

Pengaruh Transformational Leadership dan Knowledge Sharing terhadap Innovative Work Behaviour Pegawai melalui Mediasi Organizational Climate

Herni Bunga Bangalangke¹⁾, Usman^{2)*}

^{1,2}Universitas Halu Oleo, Indonesia

Email: hernibunga56@gmail.com¹, usman.feb@uho.ac.id²

Abstract: Public training institutions need innovative employees, yet innovation is often constrained by bureaucratic rules. This study examines the effect of transformational leadership and knowledge sharing on innovative work behaviour, with organizational climate as a mediating variable, at the Vocational and Productivity Training Center (BPVP) Kendari. A causal quantitative design was applied through a cross-sectional survey of 76 civil servants using saturated sampling, and data were analyzed with Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Knowledge sharing significantly affected innovative work behaviour, whereas transformational leadership had no significant direct effect. Both variables significantly improved organizational climate, which fully mediated the effect of transformational leadership and partially mediated that of knowledge sharing. Therefore, leaders should build a supportive organizational climate and encourage knowledge sharing to foster innovation.

Abstrak: Instansi pelatihan pemerintah membutuhkan pegawai yang inovatif, tetapi inovasi sering terhambat oleh aturan birokrasi. Penelitian ini menguji pengaruh transformational leadership dan knowledge sharing terhadap innovative work behaviour dengan organizational climate sebagai variabel mediasi di Balai Pelatihan Vokasi dan Produktivitas (BPVP) Kendari. Desain kuantitatif kausal diterapkan melalui survei cross-sectional terhadap 76 ASN dengan sampling jenuh, dan data dianalisis dengan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Knowledge sharing berpengaruh signifikan terhadap innovative work behaviour, sedangkan transformational leadership tidak berpengaruh signifikan secara langsung. Kedua variabel meningkatkan organizational climate secara signifikan. Organizational climate memediasi secara penuh pengaruh transformational leadership dan secara parsial pengaruh knowledge sharing. Oleh karena itu, pimpinan perlu membangun organizational climate yang kondusif dan mendorong knowledge sharing untuk menumbuhkan inovasi pegawai.

Keywords : Transformational Leadership, Knowledge Sharing, Organizational Climate, Innovative Work Behaviour, PLS-SEM

PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi menuntut aparatur sipil negara (ASN) tidak sekadar patuh pada prosedur, tetapi juga mampu melahirkan cara kerja baru yang membuat layanan publik lebih efektif. Tuntutan tersebut tercermin dalam nilai dasar berakhlak, khususnya nilai adaptif, serta dalam agenda pembangunan Zona Integritas yang menempatkan inovasi layanan sebagai salah satu komponen penilaian. Di lingkungan Kementerian Ketenagakerjaan, dorongan ini diwujudkan melalui digitalisasi layanan, proyek perubahan, dan kompetisi inovasi pelayanan publik. Dalam kajian perilaku organisasi, kemampuan pegawai untuk mengeksplorasi peluang, menghasilkan gagasan, memperjuangkan, dan menerapkan ide baru dikenal sebagai *innovative work behaviour* (IWB) (De Jong & Den Hartog, 2010).

Balai Pelatihan Vokasi dan Produktivitas (BPVP) Kendari merupakan unit pelaksana teknis Kementerian Ketenagakerjaan yang menyelenggarakan pelatihan vokasi, peningkatan produktivitas, dan sertifikasi kompetensi tenaga kerja. Perubahan kebutuhan dunia usaha dan dunia industri (DUDI) menuntut lembaga ini terus memperbarui program pelatihan, kurikulum, dan sistem layanannya. Di bawah kepemimpinan saat ini, BPVP Kendari melakukan pembenahan manajemen, penataan tugas sesuai kompetensi, dan pengembangan pegawai. Namun, observasi awal menunjukkan bahwa sebagian pegawai masih bekerja mengikuti prosedur yang sudah ada dan belum banyak mengembangkan pendekatan baru. Kesempatan mengikuti pelatihan belum merata sehingga terjadi kesenjangan pengetahuan, sementara berbagi pengetahuan pascapelatihan belum berlangsung secara sistematis. Keterbukaan dalam menyampaikan ide dan kolaborasi lintas unit juga dinilai belum optimal.

