



## ***Transformational Leadership dan Innovative Work Behavior dengan Learning Agility sebagai Pemediasi***

Liza Anik Rosidah<sup>1</sup>, Veronika Agustini Srimulyani<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya, Surabaya, Jawa Timur

<sup>1</sup>[osc-manage.liza.a.19@ukwms.ac.id](mailto:osc-manage.liza.a.19@ukwms.ac.id); <sup>2</sup>[veronika.agustini.s@ukwms.ac.id](mailto:veronika.agustini.s@ukwms.ac.id)

**Abstract.** *Innovation is one of the efforts of an organization to achieve a sustainable competitive advantage. Innovation is inseparable from the creative ideas of individuals in the organization. Innovative work behavior (IWB) is the main source of innovation in organizations because IWB is an effort made by individuals in obtaining a new idea that can be applied and is beneficial for individuals, groups, organizations, and society. The purpose of this study is to examine the significance of the direct and indirect influence of transformational leadership (TL) on IWB with learning agility (LA) as a mediator. The analysis unit is PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 7 in Madiun City, with 146 permanent employees as respondents. Data collection using questionnaires. Data analysis using path analysis and Sobel test. The results showed that directly TL in LA; TL and LA significantly and positively had an effect on IWB. The results of the mediation test, showed that LA partially mediated the influence of TL on IWB. The results of the mediation test, showed that LA partially mediated the influence of TL on IWB. The results of this study show that IWB as an internal resource to achieve competitive advantage can be improved through transformational leadership (TL) practices that are balanced with speed in the learning of employees (LA), and to grow LA itself the role of TL is very necessary.*

**Keywords:** *innovative work behavior, transformational leadership, learning agility, Madiun City*

**Abstrak.** Inovasi merupakan salah satu upaya suatu organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Inovasi tidak terlepas dari ide-ide kreatif individu dalam organisasi. *Innovative work behavior* (IWB) adalah sumber utama inovasi dalam organisasi karena IWB merupakan upaya yang dilakukan oleh individu dalam memperoleh suatu ide baru yang dapat diterapkan dan bersifat menguntungkan bagi individu, kelompok, organisasi, dan masyarakat luas. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji signifikansi pengaruh langsung dan tidak langsung *transformational leadership* (TL) pada IWB dengan *learning agility* (LA) sebagai pemediasi. Unit analisis adalah PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 7 di Kota Madiun, dengan 146 pegawai tetap sebagai responden. Pengumpulan data menggunakan kuesioner. Analisis data menggunakan analisis jalur dan Sobel test. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara langsung TL pada LA; TL dan LA secara signifikan dan

positif berpengaruh pada IWB. Hasil pengujian mediasi, menunjukkan bahwa LA memediasi secara parsial pengaruh TL terhadap IWB. Hasil kajian ini menunjukkan bahwa IWB sebagai sumber daya internal untuk meraih keunggulan kompetitif dapat ditingkatkan melalui praktek kepemimpinan transformasional (TL) yang diimbangi dengan kecepatan dalam pembelajaran para pegawai (LA), dan untuk menumbuhkan LA itu sendiri peran TL ini sangat diperlukan.

**Kata kunci:** *innovative work behavior, transformational leadership, learning agility*, Kota Madiun

## LATAR BELAKANG

Revolusi industri 4.0 membawa perubahan pada seluruh sektor. Teknologi yang berkembang begitu pesat menciptakan kondisi yang kompetitif. Pemanfaatan teknologi digital sebagai upaya efisiensi kerja bukan lagi sesuatu yang baru di era ini. Perusahaan berlomba-lomba menciptakan nilai (*value*) melalui pemanfaatan teknologi digital guna meningkatkan produktivitas kerja. Inovasi memegang peran penting dalam beradaptasi dan bertahan dalam dunia yang sangat kompetitif dan teknologi yang semakin maju (Smith & Tushman, 2005). Inovasi berkontribusi dalam upaya peningkatan nilai (*value*) perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Apabila dibandingkan, perusahaan inovatif memiliki tingkat produktivitas dan pertumbuhan ekonomi lebih baik dibanding perusahaan non inovatif (Cainelli, 2004; dalam Khan et al., 2019). Inovasi organisasi tidak bisa dipisahkan dari inovasi individu-individu di dalamnya. Ide-ide baru lahir dari individu dalam perusahaan. Menurut Getz & Robinson (2003) 80% ide inovasi diciptakan oleh karyawan dan 20% diciptakan oleh organisasi. 80% ide inovasi yang berasal dari karyawan bukanlah diciptakan secara instan melainkan melewati suatu proses yang membentuk perilaku kerja inovatif karyawan.

*Innovative work behavior* karyawan merupakan sumber utama inovasi dalam perusahaan (Bason, 2018; dalam Khan et al., 2019). *Innovative work behavior* mencerminkan pada pengembangan ide-ide baru yang berguna serta implementasi ide-ide baru pada produk atau layanan dan penemuan cara baru yang lebih baik untuk melakukan pekerjaan (Jong & Hartog, 2010). Tindakan inovatif individu dalam bekerja mengarah pada penemuan dan pengenalan ide-ide baru yang menguntungkan bagi

organisasi. Ide-ide baru yang digagas oleh individu dalam suatu organisasi melalui *innovative work behavior* membantu organisasi dalam beradaptasi dan bertahan di lingkungan yang kompetitif. Menurut Hui et al. (2019) *innovative work behavior* berkontribusi dalam meningkatkan inovasi dan kreativitas pekerja. *Innovative work behavior* dapat ditumbuhkan oleh beberapa faktor seperti kepemimpinan dan manusia dalam organisasi (Ancok, 2012:58).

