

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP
PERILAKU KERJA INOVATIF DENGAN BERBAGI PENGETAHUAN
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA KARYAWAN PT. TELKOM
INDONESIA (TBK) WITEL SUMATERA BARAT**

SKRIPSI

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
(SE) di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang*



**Oleh :
LISA RAMADHANI
19059085/2019**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN S1
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2022**

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

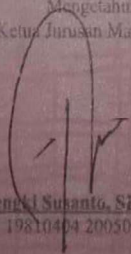
PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP PERILAKU KERJA INOVATIF DENGAN BERBAGI PENGETAHUAN SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA KARYAWAN PT. TELKOM INDONESIA (TBK) WITEL SUMATERA BARAT

NAMA : LISA RAMADHANI
NIM/BP : 19039085/2019
JURUSAN : MANAJEMEN
KEAHLIAN : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
FAKULTAS : EKONOMI

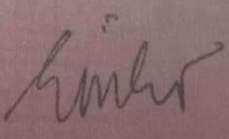
Padang, Februari 2023

Disetujui Oleh:

Mengetahui
Ketua Jurusan Manajemen


Perengkil Sunanto, SE, M.Sc, PhD
NIP. 19810404 200501 1 002

Pembimbing


Rini Sarianti, SE, M.Si
NIP. 19650306 199001 2 001

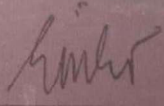
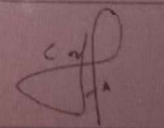
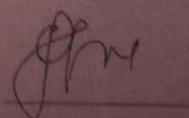
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP PERILAKU KERJA INOVATIF DENGAN BERBAGI PENGETAHUAN SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA KARYAWAN PT. TELKOM INDONESIA (TBK) WITEL SUMATERA BARAT

NAMA : LISA RAMADHANI
NIM/BP : 19059085/2019
JURUSAN : MANAJEMEN
KEAHLIAN : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
FAKULTAS : EKONOMI

Dinyatakan Lulus Seleksi Diura Di Depan Tim Penguji
Jurusan Manajemen(S1)
Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Padang

Padang, Februari 2023

Nama	Tim Penguji	Tanda Tangan
Rini Sarianti, SE, M.Si	Ketua	
Chiehi Andriani, SE, MM	Anggota	
Dr. Syahrizal, SE, M.Si	Anggota	

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Lisa Ramadhani
Bp/Nim : 2019/19059085
Tempat/Tanggal Lahir : Aur Kuning/18 Desember 1999
Jurusan : Manajemen S1
Keahlian : Manajemen Sumber Daya Manusia
Fakultas : Ekonomi
Alamat : Aur Kuning Jorong Koto Gadang
No. Hp/ Telepon : 082285755028
Judul Skripsi : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Dengan Berbagai Pengetahuan Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Pt. Telkom Indonesia (Tbk) Witel Sumatera Barat

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Skripsi ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik (Sarjana) baik di Universitas Negeri Padang maupun perguruan tinggi lain.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan, dan hasil penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain kecuali bimbingan dan arahan dari pembimbing yang ditunjuk.
3. Dalam karya tulis skripsi ini tidak terdapat karya yang ditulis atau dipublikasikan orang lain kecuali pengutipan yang telah tertulis dengan jelas dalam daftar pustaka.
4. Karya tulis skripsi ini sah apabila telah ditanda tangani asli oleh tim pembimbing, tim penguji dan ketua jurusan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran didalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar akademik yang telah diperoleh serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku diperguruan tinggi.

Padang, Februari 2022

Penulis



Lisa Ramadhani

ABSTRAK

Lisa Ramadhani (2019/19059085) : **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Perilaku Kerja Yang Inovatif Dengan Berbagi Pengetahuan Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan PT. Telkom Indonesia (Tbk) Witel Sumatera Barat**

Dosen Pembimbing : **Rini Sarianti, SE., M.Si**

Tujuan- Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis : (1) pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap berbagi pengetahuan (2) pengaruh berbagi pengetahuan terhadap perilaku kerja inovatif (3) pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif (4) pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif melalui berbagi pengetahuan.

Metodologi- Penelitian ini adalah penelitian kausal. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan di PT. Telkom Indonesia (Tbk) Witel Sumatera Barat dengan jumlah 58 orang. Teknik pengambilan sampel diambil dengan menggunakan *total sampling* dimana jumlah sampel sama dengan jumlah populasi yaitu 58 orang. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan skala likert. Teknik analisis yang digunakan melalui *software SmartPLS 4*.

