

Dampak Kepemimpinan Pemberdayaan dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Kerja Inovatif: Peran Pemberdayaan Psikologis dan Berbagi Pengetahuan sebagai Variabel Mediasi pada Bawaslu Provinsi Sumatera Barat

Ocha Komala Dewi¹

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bung Hatta
ochakomala98@gmail.com

Akmal²

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bung Hatta
drakmal210@gmail.com

Listiana Sri Mulatsih³

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bung Hatta
listiana@bunghatta.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana kepemimpinan pemberdayaan dan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif pegawai, dengan pemberdayaan psikologis dan berbagi pengetahuan sebagai variabel mediasi. Objek penelitian adalah seluruh pegawai Bawaslu Provinsi Sumatera Barat. Penelitian menggunakan metode sensus dengan jumlah responden sebanyak 236 orang. Data dikumpulkan melalui kuesioner berbasis skala Likert dan dianalisis menggunakan perangkat lunak Smart-PLS versi 3.2.9. Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik kepemimpinan pemberdayaan maupun kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap pemberdayaan psikologis, berbagi pengetahuan, serta perilaku kerja inovatif pegawai. Lebih lanjut, pemberdayaan psikologis terbukti berperan penting dalam meningkatkan perilaku kerja inovatif, sedangkan berbagi pengetahuan tidak memberikan pengaruh yang signifikan. Uji mediasi memperlihatkan bahwa pemberdayaan psikologis mampu menjadi perantara yang efektif dalam hubungan antara kepemimpinan pemberdayaan maupun kepemimpinan transformasional dengan perilaku kerja inovatif. Sebaliknya, berbagi pengetahuan tidak terbukti memediasi hubungan tersebut. Penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan pemberdayaan dan transformasional merupakan faktor kunci dalam membangun perilaku kerja inovatif, terutama dengan cara memperkuat aspek pemberdayaan psikologis pegawai. Temuan ini memberikan implikasi praktis bagi organisasi publik, khususnya Bawaslu, dalam merancang strategi kepemimpinan yang mampu menumbuhkan budaya kerja inovatif di lingkungan kerja.

Kata kunci: kepemimpinan pemberdayaan, kepemimpinan transformasional, pemberdayaan psikologis, berbagi pengetahuan, perilaku kerja inovatif

ABSTRACT

This study aims to examine how empowering leadership and transformational leadership influence employees' innovative work behavior, with psychological empowerment and knowledge sharing as mediating variables. The research was conducted on all employees of the Bawaslu of West Sumatra Province. A census method was employed, involving a total of 236 respondents. Data were collected using a Likert-scale questionnaire and analyzed with Smart-PLS version 3.2.9. The findings reveal that both transformational leadership have a

positive and significant effect on psychological empowerment, knowledge sharing, and employees' innovative work behavior. Furthermore, psychological empowerment was found to play a crucial role in enhancing innovative work behavior, whereas knowledge sharing did not show a significant influence. Mediation tests indicate that psychological empowerment effectively mediates the relationship between transformational leadership with innovative work behavior. In contrast, knowledge sharing was not found to mediate these relationships. These findings provide practical implications for public organizations, especially Bawaslu, in designing leadership strategies that promote an innovative work culture within the workplace.
Keywords: *transformational leadership, psychological empowerment, knowledge sharing, innovative work behavior.*

PENDAHULUAN

Seiring meningkatnya kompleksitas penyelenggaraan pemilu, Bawaslu dituntut untuk memiliki sistem pengawasan yang adaptif dan inovatif (Saputri & Susanti, 2025). Bawaslu harus mampu menyesuaikan diri, responsif terhadap perubahan, dan menciptakan cara kerja baru untuk menjaga kualitas demokrasi (Wibisono & Imawan, 2022). Dalam perkembangan demokrasi, organisasi sektor publik diharuskan untuk tidak hanya menjalankan fungsi administratif konvensional tetapi juga mampu berinovasi untuk meningkatkan efektivitas dan akuntabilitas pelayanan publik (Perdani, 2024). Perilaku kerja inovatif diperlukan oleh Bawaslu untuk menghadapi dinamika penyelenggaraan Pemilu yang semakin kompleks, mulai dari peningkatan jumlah pemilih, keragaman pelanggaran teknis dan substantif, hingga penggunaan teknologi informasi dalam proses kampanye dan pengawasan.

Perilaku kerja inovatif dalam sektor publik mencakup proses pembelajaran berkelanjutan untuk menjawab tantangan sosial melalui pengembangan layanan baru, metode manajemen, hingga konsep kebijakan yang relevan (Lukitasari & Etikariena, 2024). Inovasi dalam sektor publik dianggap sebagai solusi untuk mengatasi berbagai kendala yang dihadapi dalam reformasi birokrasi. Dalam penelitian Efendi & Frinaldi (2024), melalui perilaku kerja inovatif, organisasi sektor publik dapat lebih adaptif terhadap perubahan dan tuntutan masyarakat yang semakin kompleks. Oleh karena itu, penguatan perilaku kerja inovatif menjadi kunci bagi institusi publik untuk tidak hanya bertahan, tetapi juga berkembang di tengah lingkungan yang volatil dan kompleks, serta untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang lebih adaptif dan progresif (Lukitasari & Etikariena, 2024).

Berdasarkan hasil Penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) Bawaslu Provinsi Sumatera Barat Tahun 2024 pada komponen perilaku kerja, ditemukan bahwa masih terdapat pegawai yang mendapat nilai "di bawah ekspektasi" pada indikator Adaptif. Hal tersebut mengindikasikan adanya keterbatasan dalam kemampuan pegawai Bawaslu untuk beradaptasi terhadap perubahan, menjawab tantangan, serta mengikuti dinamika pekerjaan yang semakin kompleks, terutama dalam konteks penyelenggaraan Pemilu yang terus berkembang.

Hasil pengolahan data kuesioner tentang perilaku kerja inovatif terhadap 30 responden pegawai Bawaslu Provinsi Sumatera Barat juga menunjukkan bahwa perilaku kerja inovatif termasuk dalam kategori "cukup". Hal tersebut mengindikasikan bahwa perilaku kerja inovatif pegawai telah mulai berkembang tetapi masih belum mencapai tingkat optimal. Hal ini dapat diartikan bahwa pegawai memiliki kecenderungan untuk berpartisipasi dalam aktivitas inovatif, seperti mengembangkan ide baru, mendorong ide yang bermanfaat, dan menemukan solusi untuk masalah di tempat kerja. Namun, keterlibatan pegawai dalam aktivitas ini masih terbatas baik dari segi frekuensi maupun kedalamannya. Hal ini dapat

menunjukkan bahwa ada beberapa tantangan internal dan eksternal yang menghambat perilaku kerja inovatif.

Perilaku kerja inovatif mengacu pada proses dimana organisasi menghasilkan dan mengimplementasikan ide-ide baru dan mengembangkan layanan yang efisien (Hanafy et al., 2025). Dalam beberapa penelitian juga menyebutkan bahwa kepemimpinan mampu meningkatkan kinerja individu dan tim, termasuk perilaku kerja inovatif dengan memberdayakan bawahan melalui pendelegasian wewenang dan pemberian dan kesempatan untuk bawahan (Cui & Yu, 2021). Gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi publik, termasuk di Bawaslu, memainkan peran krusial dalam mempengaruhi perilaku kerja inovatif pegawai. Gaya kepemimpinan dianggap penting karena gaya kepemimpinan yang tepat dapat membuat karyawan merasa lebih memiliki organisasi, meningkatkan kepercayaan diri, dan lebih berkomitmen untuk mencapai tujuan strategis organisasi.

Kepemimpinan transformasional adalah jenis kepemimpinan yang “mencari transformasi atau perubahan, dan mendorong karyawan untuk berpikir dan memecahkan masalah inovatif”. Dalam lingkup pengawasan dan birokrasi, kepemimpinan transformasional dapat dengan mudah menetapkan tujuan yang menantang, memperkenalkan cara mengoperasikan, dan memfasilitasi karyawan menuju pemikiran inovatif. Kepemimpinan seperti itu menciptakan suasana di mana karyawan bebas terlibat dalam perilaku kerja inovatif (Knezović & Drkić, 2020).

Penelitian yang dilakukan oleh Stanescu et al. (2021) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif. Sebaliknya, Choi et al. (2020) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional yang terlalu dominan dapat menimbulkan tekanan psikologis pada karyawan untuk selalu menghasilkan sesuatu yang baru, yang kemudian menyebabkan kecemasan, kelelahan emosional, dan penurunan kreativitas. Selain itu, Tang et al. (2021) menemukan bahwa ketika pemimpin terlalu terfokus pada visi jangka panjang dan pengaruh idealis, hal tersebut dapat berdampak negatif terhadap perilaku kerja inovatif.

