

## Efek Kepemimpinan Partisipatif Dalam Pengaruh Praktek Berbagi Pengetahuan Terhadap Kinerja

Teguh Trianung Djoko Susanto<sup>1\*</sup>, Evitha Soraya<sup>2</sup>, Aeng Muhidin<sup>3</sup>, Shinta Doriza<sup>4</sup>

Universitas Negeri Jakarta<sup>1,2,4</sup>, Universitas Pamulang<sup>3</sup>  
teguhtrianungs@unj.ac.id

---

### Article History

accepted 1/10/2023

approved 16/10/2023

published 31/10/2023

---

### Abstract

*The challenges faced by SMKs require teachers to innovate. To drive innovative performance, two important factors are participatory leadership and knowledge-sharing practices among employees. To find out the impact of participatory leadership and knowledge-sharing practices on innovative performance, correlation studies were conducted. The survey involved 268 SMK teachers at DKI Jakarta. Results show that knowledge-sharing practices and participatory leadership towards innovative performance. The importance of management is to provide systems and platforms that facilitate knowledge-sharing practices and provide adequate incentives for employee participation and contributions to innovation.*

**Keywords:** *innovative performance, knowledge-sharing practices, participatory leadership*

### Abstrak

Tantangan yang dihadapi SMK menuntut para guru untuk melakukan inovasi. Untuk mendorong kinerja inovatif, dua faktor penting yang perlu dipertimbangkan adalah kepemimpinan partisipatif dan praktek berbagi pengetahuan di antara karyawan. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan partisipatif dan praktek berbagi pengetahuan terhadap kinerja inovatif, studi korelasional dilakukan. Survei melibatkan 268 guru SMK di DKI Jakarta. Hasil menunjukkan bahwa praktek berbagi pengetahuan dan kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja inovatif. Pentingnya manajemen menyediakan sistem dan platform yang memfasilitasi praktek berbagi pengetahuan dan memberikan insentif yang cukup terhadap partisipasi dan kontribusi karyawan pada inovasi.

**Kata kunci:** *kinerja inovatif, praktek berbagi pengetahuan, kepemimpinan partisipatif*

---



## PENDAHULUAN

Dunia usaha dan dunia industri, menuntut guru SMK untuk melakukan berbagai inovasi dalam pembelajaran. Kinerja inovatif menjadi faktor kunci yang membedakan organisasi yang sukses dengan yang tidak berhasil. Organisasi yang mampu menciptakan dan menerapkan inovasi baru dapat memiliki keunggulan kompetitif yang signifikan, karena mereka dapat menghasilkan produk atau layanan yang lebih baik, memperbaiki proses bisnis, dan merespons perubahan dengan cepat (Chang et al., 2019).

Untuk mendorong kinerja inovatif, dua faktor penting yang perlu dipertimbangkan adalah kepemimpinan partisipatif dan praktek berbagi pengetahuan di antara karyawan (Chang et al., 2019; Liu et al., 2017). Kepemimpinan partisipatif adalah pendekatan kepemimpinan di mana pemimpin melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dan memberikan ruang bagi partisipasi aktif dari anggota tim (Chang et al., 2019; Kim & Park, 2015). Sementara itu, praktek berbagi pengetahuan melibatkan pertukaran informasi, pengalaman, dan ide-ide di antara anggota tim untuk meningkatkan pemahaman kolektif dan memperkaya pengetahuan organisasi (Cheung et al., 2016; Hansen et al., 2005).

Namun, terdapat beberapa tantangan yang harus diatasi untuk mencapai kinerja inovatif yang optimal dalam konteks kepemimpinan partisipatif dan praktek berbagi pengetahuan. Pertama, beberapa organisasi mungkin masih menganut budaya hierarki yang kuat, di mana keputusan terpusat pada pemimpin atau manajer tingkat atas, dan partisipasi karyawan terbatas (Jansen et al., 2006). Hal ini dapat menghambat kreativitas dan inisiatif individu dalam memberikan kontribusi inovatif.

