

# PERAN AKTIVITAS PENCIPTAAN PENGETAHUAN SEBAGAI PEMEDIASI PADA PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP INOVASI ORGANISASI

**Candra Vionela Merdiana**

Universitas Ahmad Dahlan  
candra.vm@mgm.uad.ac.id

## ***ABSTRACT***

*This study has the main purpose to test and explore the role of knowledge creation activities as mediation on the influence of transformational leadership style to organizations of innovation in the Micro, Small and Medium Enterprises (SME) production sector in Yogyakarta. This research is a quantitative research using a survey method. The sampling technique used is non probability sampling with purposive sampling method. The unit of analysis used in this study is an organization that is represented by the owners or managers of SMEs in the production sector of Yogyakarta. Questionnaires were distributed as many as 40, the questionnaire is not returned and not in accordance with the criteria of as much as 6 SME production sector. So that the number of respondents who used as many as 34 respondents in 34 SMEs production sector. Testing transformational leadership style on organizational innovation mediated by the activity of knowledge creation is done by using multiple linear regression analysis. Due to the use of mediation, the mediation testing using Baron and Kenny (1986). Based on the results of multiple linear regression analysis using Baron and Kenny (1986), then the results are as follows: transformational leadership style positive and significant impact on organizational innovation, knowledge creation activity while not mediate the effect of transformational leadership style to organizational innovation.*

*Keywords: transformational leadership style, knowledge creation, and organizational innovation*

---

## **PENDAHULUAN**

---

Semakin kuatnya persaingan pada era globalisasi saat ini maka suatu organisasi dituntut untuk menyesuaikan setiap perubahan yang terjadi seiring dengan perubahan lingkungan yang dinamis, seperti perubahan teknologi dan informasi yang semakin tumbuh secara pesat.

Salah satu cara untuk tetap dapat bersaing dan bertahan pada lingkungan yang dinamis maka suatu organisasi harus mampu menunjukkan suatu hal yang unik dalam diri organisasi, salah satunya dengan menggali kreatifitas dan bertindak lebih inovatif dalam segala bidang. Sehingga kinerja kreatif individu dan inovasi dianggap penting untuk kelangsungan hidup

organisasi (Amabile, 1996; Kanter *et al.*, 1997; Madjar dan Ortiz - Walters, 2008). Organisasi sering menghargai individu dan pemimpin yang cenderung untuk menghasilkan kerja kreatif serta output yang inovatif. Oleh karena itu kemampuan inovasi melalui kreatifitas suatu organisasi sangat diperlukan guna mencapai kesuksesan kinerja organisasi dan tercapainya keunggulan kompetitif.

Inovasi didefinisikan sebagai keberhasilan dari implementasi ide-ide kreatif dalam sebuah organisasi (Amabile, 1983, 1998; Amabile *et al.*, 1996). Inovasi organisasi mengacu pada penciptaan atau adopsi ide atau perilaku baru dalam organisasi (Daft, 1978; Damanpour dan Evan, 1984; Damanpour, 1996). Sedangkan kepemimpinan adalah salah satu faktor yang paling penting yang mempengaruhi inovasi (Cummings dan O'Connell, 1978).

Pemimpin dapat membantu pengikut mereka untuk menunjukkan tingkat kreativitas yang lebih tinggi di tempat kerja (Shin dan Zhou, 2003), dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kreativitas (Amabile *et al.*, 1996, 2004), dapat menciptakan iklim organisasi yang melayani sebagai pedoman untuk proses kerja lebih kreatif (Scott dan Bruce, 1994), dan dapat mengembangkan dan memelihara sistem yang memberikan penghargaan kinerja kreatif melalui kompensasi dan kebijakan yang berhubungan dengan sumber daya manusia lainnya (Jung *et al.*, 2003). Masyarakat saat ini telah hidup secara bertahap dan berubah menjadi masyarakat berpengetahuan (Drucker, 1968; Bell, 1973; Toffler, 1990). Semakin meningkat pengetahuan dalam masyarakat kontemporer pada perubahan pemikiran mengenai organisasi bisnis yang besar baik itu inovasi teknis, inovasi produk, atau inovasi strategis atau organisasi. Oleh karena itu, hal ini menimbulkan pertanyaan mengenai bagaimana proses pengetahuan organisasi dan, lebih penting lagi, bagaimana mereka menciptakan pengetahuan baru. Penciptaan

pengetahuan menekankan bagaimana seseorang menghasilkan suatu pengetahuan atau cara baru untuk mengembangkan *know-how* (pengetahuan untuk melakukan sesuatu). Sedangkan dalam menciptakan inovasi diperlukan kreatifitas baik dari kreatifitas dari pemimpin maupun dari karyawannya, dimana kreatifitas lebih menekankan pada penciptaan ide baru sedangkan inovasi itu sendiri lebih menekankan pada bagaimana proses penciptaan ide tersebut terwujud atau bagaimana proses mewujudkan ide.