Namun, pengaruh gaya kepemimpinan terhadap perilaku inovatif tidak bersifat langsung semata. Dalam beberapa penelitian, ditemukan bahwa variabel-variabel mediasi seperti pemberdayaan psikologis dan berbagi pengetahuan memainkan peran penting dalam menjembatani hubungan tersebut. Pemberdayaan psikologis mencerminkan sejauh mana individu merasa memiliki kontrol, kompetensi, dan makna dalam pekerjaannya, yang dapat meningkatkan motivasi intrinsik untuk berinovasi. Perilaku kerja inovatif mencakup kreativitas dan inovasi. Mengingat bahwa kreativitas merupakan elemen penting dalam perilaku kerja inovatif, Stanescu et al. (2021) membuktikan bahwa pemberdayaan psikologis memediasi hubungan antara kepemimpinan dan perilaku kerja inovatif. Abukhait et al. (2019) mengemukakan bahwa ketika individu meyakini bahwa mereka diberdayakan dengan alat dan pengetahuan yang tepat, mereka berada dalam posisi untuk berpartisipasi melalui penciptaan ide-ide kreatif yang mendorong perilaku inovatif serta mendukung kesejahteraan organisasi.

Sementara itu, kepemimpinan yang efektif juga dapat menciptakan iklim yang mendukung terbentuknya budaya berbagi pengetahuan, yang pada akhirnya dapat memperkuat kemampuan karyawan untuk berinovasi. Berbagi pengetahuan antar karyawan akan mendorong mereka untuk meningkatkan keahlian dan keterampilan dalam praktik bisnis yang akan meningkatkan keunggulan kompetitif (Azeem et al., 2021). Berbagi pengetahuan diyakini dapat membangun kepercayaan juga komunikasi dalam organisasi yang akan

berdampak positif pada perilaku kerja inovatif (Kmieciak, 2021).

Bawaslu Provinsi Sumatera Barat memiliki tanggung jawab pengawasan di wilayah dengan dinamika sosial-politik yang khas, sehingga peran gaya kepemimpinan menjadi semakin penting. Untuk itu, penting untuk terus mengkaji hubungan antara gaya kepemimpinan dan perilaku kerja inovatif dalam berbagai konteks organisasi, termasuk sektor pemerintahan, guna memperoleh pemahaman yang lebih utuh dan mendalam. Namun hingga saat ini belum banyak penelitian yang secara spesifik mengkaji hubungan antara kepemimpinan pemberdayaan, kepemimpinan transformasional, pemberdayaan psikologis, berbagi pengetahuan, dan perilaku kerja inovatif dalam konteks sektor publik maupun lembaga pengawas Pemilu di Indonesia. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting dan relevan untuk mengisi kekosongan literatur serta memberikan kontribusi praktis bagi pengembangan kapasitas kelembagaan Bawaslu Provinsi Sumatera Barat.

KAJIAN LITERATUR

Social exchange theory menjelaskan bahwa tingkah laku sosial tanpa disadari berdasarkan pertimbangan apa yang akan didapat (adanya pertukaran). Seseorang yang melakukan pertukaran akan merasa apa yang dia berikan merupakan biaya yang akan ditukar dengan imbalan (Homans, 1958). Pertukaran sosial berdampak pada kepercayaan. Perusahaan yang memberikan imbalan yang sesuai dengan apa yang diberikan karyawan seperti waktu, pengetahuan, dan tenaga, akan menimbulkan kepercayaan bahwa ketika mereka memberikan lebih kepada perusahaan, maka perusahaan akan memberikan lebih (Zhou, 2022).

Perilaku kerja inovatif merupakan kemampuan karyawan untuk menciptakan ide-ide baru, mempromosikan ide-ide tersebut agar dapat diwujudkan dalam organisasi, serta memungkinkan terjadinya implementasi atau pelaksanaan ide-ide tersebut (Javed et al., 2021). Menurut Bos dan Veenendaal (2019), individu merupakan faktor yang penting dalam inovasi dan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, perusahaan harus menciptakan lingkungan kerja yang baik sehingga menumbuhkan perilaku kerja inovatif.

Dimensi perilaku kerja inovatif dibagi menjadi tiga tahap utama, yaitu *opportunity exploration*, *idea generation*, dan *championing* (De Jong & Den Hartog, 2010). *Opportunity exploration* adalah fase awal di mana orang secara aktif mencari peluang dan menemukan masalah atau kebutuhan yang dapat diatasi dengan inovasi. Tahap ini menunjukkan komitmen untuk perbaikan berkelanjutan dalam lingkungan kerja dan kesadaran pentingnya. Pada tahap *idea generation* karyawan mulai mencari solusi inovatif dan ide-ide baru untuk peluang yang telah ditemukan selama tahap penciptaan ide. Aktivitas ini termasuk mencari cara baru untuk melakukan sesuatu, mengubah prosedur yang ada, atau menggabungkan berbagai pengetahuan untuk membuat sesuatu yang unik. Selanjutnya, tahap *championing* adalah langkah-langkah yang diambil untuk mendorong gagasan kepada orang lain di dalam organisasi, seperti mendapatkan dukungan dari rekan kerja atau atasan, mempengaruhi proses pengambilan keputusan, dan mendapatkan sumber daya yang diperlukan untuk mengimplementasikan gagasan tersebut.

Kepemimpinan transformasional, sebagaimana dikemukakan oleh Bernard M. Bass, merupakan suatu proses kepemimpinan di mana pemimpin berupaya untuk meningkatkan motivasi, moral, dan kinerja pengikutnya melalui pengaruh yang bersifat inspiratif dan transformatif. Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang tidak hanya menginspirasi dan memotivasi karyawan melalui visi dan nilai-nilai bersama (Bass &

Avolio, 1994). Gaya kepemimpinan ini memberi karyawan rasa percaya diri untuk mengeksplorasi ide baru, berinisiatif, dan merasa memiliki kendali atas pekerjaan mereka, yang pada akhirnya mendorong perilaku kerja inovatif (Stanescu et al., 2021).

Pemberdayaan psikologis adalah kondisi di mana individu merasa bahwa mereka memiliki kendali atas pekerjaan mereka, mampu berkontribusi secara efektif, dan memiliki makna dalam apa yang mereka lakukan. Ini membantu meningkatkan motivasi dan kinerja individu dalam konteks kerja (Yang et al., 2019). Pemberdayaan psikologis merupakan pengalaman psikologis yang muncul ketika individu merasa bahwa mereka memiliki pengaruh dan kendali dalam pekerjaan mereka. Ini mencakup dimensi seperti kepercayaan diri, makna, dan otonomi yang berkontribusi pada kepuasan kerja dan kinerja (Reiter-Palmon et al., 2019).

Pengetahuan adalah salah satu aset organisasi yang penting namun seringkali tidak disadari. Namun, Mayastinasari & Suseno, (2023) menegaskan bahwa sekadar memiliki pengetahuan tidaklah cukup untuk memberikan manfaat maksimal bagi organisasi. Diperlukan suatu mekanisme lanjutan yang mampu mengelola pengetahuan agar dapat diimplementasikan secara efektif. Salah satu mekanisme penting tersebut adalah berbagi pengetahuan, yang dipandang sebagai aktivitas vital dalam mempertahankan sekaligus mengembangkan pengetahuan organisasi. Berbagi pengetahuan merupakan sarana bernilai dalam memperluas basis pengetahuan karyawan serta memperkuat kapabilitas inovatif (Perdana & Sensuse, 2021). Melalui proses ini, pengetahuan individual tidak berhenti pada pemilikinya, tetapi dapat dialirkan kepada anggota organisasi lain sehingga bertransformasi menjadi pengetahuan kolektif organisasi (Mayastinasari & Suseno, 2023).

Kepemimpinan Pemberdayaan terhadap Pemberdayaan Psikologis

Ketika seorang pemimpin menerapkan kepemimpinan pemberdayaan—melalui pendelegasian kekuasaan, dukungan terhadap pengembangan staf, dan peningkatan otonomi—ia secara signifikan meningkatkan pemberdayaan psikologis karyawan (Hanafy et al., 2025). Hal tersebut dikarenakan karyawan merasa lebih dipercaya, memiliki makna dalam pekerjaan, serta merasa kompeten dan berpengaruh. Khatoun et al. (2024) menyebutkan bahwa kepemimpinan pemberdayaan sebagai gaya kepemimpinan yang menekankan pendelegasian wewenang, pengakuan terhadap kontribusi individu, dan penciptaan otonomi kerja yang merupakan komponen penting dalam membentuk kekuatan mental karyawan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Alotaibi et al. (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan pemberdayaan secara signifikan dan positif memengaruhi pemberdayaan psikologis. Dalam penelitian tersebut, ditemukan bahwa pemimpin yang secara aktif memberikan wewenang, memberikan dukungan emosional, menunjukkan kepercayaan terhadap kemampuan karyawan, dan berbagi informasi strategis dapat meningkatkan rasa memiliki kendali, makna, dan kompetensi dalam pekerjaan mereka. Kondisi seperti ini menciptakan lingkungan kerja yang mendorong pemberdayaan psikologis, dimana karyawan merasa pekerjaan mereka bermakna, merasa dapat mempengaruhi hasil perusahaan, merasa mampu menyelesaikan tugas, dan memiliki kebebasan untuk membuat keputusan sendiri. Kepemimpinan pemberdayaan tidak hanya membuat karyawan lebih terlibat secara aktif, tetapi juga meningkatkan aspek psikologis yang mendorong mereka untuk menjadi bagian terbaik dari organisasi.

