
PERAN GAYA KEPEMIMPINAN TRILOGI DALAM MENINGKATKAN BUDAYA INOVATIF: DENGAN PERAN MEDIASI *KNOWLEDGE SHARING CLIMATE* (STUDI PADA DOSEN PERGURUAN TINGGI SWASTA DI WILAYAH KOPERTIS V DIY)

Prayekti¹,

¹Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa Yogyakarta
yekti_feust@yahoo.co.id

ABSTRACT

Innovation Culture as the strength of a business enterprise in the face of intense competition, so it is seen as a very important variable. This study aims to explore the role of Trilogy Leadership and Knowledge Sharing Climate in improving the Culture of Innovation. The research object is lecturer at private university in Kopertis V area. The tool used to test the hypothesis using Structural Equation Modeling (SEM). The results of the analysis of the proposed hypothesis are all accepted, where the Leadership Trilogy directly or indirectly have a significant positive effect on the Culture of Innovation. With the proven role of Trilogy Leadership to the Culture of Innovation either directly or through Knowledge Sharing Climate, it will become an interesting reference and very important for academics and practitioners related to the style of Trilogy Leadership.

Keywords: *Trilogy Leadership, Innovation Culture, Knowledge Sharing Climate, Structural Equation Modeling.*

© 2018 JBTI. All rights reserved

Article history : received 25 Des 2017; revised 8 Jan 2018; accepted 15 Jan 2018

1. PENDAHULUAN

Sejarah tentang dunia bisnis telah banyak memberikan pelajaran bagi kalangan praktisi dan para peneliti. Banyak perusahaan menjadi besar dan sebaliknya banyak yang gagal. Kegagalan suatu perusahaan dapat berasal dari berbagai penyebab, misal perkembangan teknologi yang mengambil alih manfaat yang diciptakan oleh perusahaan tersebut. Perkembangan teknologi dan mudahnya teknologi yang dapat diperoleh oleh masyarakat adalah salah satu penyebab. Sejarah telah membuktikan bahwa surat menyurat yang dulu dikuasai oleh PT. Pos Indonesia, saat ini sudah tidak demikian. Masyarakat yang dulu memiliki alat komunikasi utama berupa surat menyurat sekarang sudah beralih ke elektronik informasi. Masih banyak contoh lainnya seperti usaha bisnis transportasi, misal taksi, mereka mau tidak mau harus mengadopsi aplikasi transportasi *online*.

Kita sudah memahami bahwa faktor-faktor lingkungan bisnis, faktor eksternal misalnya. faktor eksternal yang mempengaruhi dunia bisnis saat ini yang menjadi fenomena adalah berkembangnya aplikasi *online* dalam bisnis. Aplikasi *online* sudah merasuk ke segala sendi kegiatan bisnis, dari dunia pendidikan, transportasi, pemasaran produk dan masih banyak lagi dan terus bertambah.

Tantangan untuk menghadapi persaingan bisnis memang sangat berat, sehingga diperlukan budaya inovasi yang kuat dan selaras dengan pengelolaan praktik-praktik sumberdaya manusia di dalam organisasi (Tjahjono, 2015; Palupi, 2017). Inovasi mampu menciptakan kinerja perusahaan (Yıldız et al. 2014; Örnek and Ayas 2015), adapun perilaku inovasi mampu mengangkat kinerja tugas (Aryee et al. 2012). Karena perannya yang sangat besar, sehingga perusahaan harus memberikan perhatian ekstra terhadap segala aktivitas inovatif yang sekiranya memberikan kontribusi untuk meningkatkan daya saing perusahaan.

Dalam menciptakan budaya inovatif, iklim berbagi pengetahuan haruslah diciptakan. Berbagi pengetahuan mampu meningkatkan perilaku inovasi (Lee and Hong 2014), selain itu budaya berbagi pengetahuan mampu meningkatkan kinerja inovasi (Qammach 2016), dan mampu meningkatkan keunggulan perusahaan secara berkesinambungan (Abdul-Jalal *et al.* 2013). Di sini peran seorang pemimpin menjadi aktor yang sangat penting dalam menciptakan atau meningkatkan iklim berbagi pengetahuan dan budaya inovatif di lingkungan perusahaannya.

