



Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Perilaku Kerja Inovatif dengan Berbagi Pengetahuan Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DIVRE II Sumatera Barat

Sintia Catur Amanda¹, Yuki Fitria²

¹Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis

²Universitas Negeri Padang, Indonesia

Correspondence: E-mail: sintiacaturamanda28@gmail.com

ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif dengan berbagi pengetahuan sebagai variabel mediasi pada karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan populasi sebanyak 117 karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat. Teknik pengambilan sampel menggunakan *Proportional Cluster Random Sampling*. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap berbagi pengetahuan dan perilaku kerja inovatif. Berbagi pengetahuan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif serta mampu memediasi secara parsial pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif. Temuan ini menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional yang didukung budaya berbagi pengetahuan dapat meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan.

ARTICLE INFO

Article History:

Submitted/Received 14 July 2026

First Revised 20 July 2026

Accepted 23 July 2026

First Available online 24 July 2026

Publication Date 24 July 2026

Keyword:

Kepemimpinan

Transformasional. Perilaku Kerja Inovatif, Berbagi Pengetahuan, PT Kereta Api Indonesia

1) PENDAHULUAN

Dalam beberapa tahun terakhir, perkembangan teknologi, meningkatnya persaingan bisnis, serta tuntutan masyarakat terhadap kualitas pelayanan mendorong organisasi untuk terus beradaptasi melalui inovasi yang berkelanjutan. Salah satu faktor yang berperan penting dalam mendukung keberhasilan organisasi adalah perilaku kerja inovatif (*innovative work behavior*). Menurut Patterson *et al.* (2009), inovasi melibatkan perubahan, kreasi, dan implementasi konsep-konsep baru bagi organisasi, sedangkan De Jong dan Den Hartog (2010) menjelaskan bahwa perilaku kerja inovatif mencakup kemampuan individu dalam melihat peluang, menemukan ide, memperjuangkan ide, dan mengimplementasikan ide. Perilaku kerja inovatif tidak hanya meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, tetapi juga menjadi sumber keunggulan kompetitif dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis.

Perilaku kerja inovatif menjadi isu penting dalam manajemen sumber daya manusia karena keberhasilan organisasi dalam menciptakan inovasi sangat bergantung pada kontribusi karyawan. Alwahhabi *et al.* (2023) menyatakan bahwa hanya sekitar 20% ide inovasi berasal dari perusahaan, sedangkan 80% lainnya dihasilkan oleh karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan karyawan dalam menghasilkan dan mengimplementasikan ide-ide baru menjadi faktor penting dalam meningkatkan produktivitas, kualitas pelayanan, dan daya saing organisasi.

Perilaku kerja inovatif tidak muncul secara otomatis, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari individu maupun organisasi. Salah satu faktor organisasional yang berperan penting adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional mampu memberikan inspirasi, motivasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual sehingga mendorong karyawan untuk berpikir kreatif serta menghasilkan inovasi dalam pekerjaan (Bass & Avolio, 1994; Khan *et al.*, 2020). Selain berpengaruh secara langsung terhadap perilaku kerja inovatif, kepemimpinan transformasional juga berperan dalam membangun lingkungan kerja yang mendorong terjadinya berbagi pengetahuan di antara karyawan.

Berbagi pengetahuan merupakan proses pertukaran informasi, pengalaman, dan keahlian antarindividu dalam organisasi untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan kerja bersama (Ipe, 2003). Melalui proses berbagi pengetahuan, karyawan memperoleh wawasan baru yang dapat digunakan untuk mengembangkan ide, menemukan solusi, serta menciptakan inovasi dalam pekerjaan (Nonaka & Takeuchi, 1995). Oleh karena itu, berbagi pengetahuan dipandang sebagai mekanisme yang mampu memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif.