Berdasarkan pembahasan diatas maka diharapkan gaya kepemimpinan transformasional dapat melakukan penciptaan pengetahuan yang pada akhirnya dapat mewujudkan inovasi organisasi. Sehingga diperlukan dukungan faktor kepemimpinan dan *knowledge creation* (penciptaan pengetahuan) untuk mewujudkan *organizational innovation* (inovasi organisasi). Penelitian yang dilakukan oleh Gumusluog dan Ilsev (2009), menunjukkan bahwa hasil dari analisisnya signifikan, dimana ada pengaruh positif pada gaya kepemimpinan transformasional terhadap inovasi organisasi. Penelitian tersebut juga mempunyai pengaruh positif yang diidentifikasi pada perusahaan skala kecil dan usaha mikro. Karena masih banyak yang belum meneliti mengenai gaya kepemimpinan terhadap inovasi organisasi pada sektor UMKM, dimana penelitian terdahulu lebih banyak meneliti mengenai gaya kepemimpinana pada perusahaan skala besar seperti penelitian yang dilakukan oleh Zhou dan Jae Shin, 2003; Vaccaro *et.al*, 2012). Padahal sektor UKM adalah sektor yang meletakkan beban perkembangan usaha dan karyawan pada pemilik atau manajernya (Nikolas, 2012). Inovasi sangat erat kaitannya dengan konsep dari Nonaka dan Takeuchi (1995) yaitu penciptaan pengetahuan. Dalam rangka menciptakan pengetahuan baru dibutuhkan interaksi pemilik atau pemberi pengetahuan dan penerima pengetahuan dengan tujuan

menciptakan pengetahuan baru. Pengetahuan baru inilah yang merupakan input dari proses inovasi (Du Plessis, 2007). Kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber daya pengetahuan dapat dimanfaatkan perusahaan sebagai sumber pemecahan masalah yang lebih cepat. Hal ini dapat terjadi karena pengetahuan dapat memberikan kemampuan yang reaktif untuk menanggapi informasi baru yang pada gilirannya membentuk peningkatan kemampuan inovasi (Lin, 2007). Berdasarkan pendapat tersebut, maka penelitian ini untuk menguji dan mengeksplorasi mengenai peran aktivitas penciptaan pengetahuan sebagai pemediasi pada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap inovasi organisasi pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) sektor produksi di Yogyakarta.

## **REVIEW LITERATUR DAN HIPOTESIS**

### **Konsep *Organizational Knowledge Creation*, Konsep Kepemimpinan Transformasional, dan Konsep Inovasi organisasi**

Konsep *Organizational Knowledge Creation*, *Knowledge creation* (penciptaan pengetahuan) berasal dari kata penciptaan dan pengetahuan. Pengetahuan menurut Davenport dan Prusak (1998), bukan merupakan data, bukan pula informasi, namun sangat sulit *dipisahkan* dari keduanya. Turban *et al.*, (2004) yang mengatakan bahwa “pengetahuan adalah informasi yang telah dianalisis dan diorganisasikan sehingga dapat dimengerti dan digunakan untuk memecahkan masalah serta mengambil keputusan. Berdasarkan beberapa definisi dari pengetahuan, maka pengetahuan dapat didefinisikan sebagai proses pengembangan data yang didalamnya terdapat berbagai informasi, nilai dan pengalaman yang telah diolah dan dianalisis sehingga menjadi sebuah informasi, dan informasi tersebut diinterpretasikan menjadi sebuah pengetahuan

yang diperlukan guna memecahkan suatu masalah serta pengambilan keputusan. *Creation* berasal dari bahasa Inggris yang berarti penciptaan. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), penciptaan berasal dari kata cipta yang artinya kemampuan pikiran untuk mengadakan sesuatu yang baru; angan-angan yang kreatif, sedangkan penciptaan itu sendiri memiliki arti proses, cara, perbuatan menciptakan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa penciptaan pengetahuan adalah proses atau cara mengembangkan data menjadi sebuah informasi yang diolah dan dianalisis yang kemudian informasi tersebut diinterpretasikan menjadi sebuah pengetahuan yang didalamnya terdapat ide-ide baru dan kreatif yang diperlukan guna memecahkan suatu masalah serta pengambilan keputusan. Pengetahuan dapat diciptakan melalui cara yang berbeda (O’Dell dan Grayson, 1998). Penciptaan pengetahuan dapat diperoleh dapat dilakukan melalui sumber yang berbeda seperti karyawan, pelanggan, mitra bisnis dan pesaing (Lawson, 2002). Menurut Nonaka (1994) bahwa pengetahuan organisasi diciptakan melalui dialog atau interaksi yang berkelanjutan antara pengetahuan tacit dan eksplisit. Selain itu, dia juga mengatakan bahwa ketika pengetahuan baru dikembangkan oleh individu, organisasi memainkan peran penting dalam mengartikulasikan dan memperkuat pengetahuan itu. Setiap organisasi yang dinamis berhubungan dengan perubahan lingkungan yang seharusnya tidak hanya untuk memproses informasi secara efisien tetapi juga menciptakan informasi dan pengetahuan. Penciptaan pengetahuan organisasi adalah proses pembuatan pengetahuan yang tersedia dan memperkuat pengetahuan yang dibuat oleh individu, serta mengkristalisasikan dan menghubungkannya dengan sistem pengetahuan organisasi (Nonaka *et al.*, 2000a).

Konsep Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan merupakan kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi karyawan dalam

sebuah organisasi, sehingga mereka termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi (Robbins, 2001). Dalam teori gaya kepemimpinan dalam konteks organisasional yang diperkenalkan oleh Bass (1985) dalam penelitian Yukl (2006), bahwa teori gaya kepemimpinan terdiri dari dua yaitu teori mengenai kepemimpinan yang berorientasi tugas (*task-oriented*) adalah teori gaya kepemimpinan Transaksional, sedangkan teori mengenai kepemimpinan yang berorientasi karyawan (*employee-oriented*) adalah teori gaya kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional berusaha memotivasi bawahan untuk dapat mempunyai kinerja yang melebihi ekspektasi dari organisasi itu sendiri (Bass, 1985 dalam Yukl, 2006). Menurut Gumusluoglu dan Ilsev (2009) terdapat karakteristik kepemimpinan yang terdiri dari empat komponen: model peran yang karismatik, konsiderasi individu, motivasi inspirasional, simulasi intelektual.