H₁ : Kepemimpinan pemberdayaan berpengaruh positif terhadap pemberdayaan psikologis.

Kepemimpinan Pemberdayaan terhadap Berbagi Pengetahuan

Kepemimpinan pemberdayaan memiliki berbagai sifat utama, termasuk kecenderungan pengambilan keputusan partisipatif, kepedulian yang cukup besar terhadap kesejahteraan bawahan, kesediaan untuk berbagi informasi dengan karyawan, dan kemampuan untuk menjadi panutan (Lee et al., 2019). Kepemimpinan pemberdayaan terbukti secara signifikan meningkatkan praktik berbagi pengetahuan karena gaya ini menciptakan iklim psikologis yang kondusif, memperkuat kepercayaan, dan mendorong keterlibatan karyawan. Lee et al. (2019) menyatakan bahwa pemimpin yang memberdayakan aktif mendorong partisipasi dalam pengambilan keputusan, menunjukkan kepercayaan terhadap bawahan, dan membuka aliran informasi. Hal tersebut yang kemudian berkontribusi pada lingkungan kolaboratif tempat pengetahuan mudah dibagikan.

Pandangan ini diperkuat oleh Khatoon et al., (2024) yang menjelaskan bahwa praktik berbagi pengetahuan yang muncul sebagai hasil dari tingkat pemberdayaan yang tinggi dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap efektivitas dalam pemecahan masalah. Kepemimpinan pemberdayaan meningkatkan komitmen afektif karyawan, yang kemudian mendorong perilaku berbagi pengetahuan (Pangaribuan & Salendu, 2022). Kepemimpinan pemberdayaan juga mendorong karyawan untuk berbagi pengetahuan melalui peningkatan kepercayaan diri, komitmen afektif, dan rasa memiliki terhadap organisasi.

H₂ : Kepemimpinan pemberdayaan berpengaruh positif terhadap berbagi pengetahuan.

Kepemimpinan Transformasional terhadap Pemberdayaan Psikologi

Stanescu et al. (2021) menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pemberdayaan psikologis karyawan. Artinya, pemimpin yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberi perhatian pada kebutuhan individu dapat membuat karyawan merasa lebih berdaya secara psikologis. Kepemimpinan transformasional membantu karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka bermakna, mereka mampu menyelesaikan tugas, memiliki kebebasan dalam mengambil keputusan, dan merasa perannya berdampak bagi organisasi. Kepemimpinan yang membuat karyawan merasa didengarkan dan dihargai dalam lingkungan yang mendukung dan menumbuhkan rasa percaya diri mungkin akan meningkatkan pemberdayaan psikologis.

Penelitian yang dilakukan oleh Aydogmus et al. (2018) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap pemberdayaan psikologis karena karakteristik utamanya mampu membentuk persepsi positif karyawan terhadap pekerjaan dan peran mereka dalam organisasi. Pemimpin transformasional menginspirasi karyawan melalui visi yang jelas, memberikan kepercayaan dan dukungan individu, serta mendorong partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan.

Cheng et al. (2023) menekankan bahwa kepemimpinan transformasional berperan penting dalam membentuk pemberdayaan psikologis karyawan karena gaya kepemimpinan ini mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung motivasi intrinsik dan rasa percaya diri. Pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk menumbuhkan keyakinan dalam diri anggota tim terhadap kemampuan mereka dalam mencapai tujuan, serta menanamkan rasa percaya diri dalam kemampuan mereka untuk memberikan kontribusi positif bagi organisasi (Ibrahim et al., 2024).

H₃ : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap pemberdayaan psikologis.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Berbagi Pengetahuan

Kadiyono et al. (2023) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara langsung mendorong perilaku berbagi pengetahuan. Kepemimpinan transformasional meningkatkan kepercayaan dan komitmen afektif karyawan yang merupakan dua faktor kunci dalam berbagi pengetahuan. Kepemimpinan transformasional yang memberikan inspirasi dan perhatian individual memupuk rasa tanggung jawab kolektif atas pengetahuan yang dimiliki (Alrowwad et al., 2022). Gaya kepemimpinan ini memainkan peran penting dalam membangun kepercayaan interpersonal dan budaya organisasi yang mendukung kolaborasi, sehingga meningkatkan perilaku berbagi pengetahuan secara signifikan (Wang et al., 2021).

Kepemimpinan transformasional mendorong karyawan untuk berbagi pengetahuan eksplisit dan tacit melalui motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Menurut Phong & Le (2023), kepemimpinan transformasional membantu membentuk *knowledge centered culture* atau budaya organisasi yang berpusat pada pengetahuan. Dalam budaya ini, karyawan merasa terdorong untuk berbagi ide, pengalaman, dan keahlian mereka, karena mereka melihat nilai strategis dalam kolaborasi tersebut. Ini secara langsung meningkatkan kapabilitas inovasi dan ketahanan organisasi terhadap perubahan.

H₄ : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap berbagi pengetahuan.

Pengaruh Pemberdayaan Psikologis terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Pemberdayaan psikologis memiliki peran krusial dalam mendorong perilaku kerja inovatif. Pemberdayaan psikologis meningkatkan rasa kontrol, makna, dan kompetensi individu dalam bekerja, yang pada akhirnya memotivasi mereka untuk terlibat dalam aktivitas yang bersifat inovatif (Saeed et al., 2019). Lingkungan kerja yang kolaboratif dan saling menghargai memperkuat pemberdayaan psikologis, yang berdampak langsung pada peningkatan perilaku kerja inovatif (Wei & He, 2022). Karyawan merasa diberdayakan secara psikologis juga cenderung lebih percaya diri dalam mengembangkan dan berbagi ide-ide baru, yang memperkuat potensi mereka untuk menunjukkan perilaku kerja inovatif (Bantha & Nayak, 2021).

Karyawan yang yakin akan kemampuannya sendiri dan merasa didukung oleh lingkungan sosial dan struktural, mereka menjadi lebih berani mengusulkan dan mencoba pendekatan baru (Hanafy et al., 2025). Dengan kata lain, pemberdayaan psikologis bukan hanya meningkatkan motivasi intrinsik, tetapi juga membentuk kondisi mental yang kondusif bagi kemunculan perilaku kerja inovatif secara berkelanjutan. Ketika individu merasa diberdayakan secara psikologis, mereka cenderung memiliki rasa tanggung jawab yang lebih tinggi terhadap hasil kerja mereka, serta lebih terbuka terhadap perubahan dan ide-ide baru.

H₅ : Pemberdayaan psikologis berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif.

Pengaruh Berbagi Pengetahuan terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Melalui proses berbagi pengetahuan, karyawan memperoleh akses terhadap ide dan solusi yang tidak konvensional dari rekan kerja mereka, yang dapat memicu lahirnya inovasi dalam pelaksanaan tugas (Islam et al., 2024). Berbagi pengetahuan merupakan elemen penting dalam menumbuhkan kreativitas karyawan, karena memfasilitasi pertukaran informasi, serta meningkatkan kualitas komunikasi dan interaksi antarpegawai (Abbasi et al., 2021). Pentingnya berbagi pengetahuan dalam membentuk perilaku kerja inovatif juga dapat dijelaskan melalui perspektif teoritis, seperti *Social Exchange Theory* (Homans, 1958), yang menyatakan bahwa hubungan timbal balik antara individu dalam organisasi mendorong

terciptanya rasa saling percaya dan komitmen kolektif. Karyawan secara sukarela berbagi pengetahuan, mereka tidak hanya memperkuat hubungan interpersonal, tetapi juga menciptakan iklim kerja yang suportif dan terbuka terhadap inovasi. Berbagi pengetahuan tidak hanya memperluas wawasan kognitif, tetapi juga mendorong proses elaborasi dan re-elaborasi pengetahuan, di mana karyawan memproses kembali informasi yang diperoleh dengan mengaitkannya pada pengalaman sebelumnya, sehingga memunculkan solusi yang lebih kreatif dan kontekstual (Hanafy et al., 2025).

H₆ : Berbagi pengetahuan berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Kepemimpinan pemberdayaan mendorong karyawan untuk secara langsung menunjukkan perilaku kerja inovatif dengan menciptakan rasa kompetensi, otonomi, dan kepercayaan diri dalam menjalankan tugas sehari-hari (Rao Jada et al., 2019). Gaya kepemimpinan ini memberikan ruang bagi karyawan untuk mengambil keputusan, mencoba pendekatan baru, dan mengelola tantangan kerja secara mandiri. Ketika pemimpin menunjukkan kepercayaan pada kemampuan karyawan, hal ini menumbuhkan rasa tanggung jawab dan dorongan intrinsik untuk memberikan kontribusi yang lebih besar melalui ide-ide inovatif.