Kedua, praktek berbagi pengetahuan dapat terhambat oleh kurangnya sistem dan platform yang memfasilitasi komunikasi dan kolaborasi antar anggota tim (Levy et al., 2003). Kurangnya aksesibilitas dan struktur yang jelas dalam berbagi pengetahuan dapat menghambat proses inovasi, karena ide-ide baru mungkin terjebak dan tidak tersebar dengan baik di dalam organisasi.

Selain itu, kekurangan dukungan dan pengakuan dari manajemen juga dapat menjadi hambatan dalam menerapkan kepemimpinan partisipatif dan praktek berbagi pengetahuan (Jansen et al., 2006). Jika manajemen tidak memberikan perhatian yang cukup terhadap kontribusi inovatif karyawan atau tidak memberikan insentif yang memadai untuk berbagi pengetahuan, maka karyawan mungkin kehilangan motivasi untuk berpartisipasi secara aktif dan berkontribusi pada inovasi.

Oleh karena itu, diperlukan penelitian yang lebih mendalam untuk memahami bagaimana kepemimpinan partisipatif dan praktek berbagi pengetahuan dapat berdampak pada kinerja inovatif karyawan. Dengan pemahaman yang lebih baik tentang hubungan ini, organisasi dapat mengadopsi strategi yang tepat dalam mengimplementasikan praktik-praktik ini dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung untuk mendorong kinerja inovatif yang optimal.

### A. Pengaruh Berbagi Pengetahuan Terhadap Inovasi Kinerja

Berbagi pengetahuan didefinisikan sebagai penyediaan informasi dan pengetahuan terkait tugas untuk memberi manfaat bagi orang lain (S. Wang & Noe, 2010). Bukti teoretis dan empiris yang luas untuk manfaat berbagi pengetahuan untuk inovasi di tempat kerja telah tersedia. Misalnya, pada level teoretis, Tranfield et al. (Tranfield et al., 2003) mengembangkan model proses berbagi pengetahuan, dimana kegiatan ini dikonseptualisasikan sebagai melibatkan beberapa rutinitas yang mendasari inovasi yang efektif dalam organisasi. Pada tingkat empiris, Radaelli et al. (Radaelli et al., 2014) dan Kim and Park (2015) berhipotesis dan menunjukkan bahwa karyawan yang berbagi pengetahuan lebih mungkin terlibat dalam pengembangan dan penerapan

ide baru dan bermanfaat. Transfer pengetahuan merupakan proses yang lebih luas yang mencakup berbagi pengetahuan (Tangaraja et al., 2016) secara meta-analitik terbukti meningkatkan inovasi organisasi (Van Wijk et al., 2008).

Berbagi pengetahuan juga telah ditunjukkan untuk meningkatkan kinerja dan inovasi individu dan kelompok. Misalnya, pada tingkat individu, Yu dan Lee (2017) menemukan bahwa berbagi pengetahuan personel berhubungan positif dengan kinerja pekerjaan, sementara Chang et al. (2019) menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan secara positif memediasi hubungan antara kepemimpinan partisipatif dan inovasi eksplorasi karyawan. Di tingkat kelompok, Liu et al. (2017) memberikan bukti adanya hubungan positif antara niat berbagi pengetahuan tim dan kinerja tim dalam proyek sementara Cheung et al. (2016) menemukan bahwa berbagi pengetahuan secara positif memprediksi inovasi dan memediasi efek negatif dari keragaman fungsional pada inovasi tersebut.

Berbagi pengetahuan diakui sebagai jenis perilaku koping aktif yang terjadi ketika individu memberikan pengetahuan kepada orang lain dalam organisasi untuk membantu memecahkan masalah dan meningkatkan hasil kerja (Connelly & Zweig, 2014; Cummings, 2004; McCarthy et al., 2019). Oleh karena itu, kami berpendapat bahwa berbagi pengetahuan dapat berfungsi sebagai perilaku efektif meningkatkan kinerja inovatif. Secara khusus, individu yang berbagi pengetahuan dapat mengelaborasi dan mengkombinasikan kembali informasi terkait dengan kondisi pekerjaan bentuk yang jelas dan relevan (Hansen et al., 2005). Hal ini memungkinkan mereka untuk dapat melihat peluang untuk perubahan (Radaelli et al., 2014). Akibatnya, karyawan yang dapat mengeksplorasi jalur kognitif alternatif yang memfasilitasi konsepsi solusi kreatif (Zhang & Bartol, 2010). Demikian pula, mereka akan lebih mudah mengidentifikasi dan bertindak atas hambatan, sehingga meningkatkan peluang mereka untuk berhasil mempromosikan dan menerapkan ide kreatif mereka (Montani et al., 2016).

