



The Effect of Digital Transformational Leadership, Person Organization Fit on innovative Work Behaviour Mediated by Learning Agility and Knowledge Sharing Behaviour at Edutech Company XYZ

Veronica Banister¹, Ardi Ardi²

^{1,2}Universitas Pelita Harapan, Indonesia

E-mail: veronica.3192@gmail.com, ardi.kho@lecturer.uph.edu

Article Info	Abstract
Article History Received: 2025-10-07 Revised: 2025-11-13 Published: 2025-12-01 Keywords: <i>Innovation; Digital Transformational Leadership; Person Organization Fit; Learning Agility; Knowledge Sharing Behaviour; Innovative Work Behaviour.</i>	COVID-19 pandemic has raised awareness of a rapidly changing world marked by uncertainty and rapid changes. This poses a significant challenge for startups, making them vulnerable to organizational sustainability issues due to various factors such as limited funding, a lack of innovation or challenges in human resource management. This phenomenon urges all stakeholders to continuously adapt and strengthen transformative leadership to foster innovation that supports sustainability. Amidst this phenomenon, startup company XYZ has demonstrated ongoing growth and resilience despite the challenges faced by many startups. Therefore, the aim of this research is to measure the influence of digital transformational leadership and person-organization fit on innovative work behavior, mediated by learning agility and knowledge-sharing behavior within company XYZ. The company employs 220 individuals, with 150 of them as respondents to the research questionnaire. Data were processed and analyzed using the PLS-SEM method. The research findings indicate that digital transformational leadership and person-organization fit positively influence innovative work behavior. Additionally, learning agility and knowledge-sharing behavior, as mediating variables between digital transformational leadership and innovative work behavior, have a positive impact. However, knowledge-sharing behavior as a mediation between person-organization fit and innovative work behavior does not have a positive influence.
Artikel Info	Abstrak
Sejarah Artikel Diterima: 2025-10-07 Direvisi: 2025-11-13 Dipublikasi: 2025-12-01 Kata kunci: <i>Inovasi; Digital Transformational Leadership; Person Organization Fit; Learning Agility; Knowledge Sharing Behaviour; Innovative Work Behaviour.</i>	Pandemi COVID-19 telah meningkatkan kesadaran akan dunia yang berubah dengan cepat, ditandai oleh situasi ketidakpastian dan perubahan yang pesat. Hal ini tentu ini menjadi tantangan bagi perusahaan startup yang rentan untuk gagal mempertahankan keberlangsungan organisasinya akibat berbagai faktor seperti tidak adanya akses pendanaan, kurangnya inovasi hingga kemampuan pengelolaan SDM di dalam organisasi. Fenomena ini mendorong semua stakeholder untuk terus beradaptasi serta memperkuat kepemimpinan transformasional dalam perkembangan dan perubahan untuk melahirkan inovasi yang mendukung keberlangsungan. Ditengah fenomena ini, perusahaan startup XYZ justru terus berkembang dan mampu bertahan di tengah badai kegagalan perusahaan startup. Maka itu, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengukur pengaruh digital transformational leadership dan person organization fit terhadap innovative work behaviour melalui mediasi learning agility dan knowledge sharing behaviour di perusahaan Pendidikan teknologi XYZ. Perusahaan ini memiliki 220 karyawan dan terdapat 150 diantaranya menjadi responden kuesioner penelitian. Data diolah dan dianalisis menggunakan metode PLS-SEM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa digital transformational leadership dan person organization fit berpengaruh secara positif terhadap innovative work behaviour. Kemudian learning agility dan knowledge sharing behaviour sebagai variabel mediasi antara digital transformational leadership dengan innovative work behaviour berpengaruh secara positif. Namun knowledge sharing behaviour sebagai mediasi antara person organization fit dengan innovative work behaviour tidak berpengaruh positif.
I. PENDAHULUAN Pandemi COVID-19 telah membuka kesadaran bahwa dunia berubah sangat cepat dan semakin penuh dengan ketidakpastian. Kondisi juga sering disebut sebagai era VUCA (volatile, uncertain, complexity, ambiguous) yang menjadi tantangan tersendiri bagi perusahaan di berbagai sektor khususnya perusahaan startup. Fenomena	ini sangat berdampak pada dinamika ekosistem perusahaan rintisan di seluruh dunia dimana semua pihak dipaksa untuk beradaptasi dengan perubahan pasar dan teknologi. Penulis mengidentifikasi beberapa masalah yang mencakup fenomena global terkait kondisi dan kegagalan startup yang disebabkan oleh berbagai faktor utama seperti pendanaan, pengelolaan

SDM hingga inovasi dalam kondisi krisis, serta peran kepemimpinan dalam membentuk strategi SDM.

