

# **BAB 1**

## **Pendahuluan**

### **Latar Belakang Masalah**

Inovasi merupakan salah satu hal yang harus selalu dilakukan untuk mengembangkan organisasi menjadi lebih baik, tidak terkecuali pada organisasi non profit seperti pemerintah. Maka dari itu organisasi dituntut untuk selalu memiliki inovasi tinggi untuk mengem bangkan organisasi menjadi lebih baik dari sebelumnya. Keberhasilan dalam mengem bangkan organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan faktor penting karena merupakan pelaku dari keseluruhan tingkat perencanaan sampai dengan evaluasi yang mampu memanfaatkan sumber daya lain yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan

Sumber daya manusia yang berkompeten di bidangnya sangat diperlukan organisasi saat ini, karena dengan memiliki hal tersebut, organisasi dapat menghasilkan produk-produk baru yang dapat bersaing dengan produk-produk dari organisasi lain. Untuk dapat bersaing di era kompetisi, organisasi harus menemukan atau mengembangkan proses dan produk baru secara terus menerus. Untuk menghasilkan produk baru yang lebih baik atau proses baru yang lebih efisien, diperlukan individu yang inovatif untuk menciptakannya.

Perilaku inovatif dapat diartikan sebagai pembangkitan, promosi dan realisasi dari ide-ide baru dalam peran kerja yang telah direncanakan (Murdiastuti et al., 2021). Janssen mendefinisikan perilaku inovasi kerja sebagai kreasi, pendahuluan, dan aplikasi dari ide-ide baru dalam peran kerja yang telah direncanakan, kelompok atau organisasi untuk maksud dari peran tertentu, kinerja kelompok dan organisasi (Akram et al., 2020).

Gaya kepemimpinan transformasi, bahwa terjasama tim memiliki andil dalam proses memunculkan perilaku kerja inovatif pegawai. Kerjasama tim menurut Hoegl, (2005) dalam Etikariena, (2019) didefinisikan sebagai suatu sistem social yang terdiri dari tiga orang atau lebih, yang tertanam di dalam sebuah organisasi (konteks), yang anggotanya menganggap diri mereka sama dengan tim, serta dianggap sebagai anggota oleh orang lain (identitas), dan yang selalu berkolaborasi dalam menyelesaikan tugas bersama (kerja tim). Terdapat beberapa penelitian yang berhasil menunjukkan bahwa implementasi dari kualitas kerja tim yang efektif dalam sebuah organisasi mampu meningkatkan motivasi kerja serta meningkatkan kepuasan kerja (Etikariena, 2019). Salah satunya adalah penelitian yang dilakukan oleh Hoegl dan Gemuenden (2001) dalam Nardo et al., (2018) bahwa anggota tim, pemimpin dan manajer terkait dengan kualitas kerja tim dan keberhasilan proyek-proyek inovatif, terdapat beberapa penemuan antara lain : 1) Terdapat hubungan antara TWQ (*teamwork quality*) dengan keberhasilan proyek-proyek inovatif yang diukur dengan kinerja tim (efektivitas dan efisiensi) dan oleh juga oleh keberhasilan pribadi tim (kepuasan dan pembelajaran). 2) Besarnya hubungan antara TWQ dan kinerja tim bervariasi dengan perspektif penilai (anggota tim versus pemimpin tim versus manajer) (Etikariena, 2019). Kerja tim yang berkualitas itu dapat dimunculkan dalam individu-individu yang mampu bekerjasama dalam lingkungan yang kooperatif untuk mencapai tujuan bersama melalui berbagi pengetahuan dan keterampilan.

Kerja sama tim sangat diperlukan guna meningkatkan efiseinsi kerja baik itu di dalam perusahaan, swasta maupun pemerintahan. Adapun masalah-masalah yang terjadi dalam kerjasama tim pada pegawai YPMAK Papua yang belum begitu maksimal, yaitu kurangnya interaksi di dalam tim, sering terjadinya perbedaan pendapat, serta adanya ketidak kompakkan kerjasama tim seperti: tidak mau saling membantu menyelesaikan pekerjaan, tidak merasa senasib sepenanggungan, anggota tim tidak saling menyukai, beban tidak dibagi untuk satu tujuan bersama, tidak saling mengerti, perbedaan pendapat, dan tidak mendukung satu sama lain. Masalah-masalah yang terjadi di lapangan tersebut mengakibatkan seringnya terjadi keterlambatan dalam melaksanakan pekerjaan akibatnya target penyelesaian tugas sulit untuk terealisasi. Jika perusahaan tidak memiliki kerja

sama yang kuat antara divisi satu dengan divisi lainnya, maka hasil dari kerjanya tidak akan memuaskan dan tidak efisien