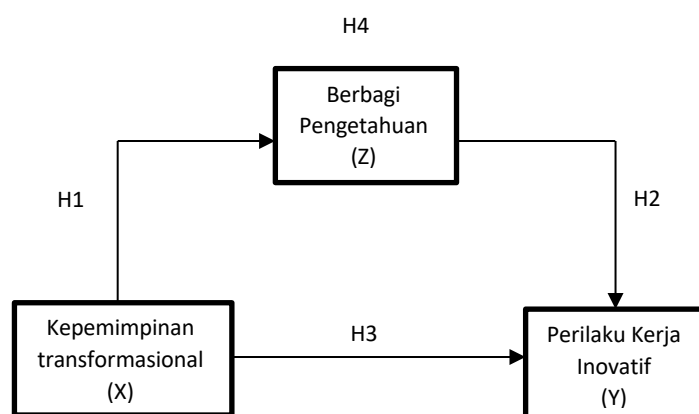
Hubungan antara kepemimpinan transformasional, berbagi pengetahuan, dan perilaku kerja inovatif dapat dijelaskan melalui *Social Exchange Theory* (SET) yang dikemukakan oleh Homans (1958) dan dikembangkan oleh Blau (1964). Teori ini menjelaskan bahwa hubungan antara pemimpin dan karyawan didasarkan pada prinsip timbal balik. Ketika pemimpin memberikan dukungan, kepercayaan, motivasi, dan kesempatan kepada karyawan untuk berkembang, karyawan akan membalas perlakuan tersebut melalui perilaku yang memberikan manfaat bagi organisasi, seperti kesediaan berbagi pengetahuan dan menunjukkan perilaku kerja inovatif.

Lebih lanjut, berbagi pengetahuan dalam penelitian ini diposisikan sebagai variabel mediasi karena berfungsi sebagai mekanisme penghubung antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif. Pemimpin transformasional menciptakan iklim yang mendukung berbagi pengetahuan, dan melalui proses inilah karyawan memperoleh wawasan baru, mengombinasikan berbagai informasi, serta mengembangkan ide-ide inovatif. Hal ini sejalan dengan pendapat Nonaka dan Takeuchi (1995) yang

menyatakan bahwa inovasi dalam organisasi lahir dari proses pertukaran dan penciptaan pengetahuan secara berkelanjutan

Fenomena tersebut menjadi semakin relevan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat yang dituntut untuk terus meningkatkan kualitas pelayanan, keselamatan operasional, dan efisiensi kerja. Pentingnya perilaku kerja inovatif tercermin dari keberhasilan perusahaan meraih penghargaan Platinum pada ajang Temu Karya Mutu dan Produktivitas Nasional (TKMPN) XXIX melalui inovasi *Q-Lock* yang mampu meningkatkan efisiensi proses pemeriksaan komponen kereta api. Selain itu, hasil wawancara dengan Asisten Manager Sarana menunjukkan bahwa inovasi merupakan strategi penting untuk meningkatkan efisiensi biaya operasional serta mendukung daya saing perusahaan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa perilaku kerja inovatif menjadi kebutuhan penting bagi PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif dengan berbagi pengetahuan sebagai variabel mediasi pada karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

2) METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menganalisis hubungan antarvariabel berdasarkan data numerik yang diolah menggunakan teknik statistik. Pendekatan ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional sebagai variabel independen terhadap perilaku kerja inovatif sebagai variabel dependen dengan berbagi pengetahuan sebagai variabel mediasi. Menurut Sekaran dan Bougie (2017), penelitian kuantitatif merupakan metode penelitian yang menggunakan data berbentuk angka untuk menguji hipotesis melalui analisis yang sistematis.

Metode penelitian yang digunakan adalah *survey research* dengan teknik pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner kepada responden. Penelitian ini menerapkan desain *cross-sectional*, yaitu pengumpulan data yang dilakukan dalam satu periode waktu untuk memperoleh gambaran mengenai kondisi responden pada saat penelitian dilaksanakan. Desain ini dinilai efisien dan sesuai untuk menguji hubungan antar variabel dalam penelitian ini. Penelitian dilaksanakan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat. Populasi penelitian terdiri dari 117 karyawan, sedangkan sampel penelitian berjumlah

91 responden yang ditentukan menggunakan teknik *Proportional Cluster Random Sampling*. Teknik ini dipilih agar setiap unit kerja memperoleh jumlah sampel secara proporsional sesuai dengan jumlah anggota pada masing-masing unit.