Faktor pendorong IWB umumnya dikelompokkan ke dalam faktor kepemimpinan, organisasi, dan individu. Dari sisi kepemimpinan, *transformational leadership* (TL) mendorong pengikut melampaui kepentingan pribadi melalui keteladanan, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual (Bass & Riggio, 2006). Dari sisi perilaku individu, *knowledge sharing* (KS) yang terdiri atas *knowledge donating* dan *knowledge collecting* memperluas bahan baku ide yang dapat diolah pegawai (Van den Hooff & De Ridder, 2004). Dari sisi organisasi, *organizational climate* (OC) mencerminkan persepsi bersama pegawai tentang kebijakan, praktik, dan dukungan yang berlaku di tempat kerja (Schneider et al., 2013). Patterson et al. (2005) menegaskan bahwa dimensi *open systems* dari iklim organisasi, yaitu *flexibility*, *outward focus*, dan *reflexivity*, berkaitan erat dengan kapasitas inovasi.

Temuan empiris mengenai faktor-faktor tersebut belum konsisten. TL terbukti meningkatkan IWB pada UMKM (Fatmawaty et al., 2023; Rihayana & Aristana, 2024) dan instansi pemerintah daerah (Ningrum et al., 2023; Pham et al., 2024), namun tidak berpengaruh langsung pada pegawai UMKM ekspor (Aristana et al., 2024), perusahaan daerah air minum (Primananda & Palupi, 2026), dan ASN balai survei geologi (Riauwati et al., 2023). Studi-studi tersebut justru menemukan bahwa pengaruh TL baru muncul melalui mekanisme perantara seperti KS, pemberdayaan psikologis, atau modal psikologis (Bak et al., 2022). Sebaliknya, KS relatif konsisten mendorong IWB (Palumian et al., 2021; Rafique et al., 2022; Wang, 2025), meskipun besarnya pengaruh bervariasi antarkonteks. Iklim organisasi pernah diuji sebagai mediator TL–IWB (Imran & Anis-ul-Haque, 2011; Hamidah & Antonio, 2025), tetapi perannya dalam menjembatani KS dan IWB, terutama di sektor publik, masih jarang dikaji.

Berangkat dari *Social Exchange Theory* (Blau, 1964), dukungan pemimpin dan pertukaran pengetahuan antarpegawai diyakini membentuk persepsi positif terhadap lingkungan kerja, yang kemudian dibalas pegawai dengan perilaku inovatif. Kebaruan penelitian ini terletak pada pengujian OC sebagai mediator bagi dua anteseden sekaligus, yakni TL dan KS, pada lembaga pelatihan vokasi pemerintah yang proses kerjanya sangat ditentukan regulasi dan standar kompetensi. Penelitian ini

bertujuan menganalisis pengaruh TL dan KS terhadap IWB, pengaruh keduanya terhadap OC, pengaruh OC terhadap IWB, serta peran mediasi OC pada kedua jalur tersebut.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan desain cross-sectional. Objek penelitian adalah BPVP Kendari dan data dikumpulkan pada Mei–Juni 2026. Populasi penelitian adalah seluruh ASN BPVP Kendari tahun 2026 sebanyak 76 orang, yang seluruhnya dijadikan responden melalui teknik sampling jenuh. Data primer dihimpun menggunakan kuesioner tertutup melalui *Google Forms* dengan skala Likert lima poin (1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju). Variabel dan indikator penelitian disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Variabel dan Indikator Penelitian

Variabel	Indikator	Butir	Acuan
<i>Transformational Leadership</i> (X1)	(1) <i>Idealized influence attributed</i> ; (2) <i>idealized influence behavior</i> ; (3) <i>inspirational motivation</i> ; (4) <i>intellectual stimulation</i> ; (5) <i>individualized consideration</i>	25	Bass & Avolio (MLQ 5X)
<i>Knowledge Sharing</i> (X2)	(1) <i>Knowledge donating</i> ; (2) <i>knowledge collecting</i>	10	Van den Hooff & De Ridder (2004)
<i>Organizational Climate</i> (M)	(1) <i>Flexibility</i> ; (2) <i>outward focus</i> ; (3) <i>reflexivity</i>	15	Patterson et al. (2005)
<i>Innovative Work Behaviour</i> (Y)	(1) <i>Idea exploration</i> ; (2) <i>idea generation</i> ; (3) <i>idea promotion</i> ; (4) <i>idea implementation</i>	8	De Jong & Den Hartog (2010)