Hasil- Hasil pengolahan data pada Penelitian ini menunjukkan bahwa : (1) kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap berbagi pengetahuan pada karyawan PT. Telkom Indonesia (Tbk) Witel Sumatera Barat (2) Berbagi pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif pada karyawan PT. Telkom Indonesia (Tbk) Witel Sumatera Barat (3) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif pada karyawan PT. Telkom Indonesia (Tbk) Witel Sumatera Barat (4) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif melalui berbagi pengetahuan pada karyawan PT. Telkom Indonesia (Tbk) Witel Sumatera Barat.

Kata Kunci: **Kepemimpinan transformasional, perilaku kerja inovatif, berbagi pengetahuan**

KATA PENGANTAR



Syukur Alhamdulillah penulis ucapkan kepada Allah SWT, karena dengan Rahmat dan Karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Perilaku Kerja Yang Inovatif Dengan Berbagi Pengetahuan Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan PT. Telkom Indonesia (Tbk) Witel Sumatera Barat. Dan shalawat beserta salam tidak lupa penulis ucapkan kepada rasulullah SAW sebagai figure yang senantiasa memberikan inspirasi tentang berbagai hal dalam menyikapi kehidupan menuju ridha-Nya.

Penyelesaian skripsi ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada :

1. Ibu Rini Sarianti, SE, M.Si selaku pembimbing yang telah memberikan ilmu, pengarahan, perhatian dan waktunya kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
2. Ibu Chichi Andriani, SE, MM dan Bapak Dr. Syahrizal, SE, M.Si selaku Dosen penguji yang telah memberikan masukan yang bermanfaat bagi penulis dalam penulisan skripsi sehingga menjadi lebih baik.
3. Bapak Prof. Ganefri, Ph. D selaku rektor Universitas Negeri Padang.
4. Bapak Dr. Idris, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

5. Bapak Perengki Susanto, SE, M.Sc., Ph.D selaku Ketua Jurusan Manajemen dan Ibu Yuki Fitria, SE., M.M selaku sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
6. Bapak Supan Weri Mandar, A.Md selaku Staf Tata Usaha Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah membantu dalam kelancaran proses administrasi dalam penelitian dan penulisan skripsi ini.
7. Bapak Ramel Yanuarta RE, SE, MSM, ME selaku Pembimbing Akademik yang telah memberikan ilmu, pengarahan, perhatian dan waktunya kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
8. Bapak dan Ibu dosen pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah memberikan pengetahuan yang bermanfaat selama penulis melaksanakan perkuliahan, serta karyawan dan karyawan staf yang telah membantu dibidang administrasi.
9. Bapak Latifah Hanum selaku HRD PT. Telkom Indonesia (Tbk) Witel Sumatera Barat yang telah memberi kesempatan untuk dapat melakukan penelitian di PT. Telkom Indonesia (Tbk) Witel Sumatera Barat.
10. Seluruh karyawan PT. Telkom Indonesia (Tbk) Witel Sumatera Barat yang telah membantu dan berpartisipasi dalam penelitian penulis.
11. Teristimewa kedua orang tua tercinta ayahanda Darmizon dan Ibunda Refni Eliner, skripsi ini seutuhnya saya persembahkan kepada kedua orang tua saya, terima kasih atas cinta, doa, dorongan, semangat yang luar biasa dan

pengorbanannya sehingga penulis dapat meraih semua ini dan dapat memberikan kebanggaan yang luar biasa.

12. Kakak, adik beserta keluarga besar lainnya yang selalu memberikan dukungan penuh dalam penyelesaian skripsi ini.
13. Teman-teman jurusan manajemen 2019, khusus Manajemen SDM Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang tidak dapat penulis tuliskan namanya satu persatu, yang telah banyak memberikan semangat dan bantuan kepada penulis selama duduk di bangku perkuliahan.
14. Semua pihak yang telah membantu penulis yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Semoga bantuan, bimbingan, petunjuk, arahan dan kerja sama yang diberikan tidak sia-sia di kemudian hari dan semoga Allah SWT memberikan imbalan yang berlipat ganda. Dalam hal ini penulis menyadari bahwa pengetahuan yang dimiliki penulis masih sangat terbatas, oleh karena itu penulis meminta maaf atas kekurangan dalam penulisan skripsi ini. Penulis sangat berharap atas saran dan kritik yang positif dari banyak pihak demi kesempurnaan skripsi ini. Penulis sangat berharap skripsi ini dapat memberikan memberikan manfaat bagi pembaca.