Berbagi pengetahuan adalah mekanisme dasar yang memungkinkan seorang inovator memperoleh informasi dan rangsangan dalam mengeksplorasi ide eksternal dan mengeksploitasi pengetahuan internal. Berbagi pengetahuan bisa menghasilkan ide baru dan berguna bagi upaya pengembangan produk, layanan dan proses (Asmoro et al., 2021). Pertiwi, (2019) telah menemukan bukti bahwa terdapat pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional dengan perilaku kerja inovatif melalui berbagi pengetahuan. Le et al., (2018) yang menghubungkan kepemimpinan transformasional dengan berbagi pengetahuan.

Perilaku inovatif di tempat kerja dan berbagi pengetahuan merupakan situasi yang umum terjadi pada perusahaan, namun kurangnya pengetahuan mengenai manfaat lengkap mengenai perilaku inovatif dan berbagi pengetahuan membuat perusahaan tidak fokus pada penerapan keduanya baik pada karyawan maupun organisasi/ perusahaan. Penelitian yang meneliti perilaku inovatif dan berbagi pengetahuan sudah dilakukan, salah satunya oleh Hu (2009) dalam Sulistiowati, (2018) yang menunjukkan bahwa hubungan antara berbagi pengetahuan dan perilaku inovatif di tempat kerja.

Yayasan Pemberdayaan Masyarakat Amungme dan Kamoro Yayasan Pemberdayaan Masyarakat Amungme dan Kamoro (YPMAM) adalah lembaga yang didirikan atas dasar keberpihakan pada masyarakat Amungme dan Kamoro serta lima suku kekerabatan (Dani, Damal, Moni, Mee dan Nduga) di Kabupaten Mimika. Tujuan dari Yayasan ini adalah untuk mendukung pemerintah mewujudkan masyarakat asli Papua yang berasal dari Suku Amungme dan Suku Kamoro serta masyarakat asli Papua lainnya agar dapat menjalankan kehidupan yang sehat, berpendidikan, bersaing dalam sistem ekonomi modern, melestarikan sumber daya alam, budaya dan warisan masyarakat asli Papua sesuai kearifan lokal menuju masyarakat asli Papua yang berkeadilan dan sejahtera.

Permasalahan yang penulis temukan berkaitan dengan *innovative work behavior* pada Yayasan YPMAM di Kabupaten Mimika Pariaman adalah masih rendahnya kemampuan sumberdaya manusia aparatur, kurangnya keleluasaan dan dukungan bagi karyawan untuk mengeksplorasi ide-ide kreatif dan mengimplementasikannya dalam bekerja, adanya ketidaksungguhan bawahan dalam melaksanakan perintah yang diberikan oleh atasan. Bahkan lebih jauh dari itu sepertinya ada perasaan kurang senang dari bawahan ketika atasan memberi perintah maupun terhadap keputusan yang dikeluarkan atasan. Selain itu sebagian besar pegawai belum fokus terhadap pekerjaan yang dikerjakan, kurang tanggap terhadap perubahan. Banyak yang melakukan pekerjaan asal-asalan sehingga terjadi kesalahan-kesalahan dan pekerjaan yang dihasilkan jauh dari harapan.

Fenomena lain adalah masih ada beberapa pegawai yang kurang menghargai pimpinan karena belum menjadi panutan bawahan, kurangnya sikap menghargai peraturan yang berlaku di organisasi, masih rendahnya kemampuan bekerjasama dengan sesama rekan kerja, cenderung melakukan pekerjaan secara individual. Sebagian pegawai bekerja untuk memenuhi standar kerja yang telah ditetapkan oleh organisasinya, kurang merasa terikat dengan pekerjaannya, pegawai dengan tidak sukarela melakukan kegiatan ekstra di tempat kerja, tidak memberikan ide kreatif yang dapat disumbangkan untuk kemajuan organisasi. Sering mengeluh dan tidak berkeinginan mencoba hal-hal baru atau ide-ide baru yang dapat mempercepat pekerjaan, tidak berkeinginan memberikan yang terbaik bagi organisasi. Adanya perilaku tersebut tentunya akan mempengaruhi terhadap perilaku kerja inovasi