Sebaliknya, ketika tidak berbagi pengetahuan di lingkungan kerjanya, mereka kehilangan kesempatan melihat peluang inovatif, mereka mungkin memiliki pandangan yang lebih sempit tentang situasi, yang membatasi kapasitas mereka untuk mengenali dan bertindak atas peluang potensial untuk perubahan. Akibatnya, mereka akan cenderung tidak menciptakan dan mewujudkan ide-ide inovatif. Garis penalaran ini mengarahkan kami untuk berhipotesis bahwa perilaku berbagi pengetahuan dapat meningkatkan kinerja inovatif karyawan.

#### B. Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Inovasi Kinerja

Srivastava et al. (2017) berpendapat bahwa perilaku pemimpin merangsang respon karyawan. Mereka menemukan bahwa pemberdayaan kepemimpinan berhubungan positif dengan kinerja karyawan. Temuan ini membangun hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan kinerja, dilaporkan oleh Wang et al. (2005). Berkaitan dengan inovasi, Berson et al. (2006) menyarankan bahwa para pemimpin merangsang inovasi eksplorasi karyawan dengan memberikan dukungan kontekstual untuk mengembangkan ide-ide mereka.

Demikian juga, Newman et al. (2016) berpendapat bahwa pemimpin partisipatif mempromosikan keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan dengan memberikan dorongan, dukungan dan pengaruh. Melalui keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, para pemimpin partisipatif kemudian menciptakan peluang untuk pengembangan keterampilan dan karier karyawan (Miao et al., 2013), yang pada gilirannya mendorong upaya inovasi karyawan. Hubungan ini secara tidak langsung didukung oleh Jansen et al. (2006) yang berpendapat bahwa semakin tinggi tingkat sentralisasi dalam pengambilan keputusan (yaitu rendahnya partisipasi karyawan), semakin rendah tingkat inovasi eksplorasi perusahaan. Dengan nada yang

sama, tetapi untuk manajer, Mom et al. (2015) berpendapat bahwa otoritas pengambilan keputusan berhubungan positif dengan inovasi eksplorasi manajer. Jika diperluas ke tingkat karyawan, berkurangnya wewenang dan otonomi untuk membuat keputusan akan melemahkan inovasi eksplorasi karyawan. Karena kondisi kontekstual yang diciptakan melalui kepemimpinan partisipatif mengatasi hambatan ini, pendekatan kepemimpinan ini terkait dengan perilaku kerja inovatif (De Jong & Den Hartog, 2010) serta inovasi secara lebih luas (Jansen et al., 2006; Mom et al., 2015). Oleh karena itu, kepemimpinan partisipatif diharapkan dapat meningkatkan inovasi eksplorasi karyawan, tetapi hubungan ini diharapkan dapat diperkuat melalui berbagi pengetahuan rekan kerja dan kapasitas penyerapan karyawan.

## METODE

Studi korelasional (Creswell, 2012, p. 337) dilakukan untuk menjelaskan hubungan di antara variabel. Penelitian saat ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan partisipatif dan praktek berbagi pengetahuan terhadap kinerja inovatif. Penelitian telah menunjukkan bahwa keandalan dan keragaman data yang dikumpulkan melalui platform online sebanding dengan data yang diperoleh melalui pendekatan tradisional (Cheung et al., 2016).

