



**Peran iklim organisasi, kepemimpinan transformasional, *knowledge sharing* dan *employee engagement* bagi peningkatan perilaku kerja inovatif**

**Djoko Santoso<sup>1\*</sup>, Dinar Nugraheni<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Fakultas Ekonomi, Universitas Semarang, Semarang, Indonesia

---

**Info Artikel**

**Sejarah Artikel:**

Diterima: 12-07-2022  
Disetujui: 16-08-2022  
Dipublikasikan: 18-08-2022

**Keywords:**

*employee engagement*; iklim organisasi; kepemimpinan transformasional; *knowledge sharing*; perilaku inovatif

---

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh iklim organisasi, kepemimpinan transformasional, *knowledge sharing* terhadap perilaku kerja inovatif dengan *employee engagement* sebagai variabel *intervening*. Jumlah sampel sebanyak 114 karyawan pemeriksa BPK Perwakilan Provinsi Jawa Tengah yang ditentukan dengan metode proporsional *random sampling*. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linier berganda dan analisis jalur. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *knowledge sharing* dan *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Sedangkan iklim organisasi dan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Iklim organisasi dan *knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*.

---

***The role of organization climate, transformational leadership, knowledge sharing and employee engagement for the improvement of innovative work behavior***

---

**Abstract**

*The purpose of this research is to study the influence of the organization climate, transformational leadership, knowledge sharing to the innovative work behavior with employee engagement as intervening variable. The number of respondent is 114 auditor at The Audit Board of The Republic of Indonesia, Regional Office in Central Java Province determined through proportional random sampling method. The data collection method in this study used a questionnaire. The data analysis method used in this research is multiple linear regression and path analysis. This result from this research indicates that knowledge sharing and employee engagement influential significantly to the innovative work behavior. While it was found that the organization climate and transformational leadership not significantly to innovative behavior. The organization climate and knowledge sharing influential significantly to the employee engagement. Transformational leadership has not significantly to employee engagement.*

---

✉Alamat korespondensi: \*djoko\_hw@usm.ac.id

## PENDAHULUAN

Setiawan *et al.*, (2021) menyatakan bahwa lingkungan organisasi sudah semakin kompleks dan kompetitif, sehingga hal ini menyebabkan setiap organisasi diharapkan untuk bersikap responsif agar dapat bertahan dan terus berkembang. Diperlukan perubahan setiap individu untuk mendukung perubahan organisasi. Menurut Asurakkody & Shin, (2018) dengan mendorong perilaku inovatif karyawan, organisasi dapat memperoleh keefektifan dan efisiensi maksimum sambil menyediakan sumber daya lain yang diperlukan. Pandanningrum & Nugraheni, (2021) menyatakan bahwa terwujudnya suatu inovasi di organisasi apabila pekerja atau sumber daya manusia organisasi terlibat dalam perilaku kerja inovatif. Pada tahun 2021, Presiden Republik Indonesia menetapkan *corevalues* ASN yakni BerAKHLAK yang merupakan kepanjangan dari Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif. Adaptif sesuai *core value* tersebut artinya cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan, terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas, dan bertindak proaktif. Semua ASN di Indonesia wajib menerapkan core value tersebut tidak terkecuali pada BPK RI Perwakilan Provinsi Jawa Tengah.

Menurut Riani *et al.*, (2017) inovasi tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan dari karyawan tersebut, namun juga dipengaruhi oleh iklim organisasi. Manajer harus membuat iklim organisasi yang mempromosikan perkembangan kemampuan yang diperlukan untuk berinovasi. Iklim organisasi yang dirasakan positif oleh pegawai berpotensi memunculkan perilaku yang inovatif. Perilaku ini muncul dari pemikiran atau ide baru, dikembangkan dan mendapatkan dukungan dari organisasi. Dalam beberapa penelitian disebutkan bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif. Aditya & Ardana, (2016) menyatakan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif, artinya semakin baik iklim organisasi yang dirasakan oleh karyawan maka semakin tinggi perilaku inovatif dalam bekerja dari karyawan tersebut. Namun Wardhani & Gulo, (2017) mendapatkan hasil yang berbeda yaitu iklim organisasi tidak berpengaruh terhadap perilaku inovatif.

Ariyani & Hidayati, (2018) menyatakan bahwa perilaku inovatif pada setiap *level* organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung memerlukan dukungan pemimpin. Dengan kemampuan manajerial yang baik pemimpin dapat mengarahkan perilaku bawahannya. Menurut Setiawan *et al.*, (2021) *Transformational Leadership* merupakan jenis kepemimpinan yang membangkitkan kesadaran para pengikut dengan menunjukkan nilai-nilai dan cita-cita yang tinggi seperti kebebasan, keadilan dan kesetaraan. Dalam hal ini pemimpin memberikan motivasi dan melakukan segala sesuatu dengan menghargai setiap individu dan selalu berinteraksi dengan anggota organisasinya (Djuraidi & Laily, 2020). Dalam penelitian yang dilakukan oleh Asbari *et al.*, (2019) didapatkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi perilaku kerja inovatif. Namun Wardhani & Gulo (2017) mendapatkan hasil penelitian yang berbeda yaitu kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif.