Penelitian ini berusaha mengeksplorasi bagaimana gaya kepemimpinan transformasional, kerjasama tim terhadap perilaku kerja inovatif dengan peran berbagi pengetahuan sebagai moderasi. Tujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, kerjasama tim terhadap perilaku kerja inovatif pegawai dan peran moderasi berbagi pengetahuan pada hubungan kepemimpinan transformasional dan kerjasama tim terhadap perilaku kerja inovatif

## BAB 2

### Telaah Pustaka

#### ***Theory of Planned Behavior (TPB)***

Teori Perilaku Terencana atau TPB (*Theory of Planned Behavior*) merupakan pengembangan lebih lanjut dari Teori Perilaku Beralasan. TPB merupakan kerangka berpikir konseptual yang bertujuan untuk menjelaskan determinan perilaku tertentu. Menurut Ajzen, (1991), faktor sentral dari perilaku individu adalah bahwa perilaku itu dipengaruhi oleh niat individu (*behavior intention*) terhadap perilaku tertentu tersebut. Niat untuk berperilaku dipengaruhi oleh tiga komponen yaitu (1) sikap (*attitude*), (2) norma subjektif (*subjective norm*) dan (3) persepsi kontrol keperilakuan (*perceived behavior control*).

#### **Self Determination Theory**

*Self Determination Theory* diperkenalkan oleh Decy and Ryan pada tahun 1985 dan mengalami perkembangan yang lebih baik pada tahun 2000. *Self Determination Theory* atau lebih dikenal dengan SDT merupakan salah satu *multidimensional framework* yang terdiri dari dua tipe motivasi. Motivasi tersebut adalah *Autonomous Motivation* dan *Controlled Motivation*. *Autonomous motivation* ini sangat melekat pada aktivitas *volitionally*. Salah satu contohnya terdapat pada ketertarikan pada sebuah aktivitas dan merasakan *enjoyment* ketika melakukannya. Individu membagi *knowledge* yang dimiliki dengan rasa senang karena terdapat ketulusan.

#### **Kepemimpinan Transformasional**

James Mcgregor Burns menyatakan kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mengubah (*transform*) nilai anggota secara personal sehingga dapat digunakan sebagai pendukung atau suport dari visi dan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi yang kita jalankan. Hal ini dilakukan dengan memberikan lingkungan yang mendukung bagi pembentukan hubungan antar anggota dan dengan memberikan kepercayaan pada anggota sehingga visi yang ingin dicapai dapat diketahui dengan jelas oleh anggota organisasi (Nasukah et al, 2021).

Model kepemimpinan transformasional ini juga dimaknai oleh Bernard Bass sebagai sebuah kepemimpinan dan kinerja yang berada di luar ekspektasi (Yukl. G, 2018). Selain itu, pendapat juga diutarakan oleh Tracy menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah proses dari kegiatan mempengaruhi untuk mendapatkan perubahan utama dalam sikap dan asumsi anggota organisasi serta membangun komitmen dengan anggota organisasi dengan misi atau tujuan yang ingin dicapai (Riyadiningsih, 2018).

#### **Indikator Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Bass et al., terdapat empat indikator kepemimpinan transformasional yang dikemukakan sebagai berikut (Rahayu, 2020) :

1) *Idealized influence* 2) *Inspirational motivation* 3) *Intellectual stimulation* 4) *Individualized consideration*

#### **Kerjasama Tim**

Kerjasama dilakukan oleh sebuah tim lebih efektif daripada kerja secara individual. Menurut West dalam Rahmawati et al., (2020) telah banyak riset membuktikan bahwa kerja sama secara berkelompok mengarah pada efisiensi dan efektivitas yang lebih baik dan hal ini sangat berbeda dengan kerja yang dilaksanakan secara perorangan. Menurut Andrew Carnegie dalam Siregar et al., (2020) kerjasama tim ialah kemampuan bekerja sama mencapai visi bersama. Kemampuan mengarahkan pencapaian individual terhadap tujuan organisasi. Kerjasama tim merupakan bahan bakar yang memungkinkan orang biasa mencapai hasil yang luar biasa. Selain itu menurut *New American Webster's Dictionary* mengatakan bahwa kerjasama tim atau teamwork tidak berbeda dengan kolaborasi.

