

PERILAKU INOVATIF GURU MELALUI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KNOWLEDGE SHARING, DAN KOMPETENSI DIGITAL

Anim Purwanto¹, Suryadi², Nursofah³, Istiqomah⁴

^{1, 2, 3, 4}Universitas Negeri Jakarta, Jl. Rawamangun Muka, Jakarta Timur, DKI Jakarta, Indonesia

Email: animpurwanto1107@gmail.com

Article History

Received: 13-11-2024

Revision: 30-11-2024

Accepted: 07-12-2024

Published: 09-12-2024

Abstract. This study focuses on the problem of low innovative behavior of teachers that can hinder effective learning processes. The purpose of this study was to analyze the influence of transformational leadership, knowledge sharing, and digital competence on innovative behavior of teachers. The research method used was quantitative involving a sample of 143 teachers at the Nurul Iman Islamic Boarding School in Bogor. Data collection technique used an instrument with a Likert scale distributed to respondents, while inferential statistics were used to analyze the data. The results showed that there was a significant positive effect between transformational leadership and innovative behavior of teachers, where support and motivation from educational leaders contributed to increased creativity and innovation in teaching. In addition, knowledge sharing was shown to increase collaboration between teachers, while digital competence facilitated the application of technology in more innovative learning. The implications of these findings emphasize the importance of developing inspirational leadership and improving teachers' digital skills to create a more dynamic and responsive learning environment to students' needs. Thus, schools need to design training programs that focus on these aspects to support teacher professional development and improve the quality of education.

Keywords: Innovative Behavior, Transformational Leadership, Knowledge Sharing, Digital Competence

Abstrak. Penelitian ini berfokus pada masalah rendahnya perilaku inovatif guru yang dapat menghambat proses pembelajaran yang efektif. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, *knowledge sharing*, dan kompetensi digital terhadap perilaku inovatif guru. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan melibatkan sampel sebanyak 143 guru di Pondok Pesantren Nurul Iman Bogor. Teknik pengumpulan data menggunakan instrumen dengan skala Likert yang disebarakan kepada responden, sedangkan statistika inferensial digunakan untuk menganalisis data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku inovatif guru, di mana dukungan dan motivasi dari pemimpin pendidikan berkontribusi pada peningkatan kreativitas dan inovasi dalam pengajaran. Selain itu, *knowledge sharing* terbukti meningkatkan kolaborasi antar guru, sementara kompetensi digital memfasilitasi penerapan teknologi dalam pembelajaran yang lebih inovatif. Implikasi dari temuan ini menekankan pentingnya pengembangan kepemimpinan yang inspiratif serta peningkatan kemampuan digital guru untuk menciptakan lingkungan pembelajaran yang lebih dinamis dan responsif terhadap kebutuhan siswa. Dengan demikian, sekolah perlu merancang program pelatihan yang fokus pada aspek-aspek tersebut untuk mendukung pengembangan profesional guru dan meningkatkan kualitas pendidikan.

Kata Kunci: Perilaku Inovatif, Kepemimpinan Transformasional, Berbagi Pengetahuan, Kompetensi Digital

How to Cite: Purwanto, A., Suryadi., Nursofah., & Istiqomah. (2024). Perilaku Inovatif Guru Melalui Kepemimpinan Transformasional, *Knowledge Sharing*, dan Kompetensi Digital. *Indo-MathEdu Intellectuals Journal*, 5 (6), 7752-7762. <http://doi.org/10.54373/imeij.v5i6.2145>

PENDAHULUAN

Inovasi dalam organisasi meliputi pengenalan tidak hanya ide-ide besar yang secara signifikan mengubah praktik-praktik yang ada tetapi juga perbaikan kecil, inkremental dalam mengatasi tantangan-tantangan sehari-hari di tempat kerja (Weinberger et al., 2018). Inovasi skala kecil yang muncul dalam perilaku inovatif sehari-hari didasarkan pada ide-ide kreatif. Namun, perilaku inovatif tidak hanya mencakup menghasilkan tetapi juga menerapkannya di dalam organisasi (Purc & Laguna, 2019). Kreativitas dianggap sebagai langkah pertama menuju inovasi dimana Scott & Bruce (1994) mengusulkan bahwa sikap individu dan praktik organisasi manajemen memiliki dampak pada tahap kognitif inovasi yang selanjutnya mempengaruhi perilaku inovatif seorang individu. Organisasi harus menciptakan lingkungan yang mendorong perilaku inovatif individu yang akan berkontribusi pada organisasi, yang pada akhirnya mengarah pada inovasi organisasi.