Nawawi (2012) dalam Rizana (2017) menyatakan keunggulan perusahaan untuk dapat menghasilkan dan menciptakan inovasi dengan cepat juga didukung oleh salah satu faktor penting, yaitu *knowledge sharing*. Firmiansyah (2014) juga berpendapat bahwa dengan berbagi pengetahuan memungkinkan suatu organisasi menghasilkan ide-ide baru yang digunakan untuk penciptaan inovasi. Menurut penelitian Ilyasa *et al.*, (2018) menyatakan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi kerja. Hal senada juga ditunjukkan dalam penelitian yang dilakukan oleh Mustika *et al.*, (2020) dan Sudibjo & Prameswari (2021)

Erwina & Amri, (2020) menyatakan bahwa *employee engagement* telah menjadi salah satu issue dalam kajian manajemen sumber daya manusia, dimana memberikan banyak sekali manfaat bagi perusahaan atau organisasi. Tidak hanya membuat karyawan memiliki loyalitas yang tinggi, *employee engagement* juga membuat karyawan memberikan kontribusi lebih bagi perusahaan melalui peningkatan kinerja.

Dalam upaya mengoptimalkan perilaku kerja inovatif dan adanya *research gap* menunjukkan adanya ketidak konsistensinya hasil penelitian tentang iklim organisasi, kepemimpinan transformasional dan *knowledge sharing* terhadap perilaku kerja inovatif, oleh karena itu dilakukan penelitian untuk menganalisis pengaruh iklim organisasi, kepemimpinan transformasional, *knowledge sharing* dan *employee engagement* terhadap perilaku kerja inovatif. Selain itu juga untuk menganalisis pengaruh iklim organisasi, kepemimpinan transformasional dan *knowledge sharing* terhadap *employee engagement*.

#### **Hubungan iklim organisasi dengan perilaku kerja inovatif**

Menurut Riani *et al.*, (2017) Budaya dan iklim organisasi dalam organisasi yang positif mendorong karyawan untuk mendukung tujuan organisasi dan mentuntaskan pekerjaannya melebihi apa yang telah distandarkan pada uraian deskripsi pekerjaan. Hasil penelitian Aditya dan Ardhana (2016) menyatakan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif, artinya semakin baik iklim organisasi yang dirasakan oleh karyawan maka semakin tinggi perilaku inovatif dalam bekerja dari karyawan tersebut. Berdasarkan hasil riset empiris sebelumnya, maka diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1: Iklim Organisasi berpengaruh terhadap Perilaku Kerja Inovatif

#### **Hubungan kepemimpinan transformasional dengan perilaku kerja inovatif**

Menurut pendapat Wardhani & Gulo, (2017), dalam setiap organisasi tentu membutuhkan pemimpin yang dapat memotivasi karyawan dan membantu menyelesaikan masalah para pengikutnya serta dapat menciptakan visi dan misi kemudian menerapkannya kedalam bentuk tindakan. Ide kreatif di setiap organisasi harus dimiliki masing-masing karyawan demi terciptanya metode baru dalam mencapai tujuan perusahaan. Kualitas kepemimpinan transformasional memainkan peran yang penting dalam memajukan perilaku kerja yang inovatif dalam mendukung kinerja organisasi. Sebagai pembuat kebijakan, para pemimpin sangat berperan untuk menginspirasi pekerja dalam berpartisipasi dalam kegiatan kreatif dan inovatif. Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Asbari *et al.*, (2019) menunjukkan bahwa

kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Artinya semakin baik sifat pemimpin yang dirasakan oleh karyawan maka semakin tinggi perilaku inovatif dalam bekerja dari karyawan tersebut. Berdasarkan asumsi di atas, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H2: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Perilaku Kerja Inovatif

### **Hubungan *knowledge sharing* dengan perilaku kerja inovatif**

Terwujudnya sumber daya manusia yang inovatif membutuhkan adanya *knowledge* (pengetahuan) yang dimiliki untuk mencapai hasil secara maksimal. Pengetahuan menjadi sesuatu yang harus dimiliki organisasi dalam perancangan strategi baru (Pandanningrum & Nugraheni, 2021). Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Sudibjo & Prameswari, (2021) menunjukkan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif. Semakin banyak kegiatan *knowledge sharing* maka akan meningkatkan perilaku kerja inovatif. Organisasi harus memikirkan cara memunculkan inovasi kerja pegawai. Dengan berbagi pengetahuan memungkinkan suatu organisasi menghasilkan ide-ide baru yang digunakan untuk penciptaan inovasi. Berdasarkan asumsi di atas, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H3: *Knowledge Sharing* berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif

### **Hubungan Iklim Organisasi Dengan *Employee Engagement***

Iklim organisasi merupakan salah satu faktor yang sering kali memberikan pengaruh besar bagi efektivitas organisasi (Robbins & Judge, 2015) dalam Hadinata *et al.*, (2019). Kenyamanan lingkungan kerja dapat menjadi pemicu terciptanya *employee engagement* yang mengacu pada konsep iklim organisasi. Iklim organisasi adalah proses menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, sehingga dapat tercipta hubungan dan kerjasama yang harmonis diantara seluruh anggota organisasi. Iklim organisasi yang kondusif merupakan sarana yang tepat dalam menciptakan suasana yang dapat mendorong munculnya semangat pegawai. Iklim organisasi yang baik dan nyaman dapat menggali dan mengembangkan SDM, yaitu dapat menimbulkan motivasi dan menimbulkan kreatifitas yang dimiliki pegawai sehingga bekerja bukan lagi merupakan suatu hal yang membosankan melainkan suatu hal yang menyenangkan dan penuh tantangan. Iklim organisasi telah menunjukkan pengaruh yang kuat terhadap *employee engagement* (Fanis & Rahmi, (2016) dalam Hadinata *et al.*, (2019). Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Hadinata *et al.*, (2019) dan Ali *et al.*, (2020) menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap *employee engagement*. Berdasarkan asumsi di atas, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H4: Iklim organisasi berpengaruh terhadap *Employee Engagement*