#### **Indikator Kerjasama Tim (Team Work)**

Dimensi dan indikator kerjasama tim menurut Ibrahim et al., (2021):

1) Kerjasama meliputi a) Tanggung jawab, b) Saling berkontribusi, c) Pengerahan kemampuan secara maksimal, 2) Kepercayaan meliputi : a) Kejujuran, b) Pemberian tugas c) Integritas, 3) Kekompakan meliputi : a) aling ketergantungan tugas, b) Saling ketergan tungan hasil, c) Komitmen yang tinggi,

### **Berbagi Pengetahuan**

Jaberi mengungkapkan bahwa adanya hubungan yang berarti antara berbagi pengetahuan dan perilaku inovatif pada karyawan (Laeli, 2017). Proses berbagi mengenai pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan dapat meningkatkan perilaku karyawan dalam bekerja untuk meningkatkan inovasi dari organisasi. Selain mempengaruhi secara langsung berbagi pengetahuan juga dapat berperan sebagai variabel mediasi seperti penelitian yang dilakukan oleh Choi et al., (2016) yang mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional memotivasi karyawan untuk membagikan pengetahuan yang dimiliki dan kemudian berbagi pengetahuan antara karyawan menghasilkan perilaku inovatif pada karyawan.

### **Dimensi Berbagi Pengetahuan**

Menurut Hooff dan Ridder dalam berbagi pengetahuan terdapat dua dimensi utama yang membantu dalam pelaksanaannya (Asmoro at al., 2021):

#### 1. *Knowledge Donating*

indikator yaitu: berbagi pengetahuan baru, berbagi informasi baru tentang pekerjaan, kepedulian terhadap rekan kerja, dan berbagi berita tentang pekerjaannya.

#### 2. *Knowledge Collecting*

indikator, yaitu: mengumpulkan pengetahuan baru, informasi baru ide-ide baru dan ilmu baru tentang pekerjaan orang lain

### **Perilaku Kerja Inovatif**

Menurut Carmeli perilaku kerja inovatif didefinisikan sebagai proses multi tahap dimana individu mengenali sebuah permasalahan dan menghasilkan ide atau gagasan sebagai solusi baru, bekerja untuk mempromosikan dan membangun dukungan ide, serta menghasilkan model yang sesuai untuk keuntungan organisasi maupun bagian di dalamnya. De Jong et al, menyatakan perilaku kerja inovatif mencakup perilaku mengaplikasikan ide baru, menerapkan pengetahuan baru, dan bertujuan untuk meningkatkan kinerja pribadi maupun organisasi (Lin & Lee, 2017)

### **Indikator Perilaku Kerja Inovatif**

Menurut Janssen indikator perilaku kerja inovatif yaitu (Lin & Lee, 2017) : *Idea Generation, Idea Promotion, Idea implementation*

### **Pengembangan Hipotesis**

#### **Kepemimpinan Transformasional dengan Perilaku Kerja Inovatif**

Pemimpin transformasional memiliki pengaruh positif dalam meningkatkan inovasi organisasi (Bass dan Avolio, 1994). Pemimpin transformasional ini menggerakkan karyawan melewati, kepentingan pribadi karyawan menjadi motivasi untuk mengejar visi organisasi dengan penuh semangat. Efek ini dicapai melalui stimulasi intelektual, daya tarik emosional dan inspirasi dari pemimpin dan tujuan inovasi tampak bersemangat, hidup, menarik dan bahkan nyata (Zuraik, 2019).

Pemimpin transformasional, melalui inisiatif visioner, keahlian fungsional, mentoring individual, budaya yang mendukung dan kemampuan stimulasi intelektual, dapat mempengaruhi karyawan untuk terlibat dalam perilaku kerja yang inovatif (Afsar & Umrani, 2020). Pemimpin seperti itu biasanya mendorong karyawan untuk terlibat dalam perilaku kerja yang inovatif dengan menyediakan lingkungan yang mendukung (Bednall et al., 2018). Pemimpin transformasional menciptakan tempat kerja yang mendukung melalui inspirasi, motivasi, dan individual pertimbangan. Lingkungan yang mendukung seperti itu secara efektif meningkatkan motivasi karyawan untuk terlibat dalam memprakarsai dan menerapkan ide-ide baru dan baru.