Sumber: Data diolah (2026)

Analisis data meliputi analisis deskriptif (rerata dengan kategori 3,41–4,20 baik dan 4,21–5,00 sangat baik) dan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) menggunakan SmartPLS 4. Model pengukuran dievaluasi melalui *loading factor* $\geq 0,70$, *AVE* $\geq 0,50$, *composite reliability* dan *Cronbach's alpha* $\geq 0,70$, serta HTMT $< 0,90$. Model struktural dievaluasi melalui *R-square*, SRMR, dan NFI. Hipotesis diuji dengan *bootstrapping* 5.000 subsampel ($t > 1,96$; $p < 0,05$). Mediasi dinyatakan penuh apabila efek tidak langsung signifikan dan efek langsung tidak signifikan, serta parsial apabila keduanya signifikan (Hair et al., 2022).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Responden didominasi pegawai berusia 31–37 tahun (39,5%) dan 24–30 tahun (26,3%), berjenis kelamin laki-laki (64,5%), berpendidikan S1 (73,7%) dan S2 (15,8%), serta memiliki masa kerja 1–5 tahun (52,6%). Separuh responden (38 orang) merupakan instruktur, sedangkan sisanya jabatan

fungsional lain dan pelaksana. Profil ini menunjukkan organisasi yang diisi pegawai muda dan terdidik, tetapi sebagian besar masih berada pada tahap awal membangun pengalaman kerja.

Tabel 2. Rerata Indikator Variabel Penelitian

Variabel	Rerata indikator	Rerata variabel
<i>Transformational Leadership</i>	<i>Idealized influence attributed</i> 4,09; <i>idealized influence behavior</i> 3,95; <i>inspirational motivation</i> 3,81; <i>intellectual stimulation</i> 3,78; <i>individualized consideration</i> 3,73	3,87
<i>Knowledge Sharing</i>	<i>Knowledge donating</i> 3,89; <i>knowledge collecting</i> 3,90	3,90
<i>Organizational Climate</i>	<i>Flexibility</i> 3,93; <i>outward focus</i> 3,96; <i>reflexivity</i> 4,10	4,00
<i>Innovative Work Behaviour</i>	<i>Idea exploration</i> 4,23; <i>idea generation</i> 4,11; <i>idea promotion</i> 4,08; <i>idea implementation</i> 4,26	4,17

Keterangan: 3,41–4,20 = baik; 4,21–5,00 = sangat baik. Sumber: Data primer diolah (2026)

Tabel 2 menunjukkan keempat variabel berada pada kategori baik. Pada TL, *idealized influence attributed* paling tinggi, sedangkan *individualized consideration* dan *intellectual stimulation* paling rendah. Artinya, pimpinan dihormati dan dipercaya, tetapi pendampingan personal dan dorongan berpikir kritis belum dirasakan sekuat kharismanya. Pada OC, *reflexivity* menjadi dimensi terkuat, sejalan dengan rutinitas evaluasi penyelenggaraan pelatihan. Pada IWB, *idea implementation* dan *idea exploration* tergolong sangat baik, sedangkan *idea promotion* terendah, yang mengisyaratkan pegawai lebih siap menjalankan ide dibandingkan memperjuangkan ide baru di hadapan pihak lain.

Seluruh *loading factor* berada di atas 0,70, yaitu 0,775–0,924 pada TL, 0,942–0,944 pada KS, 0,885–0,913 pada OC, dan 0,858–0,875 pada IWB. Tabel 3 menunjukkan bahwa nilai AVE seluruh konstruk melampaui 0,50, sedangkan *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* melampaui 0,70. Setiap indikator juga memiliki muatan tertinggi pada konstruknya sendiri, dan nilai HTMT berkisar antara 0,805 dan 0,879 ($< 0,90$). Dengan demikian, model pengukuran memenuhi kriteria validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas.