### **Hubungan Kepemimpinan Transformasional Dengan *Employee Engagement***

Meyer & Bycio (Albrecht, 2010:71) dalam Izzatuddin & Kusumastuti, (2021) menyatakan bahwa seorang karyawan akan cenderung memiliki kedekatan dengan organisasinya (*engaged*) dan merasa memiliki kewajiban untuk tetap bertahan dan memberikan kontribusi bagi organisasi ketika pemimpinnya melayani mereka dengan visi yang inspiratif, memberikan dukungan kepada karyawan untuk berkembang, dan memperhatikan karyawan secara personal. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor

pendorong utama terbentuknya *employee engagement* dan tetap menjadi faktor pendorong urutan pertama bagi keberlanjutan perusahaan yang telah menerapkan *employee engagement* yakni *sustainable employee engagement* (Perrin, 2003) dalam Hadinata et al., (2019)

Setiawan et al., (2021) menyatakan bahwa dengan penerapan *transformational leadership* karyawan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan respek kepada pimpinannya. Pada akhirnya karyawan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan. Pegawai yang *engaged* (terikat) adalah pegawai yang terlibat penuh dan sangat antusias terhadap pekerjaannya. Pada saat pegawai terikat dengan suatu organisasi atau perusahaan maka pegawai memiliki suatu kesadaran terhadap bisnis yang membuat pegawai memberikan seluruh kemampuan terbaiknya untuk organisasi. Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Hadinata et al., (2019) dan Ariyani & Hidayati, (2018) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *employee engagement*. Berdasarkan asumsi di atas, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H5: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap *Employee Engagement*

#### **Hubungan Knowledge Sharing Dengan Employee Engagement**

Keunggulan perusahaan untuk dapat menghasilkan dan menciptakan inovasi dengan cepat juga didukung oleh salah satu faktor penting, yaitu *knowledge sharing* (Nawawi, (2012) dalam Rizana, (2017). Melalui berbagi pengetahuan semua anggota organisasi dapat dengan mudah membagikan pengalaman terbaiknya, menciptakan ide baru, serta menghemat banyak waktu untuk memecahkan suatu masalah. (Firmaiansyah, 2014). Ketika anggota organisasi dengan sadar berupaya memberikan yang terbaik setiap harinya, berkomitmen terhadap tujuan dan nilai organisasi, serta termotivasi untuk berkontribusi dalam kesuksesan organisasi dengan kesadaran akan manfaatnya bagi diri sendiri akan muncul rasa keterikatan.

*Employee engagement* dinilai mampu memediasi *knowledge sharing* dengan perilaku kerja inovatif. Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Ilyasa et al., (2018) menunjukkan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh terhadap *employee engagement*. Berdasarkan asumsi di atas, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H6: *Knowledge Sharing* berpengaruh terhadap *Employee Engagement*

#### **Hubungan Employee Engagement dengan perilaku kerja inovatif**

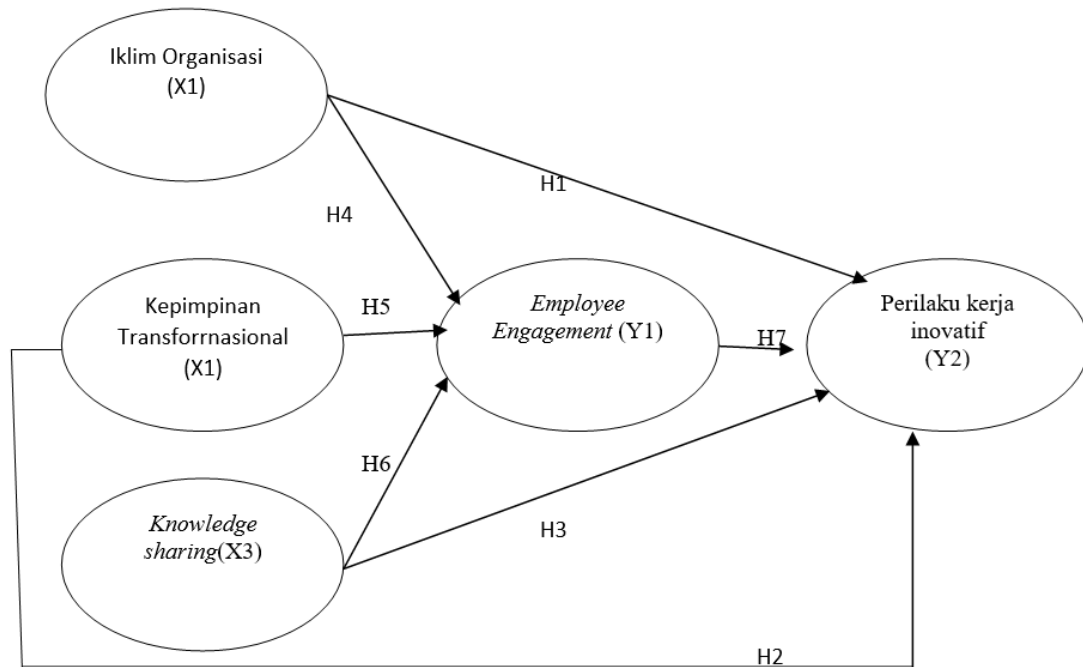
Karyawan yang *engaged* akan memiliki keinginan untuk terikat yang menimbulkan gairah terhadap pekerjaannya, bersedia untuk mengorbankan lebih banyak tenaga dan waktu demi pekerjaannya, dan menjadi lebih proaktif dalam mencapai tujuan pekerjaannya (Macey et al., 2009 dalam Siswono, (2016). Ilyasa et al., (2018) menyatakan bahwa *employee engagement* mempunyai peranan yang penting dalam pembentukan perilaku kerja inovatif. Hal tersebut ditunjukkan dalam penelitiannya yang menyatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif. Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Izzatuddin & Kusumastuti, (2021) menunjukkan hasil yang sama bahwa *employee engagement*

berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif. Berdasarkan asumsi di atas, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H7: *Employee Engagement* berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif

### Kerangka Pemikiran

Pada latar belakang penelitian diuraikan bahwa ada peneliti yang menyatakan bahwa iklim organisasi dan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif tetapi penelitian lain menemukan bahwa iklim organisasi dan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif. Jadi masih terdapat kontroversi. Untuk mengatasi gap tersebut, peneliti ini mencoba mengembangkan sebuah kerangka pikir dengan memasukan variabel *employee engagement* sebagai variabel *intervening*. Diharapkan variabel *employee engagement* sebagai variabel *intervening* dapat mengatasi gap tersebut. Berdasarkan uraian di atas maka kerangka pikir dalam penelitian ini dapat dilihat dalam gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

### METODE

Jenis penelitian ini *explanatory research* dengan jumlah sampel sebanyak 114 pemeriksa BPK Perwakilan Provinsi Jawa Tengah yang ditentukan dengan metode proporsional random sampling. Teknik pengambilan sampel menggunakan rumus Slovin. Jenis data yang digunakan adalah data primer dari hasil pengisian kuesioner. Pengukuran indikator menggunakan skala *Likert*. Analisis menggunakan regresi linier berganda dengan SPSS versi 21.

Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah *employee engagement* dan perilaku kerja inovatif, sedangkan yang menjadi variabel bebas adalah iklim organisasi, kepemimpinan transformasional dan *knowledge sharing*.

Definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat dalam Tabel 1.

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Indikator
Iklm Organisasi (X1)	Iklm organisasi merupakan suatu pola lingkungan internal dalam suatu organisasi yang mempengaruhi seluruh anggota organisasi yang berdampak terhadap perilaku anggota organisasi dalam menjalankan kewajibannya (Aditya & Ardana, 2016)	1. Struktur 2. Standar 3. Tanggung jawab 4. Penghargaan 5. Dukungan 6. Komitmen
Kepemimpinan Transformasional (X2)	Kepemimpinan transformasional adalah sikap dari seorang pemimpin yang mampu membuat bawahannya mengikuti perintahnya dan bahkan melakukan kegiatan diluar dari tugas yang diberikan. (Aditya & Ardana, 2016)	1. Idealized influence/ karisma 2. Motivasi inspirasional 3. Stimulasi intelektual 4. Pertimbangan individual
<i>Knowledge sharing</i> (X3)	<i>Knowledge sharing</i> merupakan proses dimana individu saling mempertukarkan pengetahuan mereka ( <i>tacit knowledge</i> dan <i>explicit knowledge</i> ) dan secara bersama-sama menciptakan pengetahuan (solusi) baru. (Rianto, 2015)	1. <i>Knowledge donating</i> 2. <i>Knowledge collection</i>
<i>Employee Engagement</i> (Y1)	<i>Employee engagement</i> merupakan penghayatan seorang karyawan terhadap tujuan dan pemusatan energi, yang muncul dalam bentuk inisiatif, usaha, dan kegigihan yang mengarah pada tujuan organisasi (Siswono, (2016)	1. <i>Vigor</i> (semangat) 2. <i>Dedication (dedikasi)</i> , 3. <i>Absorption</i>
Perilaku kerja inovatif (Y2)	Perilaku inovatif kerja adalah jumlah dari aktivitas kerja fisik dan kognitif yang dilakukan oleh karyawan dalam konteks pekerjaan mereka, baik sendiri maupun berkelompok untuk mencapai satu set tugas yang dibutuhkan untuk tujuan pengembangan inovasi. (Rizana, (2017)	1. <i>Idea exploration</i> 2. <i>Idea generation</i> 3. <i>Idea Championing</i> 4. <i>Idea implementation</i>

Sumber: Disarikan dari berbagai jurnal, 2022

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini sebanyak 114 responden. Gambaran tentang responden dapat dilihat dalam tabel 2.