Membahas tentang peran pemimpin terutama gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam menggerakkan anak buahnya sebagai sarana untuk meraih visi perusahaan, gaya Kepemimpinan Trilogi belum banyak diteliti oleh peneliti. Gaya kepemimpinan trilogi ada tiga faktor utama yaitu, menjadi panutan bagi bawahannya, membangun semangat, memotivasi bawahan, dan memberikan dukungan kepada anak buah agar dapat bekerja lebih produktif.

Konsep gaya Kepemimpinan Trilogi disampaikan oleh Ki Hajar Dewantara, dan ternyata substansi dari gaya kepemimpinan yang banyak diteliti sekarang ada di dalam dimensi Kepemimpinan Trilogi. Untuk itu sangat penting untuk dikaji perannya dalam meningkatkan perilaku inovatif baik secara langsung maupun melalui iklim berbagi pengetahuan.

2. LANDASAN TEORI

A. Budaya Inovatif

Istilah budaya telah dibahas di berbagai bidang seperti bidang bisnis, sosiologi, sejarah, dan antropologi. Berdasarkan artikel yang ditulis oleh Charles Rogel (2014), menyebutkan bahwa budaya organisasi terdiri dari nilai, kepercayaan, sikap, dan perilaku yang digunakan karyawan dalam pekerjaan mereka sehari-hari. Budaya menentukan bagaimana karyawan bekerja, bagaimana mereka memahami bisnis, dan bagaimana mereka memandang diri mereka sebagai bagian dari organisasi. Budaya juga merupakan pendorong keputusan, tindakan, dan akhirnya berdampak pada keseluruhan kinerja organisasi (Jangga *et al.* 2015; Willcoxson and Millett 2000). Budaya menjadi pedoman bagi anggota organisasi dalam berpikir, bersikap dan berperilaku (Tjahjono, 2004).

Inovasi adalah aktivitas pembaruan, membuat baru, dan melakukan perubahan (Altındağ and Köseadağı 2015). Inovasi sebagai aktivitas pengembangan produk, proses produksi, organisasi, dan manajemen produksi yang lebih maju, berkualitas tinggi, lebih fungsional, dimulai dari pengetahuan yang ada (Turkish Language Society 2014) dalam (Altındağ and Köseadağı 2015). Inovasi dapat disimpulkan sebagai upaya memasukkan "kebijakan, struktur, metode atau proses apa pun, peluang atau pasar yang dianggap baru". Budaya inovatif sebagai "campuran keahlian dan pengalaman yang kaya akan gagasan, proses dan produk baru dengan membuka jendela pikiran".

Untuk mengukur budaya inovatif digunakan indikator-indikator yang digunakan oleh (Ogbonna and Harris 2000), diantaranya kesiapan untuk menghadapi tantangan baru, keberanian mengambil risiko, dan komitmen terhadap inovasi dan pengembangan.

B. Iklim Berbagi Pengetahuan (*Knowledge Sharing Climate*)

Pengetahuan merupakan aset tidak berwujud penting bagi organisasi, walaupun tidak tercatat dalam laporan keuangan. Berbagi pengetahuan dapat berkontribusi pada kesuksesan jangka panjang organisasi (Omar *et al.* 2016). Perilaku berbagi pengetahuan diukur dengan frekuensi transmisi pengetahuan, dimana transmisi di sini berarti mengirim atau menyajikan pengetahuan kepada penerima potensial (Omar *et al.* 2016).

Mengelola pengetahuan adalah proses sosial, dimana salah satu harus mempertimbangkan pengaruh factor-faktor sosial dan budaya. Mayoritas perusahaan melakukan strategi mengintegrasikan pengetahuan, keterampilan dan keahlian karyawan mereka untuk memperoleh keunggulan kompetitif dan praktek-praktek manajerial yang efektif dalam operasi sehari-hari mereka.