Konsep Inovasi Organisasi, Rogers (1983) mendefinisikan bahwa inovasi adalah suatu ide, gagasan, praktek atau objek/benda yang disadari dan diterima sebagai suatu hal yang baru oleh seseorang atau kelompok untuk diadopsi. Inovasi juga dapat didefinisikan sebagai suatu penemuan baik yang benar-benar baru yang berbeda dari yang sudah ada atau yang sudah dikenal sebelumnya maupun sesuatu yang dianggap baru yang diadopsi oleh suatu individu maupun kelompok. Inovasi organisasi dalam penelitian ini merupakan suatu proses pertumbuhan dan implementasi ide-ide baru oleh orang-orang yang akhirnya berkomunikasi dengan orang lain dalam organisasi (van de Ven, 1986). Dan proses inovasi akan menjadi lebih interaktif dan lebih bergantung pada pengetahuan yang didistribusikan. Inovasi di perlukan dan ditingkatkan dalam organisasi (Swan et al, 1999).

### **Hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan Inovasi organisasi**

Kepemimpinan telah disarankan untuk menjadi faktor penting yang mempengaruhi inovasi. Pemimpin transformasional meningkatkan inovasi dalam konteks organisasi dengan kata lain, kecenderungan organisasi untuk berinovasi. Pemimpin transformasional menggunakan motivasi inspirasional dan stimulasi intelektual yang sangat penting untuk inovasi organisasi (Elkins dan Keller, 2003). Kepemimpinan telah disarankan untuk menjadi faktor penting yang mempengaruhi inovasi. Pemimpin transformasional meningkatkan inovasi dalam konteks organisasi dengan kata lain, kecenderungan organisasi untuk berinovasi. Pemimpin transformasional menggunakan motivasi inspirasional dan stimulasi intelektual yang sangat penting untuk inovasi organisasi (Elkins dan Keller, 2003). Pemimpin transformasional mempromosikan ide-ide kreatif dalam organisasi mereka, dan perilaku mereka disarankan untuk bertindak sebagai kekuatan yang meningkatkan kreativitas, sumber pertimbangan individual yang berfungsi sebagai *reward* bagi para pengikut, stimulasi intelektual akan meningkatkan eksplorasi pemikiran, dan sumber motivasi inspirasional memberikan dorongan ke dalam proses pembangkitan gagasan (Sosik *et al.*, 1998). Penelitian difokuskan pada inovasi terutama dalam unit penelitian dan pengembangan (R & D) pada tingkat proyek Jung *et al.* (2003) menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara signifikan berhubungan positif dengan inovasi organisasi yang diukur dengan pengeluaran R & D dan jumlah paten yang diperoleh selama tiga tahun sebelumnya. Pemimpin transformasional dapat menggerakkan pengikutnya untuk memastikan keberhasilan inovasi (Jung *et al.*, 2003). Sejumlah penelitian telah menunjukkan bahwa gaya

kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap inovasi organisasi. Oleh karena itu, hipotesis pertama penelitian ini adalah

Hipotesis 1: ada pengaruh positif antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap inovasi perusahaan pada UMKM sektor produksi.

### **Aktivitas penciptaan pengetahuan memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan inovasi organisasi.**

Kepemimpinan dalam proses penciptaan pengetahuan dengan mencurahkan perhatian pada konteks dan aset pengetahuan (Krogh, Nonaka dan Rechsteiner, 2012). Untuk menganalisis kepemimpinan dan manajemen pengetahuan dan / atau proses pengetahuan organisasi seperti berbagi dan penciptaan pengetahuan, maka dibutuhkan koneksi eksplisit antara kepemimpinan dan variabel pengetahuan dan bagaimana kepemimpinan mempengaruhi variabel pengetahuan. Gourlay (2006) berpendapat bahwa teori penciptaan pengetahuan organisasi mendefinisikan kembali tentang pengetahuan yang berarti keyakinan pemimpin tentang kelangsungan hidup informasi dan ide-ide. Pengetahuan dibuat ketika para pemimpin memutuskan bahwa sesuatu merupakan pengetahuan baru bagi organisasi. Dimana pengetahuan sebagai keyakinan yang sebenarnya dibenarkan berarti ide-ide dan rencana telah disetujui oleh para pemimpin karena mereka cocok dengan kriteria seperti keterbatasan anggaran, waktu pengenalan produk, dan tantangan teknologi. Sementara teori penciptaan pengetahuan organisasi mengakui adanya kontribusi individu dalam penciptaan pengetahuan.