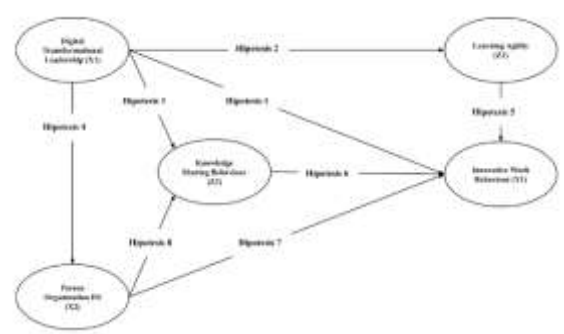
Analisis data dari World Bank 2021 menggaris bawahi permasalahan modal dan kualitas SDM muncul sebagai hambatan utama, dengan penekanan pada peran kritis Sumber Daya Manusia Data dari laporan World Bank 2021, berjudul "Supporting Firms in Restructuring and Recovery", menunjukkan bahwa perusahaan dari berbagai jenjang dapat kesulitan beradaptasi dengan kondisi krisis global, memengaruhi likuiditas perusahaan dan dinamika ekosistem startup secara keseluruhan. Analisis ini menyoroti perlunya fokus pada resilience dan adaptability perusahaan startup sebagai respons terhadap perubahan pasar dan teknologi. Permasalahan dalam modal dan kualitas SDM, sebagaimana terungkap dalam buku "Mapping & Database Startup Indonesia" oleh MIKTI, menjadi hambatan utama, dengan 34.1% perusahaan startup menghadapi masalah modal dan 18.7% masalah kualitas SDM. Dalam konteks ini, peran kritis Sumber Daya Manusia (SDM) perlu dikaji untuk memahami bagaimana manajemen SDM dapat meningkatkan daya saing startup dan memberikan solusi terhadap permasalahan tersebut.

Rendahnya tingkat inovasi dihubungkan dengan manajemen dan kepemimpinan yang kurang baik, sesuai temuan studi oleh Cirera dan Maloney (2017). Oleh karena itu, fokus pada kepemimpinan dalam membentuk strategi SDM yang mendukung ketercapaian melalui innovative work behaviour perlu diperhatikan. Strategi pengelolaan SDM dan kepemimpinan di perusahaan XYZ dalam mengatasi tantangan ini menjadi menarik untuk diteliti. Pentingnya merekrut dan mengalokasi tim pada pos-pos yang sesuai, kemudian kemampuan resiliency dan adaptability dalam merespon fenomena startup dan perubahan cepat di pasar sehingga membawa keberlangsungan perusahaan xyz ditengah kondisi krisis.

Analisis ini memberikan gambaran bahwa faktor-faktor tersebut dapat menjadi pendorong terjadinya inovasi di dalam perusahaan XYZ. Kontrol yang teliti dan keputusan berdasarkan data menciptakan lingkungan yang mendukung eksplorasi dan implementasi ide-ide baru. Kemampuan pemimpin untuk merespon krisis dengan kecepatan juga mengindikasikan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan, yang merupakan kunci untuk mendorong inovasi. Selain itu, fokus pada kemampuan digital menandakan kesediaan

perusahaan untuk mengadopsi cara-cara baru, membuka peluang untuk menggali solusi inovatif dalam berbagai aspek operasional.

Dalam penelitian ini, peneliti memusatkan perhatian pada aspek strategi Sumber Daya Manusia (SDM) perusahaan startup XYZ sebagai elemen kunci dalam keberlanjutan dan keberhasilan perusahaan di tengah dinamika bisnis. Melalui penelitian tersebut terdapat beberapa limitasi dan saran bagi penelitian berikutnya untuk meneliti konsistensi dari pengaruh transformational leadership terhadap innovative work behaviour dan juga variabel mediator lainnya yang berpotensi untuk meningkatkan pengaruh terhadap innovative work behaviour (Sudibjo & Prameswari 2021).



Gambar 1. Model Penelitian

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode PLS-SEM (*Structural Equation Modelling-Partial Least Square*) yang digunakan untuk menganalisis data yang telah diolah. Selanjutnya peneliti menggunakan path analysis untuk menentukan hubungan antara variabel yang telah diobservasi. Penelitian ini dilakukan di sebuah perusahaan startup XYZ dan pengumpulan data dilaksanakan dalam rentang waktu antara 24 Oktober hingga 7 November 2023. Instrumen penelitian menggunakan kuesioner via google form yang disebarakan kepada beberapa divisi kunci dalam perusahaan, termasuk divisi technology, marketing, operations, business, program, finance, human resource dan strategic management office. Responden yang terlibat dalam penelitian melibatkan berbagai jenjang jabatan, mulai dari staff, senior staff, manager, team Leader, senior manager, supervisor, hingga head.

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah purposive sampling. Selain divisi inti, target responden juga dipilih berdasarkan jenjang jabatan pada perusahaan. Yang tidak termasuk dalam target responden merupakan pimpinan pada tingkatan Chief Level,

Vice President, peserta magang serta karyawan yang belum melewati batas probation 3 bulan. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini telah diuji validitas dan kredibilitasnya melalui pilot study. Dalam kuesioner survei, terdapat indikator untuk lima variabel laten yang terdiri dari tiga puluh tujuh butir pernyataan.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Profil Responden

Dalam penelitian ini, menetapkan sampel sejumlah 150 dari total 220 karyawan dengan kriteria eksklusi karyawan dalam jenjang Chief dan Vice President dan peserta magang yang bekerja di perusahaan. Sampel datang dari delapan divisi dan tujuh jenjang jabatan. Data yang diperoleh dari kuesioner ini terkait jenis kelamin, 50% merupakan laki-laki dan 50% berjenis kelamin perempuan yang datang dari delapan divisi dan tujuh jenjang jabatan.