Penelitian terdahulu yang mengeksplere kepemimpinan terhadap perilaku inovatif dilakukan oleh Qu dkk. (2015) Choi dkk. (2016) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional

memfasilitasi perilaku kerja yang inovatif di antara karyawan. Du dkk. (2016) mencatat bahwa inovasi adalah upaya yang memakan waktu dan berisiko dan, oleh karena itu, para pemimpin harus mengetahui waktu dan prosedur yang tepat untuk memberikan dukungan yang diperlukan untuk meningkatkan inovasi pengikut pertunjukan. Ma dan Jiang (2018) menyarankan agar para pemimpin transformasional mendorong keterbukaan karyawan, eksperimen dan perilaku pengambilan risiko, yang akibatnya mempromosikan perilaku kerja yang inovatif dalam konteks organisasi. Berdasarkan argumen di atas, itu dihipotesiskan :

H1 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif pegawai

### **Kerjasama Tim dengan Perilaku Kerja Inovatif**

Dalam memunculkan perilaku kerja inovatif, Kerjasama tim (teamwork) memiliki andil dalam prosesnya. Kerja tim didefinisikan sebagai suatu sistem sosial yang terdiri dari tiga orang atau lebih, yang tertanam di dalam sebuah organisasi (konteks), yang anggotanya menganggap diri mereka sama dengan tim, serta dianggap sebagai anggota oleh orang lain (identitas), dan yang selalu berkolaborasi dalam menyelesaikan tugas bersama (kerja tim) (Denanda, 2020). Penelitian yang menunjukkan bahwa implementasi dari kualitas kerja tim yang efektif dalam sebuah organisasi mampu meningkatkan motivasi kerja serta meningkatkan kepuasan kerja. Salah satunya adalah penelitian yang dilakukan oleh Hoegl dan Gemunden (2001) dalam Denanda, (2020) diperoleh temuan bahwa Kerja tim yang berkualitas itu dapat dimunculkan dalam individu-individu yang mampu bekerjasama dalam lingkungan yang kooperatif untuk mencapai tujuan bersama melalui berbagai pengetahuan dan keterampilan. Sulistiowati, (2018) menunjukkan hasil penelitiannya bahwa kerja tim merupakan salah satu faktor yang mendukung terbentuknya perilaku inovasi pegawai. Maka hipotesis penelitian ini adalah:

H2 : Kerjasama Tim berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif pegawai

### **Kepemimpinan Transformasional, *Berbagi pengetahuan* dan Perilaku Kerja Inovatif.**

Pemimpin organisasi yang menerapkan kepemimpinan transformasional dalam kesehariannya maka dapat memicu kenyamanan karyawan dalam bekerja. Pegawai akan bebas mengekspresikan ide-ide yang dimiliki karena diberikan kepercayaan dan dukungan oleh pemimpin organisasi. Untuk menambah dan mengembangkan ide yang dimiliki karyawan maka diperlukan adanya *sharing* mengenai pengetahuan yang dimiliki oleh pemimpin atau pihak rekan kerja sehingga inovasi yang dilakukan mampu berjalan maksimal. Dengan begitu maka dapat meningkatkan perilaku inovatif karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Choi *et al.* (2016:472) menyimpulkan kepemimpinan transformasional mempengaruhi perilaku inovatif yang dimoderasi oleh *berbagi pengetahuan* yaitu bahwa manajer perlu berusaha untuk memfasilitasi *berbagi pengetahuan* antar karyawan sehingga mereka bersedia untuk inovatif dalam bekerja. (Le dan Lei, 2018; Septiningdyas, 2017; Al-Husseini, S., El Beltagi, I., & Moizer, 2019; Etikariena, 2019; Mazidah dan Laily, 2020; Asmoro *at al.*, 2021) menunjukkan hasil bahwa *berbagi pengetahuan* memoderasi hubungan kepemimpinan transformasional dengan perilaku kerja inovatif. Maka hipotesis penelitian ini adalah :

H3 : *Sharing knowledge* berperan sebagai moderasi kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif pegawai dengan