Padang, Februari 2023

Penulis

DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI.....	v
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	11
C. Pembatasan Masalah.....	12
D. Rumusan Masalah.....	12
E. Tujuan Penelitian	13
F. Manfaat Penelitian	13
BAB II KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL, DAN HIPOTESIS ...	15
A. Kajian Teori	15
1. Perilaku Kerja Inovatif.....	15
2. Kepemimpinan Transformasional.....	19
3. Berbagi Pengetahuan.....	22
4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Kerja Inovatif.....	25
5. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Berbagi Pengetahuan	27
6. Pengaruh Berbagi Pengetahuan Terhadap Perilaku Kerja Inovatif....	29
7. Pengaruh Berbagi Pengetahuan Sebagai Mediasi Antara Kepemimpinan Transformational terhadap Perilaku Kerja Inovatif..	30
B. Penelitian Relevan	31
C. Kerangka Konseptual.....	36
D. Hipotesis Penelitian	37
BAB III METODE PENELITIAN.....	39
A. Desain Penelitian	39
B. Waktu dan Tempat Penelitian.....	39
C. Populasi dan Sampel.....	40

1. Populasi.....	40
2. Sampel.....	41
D. Variabel Penelitian.....	41
1. Variabel penelitian	41
2. Definisi Operasional.....	42
E. Instrumen dan Teknik Pengumpulan Data.....	44
1. Instrumen penelitian.....	44
2. Jenis Dan Sumber Penelitian.....	46
3. Teknik Pengambilan Data	46
F. Teknik Analisis Data.....	47
1. Analisis Deskriptif.....	48
2. Analisis Statistik Inferensial.....	50
BAB IV PEMBAHASAN.....	54
A. Gambaran Umum.....	54
1. Sejarah PT. Telekomunikasi Indonesia.....	54
2. Visi dan Misi PT. Telekomunikasi Indonesia	56
3. Logo Perusahaan	57
4. Struktur Organisasi.....	58
B. Hasil Penelitian	58
1. Deskripsi Responden.....	58
2. Deskripsi Variabel Penelitian.....	62
C. Analisis Data	68
1. Pengukuran Model (Outer Model).....	69
2. Pengukuran Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	73
3. Pengujian Hipotesis.....	74
4. Pembahasan.....	79
BAB V PENUTUP.....	88
A. Kesimpulan	88
B. Saran	89
C. Keterbatasan.....	90
LAMPIRAN.....	97

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Hasil Pra-Survey Perilaku Kerja Inovatif Karyawan	5
Tabel 2. Penelitian Terdahulu	33
Tabel 3. Rekapitulasi karyawan pada PT Telekomunikasi Indonesia (Telkom)Tbk Cabang Padang berdasarkan unit kerja	40
Tabel 4. Daftar Skor Nilai Jawaban Setiap Pertanyaan	45
Tabel 5. Variabel Indikator, Skala Pengukuran, dan Sumber	45
Tabel 6. Rentang Skala TCR.....	49
Tabel 7. Berdasarkan Jenis Kelamin.....	59
Tabel 8. Berdasarkan Umur	59
Tabel 9. Berdasarkan Status Perkawinan	60
Tabel 10. Latar Belakang Pendidikan	61
Tabel 11. Masa Kerja	61
Tabel 12. Distribusi Frekuensi Perilaku Kerja Inovatif	63
Tabel 13. Distribusi Frekuensi Kepemimpinan Transformasional	65
Tabel 14, Distribusi Frekuensi Berbagi Pengetahuan	67
Tabel 15, Dimensi Variabel yang Didrop	70
Tabel 16. Hasil Analisis Square Root of Average (AVE)	72
Tabel 17. Hasil Uji Composite Reliability Dan Cronbach's Alpha	72
Tabel 18. Hasil Analisis R-Square	74
Tabel 19. Hasil Analisis Inner Model	75
Tabel 20. Perhitungan Koefisien Variabel Mediasi	78
Tabel 21. Pengaruh Total	79

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Kerangka Konseptual	36
Gambar 2. Logo PT. Telkom Indonesia (Tbk) Witel Sumatera Barat	57
Gambar 3. Struktur Organisasi PT. Telkom Indonesia (Tbk) Witel Sumatera Barat.....	58
Gambar 4. Outer Model Awal.....	70
Gambar 5. Outer Model Akhir	71
Gambar 6. Inner Model.....	73