Tabel 2. Klasifikasi Responden

Data Deskripsi	Kriteria	Jumlah	Prosentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	81	71,1%
	Perempuan	33	28,9%
Tingkat Pendidikan	S1/D4	48	42,1%
	S2	66	57,9%
Usia	28 – 32 Tahun	10	8,77%
	33 – 37 Tahun	46	40,35%
	38 – 42 Tahun	30	26,32%
	43 – 47 Tahun	13	11,40%
	48– 52 Tahun	10	8,77%
	53– 57 Tahun	4	3,51%
	58– 61 Tahun	1	0,88%
Jabatan	Pemeriksa Ahli Pertama	36	31,6%
	Pemeriksa Ahli Muda	61	53,5%
	Pemeriksa Ahli Madya	17	14,9%

Sumber: Data primer diolah, 2022

Sebelum melakukan uji hipotesis telah dilakukan uji validitas, reabilitas dan uji asumsi klasik. Validitas kuesioner diuji dengan menggunakan Rumus *Koefisien Product Moment Pearson*. Sedangkan pengujian reabilitas pada indikator pertanyaan dikatakan reliabel jika nilai cronbach alpha > 0,6. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat dalam Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas

Variabel		r <sub>hitung</sub>	>	r <sub>table</sub>	Keterangan
Iklim organisasi (X1)	X <sub>1.1</sub>	0,605	>	0,1830	Valid
	X <sub>1.2</sub>	0,797	>	0,1830	Valid
	X <sub>1.3</sub>	0,752	>	0,1830	Valid
	X <sub>1.4</sub>	0,574	>	0,1830	Valid
	X <sub>1.5</sub>	0,732	>	0,1830	Valid
	X <sub>1.6</sub>	0,677	>	0,1830	Valid
Kepemimpinan transformasional (X2)	X <sub>2.1</sub>	0,737	>	0,1830	Valid
	X <sub>2.2</sub>	0,911	>	0,1830	Valid
	X <sub>2.3</sub>	0,896	>	0,1830	Valid
	X <sub>2.4</sub>	0,900	>	0,1830	Valid
<i>Knowledge sharing</i> (X3)	X <sub>3.1</sub>	0,953	>	0,1830	Valid
	X <sub>3.2</sub>	0,956	>	0,1830	Valid
<i>Employee engagement</i> (Y1)	Y <sub>1.1</sub>	0,768	>	0,1830	Valid
	Y <sub>1.2</sub>	0,825	>	0,1830	Valid
	Y <sub>1.3</sub>	0,882	>	0,1830	Valid
Perilaku kerja inovatif (Y <sub>2</sub> )	Y <sub>2.1</sub>	0,786	>	0,1830	Valid
	Y <sub>2.2</sub>	0,898	>	0,1830	Valid



Variabel	$r$ hitung		$r$ table	Keterangan
Y <sub>2.3</sub>	0,828	>	0,1830	Valid
Y <sub>2.4</sub>	0,876	>	0,1830	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 3. hasil uji validitas dapat diketahui bahwa semua item pertanyaan atau indikator variabel iklim organisasi ( $X_1$ ), kepemimpinan transformasional ( $X_2$ ), *knowledge sharing* ( $X_3$ ), *employee engagement* ( $Y_1$ ) dan perilaku kerja inovatif ( $Y_2$ ) dinyatakan valid karena dari hasil korelasi antara hasil jawaban responden pada tiap item pertanyaan atau indikator dengan skor total di dapat hasil yang signifikan, yaitu nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel.

Tabel 4. Hasil Pengujian Reliabilitas

Indikator Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Iklim organisasi	0,757 $>$ 0,60	Reliabel
Kepemimpinan transformasional	0,886 $>$ 0,60	Reliabel
<i>Knowledge sharing</i>	0,903 $>$ 0,60	Reliabel
<i>Employee engagement</i>	0,824 $>$ 0,60	Reliabel
Perilaku kerja inovatif	0,862 $>$ 0,60	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2022

Hasil uji reliabilitas pada tabel 4. memperlihatkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* semua variabel di atas 0,60, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel iklim organisasi ( $X_1$ ), kepemimpinan transformasional ( $X_2$ ), *knowledge sharing* ( $X_3$ ), *employee engagement* ( $Y_1$ ) dan perilaku kerja inovatif ( $Y_2$ ) adalah reliabel atau dapat dipercaya (handal) untuk digunakan sebagai alat ukur variabel.

Uji asumsi klasik yang dilakukan terdiri dari uji normalitas, uji multikolinearitas dan uji heteroskedastisitas. Hasil uji normalitas dapat dilihat dalam demham menggunakan uji Kolmogorove-Smirnov baikpersamaan 1 dan persamaan 2 menunjukkan nilai p-value (Asymp.Sig.) adalah 0,923  $>$  0,05. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini berdistribusi normal. Sedangkan Persamaan 2, menunjukkan nilai p-value (Asymp.Sig.) adalah 0,295  $>$  0,05. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini berdistribusi normal

Berdasarkan hasil pengujian multikolinearitas model regresi pertama menunjukkan bahwa VIF variabel dependen iklim organisasi ( $X_1=1,742$ ), kepemimpinan transformasional ( $X_2=1,701$ ), . Sedangkan model regrei kedua dengan VIF iklim organisasi ( $X_1=2,337$ ), kepemimpinan transformasional ( $X_2=1,707$ ), *knowledge sharing* ( $X_3=1,492$ ), *employee engagement* ( $X_4=1,858$ ), semuanya tidak terjadi *multikolinearitas*, karena nilai *tolerance* masing-masing variabel independen berada di atas 0,1 dan nilai VIF masing-masing variabel independen berada di bawah 10.