Pemimpin berperan penting dalam tercapainya visi dan misi organisasi (Mahmudah, 2015). Perilaku pemimpin merupakan salah satu sumber daya sosial yang berpengaruh di tempat kerja (Robijn et al., 2020). Pemberian motivasi dan inspirasi oleh pemimpin merupakan upaya pemimpin dalam merangsang inovasi karyawan. Ancok (2012:58) berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan salah satu modal untuk mendorong inovasi dalam organisasi. Etikariana (2020) juga menyatakan bahwa salah satu faktor yang memengaruhi tumbuhnya *innovative work behavior* adalah faktor kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang cukup populer terhadap perilaku kerja inovatif adalah gaya kepemimpinan transformasional. Menurut Northouse (2013:175) kepemimpinan transformasional merupakan suatu proses yang mengubah orang-orang dalam organisasi. Pemimpin dengan pemikiran transformasional cenderung memotivasi anggotanya dengan cara menciptakan lingkungan yang ramah, dimana anggotanya bebas untuk mengekspresikan ide mereka dengan tujuan meningkatkan perilaku kerja inovatif (Bai et al., 2016). *Transformational leadership* memiliki perbedaan dengan *transactional leadership*, misalnya kepemimpinan transformasional memiliki kecenderungan dalam memotivasi anggota melalui lingkungan yang ramah sehingga anggota nyaman dalam mengekspresikan ide yang dimiliki. Beberapa kajian empiris menyatakan bahwa *transformational leadership* berpengaruh terhadap *innovative work behavior* (Afsar & Badir, 2014; Hadi et al., 2019; Khan et al., 2019; Zhang et al., 2021). Namun terdapat hasil penelitian yang temuannya kontradiktif pada penelitian diatas. Hasil penelitian Udin & Shaikh (2022) menunjukkan bahwa *transformational leadership* secara langsung tidak berpengaruh terhadap *innovative work behavior*. Penelitian Messmann et al. (2021), Sudibjo & Prameswari (2021), dan Wardhani & Gulo (2017) juga mengungkapkan bahwa *innovative work behavior* tidak dipengaruhi oleh *transformational leadership*.

Faktor lain yang memengaruhi pertumbuhan inovasi adalah manusia. Manusia dalam organisasi merupakan modal untuk menstimulasi inovasi (Ancok, 2012:58). Ancok (2012:69) berpendapat bahwa dalam mengelola perubahan di berbagai dimensi kehidupan yang begitu cepat dibutuhkan sifat pro aktif dan inovatif. Kompleksitas dan ketidakpastian pergerakan lingkungan bisnis menuntut karyawan untuk lincah dalam belajar dengan tujuan untuk memperoleh keterampilan baru dan kemampuan untuk mempelajari cara baru demi kinerja mereka (Milai et al., 2021; dalam Jo & Hong, 2022). Lingkungan yang dinamis dengan tuntutan untuk terus berinovasi demi tercapainya keunggulan kompetitif diperlukan kemampuan belajar secara cepat. Kemampuan individu dalam belajar secara cepat dalam menghadapi situasi yang tidak terduga dibutuhkan dalam membangun *innovative work behavior* agar terciptanya inovasi terbaik. *Learning agility* merupakan suatu kemampuan beradaptasi yang dimiliki individu berdasarkan pengalaman-pengalaman sebelumnya untuk mencapai hasil yang optimal (Riswan et al., 2021). Dalam mencapai hasil yang optimal, individu dapat melakukan inovasi sehingga menemukan cara-cara baru dalam menghadapi situasi tidak terduga dengan bekal pengalaman yang mereka miliki. *Learning agility* didefinisikan sebagai kemampuan seseorang dalam belajar, mengembangkan potensi berdasarkan pengalaman dan beradaptasi secara cepat terhadap situasi baru atau hal baru (DeRue, Ashford & Myers, 2012; dalam Putri & Suharti, 2021). *Learning agility* sangat dibutuhkan di era revolusi industri 4.0 terutama dalam hal beradaptasi dengan kemajuan teknologi. Karyawan dapat memanfaatkan *learning agility* untuk menciptakan solusi melalui inovasi-inovasi baru yang didasari oleh pengalaman untuk memenuhi kebutuhan perusahaan. Peluang sukses dalam menciptakan solusi lebih besar apabila individu memanfaatkan *learning agility* dalam berinovasi. Menurut Kaiser dan Craig (2011) *learning agility* merupakan praktik nyata dalam memperoleh pengalaman, belajar dari kesalahan, ketersediaan untuk belajar melalui pemanfaatan potensi yang lebih besar dengan tujuan meningkatkan kinerja dan kesuksesan karir. *Learning agility* berpengaruh terhadap *innovative work behavior* (Jo & Hong, 2022; Putri & Suharti, 2021; Riswan et al., 2021).

## **KAJIAN TEORITIS**

### ***Innovative Work Behavior***

*Innovative work behavior* adalah pengenalan dan penerapan ide baru yang dilakukan oleh individu dan menguntungkan individu, kelompok, organisasi atau masyarakat luas (West and Farr, 1989; dalam Kleysen & Street, 2001). Farr & Ford (1990) dalam Jong & Hartog (2010) mendefinisikan *innovative work behavior* sebagai perilaku individu yang disengaja bertujuan untuk mencapai inisiasi dan pengenalan ide, proses, produk, atau prosedur yang berguna dalam kelompok atau organisasi. Ancok (2012:58) berpendapat secara garis besar faktor penggerak inovasi dalam organisasi ada tiga: (1) manusia; (2) kepemimpinan; (3) struktur organisasi. Menurut Jong & Hartog (2010) terdapat empat dimensi dalam *innovative work behavior*: (1) *idea exploration*; (2) *idea generation*; (3) *idea championing*; (4) *idea implementation*.