Menurut Huang *et al.*, 2008 gaya kepemimpinan ditemukan memiliki pengaruh positif pada SECI: memulai dan pertimbangan gaya kepemimpinan. Dan belum banyak yang meneliti mengenai hubungan pengaruh

antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap penciptaan pengetahuan. Penciptaan pengetahuan organisasi memiliki efek mediasi karena menurut Nonaka dan rekan-rekannya menyarankan bahwa penciptaan pengetahuan meliputi konversi pengetahuan antara bentuk yang eksplisit dan tacit dan pertukaran pengetahuan antara organisasi dan anggotanya (Nonaka, 1994; Nakata *et al.*, 2006; Nonaka dan Takeuchi, 1995). Nahapiet dan Ghoshal (1998) mengamati bahwa modal intelektual, termasuk pengetahuan, diciptakan melalui dua proses penting, pertukaran dan kombinasi. Melalui penciptaan pengetahuan, perusahaan dapat menginternalisasi sumber daya eksternal yang dibawa oleh hubungan manajerial dan menghasilkan pengetahuan spesifik perusahaan dan, pada gilirannya, mengubah menjadi inovasi. Thompson (1965) mendefinisikan inovasi sebagai generasi, penerimaan, dan implementasi ide-ide baru, proses, produk atau jasa. Definisi klasik ini menunjukkan bahwa inovasi produk dan inovasi proses adalah dua bentuk utama dari inovasi perusahaan (Damanpour dan Gopalakrishnan, 2001; Utterback dan Abernathy, 1975). Inovasi produk adalah produk atau jasa baru yang diperkenalkan untuk memenuhi pengguna eksternal atau kebutuhan pasar, dan inovasi proses mengacu pada unsur-unsur baru yang diperkenalkan ke dalam produksi atau layanan operasi organisasi (Damanpour dan Gopalakrishnan, 2001). Pendapat bahwa pengetahuan memfasilitasi inovasi dinyatakan dalam literatur (Kogut dan Zander, 1992; Leiponen, 2006; Madhavan dan Grover, 1998; Nonaka dan Takeuchi, 1995; Sherman, Berkowitz, dan Souder, 2005; van der Bij, dan Weggeman, 2005). Namun, para peneliti hanya baru-baru ini meneliti mengenai efek konstruktif penciptaan pengetahuan pada inovasi perusahaan (Jiang dan Li, 2009; Smith *et al.*, 2005.). Collins dan Smith (2006) menemukan bahwa tingkat yang lebih tinggi dari pertukaran pengetahuan

dan kombinasi dapat menyebabkan produk dan/atau layanan baru lagi. Tapi mereka gagal untuk membedakan antara pengaruh pertukaran pengetahuan dan kombinasi pengetahuan berpotensi berbeda tentang inovasi perusahaan.

Pada saat pertukaran pengetahuan, maka terjadi interaksi antar anggota organisasi, dimana hal ini akan memfasilitasi penyebaran pengetahuan eksplisit dan tacit dan ketika suatu organisasi terjadi frekuensi pertukaran pengetahuan yang tinggi, maka anggota organisasi memiliki lebih banyak kesempatan untuk mengakses dan mendapatkan pengetahuan yang berbeda dari pengetahuan yang sudah mereka miliki. Sehingga hal tersebut menjadi penyebab munculnya ide baru yang lebih banyak (Nonaka, 1991). Selain itu, pertukaran pengetahuan, juga akan memacu anggota organisasi untuk menggabungkan pengetahuan yang ada dengan pengetahuan yang diperoleh. Karena inovasi merupakan suatu proses pertumbuhan dan implementasi ide-ide baru oleh orang-orang yang akhirnya berkomunikasi dengan orang lain dalam organisasi (Van de Ven, 1986). Dan proses inovasi akan menjadi lebih interaktif dan lebih bergantung pada pengetahuan yang didistribusikan. Inovasi di perlukan dan ditingkatkan dalam organisasi (Swan , Newell, Scarbrough, & Hislop , 1999). Beberapa penelitian telah mengakui efek dari efektivitas manajemen pengetahuan dalam inovasi (Nonaka & Takeuchi , 1995; Antonelli , 1999; Carneiro , 2000; Darroch , 2005). Oleh karena itu, hipotesis kedua dari penelitian ini adalah

Hipotesis 2: Aktivitas penciptaan pengetahuan memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap inovasi organisasi.

---

## METODE PENELITIAN

---

### Teknik Pengambilan Sampel

Konteks penelitian ini adalah usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) sektor produksi yang berada di Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Teknik pengambilan sampel dengan cara *purposive sampling*. Kriteria sampel yang digunakan dalam penelitian ini: Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) yang telah eksis lebih dari 1 tahun, Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) yang memiliki jumlah tenaga kerja 2-99 orang, Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) yang bergerak disektor produksi yang sudah memiliki surat izin usaha. Unit analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah organisasi yang diwakili oleh pemilik atau manajer UMKM sektor produksi di Provinsi DI. Yogyakarta.

### Sumber Dan Teknik Pengumpulan Data

Sumber data dalam penelitian ini diperoleh dengan metode survei melalui penyebaran kuesioner kepada responden. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *cross sectional (one shot study)*. Selain melalui penyebaran kuesioner data diperoleh juga dari studi pustaka.

### Instrumen Penelitian

Dalam penelitian ini yang termasuk dalam variabel dependen adalah inovasi organisasi. Kemampuan inovasi organisasi diukur dengan enam item pernyataan yang dikembangkan oleh Johanessen *et al.* (2001). Pengukuran untuk inovasi organisasi menggunakan lima skala likert yaitu mulai dari 1 untuk “sangat tidak setuju” sampai 5 “sangat setuju”. Variabel independen

dalam penelitian ini yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan penciptaan pengetahuan sebagai variabel mediasi. Konstruk gaya kepemimpinan transformasional pengukurannya menggunakan kuesioner Bass dan Avolio (1995) multifactor leadership questionnaire (MLQ-5X) yang terdiri dari 20 item pertanyaan untuk kepemimpinan transformasional. Aktivitas penciptaan pengetahuan sebagai variabel mediasi diukur dengan 5 item pertanyaan yang diadopsi dari Mehrabani dan Shajari, 2012.

