

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP INOVASI
PRODUK DAN INOVASI PROSES MELALUI BERBAGI PENGETAHUAN
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI di GLINTS COMPANY**

SKRIPSI



Oleh:

Nama : Malikal Mulki Afdhal
Nomor Mahasiswa : 17311338
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2021

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 15 November 2021

Penulis,



(Malikal Mulki Afdha)

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Inovasi Produk dan Inovasi Proses
melalui Berbagi Pengetahuan Sebagai Variabel mediasi di Glints Company

Oleh:

Nama : Malikal Mulki Afdhal
Nomor Mahasiswa : 17311338
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 15 November 2021

Telah disetujui dan disahkan oleh Dosen Pembimbing



(Handrio Adhi Pradana,,S.E., M.Sc.)

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

TUGAS AKHIR BERJUDUL
**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP INOVASI PRODUK
DAN INOVASI PROSES MELALUI BERBAGI PENGETAHUAN SEBAGAI VARIABEL
MEDIASI DI GLINTS COMPANY**

Disusun Oleh : **MALIKAL MULKI AFDHAL**
Nomor Mahasiswa : **17311338**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**
Pada hari, tanggal: Selasa, 14 Desember 2021

Penguji/ Pembimbing Tugas Akhir : Handrio Adhi Pradana,,S.E., M.Sc.

Penguji : Suhartini,Dra.,M.Si.

Mengetahui
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia



Prof. Jaka Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP INOVASI
PRODUK DAN INOVASI PROSES MELALUI BERBAGI PENGETAHUAN
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI di GLINTS COMPANY**

Malikal Mulki Afdhal
Universitas Islam Indonesia
Email: 17311338@students.uii.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap inovasi produk dan inovasi proses melalui berbagi pengetahuan sebagai variabel mediasi di Glints Company. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh mediasi praktik berbagi pengetahuann dalam hubungan kepenimpinan transformasional terhadap inovasi produk dan inovasi proses. Penelitian ini dilakukan secara kuantitatif dengan melibatkan 100 responden penelitian yang merupakan karyawan yang bekerja di Glints Company. Oleh karena itu, pengambilan sampel menggunakan metode sensus. Metode analisis penelitian ini menggunakan uji t, uji f, analisis regresi linear sederhana serta analisis pemediasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap berbagi pengetahuan, inovasi produk, inovasi proses. Berbagi pengetahuan dapat memdiiasi hubungan kepemimpinan transformasional terhadap inovasi produk dan inovasi proses. Penelitian ini diharapkan membantu menyajikan alasan yang kuat kepada para pengambil keputusan untuk dapat mengimplementasikan kepemimpinan transformasional di dalam perusahaan.

Kata Kunci: Berbagi Pengetahuan, Inovasi Produk, Inovasi Proses, Kepemimpinan Transformasional

THE IMPACT OF TRANSFORMASIONAL LEADERSHIP ON PRODUCT INNOVATION AND PROCESS INNOVATION TRHOUGH KNOWLEDGE SHARING AS INTERVENING VARIABLES IN GLINTS COMPANY

Malikal Mulki Afdhal
Islamic University of Indonesia
Email: 17311338@students.uii.ac.id

ABSTRACT

This research is about the impact of transformasional leadership on product innovastion and process innovation through knowledge sharing as intervening variables. This study aims to test the influence mediation of knowledge sharing in the impact of transformational leadership on product innovation and process innovation. This research was conducted quantitatively by involving 100 research respondents who are employees who work at Glints Company. Therefore, sampling using the census method. The analysis method of this research uses t test, f test, simple linear regression analysis and mediating analysis.

The results of this study indicate that transformational leadership has a positive and significant influence on knowledge sharing, product innovation, and process innovation. Knowledge sharing can mediate the relationship of transformational leadership to product innovation and process innovation. This research is expected to help present a strong reason for decision makers to be able to implement transformational leadership within the company.

Keywords: Knowledge Sharing, Product Innovation, Process Innovation, Transformational Leadership.

KATA PENGANTAR

Allhamdulillahirabbil'alamin. Segala puji dan syukur kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan petunjuk, rahmat, dan hidayah-Nya. Tak lupa shalawat serta salam dihaturkan untuk Nabi Muhammad SAW. Nabi pemimpin umat yang menyelamatkan manusia dari zaman jahiliyah yang gelap gulita menuju zaman Islamiyah yang terang benderang dan penuh ilmu pengetahuan. Dalam pembuatan dan penulisan proposal ini tidak sedikit hambatan yang menghadang. Namun, Alhamdulillah penulis dapat menyelesaikan tugas akhir dengan judul "**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Inovasi Produk dan Inovasi Proses melalui Berbagi Pengetahuan Sebagai Variabel Intervening di Glints Company**".

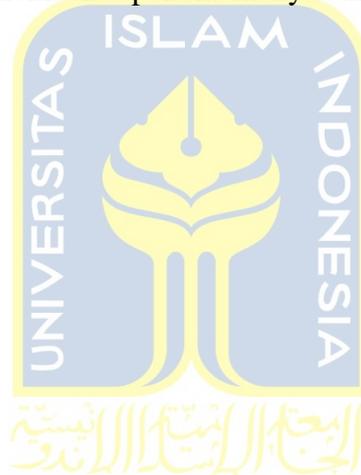
Dalam penyusunan karya ilmiah ini, tentunya terdapat perjuangan dan tantangan bagi penulis. Penulis menyadari bahwa kelancaran dalam penyusunan karya ilmiah ini tidak lain berkat doa, usaha, tawakal, dukungan, bantuan, serta bimbingan yang sangat besar dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. **Allah SWT** atas limpahan rahmat, rezeki, karunia, serta kesehatan kepada penulis sehingga penulis bisa menyelesaikan tugas akhir ini.
2. **Nabi Muhammad SAW** yang telah menjadi suri tauladan bagi seluruh umat pada kehidupan sehari-hari hingga akhir hayat nanti.
3. **Bapak Prof. Fathul Wahid, S.T.,Sc.,Ph.D.**, selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
4. **Bapak Prof. Dr. Jaka Sriyana, SE., M.Si. Ph.D.** selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika.

5. **Bapak Arif Hartono S.E., MHRM., Ph.D** selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
6. **Bapak Handrio Adhi Pradana, S.E.,M.SC.** selaku dosen pembimbing yang telah banyak memberikan ilmu, motivasi, bantuan, arahan, serta dorongan selama masa perkuliahan hingga penelitian dan penulisan skripsi ini.
7. Kedua orang tua tercinta, yang tersayang, dan segala-galanya bagi hidup penulis Bapak **Sutan M Afdhal** serta Ibu **Devi Elsi Susanti S.Pd** yang tidak henti-hentinya memanjatkan doa, semangat, perhatian, dan dukungan, baik moral mau pun finansial. Tak ada kata selain terima kasih yang dapat Sekar sampaikan untuk bapak dan ibu atas apa yang sudah diberikan sampai hari ini. Semoga kita selalu dipertemukan hingga di Surga-Nya kelak.
8. Kakak tercinta **Latifah Afdhal** yang selalu memberikan dukungan dan selalu menanyakan bagaimana progress dalam penulisan skripsi.
9. Sahabat yang selalu mendukung semenjak masa perkuliahan **Badri, Hafiz, Ayu, Vallen, Fia, Arsudi.** Terima kasih kalian telah menemani hari-hari penulis selama masa perkuliahan dan wadah untuk saling memberikan keluh kesah, cacian, dan makian.
10. Teman-teman Manajemen 2017 Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia, yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu.
11. Terimakasih untuk Google, Youtube, Twitter, Viu, Spotify, Science Direct, Proquest yang selalu membantu penulis dalam proses pengerjaan skripsi serta selalu memberikan semangat dan motivasi.
12. Semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu atas bantuan selama penyusunan Tugas Akhir Skripsi ini.

13. Untuk penulis sendiri, terima kasih sudah berjuang hingga detik ini, sudah mau bersusah payah, bersabar, dan ikhlas menjalani proses ini dengan sebaik-baiknya.

Penulis menyadari bahwa Tugas Akhir Skripsi ini tidak terlepas dari kesalahan dan kekurangan. Maka dari itu, saran dan kritik diharapkan agar dapat memperbaiki skripsi ini, dan penelitian-penelitian selanjutnya. Penulis berharap bahwa skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak dan semoga Allah SWT selalu memberikan limpahan rahmat, karunia, serta balasan yang lebih kepada kebaikan semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung dalam membantu penulis menyusun skripsi ini.



Yogyakarta, 15 November 2021

Malikal Mulki Afdhal

DAFTAR ISI

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME.....	Error! Bookmark not defined.
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	3
ABSTRAK.....	5
DAFTAR ISI.....	i
DAFTAR GAMBAR.....	v
DAFTAR TABEL.....	vi
BAB I Pendahuluan	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	9
1.3 Tujuan Penelitian.....	9
1.4 Manfaat Penelitian.....	10
BAB II Kajian pustaka.....	12
2.1 Penelitian Terdahulu	12
2.1.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Berbagi Pengetahuan....	12
2.1.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Inovasi Produk	18
2.1.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Inovasi Proses.....	24
2.1.4 Pengaruh Berbagi Pengetahuan terhadap Inovasi Produk	29
2.1.5 Pengaruh Berbagi Pengetahuan terhadap Inovasi Proses	34
2.1.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Inovasi Produk melalui Berbagi Pengetahuan	39
2.1.7 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Inovasi Proses melalui Berbagi Pengetahuan	44
2.2 Landasan Teori.....	57
2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	57
2.2.2 Kepemimpinan Transformasional.....	66
2.2.3 Berbagi Pengetahuan	68

2.2.4	Inovasi Produk	71
2.2.5	Inovasi Proses	73
2.3	Pengembangan Hipotesis	75
2.3.1	Pengembangan hipotesis pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Berbagi Pengetahuan	75
2.3.2	Pengembangan hipotesis pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Inovasi Produk.....	76
2.3.3	Pengembangan hipotesis Kepemimpinan Transformasional terhadap Inovasi Proses	77
2.3.4	Pengembangan hipotesis Berbagi Pengetahuan terhadap Inovasi Produk.....	77
2.3.5	Pengembangan hipotesis Berbagi Pengetahuan terhadap Inovasi Proses.....	78
2.3.6	Pengembangan Hipotesis Kepemimpinan Transformasional terhadap Inovasi Produk melalui Berbagi Pengetahuan.....	79
2.3.7	Pengembangan Hipotesis Kepemimpinan Transformasional terhadap Inovasi Proses melalui Berbagi Pengetahuan.....	79
2.4	Kerangka Pikir.....	80
2.5	Hipotesis penelitian	82
BAB III Metodologi Penelitian.....		84
3.1	Pendekatan Penelitian	84
3.2	Lokasi Penelitian	84
3.2.1	Profil Perusahaan	85
3.2.2	Visi dan Misi.....	85
3.3	Identifikasi Variabel Penelitian.....	86
3.4	Definisi Operasional Variabel dan Indikator Penelitian	88
3.4.1	Kepemimpinan Transformasional.....	88
3.4.2	Berbagi Pengetahuan	89
3.4.3	Inovasi Produk	90
3.4.4	Inovasi Proses	90

3.5	Populasi dan Sampel Penelitian	91
3.5.1	Populasi.....	91
3.5.2	Sampel Penelitian.....	91
3.5.3	Teknik Pengambilan Sampel	92
3.6	Jenis Data dan Teknik Pengeambilan Data	93
3.6.1	Jenis Data	93
3.6.2	Teknik Pengumpulan Data.....	93
3.7	Uji Instrumen Penelitian.....	94
3.7.1	Uji Validitas	94
3.7.2	Uji Realibitas	97
3.8	Metode Analisis Data	98
3.8.1	Analisis Deskriptif	98
3.8.2	Uji Asumsi Klasik.....	99
3.8.3	Uji Hipotesis	101
3.8.4	Uji Analisis Pemeditasi.....	102
BAB IV Hasil dan Pembahasan.....		105
4.1	Hasil Uji Validitas dan Realibilitas Instrumen Penelitian.....	105
4.1.1	Hasil Uji Validitas.....	105
4.1.2	Uji Realibilitas	109
4.2	Analisis Deskriptif.....	110
4.2.1	Analisis Deskriptif Responden Penelitian	110
4.2.2	Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	121
4.3	Uji Asumsi Klasik	135
4.3.1	Uji Normalitas.....	135
4.3.2	Uji Multikolinearitas	137
4.4	Uji Hipotesis.....	139
4.4.1	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Berbagi Pengetahuan..	139

4.4.2	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Berbagi Pengetahuan Terhadap Inovasi Produk.....	141
4.4.3	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Berbagi Pengetahuan terhadap Inovasi Proses	143
4.5	Uji Analisis Pemediasi	146
4.6	Pembahasan.....	153
4.6.1	Data Deskriptif.....	153
4.6.2	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Berbagi Pengetahuan..	154
4.6.3	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Inovasi Produk	155
4.6.4	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Inovasi Proses.....	156
4.6.5	Pengaruh Berbagi Pengetahuan terhadap Inovasi Produk	157
4.6.6	Pengaruh Berbagi Pengetahuan terhadap Inovasi Proses	158
4.6.7	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Inovasi Produk melalui Berbagi Pengetahuan	159
4.6.8	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Inovasi Proses melalui Berbagi Pengetahuan	160
BAB V	161
Kesimpulan dan saran	161
5.1	Kesimpulan.....	161
5.2	Saran.....	162
5.3	Keterbatasan Penelitian.....	163
Daftar Pustaka	164

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jemis Kelamin	111
Gambar 4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	113
Gambar 4.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan	114
Gambar 4.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	116
Gambar 4.2.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	117
Gambar 4.2.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan.....	119
Gambar 4.2.7 Rekapitulasi Karakteristik Responden Penelitian	121
Gambar 4.2.8 Analisis Frekuensi Variabel Kepemimpinan Transformasional	124
Gambar 4.2.9 Analisis Frekuensi Berbagi Pengetahuan.....	127
Gambar 4.2.10 Analisis Frekuensi Variabel Inovasi Produk.....	130
Gambar 4.2.11 Analisis Frekuensi Variabel Inovasi Proses.....	133
Gambar 4.2.12 Rekapitulasi Frekuensi Jawaban Variabel Penelitian	135
Gambar 4.3.1 Grafik Histogram Uji Normalitas 1	136
Gambar 4.3.2 Normalitas Probability Plot Uji Normalitas.....	137
Gambar 4.5.1 Analisis Pemediasi Kepemimpinan Transformasional terhadap Inovasi PProduk melalui Berbagi Pengetahuan	148
Gambar 4.5.2 Analisis pemediasi Kepemimpinan Transformasional terhadap Inovasi Proses melalui Berbagi Pengetahuan	151

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1.1 Review pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap berbagi pengetahuan	15
Tabel 2.1.2 Review pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap inovasi produk	21
Tabel 2.1.3 Review pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap proses inovasi	26
Tabel 2.1.4 Review pengaruh berbagi pengetahuan terhadap inovasi produk	31
Tabel 2.1.5 Review pengaruh berbagi pengetahuan terhadap proses inovasi.....	37
Tabel 2.1.6 Review pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap produk inovasi melalui berbagi pengetahuan	42
Tabel 2.1.7 Review pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap proses inovasi melalui berbagi pengetahuan	46
Tabel 2.1.8 Teori Rujukan Kepemimpinan Transformasional	47
Tabel 2.1.9 Teori Rujukan Berbagi Pengetahuan	50
Tabel 2.1.10 Teori Rujukan Inovasi Produk	53
Tabel 2.1.11 Teori Rujukan Inovasi Proses	55
Tabel 4.1.1 Distribusi Pertanyaan Penelitian	106
Tabel 4.1.2 Hasil Analisis Uji Validitas <i>CFA</i> dengan KMO dan Bartlett's test.....	106
Tabel 4.1.4 Hasil Analisis <i>Loading Factor</i> sebelum Rotasi	107
Tabel 4.1.5 Hasil Analisis <i>Loading Factor</i> sesudah Rotasi.....	108
Tabel 4.1.6 Hasil Uji Realibilitas.....	110
Tabel 4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	111
Tabel 4.2.2 Karakteristik Responen Berdasarkan Usia	112
Tabel 4.2.3 Karakateristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan	114
Tabel 4.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	115

Tabel 4.2.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	116
Tabel 4.2.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Profesi	117
Tabel 4.2.7 Karakteristik Responden Berdasarkan Profesi	118
Tabel 4.2.8 Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan	119
Tabel 4.2.9 Rekapitulasi Karakteristik Responden Penelitian.....	120
Tabel 4.2.10 Distribusi Jawaban Responden Mengenai Kepemimpinan Transformasional .	122
Tabel 4.2.11 Hasil Analisis Frekuensi Variabel Kepemimpinan Transformasional	123
Tabel 4.2.12 Distribusi Jawaban Responden Mengenai Berbagi Pengetahuan	125
Tabel 4.2.13 Hasil Analisis Frekuensi Berbagi Pengetahuan	127
Tabel 4.2.14 Distribusi Jawaban Responden Inovasi Produk.....	128
Tabel 4.2.15 Hasil Analisis Frekuensi Variabel Inovasi Produk.....	130
Tabel 4.2.16 Distribusi Jawaban Responden Mengenai Inovasi Proses	131
Tabel 4.2.17 Hasil Analisis Variabel Inovasi Proses	132
Tabel 4.2.18 Rekapitulasi Karakteristik Deskriptif Variabel Penelitian.....	133
Tabel 4.2.19 Rekapitulasi Frekuensi Jawaban Variabel Penelitian	134
Tabel 4.3.1 Hasil Uji Multikolinearitas	138
Tabel 4.3.2 Rekapitulasi Hasil Uji Asumsi Klasik	138
Tabel 4.4.1 Hasil Uji Analisis Regresi Kepemimpinan Transformasional terhadap Berbagi Pengetahuan	139
Tabel 4.4.2 Hasil Uji Analisis Regresi Kepemimpinan Transformasional dan Berbagi Pengetahuan terhadap Inovasi Proses	141
Tabel 4.4.3 Hasil Uji Analisis Regresi Kepemimpinan Transformasional dan Berbagi Pengetahuan terhadap Inovasi Proses	144
Tabel 4.5.1 Hasil Analisis Regresi Kepemimpinan Transformasional terhadap Berbagi Pengetahuan	147

Tabel 4.5.2 Hasil Analisis Regresi Kepemimpinan Transformasional dan Berbagi Pengetahuan terhadap Inovasi Produk	147
Tabel 4.5.3 Hasil Analisis Regresi Kepemimpinan Transformasional terhadap Berbagi Pengetahuan	150
Tabel 4.5.4 Hasil Analisis Regresi Kepemimpinan Transformasional dan Berbagi Pengetahuan terhadap Inovasi Proses.....	150
Tabel 4.5.5 Rekapitulasi Hasil Rekap Uji Hipotesis.....	153



BAB I Pendahuluan

1.1 Latar Belakang

Perkembangan teknologi yang sangat pesat saat ini mengharuskan setiap organisasi untuk selalu berinovasi agar mampu bersaing dan bertahan dengan persaingan yang sudah semakin tinggi. Inovasi memiliki peran yang cukup penting dalam perkembangan suatu organisasi. Untuk meningkatkan nilai dan persaingan suatu organisasi dapat melakukan inovasi, seperti inovasi produk, inovasi dalam tenaga kerja, memberikan sesuatu yang baru kepada karyawan yang dapat meningkatkan kemampuan atau skill karyawan. Menurut Drucker (2014), Inovasi adalah alat spesifik bagi perusahaan, dimana dengan inovasi dapat mengeksplorasi atau memanfaatkan perubahan yang terjadi sebagai sebuah kesempatan untuk menjalankan suatu bisnis yang berbeda. Hal ini dapat dipresentasikan sebagai sebuah disiplin, pembelajaran, dan dipraktikkan. Menurut Sutirna, H (2018) menyatakan bahwa inovasi adalah suatu ide, hal-hal yang praktis, metode, cara, barang-barang buatan manusia, yang diamati atau dirasakan sebagai suatu yang baru bagi seseorang atau kelompok orang (masyarakat). Inovasi terlahir dari sebuah gagasan baru. Sementara kemampuan untuk melahirkan dan membangkitkan suatu gagasan baru yang berguna ini dikenal sebagai kreativitas. Inovasi tanpa ada kreativitas tidak akan bisa berjalan, karena inovasi dan kreativitas adalah satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan dan biasanya digunakan secara bergantian. Perusahaan membutuhkan suatu proses, prosedur, dan stuktur yang memungkinkan pelaksanaan tepat pada waktunya dan efektif dari proyek sehingga produk yang dihasilkan sangat inovatif.

Kepemimpinan merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan mengarahkan pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Seorang pemimpin harus mampu memberikan contoh serta memberikan motivasi kepada pengikutnya. Seperti halnya pemimpin transformasional, pemimpin yang menganut gaya kepemimpinan transformasional akan memotivasi pengikutnya untuk mencapai kinerja yang melampaui harapan. Menurut Robbins dan Judge (2015), kepemimpinan transformasional yaitu para pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan demi keuntungan organisasi. Mereka menetapkan harapan yang lebih menantang dan biasanya mencapai kinerja yang lebih tinggi. Pemimpin transformasional juga cenderung memiliki pengikut yang puas dan berkomitmen. Selain itu, pemimpin transformasional memberdayakan pengikutnya, memerhatikan kebutuhan masing-masing individu, pengembangan pribadi, dan membantu pengikutnya untuk mengembangkan potensi kepemimpinan mereka sendiri.

Pemimpin transformasional menurut (Bass, 1994) adalah pemimpin yang memotivasi pengikutnya untuk mencapai kinerja yang melampaui harapan. Kepemimpinan transformasional mendorong pengembangan, interaksi, dan motivasi bawahannya. Kepemimpinan transformasional melibatkan usaha mengangkat pandangan orang melampaui kepentingan diri menuju usaha bersama demi tujuan bersama. Kepemimpinan transformasional juga memerhatikan nilai-nilai kolektif umum seperti kebebasan, kesamaan, komunitas, keadilan, dan persaudaraan (Starratt,

2007). Robbins (2016) mengatakan Gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang merangsang dan menginspirasi (mentransformasi) pengikutnya untuk hal yang luar biasa. Para pemimpin transformasional dipandang lebih efektif karena mereka lebih kreatif, mereka juga lebih efektif karena mampu mendorong pengikutnya menjadi kreatif.. Penelitian yang dilakukan oleh Han *et al.*, (2015), Masa'deh Ra'ed *et al.*, (2016), dan Han Seung Hyun *et al.*, (2016) menemukan dengan adanya kepemimpinan transformasional yang memiliki sifat inspiratif, karismatik dapat memberikan dampak positif dan signifikan terhadap berbagi pengetahuan.

Pada zaman yang serba canggih ini, teknologi yang sangat cepat menjadi salah satu faktor manajemen pengetahuan mengalami perubahan besar dan juga menarik untuk diteliti. Dengan teknologi pengetahuan dapat diakses dimanapun dan kapanpun. Berbagi pengetahuan merupakan aktivitas yang terkait dalam penyediaan akses informasi bagi pegawai dengan menggunakan jaringan ilmu pengetahuan dalam organisasi (Mulyana & Wasitowati, 2015). Menurut Chow dan Chan (2008), menyimpulkan bahwa perilaku berbagi pengetahuan merupakan faktor penting untuk mencapai keberhasilan dalam kegiatan berbagi pengetahuan dan dapat diukur dengan indikator: berbagi pengetahuan merupakan hal yang bermanfaat, berbagi pengetahuan merupakan hal yang baik, berbagi pengetahuan merupakan pengalaman menyenangkan, berbagi pengetahuan merupakan hal yang berharga, dan berbagi pengetahuan merupakan langkah bijaksana. Berbagi pengetahuan juga didefinisikan oleh Jacobson dan

Wilensky (2006) sebagai pertukaran diantara dua individu dimana ada yang mengkomunikasikan pengetahuan, dan ada yang menerima pengetahuan tersebut. Sedangkan praktik berbagi pengetahuan menurut Allen dan Meyer (1997) adalah proses individu secara kolektif dan berulang berusaha untuk memperbaiki sebuah pemikiran, gagasan, atau saran sesuai dengan pengalaman individu tersebut. Polanyi (1966) mengklasifikasikan pengetahuan menjadi dua kategori: eksplisit dan tacit. Pengetahuan eksplisit dapat dikodifikasi dan ditransmisikan dalam bahasa formal. Di sisi lain, pengetahuan tacit sulit untuk disampaikan dalam bahasa formal dan biasanya khusus untuk individu.

Berbagi pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi produk dan juga inovasi proses. Hal ini berdasarkan 3 penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Al-Husseini (2015), Yang *et al.*, (2018) dan Podrug (2017), menghasilkan hasil penelitian bahwa terdapat pengaruh positif oleh berbagi pengetahuan terhadap inovasi produk. Berbagi pengetahuan juga memiliki pengaruh positif terhadap inovasi proses. Hal ini berdasarkan 3 penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Lo (2019), Ganguly *et al.*, (2019), Le & Lei, (2019), menghasilkan hasil bahwa terdapat pengaruh positif oleh berbagi pengetahuan terhadap inovasi proses. Maka dapat disimpulkan bahwa semakin sering adanya berbagi pengetahuan yang terjadi dalam perusahaan maka akan memberikan dampak positif bagi inovasi produk serta inovasi proses perusahaan.