### ***Transformational Leadership***

Pemimpin dengan tipe transformasional digambarkan dengan pemimpin yang karismatik, visioner, dan berpengaruh besar terhadap anggotanya. James McGregor Burns pada tahun 1978 membedakan antara kepemimpinan transaksional dengan kepemimpinan transformasional yang memiliki kecenderungan dalam memikat nilai moral anggota mereka dengan tujuan untuk meningkatkan pemahaman atas kesadaran terkait masalah etis dan memobilisasi energi dan sumber daya yang ada untuk transformasi institusi (Yukl, 2013:321). Pemimpin transformasional merupakan pemimpin kreatif dan juga mampu mendorong para pengikutnya untuk bertindak kreatif pula, kreativitas dan pemberdayaan merupakan kunci keberhasilan dari suatu organisasi (Robbins & Judge, 2017:398). Menurut Bass et al. (2003) terdapat empat dimensi *transformational leadership*: (1) *idealized influence*; (2) *inspirational motivation*; (3) *intellectual stimulation*; (4) *individual consideration*.

### ***Learning Agility***

*Learning agility* didefinisikan sebagai kemampuan seseorang dalam belajar, mengembangkan potensi berdasarkan pengalaman dan beradaptasi secara cepat terhadap situasi baru atau hal baru (DeRue, Ashford & Myers, 2012; dalam Putri & Suharti, 2021). Menurut Kaiser dan Craig (2011) dalam (Putri & Suharti, 2021) *learning agility* merupakan praktik nyata dalam memperoleh pengalaman, belajar dari

kesalahan, ketersediaan untuk belajar melalui pemanfaatan potensi yang lebih besar dengan tujuan meningkatkan kinerja dan kesuksesan karir. *Learning agility* adalah kemauan dan kemampuan untuk mempelajari hal baru dari pengalaman baru dan menerapkan hasil belajarnya (Lombardo & Eichinger, 2002). Menurut Lombardo & Eichinger (2002) terdapat empat dimensi dalam *learning agility*: (1) *people agility*; (2) *results agility*; (3) *mental agility*; (4) *change agility*.

### **Pengaruh *transformational leadership* terhadap *innovative work behavior***

Ancok (2012:58) menyatakan bahwa salah satu faktor pendorong perilaku kerja inovatif adalah kepemimpinan. Pemimpin yang bisa menstimulasi pertumbuhan inovasi adalah pemimpin yang visioner, mampu mengkolaborasikan seluruh sumber daya perusahaan, dan mampu mendorong orang-orang dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi (Ancok, 2012:60). Pemimpin transformasional memiliki sifat apresiatif terhadap gagasan-gagasan inovatif pengikutnya sehingga sifat tersebut memotivasi pengikutnya untuk berinovasi. Penelitian Zhang Qing et al. (2021) *transformational leadership* berpengaruh secara langsung positif signifikan terhadap *innovative work behavior*. Beberapa kajian empiris lain juga menyatakan bahwa *ransformational leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *innovative work behavior* (Afsar & Badir, 2014; Hadi et al., 2019; Khan et al., 2019; Zhang et al., 2021).

H1: *Transformational leadership* berpengaruh langsung secara signifikan dan positif terhadap *innovative work behavior*

### **Pengaruh *learning agility* terhadap *innovative work behavior***

Modal manusia merupakan salah satu pendorong pertumbuhan perilaku inovatif kerja dalam organisasi (Ancok, 2012:58). Aspek manusia dalam inovasi organisasi menurut Ancok (2012: 59) yaitu aspek modal manusia yang mendukung inovasi yaitu modal kreativitas, modal intelektual, modal emosional, modal sosial, modal keuletan, modal moral dan integristas, dan modal kesehatan. Salah satu dari tujuh aspek tersebut yang berhubungan dengan *learning agility* adalah modal intelektual. Menurut Ancok (2012:59) modal intelektual adalah luas pengetahuan dan keterampilan yang didapatkan dari proses belajar terus menerus. Ancok (2012:70) menyatakan bahwa modal intelektual tidak hanya sekedar tingkat pendidikan formal melainkan juga terletak pada kemauan individu dalam berfikir tentang suatu hal baru. Proses belajar terus menerus

menimbulkan ketangkasan individu dalam menghadapi situasi perubahan yang tidak terduga. *Learning agility* didefinisikan sebagai kemampuan seseorang dalam belajar, mengembangkan potensi berdasarkan pengalaman dan beradaptasi secara cepat terhadap situasi baru atau hal baru (DeRue, Ashford & Myers, 2012; dalam Putri & Suharti, 2021). Penelitian Putri & Suharti (2021) menyatakan bahwa *learning agility* berpengaruh langsung secara signifikan dan positif terhadap *innovative work behavior*. Beberapa kajian empiris lain juga menyatakan bahwa *learning agility* berpengaruh langsung signifikan dan positif terhadap *innovative work behavior* (Jo & Hong, 2022; Putri & Suharti, 2021; Riswan et al., 2021).