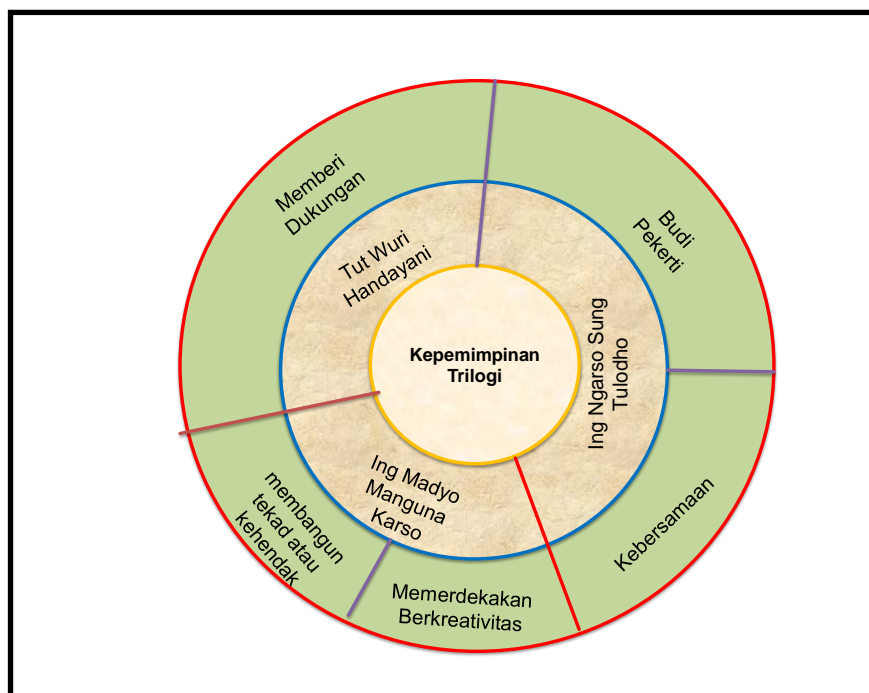
Berbagi pengetahuan dapat terjadi dalam berbagai cara misal, antara karyawan dengan pelanggan atau karyawan dengan karyawan dengan kemampuan pengetahuan mereka sendiri (Hussain *et al.* 2016). Indikator dari variabel berbagi pengetahuan diadopsi dari penelitian (Hung *et al.* 2011) disesuaikan dengan obyek penelitian ini.

C. Kepemimpinan Trilogi

Konsep kepemimpinan merupakan konsep yang memiliki peran sentral dalam mengelola perubahan (Pangesti *et al.* 2013). Konsep kepemimpinan trilogi diutarakan oleh Ki Hajar Dewantara. Teori kepemimpinan trilogi terdiri dari tiga unsur "ing ngarso sung tuladha, ing madya mangun karsa, tut wuri handayani (didepan memberikan tauladan, didalam atau masyarakat membangun tekad atau kehendak dan dibelakang selalu memberi dorongan dengan memerdekakan untuk berkeaktifitas dengan tetap memberi kekuatan).

Konsep Kepemimpinan Trilogi unsur pertama "ing ngarso sung tuladha" memiliki arti yang sangat luas yang menggambarkan bentuk atau ciri-ciri dari pemimpin yang menjadi panutan dari bawahannya, begitu pula unsur yang kedua dan yang ketiga. Unsur-unsur dari Kepemimpinan Trilogi akan efektif jika disesuaikan dengan bentuk dan sifat dari suatu organisasi.