### Pengujian Instrumen

Dalam penelitian ini, pengujian instrumen dilakukan dengan uji validitas dan uji reliabilitas. Pengukuran uji validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan face validity dan validitas konstruk. Validitas konstruk dengan menggunakan *confirmatory factor analysis* (CFA). Sedangkan pengujian reliabilitas dalam penelitian ini dengan metode internal consistency yang meliputi Cronbach's Alpha dan Composite reliability. Instrumen dapat dikatakan handal apabila nilai cronbach alphanya  $\geq 0,6$  (Hair et al., 2010), dan nilai composite reliability-nya  $\geq 0,7$  (Hair et al., 2010). Untuk mengetahui arah hubungan antar variabel, dalam penelitian ini maka digunakan alat analisis data yang dilakukan dengan menggunakan analisis regresi multivariat atau analisis regresi berganda. Dikarenakan penelitian ini mengukur variabel mediasi maka penelitian ini menggunakan pengujian mediasi dengan konsep Baron dan Kenny (1986).

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

Berdasarkan kuesioner yang telah terkumpul jumlah kuesioner yang dapat diolah sebanyak 34 responden. Berikut rangkuman karakteristik responden dalam penelitian ini:

**Tabel 1**  
**Karakteristik Responden**

Karakteristik Responden	Jumlah	Persentase (%)
<b>Jenis kelamin</b>		
Laki-laki	24	70,59
Perempuan	10	29,41
<b>Tingkat pendidikan</b>		
SD	1	2,94
SMP/Sederajat	6	17,65
SMA/Sederajat	16	47,06
Diploma	2	5,88
Sarjana	8	23,53
Magister	1	2,94
<b>Usia perusahaan</b>		
< 1 tahun	0	
1-3 Tahun	12	35,29
$\geq 3$ tahun	22	64,71
<b>Jumlah tenaga kerja</b>		
1-4 orang	31	91,18
5-19 orang	2	5,88
20- 99 orang	1	2,94
<b>Lokasi</b>		
Daerah pinggiran	4	11,76
Pedesaan	10	29,41
Perkotaan	20	58,82

Sumber: data diolah (2016)

### Pengukuran dan Analisis Instrumen (Uji Validitas dan Uji Reliabilitas)

Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan *software SPSS 16 for windows*, dengan dua kali pengujian validitas untuk mengeluarkan item-item pertanyaan yang masih memiliki nilai loading  $< 0,5$ . Pada pengujian pertama dilakukan dengan mengeluarkan item-item pertanyaan yang memiliki nilai loading  $< 0,5$  yaitu untuk aktivitas penciptaan pengetahuan adalah item pertanyaan ke 3, untuk kepemimpinan transformasional mengeluarkan empat item pertanyaan yaitu pada item pertanyaan ke 5, ke 7, ke 15 dan item pertanyaan ke 18. Sedangkan untuk inovasi organisasi semua item pertanyaan valid. Pengujian kedua menunjukkan semua item pertanyaan dari ketiga variabel yaitu kepemimpinan transformasional, aktivitas penciptaan pengetahuan dan inovasi organisasi tidak terjadi *cross loading* dan semua item memiliki *factor loading*  $> 0,5$ .

Pengujian selanjutnya adalah pengujian reliabilitas dengan menggunakan *software SPSS 16 for windows* dengan uji statistik *Cronbach's*

*Alpha*. Hasil pengujian reliabilitas didapatkan hasil bahwa item-item pengukuran konsisten dalam mengukur konstruksinya, karena masing-masing konstruk memiliki nilai konsistensi koefisien alpha lebih tinggi dari yang dipersyaratkan yaitu *Cronbach's Alpha*  $\geq 0,6$  (Hair *et al.*, 2010). Setelah pengujian reliabilitas maka diperoleh hasil bahwa ketiga variabel memiliki *Cronbach's Alpha*  $\geq 0,6$  yaitu inovasi organisasi sebesar 0,879, gaya kepemimpinan transformasional sebesar 0,956 dan aktivitas penciptaan pengetahuan sebesar 0,823. Sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator dari ketiga variabel yang digunakan, telah memiliki reliabilitas yang baik dan akurat.

### Pengujian Hipotesis

Pada penelitian ini, untuk mengetahui arah hubungan antar variabel maka digunakan alat analisis data yang dilakukan dengan menggunakan analisis regresi multivariat atau analisis regresi berganda. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan tahapan Baron dan Kenny (1986). Pengujian hipotesis dengan menggunakan tingkat kepercayaan 95% dan apabila tingkat signifikansi menunjukkan nilai lebih kecil atau sama dengan 5% atau nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak atau hipotesis didukung. Selain itu arah hubungan yang sesuai dengan hipotesis adalah hipotesis yang didukung. Berikut hasil pengujian hipotesis dapat dilihat pada tabel 3 berikut ini:

**Tabel 2**  
**Hasil pengujian hipotesis**

Hipotesis	Standardized coefficients beta	T	Sig.	Kesimpulan
Hipotesis 1	0,427	2,671	0,012	Terdukung
Hipotesis 2	0,078	0,444	0,660	Tidak Terdukung

Sumber: data diolah (2016)