Saat ini setiap perusahaan dan karyawan dituntut untuk memberikan sesuatu yang baru dan inovatif. Perusahaan harus dapat menciptakan sesuatu yang baru, karena itu karyawan harus dapat beradaptasi dengan kemajuan zaman dan dapat bersaing dengan menciptakan inovasi dalam bekerja. Setiap menciptakan inovasi, karyawan selalu akan melewati proses inovasi. Menurut Damanpour & Gopalakrishnan (2001) inovasi merupakan ide atau perilaku yang memberikan hal baru bagi organisasi. Sementara Albury dan mulgan (2016) mengatakan bahwa sebuah inovasi dapat dikatakan berhasil apabila penciptaan dan pelaksanaan proses, produk, jasa dan metode yang baru dapat menghasilkan perbaikan kualitas hasil yang efektif dan efisien. Un & Asakawa, (2015), Gundayet al.,(2011) mendefinifikan inovasi proses sebagai teknik dan proses baru yang diperkenalkan ke dalam operasi yang membantu meningkatkan efisiensi atau efektivitas, dan menurunkan biaya produksi. Inovasi proses menurut Crawford dan De Benedetto (2008) adalah terkait dengan fungsi, terutama pada proses manufaktur atau proses distribusi, dan manfaat produk baru berasal dari tipe inovasi.

Kepemimpinan transformasional dapat memberikan pengaruh positif terhadap inovasi produk serta inovasi proses. Hal ini berdasarkan 3 penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sattayaraksa & Boon-itt (2017), Elrehail *et al.*, (2017), Ahmad *et al.*, (2019), memiliki hasil penelitian bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi produk.

Kepemimpinan transformasional juga dapat memberikan pengaruh positif terhadap inovasi proses. Hal ini berdasarkan 3 penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sattayaraksa & Boon-itt (2015), Chang *et al.*, (2015), Le & Lei (2019), memiliki hasil penelitian bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi proses.

Inovasi proses sendiri memiliki tujuan untuk meningkatkan efisiensi atau efektivitas organisasi. Dalam proses perubahan diperlukan organisasi dan individu untuk beradaptasi, karena proses inovasi juga dapat dipandang negatif. Namun, jika diterapkan dengan tepat maka inovasi proses dapat memberikan suatu organisasi peluang untuk meningkatkan nilai organisasi dan untuk menjalankan kelangsungan hidup organisasi. Jadi, inovasi proses sangat membantu untuk meningkatkan rasio output to input sebuah perusahaan.

Selain kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi inovasi produk dan inovasi proses, berbagi pengetahuan dapat memberikan mediasi kepada kepemimpinan transformasional yang memberikan pengaruh terhadap inovasi produk dan inovasi proses. Hal ini disebabkan karena dengan adanya berbagi pengetahuan maka diharapkan inovasi produk dan inovasi proses yang terjadi pada suatu perusahaan dapat memiliki hasil yang positif dan signifikan yang disebabkan oleh kepemimpinan transformasional.

Ketika berbagi pengetahuan pada suatu perusahaan berjalan dengan baik, maka berbagi pengetahuan akan memberikan peran mediasi bagi kepemimpinan transformasional terhadap inovasi produk dan inovasi proses. Dengan adanya berbagi pengetahuan sebagai mediasi maka dapat terjadinya interaksi secara langsung antara pemimpin dengan karyawan, sehingga pemimpin dapat berbagi pengetahuan kepada karyawan dan terjadilah inovasi produk dan inovasi proses yang diinginkan. Hal ini berdasarkan 2 penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Afsar *et al.*, (2019), dan Le & Lei, (2019), mempunyai hasil bahwa berbagi pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan dalam memediasi kepemimpinan transformasional terhadap inovasi produk. Berbagi pengetahuan juga dapat memediasi kepemimpinan transformasional terhadap inovasi proses. Hal ini berdasarkan 2 penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Afsar *et al.*, (2019), dan Le & Lei, (2019), mempunyai hasil bahwa berbagi pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan dalam memediasi kepemimpinan transformasional terhadap inovasi proses.

Maka dari itu penelitian ini akan dilakukan pada sektor jasa dengan objek karyawan atau tenaga kerja di Glints Company yang berlokasi di Jakarta. Inovasi produk dan inovasi proses pada Glints Company berupa bagaimana mereka mengembangkan pemberian jasa terhadap orang-orang yang membutuhkan pekerjaan. Objek penelitian yang digunakan oleh peneliti ada karyawan yang bekerja di Glints Company, peneliti memilih karyawan Glints Company karena banyaknya karyawan muda yang bekerja

di Glints Company. Objek penelitian tersebut memiliki keterkaitan dengan variabel penelitian yang akan dilakukan. Penelitian ini memiliki tujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap inovasi produk dan inovasi proses dengan pemediasi berbagi pengetahuan. Penelitian ini diharapkan untuk dapat membantu menyajikan alasan yang kuat kepada para pengambil keputusan untuk dapat mengimplementasikan kepemimpinan transformasional di dalam perusahaan.



1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap bebagi pengetahuan?
2. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi produk?
3. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi proses?
4. Apakah bebagi pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi produk?
5. Apakah bebagi pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi proses?
6. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap inovasi produk inovasi melalui bebagi pengetahuan?
7. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap inovasi proses melalui bebagi pengetahuan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka peneliti memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Untuk menguji apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap bebagi pengetahuan.
2. Untuk menguji apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi produk.

3. Untuk menguji apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi proses.
4. Untuk menguji apakah berbagi pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi produk.
5. Untuk menguji apakah berbagi pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi proses.
6. Untuk menguji apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap inovasi produk inovasi melalui berbagi pengetahuan.
7. Untuk menguji apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap inovasi proses melalui berbagi pengetahuan.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Diharapkan pada penelitian ini dapat memberikan kontribusi dalam pandangan teoritis sehingga bisa memberikan pengetahuan yang luas mengenai dampak kepemimpinan transformasional terhadap produk inovasi dan inovasi proses yang dimediasi oleh berbagi pengetahuan. Selain itu, dengan adanya penelitian ini diharapkan bisa berguna dalam sebagai pembelajaran mengenai penerapan teori manajemen sumber daya manusia didalam praktik studi lapangan.

2. Manfaat bagi penulis

Dengan adanya penelitian yang dilakukan, diharapkan dapat memberikan kesempatan dalam penerapan teori khususnya teori sumber daya manusia yang sudah dipelajari ke dalam studi praktek lapangan. Manfaat lainnya

yaitu peneliti dapat meningkatkan kemampuan dalam berfikir dan menyelesaikan masalah terkait penelitian dan mendapatkan pengetahuan baru selama proses penelitian.

3. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan bisa menjadi pembelajaran bagi peneliti hingga dapat mengembangkan kemampuannya dalam berpikir kritis dalam pemecahan masalah. Penelitian ini diharapkan menjadi alasan yang kuat bagi para pengambil keputusan untuk mengimplementasikan praktik berbagi pengetahuan di dalam organisasinya.



BAB II Kajian pustaka

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini didasarkan pada kajian pustaka terdahulu, adalah yang berkaitan dengan beberapa variable yaitu bebagi pengetahuan, kepemimpinan transformasional, inovasi produk dan proses inovasi. Dengan mengkaji penelitian terdahulu maka penulis dapat memahami indikator sebuah penelitian sekaligus menjadi pembanding dengan penelitian yang akan dilakukan. Berikut beberapa penelitian terdahulu yang memiliki kesamaan variabel dan berhubungan dengan penelitian ini, sebagai berikut:

2.1.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Berbagi Pengetahuan.

1. Han *et al.*, 2015

Penelitian terdahulu oleh Han *et al.*, 2015 yang berjudul “*The mediating effect of organizational commitment and employee empowerment: how transformational leadership impacts employee knowledge sharing intention*” penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional pada keinginan karyawan terhadap berbagi pengetahuan melalui peran mediasi pemberdayaan psikologis dan komitmen untuk organisasi. Penelitian ini dilakukan di Perusahaan Chaebol Korea Selatan.

Adapun persamaan dan perbedaan dalam penelitian, dimana persamaannya terletak pada variabel yang digunakan yaitu berbagi pengetahuan. Dan persamaan lainnya adalah objek penelitiannya sama-

sama dilakukan di perusahaan. Perbedaannya adalah dalam proses pengolahan data, dimana penelitian terdahulu menggunakan metode Structural Equation Modelling (SEM), sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan metode SPSS.

2. Masa'deh Ra'ed *et al.*, 2016

Penelitian terdahulu oleh Masa'deh Ra'ed, 2016 yang berjudul “*A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance: a structural equation modelling approach*” penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki efek kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap praktik berbagi pengetahuan pada karyawan, dan kemudian dampaknya pada kinerja karyawan. Pada penelitian terdahulu ini menggunakan metode kuantitatif dengan menggunakan kuisionair untuk pengumpulan data. Sebelum melaksanakan survei, instrumen direview oleh tiga dosen bidang Sistem Informasi Manajemen (SIM) di University of Jordan untuk mengidentifikasi masalah dengan kata-kata, isi, dan ambiguitas pertanyaan. Setelah beberapa perubahan dibuat berdasarkan saran mereka, kuesioner yang dimodifikasi diujicobakan pada enam karyawan di dewan pemuda Yordania yang lebih tinggi. Berdasarkan umpan balik dari studi percontohan ini, suntingan yang sangat kecil diperkenalkan pada pertanyaan survei, dan kuesioner didistribusikan ke seluruh populasi yang terdiri dari 400 karyawan, menghasilkan tingkat respons yang baik dengan 45%.

Secara keseluruhan, sampel terdiri dari sedikit lebih banyak laki-laki (59,8%), usia 20 tahun-kurang dari 40 tahun (62,6%), bergelar sarjana (44,1), dan sebagian besar berpengalaman (91,6%) dari 5 tahun ke atas. Untuk menguji hipotesis penelitian, penelitian ini menggunakan teknik SEM. Adapun persamaan dan perbedaan pada penelitian terdahulu dan penelitian yang akan dilakukan adalah persamaannya sama-sama menggunakan variabel berbagi pengetahuan dan kepemimpinan transformasional dan perbedaannya terdapat pada alat untuk menguji hipotesisnya yang dimana penelitian terdahulu menggunakan SEM sedangkan penelitian yang akan datang menggunakan SPSS.

3. Han Seung Hyun *et al.*, 2016

Penelitian terdahulu oleh Han Seung Hyun *et al.*, 2016 yang berjudul “*Transformational Leadership and Knowledge Sharing: Mediating roles of Employee’s Empowerment, Commitment, and Citizenship Behaviors*” bertujuan untuk menguji secara empiris proses melalui kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dalam berbagi pengetahuan karyawan. Menggunakan sampel 395 karyawan di Korea Selatan, analisis kuantitatif dengan menggunakan pemodelan persamaan struktural dilakukan untuk menguji hipotesis yang diajukan. Data dikumpulkan dari kuesioner laporan diri yang didistribusikan secara acak ke karyawan yang dipilih dari lima perusahaan besar di Korea Selatan. Sebanyak 600 karyawan dari berbagai jajaran diundang untuk mengisi kuesioner. Partisipasi dalam survei bersifat sukarela dan tidak ada imbalan

finansial yang diberikan. Semua survey prosedur dan data dijamin kerahasiaannya. Survei yang dikumpulkan memiliki 395 tanggapan yang dapat digunakan setelah 26 tanggapan yang tidak lengkap dihilangkan.

Persamaan dan perbedaan pada penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan datang adalah persamaannya yaitu sama-sama menggunakan variabel berbagi pengetahuan dan kepemimpinan transformasional dan perbedaannya adalah tempat pengumpulan data serta jumlah data yang diambil.

Tabel 2.1.1 Review pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap berbagi pengetahuan

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis	Persamaan dan Perbedaan
1.	<p>Han et al., (2015) <i>The mediating effect of organizational commitment and employee empowerment: how transformational leadership impacts employee knowledge sharing intention</i> Sampel : 426 karyawan tetap di Selatan Korea Alat Analisis : Structural Equation Modelling (SEM) Metode : Kuantitatif</p>	<p>Kepemimpinan Transformasional Bryan (2003) individu mendekati, menafsirkan, dan membangun konversi pengetahuan di tempat kerja</p> <p>Berbagi pengetahuan Chen, Chen, and Kinshuk (2009) Sikap positif, peserta berkorelasi dengan niat yang lebih tinggi untuk berbagi pengetahuan,</p>	<p>Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap berbagi pengetahuan.</p>	<p>Persamaannya adalah sama-sama menggunakan variabel berbagi pengetahuan, sedangkan perbedaannya adalah dalam proses pengolahan data dimana penelitian terdahulu menggunakan SEM sedangkan penelitian yang dilakukan</p>

		menunjukkan dampak yang signifikan pada perilaku berbagi pengetahuan.		menggunakan SPSS.
2.	<p>Masa'deh Ra'ed et al., (2016) <i>A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance: a structural equation modelling approach.</i> Journal of Management Development, Vol. 35 Iss 5 pp Sampel : 400 karyawan di Jordanian higher council of youth. Alat analisis : SEM Metode : Kuantitatif</p>	<p>Kepemimpinan transformasional Cheung & Wong, (2011) kreativitas, kepuasan, kinerja, komitmen organisasi, penarikan kerja, kinerja tugas dan perilaku kewarganegaraan organisasi, dan ketidakhadiran</p> <p>Berbagi pengetahuan Wu & Zhu, (2012) lima elemen kunci diperlukan: nilai pengetahuan sumber, kesediaan sumber untuk berbagi pengetahuan, kekayaan media saluran komunikasi, kesediaan penerima</p>	<p>Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap berbagi pengetahuan.</p>	<p>Adapun persamaan dan perbedaan pada penelitian terdahulu dan penelitian yang akan dilakukan adalah persamaannya sama-sama menggunakan variabel berbagi pengetahuan dan kepemimpinan transformasional dan perbedaannya terdapat pada alat untuk menguji hipotesisnya yang dimana penelitian terdahulu menggunakan SEM sedangkan penelitian yang</p>

		untuk memperoleh pengetahuan, dan kapasitas serap penerima..		akan dating menggunakan SPSS.
3.	<p>Han Seung Hyun et al., (2016) <i>Transformational Leadership and Knowledge Sharing: Mediating roles of Employee's Empowerment, Commitment, and Citizenship Behaviors.</i> Journal of Workplace Learning, Vol. 28 Iss 3 pp. Sampel : 600 karyawan di Korea Selatan Alat analisis : SEM Metode : Kuantitatif</p>	<p>Kepemimpinan Transformasional Bass, (1999) Perilaku kepemimpinan seperti itu terdiri dari empat aspek yang berbeda: inspirasi, stimulasi intelektual, pertimbangan individual, dan pengaruh yang diidealkan</p> <p>Berbagi pengetahuan Reychav and Weisberg (2010) Berbagi pengetahuan karyawan secara langsung dan secara tidak langsung mempengaruhi perilaku berbagi pengetahuan karyawan yang sebenarnya.</p>	<p>Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap berbagi pengetahuan.</p>	<p>Persamaan dan perbedaan pada penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan datang adalah persamaannya yaitu sama-sama menggunakan variabel berbagi pengetahuan dan kepemimpinan transformasional dan perbedaannya adalah tempat pengumpulan data serta jumlah data yang diambil.</p>

Sumber : Data sekunder diolah, tahun 2021

Penelitian ini menggunakan 3 penelitian terdahulu yang terdapat hubungan kepemimpinan transformasional terhadap berbagai pengetahuan. Dari 3 penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap berbagai pengetahuan. Teori kepemimpinan transformasional yang digunakan adalah Bryan (2003), Cheung & Wong, (2011), dan Bass (1999). Teori berbagai pengetahuan yang digunakan adalah Chen, Chen, and Kinshuk (2009), Wu & Zhu, (2012), dan Reychav and Weisberg (2010). Perbedaan yang ditemukan pada penelitian terdahulu dan penelitian yang akan dilakukan terletak pada perusahaan yang akan diteliti.

2.1.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Inovasi Produk

1. Sattayaraksa & Boon-itt, 2017

Penelitian terdahulu oleh Sattayaraksa & Boon-itt, 2017 yang berjudul *“The roles of CEO transformational leadership and organizational factors on product innovation performance”* bertujuan untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung dari kepemimpinan transformasional pada inovasi produk. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Data dikumpulkan dari 269 perusahaan manufaktur di Thailand melalui survei surat. Studi ini mengumpulkan data skala besar melalui survei surat yang dikelola sendiri oleh perusahaan manufaktur di Thailand. Ada 85 kuesioner yang tidak dapat digunakan karena data yang hilang atau kurangnya

informasi tentang kinerja inovasi produk perusahaan. Ada 269 kuesioner yang tersisa yang dapat digunakan.

Adapun persamaan dan perbedaan pada penelitian terdahulu dan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama menggunakan variabel inovasi produk dan kepemimpinan transformasional sedangkan perbedaannya adalah alat yang digunakan untuk menguji hipotesis, dimana penelitian terdahulu menggunakan SEM sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan SPSS.

2. Elrehail et al., 2017

Penelitian terdahulu oleh Elrehail et al., 2017 yang berjudul “ *The Impact of Transformational and Authentic Leadership on Innovation in Higher Education: The Contingent Role of Knowledge Sharing*” memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional pada proses dan inovasi produk di Lembaga tinggi di Yordania. Peneliti terdahulu juga memeriksa bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan ini berfluktuasi berdasarkan sejauh mana berbagi pengetahuan adalah norma yang berlaku di sebuah institusi. Temuan pada penelitian terdahulu adalah mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional dan berbagi pengetahuan memiliki dampak positif terhadap inovasi Lembaga Pendidikan tinggi di Yordania.

Pada penelitian terdahulu ini menggunakan metode kuantitatif yang mengembangkan kuesioner terstruktur untuk mengumpulkan data tentang setiap variabel yang masuk dalam kerangka yang digunakan. Responden utama pada penelitian terdahulu ini adalah staf akademik. Para peneliti

mendistribusikan kuesioner sebanyak 402 kuesioner pada empat Universitas dan yang dikembalikan sejumlah 234 kuesioner. Persamaan dan perbedaan yang ditemui pada penelitian terdahulu dan penelitian yang akan dilakukan adalah pada alat uji hipotesis dimana penelitian terdahulu menggunakan SEM sedangkan penelitian yang akan datang menggunakan SPSS, sedangkan persamaannya adalah sama-sama menggunakan variabel berbagi pengetahuan dan kepemimpinan transformasional.

3. Ahmad et al., 2019

Penelitian terdahulu oleh Ahmad et al., 2019 yang berjudul “*The Effect of Transformational Leadership on Innovation: Evidence from Lebanese Banks*” memiliki tujuan untuk meneliti apakah kepemimpinan transformasional menjadi salah satu faktor penting yang mempengaruhi inovasi. Penelitian terdahulu membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam mengembangkan proses, struktur, dan iklim bagi organisasi untuk menjadi inovatif. Penelitian terdahulu mengumpulkan data penelitian melalui metode survey, peneliti mengumpulkan kuisisioner sekitar 310 karyawan di 27 bank di Lebanon. Peneliti menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional sangat penting dalam meningkatkan inovasi.

Persamaan dengan penelitian yang dilakukan adalah penggunaan variabel transformasional dan variabel produk inovasi. Persamaan kedua, penelitian ini juga akan dilakukan disektor jasa. Perbedaan ada pada alat analisis yang digunakan dimana penelitian ini menggunakan SPSS

sedangkan penelitian terdahulu menggunakan SEM. Perbedaan kedua ada pada tempat melakukan penelitian.

Tabel 2.1.2 Review pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap inovasi produk

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis	Persamaan dan Perbedaan
1.	<p>Sattayaraksa & Boon-itt (2017) <i>The roles of CEO transformational leadership and organizational factors on product innovation performance</i> Sampel : 269 perusahaan manufaktur di Thailand Alat Analisis : Structural Equation Modelling (SEM) Metode : Kuantitatif</p>	<p>Kepemimpinan Transformasional Lloréns Montes et al., (2005) Menjadi perancang, master, mentor, penantang, dan integrator yang baik dan memiliki visi bersama yang jelas Inovasi produk Hurley and Hult, (1998) belajar, berbagi ide baru, dan mempengaruhi keputusan kelompok.</p>	<p>Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi produk</p>	<p>persamaan dan perbedaan pada penelitian terdahulu dan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama menggunakan variabel inovasi produk dan kepemimpinan transformasional sedangkan perbedaannya adalah alat yang digunakan untuk menguji hipotesis, dimana penelitian terdahulu menggunakan SEM sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan SPSS.</p>

2.	<p>Elrehail et al (2017) <i>The Impact of Transformational and Authentic Leadership on Innovation in Higher Education: The Contingent Role of Knowledge Sharing</i> Sampel : 402 kuisisioner di Lembaga Pendidikan tinggi di Yordania Alat analisis : SEM Metode : Kuantitatif</p>	<p>Kepemimpinan transformasional Avolio and Bass (2002) Empat komponen perilaku menentukan kemampuan pemimpin transformasional untuk menginspirasi mereka Pengikut. Pertama, motivasi inspiratif, karisma, intelektual stimulasi, perhatian pribadi Inovasi produk Bass and Riggio (2012) Pemimpin yang memiliki motivasi inspirasional dapat meningkatkan efikasi diri, motivasi, inovasi pengikut</p>	<p>Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi produk</p>	<p>Persamaan dan perbedaan yang ditemui pada penelitian terdahulu dan penelitian yang akan dilakukan adalah pada alat uji hipotesis dimana penelitian terdahulu menggunakan SEM sedangkan penelitian yang akan datang menggunakan SPSS, sedangkan persamaannya adalah sama-sama menggunakan variabel berbagi pengetahuan dan kepemimpinan transformasional.</p>
3.	<p>Ahmad et al (2019) <i>The Effect of Transformational Leadership on Innovation: Evidence from Lebanese Banks</i> European Research Studies</p>	<p>Kepemimpinan Transformasional Chang, (2016) kepemimpinan melalui dimensi strategis, komunikatif,</p>	<p>Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produk inovasi.</p>	<p>Persamaan dengan penelitian yang dilakukan adalah penggunaan variabel transformasional</p>

	Journal, Volume XXII, Issue 4, 2019 Sampel : 310 karyawan di 27 bank di Lebanon Alat analisis : SEM Metode : Kuantitatif	motivasional dan pribadi memungkinkan pengikut untuk bekerja secara kreatif dalam proses kolektif dengan mendorong generasi ide Inovasi Produk Teece, (2014) Organisasi yang inovatif memiliki kapasitas untuk mengidentifikasi peluang, teknologi, kompetensi, dan aset pengetahuan baru yang dibutuhkan untuk mencapai keunggulan kompetitif		dan variabel produk inovasi. Persamaan kedua, penelitian ini juga akan dilakukan disektor jasa. Perbedaan ada pada alat analisis yang digunakan dimana penelitian ini menggunakan SPSS sedangkan penelitian terdahulu menggunakan SEM. Perbedaan kedua ada pada tempat melakukan penelitian.
--	---	---	--	--

Sumber : Data sekunder diolah, tahun 2021

Penelitian ini menggunakan 3 penelitian terdahulu yang terdapat hubungan kepemimpinan transformasional terhadap inovasi produk. Dari 3 penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi produk. Teori kepemimpinan transformasional yang digunakan adalah Lloréns Montes et al., (2005), Avolio and Bass (2002), dan Chang, (2016). Teori inovasi produk yang digunakan adalah Hurley and Hult, (1998), Bass

and Riggio (2012), dan Teece, (2014). Perbedaan yang ditemukan pada penelitian terdahulu dan penelitian yang akan dilakukan terletak pada perusahaan yang akan diteliti.

2.1.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Inovasi Proses

1. Sattayaraksa & Boon-itt, 2015

Penelitian yang dilakukan oleh Sattayaraksa & Boon-itt, 2015 dengan judul penelitian “*CEO transformational leadership and the new product development process The mediating roles of organizational learning and innovation culture*”. Tujuan dilakukannya penelitian tersebut adalah untuk menguji hubungan antara kepemimpinan transformasional dan proses pengembangan produk baru melalui pembelajaran organisasi dan budaya inovasi. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Data dikumpulkan dari 269 perusahaan manufaktur di Thailand melalui survei surat. Studi ini mengumpulkan data skala besar melalui survei surat yang dikelola sendiri oleh perusahaan manufaktur di Thailand. Ada 85 kuesioner yang tidak dapat digunakan karena data yang hilang atau kurangnya informasi tentang kinerja inovasi produk perusahaan. Ada 269 kuesioner yang tersisa yang dapat digunakan.

Adapun persamaan dan perbedaan pada penelitian terdahulu dan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama menggunakan variabel inovasi produk dan kepemimpinan transformasional sedangkan perbedaannya adalah alat yang digunakan untuk menguji hipotesis, dimana

penelitian terdahulu menggunakan SEM sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan SPSS.