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Organisasi harus bersifat kontemporer agar dapat tampil dan bertahan dengan lingkungan yang berubah dengan cepat. Untuk mendapatkan keunggulan kompetitif maka sebuah organisasi sangat bergantung pada kemampuannya untuk menciptakan dan menyebarkan solusi untuk pengetahuan terbaru diantara para anggotanya (Dwivedi et al., 2020). Dalam hal ini, karyawan dan organisasi harus sama-sama memahami tanggung jawab mereka. Dalam memenangkan persaingan, organisasi dituntut untuk membantu karyawannya dalam meningkatkan kompetisi mereka dan karyawan juga dituntut agar dapat berkerja secara optimal. Membangun dan memelihara bisnis yang berkelanjutan membutuhkan para pemimpin organisasi yang memiliki kejelasan peran yang lebih baik dalam menjalankan peran mereka dalam membimbing karyawan dan menjaga efisiensi mereka. Organisasi juga selalu mengandalkan perilaku kerja inovatif dalam beradaptasi dengan lingkungan yang berubah untuk membantu mereka terus membangun dan mempertahankan keunggulan kompetitif (Choi et al., 2016).

Menurut Niesen et al., (2018), salah satu cara dalam membuat organisasi lebih inovatif adalah berhenti dengan hanya mengandalkan divisi penelitian dan pengembangan untuk inovasi dan alih-alih meningkatkan kemampuan inovatif pada semua karyawan. Purc dan Laguna (2019) menekankan pentingnya peran karyawan dalam inovasi dengan cara menyatakan bahwa

karyawan adalah individu yang menciptakan dan menerapkan solusi inovatif dalam suatu organisasi. Oleh karena itu, penting untuk mengkaji faktor-faktor yang mengembangkan dan meningkatkan perilaku kerja yang inovatif.

Perilaku inovatif di tempat kerja mengacu pada keinginan untuk menciptakan, menghasilkan, dan mengimplementasikan ide-ide baru untuk memberikan manfaat bagi kinerja individu, kelompok, dan organisasi (Niessen et al., 2018). Pemimpin memiliki peran penting dalam memotivasi, membimbing, dan membentuk perilaku karyawan untuk mendorong proses inovatif dalam organisasi (Denti dan Hemlin, 2012; Kim dan Yoon, 2015; Overstreet et al., 2013).

Penelitian ini mengambil objek pada karyawan PT. Telkom Indonesia (Persero) Tbk Witel Sumatera Barat. PT. Telkom Indonesia (Persero) Tbk adalah perusahaan telekomunikasi pertama dan perusahaan satu-satunya yang berstatus BUMN yang terus bertumbuh dan berubah seiring dengan perkembangan teknologi, informasi dan digitalisasi, namun masih dalam koridor industri telekomunikasi dan informasi. Pada saat ini, Telkom dalam upaya bertransformasi menjadi *digital telecommunication company*. Melalui pengembangan dan penguatan *digital connectivity, digital platform, dan digital services*, maka perusahaan diyakini akan memiliki sumber daya yang sangat baik dalam menangkap berbagai peluang sekaligus untuk bertumbuh secara berkelanjutan di masa yang akan datang. Peluang pertumbuhan ke depan diantaranya berasal dari layanan *fixed broadband* Indihome, layanan *mobile*

digital business, layanan *enterprise solutions*, data center dan bisnis penyediaan menara telekomunikasi (tower).

Selain itu, walaupun dalam bisnis *fixed broadband* melalui brand IndiHome masih tetap menjadi operator bisnis terbesar di Indonesia namun terdapat beberapa pesaing utama dalam industry *fixed broadband* yaitu diantaranya PT. Link Net (Fist Media), PT. Supra Primatama Nusantara (Biznet Home), PT. MNC Kabel Mediacom (MNC Play), PT. Eka Mas Republik (afiliasi dari Smartfren Telecom dan beroperasi di bawah merek My Republic) dan PT. XL Axiata (XL Home Fiber). Adapun pesaing lain yang mulai diperhitungkan di pasar retail adalah Cyberindo Aditama (CBN Fiber) dan PT Oxygen Multimedia Indonesia (afiliasi dari Moratelindo dan beroperasi di bawah merek Oxygen.id) yang sebelumnya bergerak di segmen korporasi, dan kini mulai merambah pasar retail residensial. Namun demikian, Telkom masih lebih unggul dari segi coverage dan infrastruktur yang telah tersebar ke seluruh wilayah Indonesia. Persaingan di bidang layanan internet secara komersil semakin ketat, karena hadirnya pendatang baru, yakni anak usaha dari PT Perusahaan Listrik Negara (PLN) dengan brand Iconnet serta Perusahaan Gas Negara (PGN) dengan brand Gasnet. Oleh sebab itu, perilaku kerja yang inovatif dari karyawan Telkom sangat diperlukan sehingga dengan begitu diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam menciptakan *customer experience* yang berkualitas.