### **Kerjasama Tim , *Berbagi pengetahuan* dan Perilaku Kerja Inovatif**

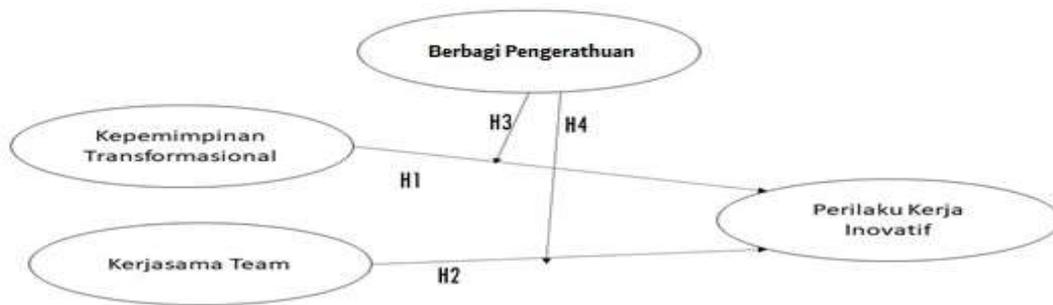
Nijenhuis mengemukakan bahwa perilaku inovatif seseorang dipengaruhi oleh 2 (dua) faktor, yaitu faktor eksternal dan faktor internal. Faktor eksternal terdiri dari *Competitive pressures dan Social – Political pressures*, sedangkan faktor internal terdiri dari interaksi dengan atasan (Kepemimpinan) dan interaksi dengan grup rekan kerja. Karyawan yang memiliki hubungan baik dengan rekan kerja lebih mungkin memudahkan mereka mengimplementasikan ide baru di dalam sebuah grup rekan kerja mereka (Maulana, 2019).

*Berbagi pengetahuan* yang terjadi antara individu yang terlibat dalam suatu organisasi akan mampu menciptakan kerjasama tim yang saling memberi dan menerima pengetahuan sehingga dapat mendorong terciptanya inovasi kerja pegawai. *Berbagi pengetahuan* mampu meningkatkan

kemampuan untuk melakukan inovasi serta mengoptimalkan kemampuan sumber daya manusia untuk menemukan ide-ide kreatif (Sabrina, 2020). Maka hipotesis penelitian ini adalah :

H4 : Kerjasama tim berpengaruh pada perilaku kerja inovatif dengan peran *berbagi pengetahuan* sebagai moderasi.

## BAB 3 Model Penelitian



Gambar 1 Model Penelitian

### Metode Penelitian

Populasi dalam kajian ini adalah pegawai YPMAK Kabupaten Mimika Papua dengan jumlah 65 orang pegawai yang seluruhnya akan dijadikan responden dalam kajian ini karena. Perhitungan sampel jenuh dengan jumlah responden 65 seluruh pegawai YPMAK Kabupaten Mimika Papua. Analisis data menggunakan smart PLS.

### Hasil Penelitian dan Pembahasan

#### Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformasional

Rata-rata jawaban responden terhadap kepemimpinan transformasional tinggi melalui item pernyataan panutan kebanggaan dimata seluruh pegawai, dihormati oleh bawahan, inspirasi motivasinya, untuk tetap fokus saat bekerja, bahwa pekerjaan berarti menantang, menghilangkan keenganan bawahan untuk mengeluarkan ide, selalu memberikan dorongan pada bawahan agar lebih kreatif, mendengarkan aspirasi dari bawahannya dan perhatian secara pribadi kepada bawahan.

#### Deskriptif Variabel Kerjasama Tim

Rata-rata jawaban responden tinggi terhadap kerjasama tim melalui item pernyataan bersama-sama bertanggung jawab terhadap kualitas kerja, andil yang kuat terhadap keberhasilan tim, tugas tanpa harus dilakukan pengawasan ekstra ketat, dengan puas terhadap hasil pekerjaan, sikap saling ketergantungan berdasarkan urutan tugas, hasil kerja tim bukanlah merupakan semata-mata kemampuan individual dan komitmen bersama dalam mencapai tujuan.

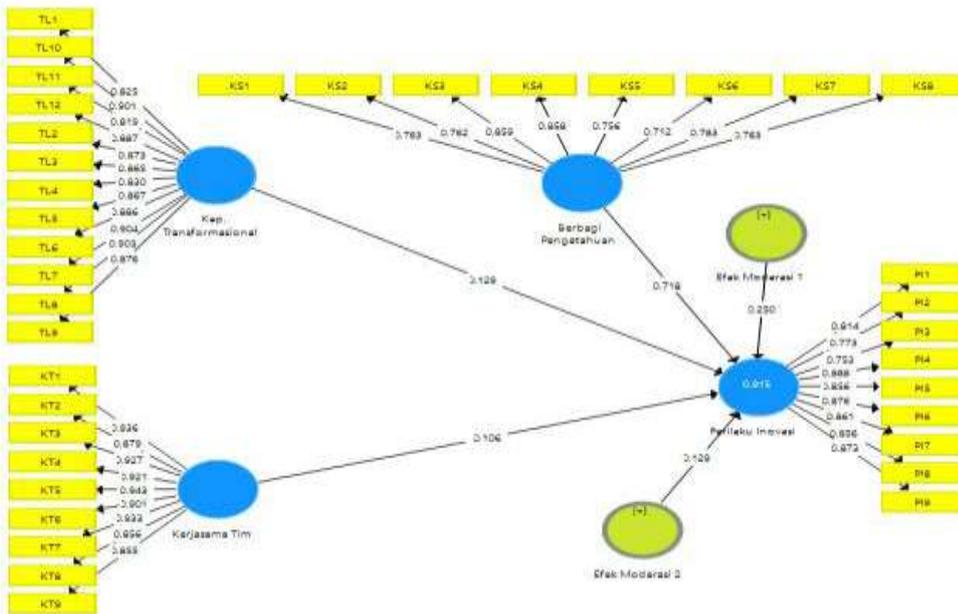
#### Deskriptif Variabel Berbagi Pengetahuan