H2: *Learning agility* berpengaruh langsung secara signifikan dan positif terhadap *innovative work behavior*

### **Peran Mediasi *learning agility* pada pengaruh *transformational leadership* terhadap *innovative work behavior***

*Learning agility* didefinisikan sebagai kemampuan seseorang dalam belajar, mengembangkan potensi berdasarkan pengalaman dan beradaptasi secara cepat terhadap situasi baru atau hal baru (DeRue, Ashford & Myers, 2012; dalam Putri & Suharti, 2021). Iklim yang mendukung dibutuhkan dalam praktik *learning agility*. Pemimpin transformasional senantiasa memperhatikan kebutuhan tiap bawahannya dalam hal pencapaian dan pertumbuhan sehingga mereka menciptakan kesempatan belajar baru melalui iklim yang mendukung pertumbuhan (B. M. Bass et al., 2003). Pembentukan suasana belajar dan kemauan untuk berbagi pengetahuan dipengaruhi oleh *transformational leadership* (Bass, 2000). Chu & Kim (2021) menyatakan bahwa *transformational leadership* secara langsung signifikan dan positif berpengaruh terhadap *learning agility*. Hasil studi empiris Chu & Kim (2021) juga menunjukkan bahwa *learning agility* memediasi hubungan pengaruh *transformational leadership* terhadap *innovative work behavior*. Chu & Kim (2021) juga memaparkan bahwa karyawan yang sangat menyadari *transformational leadership* dari atasan mereka dapat mempromosikan *innovative work behavior* melalui *learning agility* yang tinggi dan memperluas perubahan baru. Artinya ketika seorang pemimpin transformasional menyajikan visi, memberikan pertimbangan individu, dan menginspirasi melalui stimulasi intelektual, anggota mengenali peluang untuk belajar dan tumbuh dan

menggunakan pengetahuan belajar mereka untuk menerapkan ide-ide baru untuk tugas-tugas aktual untuk mencapai hasil yang inovatif.

H3: *Transformational leadership* berpengaruh langsung secara signifikan dan positif terhadap *learning agility*.

H4: *Transformational leadership* berpengaruh tidak langsung terhadap *innovative work behavior* melalui *learning agility* sebagai mediasi.

## **METODE PENELITIAN**

### **Desain Penelitian**

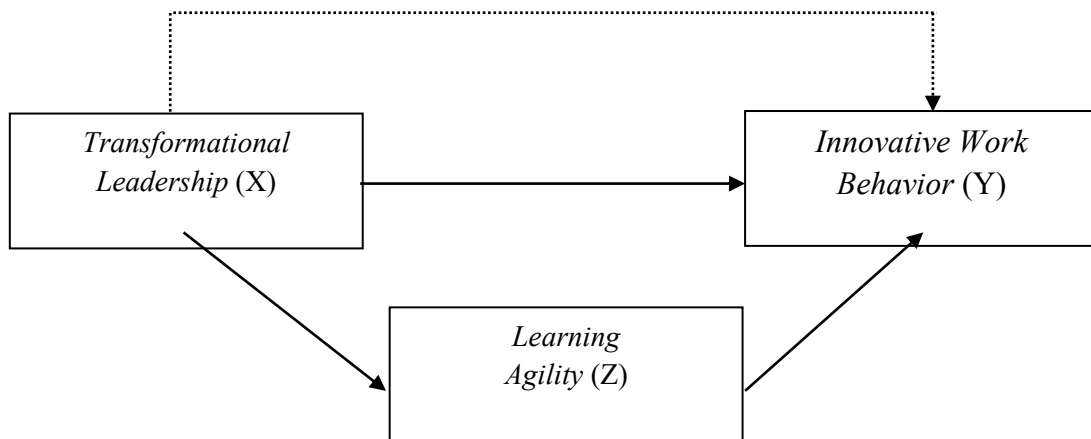
Penelitian ini menggunakan penelitian kausalitas dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian kausalitas adalah penelitian yang bertujuan untuk melihat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

### **Populasi dan Sampel**

Penelitian ini menggunakan populasi penelitian yaitu pegawai tetap PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 7 di Kota Madiun yang terdiri dari 146 pegawai tetap. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *non probability sampling* dengan metode sampling jenuh. Setelah melakukan penyebaran kuesioner sejumlah 146, didapatkan sejumlah 90 lembar kuesioner kembali dan sisanya sejumlah 56 lembar kuesioner tidak diisi. Jumlah kuesioner yang diolah sejumlah 90 lembar kuesioner atau 62% dari jumlah kuesioner yang disebar.



## Model Penelitian



**Gambar 1. Model Penelitian**

Gambar 1 merupakan gambaran model penelitian dalam penelitian ini. Model penelitian tersebut menggambarkan bagaimana pengaruh variabel *transformational leadership* (X) terhadap variabel *innovative work behavior* melalui *learning agility* (Z) sebagai pemediasi. Variabel *transformational leadership* (X) diprediksi berpengaruh langsung secara signifikan dan positif terhadap *innovative work behavior*; variabel *transformational leadership* (X) diprediksi berpengaruh langsung secara signifikan dan positif terhadap *learning agility*; variabel *learning agility* (Z) diprediksi berpengaruh langsung secara signifikan dan positif terhadap *innovative work behavior* (Y). Demikian pula diprediksikan bahwa *transformational leadership* (X) berpengaruh tidak langsung terhadap *innovative work behavior* melalui *learning agility* sebagai mediasi.

## Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data

Data primer dalam penelitian ini dikumpulkan menggunakan teknik survei melalui penyebaran kuesioner. Kuesioner yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini menyajikan pernyataan dengan skala pengukuran yaitu skala Likert 5 poin.

Secara operasional, *transformational leadership* didefinisikan sebagai model kepemimpinan yang aktif dalam memotivasi, menginspirasi, dan memengaruhi pengikut untuk menampilkan performa terbaik pengikutnya demi tercapainya visi organisasi. Item pengukuran pada variabel *transformational leadership* mengadopsi dari penelitian

Larasati et al. (2022) dengan skala pengukuran yaitu skala Likert 1-5 poin sebanyak 20 item pernyataan (1= Sangat Tidak Setuju; 5= Sangat Setuju).

Secara operasional, *learning agility* didefinisikan sebagai kemampuan individu dalam menjadikan pengalaman sebagai pembelajaran untuk mengembangkan potensi dan menghadapi perubahan sehingga mampu beradaptasi dalam situasi baru. Item pengukuran variabel *learning agility* merujuk pada Lombardo & Eichinger (2002) dengan skala pengukuran yaitu skala Likert 1-5 poin sebanyak 15 item pernyataan (1= Sangat Tidak Setuju; 5= Sangat Setuju).