Dari 150 responden, tingkat usia paling banyak adalah di antara 25-30 tahun dengan persentase 48.7%, disusul dengan usia 31-40 tahun dengan persentase 28.7%, kemudian usia dibawah 25 tahun di 20.7% dan sisanya diatas 40 tahun. Dari tingkatan usia responden dalam perusahaan ini paling banyak pada usia produktif yang masuk kepada generasi Z dan milenial.

Berdasarkan lama Bekerja di Perusahaan, sejumlah 86 responden (57.3%) yang bekerja kurang dari dua tahun di perusahaan, 61 responden (40.7%) yang bekerja di antara 2 – 5 tahun di perusahaan dan 3 responden (2.0%) yang sudah bekerja lebih dari lima tahun di perusahaan.

Berdasarkan lama mengenal atasan langsung 128 karyawan (85.3%) yang mengenal atasan langsungnya kurang dari 2 tahun, 15 karyawan (10%) yang mengenal atasan langsungnya selama 3 - 4 tahun, dan 7 karyawan (4.7%) yang mengenal atasan langsungnya lebih dari 5 tahun. Dari 3 divisi dengan responden terbanyak berasal dari divisi marketing sebanyak 21.33% responden, divisi technology sebanyak 20.00% dan divisi business sebanyak 18.00%. Hal ini memang mencerminkan jumlah karyawan per divisi. Jenjang paling banyak berasal dari jenjang staff, senior staff dan manager.

Proporsi ini menggambarkan tingginya kebutuhan produktivitas dan eksekusi dari proyek-proyek yang berjalan di perusahaan XYZ sehingga jenjang paling banyak merupakan jenjang staff.

2. Analisis Statistik Deskriptif

Berdasarkan distribusi jawaban atas variabel Digital Transformational Leadership di atas, terdapat 36.96% responden yang setuju, 20.15% netral dan 2.30% responden yang tidak setuju. Sejumlah 36.96% responden yang setuju bahwa pimpinan atau atasan mencerminkan perilaku pemimpin yang efektif tidak hanya berperan sebagai panutan bagi para pengikutnya, tetapi juga mampu mengartikulasikan visi yang menginspirasi dan memotivasi mereka. Selain itu memiliki kreativitas dan keberanian untuk memandang masalah dari perspektif yang lebih inovatif serta memiliki kepedulian terhadap kebutuhan individu, berperan sebagai mentor dan pelatih.

Berdasarkan distribusi jawaban atas variabel person organization fit, terdapat 13.14% netral, 1.0% responden yang tidak setuju 41.76% responden yang setuju bahwa pimpinan sesuai dengan lingkungan kerja di dalam organisasi dan memiliki pemahaman yang baik tentang visi serta misi organisasi. Pimpinan memiliki kesadaran yang kuat terhadap nilai-nilai yang dianut oleh organisasi dan mempercayai nilai-nilai tersebut.

Berdasarkan distribusi jawaban atas variabel knowledge sharing behaviour, terdapat 13.00% netral, 1.83% responden yang tidak setuju 41.00% responden yang setuju bahwa pimpinan aktif berpartisipasi dalam aktivitas diskusi dan memberikan kontribusi yang berharga saat rekan kerja menghadapi kendala dalam pekerjaan serta menunjukkan semangat dalam berbagi pengetahuan di berbagai kesempatan, serta secara aktif memanfaatkan platform komunikasi internal untuk berbagi informasi dan pengetahuan.

Berdasarkan distribusi jawaban atas variabel Learning Agility di atas, terdapat 23.92% netral, 3.13% responden yang tidak setuju 34.25% responden yang setuju bahwa pimpinan memiliki kemampuan untuk dapat mengatasi ketidaknyamanan dalam menghadapi perubahan cepat dengan efektif. Selain itu mampu memiliki

pemahaman diri yang baik, belajar dari pengalaman, bersikap konstruktif terhadap orang lain, dan tangguh menghadapi tekanan perubahan serta keberagaman.

Berdasarkan distribusi jawaban atas variabel innovative work behaviour di atas, terdapat 15.60% netral, 1.60% responden yang tidak setuju 39.93% responden yang setuju bahwa pimpinan memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi kesempatan dalam kondisi tertentu. Kedua, kemampuan untuk memberikan ide atau gagasan yang kreatif. Selanjutnya, individu tersebut mampu mempromosikan ide atau gagasan tersebut kepada orang lain. Terakhir, mereka memiliki kemampuan untuk memahami dampak dan keberhasilan pelaksanaan ide atau gagasan yang diusulkan. Dengan kombinasi keterampilan ini, pimpinan tersebut dapat menunjukkan perilaku inovatif yang efektif dalam lingkungan kerja.