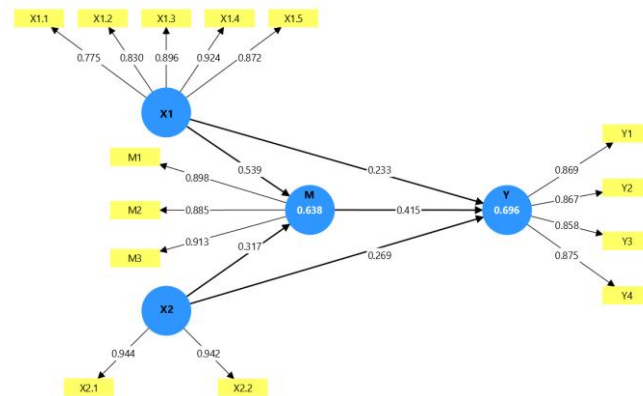
Tabel 3. Reliabilitas dan Validitas Konstruk

Variabel	<i>Loading factor</i>	<i>Cronbach's alpha</i>	rho_a	rho_c	AVE
<i>Transformational Leadership</i>	0,775–0,924	0,912	0,916	0,935	0,742
<i>Knowledge Sharing</i>	0,942–0,944	0,876	0,876	0,942	0,890
<i>Organizational Climate</i>	0,885–0,913	0,881	0,882	0,926	0,808
<i>Innovative Work Behaviour</i>	0,858–0,875	0,891	0,895	0,924	0,752

Sumber: Output SmartPLS 4 (2026)

Nilai *R-square* OC sebesar 0,638 (*adjusted* 0,629) menunjukkan bahwa TL dan KS mampu menjelaskan 63,8% variasi *organizational climate*, sedangkan *R-square* IWB sebesar 0,696 (*adjusted*

0,683) menunjukkan bahwa TL, KS, dan OC mampu menjelaskan 69,6% variasi *innovative work behaviour*. Kedua nilai tersebut menunjukkan kemampuan penjelasan model pada kategori moderat. Selanjutnya, nilai SRMR sebesar 0,059 berada di bawah batas 0,08, yang menunjukkan bahwa perbedaan antara matriks korelasi yang diobservasi dan matriks korelasi yang diestimasi relatif kecil. Hasil estimasi model disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Hasil Estimasi Model Struktural PLS-SEM

Keterangan: X1 = TL; X2 = KS; M = OC; Y = IWB. Sumber: Output SmartPLS 4 (2026)

Tabel 4 menunjukkan bahwa enam dari tujuh hipotesis diterima. Pengaruh langsung TL terhadap IWB tidak signifikan ($t = 1,860$; $p = 0,063$), sedangkan pengaruh tidak langsungnya melalui OC signifikan ($t = 2,564$; $p = 0,010$), sehingga OC berperan sebagai mediator penuh. Proporsi efek tidak langsung terhadap total efek TL sebesar 48,9% ($0,223/0,456$). Pada jalur KS, pengaruh langsung ($p = 0,009$) dan tidak langsung ($p = 0,044$) sama-sama signifikan, sehingga OC berperan sebagai mediator parsial dengan nilai VAF sebesar 32,8% ($0,131/0,400$).

Tabel 4. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Jalur	O	M	STDEV	t-statistik	P values	Keterangan
H1	TL → IWB	0,233	0,238	0,125	1,860	0,063	Ditolak
H2	KS → IWB	0,269	0,262	0,103	2,608	0,009	Diterima
H3	TL → OC	0,539	0,537	0,110	4,916	0,000	Diterima
H4	KS → OC	0,317	0,311	0,128	2,468	0,014	Diterima
H5	OC → IWB	0,415	0,408	0,127	3,263	0,001	Diterima
H6	TL → OC → IWB	0,223	0,221	0,087	2,564	0,010	Diterima (penuh)
H7	KS → OC → IWB	0,131	0,125	0,065	2,011	0,044	Diterima (parsial)

Keterangan: TL = *transformational leadership*; KS = *knowledge sharing*; OC = *organizational climate*; IWB = *innovative work behaviour*; O = *original sample*; M = *sample mean*. Sumber: Output SmartPLS 4 (2026)