PT. Telkom Indonesia sebagai salah satu BUMN juga berkomitmen untuk menerapkan *Core Values* AKHLAK. Salah satu bentuk komitmen PT.

Telkom Indonesia dalam menerapkan AKHLAK adalah dengan dilakukannya ikrar dan komitmen oleh seluruh direksi dan karyawan, dimana dengan adanya AKHLAK akan menjadi role model bagi penerapannya untuk karyawan. Dalam AKHLAK dijelaskan bahwa karyawan harus adaptif yaitu karyawan dituntut untuk terus berinovasi dalam menggerakkan atau menghadapi perubahan. Sehingga Telkom terus berupaya untuk melakukan transformasi digital dengan memperbaharui program budaya perusahaan, dalam rangka mendorong perubahan pola pikir, perilaku, kemampuan, serta keahlian berorientasi digital dengan tolak ukur AKHLAK sebagai sistem nilai perusahaan.

Perilaku kerja inovatif karyawan pada suatu organisasi menjadi salah satu hal yang sangat penting bagi aktivitas dan kelangsungan hidup organisasi. Hal ini terutama terjadi di lingkungan organisasi yang berubah dengan cepat, dimana karyawan memikirkan dan menerapkan ide-ide yang inovatif dalam merespon perubahan lingkungan kerja tersebut (Pieterse et al., 2013). Oleh karena itu, berdasarkan diskusi dengan HRD PT. Telkom Indonesia (Tbk) Witel Sumatera Barat, menyebutkan bahwa masih kurang optimalnya perilaku kerja inovatif karyawan pada PT. Telkom Indonesia (Tbk) Witel Sumatera Barat. Hal ini juga didukung dengan hasil pra-survey terhadap 15 orang karyawan dengan kuesioner, seperti pada tabel berikut:

Tabel 1. Hasil Pra-Survey Perilaku Kerja Inovatif Karyawan

No	Pertanyaan	Ya	%	Tidak	%
1	Apakah karyawan mampu mengembangkan ide inovasi dengan menciptakan dan menyarankan ide untuk proses baru?	7	47	8	53
2	Apakah karyawan mempunyai keberanian untuk menerapkan ide baru tersebut ke dalam proses kerja yang biasa dilakukan?	5	33	10	67
3	Apakah karyawan merasa terdorong untuk mencari dukungan dalam mewujudkan ide inovasi baru yang telah dihasilkan?	10	67	5	33
4	Apakah karyawan memiliki kemampuan dalam menangkap peluang yang baru dalam bekerja	5	33	10	67

Sumber: 15 orang karyawan PT.Telkom Indonesia (Persero) Tbk Witel Sumbar

Berdasarkan tabel 1, dapat dilihat bagaimana perilaku kerja inovatif pada karyawan PT. Telkom Indonesia (Tbk) Witel Sumatera Barat. Jawaban responden menunjukkan bahwa perilaku kerja inovatif karyawan di PT. Telkom Indonesia (Tbk) Witel Sumatera Barat masih belum optimal. Hal ini terjadi karena karyawan belum mampu dalam mengembangkan ide inovasi dalam menciptakan dan menyarankan ide untuk proses yang baru sehingga dengan begitu karyawan juga tidak mempunyai keberanian dalam menerapkan suatu ide baru kedalam pekerjaan yang biasa dilakukan. Selain itu, karyawan juga belum memiliki kemampuan dalam menangkap peluang yang baru dalam berkerja.