3. Pengujian Model

a) Uji Model Pengukuran Reflektif (Outer Model)

Analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah SEM (Structural Equation Model) atau model persamaan struktural. Pada uji model pengukuran (outer model), peneliti melakukan uji validitas dan reliabilitas variabel laten. Uji validitas yang dilakukan pada penelitian ini adalah uji validitas konvergen dan uji validitas diskriminan, uji dilakukan untuk melihat seberapa baik indikator dapat menjelaskan variabel yang diukur. Uji reliabilitas yang dilakukan pada penelitian adalah Cronbach's alpha dan Composite reliability. Uji ini dilakukan untuk melihat seberapa baik dan konsisten setiap indikator dalam mengukur masing-masing variabel. Indikator yang digunakan dalam model ini bersifat reflektif, artinya indikator merupakan cerminan atau refleksi dari masing-masing variabel laten dan tidak memengaruhi variabel laten.

b) Uji Validitas Konvergen

1) Outer Loadings Factor

Semua indikator memiliki loading factor memiliki nilai di atas 0.70, menunjukkan bahwa semua indikator secara efektif merepresentasikan variabel laten yang diukur.

2) Average Variance Extracted (AVE)

Berdasarkan hasil output AVE, semua konstruk memiliki nilai AVE di atas 0,5. Batas nilai AVE terendah yaitu DTL sebesar 0,604 dan tertinggi yaitu KSB sebesar 0.794 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel memiliki validitas konvergen yang baik sehingga memenuhi syarat validitas konvergen.

c) Uji Validitas Diskriminan

1) Cross Loading Factor

Nilai cross loading masing-masing variabel dievaluasi untuk memastikan bahwa korelasi variabel dengan item pengukuran lebih besar daripada variabel lainnya.

2) Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

Nilai HTMT antar variabel pada penelitian ini menunjukkan bahwa validitas diskriminan dijaga dengan baik, karena nilai HTMT berada di bawah 0.90.

d) Uji Reliabilitas

Cronbach's Alpha digunakan untuk mengukur sejauh mana pertanyaan atau indikator dalam suatu konstruk saling konsisten. Nilai Cronbach's Alpha yang tinggi (di atas 0.7) menandakan tingkat konsistensi internal yang baik. Composite Reliability (ρ_c) juga mengukur konsistensi internal, tetapi memberikan penekanan pada reliabilitas antar indikator dalam suatu konstruk. Nilai yang tinggi menandakan tingkat konsistensi yang baik.

Dalam penelitian ini, nilai composite reliability dan cronbach's alpha adalah > 0.90 untuk semua variabel. Setiap butir pernyataan pada masing-masing variabel tidak memiliki item yang berulang (masalah semantik), setiap pernyataan mengukur aspek yang berbeda dari variabel.

e) Uji Model Struktural (Inner Model)

1) Uji Multikolinearitas

Nilai inner VIF menunjukkan <5. Nilai ini menunjukkan bahwa semua variabel di atas yaitu digital transformational leadership, innovative work behaviour, knowledge sharing behaviour, learning agility, person organization fit tidak berkorelasi

antar variabel. Model penelitian sudah baik dan tidak ada masalah dalam hal multikolinearitas.

2) Koefisien Determinasi (R Square)

Model pada penelitian ini memiliki kecenderungan nilai R Square yang tinggi yaitu pada rentang 0.51-0.75 pada semua variabel dependen. Hal ini menandakan bahwa model secara efektif menjelaskan variasi dalam masing-masing variabel.

3) Pengaruh Efek (Effect Size)

Tabel 1. Nilai Pengaruh Efek (Effects size – f)

Variabel	IWB	KSB	LA	POF
DTL (X1)	0.056	0.248	1.917	1.509
KSB (Z2)	0.043			
LA (Z1)	0.145			
POF (X2)	0.122	0.244		

Berdasarkan data pada tabel diatas, DTL memiliki pengaruh yang kuat/besar terhadap variabel KSB, LA dan POF. Sedangkan variabel DTL memiliki pengaruh yang sedang/ menengah terhadap variabel IWB. Variabel KSB dan variabel LA) memiliki pengaruh yang sedang/ menengah terhadap variabel IWB. POF (X2) memiliki pengaruh yang sedang/ menengah terhadap IWB dan memiliki pengaruh yang kuat/besar terhadap KSB.

B. Pembahasan

1. Pengujian Model Hipotesis dan Pembahasan

Proses uji hipotesis penelitian ini menggunakan partial least square (PLS) dan teknik analisis koefisien jalur untuk membuktikan hipotesis penelitian. Dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa delapan hipotesis penelitian didukung:

Tabel 2. Uji Hipotesis

Hipotesis	Variabel	Path Coefficient	Interprestasi
H1: <i>Digital transformational leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>innovative work behaviour</i> .	DTL -> IWB	0.212	Hipotesis 1 Didukung
H2: <i>Digital transformational leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>knowledge sharing behaviour</i> .	DTL -> KSB	0.442	Hipotesis 2 Didukung