Survei dilakukan pada Mei 2023. Data dikumpulkan dari 268 guru SMK di DKI Jakarta melalui google form. Semua guru diminta untuk memberikan tanggapan lengkap. Responden rata-rata berusia 40,44 tahun ( $SD = 10,02$ ), 63,90% dari mereka adalah laki-laki, dan 79,60% telah mencapai gelar sarjana atau lebih tinggi. Selain itu, peserta yang disurvei melaporkan masa kerja organisasi rata-rata 7,80 tahun ( $SD = 6,07$ ), dan 55,70% dari mereka bekerja di dengan kurang dari 300 karyawan.

Perilaku inovatif diukur dengan menggunakan skala 9 item Janssen (Janssen, 2000), yang menilai seberapa sering karyawan melaporkan bahwa mereka terlibat dalam pembuatan, promosi, dan realisasi ide-ide baru di tempat kerja. Tanggapan dinilai pada skala 5 poin mulai dari 1 (tidak pernah) hingga 5 (selalu). Kami mengukur berbagi pengetahuan dengan skala 5-item Bock et al. (2005) yang menangkap seberapa sering karyawan melaporkan bahwa mereka terlibat dalam perilaku berbagi pengetahuan. Setiap item dinilai pada skala mulai dari 1 (tidak pernah) hingga 5 (selalu). Kami mengukur kepemimpinan partisipatif dengan skala 5-item Arnold et al (2006) yang menangkap seberapa sering karyawan melaporkan bahwa mereka terlibat dalam pengambilan keputusan. Setiap item dinilai pada skala mulai dari 1 (tidak pernah) hingga 5 (selalu).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1 merupakan ringkasan data untuk variabel dan item masing-masing variabel. Data variabel kinerja inovatif berkisar antara 1 sampai 25, secara empiris berkisar antara 16 sampai dengan 25 dan termasuk tinggi ( $Mean = 35.97$ ,  $SD = 2.319$ ). Dari 5 indikator praktek berbagi pengetahuan, terkait berbagi hasil pendidikan dan pelatihan relatif lebih rendah ( $M = 3.89$ ) dibandingkan 5 indikator lainnya.

Data variabel kepemimpinan partisipatif berkisar antara 1 sampai 30, Secara empiris berkisar antara 18 sampai dengan 29 dan termasuk sedang ( $M = 19.94$ ,  $SD = 1.768$ ). Dari 6, indikator yang berkaitan dengan mendengarkan ide dan saran dari anggota kelompok ( $M = 3.99$ ,  $SD = 0.835$ ) dan menggungkannya untuk membuat keputusan ( $M = 3.99$ ,  $SD = 0.816$ ) dibandingkan 4 indikator lainnya.

Data kinerja inovatif berkisar antara 1 sampai 45, secara empiris berkisar antara 29 sd 41 dan termasuk tinggi ( $M=24.07$ ,  $SD=2.085$ ). Dari 9, indikator yang berkaitan dengan pencarian metode, teknik dan instrumen baru dalam penyelesaian ( $M=3.94$ ,  $SD=0.826$ ) dan antusias terhadap ide-ide inovatif teman sejawat ( $M=3.93$ ,  $SD=0.809$ ) relatif rendah dibandingkan dengan 7 indikator lainnya.