Untuk memastikan kejelasan dalam pengukuran variabel penelitian, setiap konstruk dalam penelitian ini dioperasionalkan ke dalam indikator-indikator yang mengacu pada konsep teoritis dan penelitian terdahulu yang relevan. Rincian indikator masing masing variabel dalam penelitian ini disajikan pada tabel 1 sebagai berikut:

Tabel 1. Indikator Variabel

No	Variabel	Indikator	Skala	Sumber
1	Perilaku Kerja Inovatif (Y)	1. <i>Idea Exploration</i> 2. <i>Idea Generation</i> 3. <i>Idea Championing</i> 4. <i>Idea Implementation</i>	Skala Likert	Bahagia <i>et al.</i> , 2024
2	Kepemimpinan Transformasional (X)	1. <i>Inspirational Motivation</i> 2. <i>Idealized Influence</i> 3. <i>Intellectual Stimulation</i> 4. <i>Individualized Consideration</i>	Skala Likert	Khaola & Musiwa., 2021
3	Berbagi Pengetahuan (Z)	1. <i>Knowledge Donating</i> 2. <i>Knowledge Collecting</i>	Skala Likert	Suliati <i>et al.</i> , 2025

Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* berbasis *Partial Least Squares (PLS)* dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4. Metode ini dipilih karena mampu menguji hubungan langsung maupun tidak langsung antarvariabel, termasuk model yang melibatkan variabel mediasi, serta tidak mengharuskan data berdistribusi normal dan dapat digunakan pada ukuran sampel yang relatif kecil (Hair *et al.*, 2019).

Tahapan analisis dilakukan dengan dua tahap, yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). Model pengukuran digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas indikator. Uji *convergent validity* dilihat dari nilai *outer loading* $\geq 0,70$ atau masih dapat diterima $\geq 0,60$, serta nilai *Average Variance Extracted (AVE)* $\geq 0,50$ (Hair *et al.*, 2017). Uji *discriminant validity* dilakukan melalui *Fornell-Lacker criterion*, sedangkan reliabilitas diukur menggunakan *composite reliability* $\geq 0,70$. Model struktural (*inner model*) digunakan untuk menguji hubungan antar variabel laten dengan melihat nilai *R square* (R^2) sebagai indikator kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen.

Pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur *bootstrapping*, dengan kriteria hipotesis diterima apabila nilai *t-statistic* lebih besar dari 1,645 dan nilai *p-value* kurang dari 0,05 (Hair *et al.*, 2022). Pengaruh mediasi dianalisis menggunakan nilai *specific indirect effect* yang diperoleh dari hasil *bootstrapping*. Selain analisis inferensial, penelitian ini juga menyajikan analisis deskriptif menggunakan Tingkat Capaian Responden (TCR) untuk menggambarkan kecenderungan penilaian responden terhadap masing-masing variabel penelitian.

3) HASIL DAN PEMBAHASAN

a. Hasil Penelitian

1) Deskripsi Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini disajikan berdasarkan jenis kelamin, masa kerja, dan tingkat pendidikan. Penyajian karakteristik tersebut bertujuan untuk memberikan gambaran umum mengenai profil responden yang menjadi objek penelitian serta mendukung interpretasi hasil penelitian secara lebih komprehensif

Tabel 2. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Presentase
Jenis Kelamin	Laki-Laki	68	74,7%
	Perempuan	23	25,3%
Pendidikan Terakhir	SMA	29	31,9%
	Diploma	13	14,3%
	Sarjana	47	51,6%
	Pascasarjana	2	2,2%
Masa Kerja	0-5 Tahun	8	8,79%
	5-10 Tahun	49	53,85%
	10-15 Tahun	23	25,27%
	> 15 Tahun	11	12,09%

Sumber: Data primer (2026)

2) Total Capaian Responden

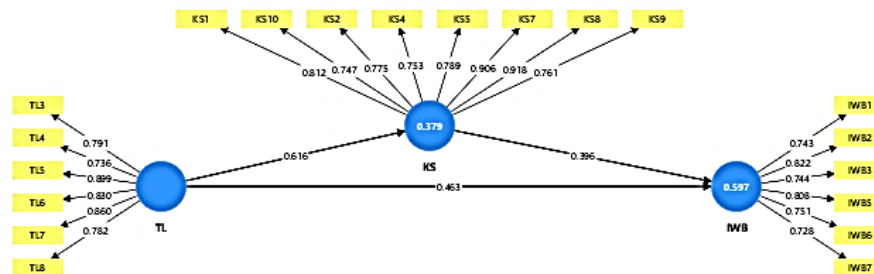
Variabel kepemimpinan transformasional diukur menggunakan delapan pernyataan. Hasil analisis menunjukkan nilai rata-rata (*mean*) sebesar 4,20 dengan nilai TCR sebesar 83,96%, yang termasuk dalam kategori tinggi. Hasil temuan tersebut menunjukkan bahwa karyawan menilai penerapan kepemimpinan transformasional di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat sudah berjalan dengan baik. Hal ini terlihat dari kemampuan pimpinan dalam memberikan motivasi, arahan, serta dukungan kepada karyawan selama menjalankan pekerjaan.