Berdasarkan pengujian hipotesis dengan menggunakan analisis regresi berganda

menggunakan Baron dan Kenny (1986) maka dapat disimpulkan bahwa: hipotesis 1 didukung yang artinya ada pengaruh yang signifikan dan positif antara gaya kepemimpinan transformasional dan inovasi organisasi dengan nilai t sebesar 2,671 dan nilai signifikansi 0,012. Hasil pengujian hipotesis untuk penelitian ini mendukung dan konsisten dengan penelitian yang dilakukan Gumusluog dan Ilsev (2009) dan penelitian yang dilakukan oleh Jung *et al.*, (2003) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara signifikan berhubungan positif dengan inovasi organisasi. Berdasarkan dua penelitian sebelumnya, hasil penelitian ini lebih cenderung konsisten pada penelitian Gumusluog dan Ilsev (2009) yaitu gaya kepemimpinan transformasional secara signifikan berhubungan positif dengan inovasi organisasi yang diidentifikasi pada perusahaan skala kecil dan usaha mikro. Sedangkan pada penelitian Jung *et al.*, (2003) menemukan gaya kepemimpinan transformasional secara signifikan berhubungan positif dengan inovasi organisasi pada perusahaan skala besar yaitu dengan melihat inovasi yang dihasilkan dari perusahaan tersebut yang diukur dengan pengeluaran R&D dan jumlah paten yang diperoleh selama tiga tahun sebelumnya.

Menurut Gumusluoglu dan Ilsev (2009) terdapat karakteristik kepemimpinan transformasional yang terdiri dari empat komponen yaitu model peran yang karismatik, konsiderasi individu, motivasi insprirational, stimulasi intelektual. Karakteristik-karakteristik kepemimpinan ini lah yang menjadi peran penting dalam mengembangkan inovasi dalam suatu organisasi. Pemimpin transformasional akan meningkatkan inovasi dalam konteks organisasi atau kecenderungan organisasi untuk berinovasi akan meningkat. Berdasarkan keempat karakteristik dari gaya kepemimpinan transformasional yang lebih cenderung mempengaruhi peningkatan inovasi pada UMKM sektor produksi adalah karaktersitik para pemilik



atau manajer UMKM yang memiliki motivasi inspirasional dan stimulasi intelektual kepada bawahannya. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Elkins dan Keller (2003) yang mengatakan bahwa pemimpin transformasional menggunakan motivasi inspirasional dan stimulasi intelektual yang sangat penting untuk inovasi organisasi.

Menurut Gumusluoglu dan Ilsev (2009), Motivasi inspirasional adalah pemimpin yang mengartikulasikan sebuah visi yang menarik dari masa depan, menunjukkan kepada pengikut bagaimana cara untuk mencapai tujuan. Pemimpin atau manajer UMKM yang berorientasi karyawan memberikan keyakinan penuh pada pengikut atau bawahannya bahwa mereka mampu melakukannya. Para pemilik atau manajer UMKM akan mendorong para karyawannya untuk melaksanakan tugas-tugas dengan memberikan kesempatan bawahan untuk berpartisipasi dalam penyampaian pendapat dalam pembuatan keputusan dan menciptakan suasana organisasi yang harmonis dengan saling menghargai dan mengormati seluruh anggota UMKM. Dengan adanya motivasi yang diberikan dan kepercayaan penuh yang diberikan pemilik atau manajer UMKM, maka karyawan akan lebih termotivasi dan timbul rasa percaya diri dalam diri karyawan ketika karyawan bertindak untuk memenuhi semua perintah dari atasannya dalam peningkatan inovasi organisasi.

Sedangkan stimulasi intelektual adalah pemimpin memperluas dan meningkatkan kepentingan karyawan atau para pengikutnya (Bass, 1990) dan merangsang pengikut untuk berpikir tentang masalah-masalah lama dengan cara baru (Bass, 1985). Stimulus intelektual dalam penelitian ini menekankan pada merangsang intelektual atau pengetahuan baik para pemilik atau manajer maupun karyawannya. Ketika pemilik atau manajer UMKM merangsang atau menstimuli pengetahuan yang dimiliki para bawahannya atau karyawannya, maka mereka akan bertindak lebih kreatif dan inovatif dalam

peningkatan inovasi organisasi dengan cara yang baru dan unik. Karena stimulus intelektual adalah salah satu karakteristik dari tipe gaya kepemimpinan transformasional yang mampu mendorong karyawan menjadi lebih kreatif dan inovatif. Pemimpin dengan tipe ini dapat mendorong karyawan untuk mengembangkan cara-cara baru untuk menyelesaikan masalah dalam organisasi (Northouse, 1997).

Pada hipotesis 2 tidak terdukung, yang artinya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap inovasi organisasi ketika dimediasi oleh aktivitas penciptaan pengetahuan tidak signifikan atau dengan kata lain aktivitas penciptaan pengetahuan tidak memediasi pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap inovasi organisasi, dengan nilai  $t$  sebesar 0,444 dan nilai signifikansi sebesar 0,660. Aktivitas penciptaan pengetahuan tidak memediasi pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap inovasi organisasi dimungkinkan terjadi dalam UMKM sektor produksi karena sumber daya manusia dalam UMKM yang masih rendah dan adanya perbedaan latar belakang pendidikan dari setiap karyawan yang bekerja pada UMKM sektor produksi. Menurut teori berbasis pengetahuan, memandang organisasi sebagai entitas dari penciptaan organisasi (Grant, 1996). Grant (1996) merumuskan dua asumsi, yaitu pertama penciptaan pengetahuan merupakan kegiatan individu dan kedua, peran utama perusahaan adalah penerapan pengetahuan yang dimilikinya dalam proses produksi barang dan jasa. Grant berpendapat bahwa kedua asumsi ini sejalan dengan peran individu dalam menciptakan dan menyimpan pengetahuan (Indarti dan Dyahjatmayanti, 2014).