Perilaku kerja inovatif diperlukan PT. Telkom Indonesia (Persero) Tbk karena semenjak masa pandemi covid-19, Telkom terus berusaha menciptakan peluang pertumbuhan melalui tiga pilar bisnis yaitu *digital connectivity*, *digital platform*, dan *digital services*. Dengan begitu Telkom berupaya penuh secara

konsisten memperkuat jaringan untuk menghadirkan layanan *broadband* yang berkualitas baik di *mobile* maupun *fixed* dengan jangkauan terluas di Indonesia. Selain itu, Telkom tengah meningkatkan kapabilitas pada lini bisnis data *center* dan *cloud* serta berbagai platform digital lain seperti data analytic dan security yang sekaligus juga merupakan enabler bagi terciptanya berbagai solusi *digital services* sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Dalam upaya memberikan pengalaman terbaik bagi pelanggan maka Telkom terus berkomitmen untuk terus berinovasi serta mengimplementasikan teknologi terdepan dan terkini.

Menurut De Jong dan Hartog (2010), peran individu atau karyawan dalam perilaku kerja inovatif adalah dengan menunjukkan bahwa karyawan yang melampaui tugas rutin yang dibentuk dalam kelompok atau organisasi untuk mencapai teknologi saat ini, menganjurkan cara baru untuk mencapai tujuan, metode kerja, dan mengamankan sumber daya untuk mendukung ide orisinal mereka. Perilaku kerja inovatif melibatkan pola pikir tingkat tinggi, mengidentifikasi masalah yang sedang berlangsung dan untuk masa depan, mencari peluang, dan menganalisis kesenjangan kinerja serta mencari metode saat ini untuk mengatasi kesenjangan dan masalah tersebut (Afsar, 2016).

Karyawan yang terlibat dalam perilaku kerja inovatif dapat dengan segera dan tepat dalam mengenali situasi kerja baru dan memberikan ide orisinal untuk meningkatkan layanan dan produk (Afsar et al., 2018). Asurakkody dan Shin (2018) mengemukakan delapan karakteristik yang menunjukkan perilaku kerja inovatif, yaitu pencarian peluang, penciptaan ide,

perburuan ide, transmisi ide, kemajuan ide, kemenangan ide, tindakan, dan mengatasi tantangan.

Kehadiran pemimpin yang tepat merupakan salah satu faktor yang diyakini dapat mendorong perilaku kerja inovatif dalam organisasi (Afsar et al., 2019; Raja et al., 2018; Sethibe dan Steyn, 2017). Oleh karena itu, perlu kajian tentang tipe kepemimpinan yang mendorong perilaku kerja inovatif.

Kepemimpinan diyakini menjadi faktor penting yang mempengaruhi perilaku kerja yang inovatif. Kepemimpinan yang menciptakan perilaku kerja yang inovatif dikenal sebagai Kepemimpinan transformasional. Menurut Hansen dan Pihi-Thingvad (2018), perilaku kerja inovatif yang mengacu pada kepemimpinan transformasional dijadikan sebagai antiseden dari perilaku kerja yang inovatif.

Berdasarkan diskusi yang dilakukan penulis dengan HRD PT. Telkom Indonesia (Tbk) Witel dapat dilihat fenomena kepemimpinan transformasional yang terjadi yaitu, kurangnya dorongan yang diberikan pimpinan terhadap bawahannya dalam bekerja. Hal ini terjadi karena kesibukan dari pimpinan yang jarang berada di kantor dan sering mengadakan rapat diluar. Pimpinan yang jarang berada di kantor menyebabkan para bawahan merasa kurang diperhatikan secara khusus oleh pimpinan, hal tersebut disebabkan karena pimpinan jarang berkomunikasi dengan bawahan sehingga bawahan pun tidak dapat menyampaikan keluhan-keluhan yang dihadapinya selama bekerja.

Masood dan Afsar (2017) mengusulkan bahwa Kepemimpinan transformasional menginspirasi karyawan mereka untuk membantu mereka

mencapai niat kewirausahaan mereka dengan dipengaruhi oleh perilaku kreatif karyawan. Kepemimpinan transformasional melihat kebutuhan karyawan dan mencoba untuk meningkatkan kesadaran terhadap isu-isu penting yang dihadapi organisasi. Tipe kepemimpinan ini berusaha untuk mencapai potensi terbesarnya dengan cara meningkatkan standar dan motivasi karyawan serta pemimpin itu sendiri.