Secara operasional, *innovative work behavior* didefinisikan sebagai upaya yang dilakukan oleh individu dalam memperoleh suatu ide baru yang dapat diterapkan dan bersifat menguntungkan bagi individu, kelompok, organisasi, dan masyarakat luas. Item pengukuran variabel *innovative work behavior* merujuk pada Jong & Hartog (2010) dengan skala pengukuran yaitu skala Likert 1-5 poin sebanyak 10 item pernyataan (1= Sangat Tidak Setuju; 5= Sangat Setuju).

### **Alat Analisis Data**

Alat analisis data dalam penelitian ini meliputi uji kualitas data yaitu uji validitas dan uji reliabilitas, teknis statistik deskriptif, uji asumsi klasik, dan uji hipotesis dengan *path analysis* dan Sobel test.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Karakteristik Responden**

Sejumlah 146 lembar kuesioner disebarkan kepada responden yaitu pegawai tetap PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 7 di Kota Madiun pada tanggal 13 September 2022. Setelah melakukan penyebaran kuesioner, didapatkan sejumlah 90 lembar kuesioner kembali dan sisanya sejumlah 56 lembar kuesioner tidak diisi. Adapun gambaran karakteristik responden dalam penelitian ini dikategorikan berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan lama bekerja dan disajikan pada tabel berikut ini:

**Tabel 1. Karakteristik Responden**

<b>Kategori</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
<b>Jenis Kelamin</b>		
Laki-laki	68	76%
Perempuan	22	24%
<b>Jumlah</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>
<b>Usia (Tahun)</b>		
20-30	27	30%
31-40	32	35%
41-50	25	28%
>51	6	7%
<b>Jumlah</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>
<b>Pendidikan Terakhir</b>		
SMA/Sederajat	54	60%
Diploma	6	7%
Sarjana	28	31%
Pasca Sarjana	2	2%
<b>Jumlah</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>
<b>Lama Bekerja (Tahun)</b>		
3-7	18	20%
8-12	32	35%
13-17	14	16%
18-22	7	8%
23-27	14	16%
28-32	4	4%
33-35	1	1%
<b>Jumlah</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data diolah (2022)

## Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Uji validitas adalah uji yang dilakukan bertujuan untuk menilai keabsahan/ketepatan/kecermatan suatu item pernyataan dalam instrumen penelitian pada variabel yang diteliti (Kurniawan & Puspitaningtyas, 2016:97). Ghazali (2016:53) menjelaskan bahwa terdapat persyaratan suatu kuesioner dikatakan valid yaitu apabila nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel dan nilai  $r$  positif maka item dalam kuesioner dinyatakan valid. *Degree of freedom* dalam penelitian ini didapatkan dari  $df = n - 2$  dimana  $n$  adalah jumlah sampel dengan menggunakan taraf signifikansi 5%, sehingga diperoleh  $df = 88$  ( $n = 90$ ) sehingga diperoleh  $r$  tabel sebesar 0,1745. Berdasarkan hasil uji validitas seluruh item pernyataan dalam penelitian ini yang digunakan untuk mengukur setiap variabel dinyatakan valid.

**Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Alpha Hitung	Cronbach's Alpha	Keterangan
<i>Transformational Leadership</i> (X1)	0,945	0,70	Reliabel
<i>Learning Agility</i> (X2)	0,875	0,70	Reliabel
<i>Innovative Work Behavior</i> (Y)	0,907	0.70	Reliabel

Sumber: Data diolah (2022)

Uji reliabilitas adalah uji yang dilakukan bertujuan untuk mengetahui tingkat kepercayaan pada item pernyataan yang digunakan untuk mengukur variabel yang diteliti (Kurniawan & Puspitaningtyas, 2016:97). Variabel dapat dinyatakan reliabel apabila nilai koefisien reliabilitasnya (*cronbach alpha*)  $>$  0,70. (Nunnally, 1969; dalam Ghazali, 2016:48). Berdasarkan tabel hasil uji reliabilitas, dapat dinyatakan bahwa item pengukuran variabel *transformational leadership*, *learning agility*, dan *innovative work behavior* reliabel karena memiliki nilai ( $\alpha$ ) lebih dari  $>$  0,70.

## Uji Hipotesis

### 1. Pengaruh langsung *transformational leadership* terhadap *innovative work behavior*

**Tabel 3. Hasil Analisis Pengaruh Langsung *Transformational Leadership* terhadap *Innovative Work Behavior***

		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
Model	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	10.843	3.293		3.293	.001
	Transformational Leadership	.377	.039	.717	9.656	.000

a. Dependent Variable: Innovative Work Behavior  
Sumber: Data diolah (2022)

Variabel *transformational leadership* memperoleh nilai t hitung sebesar  $9,656 > t$  tabel sebesar 1,662, nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ , sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Artinya, *transformational leadership* berpengaruh secara langsung signifikan dan positif terhadap *innovative work behavior*. Artinya melalui peningkatan praktik *transformational leadership*, *innovative work behavior* akan mengalami peningkatan pula secara signifikan. Semakin tinggi praktik *transformational leadership* maka semakin tinggi pula *innovative work behavior*. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Zhang *et al.* (2021); (Khan *et al.*, 2019); dan (Hadi *et al.*, 2019) dimana *transformational leadership* secara langsung positif dan signifikan berpengaruh terhadap *innovative work behavior*. Temuan dari penelitian ini mendukung pernyataan James McGregor Burns pada tahun 1978 dalam Yukl (2013:321) yaitu *transformational leadership* memiliki kecenderungan dalam memikat nilai moral anggota mereka dengan tujuan untuk meningkatkan pemahaman atas kesadaran terkait masalah etis dan memobilisasi energi dan sumber daya yang ada untuk transformasi institusi. Selain itu, temuan penelitian ini mendukung pernyataan Robbins & Judge (2017:398) yaitu pemimpin transformasional merupakan pemimpin kreatif dan juga mampu mendorong para pengikutnya untuk bertindak kreatif pula, kreativitas dan pemberdayaan merupakan kunci keberhasilan dari suatu organisasi dimana inovasi adalah hasil dari kreativitas.