Peran kepemimpinan kepala sekolah dalam mendukung terjadinya perilaku inovatif guru dapat dilakukan melalui bimbingan untuk terus berinovasi dalam memecahkan berbagai permasalahan yang ada di sekolah. Jenis kepemimpinan yang diprediksi dapat meningkatkan perilaku inovatif guru adalah kepemimpinan transformasional. Dalam lingkungan akademik, kepemimpinan transformasional dapat menyebabkan perubahan dalam strategi dan struktur yang mirip dengan yang terlihat dalam organisasi bisnis (Vermeulen et al., 2022). Perilaku kerja yang inovatif dapat didorong oleh para pemimpin transformasional dengan melibatkan karyawan dalam kegiatan pembelajaran yang berbeda dan memungkinkan mereka untuk mengembangkan solusi alternatif untuk masalah tempat kerja (Atasoy, 2020).

Faktor lain yang mendorong inovasi adalah berbagi pengetahuan. Kemungkinan terjadinya inovasi sangat kecil tanpa adanya berbagi pengetahuan (Kremer et al., 2019). Cara efektif dan efisien untuk menumbuhkan perilaku inovatif diantaranya melalui pengetahuan dan keterampilan, serta kolaborasi (Adams et al., 1998). Dalam konteks inovasi, berbagi pengetahuan adalah pertukaran keahlian yang berorientasi pada menciptakan atau meningkatkan produk dan layanan yang bernilai. Berbagi pengetahuan adalah sumber daya penting yang mendasari kemampuan pengembangan produk (Hoopes & Postrel, 1999). Berbagi pengetahuan dapat memprediksi kinerja tim, sehingga kurangnya pengetahuan karyawan adalah hambatan utama bagi inovasi (Storey & Kelly, 2002). Menurut Darroch & McNaughton (2002), sebuah organisasi yang mendorong berbagi pengetahuan kemungkinan besar akan menghasilkan gagasan-gagasan baru dan memfasilitasi kemampuan inovatif. Belso-Martinez & Diez-Vial (2018) menemukan bahwa keterlibatan karyawan dalam jaringan pengetahuan cenderung meningkatkan kapasitas inovatif mereka.

Selain kepemimpinan dan berbagi pengetahuan, faktor kompetensi digital juga tidak kalah penting. Dalam lingkungan yang dinamis, perusahaan membangun keunggulan kompetitif mereka dengan menginvestasikan lebih banyak dalam kemampuan yang sulit ditiru dan progresif, menjadikan aset tidak berwujud seperti modal manusia sebagai sumber daya yang signifikan (Blaique et al., 2023). Modal manusia berkaitan dengan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang tersedia untuk digunakan oleh manusia. Hal ini juga dianggap sebagai sumber daya yang paling langka dan sulit ditiru yang dapat diakses oleh organisasi (Bornay-Barrachina et al., 2017). Kompetensi digital, di sisi lain, dapat dianggap berbagai keterampilan terkait kolaborasi, manajemen informasi, dan pemecahan masalah (Battour et al., 2023). Menginvestasikan dan memperoleh kompetensi dalam keterampilan digital cenderung meningkatkan perilaku inovatif manusia. Penelitian sebelumnya yang menemukan hubungan positif antara kompetensi digital dan kemampuan inovasi (Rubio-Gragera et al., 2023; van Laar et al., 2017; Vieru et al., 2015). Hasil tersebut juga menguatkan temuan penelitian yang menunjukkan bahwa keterampilan digital meningkatkan keterampilan dan pengalaman karyawan. Selain itu, modal manusia dapat meningkatkan kapasitas perusahaan untuk berinovasi (Çetindamar & Phaal, 2017; Guillén-Gámez et al., 2022).