2. Chang et al, 2015

Penelitian yang dilakukan oleh Chang et al, 2015 dengan judul penelitian “*The influence of leadership on product and process innovations in China: The contingent role of knowledge acquisition capability*”. Tujuan dilakukan penelitian ini adalah menyelidiki efektivitas relatif dari dua jenis kepemimpinan pada inovasi produk dan proses di negara berkembang. Sampel penelitian ini berjumlah 277 karyawan perusahaan di China. Alat analisis yang digunakan adalah SPSS. Kepemimpinan transformasional memiliki efek yang lebih kuat pada inovasi produk, sedangkan kepemimpinan transaksional memiliki efek yang lebih kuat pada inovasi proses.

Persamaan penelitian ini dan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel yang sama, yaitu variabel kepemimpinan transformasional dan proses inovasi. Perbedaannya adalah pada tempat penelitian dan jumlah sampel yang dibutuhkan. Peneliti ini melakukan penelitian di China sedangkan penelitian yang akan dilakukan meneliti di Indonesia.

3. Le & Lei, 2019

Penelitian yang dilakukan oleh Le & Lei, 2019 dengan judul penelitian “*Determinants of innovation capability: the roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support*”. Tujuan dilakukan penelitian ini adalah untuk

mengetahui perbedaan pengaruh dari kepemimpinan transformasional terhadap setiap kapabilitas dari inovasi, yaitu inovasi produk dan proses inovasi. Sampel penelitian ini berjumlah 690 orang yang terdiri dari karyawan penting seperti pemimpin departemen administrasi, R&D, akuntansi, operasi, pemasaran, dan penjualan, dan dipilih dari 150 perusahaan di China yang dipilih secara acak. Alat analisis yang digunakan penelitian ini adalah AMOS. Temuan pada penelitian ini menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan memediasi kepemimpinan transformasional terhadap inovasi kapabilitas.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama menggunakan variabel kepemimpinan transformasional dan proses inovasi. Perbedaannya terdapat pada alat analisis, penelitian ini menggunakan AMOS sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan SPSS, perbedaan yang lain adalah pada tempat penelitian dan jumlah sample.

Tabel 2.1.3 Review pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap proses inovasi

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis	Persamaan dan Perbedaan
1.	Sattayaraksa & Boon-itt (2015) <i>CEO transformational leadership and the new product development process The mediating roles of organizational learning and innovation culture</i>	Kepemimpinan Transformasional Bass et al. (1987) Pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, pertimbangan individu Proses inovasi	Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap proses inovasi	persamaan dan perbedaan pada penelitian terdahulu dan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama menggunakan variabel inovasi produk dan kepemimpinan

	<p>Sampel : 269 perusahaan manufaktur di Thailand</p> <p>Alat Analisis : Structural Equation Modelling (SEM)</p> <p>Metode : Kuantitatif</p>	<p>Detert et al., (2000)</p> <p>simbol ekspresif, nilai-nilai, dan keyakinan, dan asumsi yang mendasari bahwa anggota organisasi berbagi tentang perilaku yang sesuai</p>		<p>transformatifional sedangkan perbedaannya adalah alat yang digunakan untuk menguji hipotesis, dimana penelitian terdahulu menggunakan SEM sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan SPSS.</p>
2.	<p>Chang et al (2015)</p> <p><i>The influence of leadership on product and process innovations in China: The contingent role of knowledge acquisition capability</i></p> <p>Sampel : 277 karyawan perusahaan di China</p> <p>Alat analisis : SPSS</p> <p>Metode : Kuantitatif</p>	<p>Kepemimpinan transformatifional</p> <p>Bass, (1990)</p> <p>Mereka memberikan inspirasi dengan memotivasi pengikut mereka, terutama melalui komunikasi harapan yang tinggi dan stimulasi kecerdasan, pengetahuan, dan kemampuan belajar masyarakat</p> <p>Proses inovasi</p> <p>Damanpour & Gopalakrishnan (2001)</p> <p>Proses inovasi melibatkan pengenalan metode produksi baru, pendekatan manajemen baru, dan</p>	<p>Kepemimpinan Transformatifional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap proses inovasi</p>	<p>Persamaan penelitian ini dan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel yang sama, yaitu variabel kepemimpinan transformatifional dan proses inovasi. Perbedaannya adalah pada tempat penelitian dan jumlah sampel yang dibutuhkan. Peneliti ini melakukan penelitian di China</p>

		teknologi baru yang dapat meningkatkan proses produksi atau manajemen		sedangkan penelitian yang akan dilakukan meneliti di Indonesia.
3.	<p>Le & Lei (2019) <i>Determinants of innovation capability: the roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support</i> Sampel : 690 karyawan penting dari 150 perusahaan di China Alat analisis : AMOS Metode : Kuantitatif</p>	<p>Kepemimpinan Transformasional Bass (1985) Kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam menghasilkan iklim yang menyukai pengenalan ide-ide baru.</p> <p>Proses inovasi Drucker (2014) menciptakan produk, layanan, proses kerja, dan prosedur manajemen baru untuk mendapatkan keunggulan kompetitif organisasi.</p>	<p>Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap proses inovasi.</p>	<p>Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama menggunakan variabel kepemimpinan transformasional dan proses inovasi. Perbedaannya terdapat pada alat analisis, penelitian ini menggunakan AMOS sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan SPSS, perbedaan yang lain adalah pada tempat penelitian dan jumlah sample.</p>

Sumber : Data sekunder diolah, tahun 2021

Penelitian ini menggunakan 3 penelitian terdahulu yang terdapat hubungan kepemimpinan transformasional terhadap proses inovasi. Dari 3 penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap proses inovasi. Teori kepemimpinan transformasional yang digunakan adalah Bass et al. (1987), Bass, (1990), Bass (1985). Teori proses inovasi yang digunakan adalah Detert et al., (2000), Damanpour & Gopalakrishnan (2001), Drucker (2014). Perbedaan yang ditemukan pada penelitian terdahulu dan penelitian yang akan dilakukan terletak pada perusahaan yang akan diteliti.

2.1.4 Pengaruh Berbagi Pengetahuan terhadap Inovasi Produk

1. Al-Husseini, 2015

Penelitian yang dilakukan oleh Al-Husseini, 2015 dengan judul penelitian “*Knowledge Sharing Practices as a Basis of Product Innovation: A Case of Higher Education in Iraq*”. Tujuan dilakukan penelitian tersebut adalah untuk mengeksplorasi efek dari berbagi pengetahuan tentang inovasi produk. Penelitian tersebut menggunakan sampel sejumlah 260 di perguruan tinggi di Iraq yang terdiri dari tenaga pengajar. Alat analisis yang digunakan pada penelitian tersebut adalah SEM dan AMOS 20. Penelitian tersebut memiliki hasil bahwa berbagi pengetahuan memiliki peran penting dalam meningkatkan inovasi produk dalam lingkungan perguruan tinggi.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama menguji pengaruh berbagi pengetahuan terhadap inovasi produk. Perbedaannya, penelitian ini meneliti di Iraq sedangkan penelitian yang akan dilakukan di Indonesia. Perbedaan lainnya ada pada alat analisis, penelitian ini menggunakan SEM dan AMOS 20 sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan SPSS.

2. Yang et al., 2018

Penelitian yang dilakukan oleh Yang et al, 2018 yang berjudul *“Knowledge sharing serves as a mediator between collaborative culture and innovation capability: an empirical research”*. Tujuan dilakukan penelitian tersebut adalah untuk mengkaji tentang hubungan antara budaya kolaboratif, berbagi pengetahuan dan kemampuan di perusahaan Cina. Perusahaan tersebut menggunakan sampel sebanyak 331 karyawan divisi administrasi, operasi, akuntansi, pemasaran dan penjualan. Alat analisis yang digunakan adalah SEM. Dari penelitian tersebut diperoleh hasil bahwa berbagi pengetahuan memiliki peran mediasi antara budaya kolaboratif dan dua jenis inovasi tertentu, yaitu inovasi produk dan inovasi proses.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan ialah sama sama menguji pengaruh berbagi pengetahuan terhadap inovasi produk. Perbedaannya, pada penelitian terdahulu melakukan penelitian di Cina sedangkan penelitian yang akan dilakukan di Indonesia. Perbedaan lainnya terdapat pada alat analisis yang digunakan, penelitian ini terdahulu menggunakan SEM, sedangkan penelitian yang akan datang menggunakan SPSS.

3. Podrug, 2017

Penelitian yang dilakukan oleh Podrug, 2017 yang berjudul “*Knowledge sharing and firm innovation capability in Croatian ICT companies*”. Tujuan dilakukan penelitian tersebut adalah untuk membedakan secara empiris pengaruh faktor individu, faktor organisasi, serta kemampuan inovasi terhadap berbagi pengetahuan. Penelitian tersebut menggunakan sampel sebanyak 196 karyawan dari perusahaan TIK besar di Kroasia. Alat analisis yang digunakan adalah SEM. Dari penelitian tersebut ditemukan bahwa kesediaan dan antusias karyawan dalam berbagi pengetahuan mampu meningkatkan kemampuan inovasi perusahaan.

Persamaannya adalah pada variabel yang digunakan, yaitu berbagi pengetahuan dan inovasi produk. Persamaan lainnya adalah pada pengumpulan sampel, sama-sama menggunakan perusahaan jasa. Perbedaannya adalah pada alat analisis yang digunakan, dimana penelitian terdahulu menggunakan SEM, sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan SPSS.

Tabel 2.1.4 Review pengaruh berbagi pengetahuan terhadap inovasi produk

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis	Persamaan dan Perbedaan
1.	Al-Husseini, (2015) <i>Knowledge Sharing Practices as a Basis of Product Innovation: A Case of Higher Education in Iraq</i>	Berbagi pengetahuan T kim et al (2013) Mencakup kegiatan di mana informasi, keterampilan, wawasan dipertukarkan di antara anggota organisasi	Berbagi pengetahuan memiliki pengaruh positif dan signifikan	Persamaan penelitian ini dengan penelitian

	<p>Sampel : 260 karyawan di perguruan tinggi di Iraq Alat Analisis : Structural Equation Modelling (SEM) dan AMOS 20 Metode : Kuantitatif</p>	<p>Inovasi produk Chen et al (2012) Inovasi dapat dipahami sebagai mengembangkan, menghasilkan, mengadopsi, dan menerapkan ide-ide baru, metode, program, dan kebijakan untuk mencapai tujuan dan organisasi secara efektif</p>	<p>terhadap inovasi produk</p>	<p>yang akan dilakukan adalah sama-sama menguji pengaruh berbagi pengetahuan terhadap inovasi produk. Perbedaan ada pada alat analisis, penelitian ini menggunakan SEM dan AMOS 20 sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan SPSS.</p>
<p>2.</p>	<p>Yang et al., 2018 <i>Knowledge sharing serves as a mediator between collaborative culture and innovation capability: an empirical research</i> Sampel : 331 karyawan perusahaan di China Alat analisis : SEM Metode : Kuantitatif</p>	<p>Berbagi pengetahuan Le and Lei, (2017) Berbagi pengetahuan memaksimalkan kemampuan perusahaan untuk mengelola pengetahuan dan memungkinkan individu dalam organisasi untuk bekerja atau mencapai tujuan dengan lebih efisien.</p>	<p>Berbagi pengetahuan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi produk</p>	<p>Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan ialah sama-sama menguji pengaruh berbagi pengetahuan terhadap inovasi produk.</p>

		<p>Inovasi produk Drucker, (2014) Inovasi telah didefinisikan sebagai kemampuan untuk menciptakan produk, layanan, proses kerja, dan prosedur manajemen baru untuk mendapatkan keuntungan keunggulan kompetitif organisasi</p>		<p>Perbedaannya, pada penelitian terdahulu melakukan penelitian di Cina sedangkan penelitian yang akan dilakukan di Indonesia</p>
3.	<p>Podrug, (2017) <i>Knowledge sharing and firm innovation capability in Croatian ICT companies</i> Sampel : 196 karyawan dari perusahaan TIK besar di Kroasia Alat analisis : SEM Metode : Kuantitatif</p>	<p>Berbagi pengetahuan Bartol dan Srivastava (2002) Mendefinisikan berbagi pengetahuan sebagai berbagi informasi, ide, saran, dan keahlian individu yang relevan dengan organisasi satu sama lain.</p> <p>Inovasi produk Thompson (1965) Menganggap inovasi sebagai generasi adopsi dan implementasi ide-ide baru, proses, produk, atau layanan.</p>	<p>Berbagi pengetahuan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi produk</p>	<p>Persamaannya adalah pada variabel yang digunakan, yaitu berbagi pengetahuan dan inovasi produk. Perbedaannya adalah pada alat analisis yang digunakan, dimana penelitian terdahulu menggunakan SEM, sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan SPSS.</p>

Sumber : Data sekunder diolah, tahun 2021

Penelitian ini menggunakan 3 penelitian terdahulu yang terdapat hubungan berbagi pengetahuan terhadap inovasi produk. Dari 3 penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa berbagi pengetahuan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi produk. Teori berbagi pengetahuan yang digunakan adalah T kim et al (2013), Le and Lei, (2017), dan Bartol dan Srivastava (2002). Teori inovasi produk yang digunakan adalah Chen et al (2012), Drucker, (2014), dan Thompson (1965). Perbedaan yang ditemukan pada penelitian terdahulu dan penelitian yang akan dilakukan terletak pada perusahaan yang akan diteliti.

2.1.5 Pengaruh Berbagi Pengetahuan terhadap Inovasi Proses

1. Lo, 2019

Penelitian yang dilakukan oleh Lo, 2019 yang memiliki judul *“Enhancing competitive advantage in Hong Kong higher education: Linking knowledge sharing, absorptive capacity and innovation capability”*. Tujuan dari penelitian tersebut adalah mengetahui hubungan antara berbagi pengetahuan, daya serap, kemampuan inovasi dan keunggulan kompetitif di Hong Kong Higher Education Industri. Sampel yang digunakan pada penelitian tersebut adalah sebanyak 166 akademisi yang dipilih secara acak dari institusi Pendidikan tinggi di Hongkong. Alat analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah PLS-SEM. Dari penelitian tersebut ditemukan bahwa hubungan positif yang signifikan diidentifikasi antara berbagi pengetahuan dan kapasitas penyerapan, antara

kapasitas penyerapan dan kemampuan inovasi dan antara kemampuan inovasi dan keunggulan kompetitif.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel yang sama dalam penelitian, yaitu berbagi pengetahuan dan proses inovasi. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada alat analisis, dimana penelitian terdahulu menggunakan PLS-SEM, sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan SPSS. Perbedaan kedua, tempat dilakukannya penelitian terdahulu berlokasi di Hongkong, sedangkan penelitian yang akan dilakukan berada di Indonesia.

2. Ganguly et al., 2019

Penelitian yang dilakukan oleh Ganguly et al., 2019 yang berjudul *“Evaluating the role of social capital, tacit knowledge sharing, knowledge quality and reciprocity in determining innovation capability of an organization”*. Tujuan dari penelitian tersebut adalah berfokus pada peran berbagi pengetahuan dalam mendorong kemampuan inovasi suatu organisasi. Hubungan antara kualitas dari pengetahuan dan kemampuan inovasi juga dibahas dalam penelitian tersebut. Sampel yang digunakan pada penelitian tersebut berjumlah 190 responden dari domain industri di India. Alat analisis yang digunakan pada penelitian tersebut ialah SEM. Hasil yang ditemukan pada penelitian ini adalah berbagi pengetahuan dan kualitas pengetahuan secara positif terkait dengan kemampuan inovasi.

Persamaan dari penelitian terdahulu dan penelitian yang akan dilakukan adalah pada variabel yang digunakan, yaitu sama-sama

menggunakan variabel berbagi pengetahuan serta kemampuan inovasi, dimana didalam kemampuan inovasi terdapat proses inovasi. Perbedaan yang ditemukan adalah pada alat analisis, dimana penelitian terdahulu menggunakan SEM, sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan SPSS.

3. Le & Lei, 2019

Penelitian yang dilakukan oleh Le & Lei, 2019 dengan judul penelitian “Determinants of innovation capability: the roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support”. Tujuan dilakukan penelitian ini adalah untuk mengetahui perbedaan pengaruh dari kepemimpinan transformasional terhadap setiap kapabilitas dari inovasi, yaitu inovasi produk dan proses inovasi. Sampel penelitian ini berjumlah 690 orang yang terdiri dari karyawan penting seperti pemimpin departemen administrasi, R&D, akuntansi, operasi, pemasaran, dan penjualan, dan dipilih dari 150 perusahaan di China yang dipilih secara acak. Alat analisis yang digunakan penelitian ini adalah AMOS. Temuan pada penelitian ini menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan memediasi kepemimpinan transformasional terhadap inovasi kapabilitas.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama menggunakan variabel kepemimpinan transformasional dan proses inovasi. Perbedaannya terdapat pada alat analisis, penelitian ini menggunakan AMOS sedangkan penelitian yang akan dilakukan

menggunakan SPSS, perbedaan yang lain adalah pada tempat penelitian dan jumlah sample.

Tabel 2.1.5 Review pengaruh berbagi pengetahuan terhadap proses inovasi

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis	Persamaan dan Perbedaan
1.	<p>Lo, (2019) <i>Enhancing competitive advantage in Hong Kong higher education: Linking knowledge sharing, absorptive capacity and innovation capability</i> Sampel : 166 akademisi yang dipilih secara acak dari institusi Pendidikan tinggi di Hongkong Alat Analisis : PLS-SEM Metode : Kuantitatif</p>	<p>Berbagi pengetahuan Huysman dan de Wit (2003) berbagi pengetahuan dapat terjadi pada tingkat individu, organisasi, dan pengetahuan bersama dapat mengarah pada penciptaan atau inovasi pengetahuan</p> <p>Proses inovasi Curado et al. (2017) berpendapat bahwa daya serap meningkatkan kecepatan, frekuensi dan besarnya inovasi</p>	<p>Berbagi pengetahuan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap proses inovasi</p>	<p>Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel yang sama dalam penelitian, yaitu berbagi pengetahuan dan proses inovasi. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada alat analisis, dimana penelitian terdahulu menggunakan PLS-SEM, sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan SPSS</p>
2.	<p>Ganguly et al., 2019 <i>Evaluating the role of social capital, tacit knowledge sharing, knowledge quality and reciprocity in determining innovation capability of an organization</i> Sampel : 190 responden dari domain industri di India</p>	<p>Berbagi pengetahuan Waheed dan Kaur (2016) mengidentifikasi enam dimensi kualitas pengetahuan, yaitu adaptabilitas, inovasi, penerapan, perluasan,</p>	<p>Berbagi pengetahuan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap</p>	<p>Persamaan dari penelitian terdahulu dan penelitian yang akan dilakukan adalah pada variabel yang digunakan, yaitu</p>

	<p>Alat analisis : SPSS Metode : Kuantitatif</p>	<p>pembenaran dan keaslian</p> <p>Proses inovasi Soo et al. (2004) kualitas pengetahuan dapat diukur dengan frekuensi, kegunaan dan inovasi, dan dapat menjadi inovatif atau baru untuk sistem atau organisasi</p>	<p>proses inovasi</p>	<p>sama-sama menggunakan variabel berbagi pengetahuan serta kemampuan inovasi, dimana didalam kemampuan inovasi terdapat proses inovasi. Perbedaan yang ditemukan adalah pada alat analisis, dimana penelitian terdahulu menggunakan SEM, sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan SPSS.</p>
3.	<p>Le & Lei (2019) <i>Determinants of innovation capability: the roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support</i> Sampel : 690 karyawan penting dari 150 perusahaan di China Alat analisis : AMOS</p>	<p>Berbagi pengetahuan Sa'enz et al. (2012) Mekanisme berbagi pengetahuan seperti komunitas praktik, pembinaan atau pendampingan, dan rotasi fungsional karyawan merupakan cara utama untuk meningkatkan pengaruh positif</p> <p>Proses inovasi Drucker (2014)</p>	<p>Berbagi pengetahuan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap proses inovasi.</p>	<p>Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama menggunakan variabel kepemimpinan transformasional dan proses inovasi.</p>

	Metode : Kuantitatif	menciptakan produk, layanan, proses kerja, dan prosedur manajemen baru untuk mendapatkan keunggulan kompetitif organisasi.	Perbedaannya terdapat pada alat analisis, penelitian ini menggunakan AMOS sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan SPSS, perbedaan yang lain adalah pada tempat penelitian dan jumlah sample.
--	----------------------	--	---

Sumber : Data Sekunder dioalah, tahun 2021

Penelitian ini menggunakan 3 penelitian terdahulu yang terdapat hubungan berbagi pengetahuan terhadap proses inovasi. Dari 3 penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa berbagi pengetahuan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap proses inovasi. Teori berbagi pengetahuan yang digunakan adalah Huysman dan de Wit (2003), Waheed dan Kaur (2016), dan Sa'enz et al. (2012). Teori proses inovasi yang digunakan adalah Curado et al. (2017), Soo et al. (2004), dan Drucker (2014). Perbedaan yang ditemukan pada penelitian terdahulu dan penelitian yang akan dilakukan terletak pada perusahaan yang akan diteliti.

2.1.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Inovasi Produk melalui Berbagi Pengetahuan

Penelitian mengenai hubungan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap inovasi produk melalui berbagi pengetahuan

masih jarang diteliti, sehingga masih sulit untuk menemukan artikel yang berkaitan dengan hubungan antar variabel tersebut. Maka dari itu penulis hanya dapat menemukan satu artikel yang berkaitan, yaitu penelitian yang dilakukan oleh:

1. Afsar *et al.*, 2019

Penelitian yang dilakukan oleh Afsar *et al.*, 2019 yang berjudul “*The role of job crafting and knowledge sharing on the effect of transformational leadership on innovative work behaviour*”. Tujuan dari artikel ini adalah untuk menguji pengaruh dari kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif karyawan melalui job crafting. Selain itu, artikel ini juga mengeksplorasi efek berbagi pengetahuan dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif. Sampel yang digunakan pada penelitian ini 325 karyawan dan supervisor yang bekerja di industri perhotelan. Hasil dari penelitian tersebut adalah berbagi pengetahuan memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja yang inovatif. Alat analisis yang digunakan oleh peneliti adalah PLS-SEM.

Persamaan yang terdapat pada penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel yang sama, yaitu variabel berbagi pengetahuan, kepemimpinan transformasional, dan inovatif/inovasi. Perbedaan yang ditemukan adalah pada alat analisis, dimana penelitian terdahulu menggunakan PLS-SEM sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan SPSS.

2. Le & Lei, 2019

Penelitian yang dilakukan oleh Le & Lei, 2019 dengan judul penelitian “*Determinants of innovation capability: the roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support*”. Tujuan dilakukan penelitian ini adalah untuk mengetahui perbedaan pengaruh dari kepemimpinan transformasional terhadap setiap kapabilitas dari inovasi, yaitu inovasi produk dan proses inovasi. Sampel penelitian ini berjumlah 690 orang yang terdiri dari karyawan penting seperti pemimpin departemen administrasi, R&D, akuntansi, operasi, pemasaran, dan penjualan, dan dipilih dari 150 perusahaan di China yang dipilih secara acak. Alat analisis yang digunakan penelitian ini adalah AMOS. Temuan pada penelitian ini menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan memediasi kepemimpinan transformasional terhadap inovasi kapabilitas.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama menggunakan variabel kepemimpinan transformasional dan proses inovasi. Perbedaannya terdapat pada alat analisis, penelitian ini menggunakan AMOS sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan SPSS, perbedaan yang lain adalah pada tempat penelitian dan jumlah sample.

Tabel 2.1.6 Review pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap produk inovasi melalui berbagi pengetahuan

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis	Persamaan dan Perbedaan
1.	<p>Afsar et al., 2019 <i>The role of job crafting and knowledge sharing on the effect of transformational leadership on innovative work behaviour</i> Sampel : 325 karyawan dan supervisor yang bekerja di industri perhotelan Alat Analisis : PLS-SEM Metode : Kuantitatif</p>	<p>Kepemimpinan Transformasional Bass (1985) Kepemimpinan transformasional dapat dibagi menjadi empat aspek: pengaruh ideal, pertimbangan individual, motivasi inspirasional dan stimulasi intelektual.</p> <p>Berbagi pengetahuan Guan et al., (2018) untuk menerima lebih banyak solusi, pendapat, saran, ide, dan informasi dari rekan kerja ketika para pemimpin terlibat dalam pengambilan keputusan partisipatif</p> <p>Inovasi Produk Akram et al.,(2018) Perilaku kerja yang inovatif dapat didefinisikan sebagai temuan karyawan, saran dan implementasi ide-ide ini pada tugas terkait pekerjaan yang bermanfaat bagi kinerja organisasi</p>	<p>Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produk inovasi melalui berbagi pengetahuan</p>	<p>Persamaan yang terdapat pada penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel yang sama, yaitu variabel berbagi pengetahuan, kepemimpinan transformasional, dan inovatif/inovasi. Perbedaan yang ditemukan adalah pada alat analisis, dimana penelitian terdahulu menggunakan PLS-SEM sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan SPSS.</p>
2	<p>Le & Lei (2019) <i>Determinants of innovation capability: the roles</i></p>	<p>Berbagi pengetahuan Sa'enz et al. (2012)</p>	<p>Berbagi pengetahuan memiliki pengaruh positif</p>	<p>Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang</p>

	<i>of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support</i> Sampel : 690 karyawan penting dari 150 perusahaan di China Alat analisis : AMOS Metode : Kuantitatif	Mekanisme berbagi pengetahuan seperti komunitas praktik, pembinaan atau pendampingan, dan rotasi fungsional karyawan merupakan cara utama untuk meningkatkan pengaruh positif Proses inovasi Drucker (2014) menciptakan produk, layanan, proses kerja, dan prosedur manajemen baru untuk mendapatkan keunggulan kompetitif organisasi.	dan signifikan terhadap proses inovasi.	akan dilakukan adalah sama-sama menggunakan variabel kepemimpinan transformasional dan proses inovasi. Perbedaannya terdapat pada alat analisis, penelitian ini menggunakan AMOS sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan SPSS, perbedaan yang lain adalah pada tempat penelitian dan jumlah sample.
--	---	---	--	--

Sumber : Data sekunder diolah, tahun 2021

Penelitian ini menggunakan 2 penelitian terdahulu yang terdapat hubungan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap inovasi produk melalui berbagi pengetahuan. Dari 2 penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi produk melalui berbagi pengetahuan. Teori yang digunakan pada variabel kepemimpinan transformasional adalah Bass (1985), inovasi produk menggunakan teori Akram et al.,(2018), berbagi pengetahuan menggunakan teori Guan et al., (2018). Perbedaan yang ditemukan pada penelitian terdahulu dan penelitian yang akan dilakukan terletak pada perusahaan yang akan diteliti.