Joo et al. (2022) menegaskan bahwa kepemimpinan pemberdayaan memiliki pengaruh langsung terhadap peningkatan perilaku kerja inovatif. Kepemimpinan yang memberdayakan ditandai dengan pemberian otonomi, dukungan terhadap pengambilan keputusan mandiri, serta dorongan untuk berpikir kritis dan kreatif. Lingkungan kerja yang demikian membangun rasa aman secara psikologis (*psychological safety*), di mana karyawan merasa bebas untuk menyampaikan gagasan tanpa takut akan penolakan atau kegagalan (Joo et al., 2022). Kondisi ini pada akhirnya memfasilitasi munculnya perilaku kerja inovatif secara langsung karena karyawan merasa dihargai, didukung, dan memiliki kendali atas proses kerja mereka. Kepemimpinan pemberdayaan memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif di sektor perhotelan, karena karyawan yang merasa dipercaya dan diberi otonomi lebih termotivasi untuk berpikir dan bertindak secara kreatif (Singh, 2023).

H₇ : Kepemimpinan pemberdayaan berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Kepemimpinan transformasional secara positif mempengaruhi penciptaan ide dan implementasi ide karyawan. Pada gaya kepemimpinan ini, karyawan merasa diberdayakan, dihormati, memiliki tingkat otonomi yang tinggi, penentuan nasib sendiri dan kompetensi, dan dengan demikian, menunjukkan tingkat keinovatifan yang lebih tinggi dalam perilaku mereka. Dengan menciptakan rasa pemberdayaan yang lebih besar, para pemimpin dapat memiliki efek positif yang lebih tinggi pada tingkat perilaku kerja inovatif (Stanescu et al., 2021).

Untuk mendorong perilaku kerja inovatif pada pengikutnya, kepemimpinan transformasional memberikan stimulasi intelektual yang memungkinkan pengikut untuk menghadapi tugas-tugas baru, berpikir secara kritis, serta mengimplementasikan ide-ide baru dalam menyelesaikan masalah secara proaktif (Stanescu et al., 2021). Dengan demikian, para pengikut didorong untuk "berpikir di luar kebiasaan" dalam mempertimbangkan solusi kreatif dan mengembangkan ide-ide baru guna mencapai misi yang dikemukakan oleh pemimpin mereka (Khan & Khan, 2019).

H₈ : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif.

Pengaruh Pemberdayaan Psikologis Sebagai Variabel Mediasi Kepemimpinan Pemberdayaan dan Perilaku Kerja Inovatif

Knippenberg et al. (2021) menyatakan bahwa kepemimpinan yang memberdayakan memberikan dukungan dan kekuatan mental kepada karyawan. Dengan memberikan kekuatan mental kepada karyawan, pemimpin memainkan peran penting dalam mendorong perilaku kerja inovatif. Hal ini ditandai dengan rasa memiliki kontrol atas pekerjaan mereka, keyakinan diri, dan kemampuan untuk benar-benar berkontribusi pada tujuan organisasi. Kepemimpinan pemberdayaan dapat mempengaruhi perilaku kerja inovatif melalui pemberdayaan psikologis sebagai mekanisme mediasi utama (Mohammed & Al-Abrow, 2024).

Kepemimpinan pemberdayaan dapat meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan dengan membuat mereka merasa dihargai, didukung, dan puas di tempat kerja mereka yang kemudian menciptakan lingkungan psikologis yang memungkinkan mereka untuk mengeksplorasi ide-ide baru (Islam et al., 2024). Kepemimpinan pemberdayaan meningkatkan rasa otonom dan mampu, dimana mereka yang memiliki kontrol dan kemampuan untuk mengambil keputusan atas pekerjaan mereka lebih cenderung untuk mengembangkan ide-ide baru, menyebarkannya dalam organisasi, dan berusaha mengubahnya menjadi hasil yang bermanfaat dan bermanfaat bagi organisasi (Hanafy et al., 2025).

H₉ : Pemberdayaan psikologis memediasi hubungan kepemimpinan pemberdayaan berpengaruh dan perilaku kerja inovatif.

Pengaruh Berbagi Pengetahuan Sebagai Variabel Mediasi Kepemimpinan Pemberdayaan dan Perilaku Kerja Inovatif

Ketika pemimpin memberdayakan karyawan dan memberikan kejelasan peran, karyawan lebih terdorong untuk berbagi pengetahuan, yang pada akhirnya meningkatkan perilaku kerja inovatif mereka (Jada et al., 2019). Hal serupa juga dikemukakan oleh Joo et al. (2022) yang menegaskan bahwa kepemimpinan pemberdayaan memperkuat perilaku kerja inovatif, terutama ketika karyawan memiliki tingkat keterlibatan kerja yang tinggi dan aktif dalam berbagi pengetahuan. Keterlibatan kerja dan budaya berbagi pengetahuan menjadi faktor penting yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan yang memberdayakan dan perilaku inovatif karyawan.

Singh (2023) dalam studinya di industri perhotelan menunjukkan bahwa kepemimpinan pemberdayaan secara signifikan meningkatkan perilaku kerja inovatif, dengan berbagi pengetahuan sebagai mediasi. Penelitian ini juga mengungkapkan bahwa pengaruh kepemimpinan pemberdayaan terhadap perilaku kerja inovatif lebih kuat pada karyawan Generasi Y dibandingkan Generasi X, menunjukkan bahwa generasi muda lebih responsif terhadap gaya kepemimpinan yang memberdayakan.

H₁₀ : Berbagi pengetahuan memediasi hubungan kepemimpinan pemberdayaan berpengaruh dan perilaku kerja inovatif.

Pengaruh Pemberdayaan Psikologis Sebagai Variabel Mediasi Kepemimpinan Transformasional dan Perilaku Kerja Inovatif

Pemberdayaan psikologis karyawan memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif karyawan, serupa dengan temuan Stanescu et al. (2021). Studi oleh Ramadhani dan Sarianti (2023) di PT Telkom Indonesia Witel Sumatera Barat menemukan bahwa kepemimpinan transformasional secara langsung meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan. Selain itu, kepemimpinan transformasional juga mendorong perilaku berbagi pengetahuan, yang kemudian memperkuat perilaku kerja inovatif (Ramadhani & Sarianti, 2023). Hal ini menunjukkan bahwa

pemimpin transformasional tidak hanya menginspirasi, tetapi juga menciptakan budaya kolaboratif yang mendukung inovasi. Pemimpin yang visioner dan suportif mampu membangun kepercayaan diri, optimisme, dan ketahanan mental karyawan, yang semuanya penting untuk perilaku inovatif oleh (Singh, 2023).

Kepemimpinan transformasional berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan pemberdayaan psikologis, yang kemudian mendorong karyawan untuk terlibat dalam perilaku inovatif seperti penciptaan ide, promosi ide, dan implementasi solusi (Wang et al., 2021). Pemimpin yang mampu meningkatkan rasa percaya diri dan otonomi karyawan, yang pada akhirnya memperkuat kapasitas mereka untuk berpikir dan bertindak secara inovatif (Kim & Park, 2021). Artinya, kepemimpinan transformasional menciptakan kondisi psikologis yang memperkuat keyakinan karyawan terhadap kapasitas dan pengaruh mereka, yang pada gilirannya mendorong perilaku kerja inovatif.

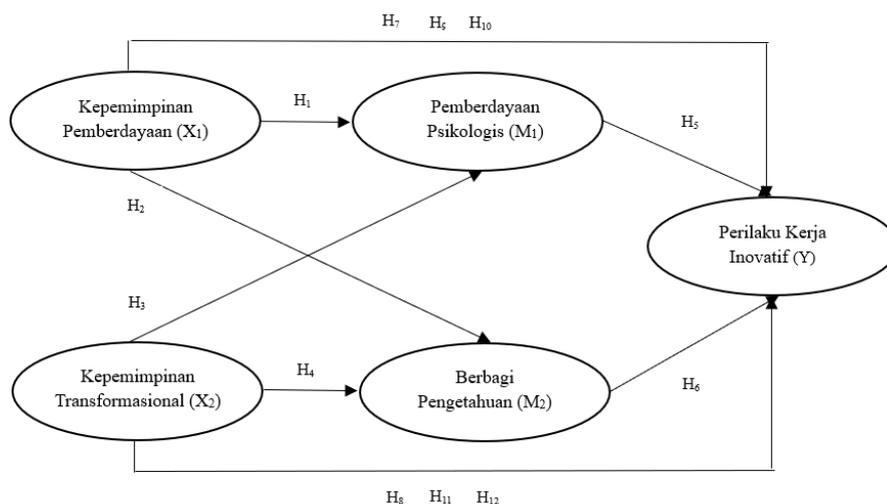
H₁₁ : Pemberdayaan psikologis memediasi hubungan kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif.