Pengaruh Transformational Leadership terhadap Innovative Work Behaviour

Hasil pengujian menunjukkan bahwa TL berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap IWB dengan koefisien 0,233, t-statistik 1,860, dan p-value 0,063, sehingga H1 ditolak. Arah hubungan yang positif menandakan bahwa kepemimpinan yang inspiratif tetap sejalan dengan perilaku inovatif, tetapi belum cukup kuat untuk mendorongnya secara langsung. Kondisi ini dapat dipahami dari karakter BPVP Kendari sebagai unit pelaksana teknis yang bekerja berdasarkan standar kompetensi kerja nasional, kurikulum baku, dan pedoman teknis kementerian. Setiap perubahan program pelatihan maupun layanan harus melalui koordinasi dan persetujuan berjenjang, sehingga ruang pegawai untuk menerapkan ide secara individual terbatas. Selain itu, lebih dari separuh pegawai bermasa kerja 1–5 tahun dan masih berfokus menguasai prosedur. Rendahnya rerata *individualized consideration* dan *intellectual stimulation* juga menunjukkan bahwa dua dimensi kepemimpinan yang paling dekat dengan pengembangan ide justru belum dirasakan optimal.

Temuan ini dapat dijelaskan melalui pandangan kontingensi bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada kesesuaiannya dengan situasi organisasi. Pada organisasi yang sangat terstruktur, pengaruh pemimpin terhadap inovasi cenderung bekerja melalui pembentukan kondisi kerja, bukan melalui dorongan langsung kepada individu (Bass & Riggio, 2006). Hasil ini sejalan dengan Riauwati et al. (2023) pada ASN balai survei geologi, Aristana et al. (2024) pada UMKM ekspor, serta Primananda dan Palupi (2026) pada perusahaan daerah air minum yang sama-sama menemukan TL tidak berpengaruh langsung terhadap IWB. Sebaliknya, Rihayana dan Aristana (2024), Ningrum et al. (2023), dan Pham et al. (2024) melaporkan pengaruh langsung yang signifikan. Perbedaan ini diduga terkait tingkat otonomi kerja; pada organisasi yang memberi keleluasaan lebih besar, arahan pemimpin lebih cepat diterjemahkan menjadi tindakan inovatif.

Pengaruh Knowledge Sharing terhadap Innovative Work Behaviour

KS berpengaruh positif dan signifikan terhadap IWB dengan koefisien 0,269, t-statistik 2,608, dan p-value 0,009, sehingga H2 diterima. Makin intens pegawai membagikan dan menghimpun pengetahuan, makin tinggi perilaku kerja inovatif yang ditunjukkan. Di BPVP Kendari, pertukaran pengetahuan terjadi ketika instruktur menyusun perangkat pembelajaran pelatihan berbasis kompetensi, menyelenggarakan *short course* dan uji kompetensi, serta menyebarkan hasil *Training of Trainers* kepada rekan kerja. Proses tersebut memperkaya wawasan pegawai muda yang mendominasi organisasi dan menjadi bahan baku bagi eksplorasi serta penerapan ide baru.

Temuan ini sejalan dengan pandangan Van den Hooff dan De Ridder (2004) bahwa *knowledge donating* dan *knowledge collecting* mengubah pengetahuan individual menjadi sumber daya bersama. Dari perspektif *Social Exchange Theory*, pertukaran pengetahuan yang bersifat timbal balik menumbuhkan kerja sama yang memudahkan lahirnya gagasan (Blau, 1964). Hasil ini konsisten dengan

Fatmawaty et al. (2023), Rihayana dan Aristana (2024), Palumian et al. (2021), Rafique et al. (2022), dan Wang (2025). Temuan Primananda dan Palupi (2026) serta Aristana et al. (2024) bahkan menempatkan KS sebagai jalur utama yang menghubungkan kepemimpinan dengan inovasi, sehingga memperkuat argumen bahwa pengetahuan yang mengalir antarpegawai lebih langsung memicu inovasi daripada arahan pimpinan.

Pengaruh Transformational Leadership terhadap Organizational Climate

TL berpengaruh positif dan signifikan terhadap OC dengan koefisien 0,539, t-statistik 4,916, dan p-value 0,000, sehingga H3 diterima. Koefisien ini merupakan yang terbesar dalam model, menunjukkan bahwa peran utama pimpinan BPVP Kendari adalah membentuk lingkungan kerja. Pengembangan pelatihan berbasis kompetensi, *project based learning*, dan kemitraan dengan DUDI menuntut koordinasi lintas unit; di sinilah pimpinan menyatukan visi, membangun kepercayaan, dan membuka ruang partisipasi. Hal ini tercermin pada tingginya dimensi *reflexivity* dan *outward focus* yang menggambarkan organisasi yang rutin mengevaluasi diri dan berorientasi pada kebutuhan pengguna layanan.