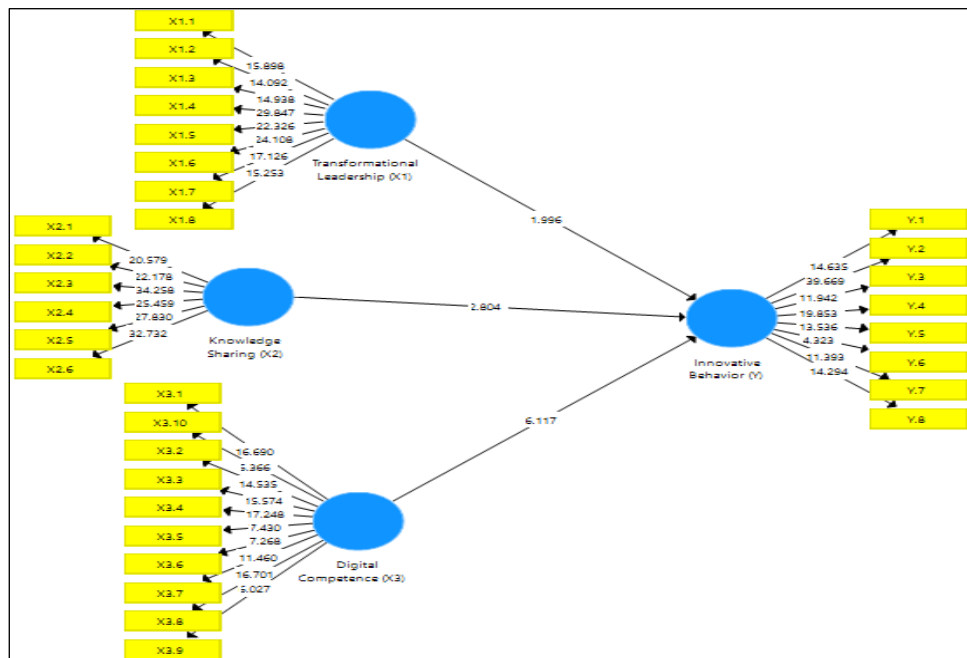
Masalah-masalah yang terkait dengan kepemimpinan dan perilaku inovatif guru dalam pendidikan menyoroti beberapa tantangan yang perlu diatasi untuk memajukan proses pembelajaran. Salah satunya adalah kurangnya dukungan dari kepemimpinan sekolah, yang dapat mengurangi motivasi dan kemauan guru untuk menciptakan lingkungan belajar yang inovatif. Keterbatasan fasilitas juga dapat menjadi hambatan bagi guru dalam mengembangkan ide-ide kreatif dalam proses pengajaran. Tekanan dari kurikulum yang padat dan standar evaluasi yang ketat membuat guru cenderung mengikuti pendekatan pengajaran yang konvensional. Sementara teknologi dapat menjadi alat yang berguna, ketidakpastian terkait penggunaannya dan kurangnya pelatihan akan menghambat integrasi teknologi dalam pembelajaran. Selain itu, sistem evaluasi yang tidak mampu mengukur kreativitas guru dengan baik, serta kurangnya penghargaan dan pengakuan bagi guru yang menunjukkan inovasi, juga menjadi masalah. Oleh karena itu, diperlukan untuk memperkuat budaya kreatif dan inovasi, mendukung pengembangan keterampilan guru, dan menciptakan lingkungan belajar yang memfasilitasi inovasi dan pembelajaran yang bermakna bagi siswa. Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi pengaruh kepemimpinan transformasional, *knowledge sharing* dan kompetensi digital terhadap perilaku inovatif guru di Pondok Pessantren Al-Ashriyyah Nurul Iman Bogor.