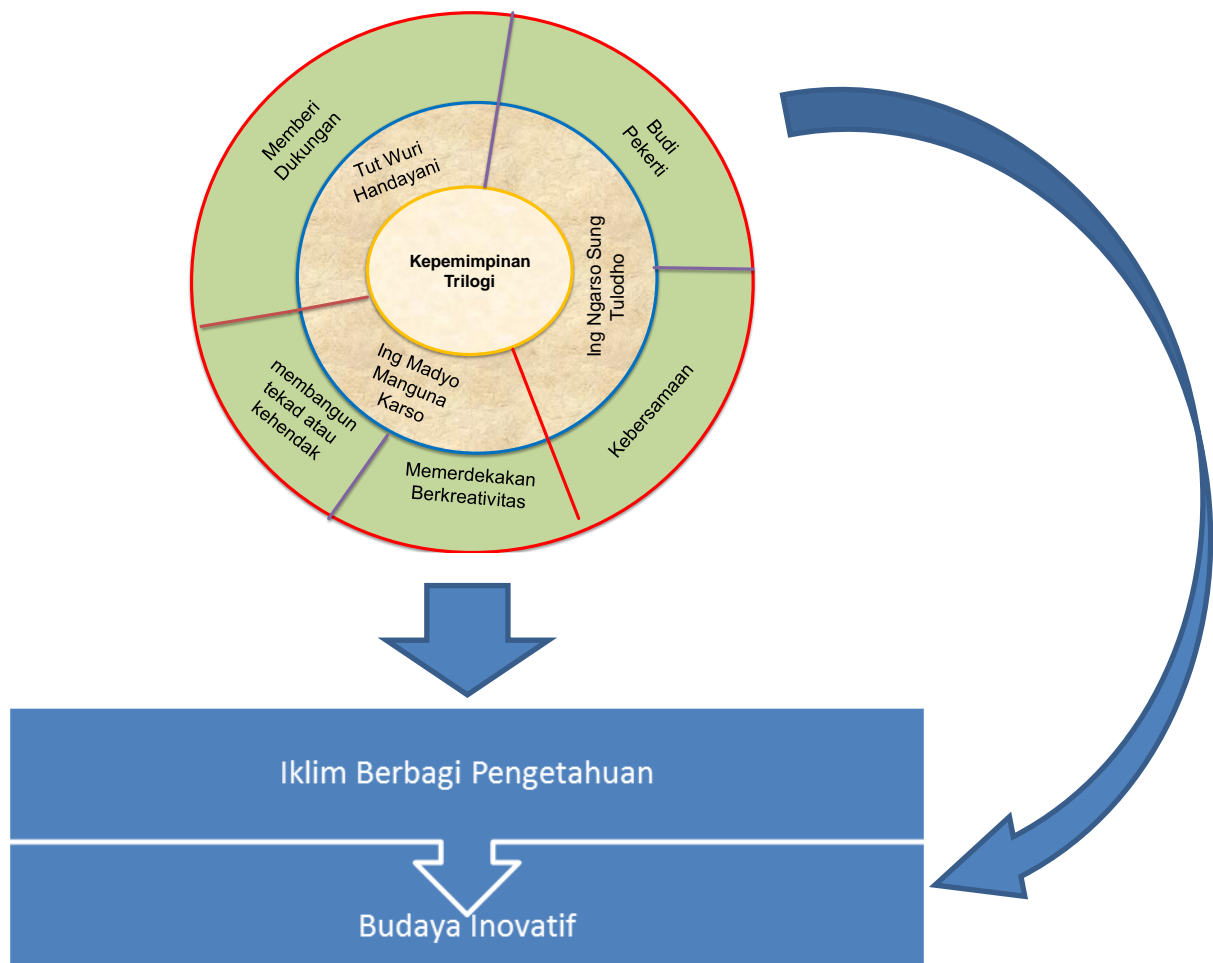
Dari ketiga unsur Kepemimpinan Trilogi setidaknya masing-masing unsur tadi dibentuk dari beberapa ciri khas. Trilogi kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara bersumber dan berakar dari budaya bangsa Indonesia yang terkenal dengan lemah lembut serta berbudi pekerti. Beikut digambarkan tentang Kepemimpinan trilogi beserta unsur dan ciri-cirinya yang bersumber dari budaya Indonesia:



Gambar 1 Unsur-Unsur Kepemimpinan Trilogi

3. METODE PENELITIAN

Dari latar belakang maka dapat dibangun model penelitian dengan *outcome* Budaya Inovatif sebagai berikut:



A. Hipotesis

Berdasarkan uraian dari latar belakang dan model penelitian empiris, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

- H1 : Semakin tinggi tingkat Kepemimpinan Trilogi maka akan semakin tinggi pula Iklim Berbagi Ilmu
- H2 : Semakin tinggi Iklim Berbagi Pengetahuan maka akan semakin tinggi pula Budaya Inovatif.
- H3 : Semakin tinggi tingkat Kepemimpinan Trilogi maka akan semakin tinggi pula Budaya Inovatif.

B. Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian merupakan master plan yang menjelaskan cara dan prosedur untuk memperoleh data atau informasi penelitian. Penelitian ini melibatkan beberapa konsep (Konstruk) yang sudah digambarkan dalam model empiris. Konsep-konsep tersebut ada yang berperan sebagai variabel eksogen seperti Kepemimpinan Trilogi dan endogen seperti Iklim Berbagi Pengetahuan (*Knowledge Sharing*), dan Budaya Inovatif. Masing-masing konstruk diukur dengan beberapa indikator pertanyaan penelitian (*Scale Item*) yang disesuaikan dengan kondisi obyek penelitian dan referensi dari beberapa jurnal.

C. Populasi dan Sampel Penelitian

Dalam penelitian ini, yang menjadi populasi adalah dosen Perguruan Tinggi Swasta di wilayah Kopertis V DIY. Sedangkan metode sampling yang digunakan yaitu dengan *Stratified Random Sampling* melibatkan proses stratifikasi atau segregasi, diikuti oleh pilihan acak dari subjek dari setiap strata (Sekaran 2000). Sampel penelitian sebanyak 200, sebagaimana pendapat (Ku *et al.* 2013) dalam pengujian *Chi-Square* model SEM yang sensitive terhadap jumlah sampel, dibutuhkan sampel yang baik berkisar antara 100 – 200 sampel untuk teknik *maximum likelihood estimation*.

D. Pengumpulan dan Pengukuran Data

Data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh melalui pendistribusian kuesioner yang diantar langsung kepada responden yang wilayahnya dapat dijangkau oleh peneliti. Pengukuran skor indikator dari masing-masing variabel menggunakan skala 1 sampai 10. Skala 1 berarti sangat tidak setuju, dan terbesar 10 menunjukkan sangat setuju.

E. Uji Kualitas dan Analisis Data

Alat uji kualitas data (Validitas, Reliabilitas, Normalitas, *test outlier*, dan *Goodness-of-fit*) maupun untuk menguji hipotesis dari penelitian ini menggunakan program AMOS dengan alat analisis *Struktural Equation Modeling* (SEM).

Validitas, Reliabilitas, Normalitas, dan *Outlier*

Setelah data dikumpulkan dan dimasukkan dalam program data SPSS, kemudian diolah dengan program AMOS, yaitu dengan alat analisis *Struktural Equation Modeling* (SEM), diperoleh kualitas data sebagai berikut:

Tabel 1. Validitas dan Reliabilitas Data

Variabel	Indikator	Loading Factor	Construct Reliability	Keterangan
Kepemimpinan Trilogi	Keteladanan	0.91	0.96	Valid & Reliability
	Penghargaan	0.94		
	Kemerdekaan Berkreasi	0.88		
	Membangun Tekad	0.94		
Berbagi Pengetahuan	Berbagi Pengalaman	0.92	0.96	Valid & Reliability
	Berbagi Pengetahuan	0.93		
	Berbagi Keahlian/Ketrampilan	0.93		
Budaya Inovatif	Tantangan Baru	0.91	0.95	Valid & Reliability
	Berani Mengambil Risiko	0.89		
	Komitmen terhadap inovasi	0.91		
	Inovator	0.93		

Selanjutnya untuk mengetahui Normalitas data dapat dilihat pada table berikut:

Tabel 2. Normalitas Data

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Y8	4.000	10.000	-.245	-1.264	-.803	-2.074
Y7	4.000	10.000	-.126	-.649	-.882	-2.276
Y6	4.000	10.000	-.342	-1.764	-.541	-1.397
Y5	4.000	10.000	-.273	-1.408	-.802	-2.070
Y3	4.000	10.000	-.292	-1.508	-.884	-2.283
Y2	4.000	10.000	-.169	-.872	-.608	-1.570
Y1	4.000	10.000	-.129	-.666	-.731	-1.887
X1	4.000	10.000	.071	.369	-.753	-1.945
X2	4.000	10.000	.000	.001	-.733	-1.892
X4	4.000	10.000	-.011	-.057	-.369	-.953
X5	4.000	10.000	-.067	-.344	-.695	-1.794
Multivariate					-.963	-.360

Untuk mengetahui data terbebas dari *outlier* dapat dilihat dari *output text* dari SEM yang disajikan dalam table berikut:

Tabel 3. Observations farthest from the centroid

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
105	24.815	.010	.790
74	22.856	.019	.798
149	22.728	.019	.599
...
19	8.899	.631	.816
34	8.897	.631	.771
155	8.884	.633	.731
25	8.853	.635	.700
30	8.827	.638	.666

Tabel 3 menunjukkan normalitas data yang bagus, karena sudah sesuai dengan rekomendasi yaitu nilai c.r, kurtosis, dan skewness berada di antara nilai – 2,58 dan 2,58. Kemudian pada table

1.3 menunjukkan tidak adanya *outlier* yang dibuktikan tidak adanya nilai p1 maupun p2 yang berada di bawah 0.001. Dengan demikian data bisa digunakan untuk analisis full model untuk menguji hipotesis.