Tabel 5. Hasil uji pengaruh antar variabel

No	Variabel	Bobot Pengaruh			Signifikansi $\alpha = 0,05$			Keterangan
		t-hitung	>/<	t tabel	pvalue	>/<	Sig.	
1	Iklm organisasi→ <i>employee engagement</i>	6,133	>	1,9837	0,000	<	0,05	H4 diterima
2	Kepemimpinan transformasional→ <i>employee engagement</i>	0,172	<	1,9837	0,864	>	0,05	H5 ditolak
3	<i>Knowledge sharing</i> → <i>employee engagement</i>	2,057	>	1,9837	0,042	<	0,05	H6 diterima
4	Iklm organisasi→perilaku kerja inovatif	1,268	<	1,9839	0,208	>	0,05	H1 ditolak
5	Kepemimpinan transformasional→perilaku kerja inovatif	-0,640	<	1,9839	0,524	>	0,05	H2 ditolak
6	<i>Knowledge sharing</i> →perilaku kerja inovatif	2,155	>	1,9839	0,033	<	0,05	H3 diterima
7	<i>Employee engagement</i> →perilaku kerja inovatif	6,879	>	1,9839	0,000	<	0,05	H7 diterima

Persamaan regresi berganda 1

$$Y_1 = 0,566X_1 + 0,016X_2 + 0,172X_3$$

Persamaan regresi berganda 2

$$Y_2 = 0,123X_1 - 0,053X_2 + 0,167X_3 + 0,594Y_1$$

Keterangan:

$Y_1$	= <i>Employee engagement</i>
$Y_2$	= Perilaku Kerja Inovatif
$X_1$	= Iklm organisasi
$X_2$	= Kepemimpinan transformasional
$X_3$	= <i>Knowledge sharing</i>
e	= standart error
$\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$	= Koefisien regresi variabel bebas

Pengaruh iklim organisasi terhadap perilaku kerja inovatif didapat  $t_{hitung} = 1,268$  dengan sig. 0,208, karena nilai sig. yang di dapat > tingkat sign.  $\alpha = 0,05$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Hipotesis 1 yang berbunyi “iklim organisasi berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif” ditolak. Hal tersebut menunjukkan bahwa iklim organisasi tidak berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif. Hal ini tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Aditya dan Ardhana (2016) yang menyatakan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif. Penelitian ini memperkuat hasil penelitian oleh Wardhani & Gulo (2017) yang menyatakan bahwa iklim organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap perilaku kerja inovatif dan penelitian Riani et al.,(2017) yang menyatakan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Situasi pandemi Covid-19 pada tahun 2020 dan 2021 membuat iklim organisasi menjadi tidak nyaman

bagi pegawai karena pegawai harus banyak menyesuaikan diri dengan kebiasaan *new normal* dalam waktu yang cepat.

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif didapat  $t_{hitung} = -0,640$  dengan sig. 0,524, karena nilai sig. yang di dapat  $>$  tingkat sign.  $\alpha = 0,05$ ; maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Hipotesis 2 yang berbunyi “kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif” ditolak. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif. Hal ini juga tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Asbari *et al.*, (2019) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Penelitian ini lebih sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Miao *et al.*, (2012), Noor & Dzulkifli, (2013) dan Wardhani & Gulo, (2017) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif.

*Knowledge sharing* terhadap perilaku kerja inovatif didapat  $t_{hitung} = 2,155$  dengan sig. 0,033, karena nilai sig. yang di dapat  $<$  tingkat sign.  $\alpha = 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hipotesis 3 yang berbunyi “*knowledge sharing* berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif” diterima. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif dari pegawai. Hal ini juga sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ilyasa. *et al.*, (2018), Mustika *et al.*, (2020) dan (Kim & Park, (2017). Seiring dengan bertambahnya pengetahuan, berbagi pengalaman, permasalahan dan solusinya akan membuat pegawai terdorong untuk mengoptimalkan perilaku kerja inovatif di dalam organisasi.

Pengaruh iklim organisasi terhadap *employee engagement* didapat  $t_{hitung} = 6,133$  dengan sig. 0,000, karena nilai sig. yang di dapat  $<$  tingkat sign.  $\alpha = 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hipotesis 4 yang berbunyi “iklim organisasi berpengaruh terhadap *employee engagement*” diterima. Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap *employee engagement*. Hal ini juga sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ali *et al.*, (2020) yang menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap *employee engagement* artinya semakin baik iklim organisasi yang dirasakan oleh pegawai maka semakin tinggi *employee engagement* yang dimiliki oleh pegawai tersebut. Iklim organisasi yang positif akan memberikan rasa memiliki bagi pegawainya. Pegawai tidak hanya bekerja sekedar mendapatkan gaji dan promosi jabatan tetapi akan bekerja lebih optimal karena merasa bangga dan merasa merupakan bagian dari instansi. Pegawai merasa memiliki rasa tanggung jawab yang besar terhadap apa yang dikerjakan

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* didapat  $t_{hitung} = -0,172$  dengan sig. 0,864, karena nilai sig. yang di dapat  $>$  tingkat sign.  $\alpha = 0,05$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Hipotesis 5 yang berbunyi “kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *employee engagement*” ditolak. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap *employee engagement*. Hal ini tidak sejalan dengan hasil

penelitian yang dilakukan oleh Ariyani & Hidayati, (2018) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *employee engagement*.

*Knowledge sharing* terhadap *employee engagement* didapat t hitung = 2,057 dengan sig. 0,042, karena nilai sig. yang di dapat < tingkat sign.  $\alpha = 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hipotesis 6 yang berbunyi “*knowledge sharing* berpengaruh terhadap *employee engagement*” diterima. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh terhadap *employee engagement*. Hal ini juga sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ilyasa et al., (2018). Dengan wadah atau komunitas *knowledge sharing* yang dikembangkan oleh organisasi akan membuat pegawai saling berbagi ilmu pengetahuan, teknik, pengalaman dan ide yang mereka miliki kepada anggota lainnya. Semakin banyak ilmu dan pengalaman yang dapat dipelajari dan didapatkan dari kegiatan *knowledge sharing* akan menambah kebanggaan terhadap institusi.