Jawaban responden pada variabel *berbagi pengetahuan* rata-rata tinggi melalui item pernyataan berusaha berbagi pengetahuan baru tersebut, berbagi informasi baru tentang pekerjaan, peduli terhadap rekan-rekan kerja saya ketika mereka ingin tahu, berbagi berita tentang pekerjaannya, berusaha menambah dan mengumpulkan pengetahuan baru, dan meminta rekan-rekan mengajari, berusaha memperoleh dan mengumpulkan ide-ide baru dan berusaha belajar dan mengumpulkan ilmu baru tentang pekerjaan.

#### Deskriptif Variabel Perilaku Kerja Inovatif

Jawaban responden rata-rata tinggi pada variable perilaku kerja inovatif melalui mencari metode kerja yang baru, senang mencoba hal-hal baru terkait pekerjaan, mendapat ide/gagasan baru dari pengalaman, berusaha mendapatkan persetujuan untuk ide-ide/gagasan, mengaplikasikan ide/gagasan dalam pekerjaan, menjadikan pekerjaan menjadi lebih efektif dan bekerjasama dengan atasan dan rekan kerja dalam mengaplikasikan ide/gagasan baru.

### Kelayakan Model (Outer Model)



**Gambar 2 Outer Model**

**Validitas Instrumen**

Uji validitas *convergent validity* dan *discriminant validity*. nilai AVE dan nilai *outer loading* dari variabel penelitian ini, diperoleh bahwa nilai AVE semua variabel besarnya di atas 0,5 dan nilai *outer loading* semua besarnya di atas 0,7. Maka dapat dinyatakan variabel kepemimpinan transformasional, kerjasama tim, berbagi pengetahuan dan perilaku kerja inovatif dinyatakan valid secara konvergen. Nilai FL dari variabel kepemimpinan transformasional, kerjasama tim, berbagi pengetahuan dan perilaku kerja inovatif nilainya lebih besar dibandingkan dengan nilai AVE nya. Maka dapat dinyatakan bahwa variabel kepemimpinan transformasional, kerjasama tim, berbagi pengetahuan dan perilaku kerja inovatif adalah valid secara diskriminan.