## 2. Pengaruh langsung *learning agility* terhadap *innovative work behavior*

**Tabel 4. Hasil Analisis Pengaruh Langsung *Learning Agility* terhadap *Innovative Work Behavior***

		Coefficients <sup>a</sup>				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11.340	5.028		2.256	.027
	Learning Agility	.508	.082	.552	6.214	.000

a. Dependent Variable: *Innovative Work Behavior*

Sumber: Data diolah (2022)

Variabel *learning agility* memperoleh nilai t hitung variabel sebesar  $6,214 > t$  tabel sebesar 1,662, nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$  artinya variabel *learning agilty* (X2) berpengaruh signifikan dan positif terhadap *innovative work behavior*. Artinya dengan meningkatkan *learning agility*, *innovative work behavior* akan mengalami peningkatan pula secara signifikan. Semakin tinggi *learning agility* maka semakin tinggi *innovative work behavior*. Sesuai dengan teori dari Ancok (2012:58) bahwa modal manusia merupakan salah satu pendorong pertumbuhan perilaku inovatif kerja dalam organisasi yang mana salah satu aspeknya yaitu modal intelektual. Modal intelektual tidak hanya sekedar tingkat pendidikan formal melainkan juga terletak pada kemauan individu dalam berfikir tentang suatu hal baru. *Learning agility* merupakan salah satu modal intelektual yang mendorong perilaku inovatif kerja pegawai karena *learning agility* didefinisikan sebagai kemampuan seseorang dalam belajar, mengembangkan potensi berdasarkan pengalaman dan beradaptasi secara cepat terhadap situasi baru atau hal baru (DeRue, Ashford & Myers, 2012; dalam Putri & Suharti, 2021). Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Jo & Hong (2022); Riswan et al. (2021); dan Putri & Suharti (2021) dimana *learning agilty* berpengaruh secara langsung signifikan dan positif terhadap *innovative work behavior*.

### 3. Pengaruh langsung *transformational leadership* terhadap *learning agility*

**Tabel 5. Hasil Analisis Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Learning Agility***

		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
Model	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	37.010	4.427		8.360	.000
	Transformational Leadership	.289	.053	.506	5.510	.000

a. Dependent Variable: Learning Agility

Sumber: Data diolah (2022)

Variabel *transformational leadership* memperoleh nilai t hitung sebesar 5,510 > t tabel sebesar 1,662, nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Artinya *transformational leadership* berpengaruh secara langsung signifikan dan positif terhadap *learning agility*, H0 ditolak, H3 diterima. Semakin tinggi praktik *transformational leadership* maka semakin tinggi *learning agility* pegawai. Pembentukan suasana belajar dan kemauan untuk berbagi pengetahuan dipengaruhi oleh *transformational leadership* (Bass, 2000). Kemampuan kecepatan dalam pembelajaran didorong oleh pemimpin transformasional yang memberikan kesempatan belajar bawahannya seperti melalui permasalahan, belajar dari kesalahan, dan tugas yang diwewenangkan. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Chu & Kim (2021) yang menyatakan bahwa *transformational leadership* secara langsung signifikan dan positif berpengaruh terhadap *learning agility*.

### 4. Peran *learning agility* sebagai mediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap *innovative work behavior*

Analisis peran mediasi variabel *learning agility* dilakukan dengan cara membandingkan koefisien regresi setelah dan sebelum variabel *learning agility* dimasukkan ke dalam persamaan regresi. Menurut Baron & Kenny (1986), variabel *learning agility* berperan sebagai variabel mediasi jika : 1) *transformational leadership* (variabel independen) secara signifikan berpengaruh terhadap *learning agility* (variabel mediasi); 2) *transformational leadership* (variabel independen) berpengaruh secara signifikan pada *innovative work behavior* (variabel dependen); 3) *learning agility* (variabel mediasi) berpengaruh secara signifikan pada *innovative work behavior*. Merujuk pada Baron &

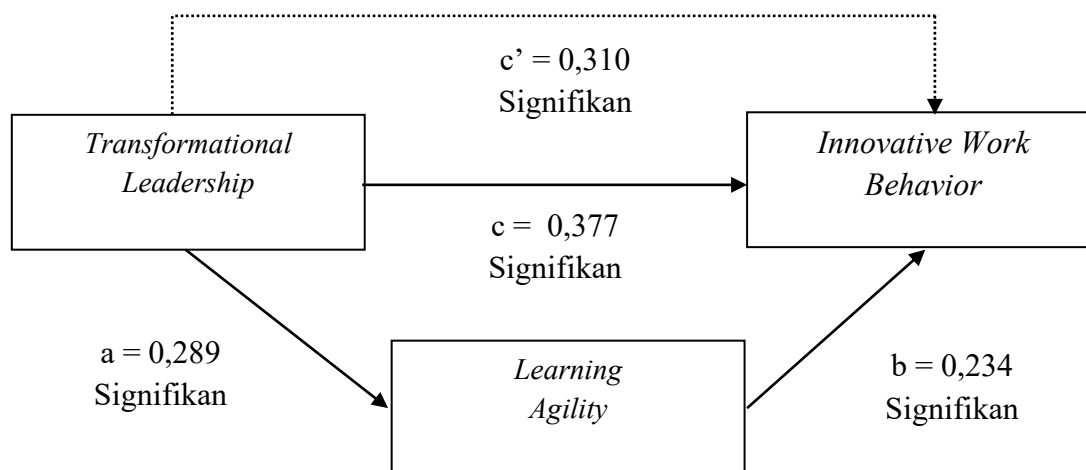
Kenny (1986), peran mediasi meliputi: 1) *perfect mediation*, terjadi ketika variabel mediasi diinput ke dalam model persamaan regresi maka pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen menjadi tidak signifikan dan sama dengan nol; 2) *partial mediation*, terjadi ketika variabel mediasi diinput ke dalam model persamaan regresi maka pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen semula signifikan menjadi tetap signifikan dan tidak sama dengan nol.