Pengaruh Berbagi Pengetahuan Sebagai Variabel Mediasi Kepemimpinan Transformasional dan Perilaku Kerja Inovatif

Menurut penelitian Kim & Park (2020) dan Tang et al. (2021), kepemimpinan transformasional mendorong budaya keterbukaan dan kepercayaan yang tinggi, yang kemudian meningkatkan kecenderungan karyawan untuk berbagi pengetahuan satu sama lain. Proses berbagi pengetahuan ini menjadi jembatan penting yang memperkuat kemampuan individu maupun tim dalam menciptakan, mengembangkan, dan menerapkan ide-ide inovatif.

Kepemimpinan transformasional mendorong lingkungan organisasi yang terbuka dan kolaboratif, di mana karyawan lebih terdorong untuk berbagi ide, pengalaman, dan informasi melalui saluran digital maupun tatap muka (Amjad & Haroon, 2025). Kepemimpinan transformasional tidak serta merta menghasilkan perilaku kerja inovatif, kecuali jika didukung oleh proses pertukaran pengetahuan yang aktif antaranggota organisasi (Almassri & Bin Aris, 2024). Gaya kepemimpinan ini dinilai dapat memberikan dukungan intelektual dan inspirasi menciptakan rasa aman psikologis bagi karyawan untuk saling berbagi pengetahuan tanpa rasa takut akan kompetisi atau kegagalan.

H₁₂ : Berbagi pengetahuan memediasi hubungan kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di lingkungan Bawaslu Provinsi Sumatera Barat yang terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS), Staf PPPK, dan Pegawai Non ASN yang berjumlah 280 orang. Penelitian ini menggunakan teknik sampel jenuh (*saturated sampling*), yaitu teknik pengambilan sampel dengan mengambil seluruh anggota populasi sebagai sampel. Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampel jenuh (*saturated sampling*) karena jumlah populasi relatif kecil dan seluruh anggota populasi dianggap memiliki karakteristik yang relevan untuk dianalisis sesuai dengan tujuan penelitian. Oleh karena itu, dalam penelitian ini, seluruh pegawai Bawaslu Provinsi Sumatera Barat yang berjumlah 280 orang dijadikan sebagai responden penelitian. Proses pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada responden melalui media daring menggunakan *Google Form*. Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Square – Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) melalui bantuan *software* SmartPLS.

Perilaku kerja inovatif didefinisikan sebagai serangkaian perilaku karyawan dalam menghasilkan, mempromosikan, dan mengimplementasikan ide-ide baru yang bermanfaat bagi individu, kelompok, atau organisasi. Variabel ini diukur menggunakan instrumen milik Hanafy et al. (2025) yang terdiri dari 9 pernyataan, meliputi aspek penciptaan ide, promosi ide, dan realisasi ide. Sedangkan pemberdayaan psikologis didefinisikan sebagai kondisi psikologis yang mencerminkan sejauh mana individu merasa memiliki kendali, makna, dan pengaruh dalam pekerjaannya. Variabel ini juga diukur menggunakan instrumen milik Hanafy et al. (2025) yang terdiri dari 9 pernyataan. Berbagi pengetahuan adalah perilaku individu dalam menyebarkan, menukar, atau memberikan informasi, pengalaman, keterampilan, maupun wawasan kepada rekan kerja untuk kepentingan individu, tim, dan organisasi. Variabel ini diukur menggunakan instrumen milik Hanafy et al. (2025) yang terdiri dari 4 pernyataan.

Kepemimpinan pemberdayaan adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada peningkatan rasa otonomi, kompetensi, dan keterlibatan bawahan dengan cara memberikan wewenang, mendukung partisipasi dalam pengambilan keputusan, mendorong pembelajaran, serta membangun rasa percaya diri karyawan. Variabel ini diukur menggunakan instrumen Hanafy et al. (2025) yang terdiri dari 12 pernyataan. Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin mampu menginspirasi, memotivasi, serta mengembangkan bawahan untuk melampaui kepentingan pribadi mereka demi mencapai tujuan bersama dan perubahan positif dalam organisasi. Variabel ini diukur menggunakan instrumen milik Behling & McFillen (1996) yang terdiri dari 15 pernyataan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini melibatkan 236 responden dengan karakteristik demografis yang beragam. Berdasarkan gender, mayoritas responden adalah perempuan (53,39%). Dari segi usia, kelompok terbanyak berada pada rentang 31–35 tahun (31,78%), menunjukkan dominasi usia produktif. Berdasarkan masa kerja, responden dengan pengalaman 6–10 tahun mendominasi (52,12%), merefleksikan keseimbangan antara semangat kerja dan kedewasaan profesional. Dari sisi jabatan, mayoritas merupakan PPPK (45,76%) dan staf PNS (29,24%), sementara pejabat struktural relatif lebih sedikit. Adapun tingkat pendidikan didominasi lulusan S1 (71,19%), diikuti S2 (13,98%), yang menunjukkan sebagian besar responden telah menempuh pendidikan tinggi sehingga memiliki kapasitas yang memadai dalam memahami konteks penelitian.

Measurement Model Assessment

Measurement Model Assessment (MMA) berguna untuk mengetahui hubungan antara item-item pernyataan dengan variabel yang terdiri dari *convergent validity* dan *discriminant validity* (Hair et al., 2019).

Tabel 1. Hasil Cronbach's Alpha, Composite Reliability, dan AVE

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Kepemimpinan Transformasional	0.950	0.956	0.624
Berbagi Pengetahuan	0.899	0.937	0.832
Kepemimpinan Pemberdayaan	0.937	0.946	0.614
Pemberdayaan Psikologis	0.906	0.924	0.604
Perilaku Kerja Inovatif	0.943	0.952	0.686

Berdasarkan Tabel 1, dapat dilihat bahwa semua variabel memiliki *cronbach's alpha* > 0,7, *composite reliability* > 0,7 dan *AVE* > 0,5 atau telah memenuhi ketentuan yang ditetapkan (Hair et al., 2019).

Fornell-Lacker Criterion

Tabel 2. Hasil Discriminant Validity dengan Metode Fornell-Lacker Criterion

	Kepemimpinan Transformasional	Berbagi Pengetahuan	Kepemimpinan Pemberdayaan	Pemberdayaan Psikologis	Perilaku Kerja Inovatif
Kepemimpinan Transformasional	0.790				
Berbagi Pengetahuan	0.306	0.912			
Kepemimpinan Pemberdayaan	-0.115	0.359	0.783		
Pemberdayaan Psikologis	0.498	0.484	0.496	0.777	
Perilaku Kerja Inovatif	0.548	0.433	0.536	0.722	0.828

Berdasarkan Tabel 2, seluruh variabel menunjukkan nilai korelasi tertinggi dengan dirinya sendiri dibandingkan dengan variabel lain, sehingga memenuhi kriteria **discriminant validity** berdasarkan uji Fornell-Larcker Criterion. Kepemimpinan transformasional memiliki nilai korelasi tertinggi sebesar 0,790, berbagi pengetahuan sebesar 0,912, kepemimpinan pemberdayaan sebesar 0,783, pemberdayaan psikologis sebesar 0,777, dan perilaku kerja inovatif sebesar 0,828. Seluruh nilai tersebut lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antarvariabel lainnya, sehingga dapat dipastikan bahwa masing-masing konstruk memiliki kemampuan diskriminan yang memadai.

Tabel 3. Hasil *Discriminant Validity* dengan *Metode Cross Loading*

	Kepemimpinan Transformasional	Berbagi Pengetahuan	Kepemimpinan Pemberdayaan	Pemberdayaan Psikologis	Perilaku Kerja Inovatif
PP1	0.418	0.407	0.449	0.829	0.624
PP2	0.432	0.385	0.390	0.826	0.599
PP3	0.409	0.358	0.352	0.809	0.545
PP4	0.412	0.358	0.286	0.767	0.546
PP5	0.329	0.356	0.362	0.739	0.505
PP6	0.323	0.372	0.404	0.755	0.494
PP7	0.350	0.385	0.409	0.723	0.562
PP9	0.410	0.384	0.417	0.760	0.596
BP2	0.228	0.897	0.338	0.424	0.371
BP3	0.317	0.938	0.340	0.463	0.428
BP4	0.287	0.901	0.306	0.437	0.382
KP1	0.002	0.383	0.792	0.456	0.495
KP10	-0.120	0.198	0.771	0.370	0.365
KP11	-0.061	0.355	0.807	0.452	0.466
KP2	-0.118	0.229	0.777	0.376	0.411
KP3	-0.106	0.313	0.784	0.367	0.400
KP4	-0.092	0.279	0.762	0.342	0.421
KP5	-0.104	0.259	0.792	0.341	0.352
KP6	-0.109	0.236	0.796	0.399	0.435
KP7	-0.089	0.246	0.780	0.353	0.409
KP8	-0.097	0.325	0.811	0.401	0.423
KP9	-0.129	0.216	0.741	0.383	0.403
KT1	0.772	0.192	-0.071	0.394	0.445
KT10	0.812	0.214	-0.122	0.389	0.405
KT11	0.786	0.332	-0.018	0.399	0.478
KT14	0.791	0.231	-0.076	0.385	0.449
KT15	0.792	0.205	-0.073	0.423	0.433
KT2	0.780	0.247	-0.080	0.384	0.411
KT3	0.815	0.227	-0.137	0.389	0.449
KT4	0.799	0.191	-0.141	0.348	0.392
KT5	0.780	0.233	-0.108	0.427	0.440
KT6	0.765	0.271	-0.148	0.398	0.385
KT7	0.797	0.285	-0.082	0.416	0.420
KT8	0.795	0.279	-0.027	0.402	0.489
KT9	0.786	0.208	-0.121	0.350	0.418
PKI1	0.466	0.401	0.499	0.631	0.847
PKI2	0.470	0.437	0.462	0.629	0.843
PKI3	0.451	0.351	0.480	0.631	0.827
PKI4	0.456	0.284	0.394	0.582	0.812
PKI5	0.506	0.266	0.383	0.580	0.817
PKI6	0.477	0.367	0.404	0.582	0.830