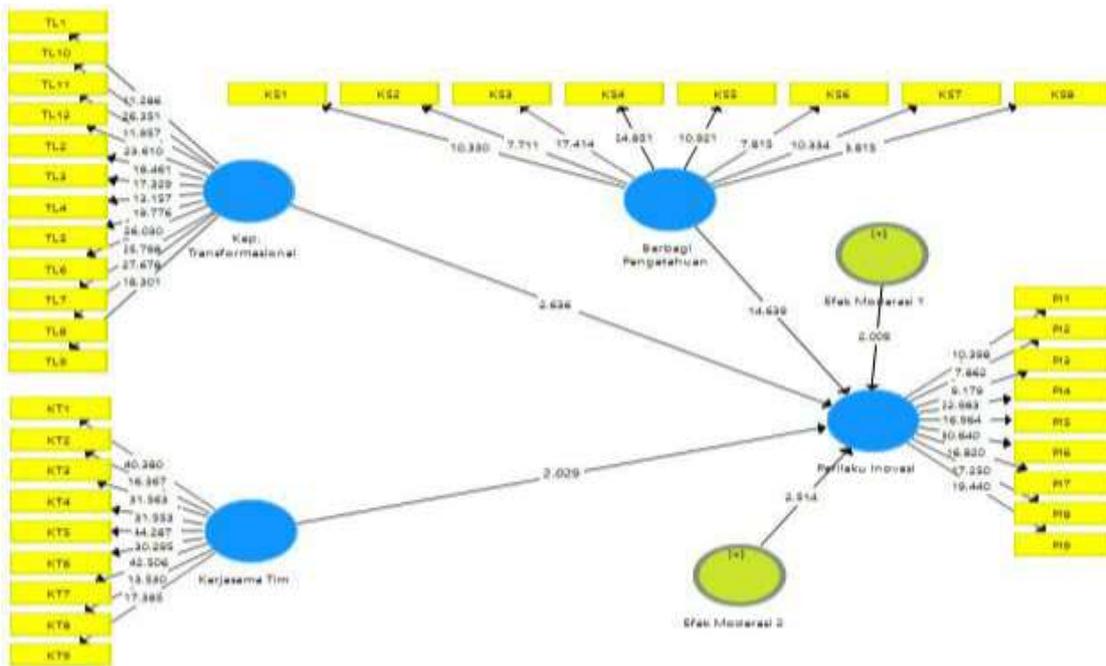
**Reliabilitas Instrumen**

Nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,7 dan *Composite Reliability* nilainya di atas 0,8 maka bisa dinyatakan bahwa variable kepemimpinan transformasional, kerjasama tim, *berbagi pengetahuan* dan perilaku kerja inovatif reliabel

**Q<sup>2</sup> Predictive relevance**

Menunjukkan bahwa nilai *Q square* besarnya di atas 0,35 maka dapat dinyatakan bahwa model kuat untuk memprediksi.

**Perhitungan Inner Model**



**Gambar 3 Inner Model**

**Perhitungan Pengaruh Langsung**

Untuk mengetahui apakah suatu hipotesis diterima atau ditolak dapat dilakukan dengan memperhatikan nilai signifikansi antar konstruk *p-values*. Dalam metode *bootstrapping* pada penelitian ini, hipotesis diterima jika nilai signifikansi nilai *p-values* lebih kecil dari 0,05, maka  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak begitu pula sebaliknya.

**Table Perhitungan Inner Model**

Hipt.	Hubungan Variabel	Nilai Koefisien $\beta$	P Values	Keterangan
H1	Kep. Transformatasional =>Perilaku Kerja Inovatif	0,129	0,001	Diterima
H2	Kerjasama Tim => Perilaku Kerja Inovatif	0,106	0,008	Diterima
H3	Kep. Transformatasional => Knowledge sharing =>Perilaku Kerja Inovatif	0,250	0,011	Diterima
H4	Kerjasama Tim => Knowledge sharing =>Perilaku Kerja Inovatif	0,129	0,003	Diterima

Status hipotesis satu sampai hipotesis empat dengan uraian sebagai berikut:

- H1 : Hubungan kepemimpinan transformasional dengan perilaku kerja inovatif memiliki nilai koefisien  $\beta$  sebesar 0,129 (nilai positif) dan nilai probabilitas (*p Value*) sebesar  $0,001 < 0,05$  (hipotesis diterima). Hal ini bermakna terdapat pengaruh positif signifikan kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif
- H2 : Hubungan kerjasama tim dengan perilaku kerja inovatif memiliki nilai koefisien  $\beta$  sebesar 0,106 (nilai positif) dan nilai probabilitas (*p Value*) sebesar  $0,008 < 0,05$  (hipotesis diterima). Hal ini bermakna terdapat pengaruh positif signifikan kerjasama tim dengan perilaku kerja inovatif.
- H3 : Moderasi berbagi pengetahuan pada kepemimpinan transformasional dengan perilaku kerja inovatif memiliki nilai koefisien  $\beta$  sebesar 0,250 (nilai positif) dan nilai probabilitas (*p Value*) sebesar  $0,011 < 0,05$  (hipotesis diterima). Hal ini bermakna berbagi pengetahuan memperkuat pengaruh positif kepemimpinan transformasional dengan perilaku kerja inovatif
- H4 : Moderasi berbagi pengetahuan pada hubungan kerjasama tim dengan perilaku kerja inovatif memiliki nilai koefisien  $\beta$  sebesar 0,129 (nilai positif) dan nilai probabilitas (*p Value*) sebesar  $0,003 < 0,05$  (hipotesis diterima). Hal ini bermakna berbagi pengetahuan memperkuat pengaruh positif kerjasama tim dengan perilaku kerja inovatif