**Tabel 1. Rata-Rata dan Simpangan Baku**

Variabel/Item	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
<b>Praktek Berbagi Pengetahuan (X1)</b>	268	16	25	35.97	2.319
1 Saya membagikan laporan dan dokumen resmi saya dengan anggota lain	268	3	5	4.04	.824
2 Saya memberikan manual, metodologi, dan model saya untuk anggota yang lain	268	3	5	4.01	.835
3 Saya berbagi pengalaman atau pengetahuan saya dari bekerja dengan anggota organisasi lain.	268	3	5	3.98	.812
4 Saya akan selalu memberikan <i>know-where</i> atau <i>know-who</i> saya atas permintaan anggota organisasi lainnya.	268	3	5	4.01	.819
5 Saya akan mencoba berbagi keahlian saya dari pendidikan atau pelatihan saya dengan anggota organisasi lainnya dengan cara yang lebih efektif.	268	3	5	3.89	.848
<b>Kepemimpinan Partisipatif (X2)</b>	268	18	29	19.94	1.768
1 Mendorong anggota kelompok kerja untuk mengungkapkan ide/saran	268	3	5	4.00	.823
2 Mendengarkan ide dan saran kelompok kerja saya	268	3	5	3.99	.835
3 Menggunakan saran kelompok kerja saya untuk membuat keputusan yang memengaruhi kita	268	3	5	3.99	.816
4 Memberi kesempatan kepada semua anggota kelompok kerja untuk menyuarakan pendapatnya	268	3	5	4.04	.834
5 Mempertimbangkan ide-ide kelompok kerja saya ketika dia tidak setuju dengan mereka	268	3	5	4.04	.829
6 Membuat keputusan yang hanya didasarkan pada ide-idenya sendiri	268	3	5	4.00	.823
<b>Kinerja Inovatif (X2)</b>	<b>268</b>	<b>29</b>	<b>41</b>	<b>24.07</b>	<b>2.085</b>
1 Menciptakan ide-ide baru untuk masalah yang sulit	268	3	5	4.07	.795
2 Mencari metode, teknik, atau instrumen kerja baru	268	3	5	3.94	.826
3 Menghasilkan solusi orisinil untuk masalah	268	3	5	4.01	.805
4 Memobilisasi dukungan untuk ide-ide inovatif	268	3	5	3.99	.835

	Variabel/Item	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
5	Memperoleh persetujuan untuk ide-ide inovatif	268	3	5	4.04	.811
6	Membuat anggota perusahaan penting antusias untuk ide-ide inovatif	268	3	5	3.93	.809
7	Mengubah ide inovatif menjadi aplikasi yang bermanfaat	268	3	5	3.99	.819
8	Memperkenalkan ide-ide inovatif ke lingkungan kerja secara sistematis	268	3	5	4.00	.816
9	Mengevaluasi utilitas ide-ide inovatif	268	3	5	4.00	.800

Sebagaimana diringkaskan pada Tabel 2, hubungan antara praktek berbagi pengetahuan dan kinerja inovatif sangat kuat ( $r=0.917$ ,  $\text{Sig.}=0.000 < p$ ), hubungan antara kepemimpinan partisipatif dan kinerja inovatif sangat kuat ( $r=0.929$ ,  $\text{Sig.}=0.000 < p$ ), dan hubungan antara praktek berbagi pengetahuan dan kepemimpinan partisipatif sangat kuat ( $r=0.976$ ,  $\text{Sig.}=0.000 < p$ ).

**Tabel 2. Korelasi Ganda: Praktek Berbagi Pengetahuan, Kepemimpinan Partisipatif, dan Kinerja Inovatif**

Variabel		Kinerja Inovatif	Praktek Berbagi Pengetahuan	Kepemimpinan Partisipatif
Kinerja Inovatif	Pearson Correlation	1.000	0.917	0.929
	Sig.	.	0.000	0.000
Praktek Berbagi Pengetahuan	Pearson Correlation	0.917	1.000	0.976
	Sig.	0.000	.	0.000
Kepemimpinan Partisipatif	Pearson Correlation	0.929	0.976	1.000
	Sig.	0.000	0.000	.

$p=0.05$

Dugaan peneliti bahwa praktek berbagi pengetahuan dan kepemimpinan partisipatif berpengaruh terhadap kinerja inovatif terbukti benar. Hasil sebagaimana diringkaskan pada Tabel 3 bahwa secara parsial, praktek berbagi pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja inovatif ( $t=2.215$ ,  $\text{Sig.}=0.035 < p$ ) dan kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja inovatif ( $t=6.881$ ,  $\text{Sig.}=0.000 < p$ ). Secara bersama-sama, praktek berbagi pengetahuan dan kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja inovatif sebesar 86.6% ( $F(1;268)=853.712$ ,  $\text{Sig.}=0.000 < p$ ). Kinerja inovatif dipengaruhi secara signifikan oleh praktek berbagi pengetahuan sebesar 28.9% dan kepemimpinan partisipatif (79.4%).