H3: <i>Digital transformational leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>knowledge sharing behaviour</i> .	DTL -> LA	0.811	Hipotesis 3 Didukung
H4: <i>Digital transformational leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>person organization fit</i> .	DTL -> POF	0.776	Hipotesis 4 Didukung
H5: <i>Learning Agility</i> berpengaruh positif terhadap <i>innovative work behaviour</i> .	KSB -> IWB	0.175	Hipotesis 5 Didukung
H6: <i>Knowledge Sharing Behaviour</i> berpengaruh positif terhadap <i>innovative work behaviour</i> .	LA -> IWB	0.315	Hipotesis 6 Didukung
H7: <i>Person organization fit support</i> berpengaruh positif terhadap <i>innovative work behaviour</i> .	POF -> IWB	0.279	Hipotesis 7 Didukung
H8: <i>Person organization fit</i> berpengaruh positif terhadap <i>knowledge sharing behaviour</i> .	POF -> KSB	0.438	Hipotesis 8 Didukung

2. Digital Transformational Leadership Terhadap Innovative Work Behaviour

Hasil dari uji hipotesis antara variabel DTL-> IWB menunjukkan bahwa DTL (X1) memiliki pengaruh langsung yang bersifat positif terhadap IWB (Y1) dengan nilai p-values sebesar 0.006. Pengaruh langsung DTL (X1) terhadap IWB (Y1) adalah sebesar 0.212 yang artinya jika DTL meningkat satu satuan unit, maka IWB akan meningkat sebesar 21%.

Karimi, Malek, Farani, & Liobikienė (2023) juga melakukan riset yang mirip dan hasil riset menunjukkan bahwa transformational leadership memiliki keterkaitan langsung dan positif terhadap innovative work behavior dari karyawan.

Melalui penelitian Ardi et al. (2020) digital transformational leadership berpengaruh positif terhadap organizational innovativeness. Ariyani & Hidayati (2018) melakukan penelitian tentang pengaruh dari transformational leadership dan work engagement terhadap innovative behavior di industri perbankan di Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformational leadership memiliki dampak positif dan signifikan terhadap innovative behavior.

3. Digital Transformational Leadership Terhadap Knowledge Sharing Behaviour

Variabel DTL (X1) memiliki pengaruh yang bersifat positif dan signifikan terhadap KSB (Z2) dengan nilai p-values sebesar 0.000. Pengaruh langsung DTL (X1) terhadap KSB (Z2) adalah sebesar 0.444 yang artinya jika DTL meningkat satu satuan unit, maka KSB akan meningkat sebesar 44%.

Berdasarkan penelitian Mayastinasari & Suseno (2023), dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap innovative work behavior dan transformational leadership juga memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap knowledge sharing behaviour. Kemampuan seorang pimpinan untuk mengelola proses berbagi pengetahuan karyawan knowledge sharing behaviour memengaruhi tingkat organizational innovativeness, seperti tingkat pemecahan masalah dan kecepatan organisasi dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah (Choi et al., 2016).

4. Digital Transformational Leadership Terhadap Learning Agility

Variabel DTL (X1) memiliki pengaruh langsung yang bersifat positif terhadap LA (Z1) dengan nilai p-values sebesar 0.000. Pengaruh langsung DTL (X1) terhadap LA (Z1) adalah sebesar 0.811 yang artinya jika DTL meningkat satu satuan unit, maka LA akan meningkat sebesar 81%.

Dalam riset yang dilakukan oleh Riset Meuse (2017) menjelaskan tentang kaitan empiris antara learning agility dan leader success. Temuan dari meta-analisis yang dilakukan menunjukkan bahwa learning agility memiliki korelasi yang kuat dengan leader performance dan leader potential.

Dalam hal ini terbentuk model hubungan yang bersifat resiprokal. Gayoung & Woo (2021) meneliti tentang hubungan dan mekanisme ambidextrous yang berintervensi antara gaya kepemimpinan CEO dan learning agility karyawan. Hasil riset mereka mengungkapkan bahwa stimulus yang sesuai seperti gaya kepemimpinan CEO juga memengaruhi learning agility karyawan dalam usaha (Gayoung & Woo, 2021). Begitu pula dengan Jun & Hee (2021), riset mereka terkait pengaruh learning support leadership oleh manajer terhadap learning agility dan work satisfaction.

5. Digital Transformational Leadership Terhadap Person Organization Fit

Variabel DTL (X1) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap POF (X2) dengan nilai p-values sebesar 0.000. Pengaruh langsung DTL (X1) terhadap POF (X2) adalah sebesar 0.776 yang artinya jika DTL meningkat satu satuan unit, maka POF akan meningkat sebesar 77%.

Pemimpin transformasional cenderung lebih mampu menciptakan tingkat kesesuaian individu dengan organisasi atau person organization fit dan dapat mentransfer nilai-nilai kepada karyawan (Raja, Bouckennooghe, Syed & Naseer, 2018). Riset Raja, Bouckennooghe, Syed & Naseer (2018) membuktikan bahwa transformational leadership berhubungan positif baik dengan person organization fit dan organizational social capital serta dapat menciptakan tingkat person organization fit yang tinggi. Transformational leadership meningkatkan persepsi kesesuaian individu dengan pekerjaan karyawan atau person job fit (Bui, Zeng dan Higgs, 2017). Hasil penelitian Bui, Zeng dan Higgs (2017) menunjukkan bahwa transformational leadership memiliki pengaruh signifikan pada keterlibatan kerja karyawan sebagaimana halnya person job fit atau person organization fit di China.