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang dapat memenuhi kebutuhan generasi milenial karena generasi milenial cenderung memberikan respon terbaik terhadap pemimpin yang menunjukkan kejujuran dan integritas, yang merupakan perilaku yang ditampilkan oleh seorang Kepemimpinan transformasional (Holt, 2018). Kepemimpinan transformasional mengejar transformasi dan perubahan dengan mendorong karyawan untuk berpikir dan memecahkan masalah (Afsar dkk, 2018). Selain itu, kepemimpinan transformasional mendorong karyawan untuk mengambil resiko yang memiliki konsekuensi negatif (Khalili, 2016). Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional mendukung perilaku kerja inovatif.

Mittal dan Dhar (2015) menjelaskan kepemimpinan transformasional dapat merangsang dan mendukung berbagi pengetahuan dalam suatu organisasi. Kepemimpinan transformasional menciptakan suasana kerja yang saling percaya dan saling menghormati serta dapat mendorong partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan melalui kegiatan berbagi pengetahuan untuk keberhasilan organisasi. Kegiatan karyawan dalam berbagi pengetahuan, mereka menjadi lebih banyak akal dan memiliki banyak bahan untuk

mengembangkan gagasan sebelumnya dengan adanya kepemimpinan transformasional.

Kemampuan organisasi untuk mengelola proses berbagi pengetahuan karyawan mempengaruhi tingkat inovasi organisasi, seperti tingkat pemecahan masalah dan kecepatan organisasi beradaptasi dengan lingkungan yang berubah (Choi et al, 2016). Berbagi pengetahuan karyawan yaitu mendistribusikan pengetahuan dan informasi yang relevan kepada orang lain dan menghasilkan sinergi dalam organisasi karena pengetahuan itu terus mengalir antara rekan kerja dan kelompok sehingga bisa meningkatkan kompetensi karyawan dan menciptakan pengetahuan baru untuk mendorong inovasi (Lin et al., 2018).

Inovasi dalam suatu organisasi memerlukan proses eksplorasi untuk menciptakan, mengembangkan, dan bertukar pengetahuan organisasi. Sangat penting bahwa karyawan dalam suatu organisasi berbagi pengetahuan untuk membangun ide-ide yang mengarah pada inovasi. Berbagi pengetahuan didefinisikan sebagai keinginan karyawan untuk berbagi informasi dengan rekan kerja mereka (Lin, 2007), hal ini merupakan dorongan bagi penerima pengetahuan untuk mengembangkan dan menerapkan ide-ide baru (Mura et al., 2013).

Berdasarkan diskusi yang dilakukan penulis dengan HRD PT. Telkom Indonesia (Tbk) Witel dapat dilihat fenomena berbagi pengetahuan yang terjadi, yaitu masih adanya karyawan yang tidak mau berbagi, bertukar pikiran dan informasi kepada karyawan lainnya. Misalnya, saat karyawan mendapatkan kelas khusus dengan materi terkait pekerjaan mereka tetapi

karyawan tidak mau berbagi pengalaman, pengetahuan dan informasi yang didapatkan. Maka hal ini terkait perilaku berbagi pengetahuan yang ada pada karyawan sangat penting bagi perusahaan, dimana jika perusahaan dan wawasan yang dimiliki karyawan semakin bertambah maka perilaku kerja inovatif karyawan juga akan semakin terbentuk.

Asim Rafique (2022), menguraikan tentang bagaimana karyawan memperoleh pengetahuan dan keterampilan terutama dari pengalaman penguasaan aktif yang dimiliki oleh pengalaman langsung individu terkait tentang tugas atau keterampilan dan pengalaman pemodelan penguasaan, yang meliputi keadaan dimana individu menentukan, belajar dan menyerap dari ahli seperti pemimpin. Menurut Asim Rafique (2022), juga menegaskan bahwa pembangunan pengetahuan terjadi dalam kerangka sosial dengan hubungan yang dinamis dan saling menguntungkan antara individu, lingkungan, dan perilaku. Selain itu, individu juga harus terus menerus mengelola pengetahuan melalui diskusi, rekombinasi, dan transformasi pengetahuan untuk menunjukkan ide-ide yang inovatif (Almul dia, 2020; Zhu & Zhang, 2020).