Analisis Data

Setelah uji kualitas data dinyatakan bagus, maka langkah berikutnya adalah menguji *goodness of fit* dari model empiris sekaligus uji hipotesis. Pada table 4 menunjukkan *goodness of fit* dari model empiris:

Tabel 4. *Goodness -Of-Fit Indices*

Goodness-of-fit Index	Cut-off Value	Nilai	Keterangan
Chi-square	Diharapkan kecil	53,964	Fit
Significance Probability	$\geq 0,05$	0.084	Fit
RMSEA	$\leq 0,08$	0.045	Fit
GFI	$\geq 0,90$	0.995	Fit
AGFI	$\geq 0,90$	0.906	Fit
TLI	$\geq 0,95$	0.993	Fit
CFI	$\geq 0,95$	0.995	Fit

Dari table 4 dapat diketahui bahwa secara keseluruhan kriteria *goodness of fit* dari model empiris dinyatakan bagus sehingga hasil dari estimasi dapat digunakan untuk menyatakan hipotesis yang telah diajukan.

Pembahasan

Pada table 5 berikut adalah hasil *output text* dari analisis SEM untuk mengetahui hasil dari hipotesis yang diajukan.

Tabel 5. *Regression Weights*

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Keterangan
KS	<---	KT	.863	.045	19.390	***	Signifikan
BI	<---	KT	.378	.163	<u>2.324</u>	.020	Signifikan
BI	<---	KS	.572	.184	3.108	.002	Signifikan

Berdasarkan dari hasil olah data untuk full model menunjukkan nilai p = 0.000 pada taraf signifikansi p < 0.001, yaitu Kepemimpinan Trilogi (KT) berpengaruh signifikan positif terhadap variabel Berbagi Pengetahuan (*Knowledge Sharing Climate*).

Berikutnya adalah terbuktinya hipotesis yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Trilogi berpengaruh signifikan positif terhadap variabel Budaya Inovatif. Hipotesis ini terbukti secara empiris dimana nilai p=0.020, dimana p < 0.05, dan nilai estimasi sebesar 0.378.

Selanjutnya yaitu hipotesis yang menyatakan Iklim Berbagi Pengetahuan berpengaruh signifikan positif terhadap Budaya Inovatif (BI) juga terbukti dengan nilai p = 0.002 dibawah 0.005, dan nilai estimasi sebesar 0.572.

Dari ketiga hipotesis, hipotesis yang menyatakan Kepemimpinan Trilogi berpengaruh signifikan positif terhadap Iklim Berbagi Pengetahuan memiliki pengaruh yang paling besar dengan nilai estimasi sebesar 0.863.

4. Kesimpulan

Terdapat pengaruh antara Kepemimpinan Trilogi terhadap Budaya Inovasi baik secara langsung atau melalui Iklim Berbagi Pengetahuan dengan nilai $p=0.020$, dimana $p < 0.05$.

Implikasi

Implikasi teoritis dari penelitian ini adalah terbuktinya penelitian ini atas hipotesis yang diajukan yaitu Kepemimpinan Trilogi berpengaruh signifikan positif terhadap Iklim Berbagi Pengetahuan, serta pengaruhnya terhadap Budaya Inovatif. Sedangkan terbuktinya hipotesis yang menyatakan Iklim Berbagi Pengetahuan berpengaruh signifikan positif terhadap Budaya Inovatif sejalan dengan penelitian-penelitian sebelumnya (Qammach 2016; Lee and Hong 2014; Yeşil and Dereci 2013).

Adapun implikasi secara manajerial dengan adanya bukti empiris maka Kepemimpinan Trilogi sangat tepat diterapkan untuk meningkatkan Iklim Berbagi pengetahuan dengan tujuan untuk meningkatkan Budaya Inovatif. Karena dengan berinovasi maka perusahaan akan memiliki daya saing, seperti yang telah diteliti oleh (Ebrahimi et al. 2016; Vargas 2015; Kalkan et al. 2014).