2.1.7 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Inovasi Proses melalui Berbagi Pengetahuan

Penelitian mengenai hubungan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap inovasi produk melalui berbagi pengetahuan masih jarang diteliti, sehingga masih sulit untuk menemukan artikel yang berkaitan dengan hubungan antar variabel tersebut. Maka dari itu penulis hanya dapat menemukan satu artikel yang berkaitan, yaitu penelitian yang dilakukan oleh:

1. Afsar *et al.*, 2019

Penelitian yang dilakukan oleh Afsar *et al.*, 2019 yang berjudul “*The role of job crafting and knowledge sharing on the effect of transformational leadership on innovative work behaviour*”. Tujuan dari artikel ini adalah untuk menguji pengaruh dari kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif karyawan melalui job crafting. Selain itu, artikel ini juga mengeksplorasi efek berbagi pengetahuan dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif. Sampel yang digunakan pada penelitian ini 325 karyawan dan supervisor yang bekerja di industri perhotelan. Hasil dari penelitian tersebut adalah berbagi pengetahuan memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja yang inovatif. Alat analisis yang digunakan oleh peneliti adalah PLS-SEM.

Persamaan yang terdapat pada penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel yang sama, yaitu variabel berbagi pengetahuan, kepemimpinan transformasional, dan

inovatif/inovasi. Perbedaan yang ditemukan adalah pada alat analisis, dimana penelitian terdahulu menggunakan PLS-SEM sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan SPSS.

2. Le & Lei, 2019

Penelitian yang dilakukan oleh Le & Lei, 2019 dengan judul penelitian “*Determinants of innovation capability: the roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support*”. Tujuan dilakukan penelitian ini adalah untuk mengetahui perbedaan pengaruh dari kepemimpinan transformasional terhadap setiap kapabilitas dari inovasi, yaitu inovasi produk dan proses inovasi. Sampel penelitian ini berjumlah 690 orang yang terdiri dari karyawan penting seperti pemimpin departemen administrasi, R&D, akuntansi, operasi, pemasaran, dan penjualan, dan dipilih dari 150 perusahaan di China yang dipilih secara acak. Alat analisis yang digunakan penelitian ini adalah AMOS. Temuan pada penelitian ini menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan memediasi kepemimpinan transformasional terhadap inovasi kapabilitas.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama menggunakan variabel kepemimpinan transformasional dan proses inovasi. Perbedaannya terdapat pada alat analisis, penelitian ini menggunakan AMOS sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan SPSS, perbedaan yang lain adalah pada tempat penelitian dan jumlah sample.

Tabel 2.1.7 Review pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap proses inovasi melalui berbagi pengetahuan

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis	Persamaan dan Perbedaan
1.	<p>Afsar et al., 2019 <i>The role of job crafting and knowledge sharing on the effect of transformational leadership on innovative work behaviour</i> Sampel : 325 karyawan dan supervisor yang bekerja di industri perhotelan Alat Analisis : PLS-SEM Metode : Kuantitatif</p>	<p>Kepemimpinan Transformasional Bass (1985) Kepemimpinan transformasional dapat dibagi menjadi empat aspek: pengaruh ideal, pertimbangan individual, motivasi inspirasional dan stimulasi intelektual.</p> <p>Berbagi pengetahuan Guan et al., (2018) untuk menerima lebih banyak solusi, pendapat, saran, ide, dan informasi dari rekan kerja ketika para pemimpin terlibat dalam pengambilan keputusan partisipatif</p> <p>Proses inovasi Janssen (2000) Perilaku kerja inovatif adalah hasil dari seperangkat perilaku yang komprehensif terkait dengan penciptaan ide, dukungan ide dan implementasi ide.</p>	<p>Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produk inovasi melalui berbagi pengetahuan</p>	<p>Persamaan yang terdapat pada penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel yang sama, yaitu variabel berbagi pengetahuan, kepemimpinan transformasional, dan inovatif/inovasi. Perbedaan yang ditemukan adalah pada alat analisis, dimana penelitian terdahulu menggunakan PLS-SEM sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan SPSS.</p>
2	<p>Le & Lei (2019) <i>Determinants of innovation capability: the roles of transformational leadership,</i></p>	<p>Berbagi pengetahuan Sa´enz et al. (2012) Mekanisme berbagi pengetahuan seperti komunitas praktik,</p>	<p>Berbagi pengetahuan memiliki pengaruh positif dan signifikan</p>	<p>Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-</p>

	<i>knowledge sharing and perceived organizational support</i> Sampel : 690 karyawan penting dari 150 perusahaan di China Alat analisis : AMOS Metode : Kuantitatif	pembinaan atau pendampingan, dan rotasi fungsional karyawan merupakan cara utama untuk meningkatkan pengaruh positif Proses inovasi Drucker (2014) menciptakan produk, layanan, proses kerja, dan prosedur manajemen baru untuk mendapatkan keunggulan kompetitif organisasi	terhadap proses inovasi.	sama menggunakan variabel kepemimpinan transformasional dan proses inovasi. Perbedaannya terdapat pada alat analisis, penelitian ini menggunakan AMOS sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan SPSS, perbedaan yang lain adalah pada tempat penelitian dan jumlah sample.
--	---	---	--------------------------	---

Sumber : Data sekunder diolah, tahun 2021

Penelitian ini menggunakan 1 penelitian terdahulu yang terdapat hubungan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap inovasi produk melalui berbagi pengetahuan. Dari 1 penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi produk melalui berbagi pengetahuan. Teori yang digunakan pada variabel kepemimpinan transformasional adalah Bass (1985), proses inovasi menggunakan teori Janssen (2000), berbagi pengetahuan menggunakan teori Guan et al., (2018). Perbedaan yang ditemukan pada penelitian terdahulu dan penelitian yang akan dilakukan terletak pada perusahaan yang akan diteliti.

Tabel 2.1.8 Teori Rujukan Kepemimpinan Transformasional

Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang Dipakai
Han et al., (2015)	Bryan (2003)	individu mendekati, menafsirkan, dan membangun	Variabel kepemimpinan

		konversi pengetahuan di tempat kerja	transformatif dalam penelitian ini akan menggunakan teori dari Avolio dan Bass (2002), dengan indikator motivasi inspiratif, karisma, intelektual stimulasi, perhatian pribadi.
Masa'deh Ra'ed <i>et al.</i> , (2016)	Cheung & Wong, (2011)	kegiatan, kepuasan, kinerja, komitmen organisasi, penarikan kerja, kinerja tugas dan perilaku kewarganegaraan organisasi, dan ketidakhadiran	“Teori Avolio dan Bass (2002) dipilih karena teori tersebut sering digunakan pada penelitian-penelitian terdahulu”
Han Seung Hyun <i>et al.</i> , (2016)	Bass, (1999)	Perilaku kepemimpinan seperti itu terdiri dari empat aspek yang berbeda: inspirasi, stimulasi intelektual, pertimbangan individual, dan pengaruh yang diidealkan	
Sattayaraksa & Boon-itt (2017)	Lloréns Montes et al., (2005)	Menjadi perancang, master, mentor, penantang, dan integrator yang baik dan memiliki visi bersama yang jelas	
Elrehail et al (2017)	Avolio and Bass (2002)	Empat komponen perilaku menentukan kemampuan pemimpin transformasional untuk menginspirasi mereka Pengikut. Pertama, motivasi inspiratif, karisma, intelektual stimulasi, perhatian pribadi	
Ahmad et al (2019)	Chang, (2016)	kepemimpinan melalui dimensi strategis, komunikatif, motivasi dan pribadi memungkinkan	

		pengikut untuk bekerja secara kreatif dalam proses kolektif dengan mendorong generasi ide	
Sattayaraksa & Boon-itt (2015)	Bass et al. (1987)	Pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, pertimbangan individu	
Chang et al (2015)	Bass, (1990)	Mereka memberikan inspirasi dengan memotivasi pengikut mereka, terutama melalui komunikasi harapan yang tinggi dan stimulasi kecerdasan, pengetahuan, dan kemampuan belajar masyarakat	
Le & Lei (2019)	Bass (1985)	Kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam menghasilkan iklim yang menyukai pengenalan ide-ide baru.	
Al-Husseini, (2015)	T kim et al (2013)	Mencakup kegiatan di mana informasi, keterampilan, wawasan dipertukarkan di antara anggota organisasi	
Yang et al., 2018	Le and Lei, (2017)	Berbagi pengetahuan memaksimalkan kemampuan perusahaan untuk mengelola pengetahuan dan memungkinkan individu dalam organisasi untuk bekerja atau mencapai tujuan dengan lebih efisien.	
Podrug, (2017)	Bartol dan Srivastava (2002)	Mendefinisikan berbagi pengetahuan sebagai berbagi informasi, ide, saran, dan	

		keahlian individu yang relevan dengan organisasi satu sama lain.	
Afsar et al., 2019	Bass (1985)	Kepemimpinan transformasional dapat dibagi menjadi empat aspek: pengaruh ideal, pertimbangan individual, motivasi inspirasional dan stimulasi intelektual.	

Sumber : Data Sekunder diolah, tahun 2021

Kerangka teori dan definisi operasional pada variabel kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini akan menggunakan teori oleh Avolio dan Bass (2002). Dari teori Avolio dan Bass (2002) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki beberapa indikator, diantaranya motivasi inspiratif, karisma, intelektual stimulasi, perhatian pribadi. Teori Avolio dan Bass (2002) dipilih karena teori tersebut banyak ditemukan dan digunakan pada penelitian terdahulu.

Tabel 2.1.9 Teori Rujukan Berbagi Pengetahuan

Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang di pakai
Han <i>et al.</i> , (2015)	Chen, Chen, and Kinshuk (2009)	Sikap positif, peserta berkorelasi dengan niat yang lebih tinggi untuk berbagi pengetahuan, menunjukkan dampak yang signifikan pada perilaku berbagi pengetahuan.	Variabel berbagi pengetahuan dalam penelitian ini akan menggunakan teori dari Bartol dan Srivastava (2002), dengan indikatornya adalah informasi,

Masa'deh Ra'deh <i>et al.</i> , (2016)	Wu & Zhu, (2012)	lima elemen kunci diperlukan: nilai pengetahuan sumber, kesediaan sumber untuk berbagi pengetahuan, kekayaan media saluran komunikasi, kesediaan penerima untuk memperoleh pengetahuan, dan kapasitas serap penerima..	ide, saran, dan keahlian individu yang relevan dengan organisasi satu sama lain. "Teori Bartol dan Srivastava (2002) dipilih karena teori tersebut sering digunakan pada penelitian-penelitian terdahulu"
Han Seung Hyun <i>et al.</i> , (2016)	Reychav and Weisberg (2010)	Berbagi pengetahuan karyawan secara langsung dan secara tidak langsung mempengaruhi perilaku berbagi pengetahuan karyawan yang sebenarnya.	
Al-Husseini, (2015)	T kim et al (2013)	Mencakup kegiatan di mana informasi, keterampilan, wawasan dipertukarkan di antara anggota organisasi	
Yang et al., 2018	Le and Lei, (2017)	Berbagi pengetahuan memaksimalkan kemampuan perusahaan untuk mengelola pengetahuan dan memungkinkan individu dalam organisasi untuk bekerja atau mencapai	

		tujuan dengan lebih efisien.	
Podrug, (2017)	Bartol dan Srivastava (2002)	Mendefinisikan berbagi pengetahuan sebagai berbagi informasi, ide, saran, dan keahlian individu yang relevan dengan organisasi satu sama lain.	
Lo, (2019)	Huysman dan de Wit (2003)	berbagi pengetahuan dapat terjadi pada tingkat individu, organisasi, dan pengetahuan bersama dapat mengarah pada penciptaan atau inovasi pengetahuan	
Ganguly et al., 2019	Waheed dan Kaur (2016)	mengidentifikasi enam dimensi kualitas pengetahuan, yaitu adaptabilitas, inovasi, penerapan, perluasan, pembenaran dan keaslian	
Le & Lei (2019)	Sa´enz et al. (2012)	Mekanisme berbagi pengetahuan seperti komunitas praktik, pembinaan atau pendampingan, dan rotasi fungsional karyawan merupakan cara utama untuk meningkatkan pengaruh positif	
Afsar et al., 2019	Guan et al., (2018)	untuk menerima lebih banyak solusi, pendapat,	

		saran, ide, dan informasi dari rekan kerja ketika para pemimpin terlibat dalam pengambilan keputusan partisipatif
--	--	---

Sumber: Data Sekunder diolah, tahun 2021

Kerangka teori dan definisi operasional pada variabel berbagi pengetahuan di dalam penelitian ini menggunakan teori dari Bartol dan Srivastava (2002). Dari teori Bartol dan Srivastava (2002), ditemukan bahwa berbagi pengetahuan memiliki beberapa indikator, yaitu informasi, ide, saran, dan keahlian individu yang relevan dengan organisasi satu sama lain. Teori Bartol dan Srivastava (2002) dipilih karena teori ini sering digunakan pada penelitian terdahulu.

Tabel 2.1.10 Teori Rujukan Inovasi Produk

Jurnal	Teori	Indikator	Teori Yang di Pakai
Sattayaraksa & Boon-itt (2017)	Hurley and Hult, (1998)	belajar, berbagi ide baru, dan mempengaruhi keputusan kelompok.	Variabel inovasi produk dalam penelitian ini akan menggunakan teori
Elrehail et al (2017)	Bass and Riggio (2012)	Pemimpin yang memiliki motivasi inspirasional dapat meningkatkan efikasi diri, motivasi, inovasi pengikut	oleh Drucker, (2014), dengan indikatornya ialah menciptakan produk,
Ahmad et al (2019)	Teece, (2014)	Organisasi yang inovatif memiliki kapasitas untuk mengidentifikasi peluang, teknologi, kompetensi, dan aset pengetahuan baru yang dibutuhkan untuk	layanan, proses kerja, dan prosedur manajemen baru untuk mendapatkan keuntungan

		mencapai keunggulan kompetitif	keunggulan kompetitif
Al-Husseini, (2015)	Chen et al (2012)	Inovasi dapat dipahami sebagai mengembangkan, menghasilkan, mengadopsi, dan menerapkan ide-ide baru, metode, program, dan kebijakan untuk mencapai tujuan dan organisasi secara efektif	“Teori Drucker (2014) dipilih karena teori ini sering ditemukan dan digunakan pada penelitian terdahulu”
Yang et al., 2018	Drucker, (2014)	Inovasi telah didefinisikan sebagai kemampuan untuk menciptakan produk, layanan, proses kerja, dan prosedur manajemen baru untuk mendapatkan keuntungan keunggulan kompetitif organisasi	
Podrug, (2017)	Thompson (1965)	Menganggap inovasi sebagai generasi adopsi dan implementasi ide-ide baru, proses, produk, atau layanan.	
Afsar et al., 2019	Akram et al.,(2018)	Perilaku kerja yang inovatif dapat didefinisikan sebagai temuan karyawan, saran dan implementasi ide-ide ini pada tugas terkait	

		pekerjaan yang bermanfaat bagi kinerja organisasi	
--	--	---	--

Sumber: Data Sekunder diolah, Tahun 2021

Kerangka teori dan definisi operasional pada variabel inovasi produk di dalam penelitian ini menggunakan teori dari Ducker (2014). Dari teori Ducker (2014), ditemukan bahwa inovasi produk memiliki beberapa indikator, yaitu ialah menciptakan produk, layanan, proses kerja, dan prosedur manajemen baru untuk mendapatkan keuntungan keunggulan kompetitif. Teori Ducker (2014) dipilih karena teori ini sering digunakan pada penelitian terdahulu.

Tabel 2.1.11 Teori Rujukan Inovasi Proses

Jurnal	Teori	Indikator	Teori Yang dipakai
Sattayaraksa & Boon-itt (2015)	Detert et al., (2000)	simbol ekspresif, nilai-nilai, dan keyakinan, dan asumsi yang mendasari bahwa anggota organisasi berbagi tentang perilaku yang sesuai	Variabel proses inovasi pada penelitian ini akan menggunakan teori dari Damanpour & Gopalakrishnan
Chang et al (2015)	Damanpour & Gopalakrishnan (2001)	Proses inovasi melibatkan pengenalan metode produksi baru, pendekatan manajemen baru, dan teknologi baru yang dapat meningkatkan proses produksi atau manajemen	(2001), dengan indikator metode produksi baru, pendekatan manajemen baru, dan teknologi baru. “Teori Damanpour & Gopalakrishnan
Le & Lei (2019)	Drucker (2014)	menciptakan produk, layanan, proses kerja, dan prosedur manajemen baru untuk mendapatkan	(2001) dipilih karena teori ini sering ditemukan dan

		keunggulan kompetitif organisasi.	digunakan pada penelitian teori”.
Lo, (2019)	Curado et al. (2017)	berpendapat bahwa daya serap meningkatkan kecepatan, frekuensi dan besarnya inovasi	
Ganguly et al., 2019	Soo et al. (2004)	kualitas pengetahuan dapat diukur dengan frekuensi, kegunaan dan inovasi, dan dapat menjadi inovatif atau baru untuk sistem atau organisasi	
Le & Lei (2019)	Sa´enz et al. (2012)	Mekanisme berbagi pengetahuan seperti komunitas praktik, pembinaan atau pendampingan, dan rotasi fungsional karyawan merupakan cara utama untuk meningkatkan pengaruh positif	
Afsar et al., 2019	Janssen (2000)	Perilaku kerja inovatif adalah hasil dari seperangkat perilaku yang komprehensif terkait dengan penciptaan ide, dukungan ide dan implementasi ide.	

Sumber: Data Sekunder Diolah, Tahun 2021

Kerangka teori dan definisi operasional pada variabel proses inovasi di dalam penelitian ini menggunakan teori dari Damanpour & Gopalakrishnan (2001). Dari teori Damanpour & Gopalakrishnan (2001), ditemukan bahwa proses inovasi

memiliki beberapa indikator, yaitu ialah metode produksi baru, pendekatan manajemen baru, dan teknologi baru.. Teori Damanpour & Gopalakrishnan (2001) dipilih karena teori ini sering digunakan pada penelitian terdahulu.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.2.1.1 Pengertian manajemen sumber daya manusia

Manajemen sumber daya manusia memiliki peran yang penting di dalam sebuah perusahaan karena akan berdampak pada keberhasilan yang akan diperoleh. Manajer maupun pengusaha juga perlu memahami proses pengelolaan sumber daya manusia, bukan hanya personel SDM saja. Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Snell dan Bohlander (2013) adalah proses mencapai tujuan organisasi dengan mengelola bakat manusia yang ada didalamnya melalui berbagai macam aktivitas seperti menganalisis lingkungan, merancang pekerjaan, merekrut dan menyeleksi, melatih dan memotivasi karyawan, menilai kinerja, membuat kebijakan kompensasi dan menyiapkan karyawan untuk dapat memimpin organisasi di yang akan datang.

Menurut Mathis dan Jackson (2008) manajemen sumber daya manusia adalah proses memastikan bahwa bakat manusia yang ada di dalam organisasi digunakan secara efektif dan efisien sehingga dapat mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Dessler (2013) manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai karyawan, memberikan kompensasi, mengelola hubungan kerja yang baik, menjamin

kesehatan dan keselamatan karyawan selama bekerja serta memberikan keadilan.

Menurut Amstrong dan Taylor (2014) manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai pendekatan strategis, terintegrasi dan koheren untuk pekerjaan sehingga dapat mengembangkan kemampuan dan meningkatkan kesejahteraan orang-orang yang bekerja

Selain itu Dessler (2013) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah sebuah kebijakan dan juga latihan yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan karyawan atau aspek-aspek lain yang ada dalam manajemen sumber daya manusia seperti posisi manajemen, rekrutmen atau pengadaan karyawan, pelatihan, kompensasi dan penilaian atas prestasi kerja. Menurut Amstrong (1988) mendefinisikan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pekerjaan yang strategis terhadap skill, motivasi, development, dan juga terhadap manajemen pengorganisasian sumber daya manusia,

Dari berbagai pendapat para ahli yang telah ditemukan, maka bisa di ambil kesimpulan bahwa peran penting dari manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi terdapat pada memilih karyawan hingga membuat karyawan terus berkembang dengan kemampuan maksimalnya dan membuat organisasi semakin efektif

2.2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia sendiri berfungsi untuk mengelola individu di dalam organisasi agar memiliki kemampuan terbaik dan bias mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dessler (2013) berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai 2 fungsi, diantaranya:

1. Fungsi Manajerial
 - a. Perencanaan
Perencanaan mengenai apa yang harus perusahaan terapkan terlebih dahulu mengenai pencapaian tujuan. Sebagai manajer sumber daya manusia proses perencanaan berarti menetapkan terlebih dahulu program yang akan membantu tujuan perusahaan
 - b. Pengorganisasian
Pengorganisasian dapat dilakukan dengan membagikan tugas antara pekerjaan pengelompokan tenaga kerja sehingga organisasi terwujud sesuai tujuan yang ditetapkan.
 - c. Pengarahan
Pengarahan yang dapat dilakukan oleh perusahaan yaitu dengan menunjukkan dan memberitahu apa kesalahan karyawan, melatih berfikir sebagai bentuk rangsangan, pemberian reward and punishment kepada karyawan sebagai timbal balik dari kinerja mereka.
 - d. Pengendalian
Pengendalian dilakukan oleh manajer berupa dilakukannya penelitian, pengamatan, dan penilaian dalam pelaksanaan kegiatan organisasi yang sudah atau sedang dijalani.
2. Fungsi operasional
 - a. Pengadaan
Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Dimana juga sebagai cara dalam menyediakan karyawan yang bermutu sesuai dengan jumlah yang diminta.
 - b. Pengembangan
Fungsi pengembangan yaitu proses peningkatan kemampuan yaitu keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Fungsi ini didasarkan bahwa penempatan karyawan tidak menjadi mereka melakukan pekerjaan sebaik mungkin.

- c. **Kompensasi**
Kompensasi dilakukan dengan memberikan balas Usaha bidang kuliner langsung dan tidak langsung dapat berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan Usaha bidang kuliner yang diberikan kepada perusahaan.
- d. **Integrasi**
Integrasi diperlukan karena untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar yang menguntungkan bagi perusahaan, pekerja, dan internal maupun eksternal perusahaan
- e. **Pemeliharaan**
Menekankan cara mengelola karyawan yang membuat mereka tidak asing dan kompeten melakukan pekerjaan dengan serius di dalam perusahaan dan dapat dilakukan dengan meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan.
- f. **Kedisiplinan**
Kedisiplinan dilakukan dengan adanya kemauan untuk mematuhi tata tertib perusahaan dan aturan sosial. Dengan adanya kedisiplinan yang baik dalam diri karyawan, maka akan tercapai tujuan perusahaan yang baik.
- g. **Pemberhentian**
Pemberhentian yaitu pemutusan hubungan kerja seseorang dalam perusahaan seperti pensiun, memberhentikan kerja sementara, memberhentikan secara hormat, pemecatan, dan pembaruan tenaga kerja.

Amstrong (1988) menyebutkan bahwa ada beberapa fungsi-fungsi pendekatan yang komprehensif dan koheren terkait pekerjaan dan pengembangan, yaitu:

1. Seleksi dan perekrutan (*recruitment and selection*)
2. Pengenalan (*orientation*)
3. Pelatihan (*training*)
4. Penilaian (*appraisal*)
5. Fleksibilitas keterampilan (*skills flexibility*)
6. Keberagaman pekerjaan (*variation of work*)
7. Tanggungjawab pekerjaan (*responsibility of work*)
8. Komunikasi (*communication*)
9. Perbaikan kualitas tim (*quality improvement team*)
10. Penyelarasan (*harmonization*)
11. Pembayaran yang komparatif (*payment comparability*)
12. Sistem kompensasi insentif (*system of incentive compensation*).