*Employee engagement* terhadap perilaku kerja inovatif didapat t hitung = 6,879 dengan sig. 0,000, karena nilai sig. yang di dapat < tingkat sign.  $\alpha = 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hipotesis 7 yang berbunyi “*employee engagement* berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif” diterima. Hasil penelitian menunjukkan *employee engagement* berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif. Hal ini juga sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Izzatuddin & Kusumastuti, (2021) yang menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif. Pegawai yang memiliki *engagement* tinggi cenderung lebih memiliki kinerja yang baik karena memiliki perasaan yang positif dan tidak menjadikan pekerjaannya sebagai beban. Pegawai merasa terinspirasi dan bangga dengan pekerjaannya. Dengan kebanggaan ini pegawai akan berusaha menciptakan ide-ide baru untuk mempermudah penyelesaian pekerjaannya.

#### **Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) Total**

Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) Total dari kedua persamaan tersebut, perolehan koefisien determinasi secara total agar membentuk model kesatuan penelitian ini dihitung sebagai berikut:

Menghitung  $e^1$  pada persamaan I:  $(1-R^2) = (1-0,447) = 0,553$

Menghitung  $e^2$  pada persamaan II:  $(1-R^2) = (1-0,547) = 0,453$

Total  $R^2 = 1-(e^1 \times e^2) = 1-(0,553 \times 0,547) = 0,6975$

*Adjusted R Square* total senilai 0,6975 atau 69,8%, artinya variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen sebesar 69,8% sedangkan sisanya sebesar 30,2% dijelaskan variabel lain diluar model. Dengan demikian, faktor variabel independent mempengaruhi variabel dependen, yang berarti bahwa perilaku kerja organisasi dapat dimaksimalkan melalui variabel independen tersebut untuk mengoptimalkan kinerja organisasi.

### Uji variabel intervening

Uji intervening atau uji analisis jalur (*Path Analysis*) dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui apakah variabel *employee engagement* merupakan variabel intervening (mediasi) dari pengaruh variabel iklim organisasi, kepemimpinan organisasi dan *knowledge sharing* terhadap variabel perilaku kerja inovatif. Pengujian hipotesis mediasi dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel dan dikenal dengan uji Sobel. Dari hasil uji sobel didapatkan hasil penelitian sebagai berikut:

- a. *Employee engagement* tidak dapat memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap perilaku kerja inovatif. Nilai t hitung diperoleh sebesar 1,2267, nilai tersebut lebih kecil dari t tabel yaitu 1,9837. *Employee engagement* tidak menjadi pendorong optimalisasi perilaku kerja inovatif. Variabel ini belum mampu bersinergi dengan variabel iklim organisasi dalam meningkatkan perilaku kerja inovatif.
- b. *Employee engagement* tidak dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif. Nilai t hitung diperoleh sebesar -0,0087, nilai tersebut lebih kecil dari t tabel yaitu 1,9837 dan nilai signifikannya  $0,000 < 0,05$ . *Employee engagement* sebagai penentu dalam perilaku kerja inovatif tidak bersinergi dengan variabel kepemimpinan transformasional dalam mengoptimalkan perilaku kerja inovatif.
- c. *Employee engagement* tidak dapat memediasi pengaruh *knowledge sharing* terhadap perilaku kerja inovatif. Nilai t hitung diperoleh sebesar 1,4088, nilai tersebut lebih kecil dari t tabel yaitu 1,9837. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa artinya bahwa *employee engagement* sebagai penentu dalam mencapai perilaku kerja inovatif tidak bersinergi dengan variabel *knowledge sharing* dalam mengoptimalkan perilaku kerja inovatif.

### PENUTUP

Perilaku kerja inovatif dapat dioptimalkan dengan meningkatkan *knowledge sharing* dan *employee engagement* seperti pegawai memiliki kesempatan untuk belajar dan saling berbagi ilmu. Dengan hasil dalam penelitian ini, indikator *knowledge sharing* secara keseluruhan mampu berkontribusi dalam meningkatkan perilaku kerja inovatif. Seiring dengan bertambahnya pengetahuan, berbagi pengalaman, permasalahan dan solusinya akan membuat pegawai terdorong untuk mengoptimalkan perilaku kerja inovatif di dalam organisasi. Sedangkan *employee engagement* dapat ditingkatkan melalui pengoptimalan iklim organisasi dan *knowledge sharing*. Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yaitu data diperoleh dari kuesioner yang disebar dengan secara digital melalui atasan langsung pegawai dan media pesan online tanpa kontak langsung dengan responden serta tanpa wawancara langsung karena adanya pembatasan sosial di era pandemi Covid 19 serta responden sedang dalam penugasan di berbagai kota/kabupaten lain sehingga tidak dapat diketahui apakah responden telah memahami maksud dari pertanyaan yang diberikan dengan baik. Penelitian yang akan datang sebaiknya dilakukan dengan menyebarkan kuesioner secara langsung sehingga responden dapat menanyakan apabila terdapat hal-hal yang tidak jelas dan tidak