**Tabel 3. Ringkasan Analisis Regresi Berganda: Praktek Berbagi Pengetahuan, Kepemimpinan Partisipatif, dan Kinerja Inovatif**

Variabel	Koefisien Regresi	$t_{hitung}$	Sig.
Konstanta	11.096	13.342	0.000
Praktek Berbagi Pengetahuan (X1)	0.289	2.215	0.035
Kepemimpinan Partisipatif (X2)	0.794	6.881	0.000
Fhitung	853.712		0.000
Rsquare	0.866		



Hasil penelitian saat ini membuktikan bahwa praktek berbagi pengetahuan dan kepemimpinan partisipatif berpengaruh terhadap kinerja inovatif. Penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya bahwa praktek berbagi pengetahuan juga telah ditunjukkan untuk meningkatkan kinerja inovasi individu dan kelompok. Misalnya, pada tingkat individu, Yu dan Lee (K. E. Arnold & Pistilli, 2012) menemukan bahwa berbagi pengetahuan personel berhubungan positif dengan kinerja pekerjaan, sementara Chang et al. (Chang et al., 2019) menunjukkan bahwa praktek berbagi pengetahuan secara positif memediasi hubungan antara kepemimpinan partisipatif dan kinerja. Di tingkat kelompok, Liu et al. (Liu et al., 2017) memberikan bukti adanya hubungan positif antara niat berbagi pengetahuan dan kinerja, sementara Cheung et al. (Cheung et al., 2016) menemukan bahwa berbagi pengetahuan secara positif memprediksi inovasi dan memediasi efek negatif dari keragaman fungsional pada inovasi tersebut.

Berbagi pengetahuan diakui sebagai jenis perilaku aktif yang terjadi ketika individu memberikan pengetahuan kepada orang lain untuk membantu memecahkan masalah dan meningkatkan hasil (Connelly & Zweig, 2014; Cummings, 2004; McCarthy et al., 2019). Secara khusus, individu yang berbagi pengetahuan dapat mengelaborasi dan mengkombinasikan kembali informasi terkait dengan kondisi pekerjaan bentuk yang jelas dan relevan (Hansen et al., 2005), memungkinkan mereka dapat melihat peluang untuk perubahan (Radaelli et al., 2014). Karyawan yang dapat mengeksplorasi gagasan alternatif dapat menghasilkan solusi kreatif (Zhang & Bartol, 2010). Sebaliknya, ketika tidak berbagi pengetahuan, karyawan kehilangan kesempatan melihat peluang inovatif. Mereka mungkin memiliki pandangan yang lebih sempit tentang situasi, yang membatasi kapasitas mereka untuk mengenali dan bertindak atas peluang potensial untuk perubahan. Akibatnya, mereka akan cenderung tidak menciptakan dan mewujudkan ide-ide inovatif. Garis penalaran ini mengarahkan kami untuk berhipotesis bahwa perilaku berbagi pengetahuan dapat meningkatkan kinerja inovatif karyawan.

Temuan penelitian saat ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang mengkaji hubungan antara kepemimpinan partisipatif dan kinerja sebagaimana dilaporkan oleh Wang et al. (H. Wang et al., 2005). Secara khusus, Berson et al. (Berson et al., 2006) menyatakan bahwa pemimpin partisipatif dapat merangsang inovasi karyawan dengan cara memberikan dukungan kontekstual untuk mengembangkan ide-ide mereka. Demikian juga, Newman et al. (Newman et al., 2016) menyatakan bahwa pemimpin partisipatif mempromosikan keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan dengan memberikan dorongan, dukungan dan pengaruh. Melalui keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, para pemimpin partisipatif kemudian menciptakan peluang untuk pengembangan keterampilan dan karier karyawan (Miao et al., 2013), yang pada gilirannya mendorong upaya inovasi karyawan. Jansen et al. (Jansen et al., 2006) berpendapat bahwa semakin tinggi tingkat sentralisasi dalam pengambilan keputusan (yaitu rendahnya partisipasi karyawan), semakin rendah tingkat inovasi eksplorasi perusahaan. Dengan nada yang sama, tetapi untuk manajer, Mom et al. [23] berpendapat bahwa otoritas pengambilan keputusan berhubungan positif dengan inovasi eksplorasi manajer. Jika diperluas ke tingkat karyawan, berkurangnya wewenang dan otonomi untuk membuat keputusan akan melemahkan inovasi eksplorasi karyawan. Karena kondisi kontekstual yang diciptakan melalui kepemimpinan partisipatif mengatasi hambatan ini, pendekatan kepemimpinan ini terkait dengan perilaku kerja inovatif serta inovasi secara lebih luas. Oleh karena itu, kepemimpinan partisipatif diharapkan dapat meningkatkan inovasi eksplorasi karyawan, tetapi hubungan ini diharapkan dapat diperkuat melalui berbagi pengetahuan rekan kerja dan kapasitas penyerapan karyawan.