Seperti yang telah dijelaskan dalam teori-teori di atas bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia memiliki cara-cara yang biasa dilakukan

agar individu di dalam organisasi bisa berkontribusi secara optimal dan bisa mencapai tujuan organisasi.

2.2.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Adanya manajemen sumber daya manusia di dalam organisasi sangatlah dibutuhkan agar sumberdaya manusia yang ada di dalamnya dapat berjalan dengan baik sebagaimana diharapkan oleh perusahaan. Menurut Cushway (dalam Sutrisno, 2009) terdapat tujuh tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi masalah perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur sumber daya manusia yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi sumber daya manusia.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuan.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuan.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

Sementara itu menurut Schuler *et al*, dalam Sutrisno (2009), setidaknya manajemen sumber daya manusia memiliki tiga tujuan utama, yaitu:

1. Memperbaiki tingkat produktivitas.
2. Memperbaiki kualitas kehidupan kerja.
3. Meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal.

Tujuan dalam manajemen sumber daya manusia dalam setiap perusahaan memiliki tujuan yang berbeda beda. Namun dalam garis besar tujuan manajemen sumber daya manusia sendiri agar bias mendapatkan dan mempertahankan karyawan terbaik dan mengoptimalkan agar bias mencapai tujuan dalam organisasi itu sendiri.

2.2.1.4 Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam mengelola sumber daya manusia perlu adanya interaksi atau hubungan yang terjalin antara perusahaan dan karyawan. Dalam mengelola dan menjaga agar interaksi itu berjalan dengan baik perlu adanya pendekatan agar bias menciptakan sumber daya manusia yang lebih efektif. Menurut Rivai (2009) pendekatan tersebut terdiri dari:

- a. Pendekatan strategis
Keberhasilan strategis perusahaan terjadi bila adanya andil yang diberikan oleh manajemen sumber daya manusia. Bila manajer dan departemen sumber daya manusia mampu menggapai target strateginya, dapat dikatakan sumber daya manusia digunakan dengan efektif.
- b. Pendekatan sumber daya manusia
Manajemen sumber daya manusia berarti mengelola manusia yang ada di dalam perusahaan. Untuk itu, jangan mengabaikan harkat dan martabat manusia.
- c. Pendekatan manajemen
Manajemen sumber daya manusia menjadi tanggung jawab setiap manajer. Bagian sumber daya manusia diasumsikan untuk melayani manajer dan karyawan menggunakan keterampilan atau keahlian.
- d. Pendekatan proaktif
Manajemen sumber daya manusia melibatkan andil nya karyawan dengan cara mengantisipasi beberapa masalah sebelum terjadinya suatu masalah.
- e. Pendekatan sistem
Pendekatan sistem terjadi dalam perusahaan dengan adanya pemberian evaluasi kinerja karyawan atas produktivitas perusahaan.

Selain itu menurut Yani (2012), Pengelolaan sumber daya manusia adalah hal yang perlu di perhatikan, karenanya perlu dilakukan beberapa pendekatan, yaitu:

- a. Pendekatan Sumber Daya Manusia
Martabat dan kepentingan hidup manusia tidak dapat diabaikan agar kehidupan karyawan layak dan sejahtera.
- b. Pendekatan Manajerial
Pendekatan ini berbentuk pendekatan personal, merupakan tanggungjawab setiap manajer, jadi prestasi kerja dan kehidupan kerja setiap karyawan tergantung pada atasan langsung.
- c. Pendekatan Sistem
Suatu sistem yang terbuka dan terdiri dari bagian-bagian yang saling berhubungan karena masing-masing saling memengaruhi dan dipengaruhi lingkungan eksternal.
- d. Pendekatan Proaktif
Meningkatkan kontribusinya kepada para karyawan, manajer, dan organisasi melalui antisipasinya terhadap masalah-masalah yang akan timbul.

Adapun pendekatan sumber daya manusia menurut Alwi (2001) dibagi menjadi dua, yaitu:

1. Pendekatan *Hard Approach*

- a. Sistem rekrutmen dan seleksi

Proses pencarian dan penyaringan tenaga kerja dengan memperhatikan variabel individu. Selain latar belakang keluarga, pendidikan, dan pengalaman adalah potensi yang dimiliki individu. Kapasitas kemampuan dan kapasitas pembelajaran yang ada pada diri calon karyawan secara individual dan seberapa jauh kemungkinan potensi yang ada bisa dikembangkan.

- b. Sistem pelatihan dan pengembangan

Seorang manajer senior diharuskan melakukan tugas-tugas sebagai mentor yang dilakukan secara formal maupun informal. Selain itu, manajer senior tidak hanya mengerjakan tugas umum tetapi juga mengerjakan tugas spesifik, seperti melakukan pelatihan terhadap karyawan junior. Tujuannya agar manajer senior lebih mengerti kemana arah pelatihan sehingga hasilnya sesuai dengan kebutuhan.

2. Pendekatan *Soft Approach*

- a. Kompetensi karyawan yang relevan

Kompetensi yang dimiliki karyawan harus mampu mendukung pelaksanaan strategi organisasi dan mampu mendukung setiap perubahan yang dilakukan

manajemen. Kompetensi-kompetensi yang dimiliki itu haruslah dalam tatanan kesatuan strategik.

b. Komitmen karyawan terhadap perusahaan

Sikap karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dan terlibat dalam upaya-upaya mencapai misi, nilai-nilai dan tujuan perusahaan. Tingkat komitmen baik komitmen organisasi terhadap karyawan maupun sebaliknya, sangat diperlukan karena melalui komitmen-komitmen tersebut, akan tercipta iklim kerja yang profesional.

c. Kualitas kehidupan kerja

Membangun kualitas kehidupan kerja dalam organisasi banyak tergantung pada filosofi organisasi. Apa pandangan atau anggapan perusahaan terhadap karyawan. Apakah sebagai faktor produksi, sebagai asset atau sebagai partner strategis. Bila dianggap sebagai faktor produksi maka nilai eksploitasi kemampuan mereka jauh lebih besar dibandingkan dengan nilai kompensasi dan perlindungan yang mereka terima. Jika sebagai asset atau partner strategis, maka komitmen organisasi untuk memperlakukan karyawan melalui pemberian kompensasi yang seimbang, jaminan karir dan peluang untuk maju akan terbuka.

Seperti yang telah dijelaskan teori-teori diatas pendekatan-pendekatan sangat perlu dilakukan agar semua kegiatan yang dilakukan oleh karyawan dapat seiring sejalan dengan harapan yang dimiliki organisasi.

2.2.1.5 Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tantangan atau kendala yang dihadapi organisasi dalam mengelola sumber daya manusia adalah berbedanya perilaku atau karakteristik setiap individu yang ada. Dan yang harus dilakukan adalah bagaimana menjadikan perbedaannya yang ada menjadi sebuah keunggulan yang akan meningkatkan produktifitas dalam mencapai tujuan organisasi. Tantangan dalam manajemen sumber daya manusia ada beberapa hal. Menurut Yani (2012) yaitu:

1. Tantangan Internal Organisasi
 - a. Karakter organisasi
Merupakan ciri-ciri dari organisasi yaitu tujuan, orang, struktur organisasi, teknologi, peralatan yang digunakan, kebijakan, dan keberhasilan atau kegagalannya.
 - b. Serikat pekerja
Untuk perusahaan yang memiliki serikat pekerja, manajemen dan serikat pekerja mengadakan perjanjian kerja yang mengatur berbagai prasyarat kerja.
 - c. Sistem informasi
Informasi mengenai data-data karyawan perusahaan secara lengkap.
 - d. Perbedaan individu
Perbedaan kepribadian, fisik, bakat dan intelegensi.
 - e. Sistem penilaian
Sistem penilaian manajer dan karyawan mengenai jadwal, kerja, atau desain kerja.
2. Tantangan Eksternal Organisasi
 - a. Tantangan teknologi
Dampak yang secara signifikan yaitu kemajuan transportasi dan komunikasi, kemudian otomatisasi seperti penggunaan computer dalam perusahaan.
 - b. Tantangan ekonomi
Perubahan ekonomi jelas berdampak pada jumlah permintaan karyawan yang melamar, dan program-program pelatihan.
 - c. Tantangan politik dan pemerintah
Kebijakan pemerintah tentang penggajian, keputusan tentang pemutusan hubungan kerja, dan lainnya.
 - d. Kondisi geografis
Lokasi perusahaan memengaruhi tingkat pendapatan para karyawan.
 - e. Kondisi sosial budaya
Lingkungan memengaruhi kondisi dalam perusahaan dimana perusahaan beroperasi.
 - f. Pasar tenaga kerja
Reputasi perusahaan di dalam benak karyawan, tingkat pertumbuhan angkatan kerja, dan tersedianya tenaga kerja dengan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan.
 - g. Kegiatan pesaing
Mencermati aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh pesaing yang akan berdampak pada kegiatan perusahaan.

Tantangan dalam menciptakan kekuatan atau keunggulan dari berbagai macam karakter yang ada merupakan kesulitan yang harus dihadapi dan pasti ada di setiap organisasi. Ke depannya tentang bagaimana

membuat organisasi yang lebih efektif dan efisien dengan perbedaan yang ada.

2.2.2 Kepemimpinan Transformasional

2.2.2.1 Pengertian kepemimpinan transformasional

Kepemimpinan merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan mengarahkan pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Seorang pemimpin harus mampu memberikan contoh serta memberikan motivasi kepada pengikutnya. Seperti halnya pemimpin transformasional, pemimpin yang menganut gaya kepemimpinan transformasional akan memotivasi pengikutnya untuk mencapai kinerja yang melampaui harapan.

Menurut Bass (2006) pemimpin transformasional memotivasi orang lain untuk melakukan lebih dari yang mereka tujukkan bahkan lebih daripada yang mereka pikir. Mereka menetapkan harapan yang lebih menantang dan biasanya mencapai kinerja yang lebih tinggi. Pemimpin transformasional juga cenderung memiliki pengikut yang puas dan berkomitmen. Selain itu, pemimpin transformasional memberdayakan pengikutnya, memerhatikan kebutuhan masing-masing individu, pengembangan pribadi, dan membantu pengikutnya untuk mengembangkan potensi kepemimpinan mereka sendiri.

Pemimpin transformasional menurut (Bass, 1994) adalah pemimpin yang memotivasi pengikutnya untuk mencapai kinerja yang

melampaui harapan. Kepemimpinan transformasional mendorong pengembangan, interaksi, dan motivasi bawahannya. Kepemimpinan transformasional melibatkan usaha mengangkat pandangan orang melampaui kepentingan diri menuju usaha bersama demi tujuan bersama. Kepemimpinan transformasional juga memerhatikan nilai-nilai kolektif umum seperti kebebasan, kesamaan, komunitas, keadilan, dan persaudaraan (Starratt, 2007). Robbins (2008:92) mengatakan Pemimpin transformasional mendorong bawahannya agar lebih inovatif dan kreatif. Para pemimpin transformasional dipandang lebih efektif karena mereka lebih kreatif, mereka juga lebih efektif karena mampu mendorong pengikutnya menjadi kreatif.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang mendorong supaya bawahannya inovatif serta kreatif dan dapat memenuhi kinerja yang dapat melampaui harapan.

2.2.2.2 Indikator Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional mendorong supaya bawahan inovatif dan kreatif. Menurut Avolio dan Bass (2002) Empat komponen perilaku menentukan kemampuan pemimpin transformasional untuk menginspirasi mereka:

1. Kharisma

Pemimpin kharismatik adalah pemimpin yang mewujudkan atmosfer motivasi atas dasar komitmen dan identitas emosional pada visi, filosofi, dan gaya mereka dalam diri bawahannya. Kharisma merupakan kombinasi

dari pesona dan daya tarik pribadi yang ikut berperan untuk membuat orang lain mendukung visi.

2. Motivasi Inspiratif

Motivasi inspiratif disini yang dimaksud adalah pemimpin yang bergairah dalam mengkomunikasikan masa depan organisasi yang idealis untuk menumbuhkan semangat timnya, tidak hanya semangat individu. Motivasi yang diberikan pemimpin kepada anggotanya disini adalah pentingnya visi dan misi yang sama. Karena dengan adanya visi yang sama menjadikan anggota untuk bekerja sama mencapai tujuan jangka panjang dengan optimis.

3. Stimulasi Intelektual

Stimulasi intelektual yaitu pemimpin yang mampu membentuk karyawan dalam memecahkan masalah lama dengan inovasi yang dimilikinya. Pemimpin berusaha mendorong perhatian dan kesadaran anggota akan permasalahan yang dihadapi dengan pendekatan-pendekatan atau perspektif yang baru.

4. Perhatian yang Individual

Perhatian yang individual disini adalah pimpinan selalu memperhatikan dan memperlakukan karyawannya secara individual, serta melatih dan menasehati. Pemimpin mengajak anggota untuk menyadari kemampuan orang lain dan mengembangkan potensi yang ada dalam diri anggota masing-masing.

2.2.3 Berbagi Pengetahuan

2.2.3.1 Pengertian berbagi pengetahuan

Pada zaman yang serba canggih ini, teknologi yang sangat cepat menjadi salah satu faktor manajemen pengetahuan mengalami perubahan besar dan juga menarik untuk diteliti. Dengan teknologi pengetahuan dapat diakses dimanapun dan kapanpun.

Berbagi pengetahuan menurut Bartol dan Srivastava (2002), Mendefinisikan berbagi pengetahuan sebagai berbagi informasi, ide, saran, dan keahlian individu yang relevan dengan organisasi satu sama lain. Menurut Chow dan Chan (2008), menyimpulkan bahwa perilaku berbagi

pengetahuan merupakan faktor penting untuk mencapai keberhasilan dalam kegiatan berbagi pengetahuan dan dapat diukur dengan indikator: berbagi pengetahuan merupakan hal yang bermanfaat, berbagi pengetahuan merupakan hal yang baik, berbagi pengetahuan merupakan pengalaman menyenangkan, berbagi pengetahuan merupakan hal yang berharga, dan berbagi pengetahuan merupakan langkah bijaksana.

Berbagi pengetahuan juga didefinisikan oleh Jacobson dan Wilensky (2006) sebagai pertukaran diantara dua individu dimana ada yang mengkomunikasikan pengetahuan, dan ada yang menerima pengetahuan tersebut. Sedangkan praktik berbagi pengetahuan menurut Allen dan Meyer (1997) adalah proses individu secara kolektif dan berulang berusaha untuk memperbaiki sebuah pemikiran, gagasan, atau saran sesuai dengan pengalaman individu tersebut.

Polanyi (1966) mengklasifikasikan pengetahuan menjadi dua kategori: eksplisit dan tacit. Pengetahuan eksplisit dapat dikodifikasi dan ditransmisikan dalam bahasa formal. Di sisi lain, pengetahuan tacit sulit untuk disampaikan dalam bahasa formal dan biasanya khusus untuk individu.

2.2.3.2 Indikator Berbagi Pengetahuan

Berbagi pengetahuan juga didefinisikan oleh Jacobson dan Wilensky (2006) sebagai pertukaran diantara dua individu dimana ada

yang mengkomunikasikan pengetahuan, dan ada yang menerima pengetahuan tersebut. Menurut Bartol dan Srivastava (2002), Mendefinisikan berbagi pengetahuan sebagai:

1. Informasi ide
2. Saran
3. Keahlian individu

Menurut Becerra-Fernandez, *et al* (2004) sistem berbagi pengetahuan mendukung proses pertukaran (berbagi pengetahuan eksplisit) dan sosialisasi (tacit knowledge):

1. Socialization

Sosialisasi adalah proses berbagi pengetahuan tacit antar individu, biasanya melalui aktivitas bersama daripada instruksi tertulis atau verbal. Misalnya, dengan mentransfer ide dan gambar, magang membantu pendatang baru untuk melihat bagaimana orang lain berpikir.

2. Exchange

Pertukaran berfokus pada proses berbagi pengetahuan eksplisit. Hal tersebut digunakan untuk mengkomunikasikan atau mentransfer pengetahuan eksplisit antara individu, kelompok, dan organisasi (Grant 1996). Pertukaran terjadi saat ada transfer manual oleh satu karyawan ke karyawan lain, dari sebuah dokumen.

2.2.4 Inovasi Produk

2.2.4.1 Pengertian Inovasi Produk

Inovasi sangat dibutuhkan pada setiap organisasi di zaman yang mana memiliki tingkat persaingan sangat tinggi. Inovasi memiliki peran yang cukup penting dalam perkembangan suatu organisasi. Untuk meningkatkan nilai dan persaingan suatu organisasi dapat melakukan inovasi, seperti inovasi produk, inovasi dalam tenaga kerja, memberikan sesuatu yang baru kepada karyawan yang dapat meningkatkan kemampuan atau skill karyawan.

Menurut Drucker (2014), Inovasi adalah alat spesifik bagi perusahaan, dimana dengan inovasi dapat mengeksplorasi atau memanfaatkan perubahan yang terjadi sebagai sebuah kesempatan untuk menjalankan suatu bisnis yang berbeda. Hal ini dapat dipresentasikan sebagai sebuah disiplin, pembelajaran, dan dipraktikkan.

Menurut Ellitian dan Anatan (2009), secara singkat inovasi diartikan sebagai “perubahan yang dilakukan dalam organisasi yang mencakup kreatifitas dalam menciptakan produk baru, jasa, ide, atau proses baik yang sudah ada dalam organisasi maupun berkembang dari luar organisasi. Inovasi terlahir dari sebuah gagasan baru. Sementara kemampuan untuk melahirkan dan membangkitkan suatu gagasan baru yang berguna ini dikenal sebagai kreatifitas. Inovasi tanpa ada kreatifitas tidak akan bisa berjalan, karena inovasi dan kreatifitas adalah satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan dan biasanya digunakan secara bergantian. Inovasi adalah

gabungan dari kreativitas dengan komersialisasi (Stamm, 2008). Perusahaan membutuhkan suatu proses, prosedur, dan stuktur yang memungkinkan pelaksanaan tepat pada waktunya dan efektif dari proyek sehingga produk yang dihasilkan sangat inovatif.

2.2.4.2 Tujuan Inovasi

Tujuan inovasi secara umum adalah menciptakan suatu kondisi agar bidang usahanya dapat berkembang dengan baik. Menurut Makmur dan Thahier (2015), tujuan inovasi berdasarkan 4 (empat) sisi pandang adalah:

1. Perspektif anggaran atau financial, yaitu senantiasa mencari inovasi untuk menemukan cara baru dalam menggunakan anggaran yang relatif kecil, tetapi mendapatkan hasil yang banyak.
2. Perspektif pelanggan, yaitu semua elemen dalam perusahaan senantiasa berinovasi mencari pelanggan yang banyak dan memberika layanan yang terbaik.
3. Perspektif pengolahan bisnis internal, yaitu secara realita bahwa setiap unsur manajemen harus memiliki inovasi untuk menciptakan suasana kondusif internal perusahaan.
4. Perspektif pertumbuhan atau perluasan bidang usaha.

2.2.4.3 Indikator Inovasi Produk

Inovasi produk dapat memberikan perubahan kepada organisasi seperti kreatifitas, ide-ide baru, untuk kemajuan suatu organisasi. Menurut Drucker (2014) memiliki indikator dalam produk inovasi seperti:

1. Menciptakan produk
2. Layanan
3. Proses kerja
4. Prosedur manajemen baru

Adapun indikator produk inovasi menurut Bao *et al.*, (2017):

1. Perusahaan memperkenalkan inovasi produk dengan atribut yang benarbenar baru ke pasar
2. Produk baru sangat inovatif dalam memenuhi kebutuhan pelanggan.
3. Perusahaan sering mengadopsi ide baru dalam pengembangan produk baru.
4. Perusahaan memperkenalkan produk baru dengan cepat kepasar.

2.2.5 Inovasi Proses

2.2.5.1 Pengertian Inovasi Proses

Saat ini setiap perusahaan dan karyawan dituntut untuk memberikan sesuatu yang baru dan inovatif. Perusahaan harus dapat menciptakan sesuatu yang baru, karena itu karyawan harus dapat beradaptasi dengan kemajuan zaman dan dapat bersaing dengan menciptakan inovasi dalam bekerja. Setiap menciptakan inovasi, karyawan selalu akan melewati proses inovasi. Menurut Damanpour & Gopalakrishnan (2001) inovasi merupakan

ide atau perilaku yang memberikan hal baru bagi organisasi. Sementara Dasgupta dan Gupta (2009) memahami inovasi sebagai kesuksesan dalam memperkenalkan hal baru yang memiliki nilai guna seperti metode, teknik, praktek, produk atau pelayanan baru.

Un & Asakawa, (2015), Gundayet al.,(2011) mendefinifikan inovasi proses sebagai teknik dan proses baru yang diperkenalkan ke dalam operasi yang membantu meningkatkan efisiensi atau efektivitas, dan menurunkan biaya produksi. Inovasi proses menurut Crawford dan De Benedetto (2008) adalah terkait dengan fungsi, terutama pada proses manufaktur atau proses distribusi, dan manfaat produk baru berasal dari tipe inovasi.

Inovasi proses sendiri memiliki tujuan untuk meningkatkan efisiensi atau efektivitas organisasi. Dalam proses perubahan diperlukan organisasi dan individu untuk beradaptasi, karena proses inovasi juga dapat dipandang negatif. Namun, jika diterapkan dengan tepat maka inovasi proses dapat memberikan suatu organisasi peluang untuk meningkatkan nilai organisasi dan untuk menjalankan kelangsungan hidup organisasi. Jadi, inovasi proses sangat membantu untuk meningkatkan rasio output to input sebuah perusahaan.

2.2.5.2 Indiaktor Inovasi Proses

Inovasi proses dapat memberikan suatu organisasi peluang untuk meningkatkan nilai organisasi dan memperpanjang umur organisasi tersebut. Jadi inovasi proses sangat dibutuhkan dalam organisasi. Menurut

Damanpour & Gopalakrishnan (2001) proses inovasi memiliki beberapa indikator:

1. Pengenalan metode produksi baru
2. Pendekatan manajemen baru
3. Teknologi baru yang dapat meningkatkan proses inovasi

Indikator inovasi proses menurut Zhang, (2017) sebagai berikut:

1. Perusahaan belajar lebih banyak tentang proses terbaru daripada pesaing.
2. Perusahaan merupakan yang pertama dalam industri untuk menerapkan proses baru
3. Perusahaan mengikuti perkembangan proses terakhir
4. Perusahaan sering memperkenalkan proses yang sangat berbeda dari proses yang ada di industri ini.



2.3 Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Pengembangan hipotesis pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Berbagi Pengetahuan

Ketika kepemimpinan transformasional memiliki peran penting terhadap berbagi pengetahuan kepada karyawan, melalui seperti kepemimpinan yang memiliki sifat inspiratif dan memberikan perhatian, sehingga dapat memberikan dampak positif pada berbagi pengetahuan. Ketika suatu perusahaan dapat menerapkan kepemimpinan transformasional dengan baik, berbagi pengetahuan akan diberikan dampak

yang sangat bagus, seperti contohnya komunikasi antar karyawan dengan karyawan, karyawan dengan atasan akan menjadi baik. Karena berbagi pengetahuan dimulai dari komunikasi yang bagus. Penelitian yang dilakukan oleh Han et al., (2015), Masa'deh Ra'ed *et al.*, (2016), dan Han Seung Hyun *et al.*, (2016) menemukan dengan adanya kepemimpinan transformasional yang memiliki sifat inspiratif, karismatik dapat memberikan dampak positif dan signifikan terhadap berbagi pengetahuan.

H1 : *Kepemimpinan Transformasional berdampak positif dan signifikan terhadap Berbagi Pengetahuan*

2.3.2 Pengembangan hipotesis pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Inovasi Produk

Kepemimpinan transformasional yang memiliki berbagai karakteristik dalam memimpin suatu organisasi dapat memberikan pengaruh terhadap inovasi produk yang terjadi di dalam suatu organisasi. Salah satu karakteristik kepemimpinan transformasional adalah motivasi inspiratif, dimana pemimpin memiliki gairah untuk memberikan motivasi kepada bawahannya untuk dapat melakukan inovasi produk. Dengan adanya motivasi yang diberikan oleh pemimpin maka bawahan akan lebih percaya diri untuk melakukan inovasi produk. Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Sattayaraksa & Boon-itt (2017), Elrehail *et al.*, (2017), Ahmad *et al.*, (2019) ditemukan bahwa dorongan kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif dan signifikan pada inovasi produk.

H2 : *Kepemimpinan Transformasional berdampak positif dan signifikan terhadap Inovasi Produk*

2.3.3 Pengembangan hipotesis Kepemimpinan Transformasional terhadap Inovasi Proses

Kepemimpinan transformasional sangat berpengaruh terhadap inovasi proses. Peran yang diberikan oleh kepemimpinan transformasional berupa perhatian individual, dimana itu merupakan salah satu karakteristik kepemimpinan transformasional. Perhatian individual yang diberikan oleh pemimpin berfungsi untuk melatih, dan menasehati. Sehingga karyawan mampu mengembangkan potensi yang dimiliki untuk melakukan inovasi proses. Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Sattayaraksa & Boon-itt, (2015), Chang et al, (2015), Le & Lei (2019) ditemukan bahwa peran kepemimpinan transformasional memberikan efek positif dan signifikan terhadap proses inovasi.