Sehingga dapat dijelaskan ketika suatu organisasi memiliki latar belakang pendidikan yang berbeda baik karyawan satu dengan lainnya atau pun karyawan dengan pemilik atau manajer UMKM sektor produksi, dan dikarena

setiap individu sebagai pembawa pengetahuan (*Knowledge Carrier*), maka masing-masing karyawan membawa pengetahuan yang dimiliki sesuai dengan latar belakang dari pendidikan mereka. Padahal penciptaan pengetahuan organisasi terbentuk dengan sekumpulan dari pengetahuan yang dimiliki dari karyawannya dan menurut Lawson (2002), penciptaan pengetahuan dapat diperoleh melalui sumber yang berbeda seperti karyawan, pelanggan, mitra bisnis dan pesaing. Oleh karena pengetahuan yang dimiliki tidak seimbang dan organisasi sulit untuk menerapkan pengetahuan yang dimiliki dari karyawannya maka implementasi ide-ide kreatif dalam inovasi organisasi sulit untuk dicapai.

Selain itu, kemungkinan aktivitas penciptaan pengetahuan tidak memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap inovasi organisasi pada UMKM sektor produksi, dimungkinkan karena sedikitnya jumlah tenaga kerja pada usaha mikro dan terkadang para tenaga kerja atau karyawannya adalah anggota keluarga serta para pemilik atau manajer merangkap juga sebagai karyawan. Sedikitnya jumlah karyawan atau tenaga kerja memungkinkan pertukaran pengetahuan yang rendah karena penyebaran pengetahuan yang terjadi dalam lingkup UMKM hanya terjadi atau berputar hanya dilingkup tersebut saja. Sehingga karyawan tidak memiliki akses untuk mendapatkan pengetahuan yang berbeda dari pengetahuan yang sudah dimiliki, yang pada akhirnya tidak mampu memunculkan ide baru untuk mewujudkan inovasi organisasi UMKMnya. Padahal menurut Nonaka (1999), pertukaran pengetahuan menjadi penyebab munculnya ide baru yang lebih banyak. Sedangkan karyawan yang dimiliki suatu UMKM berasal dari saudara atau anggota keluarga pemilik, maka pemilik atau manajer kesulitan dalam memimpin atau mengarahkan para bawahannya. Karena berdasarkan filosofi jawa, ada rasa "pekewuh" apabila memerintahkan agar melakukan sesuai perintahnya misal anggota keluarga yang ikut

membantu adalah lebih tua atau yang dituakan atau dapat juga terjadi karena karyawannya adalah anggota saudara yang lebih tua atau dituakan maka mereka tidak akan mengindahkan perintah dari pemilik atau manajer. Hal ini mengindikasikan bahwa pemilik tidak mampu bertindak sebagai seorang pemimpin, karena mereka tidak memiliki kemampuan mempengaruhi orang lain. Sedangkan Yulk (1994: 11) mengatakan bahwa leadership (kepemimpinan) adalah proses dimana individu mempengaruhi anggota kelompok yang lainnya untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan adanya ketidakmampuan pemilik atau manajer memimpin maka aktivitas penciptaan pengetahuan sulit untuk direalisasikan, yang selanjutnya berdampak pada inovasi organisasi yang sulit untuk berkembang.

---

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

---

### **Kesimpulan**

Berdasarkan tujuan penelitian dan analisis data maka diperoleh kesimpulan untuk penelitian ini sebagai berikut: (1) Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap inovasi organisasi pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) sektor produksi. Hasil pengujian hipotesis untuk penelitian ini mendukung dan konsisten dengan penelitian yang dilakukan Gumusluogdan Ilsev (2009) dan penelitian yang dilakukan oleh Jung *et al.*, (2003) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara signifikan berhubungan positif dengan inovasi organisasi. Khususnya pada penelitian yang dilakukan oleh Gumusluogdan Ilsev (2009) yang meneliti pada sektor mikro dan usaha kecil. (2) Aktivitas penciptaan pengetahuan tidak memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap inovasi organisasi pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) sektor produksi.

### Keterbatasan dan Saran

Keterbatasan dan saran untuk penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Pengambilan sampel dalam penelitian ini, diperoleh dari Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) sektor produksi di DI. Yogyakarta dan kurang meratanya penyebaran sampel yang termasuk dari kriteria UMKM karena sampel yang digunakan lebih cenderung pada usaha mikro dan kecil, sehingga sampel kurang dapat digeneralisasikan secara luas. Oleh karena itu, penelitian yang akan datang dapat dilakukan dengan model penelitian yang sama namun dengan menggunakan sampel yang lebih luas yaitu pada semua aspek yang termasuk Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) baik sektor produksi maupun dapat dilakukan pada UMKM pada sektor lainnya misal sektor industri. Selain itu, dapat menggunakan sampel pada industri manufaktur atau perusahaan berskala besar agar peningkatan inovasi organisasi yang dihasilkan lebih dapat diketahui. (2) Penelitian ini memasukan aktivitas penciptaan pengetahuan sebagai pemediasi pada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap inovasi organisasi pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) sektor produksi. Namun hasil penelitian menunjukkan bahwa aktivitas penciptaan pengetahuan tidak memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap inovasi organisasi. Sehingga dimungkinkan masih ada variabel lain yang memediasi pengaruh tersebut atau masih ada variabel lain yang mempengaruhi inovasi organisasi. Oleh karena itu, penelitian mendatang dapat dilakukan dengan mereplikasi model penelitian ini dengan menggunakan unit analisis yang berbeda, misal pada level individu maupun level tim. Selain itu, dapat berkontribusi dengan menambahkan variabel independen semisal menambahkan gaya kepemimpinan yang lain maupun membandingkan gaya kepemimpinan. Kontribusi lainnya dapat dengan penggunaan variabel mediasi semisal dengan berbagi

pengetahuan, akuisisi pengetahuan maupun integrasi pengetahuan atau mungkin dapat dengan penambahan variabel moderasi.