### SIMPULAN

Penelitian saat ini ingin mengetahui pengaruh praktek berbagi pengetahuan dan kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja inovatif. Hasil menunjukkan bahwa untuk mendorong kinerja inovatif, kepemimpinan partisipatif dan praktek berbagi pengetahuan merupakan dua faktor yang terbukti berpengaruh terhadap kinerja inovatif. Temuan kami relevan dari sudut pandang praktis, karena memberi tahu manajemen tentang solusi spesifik yang dapat diterapkan untuk meningkatkan kinerja inovatif. Secara khusus, mengingat potensi praktek berbagi pengetahuan terhadap kinerja inovatif, penelitian kami menyoroti pentingnya menyediakan sistem dan platform yang memfasilitasi komunikasi dan kolaborasi antar anggota tim. Kurangnya aksesibilitas dan struktur yang jelas dalam berbagi pengetahuan dapat menghambat proses inovasi, karena ide-ide baru mungkin terjebak dan tidak tersebar dengan baik di dalam organisasi. Selain itu, kekurangan dukungan dan pengakuan dari manajemen juga dapat menjadi hambatan dalam menerapkan praktek berbagi pengetahuan. Jika manajemen tidak memberikan perhatian yang cukup terhadap kontribusi inovatif karyawan atau tidak memberikan insentif yang memadai untuk berbagi pengetahuan, maka karyawan mungkin kehilangan motivasi untuk berpartisipasi secara aktif dan berkontribusi pada inovasi.

### DAFTAR PUSTAKA

- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2006). The Empowering Leadership Questionnaire: The Construction and Validation of A New Scale for Measuring Leader Behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249–269.
- Arnold, K. E., & Pistilli, M. D. (2012). Course signals at Purdue: Using learning analytics to increase student success. *ACM International Conference Proceeding Series*, May, 267–270. <https://doi.org/10.1145/2330601.2330666>
- Berson, Y., Nemanich, L. A., Waldman, D. A., Galvin, B. M., & Keller, R. T. (2006). Leadership and organizational learning: A multiple levels perspective. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 577–594. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2006.10.003>
- Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., & Lee, J. N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 29(1), 87–111. <https://doi.org/10.2307/25148669>
- Chang, Y. Y., Hodgkinson, I., Hughes, P., & Chang, C. Y. (2019). The mediation between participative leadership and employee exploratory innovation: Examining intermediate knowledge mechanisms. *Leadership and Organization Development Journal*, 40(3), 334–355. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2018-0245>
- Cheung, S. Y., Gong, Y., Wang, M., Zhou, L. (Betty), & Shi, J. (2016). When and how does functional diversity influence team innovation? The mediating role of knowledge sharing and the moderation role of affect-based trust in a team. <https://doi.org/10.1177/0018726715615684>, 69(7), 1507–1531. <https://doi.org/10.1177/0018726715615684>
- Connelly, C. E., & Zweig, D. (2014). How perpetrators and targets construe knowledge hiding in organizations. <http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2014.931325>, 24(3), 479–489. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.931325>