6. Knowledge Sharing Behaviour Terhadap Innovative Work Behaviour

Variabel KSB (Z2) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap IWB (Y1) dengan p-values sebesar 0.032. Pengaruh langsung KSB (Z2) terhadap IWB (Y1) adalah sebesar 0.175 yang artinya jika

KSB meningkat satu satuan unit, maka IWB akan meningkat sebesar 17%.

Dalam riset Kmiecik (2020) dibuktikan bahwa generasi ide sebagai bagian dari innovative work behavior dipicu oleh faktor pemberian pengetahuan atau donating knowledge. Penelitian yang dilakukan oleh Akram, Lei, Haider, dan Hussain (2020) menunjukkan bahwa perilaku knowledge sharing antar rekan kerja berdampak positif serta signifikan pada innovative work behavior. Begitu pula dengan Natalia & Sandroto (2020) yang menemukan bahwa signifikansi perilaku knowledge sharing dalam hubungannya dengan innovative work behavior menjadi terlihat melalui hasil-hasil pentingnya. Studi ini menunjukkan bahwa knowledge sharing memiliki pengaruh positif pada innovative work behavior.

7. Learning Agility Terhadap Innovative Work Behaviour

Variabel LA (Z1) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap IWB (Y1) dengan nilai p-values sebesar 0.000. Pengaruh langsung LA (Z1) terhadap IWB (Y1) adalah sebesar 0.315 yang artinya jika DTL meningkat satu satuan unit, maka POF akan meningkat sebesar 31%.

Dalam penelitian pengaruh learning agility terhadap innovative work behavior yang pernah dilakukan berjudul Innovative Work Behavior pada Pegawai di DKI Jakarta: Pengaruh Learning Agility, Work Engagement, dan Digital Readiness dengan objek penelitian karyawan yang bekerja di DKI Jakarta, learning agility memiliki kontribusi pengaruh yang signifikan terhadap innovative work behavior (Riswan, Salsabila, Mulya, dan Saputra, 2022). Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Putri & Suharti (2021) yang menemukan bahwa semakin tinggi learning agility, semakin tinggi juga innovative work behavior dalam menemukan cara atau strategi baru dalam menghadapi perubahan dalam pekerjaan mereka.

8. Person Organization Fit Terhadap Innovative Work Behaviour

Variabel POF (X2) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap IWB (Y1) dengan nilai p-values sebesar 0.001. Pengaruh langsung POF (X2) terhadap IWB

(Y1) adalah sebesar 0.279 yang artinya jika POF meningkat satu satuan unit, maka IWB akan meningkat sebesar 27%.

Person organizational fit membantu karyawan dalam menampilkan perilaku kerja inovatif (Afsar & Badir, 2017). Silverthorne dalam Afsar & Badir (2017) menyebut bahwa individu yang memiliki kesesuaian antara diri mereka dengan organisasi, individu yang merasa puas dengan tugas-tugas mereka, dan individu yang termotivasi secara intrinsik lebih sering menunjukkan perilaku inovatif di lingkungan kerja (innovative work behavior). Hasil riset yang dilakukan membuktikan bahwa person organization fit berpengaruh positif dan signifikan terhadap innovative work behavior. Karyawan dengan tingkat person organization fit yang rendah tidak dapat membangun ikatan sosial yang kuat dengan rekan kerja dan cenderung kurang memberikan sikap dan perilaku positif karena tabrakan nilai-nilai pribadi dengan nilai-nilai organisasi (Afsar & Badir, 2017).

9. Person Organization Fit Terhadap Knowledge Sharing Behaviour

Variabel POF (X2) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap KSB (Z2) dengan p-values sebesar 0.000. Pengaruh langsung POF (X2) terhadap KSB (Z2) adalah sebesar 0.438 yang artinya jika POF meningkat satu satuan unit, maka KSB akan meningkat sebesar 43%.

Romadhoni, Kusmaningtyas & Susanti (2023) menguji bagaimana servant leadership sebagai sarana untuk meningkatkan innovative work behavior di antara karyawan PT Telkom Akses Surabaya. Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi variabel mediasi dari person organization fit dengan organisasi dan knowledge sharing behavior. Kesesuaian individu dengan organisasi secara positif dan signifikan memengaruhi perilaku knowledge sharing behavior. Temuan hampir serupa ditemukan oleh Sudibjo & Prameswari (2021) ketika meneliti tentang bagaimana pengaruh knowledge sharing behavior dan person organization fit pada hubungan antara transformational leadership terhadap innovative work behavior. Dalam risetnya membuktikan bahwa person organization

fit berpengaruh positif terhadap knowledge sharing behaviour.

IV. SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Hasil dan temuan pada penelitian ini dapat dijadikan basis dan juga pertimbangan dalam membuat kebijakan maupun rencana perbaikan (improvement) kedepannya.