METODE

Metode penelitian yang digunakan adalah menggunakan pendekatan kuantitatif-kausal dengan menggunakan aplikasi SMART-PLS. Unit analisis dalam penelitian ini adalah guru dengan sampel penelitian sebanyak 143 guru dengan teknik *random sampling*. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan penyebaran instrumen dengan skala penilaian. Selanjutnya, teknik analisis data yang dilakukan adalah analisis inferensial (Uji Hipotesis). Pengujian hipotesis dengan mengukur nilai t statistik dan p value yang bertujuan untuk melihat ada atau tidaknya pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen. H0 diterima dan H1 ditolak jika nilai t statistik < dari nilai t table dan p value > 0,05. Artinya variabel independen tidak memiliki pengaruh terhadap variabel dependen. H0 ditolak dan H1 diterima jika nilai $t_{\text{statistic}} >$ dari nilai t_{table} dan p value < 0,05. Artinya variabel independen memiliki pengaruh terhadap variabel dependen.

HASIL

Dalam program PLS, dengan menggunakan calculate bootstrapping akan menghasilkan output pada gambar 1.



Gambar 1. Model struktural (*Bootsraping*)

Pengujian hipotesis dengan mengukur nilai t statistik dan p value bertujuan untuk melihat ada atau tidaknya pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen. H0 ditolak dan H1 diterima jika nilai t statistik > dari nilai t table dan p value < 0,05, artinya variabel independen memiliki pengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen. H0 diterima dan

H1 ditolak jika nilai t statistik < dari nilai t table dan p value > 0,05. Artinya variabel independen tidak memiliki pengaruh terhadap variabel dependen. Berdasarkan perhitungan pada tabel 1, pengujian hipotesis akan dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 1. Path coefficients

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Digital Competence (X3) -> Innovative Behavior (Y)	0,497	0,506	0,086	5,806	0,000
Knowledge Sharing (X2) -> Innovative Behavior (Y)	0,261	0,257	0,099	2,645	0,008
Transformational Leadership (X1) -> Innovative Behavior (Y)	0,144	0,145	0,070	2,059	0,040

Hipotesis 1: Terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif guru

Hasil perhitungan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif guru menunjukkan bahwa $t_{hitung} (2,059) > (1,66)$, sementara arah pengaruhnya positif (0.497), dan P value (0.040) < (0.05), maka H0 ditolak dan H1 diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional (X1) berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif (Y). Semakin besar peningkatan yang terjadi pada kepemimpinan transformasional, maka akan berdampak kepada meningkatnya perilaku inovatif guru di sekolah.

Hipotesis 2: Terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan knowledge sharing terhadap perilaku inovatif guru

Hasil perhitungan pengaruh knowledge sharing terhadap perilaku inovatif guru menunjukkan bahwa $t_{hitung} (2,645) > (1,66)$, sementara arah pengaruhnya positif (0.261), dan P value (0.008) < (0.05), maka H0 ditolak dan H1 diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa knowledge sharing (X2) berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif (Y). Semakin besar peningkatan yang terjadi pada knowledge sharing, maka akan berdampak kepada meningkatnya perilaku inovatif guru di sekolah.

Hipotesis 3: Terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan kompetensi digital terhadap perilaku inovatif guru

Hasil perhitungan pengaruh kompetensi digital terhadap perilaku inovatif guru menunjukkan bahwa $t_{hitung} (5,806) > (1,66)$, sementara arah pengaruhnya positif (0.497), dan P value $(0.000) < (0.05)$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kompetensi digital (X3) berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif (Y). Semakin besar peningkatan yang terjadi pada kompetensi digital, maka akan berdampak kepada meningkatnya perilaku inovatif guru di sekolah.

DISKUSI

Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Inovatif Guru

Kepemimpinan transformasional berfokus pada perilaku pemimpin itu sendiri yang diperlukan untuk memberdayakan dan memotivasi anggota tim. Sebagaimana Collins et al (2020) menyampaikan bahwa empat elemen kepemimpinan transformasional diantaranya pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan pertimbangan individual. Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu model kepemimpinan sentral dan paling berpengaruh di bidang administrasi pendidikan (Bush, 2013). Dengan kata lain, kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang menginspirasi untuk berkomitmen pada visi dan tujuan bersama, mencari solusi inovatif untuk masalah, mengembangkan karyawan melalui pembinaan, pendampingan, dan dukungan (Berkovich, 2016). Jia et al., (2018) menambahkan bahwa, kepemimpinan transformasional bertujuan untuk mengatasi kebutuhan intrinsik pengikut. Untuk mencapai hal ini, pemimpin transformasional perlu menjadikan dirinya sebagai panutan dengan mendapatkan kepercayaan dan keyakinan dari pengikutnya. Kata kunci kepemimpinan transformasional tersebut adalah adanya saling percaya antar pimpinan dan karyawan, serta berkeyakinan tinggi bahwa tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal.