H3 : *Kepemimpinan Transformasional berdampak positif dan signifikan terhadap Inovasi Proses*

2.3.4 Pengembangan hipotesis Berbagi Pengetahuan terhadap Inovasi Produk

Saat karyawan di suatu perusahaan melakukan interaksi satu sama lain, memiliki kemungkinan karyawan untuk berbagi pengetahuan yang dimiliki. Dari pengetahuan yang dimiliki setiap karyawan maka mereka dapat bertukar ide, gagasan, pengetahuan. Dari semua yang didapatkan ketika melakukan berbagi pengetahuan memungkinkan karyawan untuk dapat

melakukan inovasi proses. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Al-Husseini (2015), Yang et al., (2018), Podrug (2017) ditemukan bahwa berbagi pengetahuan memiliki dampak yang positif serta signifikan terhadap inovasi produk.

H4 : *Berbagi pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Inovasi Produk*

2.3.5 Pengembangan hipotesis Berbagi Pengetahuan terhadap Inovasi Proses

Berbagi pengetahuan yang memiliki dukungan dari organisasi akan memberikan dorongan atau semangat kepada karyawan untuk saling berinteraksi, bertukar pikiran, pengetahuan. Karyawan dapat saling belajar dari satu sama lain dan dapat berimprovisasi dalam kemampuannya. Maka dari itu berbagi pengetahuan antar karyawan dapat memberikan dampak yang baik untuk meningkatkan proses inovasi dalam suatu perusahaan sehingga nilai dari organisasi tersebut bertambah. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Lo (2019), Ganguly et al., (2019), Le & Lei (2019) ditemukan bahwa berbagi pengetahuan memiliki dampak yang positif serta signifikan terhadap inovasi proses

H5 : *Berbagi pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi proses*

2.3.6 Pengembangan Hipotesis Kepemimpinan Transformasional terhadap Inovasi Produk melalui Berbagi Pengetahuan

Ajakan yang diberikan oleh pemimpin seperti memberikan motivasi, perhatian dapat menciptakan semangat antar karyawan untuk menemukan ide-ide baru yang segar untuk melakukan inovasi produk. Dimana setiap karyawan dapat melakukan berbagi pengetahuan seperti ide-ide tersebut yang dapat memberikan dorongan yang positif terhadap inovasi produk. Ketika berbagi pengetahuan pada suatu perusahaan berjalan dengan baik, maka berbagi pengetahuan akan memberikan peran mediasi bagi kepemimpinan transformasional terhadap inovasi produk. Dengan adanya berbagi pengetahuan sebagai mediasi maka dapat terjadinya interaksi secara langsung antara pemimpin dengan karyawan, sehingga pemimpin dapat berbagi pengetahuan kepada karyawan dan terjadilah inovasi produk yang diinginkan. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Afsar et al., (2019) dan Le & Lei (2019) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi produk melalui berbagi pengetahuan.

H6 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap inovasi produk melalui berbagi pengetahuan.

2.3.7 Pengembangan Hipotesis Kepemimpinan Transformasional terhadap Inovasi Proses melalui Berbagi Pengetahuan

Pemimpin yang mendukung karyawan untuk dapat melakukan proses inovasi dapat ditemukan pada karakteristik kepemimpinan transformasional seperti selalu memberikan motivasi dan perhatian kepada

setiap karyawan. Dengan adanya motivasi dan perhatian yang diberikan pemimpin maka karyawan memiliki semangat untuk melakukan inovasi proses. Selain itu pemimpin dapat melakukan berbagi pengetahuan dengan karyawannya untuk mewujudkan proses inovasi tersebut. Ketika berbagi pengetahuan pada suatu perusahaan berjalan dengan baik, maka berbagi pengetahuan akan memberikan peran mediasi bagi kepemimpinan transformasional terhadap inovasi proses. Dengan adanya berbagi pengetahuan sebagai mediasi maka dapat terjadinya interaksi secara langsung antara pemimpin dengan karyawan, sehingga pemimpin dapat berbagi pengetahuan kepada karyawan dan terjadilah inovasi proses yang diinginkan. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Afsar et al., (2019), Le & Lei (2019) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap proses inovasi melalui berbagi pengetahuan.

H7 : *Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif inovasi proses melalui berbagi pengetahuan.*

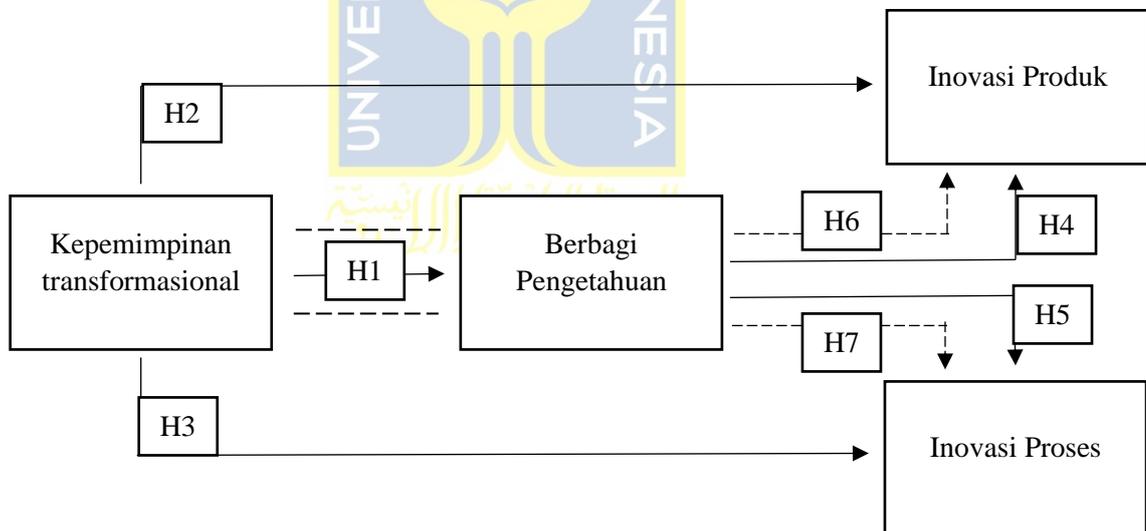
2.4 Kerangka Pikir

Kerangka teoritis menurut Sekaran dan Bougie (2016) merupakan keterkaitan antar satu variabel dengan variabel lain yang terikat dalam suatu model penelitian yang menjelaskan keyakinan mengapa variabel-variabel tersebut terkait. Model dan teori diambil dari dokumentasi-dokumentasi penelitian sebelumnya.

Sumber Penelitian terdahulu:

1. $X - Z$ = Han *et al.*, (2015), Masa'deh Ra'ed *et al.*, (2016), Han Seung Hyun *et al.*, (2016)
2. $X - Y_1$ = Sattayaraksa & Boon-itt, (2017), Elrehail *et al.*, (2017), Ahmad *et al.*, (2019)
3. $X - Y_2$ = Sattayaraksa & Boon-itt, (2015), Chang *et al.*, (2015), Le & Lei, (2019)
4. $Z - Y_1$ = Al-Husseini, (2015), Yang *et al.*, (2018), Podrug, (2017)
5. $Z - Y_2$ = Lo, (2019), Ganguly *et al.*, (2019), Le & Lei, (2019)
6. $X - Y_1 - Z$ = Afsar *et al.*, (2019), Le & Lei, (2019)
7. $X - Y_2 - Z$ = Afsar *et al.*, (2019), Le & Lei, (2019)

Berdasarkan hasil temuan dari penelitian terdahulu yang digunakan untuk mendukung penelitian ini, maka terbentuk kerangka pikir terdapat pada gambar 2.1 sebagai berikut:



Keterangan:

1. Variabel independen dalam penelitian adalah Kepemimpinan Transformasional (X)
2. Variabel dependen penelitian ini adalah Inovasi Produk (Y_1) dan Inovasi Proses (Y_2)
3. Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah Berbagi Pengetahuan (Z)

2.5 Hipotesis penelitian

Hipotesis penelitian menurut Sekaran dan Bougie (2016) merupakan pernyataan yang sifatnya masih tetatif (masih belum pasti dan dapat berubah) namun dapat diuji, yang isinya berupa prediksi atas apa yang diharapkan untuk ditemukan dalam data empiris. Dapat juga didefinisikan sebagai hubungan logis antara dua variabel atau lebih yang berbentuk pernyataan yang dapat diuji. Dari kerangka piker diatas ada beberapa variabel yang digunakan dalam penelitian ini, berupa variabel independen yaitu kepemimpinan transformasional, variabel dependen yaitu inovasi produk dan proses inovasi dan mediasi yaitu berbagi pengetahuan.

H1 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap berbagi pengetahuan.

H2 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi produk.

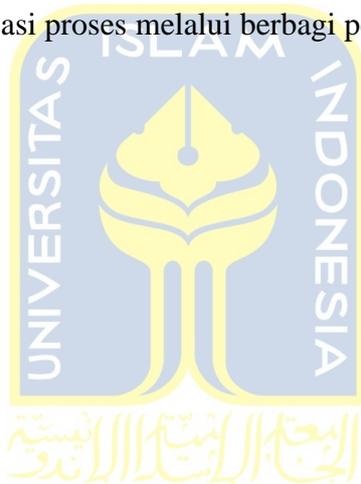
H3 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi proses

H4 : Berbagi pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi produk

H5 : Berbagi pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi proses

H6 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi produk melalui berbagi pengetahuan

H7 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi proses melalui berbagi pengetahuan



BAB III Metodologi Penelitian

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian yang dilakukan menggunakan pendekatan kuantitatif, yaitu sebuah pendekatan yang menguji penelitian terdahulu dan data yang di dapatkan diolah menggunakan SPSS. Menurut Creswell (2009) penelitian kuantitatif merupakan sarana untuk menguji teori obyektif dengan memeriksa hubungan antara variable. Tujuan penelitian kuantitatif meliputi variabel-variabel dalam penelitian dan hubungan antar variabel tersebut, para partisipan, dan lokasi penelitian. Variabel-variabel ini biasanya diukur melalui instrument-instrumen penelitian sehingga data yang terdiri dari angka-angka dapat dianalisis berdasarkan prosedur-prosedur statistik. Dalam penelitian ini pembagian kuesioner dilakuka kepada karyawan Glints. Kuesioner menurut Sekaran dan Bougie (2016) adalah pertanyaan tertulis yang dirumuskan dan lalu jawabannya diisi oleh responden.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di perusahaan jasa, khususnya jasa pengembangan karir. Penelitian ini dilakukan secara online dengan menyebarkan kuesioner melalui google form. Peneliti meneliti bagaimanakah pengaruh dari kepemimpinan transformasional terhadap inovasi produk dan

inovasi proses yang dimediasi oleh berbagi pengetahuan. Teori praktik inovasi produk maupun inovasi proses yang dilakukan oleh peneliti adalah bagaimana perusahaan Glints Company dapat melakukan inovasi dalam memberikan jasa kepada orang-rang yang mencari pekerjaan Lokasi perusahaan Glints berada di Jakarta.

3.2.1 Profil Perusahaan

Glints merupakan sebuah perusahaan yang bergerak pada pengembangan karier. Perusahaan ini didirikan oleh tiga anak muda yang berusia 22 tahun. Tujuan didirikannya perusahaan ini adalah untuk membantu anak muda yang ingin mencari pekerjaan untuk bisa mengembangkan kemampuan yang ada didirinya serta untuk mendapatkan pekerjaan yang sesuai dengan *skill* yang dimiliki. Glints bukan hanya sebuah *platform* yang ditujukan untuk mencari pekerjaan. Tetapi, lebih untuk membantu anak muda untuk mengembangkan dirinya. Glints juga sudah memiliki 5.000 pengguna di Indonesia ini tidak hanya menyediakan informasi lowongan pekerjaan, tetapi juga sudah memberikan kesempatan untuk melakukan magang, pelatihan kerja paruh waktu.

3.2.2 Visi dan Misi

1. Visi

To impact 100 million careers and 1 million organizations and to be the #1 Talent Platform in Greater Southeast Asia.

2. Misi

Every day, Glints helps organizations build great teams and empower talent with the best job and upskilling opportunities. Glints believes there's always a perfect match for everyone.

3.3 Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel penelitian menurut Sekaran dan Bougie (2016) adalah segala sesuatu yang dapat memiliki nilai yang berbeda-beda dengan waktu yang berbeda untuk objek yang sama ataupun pada waktu yang sama dengan objek yang berbeda. Sedangkan menurut Creswell (2009) variabel penelitian adalah karakteristik individu yang dapat diukur dan diobservasi yang hasilnya bisa berbeda antara satu individu dengan individu lain.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa variabel penelitian adalah segala sesuatu yang memiliki karakteristik tertentu yang dapat diukur, dan hasilnya bisa berbeda-beda. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel kepemimpinan transformasional (X) sebagai variabel independen, inovasi produk (Y_1) sebagai variabel dependen, inovasi proses (Y_2) dan berbagi pengetahuan (Z) sebagai variabel mediasi.

1. Variabel Independen (X)

Variabel independen menurut Sekaran dan Bougie (2016) adalah variabel yang mempengaruhi variabel dependen baik secara positif maupun negatif. Artinya jika variabel independen ada dan variabel dependen juga ada, setiap kenaikan atau penurunan satu pada variabel independen akan berpengaruh pada variabel dependen, dimana ia akan ikut turun atau naik satu mengikuti variabel independen. Sedangkan menurut Creswell (2009)

variabel independen adalah variabel yang menyebabkan, dan mempengaruhi suatu hasil, disebut juga sebagai variabel perlakuan, dapat dimanipulasi, atau prediktor. Pada penelitian ini variabel independennya adalah kepemimpinan transformasional pengetahuan sebagai X.

2. Variabel Dependen (Y)

Variabel dependen menurut Sekaran dan Bougie (2016) disebut juga sebagai variabel terikat, ini menjadi tujuan utama peneliti untuk memahami dan mendeskripsikan variabel, menjelaskan variabilitasnya atau memprediksinya. Melalui analisis variabel dependen memungkinkan untuk menemukan variabel apa saja yang mempengaruhi dan mungkin menemukan jawaban atau solusi dari suatu permasalahan. Sedangkan menurut Creswell (2009) variabel dependen atau terikat adalah variabel yang hasilnya tergantung dari variabel bebas (variabel independen). Ini adalah hasil dari pengaruh variabel independen dengan nama lain untuk variabel dependen adalah variabel kriteria, hasil dan efek. Pada penelitian ini variabel dependennya adalah inovasi produk sebagai Y_1 dan inovasi proses sebagai Y_2 .

3. Variabel Mediasi atau *Intervening* (Z)

Variabel mediasi atau variabel intervening menurut Sekaran dan Bougie (2016) adalah variabel yang muncul pada waktu mulai berjalannya variabel independen mempengaruhi variabel dependen serta dampak yang dirasakan. Sehingga ada dimensi waktu pada variabel mediasi. Variabel mediasi muncul sebagai fungsi dari variabel independen yang berjalan apa

situasi apapun dan membantuk membuat konsep serta menejalaskan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Sedangkan menurut Creswell (2009) variabel mediasi adalah variabel yang berdiri atau memdeiasi pengaruh varibael independen terhadap variabel dependen. Pada penelitian ini variabel mediasinya adalah berbagi pengetahuan sebagai Z.

3.4 Definisi Operasional Variabel dan Indikator Penelitian

3.4.1 Kepemimpinan Transformasional

Pada penelitian ini peneliti menggunakan *unidimensional*, yaitu hanya mengukur kepemimpinan trnsformasional. Menurut Bass (2006) pemimpin transformasional memotivasi orang lain untuk melakukan lebih dari yang mereka tujukkan bahkan lebih daripada yang mereka pikir. Indikatornya mencakup:

1. Kharisma

Pemimpin kharismatik adalah pemimpin yang mewujudkan atmosfir motivasi atas dasar komitmen dan identitas emosional pada visi, filosofi, dan gaya mereka dalam diri bawahannya. Kharisma merupakan kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi yang ikut berperan untuk membuat orang lain mendukung visi.

2. Motivasi Inspiratif

Motivasi inspiratif disini yang dimaksud adalah pemimpin yang bergairah dalam mengkomunikasikan masa depan organisasi yang idealis untuk menumbuhkan semangat timnya, tidak hanya semangat individu. Motivasi yang diberikan pemimpin kepada anggotanya disini adalah pentingnya visi dan misi yang sama. Karena dengan adanya visi yang sama menjadikan anggota untuk bekerja sama mencapai tujuan jangka panjang dengan optimis.

3. Stimulasi Intelektual

Stimulasi intelektual yaitu pemimpin yang mampu membentuk karyawan dalam memecahkan masalah lama dengan inovasi yang dimilikinya. Pemimpin berusaha mendorong perhatian dan kesadaran anggota akan permasalahan yang dihadapi dengan pendekatan-pendekatan atau perspektif yang baru.

4. Perhatian yang Individual

Perhatian yang individual disini adalah pimpinan selalu memperhatikan dan memperlakukan karyawannya secara individual, serta melatih dan menasehati. Pemimpin mengajak anggota untuk menyadari kemampuan orang lain dan mengembangkan potensi yang ada dalam diri anggota masing-masing.

3.4.2 Berbagi Pengetahuan

Berbagi pengetahuan menurut Bartol dan Srivastava (2002), Mendefinisikan berbagi pengetahuan sebagai berbagi informasi, ide, saran,

dan keahlian individu yang relevan dengan organisasi satu sama lain.

Indikatornya mencakup:

1. Informasi ide
2. Saran
3. Keahlian individu

3.4.3 Inovasi Produk

Menurut Drucker (2014), Inovasi adalah alat spesifik bagi perusahaan, dimana dengan inovasi dapat mengeksplorasi atau memanfaatkan perubahan yang terjadi sebagai sebuah kesempatan untuk menjalankan suatu bisnis yang berbeda. Hal ini dapat dipresentasikan sebagai sebuah disiplin, pembelajaran, dan dipraktikkan. Indikatornya adalah:

1. Menciptakan produk
2. Layanan
3. Proses kerja

3.4.4 Inovasi Proses

Menurut Damanpour & Gopalakrishnan (2001) inovasi merupakan ide atau perilaku yang memberikan hal baru bagi organisasi. Indikatornya adalah:

1. Pengenalan metode produksi baru
2. Pendekatan manajemen baru

3. Teknologi baru yang dapat meningkatkan proses inovasi

3.5 Populasi dan Sampel Penelitian

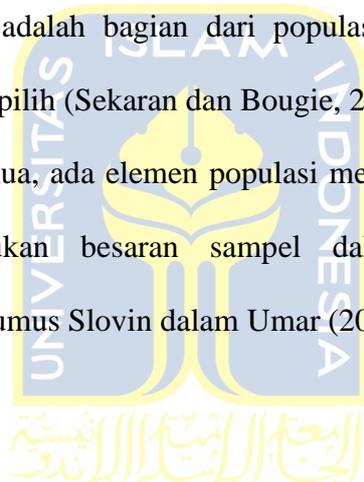
3.5.1 Populasi

Populasi merupakan kelompok orang, kejadian, atau minat yang ingin diteliti oleh peneliti Menurut Sekaran dan Bougie (2009). Populasi dalam penelitian ini mencakup semua karyawan Glints Company yang berjumlah 500 orang.

3.5.2 Sampel Penelitian

Sampel adalah bagian dari populasi yang terdiri dari beberapa anggota yang dipilih (Sekaran dan Bougie, 2009). Oleh sebab itu, beberapa tetapi tidak semua, ada elemen populasi membentuk suatu sampel. Untuk dapat menentukan besaran sampel dalam penelitian ini penulis menggunakan rumus Slovin dalam Umar (2013) yaitu:

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$



Keterangan:

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

e = Persentase kelonggaran karena ketidakteelitian dalam pengambilan sampel (nilai e 10% untuk populasi dalam jumlah besar dan 20% untuk populasi dalam jumlah kecil).

Dengan demikian dapat dihitung sampel dalam penelitian adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}n &= \frac{500}{1+500(10\%)^2} \\&= \frac{500}{1+500(0,1)^2} \\&= \frac{500}{1+5} \\&= \frac{500}{6} = 83,33 \text{ disesuaikan oleh peneliti menjadi } 100 \text{ responden.}\end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan sampel diatas, 100 responden sudah lebih dari cukup untuk mewakili seluruh karyawan yang bekerja di Glints Company.

3.5.3 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel menurut Sekaran dan Bougie (2016) adalah proses memilih unsur yang tepat dalam jumlah yang cukup dari populasi sehingga memungkinkan untuk menggeneralisasikan sifat atau karakteristik dari sampel tersebut ke dalam elemen populasi. Menurut Sekaran dan Bougie (2016) ada dua teknik pengambilan sampel penelitian yaitu *probability sampling* dan *nonprobability sampling*. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan teknik *probability sampling*. Dalam *probability sampling*, elemen-elemen dalam populasi memiliki peluang yang sama untuk dipilih menjadi subjek sampel bukan nol. Sedangkan *nonprobability*

sampling, elemen-elemen dari populasi tidak memiliki peluang yang diketahui atau tidak ditentukan sebelumnya untuk dipilih sebagai sampel.

3.6 Jenis Data dan Teknik Pengeambilan Data

3.6.1 Jenis Data

1. Data Sekunder

Menurut Sekaran dan Bougie (2009) data sekunder adalah data yang telah dikumpulkan oleh para peneliti, data yang diterbitkan dalam jurnal statistik dan lainnya, dan informasi yang tersedia dari sumber publikasi atau non publikasi entah di dalam atau di luar organisasi, semua yang dapat berguna bagi peneliti. Data sekunder yang dilakukan dalam penelitian adalah berupa kuesioner.

2. Data Primer

Menurut Sekaran dan Bougie (2009) data primer merujuk pada data untuk didapatkan dari pemilik pertama yang menggunakan selanjutnya dalam menganalisis dan menemukan solusi dari yang diteliti. Data primer yang dilakukan dalam penelitian adalah data berupa informasi perusahaan yang di dapatkan langsung dari pemilik usaha.

3.6.2 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data pada penelitian tersebut salah satunya dengan mengandalkan kuesioner. Menurut Sekaran dan Bougie (2009), bahwa kuesioner merupakan daftar pernyataan yang tertulis yang

sebelumnya dirumuskan kemudian responden menyatakan tanggapan mereka.

Responden akan menjawab pertanyaan penelitian yang telah disediakan dengan skala Likert. Dimana berdasarkan pandangan Sekaran dan Bougie (2009) skala Likert dirancang untuk menentukan besarnya pengaruh subjek dalam menentukan setuju maupun tidaknya dengan pernyataan dalam 5 poin dengan titik panduan (anchor). Dengan skala Likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Bobot yang digunakan dalam setiap pertanyaan adalah: 1 = Sangat Tidak Setuju; 2 = Tidak Setuju; 3 = Netral; 4 = Setuju; 5 = Sangat Setuju.

3.7 Uji Instrumen Penelitian

3.7.1 Uji Validitas

Menurut Sekaran dan Bougie (2009), terdapat beberapa jenis uji validitas yang digunakan untuk menguji ketepatan ukuran. Oleh karena itu, dalam uji validitas dapat dikelompokkan menjadi tiga bagian sebagai berikut:

1. Content Validity

Memastikan bahwa pengukuran memasukkan sekumpulan item yang memadai dan mewakili yang mengungkap konsep. Semakin skala item mencerminkan keseluruhan konsep yang diukur, semakin besar validitas isi.

2. Criterion-related Validity

Validitas ini akan terpenuhi jika pengukuran membedakan individu menurut suatu kriteria yang diharapkan diprediksi. Hal tersebut dapat dilakukan dengan menghasilkan validitas konkuren, yaitu dihasilkan jika skala membedakan individu yang diketahui berbeda yaitu, mereka menghasilkan skor yang berbeda pada instrumen.

3. *Construct Validity*

Membuktikan seberapa baik hasil yang diperoleh dari penggunaan ukuran sesuai dengan teori yang mendasari desain tes. Hal tersebut dinilai melalui validitas konvergen dan validitas discriminant. Validitas konvergen terpenuhi jika skor yang diperoleh dengan dua instrumen berbeda yang mengukur konsep yang sama menunjukkan korelasi tinggi. Sedangkan, validitas discriminant terpenuhi jika, berdasarkan teori, dua variabel diprediksi tidak berkorelasi, dan skor yang diperoleh dengan mengukurnya benar-benar secara empiris membuktikan hal tersebut.

Menurut Ghozali (2016) uji validitas dipakai untuk mengukur valid tidaknya suatu kuesioner, untuk dapat mengukur validitas dapat dilakukan dengan tiga cara:

1. Melakukan korelasi antara skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel.
2. Korelasi bivariante antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk.
3. Uji dengan *Confirmatory Factor Analysis (CFA)*.

Pada penelitian ini untuk menguji validitas menggunakan *Confirmatory Factor Analysis (CFA)* dengan menggunakan SPSS versi 25. Analisis faktor konfirmatori menurut Ghozali (2016) digunakan untuk mengukur suatu konstruk memiliki unidimensionalitas atau indikator yang digunakan dapat mengkonfirmasi sebuah konstruk atau variabel. Alat ukur tingkat interkorelasi di antara variabel dan dapat tidaknya mengukur analisis faktor adalah Kaiser-Mayer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO MSA). Nilai KMO harus $> 0,50$ untuk dapat dilakukan analisis faktor. Setelah hasilnya sesuai dengan yang kehendaki maka selanjutnya melihat nilai dari Bartlett test pada Chi-squares dengan tingkat signifikan 0,000 maka analisis dapat dilanjutkan.