mengerti maksud dari pertanyaan kuesioner serta mengembangkan variable lain. Penelitian selanjutnya dapat dilakukan secara kualitatif agar hasil penelitian lebih lengkap, mutakhir dan menemukan variabel baru yang mempengaruhi perilaku kerja inovatif.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aditya, D., & Ardana, K. (2016). Pengaruh Iklim Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Self Efficacy Terhadap Perilaku Kerja Inovatif. *Jurnal Manajemen Unid*, 5(3), 1801–1830.
- Ali, A., Farooq, W., & Khalid, M. A. (2020). the Relationship Between Organizational Climate for Innovation and Innovative Work Behavior: Mediating Role of Employee Engagement in Pakistan. *Malaysian Management Journal*, 24(July), 195–218. <https://doi.org/10.32890/mmj.24.2020.8776>
- Ariyani, N., & Hidayati, S. (2018). Influence of Transformational Leadership and Work Engagement On Innovative Behavior. *Etikonomi*, 17(2), 275–284. <https://doi.org/10.15408/etk.v17i2.7427>
- Asbari, M., Santoso, P., & Purwanto, A. (2019). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Pada Industri 4.0. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 8(1), 7–15.
- Asurakkody, T. A., & Shin, S. Y. (2018). Innovative Behavior In Nursing Context: a Concept Analysis. *Asian Nursing Research*, 12.
- Djuraidi, A., & Laily, N. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 13(1), 1. <https://doi.org/10.26623/jreb.v13i1.2182>
- Erwina, & Amri. (2020). Analisis Employee Engagement Melalui Dimensi Vigor, Dedication dan Absorption pada PT. Sumber Graha Sejahtera Di Kabupaten Luwu. *JEMMA (Journal of Economic, Management and Accounting)*, 3(2), 173–180. <https://doi.org/10.35914/jemma.v3i2.441>
- Firmaiansyah, D. (2014). Pengaruh Berbagi Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Inovasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 2(1), 128–139.
- Hadinata, L. J. F., Surati, & Suparman, L. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi Terhadap Employee Engagement serta Dampaknya terhadap Organizational Citizen Behavior. *Jurnal Magister Manajemen Unram*, 8(4), 393–406.
- Ilyasa, . M., & Ramly, M. (2018). The Effect of Organization Culture, Knowledge Sharing and Employee Engagement on Employee Work Innovation. *International Journal of Scientific Research and Management*, 6(01). <https://doi.org/10.18535/ijstrm/v6i1.em09>
- Izzatuddin, S., & Kusumastuti, R. (2021). Relationship Between Employee Engagement and Innovative Behavior: Empirical Study of PT Bank BRI Syariah Tbk in DKI Jakarta, West Java, and Banten. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 10(2), 87–98. <https://doi.org/10.14710/jab.v0i0.36684>

- Kim, W., & Park, J. (2017). Examining structural relationships between work engagement, organizational procedural justice, knowledge sharing, and innovative work behavior for sustainable organizations. *Sustainability (Switzerland)*, 9(2). <https://doi.org/10.3390/su9020205>
- Miao, Q., Newman, A., & Lamb, P. (2012). Transformational leadership and the work outcomes of Chinese migrant workers: The mediating effects of identification with leader. *Leadership*, 8(4), 377–395. <https://doi.org/10.1177/1742715012444055>
- Mustika, H., Eliyana, A., Agustina, T. S., & Ratnasari, R. T. (2020). Knowledge Sharing Behavior Between Self Leadership and Innovative Behavior. *Journal Of Security and Sustainability Issues*, 9(12), 148–157.
- Noor, H. M., & Dzulkifli, B. (2013). *Assessing Leadership Practices , Organizational Climate and Its Effect towards Innovative Work Behaviour in R & D*. 3(2). <https://doi.org/10.7763/IJSSH.2013.V3.211>
- Pandanningrum, G. V., & Nugraheni, R. (2021). Pengaruh Knowledge Sharing Terhadap Perilaku Kerja. *Diponegoro Journal of Management*, 10, 1–11.
- Riani, C., Siti Astuti, E., & Nayati Utami, H. (2017). Pengaruh Ability dan Iklim Organisasi Terhadap Perilaku Inovatif dan Organizational Citizen Behavior (Studi pada Tenaga Pranata Laboratorium Pendidikan (PLP) di Politeknik Negeri Malang). *Profit*, 11(02), 24–33. <https://doi.org/10.21776/ub.profit.2017.011.02.3>
- Rianto, D. W. P. (2015). Pengaruh Knowledge Sharing Terhadap kemampuan Inovasi Usaha kecil menengah (UKM) di Yogyakarta Dengan Absorptive Capacity Sebagai Variabel Intervening. *Siasat Bisnis*, 19(2).
- Rizana, D. (2017). Pengaruh Perilaku Berbagi Pengetahuan, Persepsi Dukungan Organisasi dan Person Job Fit Terhadap Perilaku Inovatif. *Majalah Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 14(1), 44–58.
- Setiawan, E., Hadi, L., & Remiasa, M. (2021). Pengaruh Transformastional Leadership dan Leader Member Exchange (LMX) Terhadap Kinerja Karyawan Di MOI Garden Surabaya. *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952., *Lmx*, 2013–2015.
- Siswono, D. (2016). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Di rodex Travel Surabaya. *Agora*, 4(2).
- Sudibjo, N., & Prameswari, R. K. (2021). The effects of knowledge sharing and person organization fit on the relationship between transformational leadership on innovative work behavior. *Heliyon*, 7.
- Wardhani, D. T., & Gulo, Y. (2017). Pengaruh Iklim Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Self Efficacy Terhadap Perilaku Kerja Inovatif. *Jurnal Bisnis Dan Akuntansi*, 19(3), 212–217.