---

## DAFTAR PUSTAKA

---

- Amabile, T.M. 1983. *The Social Psychology of Creativity*. New York: Springer-Verlag.
- Amabile, T.M. 1998. How to Kill Creativity. *Harvard Business Review* 76 (5): 77–87.
- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., and Herron, M. 1996. Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal* 39(5):1154–1184.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. 1995. *MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire*, (2nd ed.). Redwood City, CA: Mind Garden.
- Cooper, D.R and Schindler, P.S. 2011. *Business Research Methods*. New York: Mc Graw Hill.
- Cummings, L.L. and O’Connell, M.J. 1978. Organizational Innovation. *Journal of Business Research* 6:33–50.
- Damanpour, F.1996. Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models. *Management science*. 32: 1422-1433
- Darroch, J. 2005. Knowledge Management, innovation, and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 9: 101-115.
- Davenport, T. and Prusak, L. 1998. *Working Knowledge*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
- Du Plessis, M., 2007. The role of knowledge management in innovation. *Journal of Knowledge Management*, 11: 20-29.
- Grant, R.M. 1996. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal* 17: 109-122.

- Gumusluog'lu, L., and Ilsev, Arzu. 2009. Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Roles of Internal and External Support for Innovation. *The Journal Of Product Innovation Management*
- Hair, J.F., A.R.L., Tatham, and W.C., Black. 2010. *Multivariate Data Analysis: Global Perspective (7th edition)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Indarti, N. dan D. Dyahjatmayanti. 2014. “Manajemen pengetahuan: Teori dan praktik”. Gadjah Mada University Press.
- Indarti, N. 2010. The Effect of Knowledge Stickiness and Interaction on Absorptive Capacity: Evidence from furniture and software Small and Medium Enterprises in Indonesia. Disertasi (tidak dipublikasikan). Groningen: University of Groningen
- Jung, D.I., Chow, C., and Wu, A. 2003. The Role of Transformational Leadership in Enhancing Organizational Innovation: Hypotheses and Some Preliminary Findings. *Leadership Quarterly* 14:525–544.
- Krogh, G., Nonaka, I., and Rechsteiner, L. 2012. Leadership in Organizational Knowledge Creation: A Review and Framework. *Journal of Management Studies*
- Lawson, S. 2002. knowledge management assessment instrument. Nova Southeastern University.
- Lin, H.F. 2007. “Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study”, *International Journal of Manpower*, Vol. 28 Nos 3/4, pp. 315-32.
- Mehrabani, S. and Shajari, M. 2012. “Knowledge Management and Innovation Capacity”. *Journal of Management Research*. Vol. 4. No.2.pp.164-177.
- Mintzberg, H. 1973. *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row
- Nahapiet, J. dan Ghoshal, S. 1998. “Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage”. *Academy of Management Review*, 23(2) p. 242-266.
- Nonaka, I. (1994). ‘A dynamic theory of organizational knowledge creation’. *Organization Science*, 5, 14–37.
- Nonaka, I. and Konno, N. (1998). ‘The concept of “Ba”: building a foundation for knowledge creation’. *California Management Review*, 40, 40–54.
- Nonaka, I. dan Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., Toyama, R., dan Konno, N. 2000. “SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation”. *Long Range Planning* 33 (2000) 5-34.
- Nonaka, I., G. Von Krogh and S. Voelpel. 2006. Organizational knowledge creation theory: evolutionary paths and future advances. *Organization Studies* 27: 179-208.
- Oldham, G.R. and Cummings, A. 1996. Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. *Academy of Management Journal* 39(3):607–634.
- Priyatno, D. 2008. *Mandiri Belajar SPSS (Statistical Product and Service Solution): untuk Analisis Data dan uji Statistik*. Yogyakarta: MediaKom.
- Rianto, Y., B. Triyono, and C.S. Laksani. 2006. Studi faktor-faktor determinan kemampuan inovasi UKM. *Widyaswara riset* Vol. 9. www.lipipress.com.

- Sanusi, Anwar. 2011. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Salemba Empat
- Shin, S.J. and Zhou, J. 2003. Transformational Leadership, Conservation and Creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal* 46(6):703–714.
- Singh, S.K., 2008, Role of leadership in knowledge management, *Journal of Knowledge Management*, 12: 3-15
- Srivastava, A., K.M. Bartol, and E.A. Locke. 2006. Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal* 49: 1239–1251
- Teece, D. (1998). ‘Capturing value from knowledge assets: the new economy, markets for know-how, and intangible assets’. *California Management Review*, 40, 55–79.
- Tierney, P., Farmer, S.M., and Graen, G.B. 1999. An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationships. *Personnel Psychology* 52:591–620.
- Undang-undang Nomor 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah. Jakarta.
- Van den Hooff, B. and Van Weenen, F.D.L. 2004a. “Committed to share: commitment and CMC use as antecedents of knowledge sharing”, *Knowledge and Process Management*, Vol. 11 No. 1, pp. 13-24.
- Woodman, R.W., Sawyer, J.E., and Griffin, R.W. 1993. Toward a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review* 18(2):293–321.
- Yukl, G. 2006. *Leadership in Organizations* (6th edition). New Jersey, Prentice Hall.