Pertama, perlu dilakukan program pelatihan kepemimpinan yang berkelanjutan, dengan fokus pada analisis kebutuhan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi dan keterampilan para pimpinan dalam mengelola tim dan menghadapi perubahan yang cepat. Program ini harus disesuaikan dengan konteks dan tantangan yang dihadapi oleh para pemimpin, sehingga mereka dapat memiliki pemahaman yang lebih mendalam dan keterampilan yang lebih baik untuk mengatasi kompleksitas dalam mengelola tim, membuat keputusan strategis, dan memimpin transformasi di tengah perubahan dinamis.

Kedua, diperlukan program coaching dan mentoring yang diwajibkan bagi pimpinan untuk memberikan panduan, umpan balik, dan pembimbingan kepada anggota tim. Program ini bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung perkembangan pribadi dan profesional, dengan memfasilitasi pertukaran pengetahuan dan pengalaman antara pimpinan dan tim serta membangun jembatan komunikasi. Selain itu, perlu juga strategi perekrutan yang memastikan kesesuaian individu yang direkrut dengan nilai-nilai perusahaan XYZ, yang dapat dilakukan melalui asesmen yang sesuai dengan kebutuhan masing-masing divisi atau job role. Terakhir, diperlukan reward & recognition yang spesifik untuk mengapresiasi pimpinan dan karyawan yang mendorong terjadinya perilaku inovatif dalam pekerjaan, seperti pemberian penghargaan bulanan atau tahunan, bonus khusus, atau promosi bagi mereka yang berkontribusi signifikan terhadap kemajuan inovasi di perusahaan XYZ.

B. Saran

Berikut merupakan saran dari peneliti yang dapat dipertimbangkan untuk penelitian selanjutnya:

1. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang hanya menganalisis pengaruh dan hubungan di antara variabel-variabel tertentu. Selanjutnya dapat

melakukan metode penelitian lainnya seperti kualitatif atau mixed method untuk menganalisis variabel dan data secara lebih komprehensif dan memperoleh temuan yang lebih rinci.

2. Penelitian berikutnya dapat mengeksplorasi dan menganalisis faktor-faktor lain yang mempengaruhi innovative work behavior di sektor industri lainnya, seperti keuangan, perhotelan, pendidikan atau manufaktur dll. Dengan memperluas ruang lingkup penelitian ke sektor-sektor tersebut, kita dapat mendapatkan wawasan yang lebih komprehensif tentang determinan innovative work behavior di berbagai konteks industri. Melibatkan sektor-sektor ini juga dapat memberikan pemahaman mendalam tentang bagaimana variabel-variabel tertentu berinteraksi dan memberikan dampak unik dalam mendorong atau menghambat inovasi. Sehingga, hasil penelitian ini tidak hanya dapat memberikan kontribusi pada pemahaman teoritis di bidang innovative work behavior, tetapi juga memberikan panduan praktis yang lebih luas bagi organisasi di berbagai sektor industri dalam mengembangkan strategi inovatif yang efektif.
3. Penelitian berikutnya dapat mencari variabel-variabel mediasi atau moderasi yang dapat meningkatkan pengaruh positif dan signifikan bagi variabel dependen saat ini.
4. Model penelitian ini dapat diperluas untuk mencakup sampel responden yang lebih luas agar mencapai representasi yang lebih holistik dan mencakup diversitas yang lebih besar dalam konteks penelitian. Dengan melibatkan responden dari berbagai latar belakang dan tingkat pengalaman, penelitian ini dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang variabilitas dalam persepsi dan perilaku terkait variabel-variabel yang diamati. Selain itu, penggunaan sampel yang lebih luas dapat meningkatkan validitas eksternal penelitian ini, memungkinkan generalisasi hasil yang lebih kuat ke dalam konteks yang lebih luas.
5. Bagi penelitian berikutnya perlu memastikan butir pernyataan pada kuesioner tidak multi tafsir misalkan dengan memastikan pernyataan mengacu pada pernyataan yang spesifik.