- Creswell, J. W. (2012). *Educational Research : Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. Pearson.
- Cummings, J. N. (2004). Work Groups, Structural Diversity, and Knowledge Sharing in a Global Organization. *Management Science*, 50(3), 352–364. <https://doi.org/10.1287/MNSC.1030.0134>
- 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>
- Hansen, M. T., Mors, M. L., & Løvås, B. (2005). Knowledge sharing in organizations: Multiple networks, multiple phases. *Academy of Management Journal*, 48(5), 776–793. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.18803922>
- Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory Innovation, Exploitative Innovation and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators. *Microeconomic Theory EJournal*, 52(11), 1661–1674. <https://doi.org/10.1287/MNSC.1060.0576>
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287–302. <https://doi.org/10.1348/096317900167038>
- Kim, S. J., & Park, M. (2015). Leadership, knowledge sharing, and creativity: The key factors in nurses' innovative behaviors. *Journal of Nursing Administration*, 45(12), 615–621. <https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000274>
- Levy, M., Loebbecke, C., & Powell, P. (2003). SMEs, co-opetition and knowledge sharing: the role of information systems. *European Journal of Information Systems*, 12(1), 3–17. <https://doi.org/10.1057/PALGRAVE.EJIS.3000439>
- Liu, D., Gong, Y., Zhou, J., & Huang, J. C. (2017). Human resource systems, employee creativity, and firm innovation: The moderating role of firm ownership. *Academy of Management Journal*, 60(3), 1164–1188. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2015.0230>
- McCarthy, J. M., Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2019). An interpersonal perspective of perceived stress: Examining the prosocial coping response patterns of stressed managers. *Journal of Organizational Behavior*, 40(9–10), 1027–1044. <https://doi.org/10.1002/JOB.2406>
- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., & Xu, L. (2013). Participative leadership and the organizational commitment of civil servants in China: The mediating effects of trust in supervisor. *British Journal of Management*, 24(S3). <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12025>
- Mom, T. J. M., Fourné, S. P. L., & Jansen, J. J. P. (2015). Managers' Work Experience, Ambidexterity, and Performance: The Contingency Role of the Work Context. *Human Resource Management*, 54(S1), s133–s153. <https://doi.org/10.1002/HRM.21663>
- Montani, F., Dagenais-Desmarais, V., Giorgi, G., & Grégoire, S. (2016). A Conservation of Resources Perspective on Negative Affect and Innovative Work Behaviour: the Role of Affect Activation and Mindfulness. *Journal of Business and Psychology* 2016 33:1, 33(1), 123–139. <https://doi.org/10.1007/S10869-016-9480-7>

- Newman, A., Rose, P. S., & Teo, S. T. T. (2016). The Role of Participative Leadership and Trust-Based Mechanisms in Eliciting Intern Performance: Evidence from China. *Human Resource Management*, 55(1), 53–67. <https://doi.org/10.1002/HRM.21660>
- Radaelli, G., Lettieri, E., Mura, M., & Spiller, N. (2014). Knowledge Sharing and Innovative Work Behaviour in Healthcare: A Micro-Level Investigation of Direct and Indirect Effects. *Creativity and Innovation Management*, 23(4), 400–414. <https://doi.org/10.1111/CAIM.12084>
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2017). Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, And Performance. *Journal of Knowledge Management*, 49(6), 1239–1251. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.23478718>
- Tangaraja, G., Mohd Rasdi, R., Abu Samah, B., & Ismail, M. (2016). Knowledge sharing is knowledge transfer: a misconception in the literature. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 653–670. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2015-0427/FULL/PDF>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review\*. *British Journal of Management*, 14, 207–222.
- Van Wijk, R., Jansen, J. J. P., & Lyles, M. A. (2008). Inter- and Intra-Organizational Knowledge Transfer: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Consequences. *Journal of Management Studies*, 45(4), 830–853. <https://doi.org/10.1111/J.1467-6486.2008.00771.X>
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-Member Exchange as a Mediator of the Relationship Between Transformational Leadership and Followers' Performance and Organizational Citizenship Behavior. <https://doi.org/10.5465/Amj.2005.17407908>, 48(3), 420–432. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.17407908>
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115–131. <https://doi.org/10.1016/J.HRMR.2009.10.001>
- Yun, Y. J., & Lee, K. J. (2017). Social skills as a moderator between R&D personnel's knowledge sharing and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 32(5), 387–400. <https://doi.org/10.1108/JMP-05-2016-0156/FULL/PDF>
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107–128. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.48037118>