	Kepemimpinan Transformasional	Berbagi Pengetahuan	Kepemimpinan Pemberdayaan	Pemberdayaan Psikologis	Perilaku Kerja Inovatif
PK17	0.410	0.375	0.426	0.559	0.815
PK18	0.407	0.362	0.453	0.577	0.827
PK19	0.440	0.374	0.483	0.606	0.835

Berdasarkan hasil uji *discriminant validity* menggunakan metode *cross loading*, seluruh item terbukti memiliki nilai *loading* yang lebih tinggi pada konstruk yang diukurinya dibandingkan dengan konstruk lain. Hal ini menunjukkan bahwa setiap item mampu merepresentasikan variabelnya secara tepat.

Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

Tabel 4. Hasil Discriminant Validity dengan Metode Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

	Kepemimpinan Transformasional	Berbagi Pengetahuan	Kepemimpinan Pemberdayaan	Pemberdayaan Psikologis	Perilaku Kerja Inovatif
Kepemimpinan Transformasional					
Berbagi Pengetahuan	0.327				
Kepemimpinan Pemberdayaan	0.136	0.385			
Pemberdayaan Psikologis	0.534	0.535	0.532		
Perilaku Kerja Inovatif	0.577	0.467	0.564	0.778	

Sumber: Lampiran 5, halaman 171

Berdasarkan Tabel 4, dapat diketahui bahwa tidak ada nilai korelasi antar variabel yang melebihi 0,85. Hal ini bermakna bahwa ketentuan analisis *convergent validity* dengan metode HTMT telah terpenuhi (Hair et al., 2019).

Tabel 5. Hasil Analisis R Square (R²)

	R Square	Keterangan	Q Square	Keterangan
Berbagi Pengetahuan	0.250	Lemah	0.201	Lemah
Pemberdayaan Psikologis	0.561	Kuat	0.332	Lemah
Perilaku Kerja Inovatif	0.686	Kuat	0.467	Kuat

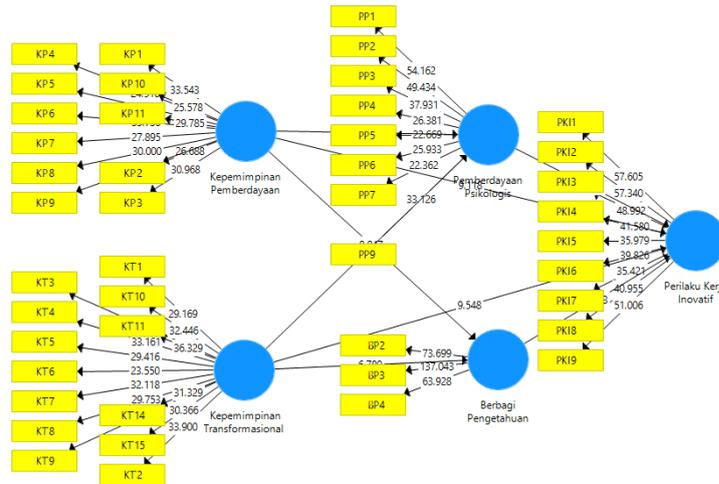
Berdasarkan Tabel 5, nilai *R Square* menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan hanya dapat dijelaskan sebesar 25% oleh variabel independen, sehingga termasuk kategori lemah (Hair et al., 2019). Sebaliknya, pemberdayaan psikologis memiliki nilai *R Square* sebesar 0,561 yang tergolong kuat, sedangkan perilaku kerja inovatif memperoleh nilai sebesar 0,686 yang juga termasuk kategori kuat. Temuan ini mengindikasikan bahwa variabel independen memiliki pengaruh yang relatif besar terhadap pemberdayaan psikologis dan perilaku kerja inovatif, namun masih terbatas dalam menjelaskan variasi berbagi pengetahuan.

Q square digunakan untuk menilai seberapa baik model dapat memprediksi nilai observasi dan estimasi parameter dari variabel endogen. Berdasarkan hasil analisis *Q Square* (*Q*²) pada Tabel 5, terlihat bahwa kemampuan prediktif model bervariasi pada tiap variabel endogen. Nilai *Q*² berbagi pengetahuan sebesar 0,201 dan pemberdayaan psikologis sebesar 0,332 menunjukkan kemampuan prediktif yang lemah. Sebaliknya, perilaku kerja inovatif memiliki nilai *Q*² sebesar 0,467 yang

tergolong kuat, sehingga model dinilai cukup baik dalam memprediksi variabel ini. Secara keseluruhan, model lebih relevan dalam memprediksi perilaku kerja inovatif dibandingkan dua variabel lainnya.

Structural Model Assessment

Structural Model Assesment (SMA) merupakan model struktural untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten. Pengujian SMA menggunakan prosedur *bootstrapping*. Untuk mengetahui suatu variabel laten berpengaruh atau tidak terhadap variabel laten lainnya dapat dilihat dari *T statistic* dan *P values*. Jika suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen memiliki *T statistic* > 1,96 dan *P value* < 0,05, maka dapat diartikan bahwa variabel eksogen berpengaruh terhadap variabel endogen, dan sebaliknya.



Gambar 2. Structural Model Assessment

Tabel 6. Hasil *Structural Model Assessment*

	Original Sample (O)	T Statistics	P Values	Keterangan
Kepemimpinan Pernerdayaan -> Pernerdayaan Psikologis	0.561	13.778	0.000	H ₁ diterima
Kepemimpinan Pernerdayaan -> Berbagi Pengetahuan	0.400	8.047	0.000	H ₂ diterima
Kepemimpinan Transformasional -> Pernerdayaan Psikologis	0.563	13.023	0.000	H ₃ diterima
Kepemimpinan Transformasional -> Berbagi Pengetahuan	0.352	6.780	0.000	H ₄ diterima
Pernerdayaan Psikologis -> Perilaku Kerja Inovatif	0.258	4.363	0.000	H ₅ diterima
Berbagi Pengetahuan -> Perilaku Kerja Inovatif	-0.004	0.093	0.926	H ₆ ditolak
Kepemimpinan Pernerdayaan -> Perilaku Kerja Inovatif	0.464	9.118	0.000	H ₇ diterima
Kepemimpinan Transformasional -> Perilaku Kerja Inovatif	0.474	9.548	0.000	H ₈ diterima

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan pernerdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pernerdayaan psikologis dengan nilai *original sample* sebesar 0,561, *T statistics* 13,778 ($> 1,96$), dan *P values* 0,000 ($< 0,05$), sehingga H₁ diterima. Selanjutnya, kepemimpinan pernerdayaan juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap berbagi pengetahuan dengan nilai *original sample* 0,400, *T statistics* 8,047 ($> 1,96$), dan *P values* 0,000 ($< 0,05$), sehingga H₂ diterima. Pada hubungan antara kepemimpinan transformasional dan pernerdayaan psikologis diperoleh nilai *original sample* 0,563, *T statistics* 13,023 ($> 1,96$), dan *P values* 0,000 ($< 0,05$), yang menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan, sehingga H₃ diterima. Demikian pula, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap berbagi pengetahuan dengan nilai *original sample* 0,352, *T statistics* 6,780 ($> 1,96$), dan *P values* 0,000 ($< 0,05$), sehingga H₄ diterima.

Lebih lanjut, pernerdayaan psikologis terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif dengan nilai *original sample* 0,258, *T statistics* 4,363 ($> 1,96$), dan *P values* 0,000 ($< 0,05$), sehingga H₅ diterima. Namun, pada hubungan antara berbagi pengetahuan dan perilaku kerja inovatif ditemukan hasil berbeda, yakni nilai *original sample* -0,004, *T statistics* 0,093 ($< 1,96$), dan *P values* 0,926 ($> 0,05$), yang berarti tidak terdapat pengaruh signifikan, sehingga H₆ ditolak. Selanjutnya, kepemimpinan pernerdayaan menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif dengan nilai *original sample* 0,464, *T statistics* 9,118 ($> 1,96$), dan *P values* 0,000 ($< 0,05$), sehingga H₇ diterima. Kepemimpinan transformasional juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif dengan nilai *original sample* 0,474, *T statistics* 9,548 ($> 1,96$), dan *P values* 0,000 ($< 0,05$), sehingga H₈ diterima.