Hasil ini mendukung Bass dan Riggio (2006) bahwa pemimpin transformasional tidak hanya mengarahkan pencapaian tujuan, tetapi juga membangun norma kerja yang terbuka dan saling mendukung. Menurut Schneider et al. (2013), perilaku pemimpin merupakan sumber utama terbentuknya persepsi bersama pegawai tentang apa yang dihargai dan didukung organisasi. Temuan ini sejalan dengan Kim dan Park (2020) serta Hamidah dan Antonio (2025) yang menemukan TL berpengaruh positif terhadap iklim organisasi, serta Imran dan Anis-ul-Haque (2011) yang menggunakan dimensi *open systems* serupa.

Pengaruh Knowledge Sharing terhadap Organizational Climate

KS berpengaruh positif dan signifikan terhadap OC dengan koefisien 0,317, t-statistik 2,468, dan p-value 0,014, sehingga H4 diterima. Aktivitas berbagi pengetahuan dalam penyusunan program berbasis *Training Needs Analysis*, diskusi teknis antarinstruktur, dan persiapan uji kompetensi memperkuat komunikasi serta kepercayaan antarpegawai. Latar belakang pendidikan yang tinggi memudahkan pegawai mengolah dan menyampaikan pengetahuan, sementara masa kerja yang relatif singkat mendorong mereka aktif bertanya dan belajar. Interaksi berulang semacam ini membentuk persepsi bahwa organisasi terbuka terhadap perubahan dan pembelajaran.

Temuan ini memperluas pandangan Van den Hooff dan De Ridder (2004) yang selama ini lebih banyak menempatkan iklim komunikasi sebagai pendorong KS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan tersebut juga dapat berjalan sebaliknya: praktik berbagi pengetahuan yang konsisten ikut membentuk iklim organisasi yang fleksibel dan reflektif. Kim dan Park (2020) juga menempatkan KS dan iklim organisasi sebagai unsur yang saling berkaitan dalam proses pembelajaran organisasi.

Karena bukti empiris mengenai jalur ini masih terbatas, temuan H4 menjadi salah satu kontribusi penelitian ini.

Pengaruh Organizational Climate terhadap Innovative Work Behaviour

OC berpengaruh positif dan signifikan terhadap IWB dengan koefisien 0,415, t-statistik 3,263, dan p-value 0,001, sehingga H5 diterima. OC merupakan prediktor IWB terkuat dalam model. Lingkungan kerja yang lentur dalam menyesuaikan program dengan kebutuhan DUDI (*flexibility*), berorientasi pada pengguna lulusan (*outward focus*), dan terbiasa mengevaluasi proses kerja (*reflexivity*) memberi rasa aman bagi pegawai untuk mencoba cara baru. Monitoring dan evaluasi penyelenggaraan pelatihan di BPVP Kendari, misalnya, menjadi ruang bagi pegawai untuk mengidentifikasi masalah dan mengusulkan perbaikan.

Temuan ini sejalan dengan Patterson et al. (2005) yang mengaitkan dimensi *open systems* dengan kapasitas inovasi organisasi. Hasil ini konsisten dengan Dewantara et al. (2023) pada pegawai Dinas Perindustrian Provinsi Nusa Tenggara Barat, Imran dan Anis-ul-Haque (2011), serta Hamidah dan Antonio (2025) yang menemukan iklim organisasi berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif. Berbeda dengan temuan Primananda dan Palupi (2026) bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan, penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi pegawai tentang praktik kerja sehari-hari (iklim) lebih dekat dengan perilaku inovatif dibandingkan nilai-nilai yang lebih abstrak (budaya).

Peran Mediasi Organizational Climate pada Pengaruh Transformational Leadership terhadap Innovative Work Behaviour

OC memediasi pengaruh TL terhadap IWB dengan koefisien tidak langsung 0,223, t-statistik 2,564, dan p-value 0,010, sehingga H6 diterima. Karena efek langsung TL tidak signifikan, OC berperan sebagai mediator penuh. Artinya, pimpinan BPVP Kendari mendorong inovasi bukan dengan menyuruh pegawai berinovasi, melainkan dengan menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan inovasi terjadi. Hal ini menjelaskan mengapa pembenahan manajemen yang dilakukan pimpinan belum langsung terlihat pada perilaku individu, tetapi mulai tampak melalui menguatnya budaya evaluasi dan orientasi pada kebutuhan DUDI.