Choi et al., (2016) menegaskan bahwa karyawan yang bekerja dibawah kepemimpinan transformasional adalah karyawan yang menyukai ilmu. Dengan demikian, berbagi pengetahuan penting tentang pekerjaan mereka dengan rekan-rekan mereka, yang mempertajam perilaku kerja inovatif mereka. Selain itu, karyawan yang tertarik untuk meningkatkan kemampuan dan kemahiran mereka mempelajari hal-hal baru dan membaginya dengan rekan kerja mereka. Mereka memperoleh pengetahuan rekan-rekan mereka, karena

kepemimpinan transformasional memelihara kolektif penglihatan sehingga berbagi pengetahuan pada akhirnya dapat meningkatkan perilaku kerja inovatif mereka. Oleh karena itu, berbagi pengetahuan membantu untuk mempromosikan koordinasi antara karyawan dan memastikan kelancaran proses outsourcing, perencanaan, dan pengorganisasian yang meningkatkan perilaku kerja inovatif mereka.

Berdasarkan fenomena-fenomena yang telah diuraikan tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Perilaku Kerja Yang Inovatif Dengan Berbagi Pengetahuan Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan PT. Telkom Indonesia (Tbk) Witel Sumatera Barat”**.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas yang penulis kemukakan di atas dan fenomena yang penulis amati dilapangan, maka penulis mengidentifikasi masalah dalam penelitian ini yaitu

1. Belum optimalnya perilaku kerja inovatif pada PT. Telkom Indonesia (Persero) Tbk Witel Sumatera Barat
2. Kepemimpinan transformasional belum diterapkan dengan baik oleh pimpinan kepada karyawan PT. Telkom Indonesia (Persero) Tbk Witel Sumatera Barat
3. Masih rendahnya sikap berbagi pengetahuan pada karyawan PT. Telkom Indonesia (Persero) Tbk Witel Sumatera Barat karena masih adanya

karyawan yang tidak mau berbagi, bertukar pikiran dan informasi kepada karyawan lainnya.

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan diatas, maka penulis membatasi variabel yang diduga erat kaitannya dengan Perilaku Kerja Inovatif karyawan PT. Telkom Indonesia (Tbk) Witel Sumatera Barat yaitu Kepemimpinan transformasional dan Berbagi Pengetahuan.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang bagian sebelumnya maka rumusan masalah dalam penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut.

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap berbagi pengetahuan pada karyawan PT. Telkom Indonesia (Tbk) Witel Sumatera Barat?
2. Bagaimana pengaruh berbagi pengetahuan terhadap perilaku kerja inovatif pada karyawan PT. Telkom Indonesia (Tbk) Witel Sumatera Barat?
3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif pada karyawan PT. Telkom Indonesia (Tbk) Witel Sumatera Barat?
4. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif pada karyawan PT. Telkom Indonesia (Tbk) Witel Sumatera Barat dengan berbagi pengetahuan sebagai variabel mediasi?

E. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian adalah untuk menguji :

1. Untuk mengetahui dan menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap berbagi pengetahuan pada karyawan PT. Telkom Indonesia (Tbk) Witel Sumatera Barat.
2. Untuk mengetahui dan menguji pengaruh berbagi pengetahuan terhadap perilaku kerja inovatif pada karyawan PT. Telkom Indonesia (Tbk) Witel Sumatera Barat.
3. Untuk mengetahui dan menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif pada karyawan PT. Telkom Indonesia (Tbk) Witel Sumatera Barat.
4. Untuk mengetahui dan menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif pada karyawan PT. Telkom Indonesia (Tbk) Witel Sumatera Barat dengan berbagi pengetahuan sebagai variabel mediasi.

F. Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilakukan ini diharapkan dapat memberi manfaat antara lain :

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini nantinya diharapkan dapat menjadi masukan untuk memperbaiki manajemen perusahaan. Selain itu, penelitian ini dapat dijadikan sebagai umpan balik untuk menciptakan kepemimpinan

transformasional dan berbagi pengetahuan, untuk meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan.

2. Bagi Pengembangan Ilmu Pengetahuan

Sebagai sarana pengembangan ilmu pengetahuan manajemen sumber daya manusia khususnya tentang masalah kepemimpinan transformasional, perilaku kerja inovatif, dan berbagi pengetahuan.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini dapat dijadikan salah satu sumber bacaan yang dapat di pertimbangkan serta dapat digunakan sebagai referensi tambahan untuk penelitian selanjutnya, dan sebagai bahan pertimbangan untuk instansi lainnya yang sedang menghadapi masalah yang sama.

4. Bagi Penulis

Penelitian ini sebagai pengalaman yang sangat berarti bagi penulis dalam menerapkan ilmu pengetahuan yang diperoleh selama masa perkuliahan terutama dalam bidang manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia.