

**PERAN MEDIASI *PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT*
TERHADAP *EMPOWERING LEADERSHIP* DAN
KNOWLEDGE SHARING DALAM MENINGKATKAN
*INNOVATIVE WORK BEHAVIOR***

SKRIPSI

Untuk memenuhi sebagian persyaratan

Mencapai derajat Sarjana

Program Studi S1 Manajemen



Disusun Oleh :

DWI ARIS SETYAWAN (30402200100)

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

SEMARANG

2025

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

PERAN MEDIASI *PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT* TERHADAP *EMPOWERING LEADERSHIP* DAN *KNOWLEDGE SHARING* DALAM MENINGKATKAN *INNOVATIVE WORK BEHAVIOR*

Disusun Oleh :

Nama : Dwi Aris Setyawan

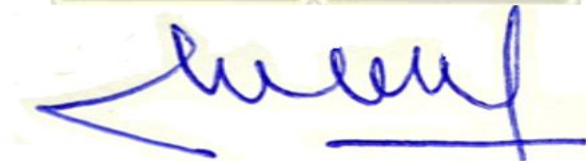
NIM : 30402200100

Telah disetujui pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan ke hadapan sidang panitia
ujian skripsi

Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 17 Juni 2025

Pembimbing,



Prof. Dr. Widodo.S.E.,M.Si.

NIDN 0608026502

HALAMAN PENGESAHAN

PERAN MEDIASI *PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT* TERHADAP *EMPOWERING LEADERSHIP* DAN *KNOWLEDGE SHARING* DALAM MENINGKATKAN *INNOVATIVE WORK BEHAVIOR*

Disusun Oleh :

Nama : Dwi Aris Setyawan

NIM : 30402200100

Telah dipertahankan dan disahkan didepan penguji

Pada tanggal 22 September 2025

Menyetujui

Pembimbing,



Prof. Dr. Widodo.S.E.,M.Si.

NIDN 0608026502

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar
Sarjana Manajemen

Mengetahui

Kepala Program Studi SI Manajemen,



Dr. Lutfi Nurcholis, ST.,SE.,M.M

NIDN 0623036901

HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Dwi Aris Setyawan

NIM : 30402200100

Fakultas/Prodi : Ekonomi Bisnis / S1 Manajemen

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi dengan judul “**PERAN MEDIASI PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT TERHADAP EMPOWERING LEADERSHIP DAN KNOWLEDGE SHARING DALAM MENINGKATKAN INNOVATIVE WORK BEHAVIOR**” merupakan hasil karya sendiri. Bukan berasal dari plagiasi atau duplikasi dari karya orang lain dan juga belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana manajemen di Universitas Islam Sultan Agung Semarang ataupun di perguruan tinggi lain).

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa pendapat orang lain yang berada dalam usulan penelitian skripsi ini dikutip berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila di kemudian hari terbukti skripsi ini merupakan hasil dari plagiasi karya tulis orang lain, maka dari itu saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Semarang, 22 September 2025

Yang membuat pernyataan



Dwi Aris Setyawan
NIM 30402200100

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Dwi Aris Setyawan

NIM : 30402200100

Program Studi : S1 Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi dengan judul

“PERAN MEDIASI *PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT* TERHADAP *EMPOWERING LEADERSHIP* DAN *KNOWLEDGE SHARING* DALAM MENINGKATKAN *INNOVATIVE WORK BEHAVIOR*”

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan hak bebas royalti non-eksekutif untuk disimpan, dialih media kan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai UNISSULA pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran hak cipta atau plagiarisme dalam karya tulis ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan Pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 22 September 2025

Yang membuat pernyataan



Dwi Aris Setyawan

NIM 30402200100

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji dan syukur kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan berkat- Nya yang luar biasa, karena atas kuasa-Nya penulis mampu menyelesaikan penyusunan penelitian pra skripsi yang berjudul **“PERAN MEDIASI *PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT* TERHADAP *EMPOWERING LEADERSHIP* DAN *KNOWLEDGE SHARING* DALAM MENINGKATKAN *INNOVATIVE WORK BEHAVIOR*”**. Penulis menyadari bahwa selama penyusunan skripsi ini banyak mendapat bimbingan, dukungan, dan motivasi dari berbagai pihak, sehingga dalam kesempatan ini penulis menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Widodo, SE., M.Si selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing, memberikan saran dan motivasi serta mengarahkan penulis dalam penyusunan skripsi sehingga skripsi ini dapat penulis selesaikan dengan baik.
2. Bapak Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung.
3. Bapak Dr. Lutfi Nurcholis, S.T, S.E., M.M selaku Ketua Jurusan Manajemen Universitas Islam Sultan Agung.

4. Seluruh Dosen, Staf dan Karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan pengalaman yang bermanfaat bagi penulis.
5. Orang tua saya Bapak Dayat dan Ibu Suparmi atas curahan kasih sayang, yang senantiasa mempanjatkan doa dan motivasi yang tiada henti dan sangat besar yang tidak ternilai harganya bagi penulis.
6. Saudara kandung saya Mohammad Ridwan yang selalu menjadi kakak terbaik. Terimakasih atas semua yang telah engkau berikan, semoga Allah SWT selalu melimpahkan rezeki yang berlimpah kepadamu
7. Kepada keluarga yang telah tulus ikut serta mendoakan dan memberi dukungan penulis dalam setiap waktu.
8. Kepada sahabat terdekat penulis yang telah banyak memberikan dukungan dan motivasi untuk terus berkembang
9. Kepada Guru saya dari TK, MI, MTs, dan SMK yang telah banyak mengajarkan saya nilai-nilai kehidupan yang fundamental, mulai dari kedisiplinan, rasa tanggung jawab, kerja keras, hingga keikhlasan dalam menuntut ilmu. Tanpa bimbingan dan keteladanan dari para guru yang luar biasa tersebut, saya tidak akan mampu menapaki jenjang pendidikan hingga sejauh ini. Guru-guru di masa kecil saya tidak hanya memberikan ilmu pengetahuan, tetapi juga menanamkan karakter, etika, serta akhlak yang menjadi pondasi kuat dalam perjalanan akademik dan kehidupan saya. Setiap nasihat yang pernah disampaikan, setiap pelajaran yang pernah diajarkan,

menjadi cahaya yang terus membimbing saya dalam menghadapi berbagai tantangan hidup. Dengan penuh rasa hormat dan bangga, saya haturkan terima kasih yang mendalam kepada para guru saya, yang telah menjadi pelita dalam kegelapan, yang mengabdikan hidupnya untuk mencerdaskan generasi bangsa tanpa kenal lelah. Semoga Allah SWT membalas semua amal kebaikan para guru saya dengan pahala yang berlipat ganda, kesehatan, dan keberkahan hidup dunia akhirat. *Aamiin Ya Rabbal 'Alamin.*

Semoga Allah senantiasa memberikan rahmatnya-Nya sebagai balasan atas segala bentuk bantuan yang telah diberikan. Penulis menyadari bahwasannya dalam penelitian ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh sebab itu, penulis memohon maaf atas segala kekurangan serta mengharapkan adanya kritik dan saran yang membangun guna perubahan yang lebih baik. Semoga penelitian skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis dan pembaca kedepannya untuk menghasilkan karya yang lebih optimal.

Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Semarang, 20 Mei 2025

Penulis



Dwi Aris Setyawan

NIM: 30402200100

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran mediasi *psychological empowerment* terhadap pengaruh *Empowering Leadership* dan *Knowledge Sharing* dalam meningkatkan *Innovative Work Behavior* pada guru Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) di Kabupaten Pati. Latar belakang penelitian ini dilandasi oleh pentingnya inovasi pembelajaran guru dalam menghadapi tantangan Revolusi Industri 4.0 dan transformasi menuju Society 5.0, serta tingginya tingkat pengangguran lulusan SMK yang mengindikasikan perlunya peningkatan kualitas pembelajaran yang inovatif. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode eplanatory research. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner terhadap 170 guru SMK di Kabupaten Pati dengan teknik *Purposive Sampling*. Analisis data dilakukan menggunakan *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan software SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Empowering Leadership* berpengaruh positif terhadap *Psychological Empowerment*, tetapi tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap *Innovative Work Behavior*. Sebaliknya, *Knowledge Sharing* berpengaruh positif terhadap *Psychological Empowerment*, dan *Psychological Empowerment* terbukti berpengaruh signifikan terhadap *Innovative Work Behavior*. Selain itu, *Psychological Empowerment* terbukti memediasi hubungan antara *Empowering Leadership* dan *Knowledge Sharing* dengan *Innovative Work Behavior*.

Kata Kunci : *Empowering Leadership, Knowledge Sharing, Psychological Empowerment, Innovative Work Behavior*

ABSTRACT

This study aims to analyze the mediating role of psychological empowerment on the influence of Empowering Leadership and Knowledge Sharing in enhancing Innovative Work Behavior among vocational high school (SMK) teachers in Pati Regency. The background of this study is based on the importance of teacher learning innovation in facing the challenges of the and the transformation towards Society 5.0, as well as the high unemployment rate of vocational school graduates, which indicates the need to improve the quality of innovative learning. This study uses a quantitative approach with an eplanatory research method. Data collection techniques were carried out through questionnaires administered to 170 vocational school teachers in Pati Regency using purposive sampling. Data analysis was performed using Partial Least Square (PLS) with the assistance of SmartPLS 4 software. The results showed that Empowering Leadership had a positive effect on Psychological Empowerment, but did not have a significant direct effect on Innovative Work Behavior. Conversely, Knowledge Sharing has a positive effect on Psychological Empowerment, and Psychological Empowerment is proven to have a significant effect on Innovative Work Behavior. In addition, Psychological Empowerment is proven to mediate the relationship between Empowering Leadership and Knowledge Sharing with Innovative Work Behavior..

Keywords: *Empowering Leadership, Knowledge Sharing, Psychological Empowerment, Innovative Work Behavior*

DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iii
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH	iv
KATA PENGANTAR.....	v
ABSTRAK	viii
ABSTRACT.....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	12
1.3 Tujuan Penelitian	12
1.4 Manfaat Penelitian.....	13
BAB II KAJIAN PUSTAKA	15
2.1 <i>Innovative Work Behavior</i>	15
2.2 <i>Empowering Leadership</i>	18
2.3 <i>Knowledge Sharing</i>	21
2.4 <i>Psychological Empowerment</i>	24
2.5 Pengembangan Hipotesis.....	26
2.5.1 Pengaruh <i>Empowering Leadership</i> terhadap <i>Psychological Empowerment</i>	26
2.5.2 Pengaruh <i>Knowledge Sharing</i> terhadap <i>Psychological Empowerment</i>	28
2.5.3 Pengaruh <i>Empowering Leadership</i> terhadap <i>Innovative Work Behavior</i>	30
2.5.4 Pengaruh <i>Knowledge Sharing</i> terhadap <i>Innovative Work Behavior</i>	32
2.5.5 Pengaruh <i>Psychological Empowerment</i> terhadap <i>Innovative Work Behavior</i> ..	34
2.5.6 Peran <i>Psychological Empowerment</i> Dalam Memediasi pengaruh <i>Empowering Leadership</i> Terhadap <i>Innovative Work Behavior</i>	35

2.5.7	Peran <i>Psychological Empowerment</i> Dalam Memediasi Pengaruh <i>Knowledge Sharing</i> Terhadap <i>Innovative Work Behavior</i>	36
2.6	Model Empirik.....	37
BAB III METODOLOGI PENELITIAN		39
3.1	Jenis Penelitian	39
3.2	Populasi dan Sampel.....	39
3.2.1	Populasi	39
3.2.2	Sampel.....	40
3.3	Teknik Pengambilan Sampel	40
3.4	Sumber Data dan Jenis Data.....	41
3.4.1	Sumber Data.....	41
3.4.2	Jenis Data	42
3.5	Metode Pengumpulan Data	42
3.6	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	43
3.6.1	Definisi Operasional.....	43
3.6.2	Pengukuran Variabel (Instrumen Penelitian).....	44
3.7	Teknik Analisis Data.....	45
3.7.1	Analisis Deskriptif	46
3.7.2	<i>Partial Least Square</i>	46
3.7.3	Model Pengukuran atau Outer Model	47
3.7.4	Model Struktural atau Inner Model.....	51
3.7.5	Analisis Pengujian Hipotesis.....	53
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....		56
4.1	Gambaran Umum Responden.....	56
4.1.1	Jenis Kelamin Responden	56
4.1.2	Usia Responden.....	57
4.1.3	Pendidikan Responden	59
4.1.4	Tempat Mengajar.....	60
4.1.5	Masa Kerja	62
4.2	Analisis Deskripsi Variabel Penelitian.....	63
4.2.1	Analisis Deskripsi Variabel <i>Empowering Leadership</i>	64

4.2.2	Analisis Deskripsi Variabel <i>Knowledge Sharing</i>	65
4.2.3	Analisis Deskripsi Variabel <i>Psychological Empowerment</i>	67
4.2.3	Analisis Deskriptif Variabel <i>Innovative Work Behavior</i>	68
4.3	Analisis Outer Model (<i>Measurement Model</i>)	69
4.3.1	Uji Validitas.....	70
4.3.2	Uji Reliabilitas	76
4.3.3	Uji Multikolinearitas	78
4.4	Analisis Inner Model (<i>Structural Model</i>)	79
4.4.1	Uji R-Square (R ²)	80
4.4.2	Uji Q-Square	81
4.4.3	Uji F Square	82
4.5	Uji Hipotesis.....	83
4.6	Pembahasan Hasil Penelitian.....	88
4.6.1	Pengaruh <i>Empowering Leadership</i> Terhadap <i>Psychological Empowerment</i>	88
4.6.2	Pengaruh <i>Knowledge Sharing</i> Terhadap <i>Psychological Empowerment</i>	89
4.6.3	Pengaruh <i>Empowering Leadership</i> Terhadap <i>Innovation Work Behavior</i>	91
4.6.4	Pengaruh <i>Knowledge Sharing</i> Terhadap <i>Innovative Work Behavior</i>	92
4.6.5	Pengaruh <i>Psychological Empowerment</i> Terhadap <i>Innovative Work Behavior</i> ..	93
4.6.6	Peran <i>Psychological Empowerment</i> Dalam Memediasi pengaruh <i>Empowering Leadership</i> Terhadap <i>Innovative Work Behavior</i>	94
4.6.7	Peran <i>Psychological Empowerment</i> Dalam Memediasi Pengaruh <i>Knowledge Sharing</i> Terhadap <i>Innovative Work Behavior</i>	95
BAB V PENUTUP.....		97
5.1	Kesimpulan.....	97
5.2	Implikasi Manajerial.....	102
5.3	Keterbatasan Penelitian	104
5.4	Saran Penelitian Mendatang	105
DAFTAR PUSTAKA		106
LAMPIRAN.....		114

DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Definisi Operasional dan Indikator	43
Tabel 3. 2 Penilaian Skala Likert	45
Tabel 4. 1 Jenis Kelamin Responden	56
Tabel 4. 2 Usia Responden.....	57
Tabel 4. 3 Jenjang Pendidikan.....	59
Tabel 4. 4 Tempat Mengajar.....	60
Tabel 4. 5 Masa Kerja	62
Tabel 4. 6 Interval Kriteria Rata-Rata.....	63
Tabel 4. 7 Hasil Tanggapan Responden Variabel Empowering Leadership.....	64
Tabel 4. 8 Hasil Tanggapan Responden Variabel Knowledge Sharing	65
Tabel 4. 9 Hasil Tanggapan Responden Variabel	67
Tabel 4. 10 Hasil Tanggapan Responden Variabel Innovative Work Behavior.....	68
Tabel 4. 11 Nilai <i>Convergent Validity</i>	71
Tabel 4. 12 Nilai <i>Cross Loading</i> Setiap Variabel	73
Tabel 4. 13 Nilai <i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	75
Tabel 4. 14 Nilai <i>Composite Reliability</i>	77
Tabel 4. 15 Nilai <i>Cronbach's Alpha</i>	78
Tabel 4. 16 Nilai <i>Collinearity Statistics (VIF)</i>	79
Tabel 4. 17 Nilai <i>R-Square (R2)</i>	80
Tabel 4. 18 Nilai <i>Q² Square</i>	81
Tabel 4. 19 Uji <i>F Square</i>	82
Tabel 4. 20 Uji <i>Path Coefficient</i>	84
Tabel 4. 21 Uji <i>Specific Indirect Effect</i>	87



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 2 Grafik Tingkat Pengangguran di Indonesia 2025.....	4
Gambar 2. 2 Model Empirik	38
Gambar 4. 1 Outer Model	70



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuisisioner Penelitian	114
Lampiran 2 Tabulasi Data Penelitian	119
Lampiran 3 Uji Validitas	136
Lampiran 4 Uji Reliabilitas.....	137
Lampiran 5 Uji Multikolinieritas	137
Lampiran 6 Hasil Analisis Jalur	139



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan dunia pendidikan di era Revolusi Industri 4.0 dan transformasi menuju *Society 5.0* telah membawa perubahan besar dalam paradigma pendidikan global, termasuk di Indonesia. Era ini ditandai oleh integrasi teknologi digital, kecerdasan buatan (AI), *big data*, dan *Internet of Things* (IoT) ke dalam hampir seluruh aspek kehidupan manusia (Rohayati & Abdillah, 2024). Dalam dunia pendidikan, terutama di jenjang Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), perkembangan ini menuntut lahirnya sumber daya manusia (SDM) yang tidak hanya menguasai teori, tetapi juga memiliki keterampilan praktis, berpikir kritis, kemampuan adaptasi tinggi, serta siap menghadapi tantangan dunia kerja yang dinamis dan kompleks. SMK sebagai institusi pendidikan vokasional memiliki peran strategis dalam mempersiapkan lulusan yang kompeten dan mampu bersaing di pasar tenaga kerja, baik dalam skala nasional maupun internasional (Rahmadani et al., 2023).

Dalam praktiknya peran guru SMK tidak lagi terbatas sebagai pengajar yang menyampaikan materi di kelas, tetapi dituntut menjadi fasilitator pembelajaran yang mampu menciptakan suasana belajar yang aktif, kontekstual, dan berbasis pada permasalahan nyata di dunia kerja (Marni et al., 2016). Guru SMK diharapkan mampu merancang pembelajaran berbasis proyek (*project-based*

learning), menggunakan teknologi informasi sebagai media belajar, serta menjalin kerja sama dengan dunia usaha dan dunia industri (DUDI) dalam menyelaraskan kurikulum dengan kebutuhan pasar kerja (Farhan et al., 2024)

Namun, perubahan dalam pendidikan vokasi masih menghadapi banyak kendala di lapangan, baik dari segi struktur kelembagaan maupun budaya kerja yang ada. Salah satu pendekatan strategis yang diimplementasikan oleh pemerintah untuk menangani tantangan tersebut adalah melalui inisiatif pengembangan kompetensi guru, yang dikenal sebagai *Upskilling* dan *Reskilling*. Program ini bertujuan untuk menyesuaikan kemampuan guru dengan perkembangan industri dan kebutuhan pasar kerja. *Upskilling* diarahkan untuk meningkatkan keterampilan di bidang yang sudah dikuasai, sedangkan *Reskilling* memberi pelatihan agar guru bisa mengajar di bidang keahlian baru yang lebih sesuai dengan tuntutan industri saat ini (Darmawan et al., 2023).

Program ini juga didukung oleh kebijakan SMK Pusat Keunggulan, di mana guru mendapat pelatihan langsung di industri. Namun dalam praktiknya, hasil pelatihan sulit diterapkan karena sebagian besar sekolah belum memiliki sarana dan fasilitas yang mendukung. Selain itu, sejumlah besar guru di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) masih mengampu mata pelajaran di luar bidang keahlian mereka, yang mengakibatkan proses pembelajaran kurang optimal dan tidak selaras dengan tuntutan kompetensi yang diperlukan di dunia kerja. (Mercado, 2023).

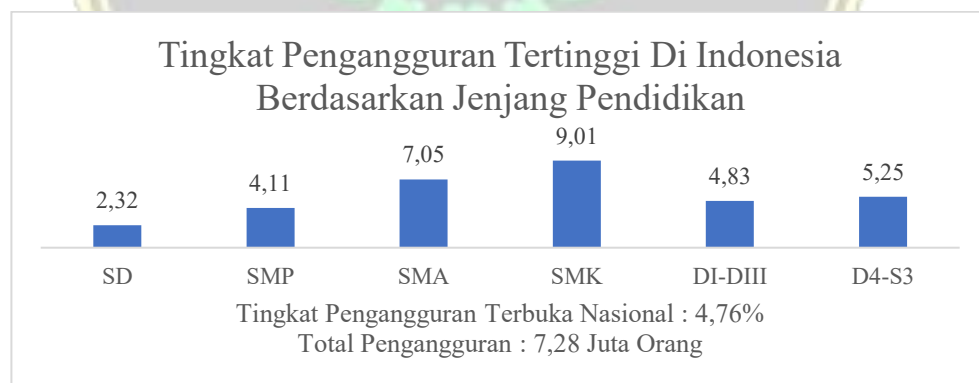
Menurut (Nakar & Du Plessis, 2023) guru yang ditempatkan mengajar di luar bidang keahliannya akan kesulitan merancang strategi pembelajaran yang tepat dan kontekstual, sehingga proses belajar menjadi monoton dan tidak relevan dengan kebutuhan industri (Porsch & Hobbs, 2024). Kondisi inilah yang kemudian terjadi rendahnya partisipasi guru dalam melakukan inovasi, dan secara tidak langsung berdampak pada rendahnya tingkat kesiapan lulusan SMK dalam menghadapi dunia kerja yang semakin kompleks.

Rendahnya tingkat keterlibatan guru dalam inovasi pembelajaran menjadi salah satu faktor signifikan yang memengaruhi rendahnya tingkat penyerapan lulusan SMK di dunia kerja. Guru yang kurang aktif mengadopsi dan mengembangkan metode pembelajaran inovatif cenderung menghasilkan proses belajar yang kurang relevan dengan kebutuhan industri dan perkembangan teknologi terkini. Hal ini berdampak pada kesiapan lulusan SMK yang belum optimal untuk menghadapi tuntutan dunia kerja yang semakin dinamis dan kompetitif (Peng et al., 2023).

Selain itu, inovasi pembelajaran yang minim juga berdampak pada terbatasnya pengembangan kompetensi non-teknis (*soft skills*) siswa, yang justru sangat dibutuhkan oleh industri modern. Padahal, dalam praktik rekrutmen tenaga kerja, perusahaan tidak hanya mempertimbangkan kemampuan teknis (*hard skills*), tetapi juga menekankan pentingnya sikap kerja, kemampuan menyelesaikan masalah, kerja tim, kepemimpinan, dan adaptabilitas (Romanova, 2022). Ketika guru kurang terlibat dalam inovasi pembelajaran, peluang untuk

membentuk dan menumbuhkan kompetensi tersebut menjadi sangat kecil. Akibatnya, siswa tidak hanya mengalami kesulitan dalam mencari pekerjaan, tetapi juga rentan mengalami kegagalan ketika memasuki dunia kerja karena kurang siap secara mental dan profesional.

Kondisi ini memperburuk tingginya angka pengangguran lulusan SMK di Indonesia, karena proses belajar yang tidak adaptif terhadap kebutuhan industri membuat siswa kurang siap menghadapi dunia kerja. Ketidaksesuaian antara metode pembelajaran dengan tuntutan keterampilan masa kini seperti literasi digital, *problem solving*, dan kolaborasi menyebabkan lulusan tidak kompetitif (Siliņa-Jasjukeviča et al., 2025). Hal ini diperparah oleh lemahnya pelatihan guru, kurangnya kolaborasi dengan dunia industri, serta minimnya integrasi teknologi dan pendekatan pembelajaran berbasis proyek. Tanpa inovasi yang nyata dari guru, SMK berisiko terus mencetak lulusan yang tidak terserap pasar kerja.



Gambar 1. 1 Grafik Tingkat Pengangguran di Indonesia 2025

Berdasarkan data yang dikeluarkan oleh Badan Pusat Statistik (BPS) dan diterbitkan oleh Kompas.com pada bulan Februari 2025, tingkat pengangguran terbuka (TPT) di tingkat nasional mencapai 4,76%, dengan total penganggur sebanyak 7,28 juta orang. Dalam klasifikasi menurut jenjang pendidikan, lulusan sekolah menengah kejuruan (SMK) menunjukkan TPT tertinggi, yakni 9,01%, yang melebihi angka lulusan sekolah menengah atas (SMA) sebesar 7,05%, lulusan perguruan tinggi sebesar 5,25%, lulusan sekolah menengah pertama (SMP) sebesar 4,11%, serta lulusan sekolah dasar (SD) sebesar 2,32%.

Temuan ini juga secara kuat mengindikasikan adanya kesenjangan antara kompetensi lulusan SMK dan tuntutan aktual pasar kerja. Meskipun sekolah menengah kejuruan dirancang untuk menghasilkan tenaga kerja yang siap pakai, tingginya angka pengangguran tersebut menunjukkan bahwa hasil pendidikan vokasi belum sepenuhnya memenuhi harapan sektor industri, baik dalam aspek keterampilan teknis maupun *soft skills*.

Kondisi ini mengisyaratkan bahwa perbaikan sistem pendidikan vokasi tidak dapat hanya bertumpu pada penyempurnaan kurikulum atau peningkatan fasilitas fisik sekolah semata. Perubahan yang bersifat struktural memang penting, tetapi tidak akan efektif tanpa diimbangi dengan perubahan pada aspek sumber daya manusia, terutama guru. Guru memegang peran utama dalam keberhasilan pembelajaran di SMK, sehingga peningkatan kualitas pendidikan vokasi harus mencakup penguatan kapasitas pribadi dan profesional mereka. Salah satu hal

yang penting untuk ditumbuhkan pada diri guru adalah kemampuan untuk bersikap terbuka terhadap perubahan dan berani melakukan pembaruan dalam proses mengajar (Siliņa-Jasjukeviča et al., 2025). Hal ini dapat direalisasikan melalui penguatan perilaku kerja inovatif, yang merujuk pada kemampuan para pendidik untuk menghasilkan, mengembangkan, serta mengimplementasikan gagasan-gagasan baru dalam konteks tugas-tugas profesional mereka sehari-hari (Rao Jada et al., 2019).

Perilaku kerja inovatif sangat penting karena dunia kerja yang akan dihadapi peserta didik terus mengalami perkembangan pesat, baik dari segi teknologi, kebutuhan industri, maupun tuntutan kompetensi. Oleh karena itu, guru tidak cukup hanya menyampaikan materi secara konvensional, tetapi juga harus mampu menciptakan strategi pembelajaran yang relevan, menarik, dan sesuai dengan kebutuhan industri. Guru yang memiliki perilaku kerja inovatif cenderung lebih kreatif dalam menyusun metode pembelajaran, mampu merespons kebutuhan siswa secara lebih fleksibel, serta berani mencoba pendekatan baru agar proses pembelajaran menjadi lebih efektif. Maka dari itu, untuk menjawab tantangan pendidikan di era abad 21, sangat penting bagi sekolah dan pemangku kebijakan pendidikan untuk memberikan perhatian serius terhadap bagaimana menumbuhkan sikap dan perilaku inovatif pada guru (Fongkanta & Buakanok, 2025).

Salah satu hal penting yang memengaruhi munculnya sikap dan perilaku inovatif pada guru adalah lingkungan kerja yang mendukung. Menurut (Mokhlis & Abdullah, 2025) lingkungan ini terbentuk melalui cara kepemimpinan dijalankan dan bagaimana budaya kerja dikembangkan di sekolah. Pemimpin yang memberikan kepercayaan, mendorong kemandirian, dan melibatkan guru dalam pengambilan keputusan akan menumbuhkan rasa percaya diri serta keberanian guru untuk mencoba pendekatan baru dalam pembelajaran. Kepemimpinan yang bersifat memberdayakan seperti ini dapat membuat guru merasa lebih dihargai dan berdaya dalam menjalankan tugasnya (Wahyuti & Boussanlègue, 2025).

Penelitian yang dilakukan oleh (Hanafy & Al-hajla, 2025) menunjukkan bahwa *Empowering Leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovative Work Behavior*. Semakin tinggi tingkat *Empowering Leadership* yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin, maka semakin besar pula dorongan bagi karyawan untuk menampilkan perilaku inovatif, baik dalam hal menciptakan ide baru (*idea generation*), mempromosikan ide (*idea promotion*), maupun mewujudkan ide menjadi tindakan nyata (*idea realization*). Temuan ini menegaskan pentingnya peran kepemimpinan yang memberikan kepercayaan, dukungan, dan otonomi kepada karyawan dalam mendorong terciptanya budaya kerja yang inovatif di lingkungan organisasi (Akyürek, 2022). Beberapa studi lain, seperti yang dilakukan oleh (Yadav et al., 2023) juga menunjukkan bahwa

Empowering Leadership memiliki dampak positif dan signifikan terhadap *Innovative Work Behavior*.

Kepemimpinan yang memberdayakan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memberikan kepercayaan dan otonomi kepada karyawan untuk mengambil keputusan sendiri, sehingga mendorong mereka untuk lebih kreatif dan berani dalam mengembangkan serta menerapkan ide-ide baru. Oleh karena itu, *Empowering Leadership* dapat menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan perilaku kerja inovatif yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan daya saing dan kinerja organisasi. Tetapi pada hasil penelitian (Averina Patoding, 2024) mengatakan bahwa *Empowering Leadership* tidak berpengaruh positif dan tidak berpengaruh signifikan terhadap *Innovative Work Behavior*.

Selain peran pimpinan sekolah, budaya kerja antar guru juga sangat menentukan sejauh mana inovasi bisa tumbuh di lingkungan sekolah. Salah satu budaya kerja yang perlu dikuatkan adalah kebiasaan berbagi pengetahuan atau *Knowledge Sharing*. Ketika guru-guru terbiasa saling bertukar informasi, berdiskusi tentang cara mengajar yang efektif, berbagi pengalaman dalam menghadapi kendala pembelajaran, serta saling memberi masukan, maka akan tercipta suasana kerja yang saling mendukung dan mendorong kemajuan bersama (Talebizadeh et al., 2021). Di sekolah yang memiliki budaya seperti ini, guru tidak bekerja secara terpisah atau tertutup, tetapi membangun pengetahuan

secara kolektif. Hal ini penting karena tidak semua guru memiliki latar belakang pengalaman yang sama, sehingga melalui saling berbagi, setiap individu bisa mendapatkan manfaat dari pengalaman rekan sejawatnya. Pada hasil penelitian (Islam et al., 2024) mengatakan bahwa *Knowledge Sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovative Work Behavior*.

Hal tersebut terlihat ketika karyawan secara aktif berbagi pengetahuan, ide, dan pengalaman kepada rekan kerjanya, yang mendorong terciptanya kreativitas dan solusi baru dalam pekerjaan. Dengan adanya aktivitas berbagi pengetahuan ini, anggota organisasi menjadi lebih terdorong untuk menciptakan dan mengimplementasikan ide-ide inovatif. Sehingga, *Knowledge Sharing* dapat memengaruhi perilaku kerja inovatif karena adanya proses penciptaan, penyebaran, dan penerapan pengetahuan baru di lingkungan kerja. Namun menurut penelitian (Hermanto & Nurmayanti, 2022) *Knowledge Sharing* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Innovative Work Behavior*. Hal ini terlihat ketika aktivitas berbagi pengetahuan di antara karyawan belum mampu mendorong munculnya ide-ide baru yang inovatif. Meskipun karyawan saling berbagi informasi dan pengalaman, hal tersebut belum cukup untuk meningkatkan perilaku kerja inovatif.

Namun, kebiasaan berbagi pengetahuan tersebut tidak akan tumbuh dengan sendirinya tanpa adanya iklim kerja yang mendukung. Dukungan pimpinan sekolah sangat menentukan dalam hal ini. Kepala sekolah yang terbuka terhadap

ide-ide baru, memberi ruang kepada guru untuk mengembangkan pendekatan pengajaran yang berbeda, serta mendorong kolaborasi antar guru akan menciptakan suasana kerja yang nyaman (Gningue et al., 2022). Guru akan merasa lebih leluasa untuk berdiskusi dan menyampaikan pendapat, tanpa takut dihakimi atau dinilai negatif. Ketika pimpinan memberi contoh dalam membangun komunikasi yang baik dan mendorong kerja sama tim, maka perlahan-lahan budaya saling berbagi pun akan terbentuk secara alami (Härkki et al., 2021).

Meski begitu, dukungan dari luar saja tidak cukup. Semuanya akan berjalan lebih efektif apabila dalam diri guru sendiri tumbuh rasa percaya diri, rasa mampu, dan rasa memiliki kendali atas pekerjaan yang dijalankan. Guru yang merasa bahwa pekerjaannya penting dan berdampak, akan lebih terdorong untuk mencari cara-cara baru dalam mengajar, tidak takut gagal ketika mencoba metode baru, dan lebih siap menerima tanggung jawab untuk melakukan perubahan. Rasa percaya terhadap kemampuan diri, keyakinan bahwa ia mampu memberi pengaruh positif, serta kebebasan untuk menentukan cara terbaik dalam menjalankan tugas adalah pondasi dari yang disebut sebagai *Psychological Empowerment* (Rahimi et al., 2024).

Ketika guru merasa diberdayakan secara psikologis, ia tidak hanya melaksanakan tugas sesuai perintah, tetapi terlibat sepenuhnya dengan pikiran dan hati. Ia memiliki dorongan dari dalam untuk melakukan hal-hal yang lebih

baik, dan tidak sekadar menjalankan rutinitas. Dalam situasi seperti ini, dukungan dari pimpinan dan budaya kerja yang sehat akan semakin menguatkan motivasi guru untuk berinovasi. Guru akan lebih terbuka terhadap perubahan, lebih berani mencoba pendekatan baru, dan lebih peduli terhadap hasil pembelajaran siswa (Liu & Zaman, 2025).

Dengan demikian, pembentukan budaya berbagi pengetahuan dan dukungan kepemimpinan yang baik perlu berjalan seiring dengan tumbuhnya kesadaran dan kekuatan dari dalam diri guru itu sendiri. Jika ketiga hal ini saling mendukung, maka sekolah akan memiliki sumber daya manusia yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga mampu menciptakan pembelajaran yang lebih hidup, adaptif, dan sesuai dengan tantangan zaman.

Penelitian ini difokuskan pada guru-guru di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) yang berada di Kabupaten Pati. Kabupaten Pati dipilih sebagai lokasi penelitian karena merupakan salah satu daerah yang memiliki jumlah SMK yang cukup banyak dan berperan strategis dalam pengembangan pendidikan vokasi di Jawa Tengah. Selain itu, kondisi sarana dan prasarana di SMK di Kabupaten Pati yang beragam serta tantangan yang dihadapi oleh guru-gurunya dalam mengimplementasikan inovasi pembelajaran menjadikan daerah ini sangat relevan untuk diteliti.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, rumusan masalah penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *Empowering Leadership* terhadap *Psychological Empowerment*?
2. Bagaimana pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap *Psychological Empowerment*?
3. Bagaimana pengaruh *Empowering Leadership* terhadap *Innovative Work Behavior*?
4. Bagaimana pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap *Innovative Work Behavior*?
5. Bagaimana pengaruh *Psychological Empowerment* terhadap *Innovative Work Behavior*?
6. Bagaimana peran *Psychological Empowerment* dalam memediasi *Empowering Leadership* terhadap *Innovative Work Behavior* ?
7. Bagaimana peran *Psychological Empowerment* dalam memediasi *Knowledge Sharing* terhadap *Innovative Work Behavior*?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Empowering Leadership* terhadap *Psychological Empowerment*

2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Knowledge sharing* terhadap *Psychological Empowerment*
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Empowering Leadership* terhadap *Innovative Work Behavior*
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap *Innovative Work Behavior*
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Psychological Empowerment* terhadap *Innovative Work Behavior*
6. Untuk mengetahui dan menganalisis peran *Psychological Empowerment* dalam memediasi *Empowering Leadership* terhadap *Innovative Work Behavior*
7. Untuk mengetahui dan menganalisis peran *Psychological Empowerment* dalam memediasi *Knowledge Sharing* terhadap *Innovative Work Behavior*

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi baik dari sisi teori maupun praktik. Adapun manfaat yang diantisipasi oleh peneliti dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat teoritis dengan memperkaya kajian di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait hubungan antara *Empowering Leadership* dan

Innovative Work Behavior. Melalui pendekatan yang mempertimbangkan peran *Psychological Empowerment* dan *Knowledge Sharing*, penelitian ini dapat menambah pemahaman akademis tentang mekanisme yang mendorong perilaku inovatif di lingkungan kerja, terutama di sektor pendidikan kejuruan. Temuan ini juga dapat menjadi rujukan dalam pengembangan model konseptual maupun penelitian lanjutan di bidang perilaku organisasi dan kepemimpinan

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat praktis bagi pihak manajemen sekolah menengah kejuruan (SMK) dan pemangku kebijakan pendidikan, dengan memberikan gambaran mengenai pentingnya gaya kepemimpinan yang memberdayakan dalam mendorong inovasi guru. Hasil penelitian ini dapat dijadikan dasar dalam merancang strategi kepemimpinan dan pelatihan yang bertujuan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi, berbagi pengetahuan, dan pemberdayaan psikologis, sehingga berkontribusi pada peningkatan kualitas pendidikan dan kinerja guru secara berkelanjutan

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 *Innovative Work Behavior*

Dalam dunia bisnis yang semakin kompetitif dan dinamis, kemampuan suatu organisasi untuk bertahan dan unggul tidak lagi hanya ditentukan oleh kekuatan modal atau sumber daya fisik semata, tetapi juga oleh kapasitasnya untuk berinovasi secara berkelanjutan. Oleh karena itu, organisasi masa kini dituntut untuk terus mendorong dan memfasilitasi terciptanya inovasi, baik pada tingkat strategis maupun operasional. Salah satu cara penting untuk mendorong inovasi di tingkat operasional adalah dengan membangun perilaku kerja inovatif pada karyawan (Behera et al., 2024)

Menurut (Widyanty et al., 2025) *Innovative Work Behavior* mengacu pada kapasitas anggota organisasi dalam menghasilkan dan menerapkan ide-ide inovatif yang bermanfaat di lingkungan kerja. Perilaku tersebut melampaui sekadar pembentukan gagasan, meliputi pula tahapan pengembangan dan realisasi praktisnya. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kinerja, efisiensi, dan efektivitas kerja, baik secara individu maupun organisasi. Inovasi dalam perilaku kerja melibatkan kepekaan terhadap masalah atau peluang, keberanian dalam mengusulkan perubahan, serta ketekunan dalam mewujudkan solusi yang bermanfaat. Dengan demikian, perilaku kerja inovatif menjadi fondasi penting dalam menciptakan organisasi yang adaptif, kompetitif, dan berkelanjutan.

Perilaku kerja inovatif menjadi hal yang sangat penting di lingkungan kerja saat ini karena dunia bisnis terus berubah dengan cepat dan penuh tantangan. Karyawan yang mampu berinovasi tidak hanya sekadar menghasilkan ide baru, tetapi juga mau mencoba cara-cara baru yang bisa membuat pekerjaan jadi lebih efisien dan hasilnya lebih baik. Sikap ini membantu organisasi untuk tidak cepat tertinggal dan mampu mengikuti perkembangan zaman. Menurut(Pajuoja et al., 2025) organisasi yang bisa membangun budaya inovasi akan mendorong karyawan untuk terus berpikir kreatif dan berani mengambil risiko dalam mengajukan serta menerapkan ide-ide baru. Kondisi ini menjadi penting untuk memastikan bahwa setiap anggota organisasi merasa mendapat dukungan dan memiliki kesempatan optimal guna berkontribusi dalam proses pengembangan entitas tersebut. Lebih lanjut, lingkungan kerja yang mendorong inovasi dapat meningkatkan motivasi serta kepuasan karyawan, sebab mereka merasa dihargai dan dipercaya dalam pelaksanaan tanggung jawabnya(Abun, 2023). Akibatnya, organisasi tidak hanya memperoleh keuntungan berupa peningkatan performa, tetapi juga membentuk atmosfer kerja yang positif dan produktif. Oleh sebab itu, pembentukan dan pengembangan perilaku kerja inovatif menjadi salah satu langkah strategis yang wajib diimplementasikan oleh perusahaan untuk mempertahankan eksistensi, mencapai pertumbuhan, serta bersaing di tengah persaingan pasar yang semakin intensif.

Menurut (De Jong & Den Hartog, 2010) indikator dari *Innovative Work Behavior* adalah :

1. *Idea Exploration* adalah tahap di mana karyawan secara aktif mencari dan menggali peluang atau informasi baru yang bisa menjadi sumber inovasi. Pada tahap ini, seseorang harus peka terhadap perubahan atau masalah yang terjadi di lingkungan kerja sehingga bisa menemukan hal-hal yang perlu diperbaiki atau dikembangkan.
2. *Idea Generation* merupakan kemampuan untuk menghasilkan gagasan-gagasan baru yang kreatif dan relevan dengan pekerjaan yang dilakukan. Di sini, karyawan tidak hanya berfokus pada ide yang biasa-biasa saja, tetapi berusaha menciptakan sesuatu yang benar-benar baru dan bermanfaat untuk kemajuan organisasi.
3. *Idea Championing* adalah upaya untuk meyakinkan dan mengajak orang lain, baik rekan kerja maupun atasan, agar mendukung ide yang telah dibuat. Tahap ini penting karena tanpa dukungan, ide yang bagus sulit diwujudkan. Seorang karyawan harus mampu menjelaskan nilai dan manfaat ide tersebut dengan jelas agar bisa mendapatkan persetujuan dan sumber daya yang diperlukan.
4. *Idea Implementation* adalah proses menerapkan ide-ide tersebut ke dalam praktik kerja sehari-hari. Tahap ini menunjukkan realisasi dari gagasan yang sudah dipromosikan menjadi tindakan konkret yang dapat membawa perubahan atau peningkatan dalam organisasi. Semua tahap ini saling

terkait dan bersama-sama membentuk perilaku kerja inovatif yang mampu mendorong kemajuan dan daya saing organisasi.

2.2 Empowering Leadership

Dalam membangun organisasi yang adaptif dan berdaya saing, peran kepemimpinan dalam mengarahkan serta memberdayakan sumber daya manusia menjadi semakin penting. Diperlukan pola kepemimpinan yang mampu membuka ruang bagi keterlibatan aktif karyawan, mendorong pengembangan kapasitas individu, serta memberi dukungan terhadap munculnya inisiatif dan partisipasi yang bermakna dalam proses kerja. Salah satu bentuk kepemimpinan yang secara nyata berkontribusi terhadap penguatan peran karyawan dalam organisasi adalah *Empowering Leadership*.

Menurut (Gulsen, 2023) *Empowering Leadership* sendiri adalah sebuah pendekatan kepemimpinan di mana pemimpin tidak hanya bertindak sebagai pengarah atau pemberi perintah semata, tetapi lebih memberikan kesempatan dan ruang kepada karyawan untuk mengambil keputusan secara mandiri. Dalam hal ini, pemimpin memberikan wewenang, tanggung jawab, dan kebebasan kepada bawahannya untuk mengatur dan menentukan cara terbaik dalam melaksanakan tugas mereka. Dengan demikian, karyawan tidak hanya menjadi pelaksana, melainkan juga menjadi mitra yang aktif berkontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi

Salah satu ciri utama dari *Empowering Leadership* adalah adanya upaya pemimpin untuk mendelegasikan otoritas dan berbagi sumber daya dengan anggota timnya. Pemimpin yang memberdayakan bawahannya akan secara terbuka berbagi informasi yang diperlukan, mengajak mereka untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan, dan menyediakan dukungan serta bimbingan agar karyawan dapat menjalankan tanggung jawabnya dengan baik. Pendekatan ini bertujuan agar setiap individu dalam organisasi merasa dihargai dan dipercaya, sehingga meningkatkan rasa memiliki dan komitmen terhadap pekerjaannya (S. S. Kim & Yoon, 2025).

Menurut (Jabid et al., 2023) *Empowering Leadership* juga sangat penting dalam menghadapi tantangan pekerjaan yang semakin kompleks dan menuntut kreativitas. Seiring dengan semakin berkembangnya teknologi, banyak tugas rutin yang kini sudah dialihkan ke mesin atau sistem otomatis, sehingga peran manusia bergeser menjadi lebih fokus pada tugas-tugas yang memerlukan pemikiran kritis, inovasi, dan pemecahan masalah. Dengan memberdayakan karyawan, pemimpin mendorong mereka untuk mengembangkan kemampuan diri dan berani mengambil inisiatif yang berdampak positif bagi organisasi.

Tidak hanya berdampak pada individu, pemberdayaan melalui kepemimpinan ini juga memberi pengaruh positif pada hubungan antar tim dan lingkungan kerja secara keseluruhan. Ketika karyawan merasa dipercaya dan diberi ruang untuk berkontribusi, mereka cenderung menunjukkan sikap saling mendukung, berkolaborasi lebih baik, dan bersemangat mencapai tujuan.

bersama. Hal ini secara tidak langsung memperkuat kohesi tim dan mendorong terciptanya budaya kerja yang produktif dan inovatif (Ye et al., 2022).

Secara garis besar, *Empowering Leadership* adalah gaya memimpin yang menempatkan karyawan sebagai pusat pengambilan keputusan dan pencipta nilai dalam organisasi. Dengan memberikan otonomi yang tepat dan dukungan yang cukup, karyawan dapat tumbuh menjadi lebih mandiri, percaya diri, dan kreatif dalam menjalankan tugasnya. Pada akhirnya, hal ini akan membantu organisasi untuk menjadi lebih lincah, adaptif, dan mampu bersaing di tengah dinamika dunia kerja yang terus berubah.

Menurut (Amundsen & Martinsen, 2014) Indikator dari *Empowering Leadership* adalah :

1. *Power sharing* : Pemimpin berbagi kekuasaan dengan mendelegasikan tanggung jawab dan memberikan wewenang kepada bawahan untuk membuat keputusan dalam batasan tertentu. Hal ini menciptakan rasa tanggung jawab dan kontrol atas pekerjaan mereka.
2. *Motivation support* : Pemimpin memberikan dukungan motivasi dengan menunjukkan keyakinan terhadap kemampuan bawahan, memberikan umpan balik positif, serta mendorong mereka untuk mengambil inisiatif dan menetapkan tujuan. Ini meningkatkan rasa percaya diri dan dorongan intrinsik untuk bekerja secara mandiri.
3. *Development support* : Pemimpin menyediakan dukungan pengembangan dengan memberikan bimbingan, pelatihan, dan

kesempatan untuk belajar, yang memungkinkan bawahan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi mereka dalam pekerjaan.

Selain itu menurut (Ahearne et al., 2005) Indikator dari *Empowering Leadership* adalah:

1. *Enhancing the Meaningfulness of Work* :Pemimpin membantu anggota tim memahami bagaimana pekerjaan mereka berkontribusi pada tujuan organisasi, sehingga meningkatkan rasa makna dalam pekerjaan mereka.
2. *Fostering Participation in Decision Making* :Pemimpin melibatkan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan, memberikan mereka suara dalam menentukan arah dan strategi kerja.
3. *Epressing Confidence in High Performance*: Pemimpin menunjukkan keyakinan terhadap kemampuan anggota tim untuk mencapai hasil yang tinggi, yang dapat meningkatkan rasa percaya diri dan motivasi intrinsik.
4. *Providing Autonomy from Bureaucratic Constraints*: Pemimpin memberikan kebebasan kepada anggota tim untuk menentukan cara mereka bekerja, mengurangi hambatan birokratis yang dapat menghambat kreativitas dan inisiatif.

2.3 Knowledge Sharing

Menurut (Yeboah, 2023)*Knowledge Sharing* merupakan proses penting dalam suatu organisasi yang melibatkan pertukaran informasi, keterampilan, pengalaman, dan wawasan antar anggota organisasi. Proses ini bukan hanya

sekadar menyampaikan informasi satu arah, melainkan juga mencakup interaksi timbal balik di mana individu saling memberi dan menerima informasi yang bernilai. *Knowledge Sharing* juga dapat meningkatkan kolaborasi, kreativitas, inovasi, dan daya saing organisasi.

Knowledge Sharing didefinisikan sebagai suatu interaksi sosial yang memfasilitasi pertukaran pengalaman, pengetahuan, serta keterampilan di antara karyawan dalam suatu organisasi. Proses tersebut melibatkan transfer pengetahuan tersirat, yang umumnya sulit dikomunikasikan secara eksplisit, namun memainkan peran krusial dalam mendorong inovasi di lingkungan kerja (Le et al., 2020). Melalui mekanisme ini, karyawan tidak terbatas pada pembelajaran satu arah, melainkan terlibat dalam proses pembelajaran timbal balik yang kolaboratif, di mana setiap individu secara aktif berfungsi sebagai penyedia dan penerima pengetahuan.

Ketersediaan pengetahuan yang relevan secara mudah kepada rekan kerja merupakan elemen kunci untuk memastikan akses informasi yang tepat waktu. Kondisi ini memungkinkan anggota organisasi menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka dengan lebih efektif serta efisien. Akhirnya, mekanisme tersebut berperan sebagai katalisator utama yang mendorong anggota organisasi untuk terus berinovasi dan memperkuat daya saing perusahaan di tengah persaingan pasar yang semakin ketat.

Selain itu, proses tersebut meliputi pertukaran informasi terkait tugas, pemberian saran, serta berbagi keahlian yang mendukung anggota tim dalam menyelesaikan pekerjaan sehari-hari, mengatasi masalah, dan mengembangkan ide-ide kreatif baru . Kegiatan ini berlangsung secara berkelanjutan melalui berbagai saluran komunikasi, baik antar individu, kelompok, maupun unit organisasi, sehingga transfer pengalaman dan pengetahuan dapat berjalan dengan efektif dan merata(Rajakumar et al., 2024)

Dengan demikian, proses tukar-menukar pengetahuan tidak hanya memperkuat kemampuan individu, tetapi juga menjadi fondasi penting dalam membangun organisasi yang adaptif, inovatif, dan mampu bertahan serta berkembang di tengah perubahan lingkungan yang cepat.

Menurut (Van Den Hooff & Ridder, 2004) indikator dari *Knowledge Sharing* adalah :

1. *Knowledge Donating* : aktivitas ketika seorang individu secara sukarela menyampaikan, membagikan, atau mentransfer pengetahuan, pengalaman, serta informasi yang dimilikinya kepada rekan kerja maupun anggota organisasi lainnya
2. *Knowledge Collecting*: proses ketika individu secara proaktif mencari, memperoleh, dan mengumpulkan pengetahuan dari pihak lain guna memperluas wawasan serta meningkatkan kemampuan yang dimilikinya.

Sedangkan indikator *Knowledge Sharing* menurut (Muizu et al., 2018) adalah:

1. *Social Interaction* : Interaksi sosial antara individu yang memungkinkan terjadinya pertukaran informasi, ide, dan pengalaman.
2. *Eperience Sharing* : Proses dimana individu membagikan pengalaman kerja atau pembelajaran mereka kepada orang lain.
3. *Informal Relationship* : Hubungan yang tidak bersifat formal atau birokratis, tetapi dibangun berdasarkan kedekatan, relasi pribadi, atau ikatan emosional.
4. *Observation* : Proses memperoleh pengetahuan dengan mengamati perilaku atau praktik kerja orang lain.
5. *Mutual Trust* : Kepercayaan timbal balik antar individu dalam organisasi yang memungkinkan pertukaran pengetahuan tanpa rasa takut disalahgunakan.

2.4 Psychological Empowerment

Menurut (Pagliaro, 2025), *Psychological Empowerment* merupakan suatu kondisi psikologis yang mencerminkan sejauh mana individu merasa memiliki kendali dan makna dalam pelaksanaan tugasnya di lingkungan kerja. Konsep ini tidak sekadar berkaitan dengan pemberian kewenangan secara formal dari atasan, melainkan lebih menitikberatkan pada persepsi subjektif karyawan terhadap rasa berdaya yang mereka miliki. Individu yang merasa diberdayakan secara psikologis umumnya memiliki keyakinan bahwa pekerjaan yang dijalankan

memiliki arti penting, bahwa mereka memiliki kemampuan yang memadai untuk menyelesaikan tugas dengan baik, diberi kebebasan dalam mengambil keputusan, serta merasa bahwa tindakannya dapat memberikan dampak nyata terhadap hasil kerja maupun arah organisasi secara keseluruhan.

Menurut (Spreitzer, 1995) indikator dari *Psychological Empowerment* adalah:

1. *Meaning* : Menggambarkan sejauh mana individu merasakan bahwa pekerjaannya penting dan sesuai dengan nilai-nilai pribadi yang diyakini. Semakin tinggi persepsi makna, semakin besar keterlibatan individu dalam pekerjaan.
2. *Competence* : Konsep ini merujuk pada kepercayaan individu terhadap kapasitas dirinya untuk menjalankan tugas secara efektif. Tingkat kompetensi yang tinggi mendorong peningkatan rasa percaya diri dalam menghadapi tantangan pekerjaan.
3. *Self-determination* : Menunjukkan sejauh mana individu merasa memiliki kebebasan dalam mengatur cara kerja dan pengambilan keputusan terkait tugas yang dilakukan. Otonomi mencerminkan tingkat kontrol pribadi dalam pelaksanaan pekerjaan
4. *Impact* : Mengacu pada persepsi individu bahwa tindakannya dapat memberikan pengaruh nyata terhadap hasil kerja atau arah organisasi. Semakin besar dampak yang dirasakan, semakin tinggi rasa tanggung jawab dan kepedulian terhadap organisasi

2.5 Pengembangan Hipotesis

2.5.1 Pengaruh *Empowering Leadership* terhadap *Psychological Empowerment*

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan sangat berpengaruh terhadap cara karyawan menjalankan pekerjaannya. *Empowering Leadership*, yaitu kepemimpinan yang memberdayakan, dalam praktiknya ditandai dengan pemberian kepercayaan kepada bawahan untuk mengambil keputusan, memberikan ruang bagi mereka untuk berpendapat, serta mendukung mereka dalam mengembangkan diri.

Dalam praktiknya, pemimpin yang memberdayakan akan memberikan kepercayaan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan, memberikan ruang bagi mereka untuk berpendapat, serta mendukung mereka dalam mengembangkan diri.

Ketika seorang pemimpin memberikan kepercayaan dan tanggung jawab kepada anggota organisasi, mereka akan merasa lebih dihargai dan dipercaya. Rasa dihargai ini akan menumbuhkan perasaan positif dalam diri, seperti keyakinan bahwa pekerjaannya penting, bahwa dirinya mampu melakukannya dengan baik, bahwa ia bebas dalam menjalankan tugas, dan bahwa apa yang dikerjakannya berdampak bagi organisasi. Perasaan inilah yang disebut dengan *Psychological Empowerment*.

Anggota organisasi yang mengalami pemberdayaan psikologis cenderung menunjukkan semangat yang lebih tinggi, rasa percaya diri yang

lebih kuat, serta kemandirian dalam pengambilan keputusan terkait tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab mereka. Selain itu, mereka lebih terbuka terhadap ide-ide inovatif, berani mengambil inisiatif, dan tidak ragu untuk mencoba pendekatan-pendekatan baru dalam menyelesaikan pekerjaan..

Beberapa studi empiris menunjukkan bahwa *Empowering Leadership* memberikan dampak positif terhadap *Psychological Empowerment*.(Tran Pham, 2024) menemukan bahwa kepemimpinan yang memberdayakan dapat meningkatkan *Psychological Empowerment*, karena adanya dukungan dan kepercayaan dari atasan yang membuat anggota organisasi merasa pekerjaan mereka bermakna dan penting.

Penelitian lain oleh (Mohammed & Al-Abrow, 2024) juga menemukan bahwa *Empowering Leadership* berperan penting dalam membangun perasaan percaya diri dan efikasi diri di kalangan anggota organisasi. Dengan kepemimpinan yang memberi ruang untuk tumbuh dan berkembang, karyawan akan lebih merasa memiliki kontrol atas pekerjaannya dan lebih terdorong untuk menjalankannya dengan sepenuh hati.

Hal ini menunjukkan bahwa *Empowering Leadership* bukan hanya soal memberikan instruksi atau arahan, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang mendukung tumbuhnya rasa percaya diri, makna kerja, dan kebebasan dalam bertindak. Jika lingkungan seperti ini tercipta di organisasi,

maka karyawan akan lebih tergerak untuk menjalankan peran mereka dengan optimal.

Berdasarkan penjelasan di atas, hipotesis yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: *Empowering Leadership* berpengaruh positif terhadap *Psychological Empowerment*.

2.5.2 Pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap *Psychological Empowerment*

Pengetahuan yang dimiliki oleh individu dalam suatu organisasi berfungsi sebagai aset strategis yang tidak hanya bermanfaat bagi pemiliknya, melainkan juga berkontribusi secara substansial terhadap pencapaian keberhasilan kolektif entitas tersebut. Salah satu mekanisme krusial untuk memaksimalkan nilai pengetahuan ini adalah melalui praktik *Knowledge Sharing* atau pembagian pengetahuan

Knowledge Sharing didefinisikan sebagai suatu proses di mana individu-individu saling menukar informasi, pengalaman, ide, serta strategi guna mendukung penyelesaian tugas, meningkatkan efisiensi operasional, atau memperluas perspektif dalam menangani tantangan yang dihadapi.

Ketika anggota organisasi terlibat aktif dalam berbagi pengetahuan, mereka tidak hanya mendapatkan informasi baru, tetapi juga merasa dihargai karena pengalaman dan pemikirannya dianggap bermanfaat bagi rekan-rekannya. Hal ini bisa menumbuhkan rasa percaya diri, rasa memiliki

terhadap tugasnya, dan persepsi bahwa dirinya mampu berkontribusi dalam organisasi. Inilah yang disebut dengan *Psychological Empowerment* atau pemberdayaan secara psikologis.

Psychological Empowerment merujuk pada perasaan yang muncul dalam diri individu bahwa pekerjaan yang dilakukan itu bermakna, dirinya memiliki kemampuan untuk menyelesaikannya, memiliki otonomi dalam mengambil keputusan, dan merasa bahwa tindakannya berdampak positif terhadap lingkungan kerja. Saat seseorang mengalami proses *Knowledge Sharing* secara intensif, ia akan mendapatkan penguatan dari berbagai sisi: informasi, dukungan sosial, dan validasi dari orang lain.

Dalam banyak kasus, anggota organisasi yang terbiasa berbagi pengetahuan akan merasa lebih yakin dalam menjalankan tugas, lebih terbuka terhadap perubahan, dan tidak merasa sendirian dalam menghadapi tantangan. Sebaliknya, anggota organisasi yang tidak memiliki akses atau ruang untuk berbagi pengetahuan sering kali merasa kurang percaya diri, terisolasi, dan mudah kehilangan motivasi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Hanafy & Al-hajla, 2025) mengindikasikan bahwa *Knowledge Sharing* memberikan dampak positif terhadap *Psychological Empowerment* anggota organisasi, seperti peningkatan rasa percaya diri dan makna dalam pekerjaan. Studi serupa oleh (Srivastava et al., 2024) juga mengkonfirmasi bahwa tim dengan budaya

berbagi pengetahuan cenderung menunjukkan tingkat *Psychological Empowerment* yang lebih tinggi.

Temuan ini menunjukkan bahwa Knowledge Sharing tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme distribusi informasi, tetapi juga sebagai sarana pemberdayaan psikologis yang memperkuat peran individu dalam organisasi. Ketika proses ini dijalankan secara konsisten di lingkungan kerja yang mendukung, tingkat Psychological Empowerment karyawan akan meningkat secara signifikan. Berdasarkan penjelasan di atas, hipotesis yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H2: *Knowledge Sharing* berpengaruh positif terhadap *Psychological Empowerment*.

2.5.3 Pengaruh *Empowering Leadership* terhadap *Innovative Work Behavior*

Gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam sebuah organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap sejauh mana individu dapat menampilkan perilaku inovatif. Salah satu pendekatan kepemimpinan yang diyakini efektif dalam mendorong inovasi adalah *Empowering Leadership*, yaitu gaya kepemimpinan yang memberikan kepercayaan, wewenang, dan dukungan kepada bawahannya untuk membuat keputusan, bertanggung jawab atas tugasnya, serta mengembangkan inisiatif dalam pekerjaan.

Pemimpin yang menerapkan pendekatan pemberdayaan terhadap bawahannya tidak sekadar menugaskan tanggung jawab, melainkan juga

menyediakan ruang serta kepercayaan agar mereka dapat menjalankan tugas tersebut dengan metode yang dianggap paling efektif. Dalam implementasinya, hal ini dicapai melalui delegasi wewenang, penyediaan akses terhadap informasi dan sumber daya yang diperlukan, serta dukungan terhadap proses pengambilan keputusan otonom.

Ketika individu merasa diberdayakan, maka akan timbul rasa kepemilikan dan tanggung jawab terhadap pekerjaannya. Rasa tanggung jawab inilah yang kemudian membentuk dasar bagi munculnya *Innovative Work Behavior*, yakni perilaku individu dalam menciptakan, mengembangkan, serta menerapkan ide-ide inovatif dalam lingkup pekerjaan. Individu yang diberikan kebebasan untuk berpikir dan bertindak akan lebih termotivasi untuk mengeksplorasi pendekatan baru serta berani mengadopsi solusi yang berbeda dari praktik konvensional.

Penelitian yang dilakukan oleh (Ye et al., 2022) menyatakan bahwa pemberdayaan melalui kepemimpinan mendorong perilaku inovatif dengan menyediakan akses terhadap informasi dan mendistribusikan kekuasaan kepada karyawan. Studi lain oleh (Rao Jada et al., 2019) menunjukkan bahwa *Empowering Leadership* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovative Work Behavior* ketika pemimpin memberikan kepercayaan dan otonomi, yang mendorong pertukaran pengetahuan antar anggota tim, sehingga memperkuat kreativitas dan inovasi dalam pekerjaan.

Temuan ini menunjukkan bahwa *Empowering Leadership* bukan hanya strategi untuk meningkatkan kinerja, tetapi juga pendekatan jangka panjang yang membangun budaya kerja inovatif. Apabila karyawan merasakan penghargaan, kepercayaan, serta kesempatan untuk pengembangan diri, mereka umumnya akan lebih terdorong untuk memberikan kontribusi dan menghasilkan inovasi. Dengan demikian, kepemimpinan yang memberdayakan memiliki peran sentral dalam membentuk lingkungan kerja yang adaptif, kreatif, serta kompetitif. Berdasarkan penjelasan di atas, hipotesis yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H3: *Empowering Leadership* berpengaruh positif terhadap *Innovative Work Behavior*.

2.5.4 Pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap *Innovative Work Behavior*

Dalam lingkungan kerja yang dinamis, praktik berbagi pengetahuan (*Knowledge Sharing*) menjadi salah satu kunci penting dalam mendorong munculnya perilaku kerja inovatif. *Knowledge Sharing* bukan hanya sekadar menyampaikan informasi antar rekan kerja, melainkan proses pertukaran pengalaman, strategi, dan ide-ide yang berpotensi menghasilkan solusi baru atas persoalan yang dihadapi dalam pekerjaan. Ketika individu aktif dalam kegiatan berbagi pengetahuan, mereka cenderung lebih terbuka terhadap ide-ide baru, serta terdorong untuk mengembangkan pendekatan yang lebih efektif dan kreatif dalam menjalankan tugas.

Beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa *Knowledge Sharing* memiliki pengaruh signifikan terhadap *Innovative Work Behavior*. (Islam et al., 2024) menegaskan bahwa pertukaran pengetahuan antar karyawan mendorong terbentuknya pemahaman baru yang lebih dalam, yang selanjutnya merangsang kemampuan berpikir kritis dan inovatif. Selanjutnya, (Azam & Niazi, 2023) menyatakan bahwa *Knowledge Sharing* berperan penting dalam meningkatkan kreativitas dan interaksi antar individu di tempat kerja, yang secara tidak langsung memperkuat kolaborasi dan mendukung kemunculan ide-ide baru. Proses ini mendorong karyawan untuk tidak hanya menyimpan pengetahuan secara pasif, tetapi juga mengolah, mengembangkan, dan menyebarkannya dalam bentuk yang lebih aplikatif dan bermanfaat.

Dengan demikian, *Knowledge Sharing* memiliki peran penting dalam mendorong perilaku kerja inovatif karena memungkinkan individu untuk mengakses, memanfaatkan, dan mengembangkan pengetahuan yang relevan. Ketika budaya berbagi pengetahuan dibangun secara berkelanjutan dan didukung oleh struktur organisasi yang kolaboratif, maka organisasi akan lebih siap dalam menghadapi perubahan dan menciptakan keunggulan kompetitif melalui inovasi. Berdasarkan penjelasan di atas, hipotesis yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H4: *Knowledge Sharing* berpengaruh positif terhadap *Innovative Work Behavior*.

2.5.5 Pengaruh *Psychological Empowerment* terhadap *Innovative Work Behavior*

Psychological Empowerment merupakan suatu kondisi psikologis yang menunjukkan sejauh mana individu merasa memiliki makna dalam pekerjaannya, merasa kompeten, memiliki kebebasan dalam mengambil keputusan, serta meyakini bahwa pekerjaannya memberikan pengaruh terhadap lingkungan kerja. Ketika seseorang memiliki rasa pemberdayaan yang tinggi, maka ia akan cenderung lebih percaya diri, lebih mandiri dalam bertindak, dan lebih terdorong untuk berkontribusi melalui ide-ide yang konstruktif dan inovatif.

Menurut penelitian (Alwali, 2024) menunjukkan bahwa *Psychological Empowerment* berperan signifikan dalam mendorong munculnya *Innovative Work Behavior*. Anggota organisasi yang mengalami pemberdayaan psikologis cenderung menunjukkan tingkat motivasi intrinsik yang tinggi, sehingga secara sukarela terlibat dalam pengembangan dan penerapan ide-ide inovatif, yang pada gilirannya meningkatkan kreativitas serta kinerja organisasi. Berdasarkan penjelasan di atas, hipotesis yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H5: *Psychological Empowerment* berpengaruh positif terhadap *Innovative Work Behavior*.

2.5.6 Peran *Psychological Empowerment* Dalam Memediasi pengaruh *Empowering Leadership* Terhadap *Innovative Work Behavior*

Empowering Leadership adalah gaya kepemimpinan yang memberi wewenang, kepercayaan, dan dukungan kepada karyawan untuk mengambil keputusan serta berkembang secara mandiri. Gaya ini menciptakan lingkungan kerja yang mendukung motivasi intrinsik dan perilaku proaktif.

Menurut Penelitian (Yadav et al., 2023) *Empowering Leadership* terhadap *Innovative Work Behavior* tidak terjadi secara langsung. Dalam konteks ini, *Psychological Empowerment* peran sebagai mediator yang menjembatani hubungan tersebut. *Psychological Empowerment* adalah suatu kondisi psikologis yang mencerminkan sejauh mana individu merasa bahwa pekerjaannya bermakna, memiliki kompetensi dalam menjalankan tugas, memiliki otonomi dalam mengambil keputusan, dan memiliki dampak terhadap organisasi. Ketika karyawan merasa dihargai, dipercaya, diberi kebebasan, dan menyadari bahwa kontribusinya berdampak nyata, maka mereka akan terdorong untuk berpikir kreatif, mengeksplorasi solusi baru, serta menunjukkan inisiatif dalam bekerja.

Dengan kata lain, *Empowering Leadership* membangun fondasi psikologis yang mendalam melalui *Psychological Empowerment* sebelum menghasilkan perilaku kerja inovatif. *Psychological Empowerment* tidak hanya meningkatkan rasa percaya diri dan tanggung jawab, tetapi juga

memperkuat keberanian untuk mengeksekusi ide-ide baru di lingkungan kerja.

Berdasarkan penjelasan di atas, hipotesis yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H6 : *Psychological Empowerment* memiliki peran dalam memediasi *Empowering Leadership* dan *Innovative Work Behavior*

2.5.7 Peran *Psychological Empowerment* Dalam Memediasi Pengaruh *Knowledge Sharing* Terhadap *Innovative Work Behavior*

Knowledge Sharing bukan sekadar saling tukar informasi di tempat kerja. Lebih dari itu, ini adalah proses penting yang membuat seseorang bisa menyerap, memahami, dan menggunakan pengetahuan secara nyata dalam tugas sehari-hari. Ketika karyawan aktif berbagi pengalaman, strategi, atau ide dengan rekan kerjanya, mereka bukan hanya menambah wawasan, tapi juga membangun rasa percaya diri dan kesiapan mental dalam menghadapi pekerjaan. Inilah yang kemudian mengarah pada munculnya *Psychological Empowerment*.

Psychological Empowerment sendiri adalah perasaan bahwa seseorang merasa pekerjaannya bermakna, merasa mampu (kompeten), punya kendali dalam mengambil keputusan, dan merasa pekerjaannya berdampak. Ketika seseorang memiliki keempat hal ini, mereka akan merasa lebih terlibat dan termotivasi. Inilah yang kemudian mendorong mereka

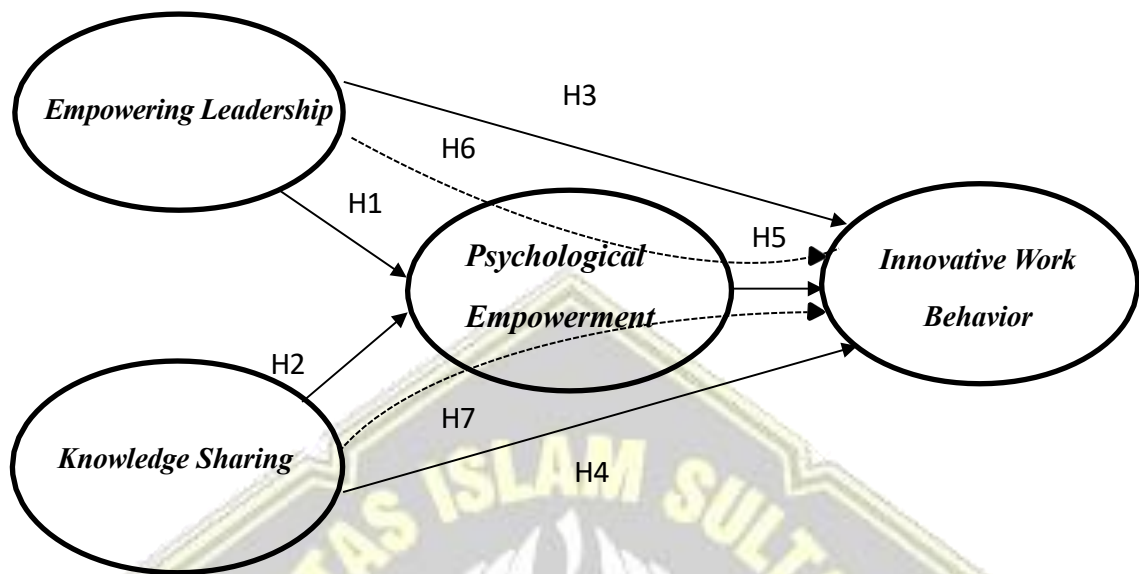
untuk berpikir kreatif dan melakukan tindakan-tindakan yang inovatif di tempat kerja

Beberapa penelitian yang dilakukan oleh (Yasir et al., 2023) menemukan bahwa *Psychological Empowerment* menjadi mediator yang penting antara *Knowledge Sharing* dan *Innovative Work Behavior*. Artinya, ketika seseorang sering berbagi pengetahuan, hal ini akan memperkuat rasa percaya dirinya, membuatnya merasa punya kontrol, dan merasa pekerjaannya penting. Perasaan inilah yang kemudian memicu munculnya ide-ide baru dan cara kerja yang lebih inovatif. Berdasarkan penjelasan di atas, hipotesis yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

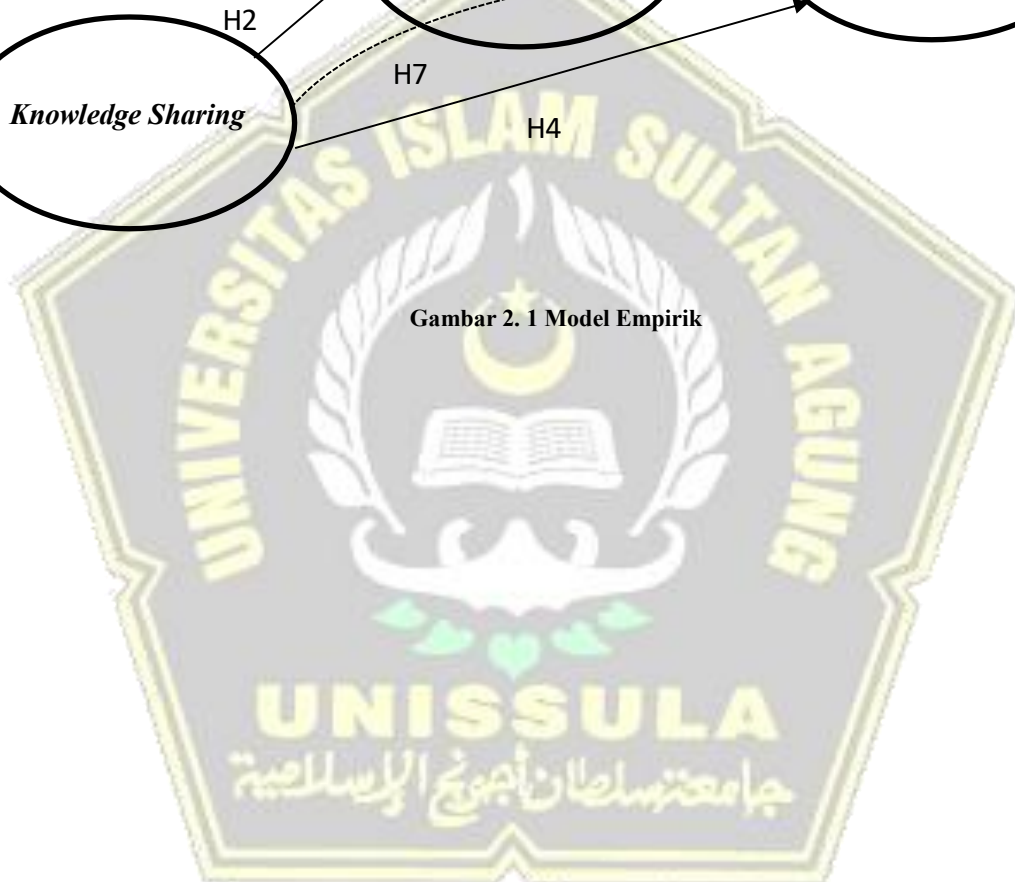
H7 : *Psychological Empowerment* memiliki peran dalam memediasi *Knowledge Sharing* dan *Innovative Work Behavior*

2.6 Model Empirik

Berdasarkan kajian pustaka yang telah diuraikan, peneliti akan menganalisis terhadap masing-masing variabel. Variabel independen (bebas) penelitian ini adalah *Empowering Leadership* dan *Knowledge Sharing*. Sedangkan variabel dependen (terikat) adalah *Innovative Work Behavior* serta variabel mediasinya adalah *Psychological Empowerment*. Pengembangan kerangka konseptual penelitian digambarkan seperti Gambar 2.1 berikut ini



Gambar 2. 1 Model Empirik



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini tergolong sebagai penelitian penjelasan (*eplanatory research*), yakni jenis kajian yang dirancang untuk mengkaji hubungan kausal antar variabel yang menjadi fokus penelitian. Berdasarkan pandangan (Murphy, 2017) *eplanatory research* menekankan pendekatan penelitian yang secara sistematis berupaya menjelaskan mekanisme pengaruh antarvariabel melalui pengujian hipotesis yang telah diformulasikan terlebih dahulu. Pendekatan ini tidak sebatas mendeskripsikan fenomena tertentu, melainkan bertujuan untuk memahami secara komprehensif proses di balik hubungan tersebut. Dengan demikian, penelitian penjelasan sangat sesuai diterapkan dalam kajian yang bermaksud menguji secara empiris dampak satu atau lebih variabel bebas terhadap variabel terikat, sehingga menghasilkan penjelasan ilmiah yang mendalam tentang proses serta pola hubungan yang terbentuk.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

(Creswell, 2018) menyatakan bahwa populasi adalah sekumpulan individu yang memiliki karakteristik yang sama. Dalam penelitian, populasi mencakup seluruh kelompok individu yang sesuai dengan fokus atau tujuan studi. Populasi ini menjadi dasar untuk mengambil sampel, yaitu sebagian

kecil dari populasi yang akan dianalisis. Dengan memahami populasi secara tepat, peneliti dapat memastikan bahwa hasil penelitian yang diperoleh dapat mewakili kondisi keseluruhan kelompok tersebut secara akurat dan valid.

3.2.2 Sampel

Menurut (Sugiyono, 2022), sampel didefinisikan sebagai bagian kecil dari populasi yang dipilih sebagai subjek penelitian, dengan peran utamanya untuk merepresentasikan populasi secara keseluruhan. Pemilihan sampel ini memungkinkan peneliti mengeksplorasi karakteristik atau fenomena tertentu tanpa perlu menyelidiki seluruh populasi, sehingga penelitian menjadi lebih efisien dan praktis. Dengan memanfaatkan sampel yang bersifat representatif, hasil penelitian dapat diperluas ke populasi secara umum. Mengingat luasnya populasi dan keterbatasan waktu penelitian, penentuan ukuran sampel minimum merujuk pada formula yang dikemukakan oleh (Hair et al., 2017), yaitu $N = (5 \text{ hingga } 10 \times \text{jumlah indikator yang digunakan})$. Dalam konteks penelitian ini, yang melibatkan 17 indikator, ukuran sampel yang diperlukan berkisar antara 85 hingga 170 responden.

3.3 Teknik Pengambilan Sampel

Pada penelitian ini, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *Purposive Sampling*. Menurut (Ferdinand, 2006), *Purposive Sampling* merujuk pada metode pemilihan sampel secara sengaja, di mana peneliti memilih individu atau kelompok tertentu berdasarkan pertimbangan bahwa mereka memiliki pengetahuan atau informasi yang relevan dengan

penelitian. Pemilihan ini didasarkan pada kriteria spesifik agar hanya kelompok yang sesuai yang dapat menyediakan data yang selaras sesuai dengan tujuan penelitian. Adapun karakteristik responden dalam penelitian ini meliputi:.

- a) Berstatus sebagai tenaga pendidik aktif (PNS/non-PNS).
- b) Mengajar di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Pusat Keunggulan yang berada di wilayah administratif Kabupaten Pati.
- c) Memiliki pengalaman mengajar minimal 2 tahun.

3.4 Sumber Data dan Jenis Data

3.4.1 Sumber Data

Penelitian ini dirancang untuk mengumpulkan data yang bersifat relevan, valid, serta dapat dipertanggungjawabkan. Sumber data yang dimanfaatkan dalam kajian ini meliputi data primer dan data sekunder.

1) Data Primer

Menurut (Sugiyono, 2021), data primer didefinisikan sebagai informasi yang dikumpulkan secara langsung dari sumber atau subjek penelitian melalui teknik seperti wawancara, observasi, atau distribusi kuesioner. Dalam penelitian ini, data primer dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner kepada responden yang berperan sebagai sampel, yaitu tenaga pendidik di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Kabupaten Pati. Pengumpulan data dilakukan secara langsung

oleh peneliti untuk memperoleh informasi yang diperlukan guna menjawab rumusan masalah penelitian.

2) Data Sekunder

Menurut (Sugiyono, 2021) mendefinisikan data sekunder sebagai informasi yang tidak dikumpulkan secara langsung dari responden atau objek penelitian. Dalam penelitian ini, data sekunder diperoleh melalui kajian literatur yang mencakup berbagai sumber, termasuk buku, jurnal, artikel, sumber daring, makalah, dan referensi terkait lainnya. Data tersebut dimanfaatkan untuk melengkapi dan memperkuat analisis data primer, serta untuk menyediakan landasan teoritis bagi kajian ini.

3.4.2 Jenis Data

Penelitian ini menerapkan jenis data kuantitatif. Data kuantitatif didefinisikan sebagai data yang disajikan dalam bentuk angka atau nilai numerik. Selanjutnya, data tersebut diproses menggunakan rumus matematika dan dianalisis melalui berbagai uji statistik guna menghasilkan temuan penelitian yang bersifat objektif.

3.5 Metode Pengumpulan Data

Pada kajian ini, pengumpulan data dilaksanakan dengan pendekatan yang sistematis, terstruktur, menyeluruh, dan objektif. Instrumen utama yang diterapkan untuk mengumpulkan data langsung dari responden adalah angket atau kuesioner, sebagaimana dikemukakan oleh (Sugiyono, 2021). Angket

atau kuesioner didefinisikan sebagai teknik pengumpulan data yang melibatkan penyampaian pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Untuk mendukung proses ini, kuesioner disebarluaskan secara daring melalui *Google Formulir*. Jenis pertanyaan yang diterapkan dalam kajian ini meliputi pertanyaan tertutup dan terbuka, yang memungkinkan responden untuk memilih jawaban dari opsi yang disediakan atau menyampaikan pandangan pribadi berdasarkan pengalaman mereka dengan menandai (*checklist*) kolom jawaban yang paling sesuai.

3.6 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

3.6.1 Definisi Operasional

Definisi operasional adalah penjelasan mengenai cara mengukur variabel penelitian melalui indikator yang dapat diamati. Setiap variabel dijabarkan menjadi indikator, lalu dikembangkan menjadi butir pertanyaan dengan skala tertentu. Rincian lengkapnya disajikan pada tabel 3.1 berikut:

Tabel 3. 1 Definisi Operasional dan Indikator

Variabel	Definisi Operasional	Indikator
<i>Empowering Leadership</i>	<i>Empowering Leadership</i> adalah kepemimpinan dimana pemimpin tidak hanya bertindak sebagai perintah semata, tetapi lebih memberikan kesempatan dan ruang kepada anggota organisasi untuk mengambil keputusan sendiri	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Power Sharing</i> • <i>Developing Support</i> • <i>Motivation Support</i> • <i>Fostering Participation in Decision Making</i> (Amundsen & Martinsen, 2014);(Ahearne et al., 2005)

<i>Knowledge Sharing</i>	<i>Knowledge Sharing</i> adalah sebuah interaksi sosial yang memungkinkan anggota organisasi untuk saling bertukar pengalaman, pengetahuan, serta ketrampilan yang mereka miliki dalam organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Social Interaction</i> • <i>Eperience Sharing</i> • <i>Informal Relationship</i> • <i>Observation</i> • <i>Mutual Trust</i> (Muizu et al., 2018)
<i>Psychological Empowerment</i>	<i>Psychological Empowerment</i> adalah suatu kondisi psikologis yang mencerminkan sejauh mana individu merasa memiliki kendali dan makna dalam pelaksanaan tugasnya dilingkungan kerja	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Meaning</i> • <i>Competence</i> • <i>Self-determination</i> • <i>Impact</i> (Spreitzer, 1995)
<i>Innovative Work Behavior</i>	<i>Innovative Work Behavior</i> didefinisikan sebagai kapasitas anggota organisasi untuk menghasilkan, mengimplementasikan, serta memperluas ide-ide inovatif yang memberikan nilai tambah dalam konteks lingkungan kerja.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Idea Eploration</i> • <i>Idea Generation</i> • <i>Idea Championing</i> • <i>Idea Implementation</i> (De Jong & Den Hartog, 2010)

3.6.2 Pengukuran Variabel (Instrumen Penelitian)

Instrumen penelitian berfungsi sebagai alat pengukuran variabel, yang dirancang untuk menilai komponen-komponen kunci dalam objek kajian. Melalui instrumen tersebut, peneliti dapat memperoleh data dalam

bentuk numerik atau kuantitatif. Dalam kajian ini, data dikumpulkan dengan mendistribusikan kuesioner yang menggunakan Skala Likert sebagai instrumen pengukuran variabel (Sugiyono, 2021) . Skala Likert diterapkan untuk mengukur sikap, pandangan, dan persepsi responden terhadap fenomena sosial tertentu. Hasil pengukuran dengan skala ini menghasilkan variabel yang diuraikan menjadi beberapa indikator, yang kemudian menjadi dasar penyusunan item-item pernyataan atau pertanyaan dalam penelitian. Instrumen berbasis Skala Likert disusun dalam bentuk checklist, di mana setiap pernyataan disertai lima opsi respons dengan skor yang berbeda, sebagaimana ditampilkan pada tabel 3.2 di bawah ini.

Tabel 3. 2 Penilaian Skala Likert

STS	1	2	3	4	5	SS
-----	---	---	---	---	---	----

3.7 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data bertujuan untuk menjelaskan prosedur yang digunakan peneliti dalam menguji hipotesis dan mencapai tujuan penelitian. Kajian ini menerapkan analisis data kuantitatif, yang mencakup pemrosesan data numerik yang kemudian diinterpretasikan melalui analisis deskriptif. Analisis ini dilakukan dengan menerapkan uji statistik menggunakan perangkat lunak *Partial Least Squares* (PLS). Berdasarkan variabel dan data yang telah diperoleh, peneliti akan melakukan pengujian hipotesis melalui tahapan-tahapan yang akan dibahas pada bagian berikutnya.

3.7.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif merupakan pendekatan metodologis yang bertujuan untuk menggambarkan kondisi data secara komprehensif, meliputi proses penguraian, peringkasan, pengurutan, pengorganisasian, serta penyajian data dalam format yang terstruktur dan sistematis. Tujuan utamanya adalah memfasilitasi kemudahan pembacaan, pemahaman, dan penarikan kesimpulan dari data tersebut.

3.7.2 *Partial Least Square*

Partial Least Squares (PLS) merupakan metode statistik dalam kerangka *Structural Equation Modeling (SEM)* berbasis varian, yang dikembangkan untuk mengatasi keterbatasan analisis regresi linier berganda, terutama ketika data penelitian dibatasi oleh ukuran sampel yang kecil, keberadaan nilai hilang (*missing values*), dan masalah multikolinieritas. Teknik PLS memfasilitasi evaluasi simultan terhadap model pengukuran dan model struktural. Model pengukuran digunakan untuk menilai validitas dan reliabilitas instrumen pengukuran, sementara model struktural berfungsi untuk menganalisis hubungan kausal antarvariabel atau menguji hipotesis dengan pendekatan prediktif. Dengan merujuk pada model penelitian dan hipotesis yang telah diformulasikan, persamaan regresi linier berganda dapat diungkapkan sebagai berikut:

$$Y_1 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e_1$$

$$Y_2 = \beta_3 X_1 + \beta_4 X_2 + \beta_5 Y_1 + e_2$$

Keterangan :

Y1 = *Psychological Empowerment*

Y2 = *Innovative Work Behavior*

β = Koefisien Regresi

X1 = *Empowering Leadership*

X2 = *Knowledge Sharing*

e = Error

3.7.3 Model Pengukuran atau Outer Model

3.7.3.1 Uji Validitas

Dalam rangka mengevaluasi keabsahan ilmiah instrumen yang diterapkan pada penelitian ini, peneliti diwajibkan untuk terlebih dahulu melaksanakan pengujian validitas diskriminan serta validitas konvergen. Pengujian tersebut dimaksudkan guna memverifikasi tingkat signifikansi dan reliabilitas alat ukur dalam kerangka penerapannya sebagai sarana pengumpulan data.

a) *Convergent Validity*

Validitas konvergen merujuk pada sejauh mana suatu konstruk dapat menjelaskan varians yang terdapat dalam indikator-indikator yang mewakilinya. Hal ini menyiratkan bahwa indikator-indikator yang dirancang untuk mengukur konstruk spesifik tersebut harus menunjukkan korelasi yang kuat antar satu sama lain, karena mereka mengukur fenomena yang identik. Untuk menilai validitas konvergen, metrik *Average Variance Etracted (AVE)* digunakan, yang

merupakan rata-rata dari kuadrat outer loading seluruh indikator dalam satu konstruk. Nilai AVE mencerminkan bagian varians indikator yang dapat dijelaskan oleh konstruk terkait.

Menurut (Hair et al., 2017) ambang batas minimum AVE yang dapat diterima adalah 0,50, yang menandakan bahwa konstruk setidaknya menjelaskan 50% varians dari indikator-indikatornya. Jika nilai AVE di bawah 0,50, validitas konvergen dinilai rendah, sehingga memerlukan peninjauan ulang terhadap indikator atau konstruk yang bersangkutan.

b) *Discriminant Validity*

Validitas diskriminan merujuk pada tingkat di mana suatu konstruk secara empiris terpisah dari konstruk lainnya dalam model penelitian. Penilaian validitas ini dilakukan dengan membandingkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dari konstruk tertentu terhadap kuadrat korelasi antar konstruk. Apabila nilai AVE lebih besar daripada kuadrat korelasi tersebut, maka konstruk dinilai memiliki validitas diskriminan yang memadai (Hair et al., 2022)

c) *Average Variance Extrated (AVE)*

Average Variance Extrated (AVE) merupakan metrik yang mengukur proporsi varians rata-rata dari indikator-indikator yang dapat dijelaskan oleh konstruk laten yang sedang dievaluasi. Nilai

AVE yang lebih tinggi mengindikasikan keefektifan indikator-indikator dalam menggambarkan konstruk yang bersangkutan. Metrik ini diperoleh melalui penghitungan rata-rata kuadrat dari loading faktor setiap indikator. Sebuah konstruk dinilai memiliki validitas konvergen yang cukup apabila nilai AVE-nya minimal 0,50, yang berarti konstruk tersebut mampu menjelaskan lebih dari setengah varians indikator. Di sisi lain, nilai AVE yang rendah menunjukkan ketidakmampuan konstruk untuk menjelaskan varians indikator secara memadai, sehingga reliabilitas konstruk memerlukan penilaian ulang (Hair et al., 2021).

3.7.3.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas secara umum merujuk pada serangkaian prosedur evaluasi yang dirancang untuk menilai tingkat keandalan setiap item pernyataan dalam instrumen penelitian. Pengujian ini bertujuan memastikan sejauh mana alat ukur dapat menghasilkan hasil yang konsisten dalam mengukur konsep tertentu, serta mengevaluasi konsistensi respons responden terhadap item-item kuesioner. Dalam kerangka analisis *Partial Least Squares* (PLS), evaluasi reliabilitas dilakukan melalui dua metode utama, yakni *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* (Jogiyanto & Abdillah, 2014)

a) *Composite Reliability*

Composite Reliability adalah ukuran yang diterapkan untuk menilai sejauh mana indikator-indikator konsisten dalam mengukur

suatu konstruk. Metrik ini menunjukkan apakah indikator-indikator saling mendukung dan efektif merepresentasikan konstruk yang dimaksud. Nilai *Composite Reliability* berkisar dari 0 hingga 1, dengan ambang batas minimum ideal sebesar 0,70 yang menandakan reliabilitas konstruk. Dalam penelitian eksploratif, nilai antara 0,60 dan 0,70 masih dapat diterima. Namun, jika nilai *Composite Reliability* terlalu tinggi, seperti melebihi 0,95, hal ini dapat mengindikasikan bahwa indikator-indikator terlalu serupa atau mengalami redundansi (Hair et al., 2021)

b) Cronbach's Alpha

Cronbach's Alpha berperan sebagai ukuran untuk menilai konsistensi internal antar indikator dalam suatu konstruk. Metrik ini mencerminkan tingkat interkorelasi di antara indikator serta kapasitas mereka untuk mengukur konsep yang identik secara konsisten. Nilai *Cronbach's Alpha* yang dianggap memadai biasanya melebihi 0,70; meskipun dalam penelitian eksploratif, ambang batas minimum 0,60 masih dapat diterima. Sebaliknya, nilai yang terlalu tinggi, seperti di atas 0,95, dapat mengindikasikan homogenitas berlebihan pada indikator, yang berpotensi mengurangi validitas isi konstruk yang diukur (Hair et al., 2021).

3.7.4 Model Struktural atau Inner Model

Inner model (inner relation, structural model dan substantive theory)

adalah bagian dari model PLS-SEM yang menjelaskan hubungan antara konstruk laten satu dengan yang lain. Model ini menggambarkan bagaimana suatu variabel mempengaruhi variabel lain berdasarkan teori atau dugaan yang sudah ditentukan sebelumnya. Dalam tampilan diagram, inner model ditunjukkan dengan panah yang menghubungkan konstruk laten dan menunjukkan arah hubungan antar variabel. Inner model inilah yang digunakan untuk menguji apakah hubungan antar konstruk sesuai dengan yang dirumuskan dalam hipotesis. Bagian ini sangat penting karena menjadi dasar untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung antar variabel dalam suatu penelitian. Dengan uraian sebagai berikut:.. Dengan uraian sebagai berikut:

a) Uji Koefisien Determinasi (*R-Square*)

Uji Koefisien Determinasi (*R-Square*) adalah ukuran yang digunakan untuk melihat seberapa besar konstruk endogen dapat dijelaskan oleh konstruk-konstruk lain yang menjadi prediktornya. Nilai *R-Square* berada antara 0 sampai 1. Semakin tinggi nilainya, semakin besar bagian dari variabel yang bisa dijelaskan oleh model..

Klasifikasi umum untuk nilai-nilai tersebut adalah sebagai berikut:

- Nilai sekitar 0,75 dikategorikan sebagai kuat;
- Nilai 0,50 termasuk dalam kategori moderat;

- Nilai 0,25 termasuk dalam kategori lemah.

Namun, ukuran ini tidak mutlak, tergantung pada bidang kajian dan kompleksitas model yang digunakan. *R-Square* membantu peneliti menilai seberapa baik model yang dibangun dalam menjelaskan hubungan antar variabel

b.) Predictive Relevance (*Q-Square*)

Predictive Relevance (Q-Square) adalah ukuran yang digunakan untuk melihat apakah model memiliki kemampuan dalam memprediksi nilai-nilai konstruk endogen. Pengukuran ini dilakukan dengan teknik blindfolding, yaitu menghapus sebagian data indikator secara sistematis, lalu mencoba memprediksi nilai yang dihilangkan tersebut menggunakan model yang telah dibangun. Setelah itu, hasil prediksi dibandingkan dengan data aslinya untuk mengetahui seberapa besar kesalahan prediksi (Hair et al., 2017). Adapun interpretasi nilai *Q-Square* adalah sebagai berikut:

- Nilai *Q-Square* > 0 memperlihatkan jika model memiliki *predictive relevance* yang baik.
- Nilai *Q-Square* < 0 memperlihatkan jika model kurang mempunyai *predictive relevance*.

c.) F Square

F-square adalah ukuran untuk melihat seberapa besar pengaruh satu konstruk terhadap konstruk endogen dalam model. Nilainya dihitung dengan cara membandingkan nilai *R-Square* konstruk endogen saat konstruk tersebut ada di dalam model dan saat dikeluarkan. Jika terjadi penurunan besar pada *R-Square* setelah konstruk dikeluarkan, artinya konstruk itu punya pengaruh besar. Adapun kriteria nilai pada perhitungan *f-square* adalah sebagai berikut:

- Nilai *F-square* = 0,02 → **bersifat lemah**
- Nilai *F-square* = 0,15 → **bersifat sedang**
- Nilai *F-square* = 0,35 → **bersifat kuat.**

Ukuran kriteria nilai *f-square* diatas, ini membantu kita mengetahui apakah suatu variabel benar-benar berperan dalam menjelaskan variabel lain dalam model (Hair et al., 2021)

3.7.5 Analisis Pengujian Hipotesis

3.7.5.1 Analisis Direct Effect

Direct effect atau pengaruh langsung adalah hubungan antara satu variabel dengan variabel lain yang terjadi secara langsung, tanpa melalui variabel perantara. Dalam model PLS-SEM, hubungan ini digambarkan dengan satu garis panah dari variabel independen ke variabel dependen. Untuk mengetahui apakah pengaruh langsung tersebut benar-benar

signifikan, maka dilakukan uji hipotesis dengan metode *bootstrapping*. *Bootstrapping* adalah teknik yang mengambil ulang sampel secara acak dari data yang sudah ada untuk melihat seberapa stabil dan kuat hubungan antar variabel.

Uji ini penting dilakukan agar peneliti tahu apakah hubungan yang ditemukan memang terbukti secara data, atau hanya sekadar dugaan. Adapun kriteria saat melakukan uji hipotesis adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai *t-statistic* melampaui ambang batas 1,96 dan nilai *p-value* kurang dari 0,05 pada tingkat signifikansi 5%, maka hipotesis nol (H_0) ditolak, sedangkan hipotesis alternatif (H_1) diterima.
2. Jika nilai *t-statistic* tidak melebihi 1,96 dan nilai *p-value* lebih dari 0,05 pada tingkat signifikansi 5%, maka hipotesis nol (H_0) diterima, sementara hipotesis alternatif (H_1) ditolak.

3.7.5.2 Analisis Indirect Effect

Indirect effect atau pengaruh tidak langsung adalah pengaruh suatu variabel independen terhadap variabel dependen yang terjadi melalui variabel perantara (mediator). Artinya, pengaruh tidak berjalan langsung, tetapi melewati mediator sebagai jalur tengah. Berkaitan dengan itu, uji mediasi digunakan untuk menguji apakah pengaruh tersebut benar-benar melalui mediator atau tidak. Uji ini membedakan antara pengaruh langsung dan tidak langsung, serta membantu memahami mekanisme hubungan antar

variabel dalam suatu model penelitian. Adapun kriteria sebagai berikut

:Kriteria pengujiannya adalah sebagai berikut:

- P-values $< 0,05$ maka secara signifikan
- P-values $> 0,05$ maka tidak secara signifikan



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Responden

Penelitian ini berjudul “*Peran Mediasi Psychological Empowerment terhadap Empowering Leadership dan Knowledge Sharing dalam Meningkatkan Innovative Work Behavior*”. Populasi yang menjadi subjek penelitian mencakup seluruh tenaga pengajar di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Kabupaten Pati. Distribusi instrumen kuesioner dilakukan dengan dua metode, yaitu secara tatap muka kepada guru SMK di Kabupaten Pati dan melalui platform daring *Google Form*. Melalui pendekatan tersebut, peneliti berhasil memperoleh data dari 170 responden. Seluruh kuesioner yang dikumpulkan telah diisi secara lengkap, sehingga memenuhi kriteria untuk dijadikan data penelitian. Selanjutnya, karakteristik responden akan dianalisis berdasarkan variabel jenis kelamin, usia, jenjang pendidikan tertinggi, status pegawai, dan lama pengalaman mengajar.

4.1.1 Jenis Kelamin Responden

Berdasarkan hasil pengumpulan instrumen kuesioner dari 170 responden menunjukkan adanya variasi dalam jenis kelamin, sebagaimana terlihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 1 Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase
1	Laki-laki	57	33,53 %

2	Perempuan	113	66,47 %
Total		170	100 %

Sumber : *Data primer yang diolah, 2025*

Berdasarkan analisis Tabel 4.1 yang memaparkan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, dari keseluruhan 170 responden, sebanyak 57 orang (33%) merupakan guru laki-laki, sedangkan sebanyak 113 orang (66%) merupakan guru perempuan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa sampel penelitian ini didominasi oleh guru perempuan. Meskipun demikian, perbedaan jumlah antara guru laki-laki dan perempuan tidak signifikan, sehingga kedua kelompok tetap memberikan representasi yang memadai untuk menggambarkan kondisi empiris di lapangan.

4.1.2 Usia Responden

Berdasarkan analisis respons yang diperoleh dari 170 responden menunjukkan bahwa karakteristik responden menurut usia diklasifikasikan ke dalam 7 kategori, sebagaimana terlihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 2 Usia Responden

No	Kategori Usia	Jumlah	Presentase
1	20-24 tahun	3	3%
2	25-29 tahun	20	20%
3	30-34 tahun	41	41%
4	35-39 tahun	45	45%

5	40-44 tahun	19	19%
6	45-49 tahun	8	8%
7	>50 tahun	34	34%
Total		170	170%

Sumber : *Data primer yang diolah, 2025*

Berdasarkan Tabel 4.2, analisis menunjukkan bahwa responden dalam rentang usia 20–29 tahun berjumlah 23 orang, atau sekitar 14%. Responden berusia 30–39 tahun merupakan kelompok terbesar dalam sampel, dengan 86 orang atau 51%. Selain itu, responden berusia 40–49 tahun tercatat sebanyak 27 orang, atau sekitar 16%, sementara responden di atas 50 tahun berjumlah 34 orang, atau sekitar 20%.

Temuan ini menunjukkan bahwa mayoritas guru SMK di Kabupaten Pati yang menjadi responden berada dalam rentang usia 30–39 tahun, yaitu fase produktif di mana para pendidik umumnya telah mengakumulasi pengalaman mengajar yang memadai, mempertahankan stabilitas energi kerja, serta mampu beradaptasi dengan dinamika lingkungan pendidikan. Pada rentang usia ini, guru cenderung mencapai puncak karier, sehingga berkontribusi signifikan terhadap inovasi pembelajaran dan peningkatan kualitas pendidikan vokasi.

4.1.3 Pendidikan Responden

Berdasarkan data dari 170 responden, karakteristik responden menurut pendidikan responden diklasifikasikan sebagaimana ditampilkan dalam tabel berikut:

Tabel 4. 3 Jenjang Pendidikan

No	Jenjang Pendidikan	Frekuensi	Presentase
1	D3	1	0,59 %
2	D4	3	1,76 %
3	S1	145	85,29 %
4	S2	21	12,35 %
5	S3	0	0,00 %
Total		170	100%

Sumber : *Data primer yang diolah, 2025*

Berdasarkan Tabel 4.3, analisis menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki jenjang pendidikan tertinggi Sarjana (S1), dengan jumlah 145 orang atau sekitar 85% dari total responden. Responden yang berpendidikan Magister (S2) tercatat sebanyak 21 orang (12%), sedangkan yang memiliki Diploma IV (D4) berjumlah 3 orang (2%) dan Diploma III (D3) sebanyak 1 orang (1%). Tidak ada responden dengan jenjang pendidikan tertinggi Doktor (S3). Temuan ini mengindikasikan bahwa mayoritas guru SMK di Kabupaten Pati telah mencapai standar kualifikasi akademik minimum berdasarkan regulasi pendidikan, yakni gelar sarjana (S1).

Bahkan sebagian di antaranya telah melanjutkan studi ke jenjang magister (S2), yang menandakan adanya upaya peningkatan kompetensi akademik serta profesionalisme guru dalam mendukung kualitas pembelajaran di sekolah vokasi.

4.1.4 Tempat Mengajar

Berdasarkan data dari 170 responden, karakteristik responden menurut tempat mengajar diklasifikasikan sebagaimana ditampilkan dalam tabel berikut:

Tabel 4. 4 Tempat Mengajar

No	Sekolah	Frekuensi	Presentase
1	SMK Negeri 1 Pati	55	32,35 %
2	SMK Negeri 2 Pati	6	3,53 %
3	SMK Negeri 3 Pati	47	27,65 %
4	SMK Negeri 4 Pati	3	1,76 %
5	SMK Negeri 1 Cluwak	3	1,76 %
6	SMK Tunas Harapan Pati	4	2,35 %
7	SMK Cordova Margoyoso	31	18,24 %
8	SMK Kesuma Margoyoso	1	0,59 %
9	SMK Bani Muslim Pati	2	1,18 %
10	SMK Bhina Tunas Bhakti Juwana	3	1,76 %
11	SMK Salafiyah Kajen	7	4,12 %

12	SMK Muhammadiyah 1 Pati	3	1,76 %
13	SMK Gajah Mada 01 Margoyoso	2	1,18 %
14	SMK Bakti Utama Pati	1	0,59 %
15	SMK Tunas Karya Berlian Gunungwungkal	1	0,59 %
16	SMK Nurul Qur'an	1	0,59 %
Total		170	100 %

Sumber : *Data primer yang diolah, 2025*

Berdasarkan Tabel 4.4 di atas dapat diketahui bahwa responden penelitian berasal dari berbagai SMK di Kabupaten Pati. Responden terbanyak berasal dari SMK Negeri 1 Pati sebanyak 55 orang atau sekitar 32%, diikuti oleh SMK Negeri 3 Pati sebanyak 47 orang (28%) dan SMK Cordova Margoyoso sebanyak 31 orang (18%). Selanjutnya, responden dari SMK Salafiyah Kajen berjumlah 7 orang (4%) dan dari SMK Negeri 2 Pati sebanyak 6 orang (4%). Adapun sekolah lain seperti SMK Tunas Harapan Pati, SMK Negeri 4 Pati, SMK Negeri 1 Cluwak, SMK Bhina Tunas Bhakti Juwana, dan SMK Muhammadiyah 1 Pati masing-masing memiliki jumlah responden antara 2–4 orang (sekitar 2%). Sementara itu, beberapa sekolah hanya menyumbang 1 responden saja, yaitu SMK Kesuma Margoyoso, SMK Bani Muslim Pati, SMK Gajah Mada 01

Margoyoso, SMK Bakti Utama Pati, SMK Tunas Karya Berlian Gunungwungkal, dan SMK Nurul Qur'an dengan persentase masing-masing 1%.

Hasil ini menunjukkan bahwa distribusi responden dalam penelitian cukup beragam dan tersebar di berbagai SMK di Kabupaten Pati, dengan dominasi terbesar berasal dari sekolah negeri yang memiliki jumlah guru lebih banyak, seperti SMK Negeri 1 Pati dan SMK Negeri 3 Pati.

4.1.5 Masa Kerja

Berdasarkan data dari 170 responden, karakteristik responden menurut masa kerja diklasifikasikan ke dalam empat kategori, sebagaimana ditampilkan dalam tabel berikut:

Tabel 4. 5 Masa Kerja

No	Kategori Usia	Frekuensi	Presentase
1	<1 tahun	7	4,12 %
2	1-5 tahun	41	24,12 %
3	5-10 tahun	47	27,65 %
4	>10 tahun	75	44,12 %
Total		170	100%

Sumber : *Data primer yang diolah, 2025*

Berdasarkan Tabel 4.5, mayoritas responden dalam penelitian ini memiliki masa kerja melebihi 10 tahun, dengan jumlah 75 orang atau sekitar 44% dari total responden. Selain itu, 47 responden (28%) memiliki pengalaman kerja antara 5 hingga 10 tahun, sementara 41 responden (24%) memiliki masa kerja 1 hingga 5

tahun. Adapun responden dengan masa kerja kurang dari 1 tahun hanya berjumlah 7 orang (4%). Temuan ini mengindikasikan bahwa sebagian besar responden merupakan guru dengan pengalaman kerja yang signifikan, sehingga diantisipasi memiliki kompetensi dan wawasan yang lebih dalam terkait dinamika pembelajaran di SMK Kabupaten Pati.

4.2 Analisis Deskripsi Variabel Penelitian

Analisis deskriptif variabel bertujuan untuk memberikan elaborasi mendalam terhadap setiap variabel penelitian, sehingga memfasilitasi pemahaman respons responden terhadap indikator-indikator yang digunakan. Variabel dalam penelitian ini meliputi *Empowering Leadership*, *Knowledge Sharing*, *Psychological Empowerment*, dan *Innovative Work Behavior*. Respons responden terhadap pernyataan dalam kuesioner menjadi dasar penyusunan analisis deskriptif ini. Evaluasi selanjutnya dilakukan dengan memanfaatkan rentang skala sebagai berikut:

Tabel 4. 6 Interval Kriteria Rata-Rata

Kategori	Nilai Skor
Rendah	1,00 – 2,33
Sedang	2,34 – 3,67
Tinggi	3,68 – 5,00

4.2.1 Analisis Deskripsi Variabel *Empowering Leadership*

Variabel *Empowering Leadership* terdiri dari empat indikator. Respons responden terhadap masing-masing pernyataan dalam variabel ini disajikan sebagai berikut:

Tabel 4. 7 Hasil Tanggapan Responden Variabel *Empowering Leadership*

No	Pertanyaan	Skor					Rata-rata	Hasil
		STS	TS	CS	S	SS		
1	<i>Power Sharing</i>	0	0	12	77	81	4,41	Tinggi
2	<i>Developing Support</i>	0	0	76	79	15	3,64	Tinggi
3	<i>Motivation Support</i>	0	1	15	76	78	4,36	Tinggi
4	<i>Fostering Participation in Decision Making</i>	0	4	41	79	46	3,98	Tinggi
Nilai Rata-rata							4,10	Tinggi

Sumber : *Data primer yang diolah, 2025*

Berdasarkan Tabel 4.7 di atas dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden terhadap variabel *Empowering Leadership* menunjukkan hasil yang termasuk dalam kategori tinggi, dengan nilai rata-rata skor sebesar 4,10. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas guru SMK di Kabupaten Pati menilai pimpinan mereka telah menerapkan gaya kepemimpinan yang memberdayakan dengan cukup baik

Tanggapan responden tertinggi terdapat pada indikator "*Power Sharing*", dengan nilai rata-rata sebesar 4,41, yang berarti sebagian besar responden merasa pimpinan memberikan kewenangan dan kepercayaan dalam melaksanakan tugas.

Sementara itu, tanggapan terendah terdapat pada indikator “*Developing Support*”, dengan nilai rata-rata 3,64, yang meskipun masih berada pada kategori tinggi, namun relatif lebih rendah dibandingkan indikator lainnya. Hal ini mengindikasikan bahwa dukungan pimpinan dalam mengembangkan potensi dan kemampuan guru masih perlu ditingkatkan.

Oleh karena itu, secara keseluruhan, guru menilai bahwa pemimpin telah berhasil menunjukkan kepemimpinan pemberdayaan melalui pemberian kepercayaan, motivasi, serta peluang partisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Namun, pada dimensi pengembangan dukungan, pemimpin perlu memperkuat perannya agar proses pemberdayaan dapat berjalan lebih efektif.

4.2.2 Analisis Deskripsi Variabel *Knowledge Sharing*

Variabel *Knowledge Sharing* mencakup lima indikator. Respons responden terhadap masing-masing pernyataan yang terkait dengan variabel tersebut disajikan sebagai berikut.

Tabel 4. 8 Hasil Tanggapan Responden Variabel *Knowledge Sharing*

No	Pertanyaan	Skor					Rata-rata	Hasil
		STS	TS	CS	S	SS		
1	<i>Social Interaction</i>	0	5	14	84	67	4,25	Tinggi
2	<i>Eperience Sharing</i>	0	0	14	88	68	4,32	Tinggi
3	<i>Informal Relationship</i>	0	0	20	78	72	4,31	Tinggi
4	<i>Observation</i>	0	0	17	84	69	4,31	Tinggi
5	<i>Mutual Trust</i>	1	2	30	87	50	4,08	Tinggi

Nilai Rata-rata	4,25	Tinggi
-----------------	------	--------

Sumber : *Data primer yang diolah, 2025*

Berdasarkan Tabel 4.8, respons responden terhadap variabel *Knowledge Sharing* dikategorikan sebagai tinggi, dengan nilai rata-rata mencapai 4,25. Temuan ini mengindikasikan bahwa sebagian besar guru di SMK Kabupaten Pati telah menunjukkan praktik berbagi pengetahuan yang cukup kuat dalam konteks kerja mereka.

Respons tertinggi tercatat pada indikator *Eperience Sharing*, dengan nilai rata-rata 4,32, yang menandakan bahwa mayoritas guru aktif terlibat dalam pertukaran pengalaman pembelajaran dengan rekan sejawat. Di sisi lain, respons terendah terlihat pada indikator *Mutual Trust*, dengan nilai rata-rata 4,08, meskipun masih berada dalam kategori tinggi, namun relatif lebih rendah dibandingkan indikator lainnya. Hasil ini menunjukkan perlunya penguatan aspek kepercayaan timbal balik di antara guru untuk mendukung kolaborasi dalam berbagi pengetahuan yang lebih efektif.

Oleh karena itu, secara keseluruhan, guru menilai bahwa budaya *Knowledge Sharing* telah terwujud dengan baik melalui interaksi sosial, pertukaran pengalaman, pembentukan relasi informal, serta observasi terhadap praktik kolega. Namun, pada dimensi kepercayaan timbal balik, sekolah perlu mendorong terciptanya iklim kerja yang lebih transparan dan saling percaya, sehingga proses

berbagi pengetahuan dapat memberikan kontribusi yang lebih signifikan terhadap inovasi pembelajaran.

4.2.3 Analisis Deskripsi Variabel *Psychological Empowerment*

Variabel *Psychological Empowerment* terdiri dari empat indikator. Respons responden terhadap masing-masing pernyataan yang berkaitan dengan variabel tersebut disajikan sebagai berikut.

Tabel 4. 9 Hasil Tanggapan Responden Variabel

No	Pertanyaan	Skor					Rata-rata	Hasil
		STS	TS	CS	S	SS		
1	<i>Meaning</i>	0	0	10	78	82	4,42	Tinggi
2	<i>Competence</i>	0	0	11	80	79	4,40	Tinggi
3	<i>Selfdetermination</i>	0	0	11	77	82	4,42	Tinggi
4	<i>Impact</i>	0	0	13	88	69	4,33	Tinggi
Nilai Rata-rata							4,39	Tinggi

Sumber : *Data primer yang diolah, 2025*

Berdasarkan Tabel 4.9, respons responden terhadap variabel *Psychological Empowerment* dikategorikan sebagai tinggi, dengan nilai rata-rata mencapai 4,39. Temuan ini mengindikasikan bahwa mayoritas tenaga pendidik di SMK Kabupaten Pati mengalami tingkat pemberdayaan psikologis yang cukup dalam melaksanakan peran mereka.

Respons tertinggi tercatat pada indikator *Meaning* dan *Self-determination*, dengan nilai rata-rata masing-masing 4,42, yang menandakan bahwa sebagian

besar guru memandang pekerjaan mereka bermakna dan memiliki kebebasan untuk menentukan strategi pengajaran yang tepat. Di sisi lain, respons terendah terlihat pada indikator *Impact*, dengan nilai rata-rata 4,33, meskipun masih dalam kategori tinggi, namun relatif lebih rendah dibandingkan indikator lainnya. Hasil ini menunjukkan perlunya peningkatan persepsi guru terkait pengaruh signifikan kontribusi mereka terhadap institusi pendidikan.

Dengan demikian, secara keseluruhan, tenaga pendidik SMK di Kabupaten Pati menilai diri mereka memiliki tingkat kepercayaan diri, makna, dan otonomi yang tinggi dalam pekerjaan. Namun, pada dimensi *Impact*, institusi pendidikan perlu meningkatkan penghargaan dan pengakuan terhadap kontribusi guru agar pemberdayaan psikologis mereka dapat ditingkatkan secara lebih efektif.

4.2.3 Analisis Deskriptif Variabel Innovative Work Behavior

Variabel *Innovative Work Behavior* terdiri dari empat indikator. Respons responden terhadap masing-masing pernyataan yang berkaitan dengan variabel tersebut disajikan sebagai berikut.

Tabel 4. 10 Hasil Tanggapan Responden Variabel Innovative Work Behavior

No	Pertanyaan	Skor					Rata-rata	Hasil
		STS	TS	CS	S	SS		
1	<i>Idea Eploration</i>	0	0	14	87	69	4,32	Tinggi
2	<i>Idea Generation</i>	0	0	27	92	51	4,14	Tinggi
3	<i>Idea Championing</i>	0	3	44	88	35	3,91	Tinggi
4	<i>Idea Implementation</i>	0	0	18	96	56	4,22	Tinggi

Nilai Rata-rata	4,15	Tinggi
-----------------	------	--------

Sumber : *Data primer yang diolah, 2025*

Berdasarkan Tabel 4.10, respons responden terhadap variabel *Innovative Work Behavior* dikategorikan sebagai tinggi, dengan skor rata-rata sebesar 4,15. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar tenaga pendidik di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Kabupaten Pati menunjukkan tingkat perilaku kerja inovatif yang memadai dalam melaksanakan tugas-tugas mereka.

Respons tertinggi tercatat pada indikator *Idea Eploration*, dengan skor rata-rata 4,32, yang menunjukkan bahwa mayoritas guru aktif mengidentifikasi serta mengeksplorasi peluang atau informasi baru sebagai fondasi inovasi dalam proses pembelajaran. Indikator *Idea Implementation* mengikuti dengan skor rata-rata 4,22, yang mencerminkan kemampuan umum guru untuk menerapkan ide-ide tersebut dalam praktik pembelajaran sehari-hari.

Sebaliknya, respons terendah terlihat pada indikator *Idea Championing*, dengan skor rata-rata 3,91, yang meskipun masih dalam kategori tinggi, namun relatif lebih rendah dibandingkan indikator lainnya. Temuan ini menunjukkan perlunya peningkatan kompetensi guru dalam mempersuasi pihak terkait, seperti rekan sejawat dan pimpinan, untuk mendukung ide-ide inovatif yang diajukan.

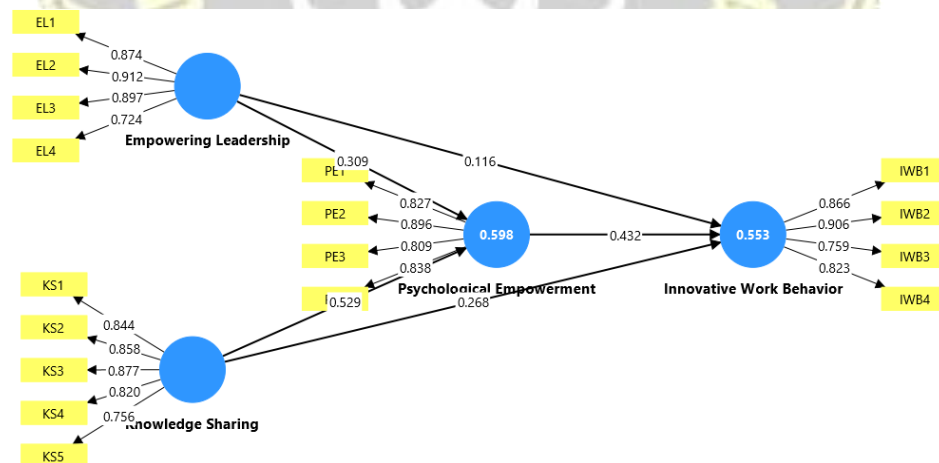
4.3 Analisis Outer Model (*Measurement Model*)

Outer model, atau yang dikenal sebagai measurement model, bertujuan untuk menggambarkan keterkaitan antara variabel laten dan indikator-indikator yang membentuknya. Evaluasi *outer model* dilakukan melalui prosedur yang tersedia

dalam aplikasi SmartPLS. Pada tahap ini, analisis meliputi penilaian validitas, reliabilitas, dan multikolinearitas untuk memastikan kualitas serta kecukupan instrumen penelitian.

4.3.1 Uji Validitas

Uji Validitas instrumen penelitian merujuk pada prosedur evaluasi yang bertujuan untuk menentukan sejauh mana akurasi alat pengukuran dalam merepresentasikan konstruk yang dituju. Pada penelitian ini, penilaian validitas dilakukan dengan menerapkan dua pendekatan utama, yaitu *convergent validity* dan *discriminant validity*. Penentuan *convergent validity* memanfaatkan kriteria nilai *loading factor* yang harus lebih besar dari 0,70. Analisis data melibatkan respons dari 170 partisipan. Temuan evaluasi *outer model*, yang diperoleh melalui perangkat lunak *SmartPLS*, dapat diamati pada gambar di bawah ini.



Gambar 4. 1 Outer Model

Sumber : *Data Primer yang diolah dengan SmartPLS, 2025*

Berdasarkan gambar 4.1, hasil pemrosesan data *outer loading* diatas, seluruh indikator dalam penelitian ini memperoleh nilai yang melampaui 0,70. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa instrumen penelitian telah memenuhi standar validitas. Selanjutnya, uraian yang lebih rinci mengenai hasil *outer loading* ini akan dibahas pada bagian selanjutnya.

4.3.1.1 Uji *Convergent Validity*

Validitas konvergen mengacu pada tingkat kesesuaian antara satu pengukuran dengan pengukuran lain yang mengevaluasi konstruk yang identik atau mirip. Uji validitas konvergen bertujuan untuk mengonfirmasi sejauh mana indikator merepresentasikan konstruk atau variabel laten yang diukur. Kriteria yang diterapkan dalam uji ini adalah nilai *outer loading* yang harus melebihi 0,70. Pada penelitian ini, temuan dari evaluasi *outer model* terkait validitas konvergen dapat diamati sebagai berikut.

Tabel 4. 11 Nilai *Convergent Validity*

	<i>Empowering Leadership</i>	<i>Knowledge Sharing</i>	<i>Psychological Empowerment</i>	<i>Innovative Work Behavior</i>
EM1	0,874			
EM2	0,912			
EM3	0,897			
EM4	0,724			
KS1		0,844		
KS2		0,858		

KS3		0,877		
KS4		0,820		
KS5		0,756		
PE1			0,827	
PE2			0,896	
PE3			0,809	
PE4			0,838	
IWB1				0,866
IWB2				0,906
IWB3				0,759
IWB4				0,823

Sumber : *Data Primer yang diolah dengan SmartPLS, 2025*

Berdasarkan tabel 4.11 menunjukkan nilai *outer loading* untuk masing-masing indikator penelitian. Indikator *Power Sharing* (X1.1) mencatat nilai sebesar 0,874, *Developing Support* (X1.2) sebesar 0,912, *Motivation Support* (X1.3) sebesar 0,897, *Fostering Participation in Decision Making* (X1.4) sebesar 0,724, *Social Interaction* (X2.1) sebesar 0,844, *Eperience Sharing* (X2.2) sebesar 0,858, *Informal Relationship* (X2.3) sebesar 0,877, *Observation* (X2.4) sebesar 0,820, *Mutual Trust* (X2.5) sebesar 0,756, *Meaning* (Y1.1) sebesar 0,827, *Competence* (Y1.2) sebesar 0,896, *Self-determination* (Y1.3) sebesar 0,809, *Impact* (Y1.4) sebesar 0,838, *Idea Eploration* (Y2.1) sebesar 0,866, *Idea*

Generation (Y2.2) sebesar 0,906, *Idea Championing* (Y2.3) sebesar 0,759, serta *Idea Implementation* (Y2.4) sebesar 0,823. Dari hasil ini, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator variabel penelitian memperoleh nilai outer loading di atas 0,7, yang menunjukkan validitasnya untuk digunakan dalam penelitian dan memungkinkan kelanjutan ke tahap analisis selanjutnya.

4.3.1.2 Uji *Discriminant Validity*

Validitas diskriminan bertujuan untuk memverifikasi bahwa masing-masing konstruk dalam model laten benar-benar terpisah satu sama lain. Penilaian validitas diskriminan dilakukan dengan menggunakan dua pendekatan, yaitu *cross loading* dan *Average Variance Extracted (AVE)*. Metode *cross loading* digunakan untuk mengevaluasi apakah suatu variabel laten menunjukkan diskriminasi yang memadai, dengan cara membandingkan korelasi indikator terhadap konstruk asalnya dengan korelasi indikator terhadap konstruk lainnya. Sebuah konstruk laten dianggap memiliki validitas diskriminan yang baik jika korelasi indikator dengan konstruk asalnya lebih tinggi daripada korelasinya dengan konstruk lain (Cheung et al., 2024) Temuan evaluasi validitas diskriminan berdasarkan *cross loading* antar indikator dan konstruk disajikan sebagai berikut.

Tabel 4. 12 Nilai *Cross Loading* Setiap Variabel

	<i>Empowering Leadership</i>	<i>Knowledge Sharing</i>	<i>Psychological Empowerment</i>	<i>Innovative Work Behavior</i>
EM1	0,874	0,620	0,657	0,528
EM2	0,912	0,604	0,590	0,503

EM3	0,897	0,630	0,562	0,511
EM4	0,724	0,467	0,464	0,469
KS1	0,556	0,844	0,587	0,503
KS2	0,654	0,858	0,665	0,594
KS3	0,548	0,877	0,662	0,534
KS4	0,573	0,820	0,618	0,611
KS5	0,500	0,756	0,533	0,524
PE1	0,586	0,628	0,827	0,580
PE2	0,526	0,626	0,896	0,655
PE3	0,546	0,625	0,809	0,543
PE4	0,604	0,618	0,838	0,608
IWB1	0,551	0,667	0,653	0,866
IWB2	0,514	0,534	0,591	0,906
IWB3	0,407	0,483	0,474	0,759
IWB4	0,491	0,537	0,640	0,823

Sumber : *Data Primer yang diolah dengan SmartPLS, 2025*

Dari tabel 4.12, dapat diamati bahwa korelasi antara setiap konstruk dengan indikatornya lebih tinggi daripada korelasi indikator tersebut dengan konstruk lainnya. Khususnya pada variabel *Empowering Leadership* (EL1–EL4), nilai *outer loading* lebih tinggi dibandingkan dengan konstruk lain; misalnya, EL1 memiliki *outer loading* sebesar 0,874, lebih besar dibandingkan nilai pada

konstruk lain yang masing-masing 0,620, 0,657, dan 0,528. Demikian pula, indikator pada variabel *Knowledge Sharing* (KS1–KS5) menunjukkan *outer loading* lebih tinggi dibandingkan konstruk lain. Indikator pada variabel *Psychological Empowerment* (PE1–PE4) dan *Innovative Work Behavior* (IWB1–IWB4) juga memperlihatkan pola yang sama, yaitu *outer loading* lebih tinggi pada konstruk asalnya dibandingkan konstruk lain. Dengan demikian, hasil uji validitas mengindikasikan bahwa korelasi antara setiap konstruk dan indikatornya lebih kuat dibandingkan korelasi dengan konstruk lain, yang menunjukkan bahwa konstruk laten dapat memprediksi indikator dalam bloknya dengan lebih baik daripada indikator dalam blok lainnya.

4.3.1.3 Uji Average Variance Extracted (AVE)

Pengujian *Average Variance Etracted* (AVE) bertujuan untuk menilai proporsi varians yang dapat dijelaskan oleh suatu konstruk dibandingkan dengan varians yang berasal dari kesalahan pengukuran. Dalam evaluasi validitas diskriminan, AVE berfungsi sebagai kriteria utama, di mana suatu konstruk dianggap valid jika nilai AVE-nya melebihi 0,50 (Ghozali, 2021). Nilai-nilai AVE dapat diperhatikan pada tabel berikut ini:

Tabel 4. 13 Nilai *Average Variance Extracted* (AVE)

Variabel	Nilai Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
<i>Empowering Leadership</i>	0,731	Valid
<i>Knowledge Sharing</i>	0,692	Valid

<i>Psychological Empowerment</i>	0,711	Valid
<i>Innovative Work Behavior</i>	0,706	Valid

Sumber : *Data Primer yang diolah dengan SmartPLS, 2025*

Berdasarkan tabel 4.13 menunjukkan nilai *Average Variance Etracted (AVE)* untuk variabel *Empowering Leadership* sebesar 0,731, *Knowledge Sharing* sebesar 0,692, *Psychological Empowerment* sebesar 0,711, serta *Innovative Work Behavior* sebesar 0,706. Semua nilai AVE tersebut melampaui ambang batas 0,5, yang mengindikasikan bahwa setiap konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

4.3.2 Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dilakukan untuk menilai derajat kepercayaan atau konsistensi instrumen penelitian dalam mengukur konstruk spesifik. Instrumen dinyatakan reliabel jika respons responden terhadap item pertanyaan menunjukkan konsistensi atau stabilitas dalam jangka waktu tertentu (Putu Gede Subhaktiyasa, 2021). Pada penelitian ini, reliabilitas indikator dalam setiap blok konstruk dievaluasi menggunakan dua metrik utama, yakni *composite reliability* dan *Cronbach's alpha*, yang dimaksudkan untuk mengukur konsistensi internal blok indikator yang mewakili variabel laten.

4.3.2.1 Uji *Composite Reliability*

Composite reliability bertujuan untuk mengevaluasi reliabilitas internal konstruk dengan efektif. Konstruk dianggap reliabel apabila nilai *composite*

reliability-nya melebihi 0,7(Hair et al., 2021). Temuan *composite reliability* yang diperoleh dari *outer model* dapat diperhatikan pada tabel berikut.

Tabel 4. 14 Nilai Composite Reliability

Variabel	Nilai <i>Composite Reliability</i> (Rho_A)
<i>Empowering Leadership</i>	0,884
<i>Knowledge Sharing</i>	0,892
<i>Psychological Empowerment</i>	0.865
<i>Innovative Work Behavior</i>	0,872

Sumber : *Data Primer yang diolah dengan SmartPLS, 2025*

Berdasarkan tabel 4.14 menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* untuk semua variabel dalam penelitian ini melampaui 0,7, dengan *Empowering Leadership* (X1) sebesar 0,884, *Knowledge Sharing* (X2) sebesar 0,892, *Psychological Empowerment* (Y1) sebesar 0,865, serta *Innovative Work Behavior* (Y2) sebesar 0,82. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa setiap variabel telah memenuhi kriteria *composite reliability*, yang mengindikasikan reliabilitas tinggi pada seluruh konstruk..

4.3.2.2 Uji Cronbach's Alpha

Cronbach's Alpha merupakan ukuran statistik yang bertujuan untuk menilai konsistensi internal instrumen atau data psikometrik. Menurut (Hair et al., 2021) suatu konstruk dianggap reliabel apabila nilai *Cronbach's Alpha*-nya melebihi

0,60. Nilai *Cronbach's Alpha* dalam penelitian ini dapat diperhatikan pada tabel berikut.

Tabel 4. 15 Nilai *Cronbach's Alpha*

Variabel	Nilai Cronbach's Alpha
<i>Empowering Leadership</i>	0,874
<i>Knowledge Sharing</i>	0,888
<i>Psychological Empowerment</i>	0,864
<i>Innovative Work Behavior</i>	0,860

Sumber : *Data Primer yang diolah dengan SmartPLS, 2025*

Berdasarkan tabel 4.15 menunjukkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini mencatat nilai *Cronbach's Alpha* yang melampaui 0,6, dengan *Empowering Leadership* (X1) sebesar 0,874, *Knowledge Sharing* (X2) sebesar 0,888, *Psychological Empowerment* (Y1) sebesar 0,864, serta *Innovative Work Behavior* (Y2) sebesar 0,860. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* telah memenuhi kriteria yang ditetapkan, sehingga semua konstruk dianggap reliabel.

4.3.3 Uji Multikolinearitas

Evaluasi multikolinearitas dilakukan dengan menganalisis nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). Pengujian ini bertujuan untuk mengonfirmasi absennya multikolinearitas antar variabel melalui ukuran *Inner Variance Inflation Factor* (VIF). Berdasarkan (Hair et al., 2021) nilai Inner VIF yang kurang dari 5 atau

setara dengan nilai *cut-off* di atas 0,1 menunjukkan ketiadaan multikolinearitas antar variabel. Nilai VIF dalam penelitian ini disajikan pada tabel berikut

Tabel 4. 16 Nilai Collinearity Statistics (VIF)

	<i>Empowering Leadership</i>	<i>Knowledge Sharing</i>	<i>Psychological Empowerment</i>	<i>Innovative Work Behavior</i>
<i>Empowering Leadership</i>				2,112
<i>Knowledge Sharing</i>			1,875	
<i>Psychological Empowerment</i>	1,875			
<i>Innovative Work Behavior</i>		2,570	2,490	

Sumber : *Data Primer yang diolah dengan SmartPLS, 2025*

Berdasarkan tabel 4.16 menunjukkan bahwa hasil perhitungan *Variance Inflation Factor* (VIF) mengindikasikan nilai *cut-off* yang melampaui 0,1 dan nilai VIF di bawah 5 untuk semua variabel. Dengan demikian, tidak terjadi pelanggaran asumsi multikolinearitas. Hal ini menegaskan bahwa, meskipun ada korelasi antar variabel independen, hubungan tersebut tetap dalam batas yang dapat diterima dan tidak menyebabkan masalah multikolinearitas dalam model penelitian.

4.4 Analisis Inner Model (Structural Model)

Model struktural, atau *inner model*, berfungsi untuk memprediksi hubungan kausalitas (sebab-akibat) antar variabel laten, yakni variabel yang tidak dapat diukur secara langsung. Dalam penelitian ini, evaluasi inner model dilakukan

melalui penilaian nilai *R-Square* (R^2), *Q-Square*, serta *effect size* (f^2) sebagai indikator kekuatan pengaruh antar variabel.

4.4.1 Uji R-Square (R^2)

Koefisien determinasi (*R-Square*) digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana variabel independen dapat menjelaskan variasi pada variabel dependen. Berdasarkan (Hair et al., 2021), interpretasi R^2 diklasifikasikan ke dalam tiga kategori: nilai 0,67 dianggap kuat atau baik, nilai 0,33 menunjukkan tingkat sedang (moderat), sedangkan nilai 0,19 dinilai lemah. Temuan nilai koefisien determinasi (*R-Square*) dalam penelitian ini disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4. 17 Nilai R-Square (R^2)

Variabel	R-Square	R-Square Adjusted
<i>Psychological Empowerment</i>	0,598	0,594
<i>Innovative Work Behavior</i>	0,553	0,545

Sumber : *Data Primer yang diolah dengan SmartPLS, 2025*

Berdasarkan yang ditunjukkan dalam tabel 4.17, analisis mengungkapkan bahwa variabel *Psychological Empowerment* menunjukkan nilai *R-Square* sebesar 0,598, atau 59,8% (pengaruh mediasi kategori baik), sedangkan *Innovative Work Behavior* memiliki nilai *R-Square* sebesar 0,553, atau 55,3% (pengaruh mediasi kategori baik). Sementara itu, sebesar 40,2% pada *Psychological Empowerment* dan 44,7% pada *Innovative Work Behavior* dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal yang tidak tercakup dalam penelitian ini.

4.4.2 Uji *Q-Square*

Pengujian *Q-Square* bertujuan untuk mengevaluasi kemampuan model dalam memprediksi data observasi. Apabila nilai Q^2 melebihi nol, model tersebut menunjukkan relevansi prediktif yang baik atau kapasitas memadai untuk menjelaskan data. Kategorisasi nilai tersebut meliputi: 0,02 untuk prediksi lemah, 0,15 untuk prediksi sedang, serta 0,35 atau lebih untuk prediksi kuat (Hair et al., 2022).

Tabel 4. 18 Nilai Q^2 Square

	Q^2 Prediksi	RMSE	MAE
<i>Innovative Work Behavior</i>	0,460	0,744	0,577
<i>Psychological Empowerment</i>	0,584	0,655	0,487

Sumber : Data Primer yang diolah dengan SmartPLS, 2025

Berdasarkan tabel 4.18 menunjukkan bahwa hasil pengujian *Q-Square* mencatat nilai prediksi sebesar 0,460 untuk variabel *Innovative Work Behavior* dan 0,584 untuk *Psychological Empowerment*. Kedua nilai tersebut melampaui 0,35, sehingga model dianggap memiliki kemampuan prediktif yang tinggi terhadap kedua variabel laten tersebut. Temuan ini mengindikasikan bahwa model penelitian efektif dalam menjelaskan hubungan antar variabel, baik untuk *Innovative Work Behavior* maupun *Psychological Empowerment*. Selain itu, ukuran *Root Mean Square Error* (RMSE) dan *Mean Absolute Error* (MAE) memberikan gambaran tentang tingkat kesalahan prediksi. Pada *Innovative Work Behavior*, RMSE tercatat sebesar 0,744 dan MAE sebesar 0,577, sedangkan pada

Psychological Empowerment, RMSE sebesar 0,655 dan MAE sebesar 0,487. Kesalahan prediksi yang lebih rendah pada *Psychological Empowerment* menunjukkan akurasi model yang lebih baik dalam memprediksi variabel tersebut dibandingkan *Innovative Work Behavior*. Secara keseluruhan, hasil ini menegaskan relevansi prediktif model yang kuat dan keandalan dalam menjelaskan variabel-variabel yang diteliti.

4.4.3 Uji *F Square*

Selain pengujian *R-Square*, evaluasi model struktural mencakup penilaian *effect size* (f^2), yang bertujuan untuk mengukur besarnya pengaruh satu variabel laten terhadap variabel laten lainnya. Kriteria interpretasi f^2 meliputi: nilai 0,02 untuk pengaruh lemah, nilai 0,15 untuk pengaruh sedang, serta nilai 0,35 untuk pengaruh kuat. Apabila nilai f^2 kurang dari 0,02, maka dianggap tidak berpengaruh. Nilai f^2 dalam penelitian ini dapat diperhatikan pada tabel berikut.

Tabel 4. 19 Uji *F Square*

	<i>Empowering Leadership</i>	<i>Knowledge Sharing</i>	<i>Psychological Empowerment</i>	<i>Innovative Work Behavior</i>
<i>Empowering Leadership</i>			0,127	0,014
<i>Knowledge Sharing</i>			0,371	0,063
<i>Psychological Empowerment</i>				0,168
<i>Innovative Work Behavior</i>				

Sumber : Data Primer yang diolah dengan SmartPLS, 2025

Berdasarkan Tabel 4.19 menunjukkan bahwa evaluasi f^2 mengindikasikan pengaruh *Empowering Leadership* terhadap *Psychological Empowerment* sebesar 0,127, yang berada di bawah 0,15, sehingga diklasifikasikan sebagai pengaruh lemah. Hubungan *Knowledge Sharing* terhadap *Psychological Empowerment* mencatat nilai 0,371, yang melampaui 0,35, sehingga dianggap memberikan pengaruh kuat. Pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap *Innovative Work Behavior* diperoleh nilai 0,063, yang tetap dalam kategori lemah. Adapun hubungan *Psychological Empowerment* terhadap *Innovative Work Behavior* menunjukkan nilai 0,168, yang berada di atas 0,15, sehingga termasuk kategori sedang.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengaruh paling dominan dalam model penelitian ini adalah hubungan antara *Knowledge Sharing* dan *Psychological Empowerment*, sedangkan hubungan lainnya masih relatif lemah hingga sedang. Hasil ini mengindikasikan bahwa upaya peningkatan *Psychological Empowerment* melalui *Knowledge Sharing* memiliki kontribusi yang lebih signifikan dibandingkan jalur lainnya dalam memengaruhi *Innovative Work Behavior*.

4.5 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis bertujuan untuk mengidentifikasi keterkaitan antar variabel endogen dan eksogen. Dalam konteks penelitian ini, evaluasi hipotesis dilakukan melalui tabel koefisien jalur (*path coefficient*) untuk mengukur pengaruh langsung, serta efek tidak langsung spesifik (*specific indirect effect*)

guna menilai pengaruh mediasi atau tidak langsung. Analisis koefisien jalur melibatkan penerapan teknik bootstrapping, yang menghasilkan nilai t-statistik, p-nilai, dan sampel asli. Kriteria penilaian hipotesis ditetapkan sebagai berikut: apabila t-statistik setidaknya mencapai 1,65, maka pengaruhnya dianggap signifikan; sebaliknya, jika t-statistik kurang dari 1,65, pengaruhnya tidak signifikan. Selain itu, p-nilai di bawah 0,1 menunjukkan keberadaan pengaruh langsung antar variabel, sedangkan p-nilai di atas 0,1 mengindikasikan absennya pengaruh langsung (Hair et al., 2021). Oleh karena itu, penolakan hipotesis nol (H_0) mengimplikasikan penerimaan hipotesis alternatif (H_a), dan sebaliknya. Pengujian hipotesis dalam studi ini dilaksanakan dengan memanfaatkan perangkat lunak SmartPLS (*Partial Least Squares*), di mana nilai koefisien jalur disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 4. 20 Uji Path Coefficient

Konstruk	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
EL -> PE	0,309	0,309	0,087	3,564	0,000
KS -> PE	0,529	0,530	0,080	6,575	0,000
EL -> IWB	0,116	0,117	0,092	1,258	0,208
KS-> IWB	0,268	0,272	0,083	3,247	0,001
PE -> IWB	0,432	0,428	0,081	5,332	0,000

Sumber : *Data Primer yang diolah dengan SmartPLS, 2025*

Seperti yang ditunjukkan pada tabel 4.20, interpretasinya dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. **H1 Diterima** : Analisis hasil mengkonfirmasi penerimaan hipotesis pertama (H1), yang menyatakan hubungan positif dan signifikan antara konstruk *Empowering Leadership* dengan *Psychological Empowerment*. Data pada tabel menunjukkan nilai *t-statistic* sebesar 3,564, koefisien jalur (*original sample*) sebesar 0,309, serta *p-value* sebesar 0,000. Interpretasi ini didasarkan pada kriteria *t-statistic* yang melampaui 1,65 dan *p-value* yang kurang dari 0,1, sehingga hipotesis pertama (H1) dapat diterima.
2. **H2 Diterima** : Analisis hasil mengkonfirmasi penerimaan hipotesis kedua (H2), yang menyatakan hubungan positif dan signifikan antara konstruk *Knowledge Sharing* dengan *Psychological Empowerment*. Data pada tabel menunjukkan nilai *t-statistic* sebesar 6,575, koefisien jalur (*original sample*) sebesar 0,529, serta *p-value* sebesar 0,000. Interpretasi ini didasarkan pada kriteria *t-statistic* yang melampaui 1,65 dan *p-value* yang kurang dari 0,1, sehingga hipotesis kedua (H2) dapat diterima.
3. **H3 Ditolak** : Analisis hasil mengkonfirmasi penolakan hipotesis ketiga (H3), yang menyatakan bahwa tidak terdapat hubungan signifikan antara konstruk *Empowering Leadership* dengan *Innovative Work Behavior*. Data pada tabel menunjukkan nilai *t-statistic* sebesar 1,258, koefisien jalur (*original sample*) sebesar 0,116, serta *p-value* sebesar 0,208. Interpretasi ini didasarkan pada kriteria *t-statistic* yang kurang dari 1,65

dan *p-value* yang melebihi 0,1, sehingga hipotesis ketiga (H3) dapat ditolak.

4. **H4 Diterima** : Analisis hasil mengkonfirmasi penerimaan hipotesis keempat (H4), yang menyatakan hubungan positif dan signifikan antara konstruk *Knowledge Sharing* dengan *Innovative Work Behavior*. Data pada tabel menunjukkan nilai *t-statistic* sebesar 3,247, koefisien jalur (*original sample*) sebesar 0,268, serta *p-value* sebesar 0,001. Interpretasi ini didasarkan pada kriteria *t-statistic* yang melampaui 1,65 dan *p-value* yang kurang dari 0,1, sehingga hipotesis keempat (H4) dapat diterima.
5. **H5 Diterima** : Analisis hasil mengkonfirmasi penerimaan hipotesis kelima (H5), yang menyatakan hubungan positif dan signifikan antara konstruk *Psychological Empowerment* dengan *Innovative Work Behavior*. Data pada tabel menunjukkan nilai *t-statistic* sebesar 5,332, koefisien jalur (*original sample*) sebesar 0,432, serta *p-value* sebesar 0,000. Interpretasi ini didasarkan pada kriteria *t-statistic* yang melampaui 1,65 dan *p-value* yang kurang dari 0,1, sehingga hipotesis kelima (H5) dapat diterima.

Pengujian hipotesis selanjutnya menggunakan nilai *specific indirect effect* untuk mengevaluasi pengaruh tidak langsung, yang disebut sebagai mediasi. Hasil nilai uji *specific indirect effect* tersebut disajikan dalam tabel di bawah ini.

Tabel 4. 21 Uji Specific Indirect Effect

Konstruk	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics ((O/STDEV))</i>	<i>P Values</i>
EL -> PE -> IWB	0,134	0,131	0,042	3,185	0,001
KS-> PE -> IWB	0,228	0,228	0,061	3,730	0,000

Sumber : *Data Primer yang diolah dengan SmartPLS, 2025*

Seperti yang ditunjukkan pada tabel 4.21, interpretasinya dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. **H6 Diterima** : Analisis hasil mengkonfirmasi penerimaan hipotesis keenam (H6), yang menyatakan pengaruh positif dan signifikan antara *Empowering Leadership* terhadap *Innovative Work Behavior* melalui mediasi *Psychological Empowerment*. Data pada tabel menunjukkan nilai *t-statistic* sebesar 3,185, koefisien jalur (*original sample*) sebesar 0,134, serta *p-value* sebesar 0,001. Interpretasi ini didasarkan pada kriteria *t-statistic* yang melampaui 1,65 dan *p-value* yang kurang dari 0,1, sehingga hipotesis keenam (H6) dapat diterima.
2. **H7 Diterima** : Analisis hasil mengkonfirmasi penerimaan hipotesis ketujuh (H7), yang menyatakan pengaruh positif dan signifikan antara *Knowledge Sharing* terhadap *Innovative Work Behavior* yang dimediasi oleh *Psychological Empowerment*. Data pada tabel menunjukkan nilai *t-statistic* sebesar 3,730, koefisien jalur (*original sample*) sebesar 0,228, serta *p-value* sebesar 0,000. Interpretasi ini didasarkan pada kriteria *t-*

statistic yang melampaui 1,65 dan *p-value* yang kurang dari 0,1, sehingga hipotesis ketujuh (H7) dapat diterima.

4.6 Pembahasan Hasil Penelitian

4.6.1 Pengaruh Empowering Leadership Terhadap Psychological Empowerment

Hasil pengujian hipotesis mengindikasikan bahwa *Empowering Leadership* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap *Psychological Empowerment*. Temuan ini mengimplikasikan bahwa intensitas praktik kepemimpinan yang memberdayakan berkorelasi langsung dengan peningkatan tingkat pemberdayaan psikologis di kalangan guru SMK.

Guru SMK yang dipimpin dengan gaya *Empowering Leadership* merasakan adanya kepercayaan, dukungan, serta pelibatan dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin yang memberi kewenangan dan tanggung jawab kepada guru akan menumbuhkan rasa percaya diri, meningkatkan motivasi intrinsik, serta memperkuat keyakinan guru terhadap kemampuan yang dimilikinya. Selain itu, guru menjadi lebih merasa memiliki kontrol terhadap pekerjaannya, sehingga mereka lebih bermakna, kompeten, dan termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal dalam menjalankan tugas pembelajaran. Dengan demikian, *empowering leadership* secara nyata mampu mendorong peningkatan *psychological empowerment* dalam diri guru SMK.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan yang dikemukakan oleh (Zhang & Bartol, 2010) yang menjelaskan bahwa *empowering leadership* dapat meningkatkan *Psychological Empowerment* karyawan melalui pemberian

kepercayaan dan otonomi kerja. Demikian pula, penelitian (Amundsen & Martinsen, 2014) menegaskan bahwa *Empowering Leadership* memiliki pengaruh signifikan terhadap pemberdayaan psikologis karena pemimpin yang memberdayakan memberikan arahan yang jelas, dukungan emosional, serta kesempatan bagi bawahan untuk berkembang. Penelitian lain oleh (Hanafy & Al-hajla, 2025) juga menunjukkan bahwa *Empowering Leadership* mampu meningkatkan *Psychological Empowerment* melalui peningkatan rasa kompetensi dan makna pekerjaan.

Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat bukti empiris bahwa *Empowering Leadership* merupakan faktor penting dalam membentuk *Psychological Empowerment*, khususnya dalam konteks guru SMK di Kabupaten Pati yang membutuhkan dukungan kepemimpinan untuk menghadapi dinamika pendidikan di era digital dan tuntutan peningkatan kualitas pembelajaran.

4.6.2 Pengaruh Knowledge Sharing Terhadap Psychological Empowerment

Hasil pengujian hipotesis mengungkapkan bahwa *Knowledge Sharing* memberikan dampak positif dan signifikan terhadap *Psychological Empowerment*. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan intensitas berbagi pengetahuan di kalangan guru Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) di Kabupaten Pati berkorelasi dengan peningkatan yang lebih besar dalam *Psychological Empowerment* yang mereka rasakan.

Guru yang aktif dalam berbagi pengetahuan dengan rekan kerja memperoleh kesempatan untuk saling bertukar pengalaman, strategi pembelajaran, serta

metode inovatif yang mendukung pelaksanaan kegiatan belajar-mengajar. Proses saling berbagi informasi ini memperkuat pemahaman, meningkatkan rasa percaya diri, serta mendorong perasaan memiliki kontrol terhadap pekerjaan. Dengan demikian, *Knowledge Sharing* memberikan kontribusi nyata terhadap meningkatnya aspek makna, kompetensi, otonomi, dan pengaruh yang menjadi dimensi *Psychological Empowerment*.

Hasil penelitian ini konsisten dengan temuan (Feiz et al., 2017) yang menjelaskan bahwa *Knowledge Sharing* mampu meningkatkan *Psychological Empowerment* melalui peningkatan rasa kompetensi dan pemahaman terhadap pekerjaan. Demikian pula, penelitian (Hanafy & Al-hajla, 2025) menunjukkan bahwa individu yang terlibat dalam *Knowledge Sharing* memiliki tingkat pemberdayaan psikologis lebih tinggi karena merasa diakui dan diberdayakan dalam lingkungan kerja.

Selain itu, penelitian (Ismail et al., 2024) juga menegaskan bahwa *Knowledge Sharing* berkontribusi pada peningkatan *Psychological Empowerment* melalui penguatan dimensi *self-efficacy* dan makna pekerjaan.

Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat bukti empiris bahwa *Knowledge Sharing* tidak hanya berperan dalam meningkatkan kapasitas pengetahuan, tetapi juga memiliki dampak signifikan terhadap *Psychological Empowerment* guru SMK di Kabupaten Pati. Hal ini penting mengingat tantangan dunia pendidikan di era digital menuntut guru untuk saling

mendukung, berbagi pengalaman, dan memperkuat keyakinan dalam menghadapi dinamika perubahan pembelajaran.

4.6.3 Pengaruh Empowering Leadership Terhadap Innovative Work Behavior

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa *Empowering Leadership* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *Innovative Work Behavior*. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan yang memberdayakan pada guru SMK belum tentu dapat meningkatkan perilaku kerja inovatif yang ditunjukkan oleh guru dalam proses pembelajaran.

Dalam penelitian ini, *Empowering Leadership* tidak mampu memberikan pengaruh langsung terhadap *Innovative Work Behavior*. Kondisi ini dapat disebabkan karena gaya kepemimpinan yang memberdayakan saja belum cukup untuk mendorong guru agar lebih berani mengambil risiko, menciptakan ide baru, serta mencoba metode pembelajaran yang inovatif. Guru SMK di Kabupaten Pati mungkin masih memerlukan dukungan tambahan, baik berupa budaya organisasi yang mendukung inovasi, fasilitas sekolah, maupun faktor psikologis yang lebih kuat untuk menumbuhkan keberanian dalam berinovasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Erdavit et al., 2023) yang menunjukkan bahwa *Empowering Leadership* tidak selalu berpengaruh langsung terhadap *Innovative Work Behavior*, melainkan perlu dimediasi oleh faktor lain seperti *Psychological Empowerment*. Penelitian (Yadav et al., 2023) juga mengindikasikan bahwa kepemimpinan yang memberdayakan tidak otomatis mendorong inovasi apabila tidak ditopang

dengan lingkungan kerja yang mendukung. Oleh karena itu, penelitian ini menegaskan pentingnya memasukkan faktor mediasi untuk menjelaskan bagaimana *Empowering Leadership* dapat berpengaruh terhadap *Innovative Work Behavior*.

4.6.4 Pengaruh *Knowledge Sharing* Terhadap *Innovative Work Behavior*

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa *Knowledge Sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovative Work Behavior*. Hal ini menjelaskan bahwa semakin tinggi tingkat berbagi pengetahuan di antara guru SMK di Kabupaten Pati, maka semakin meningkat pula perilaku kerja inovatif yang ditunjukkan dalam aktivitas pembelajaran.

Dalam penelitian ini, *Knowledge Sharing* terbukti mampu memberikan pengaruh signifikan terhadap *Innovative Work Behavior*. Guru SMK yang terbiasa berbagi informasi, pengalaman, dan ide-ide baru dengan rekan kerja memiliki peluang lebih besar untuk menghasilkan gagasan inovatif, mengembangkan metode pembelajaran baru, serta menemukan solusi kreatif dalam menghadapi tantangan pendidikan. Proses berbagi pengetahuan ini mendorong terciptanya kolaborasi, memperkaya wawasan, dan menumbuhkan motivasi untuk berinovasi secara berkelanjutan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan (W. Kim & Park, 2017) yang menunjukkan bahwa *Knowledge Sharing* memiliki pengaruh positif terhadap *Innovative Work Behavior* karena berbagi pengetahuan dapat memicu kreativitas dan ide-ide baru. Penelitian (Yepes & López, 2023) juga mendukung hasil ini

dengan menyatakan bahwa knowledge sharing memperkuat kemampuan individu untuk mengembangkan inovasi dalam pekerjaan. Selain itu, (Huo et al., 2017) menegaskan bahwa *Knowledge Sharing* berperan penting dalam mendorong *Innovative Work Behavior* karena individu yang aktif berbagi pengetahuan cenderung lebih terbuka terhadap perubahan dan pembaruan.

4.6.5 Pengaruh *Psychological Empowerment* Terhadap *Innovative Work Behavior*

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa *Psychological Empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovative Work Behavior*. Hal ini menjelaskan bahwa semakin tinggi tingkat pemberdayaan psikologis yang dirasakan guru SMK, maka semakin meningkat pula perilaku kerja inovatif yang ditunjukkan dalam kegiatan pembelajaran maupun pengelolaan kelas.

Dalam penelitian ini, *Psychological Empowerment* terbukti mampu memberikan pengaruh signifikan terhadap *Innovative Work Behavior*. Guru yang merasa memiliki makna dalam pekerjaannya, merasa kompeten, memiliki otonomi, serta merasakan pengaruh dalam lingkungan kerjanya, cenderung lebih percaya diri untuk mengembangkan ide-ide baru, mencoba metode pengajaran yang kreatif, serta berani mengambil risiko dalam menerapkan inovasi. Dengan demikian, *Psychological Empowerment* menjadi faktor penting yang mendorong munculnya perilaku inovatif pada guru SMK.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan (Yadav et al., 2023) yang menyatakan bahwa *Psychological Empowerment* memiliki peran penting dalam memunculkan perilaku kerja inovatif karena mampu meningkatkan motivasi

intrinsik individu. Penelitian (Li & Rasiah, 2025) juga mendukung hasil ini dengan menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki *Psychological Empowerment* tinggi lebih proaktif dalam berinovasi. Selain itu, penelitian (Pham et al., 2024) menegaskan bahwa *Psychological Empowerment* memperkuat keyakinan individu dalam mengembangkan dan mengeksekusi ide-ide inovatif.

4.6.6 Peran *Psychological Empowerment* Dalam Memediasi pengaruh *Empowering Leadership* Terhadap *Innovative Work Behavior*

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa *Psychological Empowerment* memiliki peran dalam memediasi pengaruh *Empowering Leadership* terhadap *Innovative Work Behavior*. Hal ini menunjukkan bahwa tenaga pendidik di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) yang menerima kepemimpinan memberdayakan dari pimpinan akan merasa lebih bermakna dalam tugasnya, memiliki rasa percaya diri, merasa kompeten, serta memiliki otonomi dalam pengambilan keputusan. Kondisi tersebut mendorong guru untuk lebih berani mengambil inisiatif, mengembangkan ide-ide baru, serta menciptakan metode pembelajaran inovatif yang pada akhirnya meningkatkan perilaku kerja inovatif di lingkungan sekolah.

Temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa *Empowering Leadership* memberikan dampak positif dan signifikan terhadap *Psychological Empowerment*, yang selanjutnya secara positif dan signifikan memengaruhi *Innovative Work Behavior*. Oleh karena itu, *Psychological Empowerment*

berfungsi sebagai mediator parsial dalam hubungan antara *Empowering Leadership* dan *Innovative Work Behavior*.

Penelitian ini menunjukkan kesesuaian dengan temuan (Yadav et al., 2023) yang menyimpulkan bahwa *Psychological Empowerment* berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *Empowering Leadership* dan perilaku kerja inovatif. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepemimpinan memberdayakan tidak selalu berpengaruh langsung terhadap inovasi, namun akan signifikan apabila dimediasi oleh pemberdayaan psikologis. Selain itu, (Sami et al., 2024) menegaskan bahwa *Psychological Empowerment* merupakan mediator penting yang memperkuat pengaruh *Empowering Leadership* terhadap perilaku inovatif karyawan.

4.6.7 Peran *Psychological Empowerment* Dalam Memediasi Pengaruh *Knowledge Sharing* Terhadap *Innovative Work Behavior*

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa *Psychological Empowerment* memiliki peran dalam memediasi pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap *Innovative Work Behavior*. Hal ini menunjukkan bahwa guru SMK yang aktif berbagi pengetahuan dengan rekan kerja tidak hanya memperoleh tambahan wawasan dan pengalaman, tetapi juga merasa lebih percaya diri, kompeten, serta memiliki kendali terhadap pekerjaannya. Rasa pemberdayaan psikologis tersebut mendorong guru untuk lebih berani mencoba metode baru, mengembangkan ide-ide kreatif, dan melakukan inovasi dalam proses pembelajaran sehingga meningkatkan perilaku kerja inovatif.

Temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa *Knowledge Sharing* memberikan dampak positif dan signifikan terhadap *Psychological Empowerment*, yang selanjutnya secara positif dan signifikan memengaruhi *Innovative Work Behavior*. Dengan demikian, *Psychological Empowerment* berperan sebagai variabel mediasi parsial dalam hubungan antara *Knowledge Sharing* terhadap *Innovative Work Behavior*.

Hasil penelitian ini sesuai dengan temuan (Hanafy & Al-hajla, 2025) yang menunjukkan bahwa *Knowledge Sharing* berperan penting dalam meningkatkan *Psychological Empowerment*, yang pada gilirannya mendorong munculnya perilaku inovatif. Penelitian ini juga sejalan dengan (Aristana et al., 2024) yang menjelaskan bahwa berbagi pengetahuan mampu memperkuat rasa kompetensi dan makna pekerjaan sehingga berdampak pada perilaku inovatif. Selain itu, penelitian (Aldabbas et al., 2020) menegaskan bahwa *Psychological Empowerment* dapat memediasi hubungan antara *Knowledge Sharing* dengan *Innovative Work Behavior* karena rasa pemberdayaan psikologis membuat individu lebih proaktif dan terbuka terhadap ide-ide baru.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Dari hasil penelitian dan analisis yang telah dibahas, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengujian hipotesis pertama mengungkapkan bahwa *Empowering Leadership* memberikan dampak positif dan signifikan terhadap *Psychological Empowerment*. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan intensitas kepemimpinan yang memberdayakan oleh pimpinan sekolah berkorelasi dengan peningkatan *Psychological Empowerment* yang dirasakan oleh guru Sekolah Menengah Kejuruan (SMK).. Pemimpin yang memberdayakan memberikan kepercayaan, wewenang, serta dukungan kepada guru, sehingga mereka merasa lebih percaya diri, lebih kompeten, memiliki kendali dalam pekerjaannya, serta merasa dihargai dalam lingkungan kerja. Dengan demikian, guru SMK yang mendapatkan kepemimpinan memberdayakan mampu merasakan makna dalam pekerjaannya, berani mengambil inisiatif, dan lebih termotivasi untuk berkontribusi secara optimal dalam kegiatan pembelajaran.
2. Pengujian hipotesis kedua mengungkapkan bahwa *Knowledge Sharing* memberikan dampak positif dan signifikan terhadap *Psychological*

Empowerment. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan intensitas berbagi pengetahuan di kalangan guru Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) berkorelasi dengan peningkatan *Psychological Empowerment* yang mereka rasakan. Guru yang aktif berbagi informasi, pengalaman, dan strategi pembelajaran dengan rekan kerja akan merasa lebih percaya diri, memiliki rasa kompetensi yang lebih tinggi, serta merasa memiliki makna dalam pekerjaannya. Melalui proses saling berbagi pengetahuan, guru juga merasa lebih berpengaruh dalam lingkungan kerjanya karena kontribusi yang mereka berikan diakui oleh rekan sejawat. Dengan demikian, knowledge sharing yang terjalin di antara guru mampu memperkuat pemberdayaan psikologis yang mendorong mereka untuk lebih bersemangat dan produktif dalam melaksanakan tugas pembelajaran.

3. Pengujian hipotesis ketiga mengungkapkan bahwa *Empowering Leadership* tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap *Innovative Work Behavior*. Artinya, penerapan gaya kepemimpinan yang memberdayakan pada guru SMK belum tentu dapat meningkatkan perilaku kerja inovatif secara langsung. Meskipun pemimpin telah memberikan kepercayaan, wewenang, serta kesempatan bagi guru untuk terlibat dalam pengambilan keputusan, hal tersebut tidak otomatis membuat guru berani mengambil risiko, menghasilkan ide-ide baru, ataupun mencoba metode pembelajaran yang kreatif. Guru masih

mempunyai faktor lain, seperti dukungan organisasi, budaya kerja yang mendorong inovasi, serta pemberdayaan psikologis yang kuat agar mampu menumbuhkan perilaku kerja inovatif. Dengan demikian, kepemimpinan yang memberdayakan belum cukup secara langsung dalam meningkatkan *Innovative Work Behavior* guru SMK.

4. Pengujian hipotesis keempat mengungkapkan bahwa Knowledge Sharing memberikan dampak positif dan signifikan terhadap *Innovative Work Behavior*. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan intensitas berbagi pengetahuan di kalangan guru Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) berkorelasi dengan peningkatan perilaku kerja inovatif yang mereka tunjukkan. Guru yang aktif bertukar informasi, pengalaman, serta ide-ide pembelajaran dengan rekan sejawat akan lebih mudah menemukan solusi kreatif, mengembangkan metode pembelajaran baru, dan berani mencoba pendekatan yang berbeda dalam proses belajar mengajar. Proses berbagi pengetahuan ini mendorong guru untuk terus beradaptasi dengan perkembangan, memperkaya wawasan, serta meningkatkan kreativitas dalam bekerja. Dengan demikian, *Knowledge Sharing* yang terjalin dengan baik di antara guru mampu memperkuat munculnya *innovative work behavior* di lingkungan sekolah.
5. Pengujian hipotesis kelima mengungkapkan bahwa *Psychological Empowerment* memberikan dampak positif dan signifikan terhadap *Innovative Work Behavior*. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan

tingkat pemberdayaan psikologis yang dirasakan oleh guru Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) berkorelasi dengan peningkatan perilaku kerja inovatif yang mereka tampilkan.. Guru yang merasa pekerjaannya bermakna, memiliki kompetensi, diberi kebebasan dalam mengambil keputusan, serta merasa berpengaruh dalam lingkungan kerja akan lebih percaya diri untuk berinisiatif, menciptakan ide-ide baru, serta mencoba metode pembelajaran yang kreatif. Kondisi ini mendorong guru untuk lebih terbuka terhadap perubahan, berani mengambil risiko, dan berupaya menghasilkan inovasi yang bermanfaat bagi proses pembelajaran. Dengan demikian, *Psychological Empowerment* menjadi faktor penting dalam menumbuhkan *Innovative Work Behavior* pada guru SMK.

6. Pengujian hipotesis keenam mengungkapkan bahwa *Psychological Empowerment* berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *Empowering Leadership* dan *Innovative Work Behavior*. Hal ini menunjukkan bahwa guru SMK yang mendapatkan kepemimpinan memberdayakan dari atasannya akan merasa lebih percaya diri, kompeten, memiliki makna dalam pekerjaannya, serta merasa memiliki kendali dalam mengambil keputusan. Kondisi ini membuat guru lebih berani mengambil inisiatif, mengembangkan ide-ide kreatif, serta mencoba metode pembelajaran baru yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan *Innovative Work Behavior* di lingkungan sekolah. Dalam konteks mediasi antara *Empowering Leadership* dan *Innovative Work*

Behavior, *Psychological Empowerment* berfungsi sebagai mediator parsial, karena *Empowering Leadership* memberikan dampak positif dan signifikan terhadap *Psychological Empowerment*, yang selanjutnya secara positif dan signifikan memengaruhi *Innovative Work Behavior*.

7. Pengujian hipotesis ketujuh mengungkapkan bahwa *Psychological Empowerment* berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *Knowledge Sharing* dan *Innovative Work Behavior*. Hal ini menunjukkan bahwa guru SMK yang aktif berbagi pengetahuan, pengalaman, serta ide-ide pembelajaran dengan rekan sejawat akan merasa lebih percaya diri, kompeten, memiliki makna dalam pekerjaannya, serta merasa berpengaruh di lingkungan kerja. Rasa pemberdayaan psikologis ini kemudian mendorong guru untuk lebih berani menciptakan ide-ide kreatif, mengembangkan metode pembelajaran baru, dan melakukan inovasi dalam proses belajar mengajar. Dalam konteks mediasi antara *Knowledge Sharing* dan *Innovative Work Behavior*, *Psychological Empowerment* berfungsi sebagai mediator parsial, karena *Knowledge Sharing* memberikan dampak positif dan signifikan terhadap *Psychological Empowerment*, yang selanjutnya secara positif dan signifikan memengaruhi *Innovative Work Behavior*.

5.2 Implikasi Manajerial

Dari kesimpulan yang telah diuraikan sebelumnya, implikasi praktis yang dapat ditarik meliputi hal-hal berikut:

1. Berdasarkan hasil analisis pada variabel *Empowering Leadership*, diharapkan para pimpinan sekolah, khususnya kepala sekolah dan jajaran manajemen, dapat lebih mengembangkan gaya kepemimpinan yang memberdayakan guru. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan kepercayaan dan wewenang kepada guru dalam mengambil keputusan, melibatkan mereka dalam proses perencanaan pembelajaran, serta memberikan dukungan moral maupun sumber daya yang diperlukan. Dengan cara ini, guru akan merasa lebih percaya diri, kompeten, dan termotivasi sehingga *Psychological Empowerment* dapat meningkat dan berdampak positif pada kinerja serta inovasi dalam pembelajaran.
2. Berdasarkan hasil analisis pada variabel *Knowledge Sharing*, diharapkan pihak sekolah dapat menciptakan lingkungan yang kondusif untuk mendorong guru berbagi pengetahuan, pengalaman, dan ide-ide pembelajaran. Hal ini bisa dilakukan melalui forum diskusi rutin, workshop internal, maupun penggunaan platform digital untuk saling bertukar informasi. Dengan adanya budaya berbagi pengetahuan, guru akan merasa lebih kompeten, dihargai, serta berdaya secara psikologis. Kondisi ini dapat memperkuat motivasi dan mendorong guru untuk lebih kreatif dan inovatif dalam mengajar.

3. Berdasarkan hasil analisis pada variabel *Psychological Empowerment*, pihak sekolah diharapkan dapat meningkatkan pemberdayaan psikologis guru dengan cara menumbuhkan rasa makna dalam pekerjaan, memperkuat kepercayaan diri guru terhadap kompetensinya, serta memberikan otonomi dalam pengambilan keputusan di kelas. Selain itu, kepala sekolah dapat menciptakan iklim kerja yang suportif sehingga guru merasa dihargai dan memiliki pengaruh di lingkungan sekolah. Dengan meningkatnya *Psychological Empowerment*, guru akan lebih termotivasi untuk menunjukkan perilaku kerja inovatif melalui ide-ide kreatif, metode pembelajaran baru, serta upaya berkelanjutan dalam meningkatkan kualitas pendidikan.
4. Berdasarkan hasil analisis pada variabel *Innovative Work Behavior*, pihak sekolah diharapkan dapat lebih mendorong guru untuk menunjukkan perilaku kerja inovatif melalui penciptaan budaya kerja yang kolaboratif dan terbuka. Hal ini dapat dilakukan dengan cara memfasilitasi kegiatan *Knowledge Sharing* secara rutin, memberikan ruang bagi guru untuk menyampaikan ide-ide baru, serta memberikan penghargaan atau apresiasi bagi guru yang berhasil menerapkan inovasi dalam pembelajaran. Dengan adanya dukungan tersebut, perilaku kerja inovatif guru dapat semakin berkembang, sehingga mampu menciptakan metode pembelajaran yang kreatif, menarik, dan relevan dengan kebutuhan siswa di era digital.

5. Berkaitan dengan guru SMK, diharapkan mereka dapat memahami pentingnya perilaku kerja inovatif, mampu menyesuaikan metode pembelajaran dengan kebutuhan siswa, serta selalu melakukan pengembangan ide-ide kreatif dalam proses belajar mengajar. Dengan cara ini, guru akan lebih efektif dan efisien dalam menciptakan suasana pembelajaran yang menarik, relevan dengan perkembangan zaman, serta mampu meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang dapat dijadikan landasan untuk penelitian selanjutnya. Keterbatasan-keterbatasan tersebut adalah sebagai berikut:

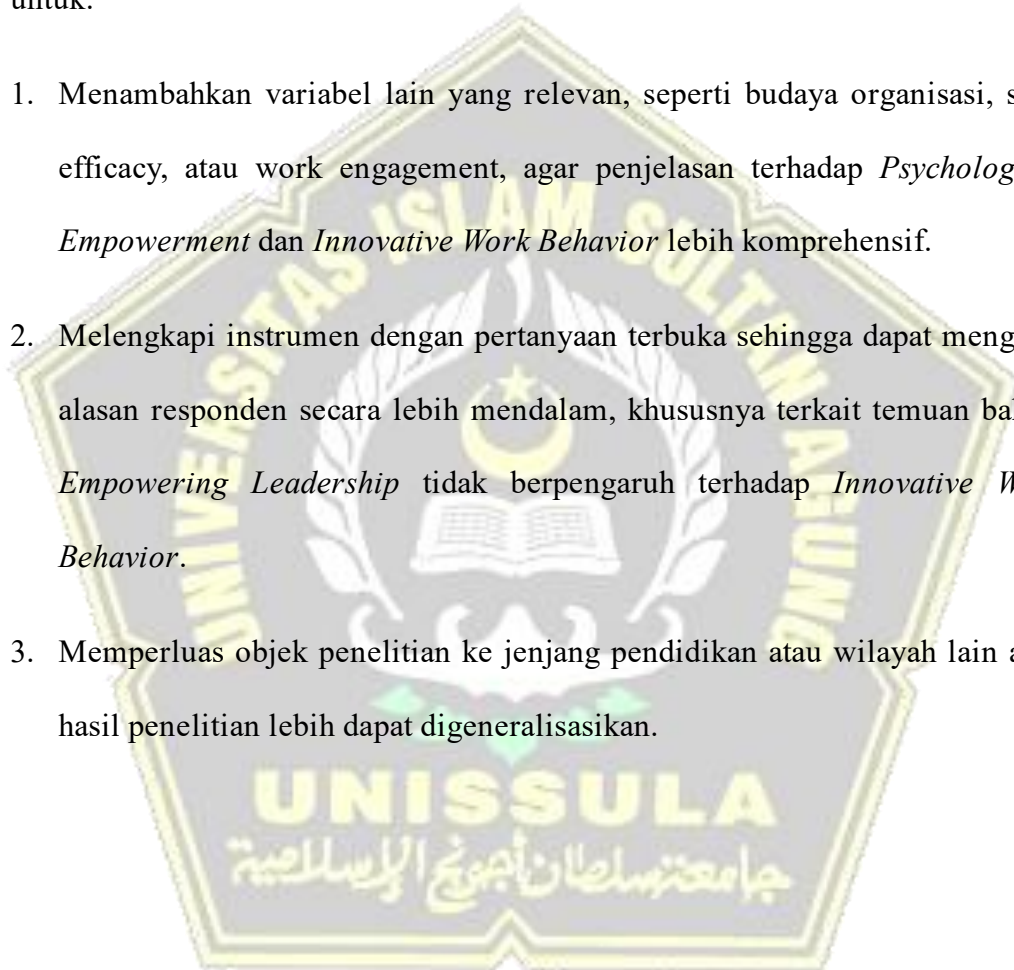
1. Pada uji *R-square* (R^2), variabel *Psychological Empowerment* memperoleh nilai sebesar 59,8% dan variabel *Innovative Work Behavior* memperoleh nilai sebesar 55,3%. Hasil ini termasuk dalam kategori baik, namun belum optimal. Hal ini menunjukkan bahwa masih terdapat variabel-variabel lain di luar penelitian ini yang dapat memengaruhi kedua variabel tersebut. Oleh karena itu, penelitian lebih lanjut diperlukan dengan menambahkan variabel lain yang relevan agar dapat memberikan penjelasan yang lebih komprehensif.
2. Pada penelitian ini tidak menyertakan pertanyaan terbuka pada kuesioner, sehingga adanya hasil hipotesis yang menunjukkan bahwa variabel

Empowering Leadership tidak memiliki pengaruh terhadap *Innovative Work Behavior* kurang bisa menjelaskan.

5.4 Saran Penelitian Mendatang

Berdasarkan keterbatasan penelitian, disarankan pada penelitian selanjutnya untuk:

1. Menambahkan variabel lain yang relevan, seperti budaya organisasi, self-efficacy, atau work engagement, agar penjelasan terhadap *Psychological Empowerment* dan *Innovative Work Behavior* lebih komprehensif.
2. Melengkapi instrumen dengan pertanyaan terbuka sehingga dapat menggali alasan responden secara lebih mendalam, khususnya terkait temuan bahwa *Empowering Leadership* tidak berpengaruh terhadap *Innovative Work Behavior*.
3. Memperluas objek penelitian ke jenjang pendidikan atau wilayah lain agar hasil penelitian lebih dapat digeneralisasikan.



DAFTAR PUSTAKA

- Abun, D. (2023). *Research in Business & Social Science The effect of innovative work environment on the innovative work behavior of employees*. 12(3), 140–158.
- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945–955. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.945>
- Akyürek, M. İ. (2022). Developing Innovative School Leadership Scale And Teachers ' Views on Innovative School Leadership Muhammet İbrahim Akyürek Ersoy Karabay. *Journal of Educational Leadership and Policy Studies*, 6(July).
- Aldabbas, H., Pinnington, A., & Lahrech, A. (2020). *The Mediating Role Of Psychological Empowerment In The Relationship Between Knowledge Sharing And Innovative Work*. 2150014, 1–31. <https://doi.org/10.1142/S1363919621500146>
- Alwali, J. (2024). Innovative work behavior and psychological empowerment: the importance of inclusive leadership on faculty members in Iraqi higher education institutions. *Journal of Organizational Change Management*, 37(2), 374–390. <https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2023-0084>
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *Leadership Quarterly*, 25(3), 487–511. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.009>
- Aristana, I. N., Made, N., Puspitawati, D., Pradiva, P., Salain, P., & Koval, V. (2024). *Improving Innovative Work Behavior in Small and Medium Enterprises : Integrating Transformational Leadership , Knowledge Sharing , and Psychological Empowerment*. 1–19.
- Averina Patoding, A. (2024). The Effect of Empowering Leadership On Individual Innovative Behavior Mediated By Work Group Cohesiveness And Individual Learning Orientation In Company Distributor of Fast Moving Consumer Goods. *Asian Journal of Social and Humanities*, 2(11), 2310–2324. <https://doi.org/10.59888/ajosh.v2i11.392>
- Azam, T. A. K., & Niazi, A. N. (2023). Knowledge Sharing and Creativity: a Systematic Literature Review. *NUST Business Review*, 4(2). <https://doi.org/10.37435/nbr22122201>

- Behera, B., Panda, R. K., Tiwari, B., & Chaubey, A. (2024). Understanding the drivers of innovative work behaviour among millennial employees in India's IT sector: some exploratory research findings. *Journal of Asia Business Studies*, 18(6), 1620–1646. <https://doi.org/10.1108/JABS-02-2024-0089>
- Cheung, G. W., Cooper-Thomas, H. D., Lau, R. S., & Wang, L. C. (2024). Reporting reliability, convergent and discriminant validity with structural equation modeling: A review and best-practice recommendations. In *Asia Pacific Journal of Management* (Vol. 41, Issue 2). Springer US. <https://doi.org/10.1007/s10490-023-09871-y>
- Creswell. (2018). A Mixed-Method Approach. In *Writing Center Talk over Time*. <https://doi.org/10.4324/9780429469237-3>
- Darmawan, H., Informatika, T., Pascasarjana, P., & Pamulang, U. (2023). *Korelasi Program Reskilling Dan Upskilling Guru Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)*. 1, 90–95.
- 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>
- Erdavit, M. A., Suhud, U., & Saptono, A. (2023). *The influence of empowering leadership on innovative behavior : through motivation , self-efficacy , and work engagement*. 11(3), 482–490.
- Farhan, A. A., Rizkia, A., Budi, H. R., Ropik, I. A., Ghazi, S., Firly, N., & Indonesia, U. P. (2024). *Hipkin Journal of Educational Research*. 1(1), 49–60.
- Feiz, D., Soltani, M. D., & Farsizadeh, H. (2017). Studies in Higher Education The effect of knowledge sharing on the psychological empowerment in higher education mediated by organizational memory. *Studies in Higher Education*, 0(0), 1–17. <https://doi.org/10.1080/03075079.2017.1328595>
- Ferdinand, A. (2006). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*.
- Fongkanta, P., & Bukanok, F. S. (2025). *innovative abilities in vocational education : the mediating role of motivation to innovate among vocational teachers*. May, 1–9. <https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1487560>
- Ghozali. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 26 (10th ed.)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gningue, S. M., Peach, R., Jarrah, A. M., & Wardat, Y. (2022). The Relationship between Teacher Leadership and School Climate: Findings from a Teacher-Leadership Project. *Education Sciences*, 12(11).

<https://doi.org/10.3390/educsci12110749>

- Gulsen, A. (2023). *Empowering Leadership , Follower Reflection , And Leader Well-Being : The Benefits Of Empowering Leadership*.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Evaluation of Formative Measurement Models*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7_5
- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) - Joseph F. Hair, Jr., G. Tomas M. Hult, Christian Ringle, Marko Sarstedt. In *Sage*.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., Hult, G. T. M., & Sarstedt, M. (2022). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling. *Long Range Planning*, 46(1–2), 184–185. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.01.002>
- Hanafy, H. A., & Al-hajla, A. H. (2025). *Empowering leadership and employee innovation : unraveling the roles of psychological empowerment and knowledge sharing*. <https://doi.org/10.1108/JHASS-11-2024-0200>
- Härkki, T., Vartiainen, H., Seitamaa-Hakkarainen, P., & Hakkarainen, K. (2021). Co-teaching in non-linear projects: A contextualised model of co-teaching to support educational change. *Teaching and Teacher Education*, 97. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2020.103188>
- Hermanto, N. , & Nurmayanti, S. (2022). The Effect of Transformational Leadership on Innovative Work Behavior with Knowledge Sharing as a Mediation Variable. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 9(6), 376–387. <http://ijmmu.comhttp//dx.doi.org/10.18415/ijmmu.v9i6.3836>
- Huo, C. M., Swfong, P., Luo, J., Zhong, J., & Weiwei. (2017). When and how knowledge sharing benefits team creativity: The importance of cognitive team diversity. *Journal Of Management & Organization*, 1–18. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.47>
- Islam, T., Zahra, I., Rehman, S. U., & Jamil, S. (2024). How knowledge sharing encourages innovative work behavior through occupational self-efficacy? The moderating role of entrepreneurial leadership. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 73(1–2), 67–83. <https://doi.org/10.1108/GKMC-02-2022-0041>
- Ismail, I., Ebrahim, Z. B., & Kassim, E. S. (2024). How Individual Factors Shape Innovative Work Behavior in Malaysian HEIs: The Role of Innovation Capability, Knowledge Sharing and Psychological Empowerment Irzan. *Information Management and Business Review*, 16(3), 495–513.

- Jabid, A. W., Abdurrahman, A. Y., & Amarullah, D. (2023). Empowering leadership and innovative behaviour in the context of the hotel industry: Knowledge sharing as mediator and generational differences as moderator. *Cogent Business and Management*, 10(3), 1–16. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2281707>
- Jogiyanto, & Abdillah, W. (2014). *Konsep dan Aplikasi PLS (Partial Least Square) untuk Penelitian Empiris*.
- Kim, S. S., & Yoon, D. Y. (2025). Impact of empowering leadership on adaptive performance in hybrid work: a serial mediation effect of knowledge sharing and employee agility. *Frontiers in Psychology*, 16(January). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1448820>
- Kim, W., & Park, J. (2017). *Examining Structural Relationships between Work Engagement, Organizational Procedural Justice, Knowledge Sharing, and Innovative Work Behavior for Sustainable Organizations*. <https://doi.org/10.3390/su9020205>
- Le, P. B., Lei, H., Le, T. T., Gong, J., & Ha, A. T. L. (2020). Developing a collaborative culture for radical and incremental innovation: the mediating roles of tacit and explicit knowledge sharing. *Chinese Management Studies*, 14(4), 957–975. <https://doi.org/10.1108/CMS-04-2019-0151>
- Li, M., & Rasiyah, R. (2025). *High-performance work systems, psychological empowerment, and power distance orientation in shaping employee innovation, a moderated mediation model*. 1–17.
- Liu, L., & Zaman, U. (2025). From leadership to innovation: Psychological mechanisms behind teacher creativity in physical education. *Acta Psychologica*, 255(December 2024), 104965. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.104965>
- Marni, Wurdianto, K., Arianti, S., & Juwita, D. R. (2016). *Peran dan Tantangan Profesi Pendidik di Era Digital*.
- Mercado, R. L. (2023). Strengthening Vocational Education: Analyzing the Match between TVL Courses and Teachers' Specializations. *International Journal of Membrane Science and Technology*, 10(3), 389–396. <https://doi.org/10.15379/ijmst.v10i3.1542>
- Mohammed, A. A., & Al-Abrow, H. (2024). The impact of empowering and transformational leadership on innovative behaviour: the mediating role of psychological empowerment in health-care sector. *Leadership in Health Services*, 37(2), 231–246. <https://doi.org/10.1108/LHS-05-2023-0036>
- Mokhlis, S., & Abdullah, A. H. (2025). The impact of teacher empowerment on schools' innovation climate. *Journal of Education and Learning*, 19(1), 322–329. <https://doi.org/10.11591/edulearn.v19i1.21633>

- Muizu, W. O. Z., Titisari, A., & Sule, E. T. (2018). Peran Knowledge Sharing Terhadap Kinerja Pegawai Perusahaan Telekomunikasi. *INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 1(3), 397–406. <https://doi.org/10.31842/jurnal-inobis.v1i3.45>
- Murphy, P. (2017). Design Research: Aesthetic Epistemology and Eplanatory Knowledge. *She Ji*, 3(2), 117–132. <https://doi.org/10.1016/j.sheji.2017.09.002>
- Nakar, S., & Du Plessis, A. E. (2023). Facing the Dilemma of the Out-of-Field Teaching Phenomenon in Vocational Education and Training (VET). *Vocations and Learning*, 16(3), 551–575. <https://doi.org/10.1007/s12186-023-09329-8>
- Pagliaro, C. S. (2025). *and Organisational Identification : A Network Analysis Based Approach*.
- Pajuoja, M., Viitala, R., & Henttonen, K. (2025). *Supporting innovating employees : how managerial coaching affects four dimensions of innovative work behavior*.
- Peng, F., Wang, S., & Yan, T. (2023). Enhancing Vocational Education through Innovative Skills Competitions: Challenges and Solutions. *Journal of Contemporary Educational Research*, 7(7), 8–12. <https://doi.org/10.26689/jcer.v7i7.5071>
- Pham, T. P. T., Nguyen, T. Van, Nguyen, P. Van, & Ahmed, Z. U. (2024). Journal of Open Innovation : Technology , Market , and Compleity The pathways to innovative work behavior and job performance : Eploring the role of public service motivation , transformational leadership , and person-organization fit in Vietnam ' s public sector. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Compleity*, 10(3), 100315. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100315>
- Porsch, R., & Hobbs, L. (2024). Principal Attitudes towards Out-of-Field Teaching Assignments and Professional Learning Needs. *Education Sciences*, 14(7). <https://doi.org/10.3390/educsci14070783>
- Putu Gede Subhaktiyasa. (2021). Validitas dan Reliabilitas Halaman 7. *Journal of Education Research*, 5(4), 7.
- Rahimi, H., Hejazi, S. Y., Lou, N. M., & Heidarzadeh, M. (2024). Are teachers with better quality of work life more innovative? The mediating roles of psychological empowerment and teaching mindsets. *Acta Psychologica*, 247(April), 104315. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104315>
- Rahmadani, P. N., Arthur, R., & Maulana, A. (2023). Integrasi Konsep Literasi Vokasional untuk Mengembangkan Berpikir Kritis pada Siswa SMK: Sebuah Kajian Pustaka. *Jurnal Pendidikan West Science*, 1(12), 817–826. <https://doi.org/10.58812/jpdws.v1i12.859>

- Rajakumar, C. S. C., Usman, S. A., Micheal, M. P. S. S., & Parayitam, S. (2024). Knowledge Sharing and Organizational Commitment: Psychological Capital as a Mediator and Self-Actualization as Moderator. *Information (Switzerland)*, *15*(8). <https://doi.org/10.3390/info15080459>
- Rao Jada, U., Mukhopadhyay, S., & Titiyal, R. (2019). Empowering leadership and innovative work behavior: a moderated mediation examination. *Journal of Knowledge Management*, *23*(5), 915–930. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2018-0533>
- Rohayati, Y., & Abdillah, A. (2024). Digital Transformation for Era Society 5.0 and Resilience: Urgent Issues from Indonesia. *Societies*, *14*(12), 1–16. <https://doi.org/10.3390/soc14120266>
- Romanova, O. (2022). Embedding employability skills into vocational education and training: What works best for students' self-evaluation and aspirations? *Journal of Teaching and Learning for Graduate Employability*, *13*(1), 20–36. <https://doi.org/10.21153/jtlge2022vol13no1art1488>
- Sami, R., Daboub, A., Al-madadha, A., & Al-adwan, A. S. (2024). International Journal of Innovation Studies Fostering firm innovativeness : Understanding the sequential relationships between human resource practices , psychological empowerment , innovative work behavior , and firm innovative capability. *International Journal of Innovation Studies*, *8*(1), 76–91. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2023.12.001>
- Siliņa-Jasjukeviča, G., Lūsēna-Ezera, I., Iliško, D., & Surikova, S. (2025). Promoting Effective Vocational Education and Training Teacher's Professional Development and Its Transfer to Practice: A Systematic Review. *Education Sciences*, *15*(5). <https://doi.org/10.3390/educsci15050596>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace. In *Academy of Management Journal* (Vol. 38, pp. 1442–1465). <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=9512044549&site=ehost-live>
- Srivastava, S., Singh, A., & Bali, S. (2024). Does psychological empowerment transmit the effects of organizational justice on employees' knowledge sharing? A study on the Indian hospitality industry. *Benchmarking*. <https://doi.org/10.1108/BIJ-03-2023-0157>
- Sugiyono. (2021). *Metode penelitian: Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*.
- Talebizadeh, S. M., Hosseingholizadeh, R., & Bellibaş, M. Ş. (2021). Analyzing the relationship between principals' learning-centered leadership and teacher

- professional learning: The mediation role of trust and knowledge sharing behavior. *Studies in Educational Evaluation*, 68(July 2020). <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2020.100970>
- Tran Pham, T. K. (2024). Empowering leadership and employee well-being: the role of psychological empowerment and time pressure. *International Journal of Public Leadership*, 20(1), 36–50. <https://doi.org/10.1108/IJPL-09-2023-0066>
- Van Den Hooff, B., & Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 117–130. <https://doi.org/10.1108/13673270410567675>
- Wahyuti, Y., & Boussanlègue, T. (2025). *Empowerment Leadership in Improving Teacher Motivation and Performance in Educational Environments*. 4(1), 182–191.
- Widyanty, W., Oktasari, D. P., Riyanto, S., Nusraningrum, D., Damayanti, S., Mahatma, I. G., Bakti, Y., Dinaseviani, A., Prasetya, P., Fahlevi, M., & Yaman, A. (2025). Green Innovative Work Behaviour Model On Green Innovative Work Behaviour Model On Generation Z Employees In The Manufacturing Industry: An Empirical Evidence. *Sustainable Futures*, 100765. <https://doi.org/10.1016/j.sfr.2025.100765>
- Yadav, R., Prakash, C., & Dalal, A. (2023). Empowering Leadership and Innovative Work Behavior: Mediating Effect of Psychological Empowerment. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 17(1), 1–20.
- Yasir, M., Majid, A., Yousaf, Z., Nassani, A. A., & Haffar, M. (2023). An integrative framework of innovative work behavior for employees in SMEs linking knowledge sharing, functional flexibility and psychological empowerment. *European Journal of Innovation Management*, 26(2), 289–308. <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2021-0091>
- Ye, P., Liu, L., & Tan, J. (2022). Influence of leadership empowering behavior on employee innovation behavior: The moderating effect of personal development support. *Frontiers in Psychology*, 13(December), 1–15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1022377>
- Yeboah, A. (2023). Knowledge sharing in organization: A systematic review. *Cogent Business and Management*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2195027>
- Yepes, V., & López, S. (2023). The Knowledge Sharing Capability in Innovative Behavior: A SEM Approach from Graduate Students' Insights. *International Journal of Environmental Research and Public Health*.

Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). *Linking Empowering Leadership And Employee Creativity: The Influence Of Psychological Empowerment , Intrinsic Motivation , And Creative Process Engagement*. 53(1), 107–128.