**Tabel 6. Hasil Analisis Pengaruh *Transformational Leadership* pada *Innovative Work Behavior* melalui *Learning Agility* sebagai Pemediasi**

Model		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.187	4.211		.519	.605
	Transformational Leadership	.310	.043	.589	7.156	.000
	Learning Agility	.234	.076	.254	3.090	.003

a. Dependent Variable: *Innovative Work Behavior*

Sumber: Data diolah (2022)



**Gambar 2. Analisis Jalur Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Innovative Work Behavior* melalui *Learning Agility* sebagai Pemediasi**



**Tabel 7. Hasil Sobel Test Menggunakan *Sobel Test Calculator***

A	0,289
B	0,234
SeA	0,076
SeB	0,053
Sobel Test Statistics	2.68106712
One-tailed probability	0.00366939
Two-tailed	0.00733878

Sumber: Data diolah (2022)

*Learning agility* berperan sebagai variabel mediasi ditunjukkan oleh Tabel 6, memenuhi kriteria suatu variabel berperan sebagai variabel mediasi, dan *learning agility* dapat dikatakan sebagai *partial mediation*. Hal ini berarti H4 diterima, *transformational leadership* berpengaruh tidak langsung terhadap *innovative work behavior* melalui mediasi *learning agility*. Sebelum *learning agility* dimasukkan ke dalam model persamaan regresi, nilai koefisien regresi *transformational leadership* sebesar 0,377 (jalur c) dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Setelah *learning agility* dimasukkan ke dalam model persamaan regresi, nilai koefisien regresi *transformational leadership* sebesar 0,310 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Terjadi penurunan nilai koefisien regresi *transformational leadership* setelah *learning agility* dimasukkan ke dalam model persamaan regresi. Tabel 7 menunjukkan dari hasil Sobel test diperoleh nilai z sebesar  $2,681 > 1,96$  dengan tingkat signifikansi 5%. Artinya terbukti bahwa *learning agility* mampu memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap *innovative work behavior*. Peran *learning agility* sebagai *partial mediating* mengindikasikan praktik *transformational leadership* secara individu karyawan dapat menumbuhkan langsung *innovative work behavior*, namun pada individu karyawan yang lain pengaruh praktik *transformational leadership* ini berdampak pada *learning agility* dan selanjutnya *learning agility* berdampak pada *innovative work behavior*. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Chu & Kim (2021) bahwa *learning agility* memediasi hubungan pengaruh *transformational leadership* terhadap *innovative work behavior*.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan dari hasil kajian empiris yang telah dipaparkan, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: 1) *Transformational leadership* berpengaruh secara langsung signifikan dan positif terhadap *innovative work behavior*; 2) *Learning agility* berpengaruh secara langsung signifikan dan positif terhadap *innovative work behavior*; 3) *Transformational leadership* berpengaruh secara langsung signifikan dan positif terhadap *learning agility*; 4) *Transformational leadership* berpengaruh tidak langsung terhadap *innovative work behavior* melalui *learning agility* sebagai *partial mediating*.

Hasil kajian empiris ini berkontribusi secara praktis, yaitu bahwa untuk meningkatkan *innovative work behavior*, manajemen perusahaan perlu mempertahankan dan jika memungkinkan menumbuh-kembangkan praktik *transformational leadership* ini pada semua lini manajerial, karena dengan praktik kepemimpinan ini dapat meningkatkan *learning agility* dan sekaligus juga dapat meningkatkan *innovative work behavior* di setiap level manajerial maupun pada semua karyawan di perusahaan.

Ada pun keterbatasan dalam penelitian ini yaitu jumlah kuesioner yang dibagikan sejumlah 146 lembar kuesioner namun yang kembali hanya 90 kuesioner, sisanya sejumlah 56 tidak diisi karena beberapa responden sedang berada di lapangan. Penulis menyarankan untuk pengembangan penelitian selanjutnya dapat dilakukan di organisasi inovatif yang memiliki sampel lebih besar untuk peningkatan tingkat kepercayaan hasil penelitian serta penambahan variabel bebas atau variabel lain seperti *internal locus of control* dan *psychological empowerment* (Khan *et al.*, 2019; Zhang *et al.*, 2021); *work motivation* (Hadi *et al.*, 2019); *employee engagement* dan *perceived organizational support* (Jo & Hong, 2022); *work engagement*, dan *digital readiness* (Riswan *et al.*, 2021); dan *learning goal orientation* dan *learning organization* (Putri & Suharti, 2021).