Variabel berbagi pengetahuan diukur melalui sepuluh pernyataan. Berdasarkan hasil pengolahan data, diperoleh nilai rata-rata (*mean*) sebesar 4,27 dengan nilai TCR sebesar 85,40%, yang berada pada kategori tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa aktivitas berbagi pengetahuan antar karyawan telah terlaksana dengan baik. Karyawan cenderung saling bertukar informasi, pengalaman, dan pengetahuan yang dimiliki untuk mendukung penyelesaian pekerjaan maupun meningkatkan kemampuan kerja. Selanjutnya, variabel perilaku kerja inovatif diukur menggunakan sembilan pernyataan.

Hasil analisis menunjukkan nilai rata-rata (*mean*) sebesar 4,15 dengan nilai TCR sebesar 82,93%, yang juga berada pada kategori tinggi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa karyawan memiliki kecenderungan yang tinggi dalam menampilkan perilaku kerja inovatif, seperti mengemukakan ide baru, mengembangkan solusi, serta menerapkan gagasan yang dapat meningkatkan efektivitas pekerjaan dan kualitas pelayanan perusahaan.

3) Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model pengukuran (*outer model*) merupakan tahap awal dalam analisis untuk menilai kualitas instrumen penelitian dalam mengukur setiap konstruk laten. Pengujian ini dilakukan guna memastikan bahwa seluruh indikator yang digunakan telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, sehingga mampu merepresentasikan variabel penelitian secara akurat. Hasil model pengukuran dalam penelitian ini disajikan pada Gambar 2:



Gambar 2 Nilai Outer Loading

Berdasarkan gambar 2, seluruh indikator pada variabel kepemimpinan transformasional, berbagi pengetahuan, dan perilaku kerja inovatif memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria *convergent validity* sebagaimana dikemukakan oleh Hair *et al.* (2017), nilai *outer loading* $\geq 0,70$ dikategorikan memiliki validitas yang sangat baik.

Selain itu, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) berada diatas 0,50 pada masing-masing konstruk yang berarti variabel laten mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya. Dengan demikian, hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi syarat validitas konvergen.

Tabel 3. Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Keterangan
Perilaku Kerja Inovatif	0.859	0.861	0.895	Reliabel
Berbagi Pengetahuan	0.924	0.928	0.938	Reliabel
Kepemimpinan Transformasional	0.900	0.903	0.924	Reliabel

Sumber: Data primer (2026)

Berdasarkan Tabel 3, Nilai *composite reliability* dan *Cronbach's alpha* pada masing-masing variabel menunjukkan nilai di atas 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat konsistensi internal yang baik dan dapat diandalkan dalam mengukur variabel penelitian.

4) Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian model struktural dapat dilakukan apabila model pengukuran (*Outer Model*) dinyatakan memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Evaluasi ini bertujuan untuk menguji hubungan antarvariabel serta menilai kemampuan model dalam menjelaskan variabel endogen.

Tabel 4. Nilai *R-Square*

	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
Perilaku Kerja Inovatif	0.597	0.587
Berbagi Pengetahuan	0.379	0.372

Sumber: Data primer (2026)

Berdasarkan Tabel 4, hasil pengujian *R-Square*, diketahui bahwa variabel perilaku kerja inovatif memiliki nilai *R-Square* sebesar 0,597 dengan nilai *R-Square Adjusted* sebesar 0,587. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional dan berbagi pengetahuan secara bersama-sama mampu menjelaskan variasi perilaku kerja inovatif sebesar 59,7%, sedangkan 40,3% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam model penelitian ini.

Selanjutnya, variabel Berbagi Pengetahuan memiliki nilai *R-Square* sebesar 0,379 dengan nilai *R-Square Adjusted* sebesar 0,372. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif mampu menjelaskan variasi berbagi pengetahuan sebesar 37,9%, sedangkan 62,1% sisanya dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian ini.

5) Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel terhadap model struktural, baik secara langsung maupun tidak langsung. Menurut (Hair *et al*, 2019), nilai *t-statistic* dan *p-value* digunakan untuk menguji hipotesis PLS-SEM. Pengujian ini dilakukan dengan metode *bootstrapping* pada aplikasi SmartPLS, karena hipotesis yang diajukan memiliki hubungan yang jelas, penelitian ini menggunakan pengujian satu arah, atau *one-tailed*. Oleh karena itu, suatu hipotesis dinyatakan 99 signifikan jika nilai *t-statistic* > 1,645 dan nilai *p-value* < 0,05, dengan tingkat signifikansi 5%.

Tabel 5. Hasil Pengujian Hipotesis

	Original Sample (O)	Sample mean (M)	Standart deviation (STDEV)	T statistics	p values	Hasil
Berbagi Pengetahuan -> Perilaku Kerja Inovatif	0.396	0.401	0.094	4.215	0.000	Diterima
Kepemimpinan Transformasional -> Perilaku Kerja Inovatif	0.463	0.463	0.099	4.657	0.000	Diterima
Kepemimpinan Transformasional -> Berbagi Pengetahuan	0.616	0.626	0.087	7.060	0.000	Diterima
Kepemimpinan Transformasional -> Berbagi Pengetahuan -> Perilaku Kerja Inovatif	0,244	0.252	0.074	3.314	0.001	Diterima

b.) Pembahasan

1) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Berbagi Pengetahuan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap berbagi pengetahuan pada karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur sebesar 0,616, nilai *t-statistics* >7,060 yang lebih besar dari 1,645, serta nilai *p-value* sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, hipotesis pertama dalam penelitian ini dinyatakan diterima.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi pula perilaku berbagi pengetahuan di antara karyawan. Pemimpin yang mampu menciptakan suasana kerja yang terbuka, memberikan kepercayaan, dan mendorong kerja sama akan memudahkan terjadinya pertukaran informasi, pengalaman, serta pengetahuan antarpegawai. Jika dikaitkan dengan hasil analisis deskriptif, kepemimpinan transformasional memiliki nilai TCR sebesar 83,96%, sedangkan berbagi pengetahuan memiliki nilai TCR sebesar 85,40%, yang keduanya berada pada kategori tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang didukung oleh kepemimpinan transformasional cenderung mendorong terciptanya budaya berbagi pengetahuan yang baik.

Secara teoritis, hubungan antara kepemimpinan transformasional dan berbagi pengetahuan dapat dipahami melalui Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory/SET*) yang diperkenalkan oleh Homans pada tahun 1958 dan diperluas oleh Blau pada tahun 1964. Teori ini menjelaskan bahwa interaksi antara pemimpin dan karyawan dibangun atas dasar prinsip saling menguntungkan. Ketika karyawan merasakan keadilan, dukungan, perhatian, dan kepercayaan dari pemimpin mereka, ini akan memotivasi mereka untuk berkontribusi dengan cara positif sebagai bentuk imbal balik kepada organisasi. Salah satu bentuk kontribusi tersebut adalah kesediaan untuk membagikan pengetahuan, pengalaman, dan informasi yang dimiliki kepada rekan kerja untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Kepemimpinan transformasional tidak hanya berfokus pada pencapaian sasaran organisasi tetapi juga berperan dalam membangun hubungan yang baik dengan karyawan melalui pemberian motivasi, inspirasi, perhatian secara individual dan dorongan untuk terus berkembang (Elyana dan Suhana, 2024). Hubungan yang kuat tersebut dapat meningkatkan rasa saling percaya, keterbukaan, dan komitmen di antara anggota organisasi, sehingga karyawan menjadi lebih termotivasi untuk saling berbagi pengetahuan dan pengalaman yang mereka miliki.

Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap berbagi pengetahuan di kalangan pegawai PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat. Ini menunjukkan bahwa semakin baik implementasi kepemimpinan transformasional oleh para pemimpin, maka semakin tinggi pula kecenderungan pegawai untuk terbuka dalam berbagi pengetahuan di tempat

kerja. Dalam konteks PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat, berbagi pengetahuan merupakan elemen krusial karena dapat membantu pegawai meningkatkan pemahaman mereka terhadap pekerjaan, mempercepat pemecahan masalah, serta meningkatkan koordinasi antarbagian dan mendukung peningkatan mutu layanan kepada masyarakat.