Pengaruh praktik kepemimpinan transformasional administrator sekolah terhadap perilaku inovatif guru dapat dijelaskan melalui konsep dan dimensi praktik kepemimpinan tersebut, yang dapat berkontribusi terhadap perilaku inovatif guru melalui serangkaian perilaku seperti mendorong kegiatan belajar, berbagi informasi, dan stimulasi intelektual. Dari perspektif teori yang dijelaskan oleh (Bass, 1999), praktik kepemimpinan di antara administrator sekolah harus memberikan dukungan yang kuat terhadap perilaku inovatif guru. Hal ini karena dimensi dalam praktik kepemimpinan tersebut mampu merangsang pemikiran dan imajinasi guru, mendorong guru untuk lebih kreatif dan inovatif, serta melatih guru untuk berpikir secara strategis (Choi

et al., 2016; Masood & Afsar, 2017). Dengan demikian, kemampuan kepala sekolah untuk mempertimbangkan perbedaan dalam hal kekuatan, kelemahan, dan kebutuhan guru akan membantu mereka menyadari dan sepenuhnya memanfaatkan kemampuan untuk pelaksanaan tugas yang lebih efektif yang pada akhirnya mengarah pada perilaku inovatif (Muchiri et al., 2020; Reuvers et al., 2008).

Knowledge Sharing terhadap Perilaku Inovatif Guru

Studi ini menawarkan alternatif bagi studi sebelumnya, yang terutama difokuskan pada dampak berbagi pengetahuan terhadap perilaku kerja inovatif, tanpa meneliti hubungan antara komponen berbagi pengetahuan dan komponen perilaku kerja inovatif. Meskipun studi ini mengonfirmasi studi empiris sebelumnya yang membuktikan bahwa berbagi pengetahuan mendukung perilaku inovatif (Abdelwhab Ali et al., 2019; Kim & Park, 2020; Mura et al., 2013; Radaelli et al., 2014). Kurangnya hubungan signifikan antara pengumpulan pengetahuan dan pembentukan ide dapat dijelaskan oleh fenomena pengetahuan homogen yang dikumpulkan oleh karyawan. Dapat dikatakan bahwa semakin besar pengumpulan pengetahuan oleh karyawan dari karyawan lain, semakin seragam pengetahuan di antara karyawan, yang menghambat munculnya ide-ide baru yang inovatif. Kmieciak (2021) menyoroti kesulitan menghasilkan ide-ide dalam kondisi pengetahuan yang homogen.

Penelitian telah menunjukkan bahwa ketika guru didorong untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman, hal itu dapat mengarah pada lingkungan belajar yang lebih kolaboratif dan dinamis (Akosile & Olatokun, 2020; Al-Kurdi et al., 2020). Usmanova et al (2023) menemukan bahwa berbagi pengetahuan di antara guru dapat meningkatkan rasa kebersamaan dan kemanjuran kolektif mereka, yang pada gilirannya mendorong perilaku inovatif. Hal ini karena pengetahuan bersama memungkinkan guru untuk belajar dari keberhasilan dan kegagalan satu sama lain, sehingga menciptakan budaya perbaikan berkelanjutan. Dengan berbagi pengetahuan, guru dapat merasa lebih terhubung dengan rekan-rekan mereka dan komunitas pendidikan yang lebih luas.