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul-Jalal, H., P. Toulson, and D. Tweed. 2013. Knowledge Sharing Success for Sustaining Organizational Competitive Advantage. *Procedia Economics and Finance* 7:150-157.
- Altındağ, E., and Y. Köseadağ. 2015. The Relationship Between Emotional Intelligence of Managers, Innovative Corporate Culture and Employee Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 210:270-282.
- Aryee, S., F. O. Walumbwa, Q. Zhou, and C. A. Hartnell. 2012. Transformational Leadership, Innovative Behavior, and Task Performance: Test of Mediation and Moderation Processes. *Human Performance* 25 (1):1-25.
- Ebrahimi, P., S. M. Moosavi, and E. Chirani. 2016. Relationship between Leadership Styles and Organizational Performance by Considering Innovation in Manufacturing Companies of Guilan Province. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 230:351-358.
- Hung, R. Y. Y., B. Y.-H. Lien, B. Yang, C.-M. Wu, and Y.-M. Kuo. 2011. Impact Of TQM And Organizational Learning On Innovation Performance In The High-Tech Industry. *International Business Review* 20 (2):213-225.
- Hussain, K., R. Konar, and F. Ali. 2016. Measuring Service Innovation Performance through Team Culture and Knowledge Sharing Behaviour in Hotel Services: A PLS Approach. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 224:35-43.
- Jangga, R., N. M. Ali, M. Ismail, and N. Sahari. 2015. Effect of Environmental Uncertainty and Supply Chain Flexibility Towards Supply Chain Innovation: An exploratory Study. *Procedia Economics and Finance* 31:262-268.
- Kalkan, A., Ö. Ç. Bozkurt, and M. Arman. 2014. The Impacts of Intellectual Capital, Innovation and Organizational Strategy on Firm Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 150:700-707.
- Ku, H.-Y., H. W. Tseng, and C. Akarasriworn. 2013. Collaboration factors, teamwork satisfaction, and student attitudes toward online collaborative learning. *Computers in Human Behavior* 29 (3):922-929.
- Lee, H. S., and S. A. Hong. 2014. Factors Affecting Hospital Employees' Knowledge Sharing Intention and Behavior, and Innovation Behavior. *Osong Public Health and Research Perspectives* 5 (3):148-155.

- Ogbonna, E., and L. C. Harris. 2000. Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *Int. J. of Human Resource Management* 11 (4):766-788.
- Omar, M. K., N. A. Dahalan, and Y. H. M. Yusoff. 2016. Social Media Usage, Perceived Team-Efficacy and Knowledge Sharing Behaviour among Employees of an Oil and Gas Organisation in Malaysia. *Procedia Economics and Finance* 37:309-316.
- Örnek, A. Ş., and S. Ayas. 2015. The Relationship between Intellectual Capital, Innovative Work Behavior and Business Performance Reflection. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 195:1387-1395.
- Palupi, M. (2017). Catatan studi evolusi manajemen sumberdaya manusia strategik. *Jurnal Bisnis teori dan Implementasi*, 9(2):190-199.
- Pangesti, G.R., Tjahjono, H.K & Maryati, T. (2013). The influence of transformational leadership, motivator factor, and hygiene factor toward job satisfaction of Balai Besar Latihan Ketransmigrasian Yogyakarta. *Jurnal Bisnis Teori & Implementasi*. 4 (1), 31-44
- Qammach, N. I. J. 2016. The Mediating Role of Knowledge Sharing on Relationship between IT Capability and IT Support as Predictors of Innovation Performance: An Empirical Study on Mobile Companies in Iraq. *Procedia Economics and Finance* 39:562-570.
- Sekaran, U. 2000. Research methods for business : a skill-building approach, edited by I. John Wiley & Sons.
- Tjahjono, H.K. (2004). *Budaya Organisasional dan Balanced Scorecard: Dimensi Teori dan Praktik*. UPFE UMY
- Tjahjono, H.K. (2015). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. VSM MM UMY
- Vargas, M. I. R. 2015. Determinant Factors for Small Business to Achieve Innovation, High Performance and Competitiveness: Organizational Learning and Leadership Style. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 169:43-52.
- Willcoxson, L., and B. Millett. 2000. The Management of Organizational Culture. *Australian Journal of Management & Organisational Behaviour* 3 (2):91-99.
- Yeşil, S., and S. F. Dereli. 2013. An Empirical Investigation of the Organisational Justice, Knowledge Sharing and Innovation Capability. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 75:199-208.
- Yıldız, S., F. Baştürk, and İ. T. Boz. 2014. The Effect of Leadership and Innovativeness on Business Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 150:785-793.