2) Pengaruh Berbagi Pengetahuan terhadap Perilaku Kerja Inovatif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif pada karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur sebesar 0,396, nilai *t-statistics* sebesar 4,215 yang lebih besar dari 1,645, serta nilai *p-value* sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, hipotesis kedua dalam penelitian ini dinyatakan diterima. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi aktivitas berbagi pengetahuan yang dilakukan oleh karyawan, maka semakin tinggi pula perilaku kerja inovatif yang ditunjukkan. Melalui proses berbagi pengetahuan, karyawan dapat memperoleh informasi baru, pengalaman kerja, serta berbagai cara penyelesaian masalah yang dapat digunakan untuk menghasilkan ide-ide inovatif.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, variabel berbagi pengetahuan memiliki nilai TCR sebesar 85,40%, sedangkan perilaku kerja inovatif memiliki nilai TCR sebesar 82,93%, yang keduanya berada pada kategori tinggi. Kondisi ini menunjukkan bahwa tingginya budaya berbagi pengetahuan di lingkungan kerja turut mendukung tingginya perilaku kerja inovatif karyawan.

Sejalan dengan *Social Exchange Theory* (SET) yang dikemukakan oleh Homans (1958) dan dikembangkan oleh Blau (1964), perilaku berbagi pengetahuan merupakan salah satu bentuk pertukaran sosial yang terjadi di dalam organisasi. Karyawan yang memperoleh pengetahuan, bantuan, maupun pengalaman dari rekan kerja akan terdorong untuk memberikan kontribusi positif sebagai bentuk timbal balik. Kontribusi tersebut tidak hanya berupa kesediaan untuk kembali berbagi pengetahuan, tetapi juga diwujudkan melalui upaya menciptakan ide-ide baru, mencari solusi terhadap permasalahan, serta menerapkan inovasi dalam pekerjaan. Dengan demikian, semakin tinggi proses pertukaran pengetahuan yang terjadi, maka semakin besar pula peluang munculnya perilaku kerja inovatif.

Dalam ruang lingkup PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat, proses berbagi pengetahuan memungkinkan karyawan untuk saling belajar, bertukar pengalaman, dan memperoleh wawasan baru dalam menyelesaikan pekerjaan. Kondisi tersebut membantu karyawan meningkatkan kemampuan dalam mengembangkan ide, memperbaiki proses kerja, serta menghasilkan inovasi yang mendukung efektivitas operasional dan peningkatan kualitas pelayanan perusahaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Yao *et al.* (2020) yang menyatakan bahwa berbagi pengetahuan berperan penting dalam meningkatkan kemampuan karyawan untuk menghasilkan ide-ide baru dan mendorong munculnya perilaku kerja inovatif. Selain itu, penelitian Kankanhalli *et al.* (2005) juga menjelaskan bahwa aktivitas berbagi pengetahuan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memperoleh informasi, pengalaman, dan pembelajaran baru

yang dapat dimanfaatkan dalam menciptakan inovasi. Hasil penelitian De Jong dan Den Hartog (2010) juga menunjukkan bahwa pengetahuan yang diperoleh melalui interaksi antarpegawai menjadi salah satu faktor penting yang mendorong munculnya perilaku kerja inovatif. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat bukti bahwa berbagi pengetahuan merupakan faktor yang berperan penting dalam meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan.

3) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Kerja Inovatif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif pada karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,463, nilai *t-statistics* sebesar 4,657 yang lebih besar dari 1,645 (*one-tailed*), serta nilai *p-value* sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, hipotesis ketiga dalam penelitian ini dinyatakan diterima.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin tinggi pula perilaku kerja inovatif yang ditunjukkan. Pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, motivasi, dukungan, serta mendorong karyawan untuk berpikir kreatif akan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung munculnya ide-ide baru dan inovasi dalam pekerjaan. Jika dikaitkan dengan hasil analisis deskriptif, variabel kepemimpinan transformasional memiliki nilai TCR sebesar 83,96% dengan kategori tinggi, sedangkan perilaku kerja inovatif memiliki nilai TCR sebesar 82,93% yang juga berada pada kategori tinggi. Kondisi ini menunjukkan bahwa tingginya persepsi karyawan terhadap kepemimpinan transformasional diikuti oleh tingginya perilaku kerja inovatif yang dimiliki karyawan.