Kompetensi Digital terhadap Perilaku Inovatif Guru

Teknologi digital memiliki peran penting dalam lembaga pendidikan publik. Teknologi digital dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas pengajaran dan pembelajaran melalui penggunaan perangkat pembelajaran jarak jauh, platform pembelajaran, dan manajemen kelas, serta membuat manajemen dan administrasi lembaga menjadi lebih efisien (Hashim et al., 2022). Hal ini dicapai melalui penggunaan sistem informasi manajemen, yang memungkinkan

integrasi data antara berbagai sektor, untuk memungkinkan berbagi dan penggunaan informasi secara bebas dari unit lain secara *real-time*, yang dapat membantu karyawan mengenal tim, memahami proses tim, dan memiliki pandangan yang lebih luas tentang pekerjaan yang sedang dilakukan, dan berkontribusi pada kerja tim yang lebih efisien, yang berdampak pada kecepatan alur prosedural, yang berarti lebih sedikit waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu tugas (Ciriza-Mendivil et al., 2022; Hoti et al., 2022).

Penelitian sebelumnya telah menemukan bahwa ketika seorang karyawan memiliki otonomi dan harga diri, dan merasa percaya diri dalam mengembangkan perubahan dalam proses kerja mereka, kemungkinan mereka terlibat dalam perilaku inovatif lebih tinggi (Bos-Nehles & Veenendaal, 2019). Studi lain mengklaim bahwa job crafting, sebuah proses di mana karyawan dapat mendesain ulang proses untuk memastikan kesesuaian dengan pekerjaan, memperkuat perilaku kerja yang inovatif (Afsar et al., 2019). Semua faktor penentu perilaku inovatif ini dapat menggabungkan dan memperkuat hubungan integrasi digital dengan perilaku inovatif di tempat kerja.

KESIMPULAN

Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan perilaku inovatif guru melalui motivasi dan dukungan yang diberikan, sedangkan knowledge sharing berfungsi sebagai katalisator yang mendorong kolaborasi dan pertukaran ide di antara guru. Selain itu, kompetensi digital juga berperan penting dalam memfasilitasi inovasi dengan memanfaatkan teknologi dalam proses pembelajaran. Implikasi dari temuan ini adalah pentingnya pengembangan kepemimpinan yang inspiratif dan kolaboratif di lingkungan pendidikan, serta peningkatan kemampuan digital guru untuk mendukung inovasi. Saran yang diberikan adalah agar sekolah mengimplementasikan pelatihan kepemimpinan transformasional dan program pengembangan kompetensi digital secara berkelanjutan, serta mendorong budaya berbagi pengetahuan di antara para pendidik untuk meningkatkan kualitas pendidikan.

REFERENSI

- Adams, M. E., Day, G. S., & Dougherty, D. (1998). Enhancing New Product Development Performance: An Organizational Learning Perspective. *Journal of Product Innovation Management*, 15(5), 403–422. <https://doi.org/10.1111/1540-5885.1550403>
- Afsar, B., Masood, M., & Umrani, W. A. (2019). The Role of Job Crafting and Knowledge Sharing on the Effect of Transformational Leadership on Innovative Work Behavior. *Personnel Review*, 48(5), 1186–1208. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2018-0133>

- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Battour, M., Salaheldeen, M., Mady, K., & Papastathopoulos, A. (2023). Conceptualizing a Model for the Effect of Entrepreneurial Digital Competencies and Innovation Capability on the Tourism Entrepreneurship Performance in UAE. In M. Al-Emran, M. A. Al-Sharafi, & K. Shaalan (Eds.), *International Conference on Information Systems and Intelligent Applications* (pp. 541–550). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-16865-9_43
- Berkovich, I. (2016). School Leaders and Transformational Leadership Theory: Time to Part Ways? *Journal of Educational Administration*, 54(5), 609–622. <https://doi.org/10.1108/JEA-11-2015-0100>
- Blaique, L., Abu Salim, T., & Mir, F. A. (2023). Does Human Capital Mediate the Relationship Between Digital Competence and Service Innovation Capability? Evidence from the UAE During Covid-19 Pandemic. *International Journal of Innovation Science, ahead-of-print* (ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/IJIS-11-2022-0214>
- Bornay-Barrachina, M., López-Cabrales, A., & Valle-Cabrera, R. (2017). How do Employment Relationships Enhance Firm Innovation? The Role of Human and Social Capital. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(9), 1363–1391. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1155166>
- Bush, T. (2013). Distributed leadership: The Model of Choice in the 21st Century. *Educational Management Administration & Leadership*, 41(5), 543–544. <https://doi.org/10.1177/1741143213489497>
- Choi, S. B., Kim, K., Ullah, S. M. E., & Kang, S.-W. (2016). How Transformational Leadership Facilitates Innovative Behavior of Korean Workers. *Personnel Review*, 45(3), 459–479. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2014-0058>
- Collins, E., Owen, P., Digan, J., & Dunn, F. (2020). Applying Transformational Leadership in Nursing Practice. *Nursing Standard*, 35(5), 59–66.
- Eisenbach, R., Watson, K., & Pillai, R. (1999). Transformational Leadership in the Context of Organizational Change. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 80–89. <https://doi.org/10.1108/09534819910263631>
- García-Morales, V. J., Lloréns-Montes, F. J., & Verdú-Jover, A. J. (2008). The Effects of Transformational Leadership on Organizational Performance through Knowledge and Innovation. *British Journal of Management*, 19(4), 299–319. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00547.x>
- Gui, L., Lei, H., & Le, P. B. (2021). Determinants of Radical and Incremental Innovation: The Influence of Transformational Leadership, Knowledge Sharing and Knowledge-Centered Culture. *European Journal of Innovation Management*, 25(5), 1221–1241. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2020-0478>
- Guillén-Gámez, Francisco. D., Cabero-Almenara, J., Llorente-Cejudo, C., & Palacios-Rodríguez, A. (2022). Differential Analysis of the Years of Experience of Higher Education Teachers, their Digital Competence and use of Digital Resources: Comparative Research Methods. *Technology, Knowledge and Learning*, 27(4), 1193–1213. <https://doi.org/10.1007/s10758-021-09531-4>
- Hashim, M. A. M., Tlemsani, I., Matthews, R., Mason-Jones, R., & Ndrecaj, V. (2022). Emergent Strategy in Higher Education: Postmodern Digital and the Future? *Administrative Sciences*, 12(4), Article 4. <https://doi.org/10.3390/admsci12040196>
- Hoopes, D. G., & Postrel, S. (1999). Shared Knowledge, “Glitches,” and Product Development Performance. *Strategic Management Journal*, 20(9), 837–865. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199909\)20:9<837::AID-SMJ54>3.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199909)20:9<837::AID-SMJ54>3.0.CO;2-I)