## DAFTAR REFERENSI

- Afsar, B., & Badir, Y. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 114(8), 1270–1300. <https://doi.org/10.1108/IMDS-05-2014-0152>
- Ancok, D. (2012). *Psikologi Kepemimpinan dan Inovasi*. Erlangga.
- Bai, Y., Lin, L., & Li, P. P. (2016). How to Enable Employee Creativity in a Team

- Context: A Cross-Level Mediating Process of Transformational Leadership. *Journal of Business Research*, 69(9), 3240–3250. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.025>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Bass, B. (2000). The Future of Leadership in Learning Organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 7. <https://doi.org/10.1177/107179190000700302>
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Applied Psychology*, 88(2), 207–218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Chu, Y., & Kim, J. S. (2021). The Effect of Transformational Leadership on Innovative Behavior in China's Software Industry: Focused on the mediating effect of Learning Agility and Organizational Commitment. *Journal of Digital Convergence*, 19(4), 103–118.
- Etikariana, A. (2020). Peran Gaya Kepemimpinan Pada Perilaku Kerja Inovatif Karyawan Pada Organisasi Berbasis Teknologi Digital. *Jurnal Ecopsy*, 7(April), 48–63.
- Getz, I., & Robinson, A. (2003). Innovate or Die: Is that a Fact? *Creativity and Innovation Management*, 12. <https://doi.org/10.1111/1467-8691.00276>.
- Ghozali, I. (2001). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS* (P. P. Harto & D. Sukma (eds.)). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23* (8th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hadi, T. P., Tola, B., & Akbar, M. (2019). The Effect of Transformational Leadership and Work Motivation on Innovative Behavior. *International Journal of Human Capital Management*, 3(2), 100–108.
- Jo, Y., & Hong, A. J. (2022). Impact of Agile Learning on Innovative Behavior: A Moderated Mediation Model of Employee Engagement and Perceived Organizational Support. *Frontiers in Psychology*, 13(June), 1–14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.900830>
- Jong, J. De, & Hartog, D. Den. (2010). *Measuring Innovative Work Behavior*.

February. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>

- Khan, A., Jantan, A. H. Bin, Salleh, L. B. M. S., Dato, Z., Islam, M. A., & Hosen, S. (2019). The Impact of Transformational Leadership Effects on Innovative Work Behavior by the Moderating Role of Psychological Empowerment. *Journal of Reviews on Global Economics*, 8, 925–938. <https://doi.org/10.6000/1929-7092.2019.08.79>
- Kleysen, R. F., & Street, C. T. (2001). Toward a Multi-Dimensional Measure of Individual Innovative Behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 284–296. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005660>
- Kurniawan, A. W., & Puspitaningtyas, Z. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Pandiva Buku.
- Larasati, P. H. G., Srimulyani, V. A., & Farida, F. A. (2022). Peran Mediasi Meaning in Work dan Personal Resources pada Pengaruh Transformational Leadership Terhadap Work Engagement. *Among Makarti*, 15(2), 1–18. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.52353/ama.v15i2.302>
- Li, H., Sajjad, N., Wang, Q., Ali, A. M., Khaqan, Z., & Amina, S. (2019). Influence of Transformational Leadership on Employees ' Innovative Work Behavior in Sustainable Organizations: Test of Mediation and Moderation Processes. *Sustainability*, 11(1954). <https://doi.org/10.3390/su11061594>
- Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2002). High Potentials as High Learners. *Human Resource Management*, 39(4), 321–330. [https://doi.org/10.1002/1099-050X\(200024\)39](https://doi.org/10.1002/1099-050X(200024)39)
- Mahmudah, D. (2015). Komunikasi, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi dalam Organisasi (Communication, Leadership Style and Motivation in Organization). *Jurnal Kominfo*, 285–302.
- Messmann, G., Evers, A., & Kreijns, K. (2021). *The Role of Basic Psychological Needs Satisfaction in the Relationship Between Transformational Leadership and Innovative Work Behavior*. 1–17. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21451>
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and Practice* (Sixth). Sage Publications.
- Putri, Y., & Suharti, L. (2021). Learning Agility and Innovative Behavior : The Roles of Learning Goal Orientation And Learning. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 2021(3), 711–722.
- Riswan, A. A., Salsabila, C., Puspita, D., & Mulya, R. (2021). Innovative Work

- Behavior pada Pegawai di DKI Jakarta : Pengaruh Learning Agility , Work Engagement , dan Digital Readiness ( Innovative Work Behavior on Employees in DKI Jakarta : The Influence of Learning Agility , Work Engagement , and Digital Readiness. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi (SIMO)*, 2(2), 151–165.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. Pearson Education.
- Robijn, W., Euwema, M. C., Schaufeli, W. B., & Deprez, J. (2020). *Leaders , Teams and Work Engagement : a Basic Needs Perspective*. 25(4), 373–388. <https://doi.org/10.1108/CDI-06-2019-0150>
- Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing Strategic Contradictions : A Top Management Model for Managing Innovation Streams. *Institute for Operations Research and the Management Sciences*, 16(5). <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0134>
- Sudibjo, N., & Prameswari, R. K. (2021). The Effects of Knowledge Sharing and Person–Organization Fit on the Relationship Between Transformational Leadership on Innovative Work Behavior. *Heliyon*, e07334. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07334>
- Udin, & Shaikh, M. (2022). Transformational Leadership and Innovative Work Behavior : Testing the Mediation Role of Knowledge Sharing and Work Passion. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 13(85), 146–160.
- Wardhani, D. T., & Gulo, Y. (2017). Pengaruh Iklim Organisasi, Kepemimpinan Transformasional dan Self Efficacy terhadap Perilaku Kerja Inovatif. *Jurnal Bisnis Dan Akuntansi*, 19(1), 212–217.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (Eighth). Prentice Hall.
- Zhang, Q., Abdullah, A. R., Hossan, D., & Hou, Z. (2021). The Effect of Transformational Leadership on Innovative Work Behavior with Moderating Role of Internal Locus of Control and Psychological Empowerment. *Management Science Letters*, 11, 1267–1276. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.11.0012>