Hubungan tersebut juga selaras dengan *Social Exchange Theory* (SET). Menurut teori ini, ketika pemimpin memberikan perhatian, kepercayaan, dukungan, dan kesempatan kepada karyawan untuk berkembang, karyawan akan merasa memperoleh perlakuan yang positif dari organisasi. Sebagai bentuk timbal balik atas perlakuan tersebut, karyawan terdorong untuk memberikan kontribusi yang lebih besar kepada organisasi, salah satunya melalui perilaku kerja inovatif. Dengan kata lain, kepemimpinan transformasional menciptakan hubungan sosial yang berkualitas antara pemimpin dan karyawan sehingga mendorong munculnya perilaku inovatif sebagai bentuk balasan terhadap dukungan yang diberikan pemimpin.

Dalam konteks PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat, kepemimpinan transformasional menjadi faktor penting dalam meningkatkan perilaku kerja inovatif. Karyawan yang mendapatkan arahan, dukungan, motivasi, dan kepercayaan dari pimpinan cenderung lebih berani mengemukakan gagasan baru, mencari solusi kreatif, serta menerapkan cara kerja yang lebih efektif untuk meningkatkan kualitas pelayanan perusahaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Afsar *et al.* (2019) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif karena mampu meningkatkan motivasi intrinsik dan keberanian karyawan dalam menciptakan inovasi. Selain itu, penelitian Jaiswal dan

Dhar (2015) juga menunjukkan bahwa pemimpin transformasional mampu membangun lingkungan kerja yang mendukung kreativitas dan inovasi karyawan melalui pemberian inspirasi, kepercayaan, dan stimulasi intelektual. Oleh karena itu, hasil penelitian ini semakin memperkuat bahwa kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor utama yang mendorong perilaku kerja inovatif

4) Pengaruh Berbagi Pengetahuan dalam Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Hasil penelitian menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif pada karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,244, nilai *t-statistics* sebesar 3,314 yang lebih besar dari 1,645, serta nilai *p-value* sebesar 0,001 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, hipotesis keempat dalam penelitian ini dinyatakan diterima.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya meningkatkan perilaku kerja inovatif secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan perilaku berbagi pengetahuan di lingkungan kerja. Dengan kata lain, pemimpin yang mampu menginspirasi, memberikan dukungan, dan membangun hubungan yang baik dengan karyawan akan mendorong terjadinya proses berbagi pengetahuan yang lebih aktif, yang pada akhirnya berdampak pada meningkatnya perilaku kerja inovatif.

Jika dikaitkan dengan hasil pengujian hipotesis sebelumnya, diketahui bahwa hubungan kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif signifikan, hubungan kepemimpinan transformasional terhadap berbagi pengetahuan signifikan, dan hubungan berbagi pengetahuan terhadap perilaku kerja inovatif juga signifikan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif. Karena pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung sama-sama signifikan, maka jenis mediasi yang terjadi adalah mediasi parsial (*partial mediation*). Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif dapat terjadi secara langsung maupun melalui peningkatan aktivitas berbagi pengetahuan.

Selaras dengan teori pertukaran sosial atau *Social Exchange Theory* (SET), hasil ini menunjukkan bahwa hubungan timbal balik yang dibangun oleh pemimpin transformasional mendorong terciptanya budaya saling percaya dan saling membantu di antara karyawan. Kepercayaan tersebut membuat karyawan lebih bersedia berbagi pengetahuan, pengalaman, serta informasi yang dimiliki kepada rekan kerja. Selanjutnya, pengetahuan yang dibagikan menjadi sumber pembelajaran bagi karyawan untuk mengembangkan ide-ide baru, memperbaiki proses kerja, dan menghasilkan inovasi. Dengan demikian, berbagi pengetahuan menjadi mekanisme penting yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan perilaku kerja inovatif.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Mittal dan Dhar (2015) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan perilaku inovatif melalui terciptanya lingkungan kerja yang mendukung pertukaran pengetahuan. Penelitian Yao *et al.* (2020) juga membuktikan bahwa berbagi pengetahuan berperan sebagai mekanisme yang menghubungkan kepemimpinan transformasional dengan peningkatan perilaku kerja inovatif. Selain itu, penelitian Afsar *et al.* (2019) menunjukkan bahwa dukungan pemimpin akan meningkatkan kemauan karyawan untuk berbagi pengetahuan, yang pada akhirnya mendorong munculnya perilaku inovatif. Oleh karena itu, hasil penelitian ini semakin memperkuat bahwa berbagi pengetahuan memiliki peran strategis sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap berbagi pengetahuan pada karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat. Selain itu, berbagi pengetahuan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif, serta kepemimpinan transformasional juga berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap perilaku kerja inovatif. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan mampu memediasi secara parsial (*partial mediation*) pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional tidak hanya mendorong peningkatan perilaku kerja inovatif secara langsung, tetapi juga melalui terciptanya budaya berbagi pengetahuan di lingkungan kerja. Oleh karena itu, upaya perusahaan dalam meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan perlu didukung dengan penerapan kepemimpinan transformasional yang efektif serta penguatan budaya berbagi pengetahuan agar inovasi yang dihasilkan dapat mendukung peningkatan kualitas pelayanan dan kinerja organisasi.