- Hoti, I., Dragusha, B., & Ndou, V. (2022). Online Teaching during the Covid-19 Pandemic: A Case Study of Albania. *Administrative Sciences*, 12(3), Article 3. <https://doi.org/10.3390/admsci12030116>
- Jia, X., Chen, J., Mei, L., & Wu, Q. (2018). How Leadership Matters in Organizational Innovation: A Perspective of Openness. *Management Decision*, 56(1), 6–25. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2017-0415>
- Kim, E.-J., & Park, S. (2020). Transformational Leadership, Knowledge Sharing, Organizational Climate and Learning: An Empirical Study. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(6), 761–775. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2018-0455>
- Kindermann, B., Beutel, S., Garcia de Lomana, G., Strese, S., Bendig, D., & Brettel, M. (2021). Digital orientation: Conceptualization and operationalization of a New Strategic Orientation. *European Management Journal*, 39(5), 645–657. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.10.009>
- Kremer, H., Villamor, I., & Aguinis, H. (2019). Innovation Leadership: Best-Practice Recommendations for Promoting Employee Creativity, Voice, and Knowledge Sharing. *Business Horizons*, 62(1), 65–74. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.08.010>
- Lane, A. K., Earl, B., Feola, S., Lewis, J. E., McAlpin, J. D., Mertens, K., Shadle, S. E., Skvoretz, J., Ziker, J. P., Stains, M., Couch, B. A., & Prevost, L. B. (2022). Context and Content of Teaching Conversations: Exploring How to Promote Sharing of Innovative Teaching Knowledge Between Science Faculty. *International Journal of STEM Education*, 9(1), 53. <https://doi.org/10.1186/s40594-022-00369-5>
- Mahmood, M., Uddin, Md. A., & Fan, L. (2018). The Influence of Transformational Leadership on Employees' Creative Process Engagement: A Multi-Level Analysis. *Management Decision*, 57(3), 741–764. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2017-0707>
- Masood, M., & Afsar, B. (2017). Transformational Leadership and Innovative Work Behavior Among Nursing Staff. *Nursing Inquiry*, 24(4), e12188. <https://doi.org/10.1111/nin.12188>
- Ngoc Hoi, V. (2023). Augmenting Student Engagement Through the Use of Social Media: The Role of Knowledge Sharing Behaviour and Knowledge Sharing Self-Efficacy. *Interactive Learning Environments*, 31(7), 4021–4033. <https://doi.org/10.1080/10494820.2021.1948871>
- Park, S., & Kim, E.-J. (2018). Fostering Organizational Learning Through Leadership and Knowledge Sharing. *Journal of Knowledge Management*, 22(6), 1408–1423. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2017-0467>
- Purc, E., & Laguna, M. (2019). Personal Values and Innovative Behavior of Employees. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2019.00865>
- Radaelli, G., Lettieri, E., Mura, M., & Spiller, N. (2014). Knowledge Sharing and Innovative Work Behaviour in Healthcare: A Micro-Level Investigation of Direct and Indirect Effects. *Creativity and Innovation Management*, 23(4), 400–414. <https://doi.org/10.1111/caim.12084>
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of Transformational Leadership: Conceptual and Empirical Extensions. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329–354. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.009>
- Ribeiro, N., Yücel, İ., & Gomes, D. (2018). How Transformational Leadership Predicts Employees' Affective Commitment and Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 1901–1917. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2017-0229>

- Sengupta, D., & Al-Khalifa, D. (2022). Pandemic Imposed Remote Work Arrangements and Resultant Work-Life Integration, Future of Work and Role of Leaders—A Qualitative Study of Indian Millennial Workers. *Administrative Sciences*, 12(4), Article 4. <https://doi.org/10.3390/admsci12040162>
- Sosik, J. J., Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (1997). Effects of Leadership Style and Anonymity on Group Potency and Effectiveness in a Group Decision Support System Environment. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 89–103. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.1.89>
- Vermeulen, M., Kreijns, K., & Evers, A. T. (2022). Transformational Leadership, Leader–Member Exchange and School Learning Climate: Impact on Teachers’ Innovative Behaviour in the Netherlands. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(3), 491–510. <https://doi.org/10.1177/1741143220932582>
- Vieru, D., Bourdeau, S., Bernier, A., & Yapo, S. (2015). Digital Competence: A Multi-dimensional Conceptualization and a Typology in an SME Context. *2015 48th Hawaii International Conference on System Sciences*, 4681–4690. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2015.557>
- Wang, C., & Hu, Q. (2020). Knowledge Sharing in Supply Chain Networks: Effects of Collaborative Innovation Activities and Capability on Innovation Performance. *Technovation*, 94–95, 102010. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2017.12.002>
- Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223–270. <https://doi.org/10.1177/1059601111401017>
- Weinberger, E., Wach, D., Stephan, U., & Wegge, J. (2018). Having a Creative Day: Understanding Entrepreneurs’ Daily Idea Generation Through a Recovery Lens. *Journal of Business Venturing*, 33(1), 1–19. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.09.001>
- Ye, P., Liu, L., & Tan, J. (2021). Creative Leadership, Innovation Climate and Innovation Behaviour: The Moderating Role of Knowledge Sharing in Management. *European Journal of Innovation Management*, 25(4), 1092–1114. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2020-0199>
- Yin, J., Ma, Z., Yu, H., Jia, M., & Liao, G. (2019). Transformational Leadership and Employee Knowledge Sharing: Explore the Mediating Roles of Psychological Safety and Team Efficacy. *Journal of Knowledge Management*, 24(2), 150–171. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2018-0776>