Selanjutnya, hasil analisis dampak mediasi variabel kejelasan peran dan pernerdayaan psikologis

antara penggunaan anggaran interaktif dan kreativitas individu dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 7. Hasil Analisis Pemberdayaan Psikologis dan Berbagi Pengetahuan sebagai Variabel Mediasi

	Original Sample (O)	T Statistics	P Values	Keterangan
Kepemimpinan Pemberdayaan -> Pemberdayaan Psikologis -> Perilaku Kerja Inovatif	0.145	4.048	0.000	H ₀ diterima
Kepemimpinan Pemberdayaan -> Berbagi Pengetahuan -> Perilaku Kerja Inovatif	-0.002	0.093	0.926	H ₁₀ ditolak
Kepemimpinan Transformasional -> Pemberdayaan Psikologis -> Perilaku Kerja Inovatif	0.145	4.096	0.000	H ₁₁ diterima
Kepemimpinan Transformasional -> Berbagi Pengetahuan -> Perilaku Kerja Inovatif	-0.001	-0.003	0.016	H ₁₂ ditolak

Berdasarkan hasil analisis yang ditampilkan pada Tabel 7, diperoleh temuan bahwa pemberdayaan psikologis terbukti berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan pemberdayaan dan perilaku kerja inovatif. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *original sample* sebesar 0,145 dengan *T statistics* 4,048 yang lebih besar dari 1,96 serta *P values* 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, pemberdayaan psikologis mampu memperkuat pengaruh kepemimpinan pemberdayaan terhadap perilaku kerja inovatif, sehingga hubungan keduanya dinyatakan signifikan. Tipe mediasi yang terbentuk termasuk dalam kategori *complementary mediation*, karena baik pengaruh langsung maupun tidak langsung juga signifikan dan searah.

Sebaliknya, variabel berbagi pengetahuan tidak terbukti memediasi hubungan kepemimpinan pemberdayaan dan perilaku kerja inovatif. Hal ini terlihat dari nilai *original sample* sebesar -0,002 dengan *T statistics* 0,093 (< 1,96) serta *P values* 0,926 (> 0,05). Artinya, pengaruh tidak langsung melalui berbagi pengetahuan tidak signifikan, meskipun pengaruh langsung kepemimpinan pemberdayaan terhadap perilaku kerja inovatif tetap signifikan. Dengan demikian, mediasi yang terbentuk termasuk tipe *direct-only mediation*.

Selanjutnya, hasil analisis juga memperlihatkan bahwa pemberdayaan psikologis berfungsi sebagai mediator dalam hubungan kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif. Nilai *original sample* sebesar 0,145 dengan *T statistics* 4,096 (> 1,96) dan *P values* 0,000 (< 0,05) menunjukkan bahwa mediasi yang terbentuk bersifat signifikan. Sama seperti sebelumnya, tipe mediasi yang dihasilkan adalah *complementary mediation*.

Namun, berbeda halnya dengan berbagi pengetahuan yang tidak terbukti memediasi hubungan kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif. Nilai *original sample* yang sangat kecil (-0,001), *T statistics* 0,091 (< 1,96), dan *P values* 0,928 (> 0,05) menegaskan bahwa pengaruh tidak langsung melalui berbagi pengetahuan tidak signifikan. Dengan demikian, tipe mediasi yang terbentuk adalah *direct-only mediation*.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis memiliki peran yang lebih penting dibandingkan berbagi pengetahuan dalam memediasi pengaruh kepemimpinan,

baik kepemimpinan pemberdayaan maupun kepemimpinan transformasional, terhadap perilaku kerja inovatif. Dengan kata lain, upaya meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan akan lebih efektif apabila difasilitasi melalui pemberdayaan psikologis daripada berbagi pengetahuan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pemberdayaan dan kepemimpinan transformasional terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan dalam mendorong pemberdayaan psikologis, berbagi pengetahuan, serta perilaku kerja inovatif pegawai. Pemberdayaan psikologis berperan penting dalam meningkatkan perilaku kerja inovatif, bahkan terbukti mampu menjadi variabel mediasi yang menjembatani pengaruh kepemimpinan pemberdayaan maupun kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif. Sebaliknya, berbagi pengetahuan meskipun dipengaruhi oleh kedua gaya kepemimpinan tersebut, tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif, sehingga juga tidak berperan sebagai mediator dalam hubungan kepemimpinan dan perilaku kerja inovatif. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa pemberdayaan psikologis merupakan faktor kunci dalam memperkuat kontribusi kepemimpinan pemberdayaan dan transformasional terhadap terciptanya perilaku kerja inovatif, sementara berbagi pengetahuan masih belum mampu menjadi saluran efektif dalam mendorong inovasi di lingkungan Bawaslu Provinsi Sumatera Barat.

Penelitian ini memperkuat *Social Exchange Theory* (SET) dalam konteks organisasi sektor publik, di mana kepemimpinan pemberdayaan dan transformasional terbukti berkontribusi pada perilaku kerja inovatif melalui peran mediasi pemberdayaan psikologis, yang meningkatkan rasa kompetensi, otonomi, dan makna kerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang suportif mampu mendorong kreativitas dan inovasi, sementara berbagi pengetahuan tidak berpengaruh signifikan serta tidak memediasi hubungan kepemimpinan dengan inovasi, menandakan bahwa faktor ini belum menjadi pendorong utama perilaku kerja inovatif di Bawaslu Provinsi Sumatera Barat. Secara praktis, Bawaslu perlu memperkuat kepemimpinan yang memberdayakan, memberikan ruang kebebasan, penghargaan, serta pelatihan dan penugasan menantang agar ide inovatif tidak berhenti pada tahap konseptual, melainkan dapat diimplementasikan melalui dukungan sumber daya, pendampingan, dan insentif. Meskipun berbagi pengetahuan tidak berperan signifikan, praktik ini tetap penting untuk membangun budaya kolaboratif sehingga perlu dioptimalkan melalui forum diskusi, mentoring, pemanfaatan media digital, serta penyusunan SOP yang menekankan pertukaran pengalaman dan pembelajaran kolektif. Dengan demikian, kombinasi kepemimpinan yang efektif, penguatan pemberdayaan psikologis, dan pengelolaan berbagi pengetahuan yang lebih bermakna akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih terbuka, suportif, dan inovatif di Bawaslu Provinsi Sumatera Barat.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbasi, S. G., Abbas, M., Pradana, M., Al-Shammari, S. A. S., Zaman, U., & Nawaz, M. S. (2021). Impact of Organizational and Individual Factors on Knowledge Sharing Behavior: Social Capital Perspective. *Sage Open*, 11(4). <https://doi.org/10.1177/21582440211054504>
- Abukhait, R. M., Bani-Melhem, S., & Zeffane, R. (2019). Empowerment, Knowledge Sharing And Innovative Behaviours: Exploring Gender Differences. *International Journal of Innovation Management*, 23(01), 1950006. <https://doi.org/10.1142/S1363919619500063>
- Almassri, M. I., & Bin Aris, A. (2024). The Effect of Transformational Leadership on Innovative Work Behavior through Knowledge Sharing in Saudi Telecommunication Company (STC). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 14(12). <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v14-i12/23204>
- Alotaibi, S. M., Amin, M., & Winterton, J. (2020). Does emotional intelligence and empowering leadership affect psychological empowerment and work engagement? *Leadership & Organization Development Journal*, 41(8), 971–991. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2020-0313>