5. REFERENSI

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. sage.
- Ipe, M. (2003). *Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework*. *Human resource development review*, 2(4), 337-359.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford University Press.
- Alwahhabi, N., Dukhaykh, S., & Alonazi, W. B. (2023). *Thriving at Work as a Mediator of the Relationship between Transformational Leadership and Innovative Work Behavior*. *Sustainability (Switzerland)*, 15(15), 1–12.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). *Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance*. *Academy of management journal*, 49(6), 1239-1251.
- Agata, E., & Suhana, S. (2024). *Transformational Leadership on Employee Innovative Work Behavior: The Role of Knowledge Sharing Behavior*. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 11(1), 231-241.

- Ni, N. S., Sudiro, A., & Kurniawati, D. T. (2025). *Transformational leadership and innovative work behavior: The sequential mediating role of knowledge sharing and creative self-efficacy*. Problems and Perspectives in Management, 23(3), 358.
- Saif, N., Goh, G. G. G., Rubin, A., Shaheen, I., & Murtaza, M. (2024). *Influence of transformational leadership on innovative work behavior and task performance of individuals: The mediating role of knowledge sharing*. Heliyon, 10(11).
- Bahagia, R., Daulay, R., Arianty, N., & Astuti, R. (2024). *Transformational leadership, emotional intelligence, and innovative work behavior: Mediating roles of knowledge sharing at public hospitals in Indonesia*. Problems and Perspectives in Management, 22(1), 103.
- Nardo, R., Santoso, B., & Fadillah, M. I. (2025). *Human Resource Management and Transformational Leadership: Strategies for Improving Innovation Behavior in MSMEs in West Sumatra with Organizational Culture as a Mediating Variable*. CAKRAWALA: Management Science Journal, 2(2), 80-94.
- Chakraborty, S., & Pandey, S. (2025). *Are Remote Workers Innovative? The Interplay Between Psychological Contract and Innovative Work Behaviour with Mediating Role of Work Engagement*. Sage Open, 15(4), 21582440251399790.
- Begum, S., Ashfaq, M., Xia, E., & Awan, U. (2022). *Does green transformational leadership lead to green innovation? The role of green thinking and creative process engagement*. Business Strategy and the Environment, 31(1), 580-597.
- 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), 228.
- Alqatan, A., Simmou, W., Shehadeh, M., AlReshaid, F., Elmarzouky, M., & Shohaieb, D. (2025). *Strategic pathways to corporate sustainability: The roles of transformational leadership, knowledge sharing, and innovation*. Sustainability, 17(12), 5547.
- Akter, K. M., Banik, S., Tang, S. M., & Adnan, Z. (2024). *Transformational leadership and climate of trust: Mediating role of organizational justice*. SAGE Open, 14(4), 21582440241293132.
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). *Measuring innovative work behaviour*. Creativity and innovation management, 19(1), 23-36.
- Van Den Hooff, B., & De Ridder, J. A. (2004). *Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing*. Journal of knowledge management, 8(6), 117-130.
- Elrehail, H., Emeagwali, O. L., Alsaad, A., & Alzghoul, A. (2018). *The impact of Transformational and Authentic leadership on innovation in higher education: The contingent role of knowledge sharing*. Telematics and Informatics, 35(1), 55-67.