Mekanisme ini sesuai dengan *Social Exchange Theory*: dukungan pemimpin membentuk persepsi iklim yang positif, dan persepsi tersebut dibalas dengan kontribusi inovatif (Blau, 1964). Hasil ini sejalan dengan Imran dan Anis-ul-Haque (2011) serta Hamidah dan Antonio (2025) yang menemukan iklim organisasi sebagai penghubung TL dan IWB. Pola yang sama, yakni pengaruh TL yang hanya berjalan melalui variabel perantara, juga ditemukan Bak et al. (2022) melalui modal psikologis, Aristana et al. (2024) melalui pemberdayaan psikologis dan KS, serta Primananda dan Palupi (2026) melalui KS pada organisasi sektor publik.

Peran Mediasi Organizational Climate pada Pengaruh Knowledge Sharing terhadap Innovative Work Behaviour

OC juga memediasi pengaruh KS terhadap IWB dengan koefisien tidak langsung 0,131, t-statistik 2,011, dan p-value 0,044, sehingga H7 diterima. Karena pengaruh langsung KS tetap signifikan, mediasi bersifat parsial dengan VAF 32,8%. Dengan kata lain, sebagian besar pengaruh KS bekerja secara langsung melalui bertambahnya bahan gagasan, sementara sepertiganya bekerja melalui terbentuknya iklim yang terbuka dan reflektif. Di BPVP Kendari, diskusi teknis dan penyebaran hasil pelatihan tidak hanya menambah pengetahuan, tetapi juga membangun kebiasaan saling mengevaluasi yang membuat pegawai lebih berani mengusulkan perbaikan.

Temuan ini selaras dengan Van den Hooff dan De Ridder (2004) tentang peran KS dalam menjadikan pengetahuan sebagai milik bersama, serta dengan Kim dan Park (2020) yang menunjukkan keterkaitan KS, iklim organisasi, dan pembelajaran. Peran mediasi OC pada jalur KS–IWB belum banyak diuji sebelumnya, sehingga temuan ini memperkaya model perilaku kerja inovatif. Hasil ini sekaligus melengkapi temuan Rihayana dan Aristana (2024) serta Suliati et al. (2025) yang menempatkan KS sebagai mediator, dengan menunjukkan bahwa KS juga dapat bekerja melalui mekanisme kontekstual berupa iklim organisasi.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa TL tidak berpengaruh langsung terhadap IWB pegawai BPVP Kendari, tetapi berpengaruh kuat terhadap OC yang kemudian mendorong IWB, sehingga OC berperan sebagai mediator penuh. KS berpengaruh positif dan signifikan terhadap IWB maupun OC, dan OC memediasi hubungan KS dan IWB secara parsial. Temuan ini menegaskan bahwa pada instansi pemerintah yang sarat regulasi, iklim organisasi merupakan jalur utama yang menerjemahkan kepemimpinan dan pertukaran pengetahuan menjadi perilaku kerja inovatif. Secara praktis, pimpinan BPVP Kendari disarankan memusatkan kepemimpinannya pada penciptaan iklim yang mendukung inovasi, antara lain dengan memperkuat pendampingan individual dan stimulasi intelektual, menyediakan forum rutin untuk mengusulkan dan menguji ide, serta menjadikan berbagi pengetahuan pascapelatihan sebagai mekanisme wajib yang terjadwal. Rendahnya dimensi *idea promotion* juga menunjukkan perlunya saluran resmi bagi pegawai untuk mengajukan gagasan kepada pimpinan. Penelitian ini terbatas pada satu instansi, desain potong lintang, dan data persepsi. Penelitian selanjutnya disarankan melibatkan beberapa BPVP, menambahkan variabel seperti *psychological empowerment* atau dukungan organisasi, serta menguji faktor pemoderasi yang memperkuat pengaruh langsung kepemimpinan terhadap inovasi.