Untuk dapat menginterpretasikan faktor maka dapat melihat faktor rotasi. Ada dua jenis rotasi yang pertama adalah rotasi Orthogonal dan rotasi Oblique. Rotasi Orthogonal dibagi menjadi Quartimax, Varimax, Equimax, dan Promax. Rotasi dengan metode Vrimax menurut Hair (1998) terbukti sangat berhasil dalam merotasi orthogonal dari suatu faktor. Nilai *loading factor* yang dipersyaratkan adalah harus $> 0,5$.

Hasil dari rotasi bila menunjukkan adanya pengelompokan dengan nilai *loading faktor* sesuai yang dipersyaratkan, maka dapat disimpulkan bahwa konstruk memiliki unidimensionalitas sehingga dapat dikatakan valid.

3.7.2 Uji Realibitas

Uji reliabilitas berdasarkan Sekaran dan Bougie (2009) ialah keandalan dimana pengukuran yang menunjukkan suatu hal itu tanpa bias (bebas kekeliruan) serta karenanya memastikan pengukuran yang konsisten sepanjang waktu dan melintasi berbagai item dalam instrumen. Sama halnya pendapat dari Siregar (2013) reliabilitas ialah untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten, apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat pengukur yang sama pula. Ujian reliabilitas alat ukur dapat dilakukan secara eksternal maupun internal.

Penelitian ini menggunakan *Alfa Cronbach* untuk mengetahui suatu indikator reliabel atau tidak. Pengujian reliabilitas dengan teknik *Alfa*

Cronbach dilakukan untuk jenis data interval atau essay. Keputusan pengujiannya apabila nilai dari *Alfa Cronbach* lebih besar dari 0,60 maka indikator dapat dinyatakan reliabel

Pada penelitian ini untuk mengukur reliabilitas menggunakan SPSS Versi 25. Adapun rumus mengukur reliabilitas menurut Azwar (1997) adalah sebagai berikut:

$$\alpha = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left\{ 1 - \frac{\sum S_j^2}{S_x^2} \right\}$$

Keterangan:

α = koefisien reliabilitas instrumen

k = banyak item

$\sum S_j^2$ = Varians responden

S_x^2 = Total varians



3.8 Metode Analisis Data

3.8.1 Analisis Deskriptif

Analisis data yang menggunakan karakteristik tertentu dari kepribadian responden dan mendeskripsikan hasil dari variabel kepemimpinan transformasional, inovasi produk, proses inovasi dan berbagi pengetahuan.

3.8.2 Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Uji normalitas menurut Ghozali (2016) adalah uji yang dilakukan untuk dapat mengetahui model regresi variabel independen dan dependen berdistribusi normal atau tidak. Model regresi penelitian dikatakan baik apabila berdistribusi normal.

Uji normalitas pada penelitian ini menggunakan metode grafik dengan melihat grafik histogram dan membandingkannya dengan data observasi yang mendekati distribusi normal. Akan tetapi hal demikian dapat menyesatkan apabila sampelnya kecil. Maka dari itu untuk lebih handal hasil ujinya maka dapat melihat Normal Probability Plot of Standardized Residual atau uji P-P-Plot yang membandingkan distribusi kumulatif dengan distribusi normal. Normal Probability Plot menurut Ghozali (2011) dapat dilihat pada titik-titik plotting yang ada pada output SPSS. Adapun ketentuan dalam menilai kenormalan suatu regresi adalah sebagai berikut:

1. Dikatakan nilai residual berdistribusi normal apabila titik-titik plotting berada dekat dengan garis diagonalnya.
2. Dikatakan tidak normal apa bila titik-titik plotting yang ada tersebar atau menjauh dan tidak mengikuti garis diagonalnya.

2. Uji Multikolinieritas

Menurut Ghozali (2016) uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji adanya korelasi antar variabel bebas (independen) dari model regresi. Regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara

variabel independen. Untuk mengukur atau mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas dalam suatu model regresi maka harus memperhatikan:

- a. Nilai R^2 dari suatu estimasi model regresi empiris tertinggi, tetapi secara individu variabel-variabel independen banyak yang tidak signifikan mempengaruhi variabel dependen.
- b. Analisis matrik korelasi variabel-variabel independen. Jika antar variabel independen terjadi korelasi yang cukup tinggi umumnya diatas 0.90 maka ini adalah indikasi bahwa adanya multikolinieritas. Tidak adanya multikolinieritas juga tidak berarti bebas dari multikolinieritas, multikolinieritas dapat disebabkan oleh efek kombinasi dua atau lebih variabel independen.
- c. Multikolinieritas dapat juga dilihat dari nilai tolerance dan variance inflation factor (VIF). Kedua ukuran tersebut menunjukkan setiap variabel independent mana yang dijelaskan oleh variabel independent lainnya. Tolerance mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Nilai umum yang digunakan untuk menunjukkan tidak terjadi multikolinieritas apabila nilai tolerance $> 0,10$ atau sama dengan $VIF < 10$.

3.8.3 Uji Hipotesis

1. Uji Signifikan Parameter Individu (Uji t)

Menurut Ghozali (2009), uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variabel dependen. Pengujian dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi 0,05 ($\alpha=5\%$). Penerimaan atau penolakan hipotesis dilakukan dengan kriteria sebagai berikut:

- a. Jika nilai signifikan $> 0,05$ maka hipotesis nol diterima (koefisien regresi tidak signifikan). Hal ini berarti bahwa secara parsial variabel independen tersebut tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.
- b. Jika nilai signifikan $< 0,05$ maka hipotesis nol ditolak (koefisien regresi signifikan). Hal ini berarti secara parsial variabel independen tersebut mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

2. Uji Signifikasi Stimulan (Uji F)

Menurut Ghozali (2009) uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen atau terikat. Pengujian dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi 0,05 ($\alpha=5\%$). Untuk menguji hipotesis ini digunakan statistik F dengan kriteria pengambilan keputusan sebagai berikut:

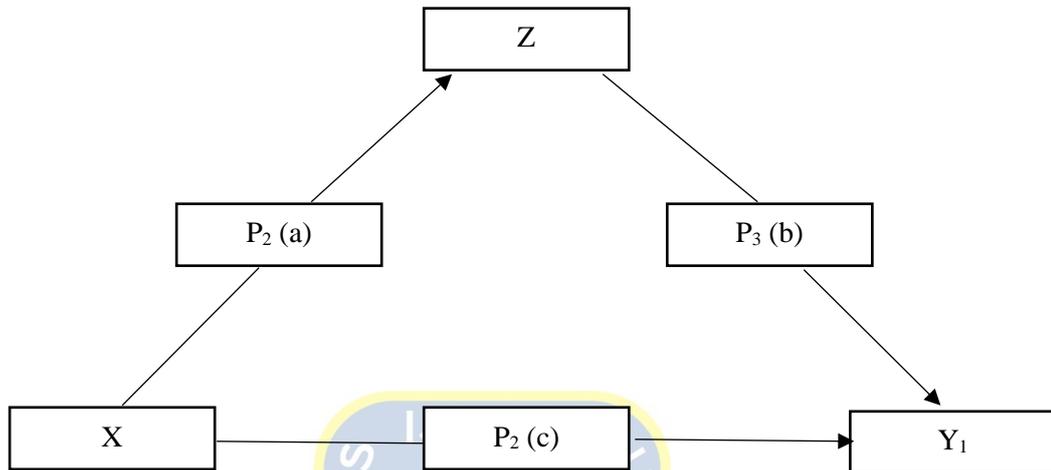
- a. Jika Jika nilai F lebih besar dari 4 maka H_0 ditolak pada derajat kepercayaan 5%. Dengan kata lain, kita menerima hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa semua variabel independen secara serentak dan signifikan memengaruhi variabel dependen.
 - b. Membandingkan nilai F hasil perhitungan dengan F menurut tabel. Bila nilai Fhitung lebih besar dari pada nilai Ftabel, maka H_0 ditolak dan menerima H_a .
3. Koefisien Dterminasi (R^2)

Menurut Ghozali (2009) koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen

3.8.4 Uji Analisis Pemediasi

Ghozali (2016) di dalam bukunya, bahwa analisis jalur atau path analysis digunakan untuk menguji pengaruh variabel intervening atau mediasi, lebih lanjut analisis jalur ialah lanjutan serta perluasan dari analisis regresi linear berganda, serta akan menggunakan uji Sobel. Uji Sobel ialah pengujian hipotesis mediasi atau intervening dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (Ghozali, 2016).

Berdasarkan hubungan variabel, berikut merupakan model penelitian dalam bentuk diagram jalur:



Keterangan:

X = Kepemimpinan Transformasional (Variabel Independen)

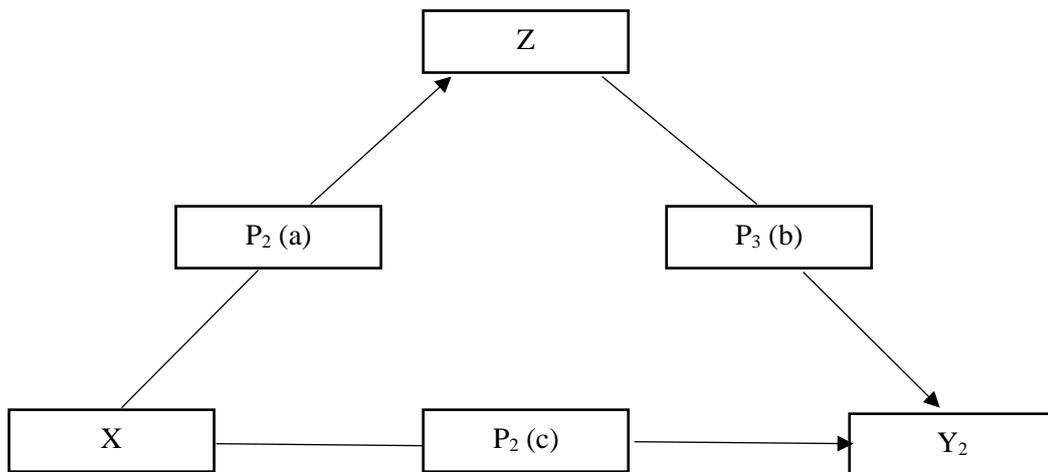
Z = Berbagi Pengetahuan (Variabel Mediasi)

Y₁ = Inovasi Produk (Variabel Dependen)

P₁(c) = Koefisien pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen

P₂(a) = Koefisien pengaruh variabel independen variabel mediasi

P₃(b) = Koefisien pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen



Keterangan:

X = Kepemimpinan Transformasional (Variabel Independen)

Z = Berbagi Pengetahuan (Variabel Mediasi)

Y2 = Inovasi Proses (Variabel Dependen)

P1 (c) = Koefisien pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen

P2 (a) = Koefisien pengaruh variabel independen variabel mediasi

P3 (b) = Koefisien pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen

BAB IV Hasil dan Pembahasan

Bab ini menjelaskan tentang hasil penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap inovasi produk dan inovasi proses melalui berbagi pengetahuan sebagai variabel intervening pada perusahaan Glints. Kuesioner penelitian ini disebar sebanyak 100 kuesioner, besar pengembalian kuesioner sebanyak 100 kuesioner atau tingkat dari pengembalian kuesioner sebesar 100 persen. Pembahasan ini mengenai uraian tentang karakteristik responden, deskripsi variabel penelitian, pengujian regresi dan analisis jalur. Teknik dalam mengolah data yang digunakan adalah *software* SPSS 25.

4.1 Hasil Uji Validitas dan Realibilitas Instrumen Penelitian

4.1.1 Hasil Uji Validitas

Uji validitas menurut Ghazali (2016) digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai instrument penelitian.

Uji validitas dihitung dengan berdasarkan analisis item dengan mengkorelasikan masing-masing skor setiap item dengan skor variabel. Teknik korelasi menggunakan uji korelasi Pearson Product Moment, dihitung dengan menggunakan bantuan komputer program SPSS versi 25.

Tabel 4.1.1 Distribusi Pertanyaan Penelitian

No.	Variabel	Jumlah
1	Kepemimpinan Transformasional (X)	8
2	Berbagi Pengetahuan (Z)	10
3	Inovasi Produk (Y ₁)	5
4	Inovasi Proses (Y ₂)	5
Total Pertanyaan		28

Sumber: Data primer diolah, 2021

Uji validitas pada penelitian ini menggunakan *Confirmatory Factor Analysis (CFA)* dengan distribusi pertanyaan penelitian berjumlah 28 pertanyaan. 28 pertanyaan tersebut diukur validitasnya menggunakan alat ukur tingkat interkorelasi dengan Kaiser-Mayer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO MSA) dan Bartlett's test. Berikut adalah Tabel analisis uji validitas KMO dan Bartlett's Test:

Tabel 4.1.2 Hasil Analisis Uji Validitas CFA dengan KMO dan Bartlett's test

KMO and Bartlett's Test		
<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</i>		.948
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>	Approx. Chi-Square	2484.4
	df	45
	Sig.	378
		.000

Sumber: Data primer diolah, 2021

Dari hasil analisis di atas dapat dilihat bahwa nilai KMO > 0.50 yaitu sebesar 0,948 sehingga memenuhi syarat. Selanjutnya dapat dilihat pada

Bartlett's test menunjukkan nilai Chi-squares sebesar 2484,445 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 memenuhi syarat. Sehingga analisis selanjutnya dapat dilanjutkan.

Kemudian untuk melihat hasil analisis *loading factor* ditunjukkan pada table berikut:

Tabel 4.1.3 Hasil Analisis *Loading Factor* sebelum Rotasi

<i>Component Matrix^a</i>				
	<i>Component</i>			
	1	2	3	4
X.1	.785			
X.2	.797			
X.3	.711			
X.4	.783			
X.5	.782			
X.6	.793			
X.7	.774			
X.8	.784			
Z.1	.781			
Z.2	.835			
Z.3	.761			
Z.4	.810			
Z.5	.797			
Z.6	.789			
Z.7	.798			
Z.8	.846			
Z.9	.807			
Z.10	.837			
Y1.1	.667	.538		
Y1.2	.666			
Y1.3	.624			
Y1.4	.647	.595		
Y1.5	.693			
Y2.1	.714			
Y2.2	.758			

Y2.3	.774			
Y2.4	.749			
Y2.5	.821			
<i>Extraction Method: Principal Component Analysis.</i>				
<i>a. 4 components extracted.</i>				

Sumber: Data primer diolah, 2021

Dari data di atas dapat dilihat bahwa setiap indikator dari 4 variabel *loading* faktornya belum mengelompok sesuai dengan variabelnya. Maka dari itu untuk dapat menginterpretasikan faktor maka dilakukan rotasi faktor. Berikut adalah table hasil rotasi faktor dengan menggunakan metode Varimax:

Tabel 4.1.4 Hasil Analisis *Loading Factor* sesudah Rotasi

<i>Rotated Component Matrix^a</i>				
	<i>Component</i>			
	1	2	3	4
X.1		.557		
X.2		.698		
X.3		.741		
X.4		.763		
X.5		.662		
X.6		.691		
X.7		.593		
X.8		.664		
Z.1	.605			
Z.2	.596			
Z.3	.682			
Z.4	.573			
Z.5	.666			
Z.6	.704			
Z.7	.607			
Z.8	.720			

Z.9	.624			
Z.10	.781			
Y1.1				.770
Y1.2				.706
Y1.3				.774
Y1.4				.808
Y1.5				.732
Y2.1			.761	
Y2.2			.754	
Y2.3			.738	
Y2.4			.770	
Y2.5			.760	
<i>Extraction Method: Principal Component Analysis.</i> <i>Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.</i> <i>a. Rotation converged in 6 iterations.</i>				

Sumber: Data primer diolah, 2021

Hasil dari rotasi menunjukkan bahwa indikator variabel kepemimpinan transformasional mengelompok pada faktor 2, indikator variabel berbagi pengetahuan mengelompok pada faktor 1, indikator variabel inovasi produk mengelompok pada faktor 4 dan indikator variabel inovasi proses mengelompok pada faktor 3. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa keempat konstruk memiliki unidimensionalitas sehingga dapat dikatakan semua indikator valid.

4.1.2 Uji Realibilitas

Uji reliabilitas berdasarkan Sekaran dan Bougie (2009) ialah keandalan dimana pengukuran yang menunjukkan suatu hal itu tanpa bias (bebas kekeliruan) serta karenanya memastikan pengukuran yang konsisten sepanjang waktu dan melintasi berbagai item dalam instrument.

Untuk menguji reliabilitas penelitian ini menggunakan *Alfa Cronbach*. Nilai *Alfa Cronbach* > 60% atau besar dari 0,60 maka indikator dari setiap variabel dapat dinyatakan reliabel.

Tabel 4.1.5 Hasil Uji Realibilitas

No	Pernyataan	Nilai <i>Cronbach's Alpha</i>	Sig.	Keterangan
1	Kepemimpinan Transformasional (X)	0,940	>0,60	Reliabel
2	Berbagi Pengetahuan (Z)	0,954	>0,60	Reliabel
3	Inovasi Produk (Y1)	0,901	>0,60	Reliabel
4	Inovasi Proses (Y2)	0,932	>0,60	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel di atas nilai *Cronbach's Alpha* dari semua variabel penelitian nilainya >0,60 sehingga dapat dikatakan bahwa instrumen penelitian ini reliabel atau layak untuk digunakan pada penelitian selanjutnya.

4.2 Analisis Deskriptif

Menurut Ghazali (2016) analisis deskriptif yaitu analisis yang dipakai untuk mendeskripsikan karakteristik penelitian, responden yang diteliti serta data yang dikumpulkan. Setelah itu dilakukan pembahasan secara deskriptif.

4.2.1 Analisis Deskriptif Responden Penelitian

Karakteristik responden digunakan untuk memberikan gambaran data responden, apakah karakteristik responden yang berbeda memberikan

pendapat yang sama atau berbeda. Dalam penelitian ini yang dijadikan sebagai karakteristik responden adalah jenis kelamin, usia, pendidikan, status pernikahan, masa kerja, jabatan, dan penghasilan.

1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

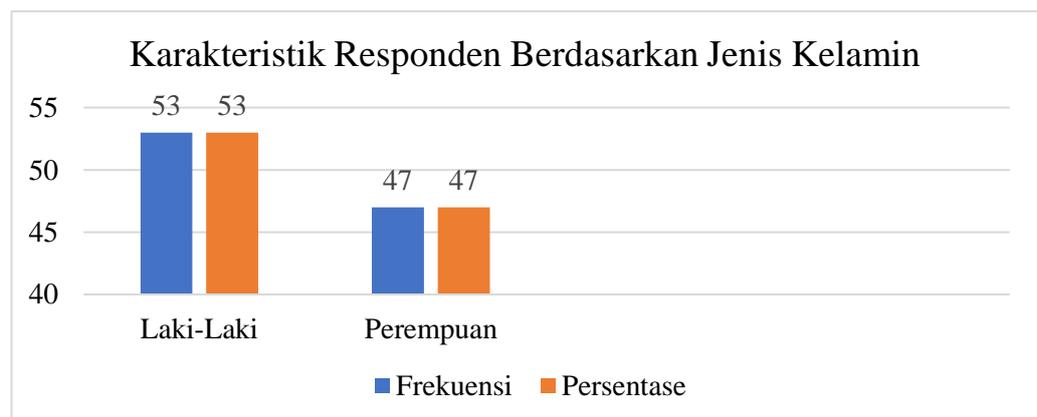
Berdasarkan kuesioner yang sudah dikumpulkan dari 100 responden diperoleh data tentang jenis kelamin responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.2.1

Tabel 4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

NO	Responden	Jumlah Responden	
		Frekuensi	Persentase
1	Laki-laki	53	53,0
2	Perempuan	47	47,0
3	Jumlah	100	100

Sumber: Data primer diolah, 2021

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin terdiri dari 2 kategori yang tersaji pada Gambar 4.2.1 dalam bentuk diagram.



Gambar 4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan Tabel 4.2.1 dan Gambar 4.2.1 bahwa responden berdasarkan jenis kelamin, diketahui bahwa jumlah responden laki-laki dan perempuan hampir sama yaitu berbanding 53 dan 47 orang. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan Glints memiliki karyawan yang hampir setara berdasarkan jenis kelamin, diharapkan dapat memberikan pengaruh dan keseimbangan dalam melayani usaha jasa pada perusahaan. Hal ini sesuai dengan asumsi bahwa perempuan dari berbagai sisi mempunyai kemungkinan lebih kecil untuk mengeksplorasi akademiknya dibandingkan dengan laki-laki Whitetaker (1983).

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

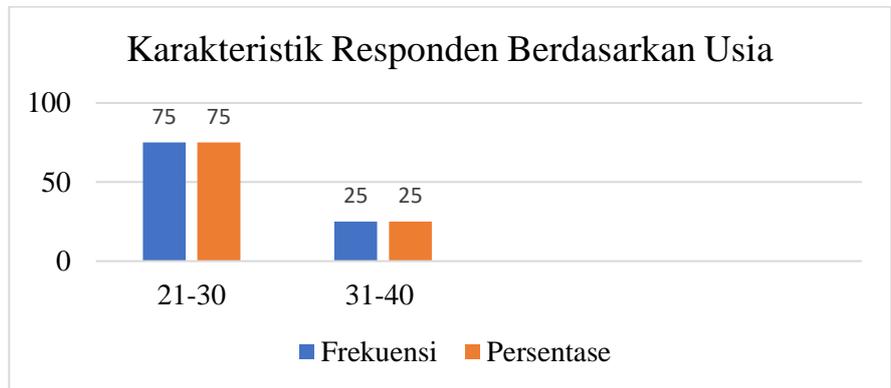
Berdasarkan kuesioner yang sudah dikumpulkan dari 50 responden diperoleh data tentang usia responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada Tabel 4.2.2

Tabel 4.2.2 Karakteristik Responen Berdasarkan Usia

NO	Usia	Jumlah Responden	
		Frekuensi	Persentase
1	21 – 30 tahun	75	75,0
2	31 – 40 tahun	25	25,0
	Jumlah	100	100

Sumber; Data primer diolah, 2021

Kategori responden berdasarkan usia terdiri dari 2 kategori yang tersaji pada Gambar 4.2.2 dalam bentuk diagram



Gambar 4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan Tabel 4.2.2 dan Gambar 4.2.2 menunjukkan bahwa responden berusia 21-30 tahun yaitu sebanyak 75 orang atau sebesar 75 persen. Kondisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan yang bekerja di perusahaan Glints tergolong dalam usia yang produktif, hal tersebut diharapkan memiliki semangat kerja yang tinggi sehingga kinerja yang diberikan maksimal. Usia 31-40 tahun tergolong usia produktif menurut Cepriadi dan Yulida (2012). Hal ini dapat menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja di Glints Company sebagian besar berada pada usia produktif sehingga dapat bekerja dengan semangat dan kinerja yang tinggi.

3. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan

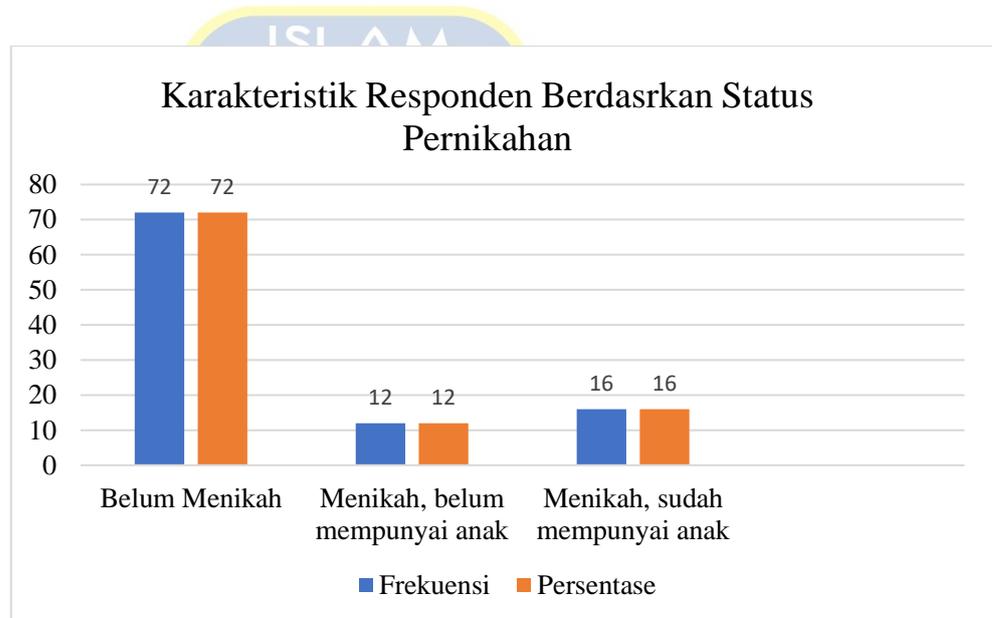
Berdasarkan kuesioner yang sudah dikumpulkan dari 50 responden diperoleh data tentang status pernikahan responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan status pernikahan dapat dilihat pada Tabel 4.2.3

Tabel 4.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan

NO	Status Pernikahan	Jumlah Responden	
		Frekuensi	Persentase
1	Belum Menikah	72	72,0
2	Menikah, belum mempunyai anak	12	12,0
3	Menikah, sudah mempunyai anak	16	16,0
	Jumlah	100	100

Sumber: Data primer diolah, 2021

Kategori responden berdasarkan status pernikahan terdiri dari 2 kategori yang tersaji pada Gambar 4.2.3 dalam bentuk diagram.