- Alrowwad, A. A., Obeidat, B. Y., & Masa'deh, R. (2022). The impact of transformational leadership on knowledge sharing: The mediating role of organizational commitment. *International Journal of Business Excellence*, 26(1), 56–75.
- Amjad, M., & Haroon, M. (2025). Impact of transformational leadership on innovative work behavior: Exploring the mediating role of online knowledge sharing and moderating role of perceived supervisor support. *Journal of Business and Management Research*, 4(2), 645–666.
- Aydogmus, C., Camgoz, S. M., Ergeneli, A., & Ekmekci, A. K. (2018). Perceptions Of Transformational Leadership And Job Satisfaction: The Roles Of Psychological Empowerment And Job Characteristics. *Career Development International*, 23(1), 54–70.
- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66, 101635. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101635>
- Bantha, T., & Nayak, T. (2021). Psychological empowerment and innovative work behaviour: The mediating role of work engagement. *Global Business Review*, 22(6), 1388–1405.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Sage Publications.
- Behling, O., & McFillen, J. M. (1996). A Syncretical Model of Charismatic/Transformational Leadership. *Group & Organization Management*, 21(2), 163–191. <https://doi.org/10.1177/1059601196212004>
- Bin Saeed, B., Afsar, B., Hafeez, S., Khan, I., Tahir, M., & Afridi, M. A. (2019). Promoting employee's innovative behavior through transformational leadership and psychological empowerment: The mediating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Change Management*, 32(2), 210–229.
- Cheng, J., Wang, Y., Zhang, H., & Li, X. (2023). Transformational leadership and psychological empowerment: The mediating role of intrinsic motivation in the workplace. *Journal of Organizational Psychology*, 23(2), 101–115.
- Choi, B., Kim, J., & Park, S. (2020). Reexamining the Transformational Leadership–Innovative Work Behavior Relationship: The Crucial Moderating Roles of Leadership Intensity and Role Stress. *Journal of Organizational Behavior*, 41(7), 567–583.
- Cui, Y., & Yu, G. (2021). A cross-level examination of team-directed empowering leadership and subordinates' innovative performance: an AMO theory perspective. *International Journal of Manpower*, 42(7), 1257–1278. <https://doi.org/10.1108/IJM-03-2020-0099>
- 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>
- Efendi, T., & Frinaldi, A. (2024). Inovasi sebagai Pilar Reformasi Birokrasi: Kajian Peran Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam Organisasi Sektor Publik. *The Journal of Multidisciplinary Research on Scientific and Advanced*, 2(4), 630–639.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis (8th ed.)*. Cengage Learning.
- Hanafy, H. A., Al-Hajla, A. H., & Elsharnouby, M. H. (2025). Empowering leadership and employee innovation: unraveling the roles of psychological empowerment and knowledge sharing. *Journal of Humanities and Applied Social Sciences*. <https://doi.org/10.1108/JHASS-11-2024-0200>
- Homans, G. C. (1958). Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597–606. <https://doi.org/10.1086/222355>
- Ibrahim, R., Wahab, M. A., & Hassan, N. S. (2024). The impact of transformational leadership on employees' self-efficacy and empowerment: A study in the public sector. *International Journal of Public Leadershi*, 20(1), 45–60.
- Islam, T., Zahra, I., Rehman, S. U., & Jamil, S. (2024). How knowledge sharing encourages innovative work behavior through occupational self-efficacy? The moderating role of entrepreneurial leadership. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 73(1/2), 67–83. <https://doi.org/10.1108/GKMC-02-2022-0041>
- Javed, A., Iqbal, J., Iqbal, S. M. J., & Imran, M. (2021). Sustainable leadership and employee innovative behavior: Discussing the mediating role of creative self-efficacy. *Journal of Public Affairs*, 21(3). <https://doi.org/10.1002/pa.2547>

- Joo, B. K. . , & Jeung, C. W., & Yoon, H. J. (2022). Empowering leadership and innovative behavior: The roles of psychological safety and cognitive appraisal. *European Journal of Training and Development*, 46(3), 257–273.
- Kadiyono, A. L., Prasetyo, R. A., & Prasetya, A. W. (2023). Transformational leadership and knowledge sharing: The mediating role of psychological empowerment. *Journal of Knowledge Management*, 27(3), 645–663.
- Khan, M. S., & Khan, I. (2019). The role of transformational leadership in promoting organizational innovation: Examining the mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(3), 219–225.
- Khatoun, A., Rehman, S. U., Islam, T., & Ashraf, Y. (2024). Knowledge sharing through empowering leadership: the roles of psychological empowerment and learning goal orientation. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 73(4/5), 682–697. <https://doi.org/10.1108/GKMC-08-2022-0194>
- 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>
- Kim, S. H., & Park, H. J. (2021). The moderating effect of organizational hierarchy and role clarity on the empowering leadership–innovative work behavior relationship. *Journal of Business and Psychology*, 36(2), 345–359.
- Kmiecniak, R. (2021). Trust, knowledge sharing, and innovative work behavior: empirical evidence from Poland. *European Journal of Innovation Management*, 24(5), 1832–1859. <https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2020-0134>
- Knezović, E., & Drkić, A. (2020). Innovative work behavior in SMEs: the role of transformational leadership. *Employee Relations: The International Journal*, 43(2), 398–415. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2020-0124>
- Lee, Y., Hsu, H., & Huang, C. (2019). The impact of empowering leadership on innovative behavior: The mediating role of trust and psychological empowerment. *Journal of Business and Psychology*, 34, 223–235. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s10869-018-9533-8>
- Lukitasari, D., & Etikariena, A. (2024). Transformational Leadership and Innovative Work Behavior: The Mediation-Moderation Model of Ambidextrous Culture. *Psikologika*, 29(2), 247–262.
- Mayastinasari, V., & Suseno, B. (2023). The Role of Transformational Leadership, and Knowledge Sharing on Innovative Work Behavior of Public Organization in the Digital Era. *International Journal of Professional Business Review*, 8(7), e02977. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i7.2977>
- Mohammed, A. B., & Al-Abrow, H. (2024). Empowering leadership and innovative work behavior: The mediating role of psychological empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 31(1), 45–60.
- Pangaribuan, F. S., & Salendu, A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan yang Memberdayakan, Komitmen Afektif terhadap Berbagi Pengetahuan: Peran Moderasi Budaya Kolaborasi. *Humanitas (Jurnal Psikologi)*, 6(1), 123–134. <https://doi.org/10.28932/humanitas.v6i1.4697>
- Perdana, Y., & Sensuse, D. I. (2021). Knowledge Sharing System Development: A Systematic Literature Review. *2021 International Conference on Advanced Computer Science and Information Systems (ICACSIS)*, 1–7. <https://doi.org/10.1109/ICACSIS53237.2021.9631327>
- Perdani, T. (2024). Optimalisasi Pelayanan Publik Terhadap Keterbukaan Informasi Pada Instansi Penyelenggara Pemilu Badan Pengawas Pemilihan Umum (Bawaslu) Provinsi Jawa Tengah. *Majalah Ilmiah Dinamika Administrasi*, 21(1), 244–265.
- Phong, N. D., & Le, T. T. (2023). Transformational leadership and knowledge sharing: The mediating role of knowledge-centered culture in organizations. *Journal of Knowledge Management*, 27(5), 1123–1140.
- Ramadhani, L., & Sarianti, R. (2023). The effect of transformational leadership on innovative work behavior by sharing knowledge as a mediating variable. *Human Resource Management Studies*, 3(1). <https://doi.org/10.24036/hrms.v3i1.213>
- Rao Jada, U., Mukhopadhyay, S., & Titiyal, R. (2019). Empowering leadership and innovative work behavior: a moderated mediation examination. *Journal of Knowledge Management*, 23(5), 915–

930. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2018-0533>
- Reiter-Palmon, R., Forthmann, B., & Barbot, B. (2019). Scoring divergent thinking tests: A review and systematic framework. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts, 13*(2), 144–152. <https://doi.org/10.1037/aca0000227>
- Saputri, A. R., & Susanti, M. H. (2025). Inovasi Model Pengawasan Partisipatif Bawaslu Kota Semarang dalam Mereduksi Pelanggaran Pemilu Tahun 2024. *Unnes Civic Education Journal, 9*(4).
- Singh, M. (2023). Influence of empowering leadership on innovative work behavior: Evidence from the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 35*(2), 548–566.
- Stanescu, D. F., Zbucea, A., & Pinzaru, F. (2021). Transformational leadership and innovative work behaviour: the mediating role of psychological empowerment. *Kybernetes, 50*(5), 1041–1057. <https://doi.org/10.1108/K-07-2019-0491>
- Tang, L., Li, M., & Zhao, H. (2021). Vision-Focused Leadership and Its Paradox: Transformational Leadership's Unintended Impact on Innovative Behavior. *Leadership Quarterly, 32*(3), 101475.
- Van Knippenberg, D., Richardson, J. J., & Milton, L. P. (2021). Empowering leadership and employee empowerment: The role of leader-service orientation in enhancing psychological empowerment. *Journal of Applied Psychology, 106*(3), 487–503.
- Wang, Z., Su, J., & Yang, D. (2021). Transformational leadership and knowledge sharing: A meta-analytic review. *Leadership & Organization Development Journal, 42*(7), 1043–1058.
- Wei, F., & He, Y. (2022). The impact of psychological empowerment on innovative work behavior: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology, 13*, Article 842334.
- Wibisono, E. A., & Imawan, S. A. (2022). Pembaharuan Birokrasi Kepemiluan: Studi Perbandingan Desain Kelembagaan Penguatan Etika Penyelenggara Pemilu pada Pemilu 2014 dan 2019. *Jurnal Bawaslu Provinsi Kepulauan Riau, 4*(1), 1–14.
- Yang, J., Gu, J., & Liu, H. (2019). Servant leadership and employee creativity: The roles of psychological empowerment and work–family conflict. *Current Psychology, 38*(6), 1417–1427. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-0161-3>
- Zhou, R. (2022). Research on Influencing Factors of Supply Chain Trust and Commitment Based on Transaction Cost and Social Exchange Theory. *Open Journal of Social Sciences, 10*(09), 530–548. <https://doi.org/10.4236/jss.2022.109032>