DAFTAR RUJUKAN

- AFSAR, B., 2016. The impact of person-organization fit on innovative work behavior: the mediating effect of knowledge sharing behavior. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 29(2), pp.104–109. <https://doi.org/10.1108/IJHCQA-01-2015-0017>.
- AFSAR, B. and BADIR, Y., 2016. The mediating role of psychological empowerment on the relationship between person-organization fit and innovative work behaviour. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 7(1), pp.5–26. <https://doi.org/10.1108/JCHRM-11-2015-0016>.
- AFSAR, B. and BADIR, Y., 2017. Workplace spirituality, perceived organizational support and innovative work behavior: The mediating effects of person-organization fit. *Journal of Workplace Learning*, 29(2), pp.95–109. <https://doi.org/10.1108/JWL-11-2015-0086>.
- AKRAM, T., LEI, S., HAIDER, M.J. and HUSSAIN, S.T., 2020. The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), pp.117–129. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.10.001>.
- ARDI, A., DJATI, S.P., BERNANTO, I., SUDIBJO, N., YULIANEU, A., NANDA, H.A. and NANDA, K.A., 2020. The relationship between digital transformational leadership styles and knowledge-based empowering interaction for increasing organisational innovativeness. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 11(3), pp.259–277.
- ARIYANI, N. and HIDAYATI, S., 2018. Influence of transformational leadership and work engagement on innovative behavior. *Etikonomi*, 17(2), pp.275–284. <https://doi.org/10.15408/etk.v17i2.7427>.
- AYDIN, E. and ERKILIÇ, E., 2020. Transformational leadership and innovative work behavior: The mediating role of knowledge sharing. *Tourism and Recreation*, 2(2), pp.106–117.
- BUI, H.T., ZENG, Y. and HIGGS, M., 2017. The role of person-job fit in the relationship between transformational leader and job engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 32(1), pp.373–386. <https://doi.org/10.1108/JMP-05-2016-0144>.
- CBINSIGHTS, 2003. Homepage online. [online] Available at: <https://www.cbinsights.com/research/report/startup-failure-reasons-top/> [Accessed 5 Oct. 2003].
- CHARLI, C.O., MASNUM, A., HIDAYAT, R., MENHARD, M. and HARTOYO, B., 2023. Interpretation innovative work behavior and transformational leadership: Analysis work engagement and work environment on Dinas Pariwisata Kota Padang. *Journal of Accounting and Finance Management*, 3(6), pp.318–333. <https://doi.org/10.38035/jafm.v3i6.173>.
- CIRERA, X. and MALONEY, W.F., 2017. *The innovation paradox: Developing-country capabilities and the unrealized promise of technological catch-up*. Washington, DC: World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/28341>.
- CHOI, S.B., KIM, K., ULLAH, S.E. and KANG, S.W., 2016. How transformational leadership facilitates innovative behavior of Korean workers: Examining mediating and moderating processes. *Personnel Review*, 45(3), pp.459–479. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2014-0058>.
- GRAVETT, L. and CALDWELL, S., 2016. *Learning agility: The impact on recruitment and retention*. New York: Palgrave Macmillan US.
- KARIMI, S., AHMADI MALEK, F., YAGHOUBI, F.A. and LIOBIKIENĖ, G., 2023. The role of transformational leadership in developing innovative work behaviors: The mediating role of employees' psychological capital. *Sustainability*, 15(2), p.1267. <https://doi.org/10.3390/su15021267>.
- KIM, M.J. and KIM, S.H., 2021. The effect of learning support leadership on learning agility and job satisfaction of organizational members. *International*

- Journal of Advanced Culture Technology*, 9(1), pp.152–161.
- KIM, G. and LEE, W.J., 2021. The venture firm's ambidexterity: Do transformational leaders boost organizational learning for venture growth? *Sustainability*, 13(15). <https://doi.org/10.3390/su13158126>.
- KRISTOF-BROWN, A.L., ZIMMERMAN, R.D. and JOHNSON, E.C., 2005. Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), pp.281–342.
- MAYASTINASARI, V. and 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), pp.e02977–e02977. <https://www.openaccessojournals.com/JBReview/article/view/2977>.
- MCCARTHY, P., SAMMON, D. and ALHASSAN, I., 2021. Digital transformation leadership characteristics: a literature analysis. *Journal of Decision Systems*. <https://doi.org/10.1080/12460125.2021.1908934>.
- MIKTI, 2021. *Mapping & database startup Indonesia 2021*. MIKTI.
- NATALIA, L. and SANDROTO, C.W., 2020. The mediating role of knowledge sharing behavior on the effect of person–organization fit on innovative work behavior. *International Journal of Applied Business and International Management*, 5(1), pp.82–92.
- PUTRI, Y. and SUHARTI, L., 2021. Learning agility and innovative behavior: The roles of learning goal orientation and learning organization. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 5(3), pp.711–722.
- RAJA, U., BOUCKENOOGHE, D., SYED, F. and NASEER, S., 2018. Interplay between P–O fit, transformational leadership and organizational social capital. *Personnel Review*, 47(4), pp.913–930. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2016-0161>.
- ROMADHONI, A., KUSMANINGTYAS, A. and SUSANTI, N., 2023. Servant leadership to improve innovative work behavior through person organization fit and knowledge sharing behavior as mediation variables at employees of PT Telkom Akses Surabaya Utara, Indonesia. *New Applied Studies in Management, Economics & Accounting*, 6(7), pp.17–25.
- SUDIBJO, N. and 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(6). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07334>.
- TRIPATHI, A. and KALIA, P., 2022. Examining the effects of supportive work environment and organisational learning culture on organisational performance in information technology companies: The mediating role of learning agility and organisational innovation. *Innovation*, pp.1–21. <https://doi.org/10.1080/14479338.2022.2116640>.
- WORLD BANK, 2018. *Indonesia economic quarterly*. Washington, DC: World Bank.
- WORLD BANK, 2021. *Supporting firms in restructuring and recovery*. Washington, DC: World Bank. <https://doi.org/10.1596/35551>.
- WURYANINGRAT, N.F., KINDANGEN, P., SEUNDOUW, G. and LUMANOUW, B., 2019. The role of person–job fit and person–organization fit on the development of innovation capabilities at Indonesia creative industry. *International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT)*, 8(5), pp.80–85. <https://doi.org/10.35940/ijeat.E1011.0585C19>.