DAFTAR PUSTAKA

- 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. <https://doi.org/10.3390/soc14110228>
- Bak, H., Jin, M. H., & McDonald III, B. D. (2022). Unpacking the transformational leadership–innovative work behavior relationship: The mediating role of psychological capital. *Public Performance & Management Review*, 45(1), 80–105. <https://doi.org/10.1080/15309576.2021.1939737>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>
- Dewantara, D., Asmony, T., & Nurmayanti, S. (2023). The effect of organizational climate on innovative work behaviour with organizational learning behaviour as an intervening variable in employees of the West Nusa Tenggara Provincial Industry Office. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 10(9), 247–260.
- Fatmawaty, A. S., Widigdo, A. M. N., Ie, M., Jumintono, Karlinah, L., Julitasari, E. N., Hairani, E., & Muttaqiyathun, A. (2023). Improving SMEs innovative work behaviour: How the role of transformational leadership and knowledge sharing in the digital era. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(3), e735. <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i3.735>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Hamidah, O. D., & Antonio, T. (2025). The influence of transformational leadership and shared leadership on innovative work behavior among Generation Z employees in the creative industry in Surabaya: The role of organizational climate as a mediating variable. *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*, 6(4). <https://doi.org/10.38035/dijemss.v6i4.4415>
- Imran, R., & Anis-ul-Haque, M. (2011). Mediating effect of organizational climate between transformational leadership and innovative work behaviour. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 26(2), 183–199.
- Kim, E.-J., & Park, S. (2020). Transformational leadership, knowledge sharing, organizational climate and learning: An empirical study. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(6), 761–775. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2018-0455>
- Ningrum, M. A., Surtiani, A., & Saputra, G. W. (2023). Peran organizational citizenship behavior dalam memediasi pengaruh transformational leadership terhadap innovative work behavior (Studi pada Dinas Kesehatan Kota Bandung). *COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting*, 7(1). <https://doi.org/10.31539/costing.v7i1.7650>

- Palumian, Y., Gunawan, K. A., Tarigan, Z. J. H., & Umbara, A. N. (2021). The role of knowledge sharing and learning orientation in improving innovative work behavior among millennials in Indonesia. *Petra International Journal of Business Studies*, 4(1), 74–84. <https://doi.org/10.9744/ijbs.4.1.74-84>
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D. L., & Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 379–408. <https://doi.org/10.1002/job.312>
- Pham, T. P. T., Nguyen, T. V., Nguyen, P. V., & Ahmed, Z. U. (2024). The pathways to innovative work behavior and job performance: Exploring the role of public service motivation, transformational leadership, and person-organization fit in Vietnam's public sector. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(3), 100315. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100315>
- Primananda, H. Y., & Palupi, M. (2026). Investigating transformational leadership's contribution to innovative work behavior through organizational culture and knowledge sharing. *Asian Management and Business Review*, 6(2), 455–473. <https://doi.org/10.20885/AMBR.vol6.iss2.art10>
- Rafique, M. A., Hou, Y., Chudhery, M. A. Z., Waheed, M., Zia, T., & Chan, F. (2022). Investigating the impact of pandemic job stress and transformational leadership on innovative work behavior: The mediating and moderating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(3), 100214. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100214>
- Riauwati, J., Surtiani, A., Widiati, E., & Astuti, S. (2023). Pengaruh transformational leadership dan organizational citizenship behavior terhadap innovative work behavior di Balai Besar Survei dan Pemetaan Geologi Kelautan (BBSPGL) Bandung. *Dinamika: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara*, 10(3). <https://jurnal.unigal.ac.id/dinamika/article/view/12441>
- Rihayana, I. G., & Aristana, I. N. (2024). Exploring the role of knowledge sharing in enhancing innovative work behavior in small medium-sized industries. *Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura*, 27(2), 284–300. <https://doi.org/10.14414/jebav.v27i2.4623>
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Suliati, N. N., Noermijati, 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), 358–371. [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(3\).2025.26](https://doi.org/10.21511/ppm.23(3).2025.26)
- 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. <https://doi.org/10.1108/13673270410567675>
- Wang, Z. (2025). Linking innovative knowledge sharing and employees' innovative behaviour: The mediating role of thriving at work. *Knowledge Management Research & Practice*, 23(1), 52–62. <https://doi.org/10.1080/14778238.2023.2261411>