Gambar 4.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan

Berdasarkan Tabel 4.2.3 dan Gambar 4.2.3 bahwa dari 100 responden terdapat 72 persen belum menikah, 12 persen sudah menikah tapi belum mempunyai anak, dan 16 persen sudah menikah dan mempunyai anak. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan perusahaan Glints memiliki status belum menikah.

Menurut Reinaldi, et al (2019) karyawan yang sudah menikah cenderung untuk memiliki kepuasan dibandingkan dengan yang belum menikah.

4. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

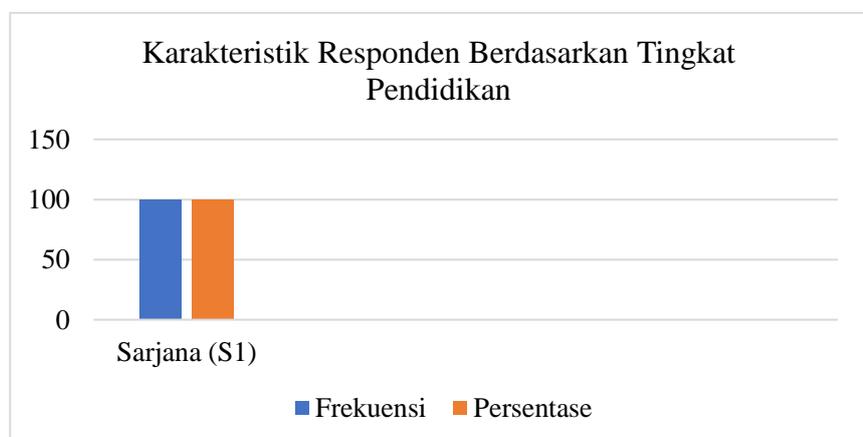
Berdasarkan kuesioner yang sudah dikumpulkan dari 100 responden diperoleh data tentang tingkat pendidikan responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada Tabel 4.2.4

Tabel 4.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

NO	Pendidikan	Jumlah Responden	
		Frekuensi	Persentase
1	Sarjana (S1)	100	100
	Jumlah	100	100

Sumber: Data primer diolah, 2021

Kategori responden berdasarkan tingkat pendidikan terdiri dari 3 kategori yang tersaji pada Gambar 4.2.4 dalam bentuk diagram



Gambar 4.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Berdasarkan Tabel 4.2.4 dan Gambar 4.2.4 diketahui bahwa jumlah responden berpendidikan sarjana (S1). Dengan mayoritas latar belakang Pendidikan tersebut, diharapkan bahwa perusahaan dapat memperoleh tenaga kerja yang memiliki keterampilan yang baik. Menurut Hidayat (2013) tingkat pendidikan formal yang semakin tinggi akan menaikkan kepuasan kerja karyawan, maka dari itu tingkat pendidikan menjadi penting dan sangat mendukung untuk dapat terciptanya kepuasan kerja.

5. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

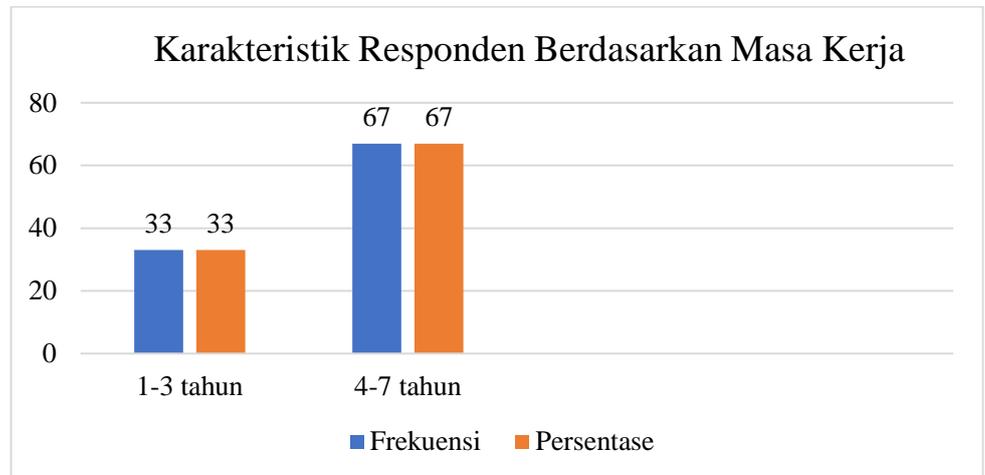
Berdasarkan Kuesioner yang sudah dikumpulkan dari 152 responden maka diperoleh data mengenai masa kerja responden. Karakteristik responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada Tabel 4.2.5

Tabel 4.2.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

NO	Masa Kerja	Jumlah Responden	
		Frekuensi	Persentase
1	1 – 3 tahun	33	33,0
2	4 – 7 tahun	67	67,0
	Jumlah	50	100

Sumber: Data primer diolah, 2021

Kategori responden berdasarkan masa kerja terdiri dari 2 kategori yang tersaji pada Gambar 4.2.5 dalam bentuk diagram



Gambar 4.2.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Berdasarkan Tabel 4.2.5 dan Gambar 4.2.5 di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden yang bekerja di perusahaan Glints memiliki masa kerja 4-7 tahun yang mencapai 67 orang atau sebesar 67 persen. Hal ini menunjukkan banyak karyawan yang masih memiliki masa kerja yang cukup lama. Lestari (2007) karyawan yang memiliki masa kerja lebih lama mempunyai kepuasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang belum lama bergabung di organisasi.

6. Karakteristik Responden Berdasarkan Profesi

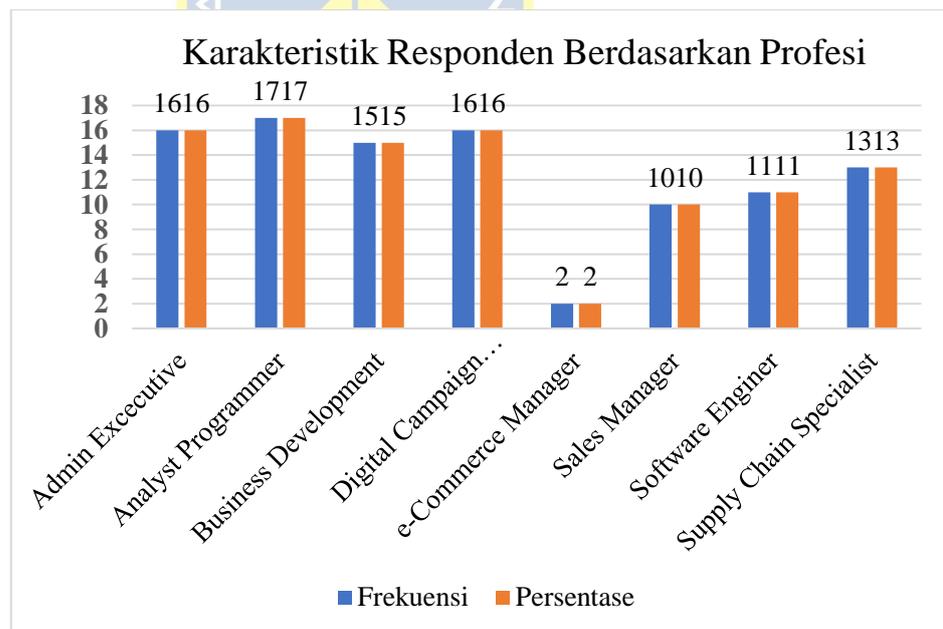
Berdasarkan Kuesioner yang sudah dikumpulkan dari 152 responden maka diperoleh data mengenai profesi responden. Karakteristik responden berdasarkan profesi dapat dilihat pada Tabel 4.2.6

Tabel 4.2.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Profesi

NO	Profesi	Jumlah Responden	
		Frekuensi	Persentase
1	Admin Excecutive	16	16,0
2	Analyst Programmer	17	17,0
3	Business Development	15	15,0
4	Digital Campaign Coordinator	16	16,0
5	e-Commerce Manager	2	2,0
6	Sales Manager	10	10,0
7	Software Enginer	11	11,0
8	Supply Chain Specialist	13	13,0
	Jumlah	50	100

Sumber: Data primer diolah, 2021

Karakteristik responden berdasarkan profesi pada penelitian ini terbagi menjadi 8 kategori yang dapat dilihat pada Gambar 4.2.7 dalam bentuk diagram



Tabel 4.2.7 Karakteristik Responden Berdasarkan Profesi

Berdasarkan Tabel 4.2.7 dan Gambar 4.2.7 diatas menunjukkan bahwa responden berasal dari berbagai macam profesi yang ada di

perusahaan Glints. Mulai dari Admin Excecutive berjumlah 16 orang, Analyst Programmer 17 orang, Business Development 15 orang, Digital Campaign Coordinator 16 orang, e-Commerce Manager 2 orang, Sales Manager 10 orang, Software Engineer 11 orang, dan Supply Chain Specialist 13 orang.

7. Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan

Berdasarkan kuesioner yang sudah dikumpulkan dari 100 responden diperoleh data tentang penghasilan responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan penghasilan dapat dilihat pada Tabel

Tabel 4.2.8 Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan

NO	Penghasilan	Jumlah Responden	
		Frekuensi	Persentase
1	Lebih dari Rp 5.000.000	90	90,0
2	Rp 1.000.000 – Rp 3.000.000	1	1,0
3	Rp 3.000.000 – Rp 5.000.000	9	9,0
	Jumlah	100	100

Sumber: Data primer diolah, 2021

Karakteristik responden berdasarkan penghasilan terdiri dari 3 kategori yang tersaji pada Gambar 4.2.6 dalam bentuk diagram



Gambar 4.2.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan

Berdasarkan Tabel 4.2.6 dan Gambar 4.2.6 bahwa dari 100 responden terdapat 90 responden atau 90 persen berpenghasilan lebih dari Rp 5.000.000. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan Perusahaan Glints berpenghasilan lebih dari Rp 5.000.000.

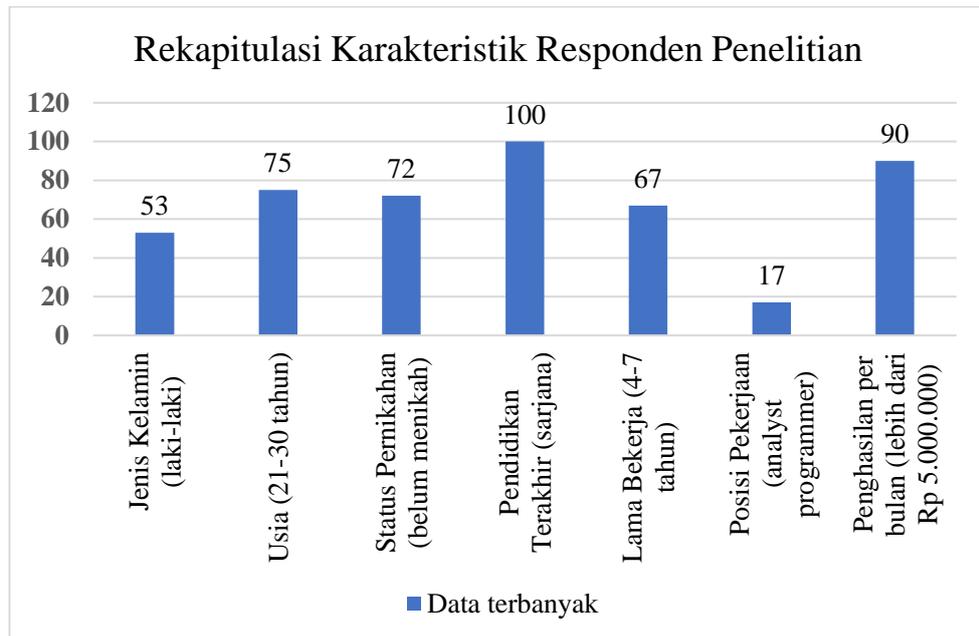
Dalam mempermudah pemahaman mengenai karakteristik responden yang dominan, maka berikut ini ditampilkan pada Tabel 4.2.9 ringkasan kelompok responden yang dominan dari masing-masing karakteristik.

Tabel 4.2.9 Rekapitulasi Karakteristik Responden Penelitian

No.	Karakteristik	Karakteristik yang Dominan	Frekuensi	Persentase
1.	Jenis Kelamin	Laki-laki	53	53,0
2.	Usia	21-30 tahun	75	75,0
3.	Status Pernikahan	Belum menikah	72	72,0
4.	Pendidikan Terakhir	Sarjana (S1)	100	100
5.	Lama Bekerja	4-7 tahun	67	67,0
7.	Posisi Pekerjaan	Analyst Programmer	17	17,0
8.	Penghasilan per bulan	Lebih dari Rp 5.000.000	90	90,0

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berikut rekapitulasi data demografis yang paling dominan dari 8 kategori dalam bentuk diagram pada Gambar 4.2.7



Gambar 4.2.7 Rekapitulasi Karakteristik Responden Penelitian

Dari Tabel 4.2.7 dan Gambar 4.2.7 dapat dilihat bahwa responden yang paling dominan berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 53 orang, usia yang dominan 21-31 tahun yaitu sebanyak 75 orang, pendidikan terakhir sarjana (S1) berjumlah 100 orang, status pernikahan paling dominan yaitu belum menikah sebanyak 72 orang, masa kerja paling dominan yaitu 4-7 tahun sebanyak 67 orang, posisi pekerjaan yang paling dominan adalah analyst programmer sebanyak 17 orang, dan penghasilan paling dominan lebih dari Rp 5.000.000 sebanyak 90 orang.

4.2.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Berdasarkan data yang sudah terkumpul, jawaban dari responden yang telah direkapitulasi kemudian dianalisis untuk mengetahui tentang

pelatihan, kompensasi, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja yang ada dalam perusahaan.

Interval = Nilai Maksimum – Nilai Minimum ÷ Jumlah Kelas

Interval = 5 - 1 ÷ 5 = 0,80

Berikut ini adalah kategori dari masing-masing interval, yaitu:

Tabel 4.14 Kategori Kelas Interval

Interval	Kategori
1,00 s/d 1,80	Sangat Rendah
1,81 s/d 2,61	Rendah
2,62 s/d 3,42	Sedang
3,43 s/d 4,23	Tinggi
4,24 s/d 5,00	Sangat Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2021

1. Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformasional (X)

Berikut adalah penilaian karyawan sebagai responden penelitian mengenai variabel kepemimpinan transformasional di Perusahaan Glints.

Dapat dilihat pada Tabel 4.2.10

Tabel 4.2.10 Distribusi Jawaban Responden Mengenai Kepemimpinan Transformasional

No.	Pernyataan	Mean	Kategori
1.	Atasan saya dapat memahami situasi saya dan memberikan motivasi serta bantuan kepada saya	3,88	Tinggi
2.	Atasan saya mendorong saya untuk menghadapi tantangan pekerjaan	3,91	Tinggi
3.	Saya yakin atasan saya dapat mengatasi tantangan apa pun di tempat kerja	3,8	Tinggi
4.	Atasan saya mendorong karyawannya untuk bekerja keras memenuhi visi perusahaan	3,85	Tinggi

5.	Atasan saya mendorong saya untuk memikirkan masalah pekerjaan dari perspektif baru	3,88	Tinggi
6.	Atasan saya mendorong saya untuk memikirkan kembali pendapat/ide yang belum pernah diperdebatkan sebelumnya	3,78	Tinggi
7.	Saya yakin bisa menyelesaikan pekerjaan saya di bawah kepemimpinan atasan saat ini	3,81	Tinggi
8.	Atasan saya meluangkan waktu untuk memahami kebutuhan saya	3,84	Tinggi
Mean (Rata-Rata)		3,84	Tinggi

Sumber: Data premier diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.2.10 penilaian responden pada variabel kepemimpinan transformasional (X) mempunyai skor rata-rata total sebesar 3,84 pada (3,43 s/d 4,23) berada pada kategori tinggi.

Penilaian kepemimpinan transformasional tertinggi terdapat pada indikator nomor 2 (Atasan saya mendorong saya untuk menghadapi tantangan pekerjaan) dengan skor 3,91. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa karyawan di Perusahaan Glint memiliki persepsi sangat tinggi apabila kepemimpinan transformasional dapat membantu dalam menghadapi tantangan pekerjaan.

Dari penjelasan di atas dapat dibuat data frekuensi variabel praktik berbagi pengetahuan (X) pada Tabel 4.2.11 . Untuk diketahui bahwa rentang nilai atau *range* data berikut ini diambil dari jumlah pertanyaan penelitian masing-masing variabel yang diajukan kepada responden dan berlaku kelipatannya hingga terbentuk 5 *range* berdasarkan kategorinya.

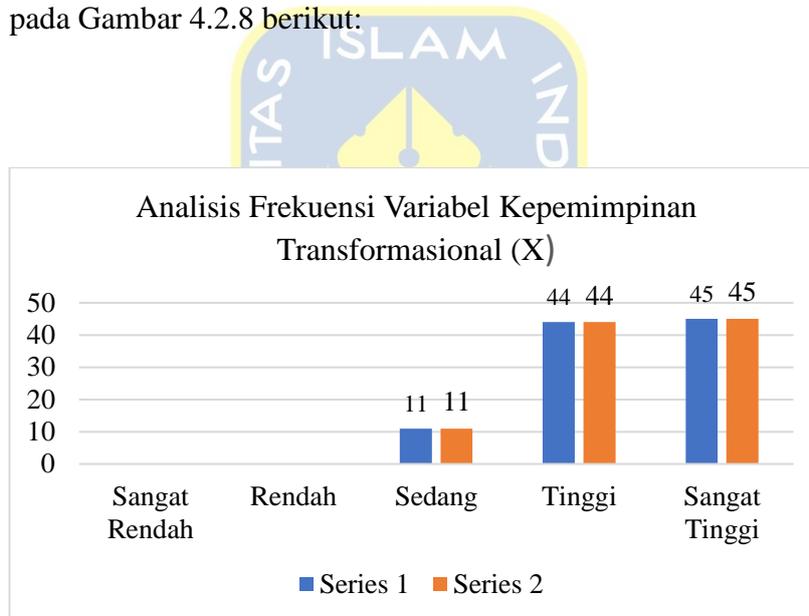
Tabel 4.2.11 Hasil Analisis Frekuensi Variabel Kepemimpinan Transformasional

NO	Range	Kategori	Frekuensi	%
----	-------	----------	-----------	---

1	1 – 8	Sangat Rendah	0	0
2	9 - 16	Rendah	0	0
3	17 – 24	Sedang	11	11
4	25 – 32	Tinggi	44	44
5	33 – 40	Sangat Tinggi	45	45
		Kepemimpinan Transformasional	100	100

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.2.11 dapat diketahui bahwa frekuensi yang paling dominan adalah Sangat Tinggi sebanyak 45 orang. Dengan demikian analisis frekuensi variabel kepemimpinan transformasional (X) dapat dilihat pada Gambar 4.2.8 berikut:



Gambar 4.2.8 Analisis Frekuensi Variabel Kepemimpinan Transformasional

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan hasil analisis frekuensi dari 100 responden karyawan yang dijadikan objek penelitian 11 responden atau 11 persen memiliki tingkat kepemimpinan transformasional yang sedang, 44 responden atau 44 persen memiliki tingkat kepemimpinan transformasional yang tinggi, dan 45

responden atau 45 persen memiliki tingkat kepemimpinan transformasional yang sangat tinggi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa frekuensi dominan berada pada kategori sangat tinggi, maka dari itu karyawan di perusahaan Glints memiliki tingkat kepemimpinan transformasional yang sangat tinggi.

2. Analisis Deskriptif Variabel Berbagi Pengetahuan

Berikut adalah penilaian responden penelitian yang berkaitan dengan variabel berbagi pengetahuan di Perusahaan Glints. Dapat dilihat pada Tabel.

Tabel 4.2.12 Distribusi Jawaban Responden Mengenai Berbagi Pengetahuan

No.	Pernyataan	Mean	Kategori
1.	Saya terbiasa melakukan yang terbaik dan menawarkan saran saat mendiskusikan hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan dengan rekan-rekan saya	3,77	Tinggi
2.	Saya biasanya bersedia untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman saya dengan rekan-rekan saya.	3,79	Tinggi
3.	Ketika rekan-rekan kerja berkonsultasi dengan saya, saya bersedia menjawab pertanyaan mereka sebaik yang saya bisa	3,78	Tinggi
4.	Saya biasanya mencatat sebanyak mungkin informasi ketika saya sedang menulis dokumen atau laporan	3,88	Tinggi
5.	Jika ada sesuatu yang sulit untuk dijelaskan, saya dengan senang hati memberikan demonstrasi kepada rekan-rekan saya	3,85	Tinggi

6.	Saya bersedia menawarkan kesempatan kepada rekan kerja yang kekurangan pengalaman untuk dapat melakukan pekerjaannya	3,86	Tinggi
7.	Ketika rekan kerja saya sedang dalam kebingungan, saya melakukan yang terbaik dan memberikan mereka informasi dan dokumen yang dibutuhkan.	3,96	Tinggi
8.	Ketika saya tidak dapat membantu rekan kerja saya memecahkan masalahnya, saya memberi tahu mereka ke mana harus mencari bantuan.	3,83	Tinggi
9.	Saya membantu rekan kerja saya ketika mereka menghadapi kesulitan di tempat kerja.	3,84	Tinggi
10	Terjadi proses berbagi pengetahuan ketika saya mengajari rekan kerja saya, saya mengungkapkan ide-ide saya dengan cara yang dapat mereka pahami sepenuhnya.	3,89	Tinggi
Mean (Rata-Rata)		3,84	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan data pada Tabel 4.2.12 penilaian responden tentang berbagi pengetahuan (Z) memiliki skor rata rata 3,84 yang terletak pada interval (3,43 s/d 4,23) berada pada kategori tinggi.

Penilaian tertinggi mengenai berbagi pengetahuan pada indikator nomor 7 (Ketika rekan kerja saya sedang dalam kebingungan, saya melakukan yang terbaik dan memberikan mereka informasi dan dokumen yang dibutuhkan) memiliki skor 3,96. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa karyawan Perusahaan Glints memiliki persepsi tinggi mengenai pentingnya membantu sesama teman kerja.

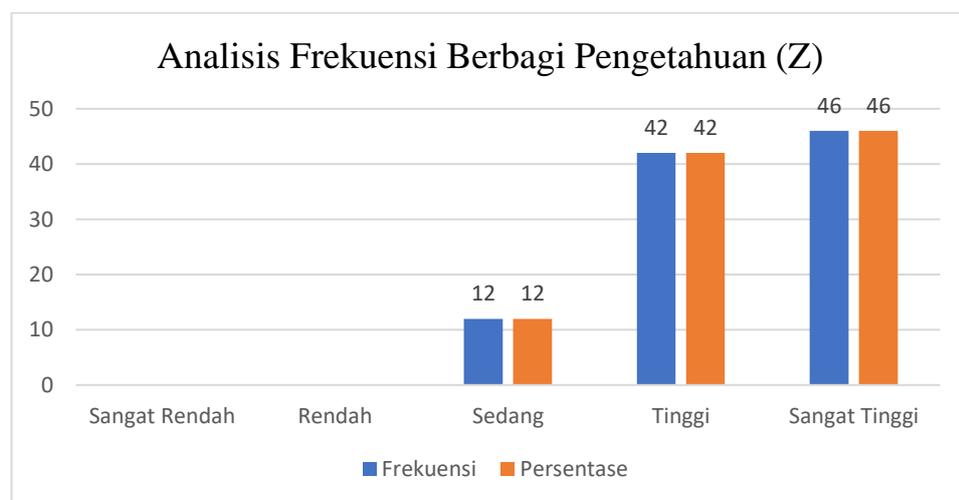
Dari penjelasan di atas dapat dibuat data frekuensi variabel komitmen belajar (Z) pada Tabel 4.2.12 . Untuk diketahui bahwa rentang nilai atau *range* data berikut ini diambil dari jumlah pertanyaan penelitian masing-masing variabel yang diajukan kepada responden dan berlaku kelipatannya hingga terbentuk 5 *range* berdasarkan kategorinya.

Tabel 4.2.13 Hasil Analisis Frekuensi Berbagi Pengetahuan

NO	Range	Kategori	Frekuensi	%
1	1 – 10	Sangat Rendah	0	0
2	11 - 20	Rendah	0	0
3	21 – 30	Sedang	12	12
4	31 – 40	Tinggi	42	42
5	41 – 50	Sangat Tinggi	46	46
Berbagi Pengetahuan			100	100

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.2.12 maka dapat diketahui bahwa frekuensi jawaban paling dominan adalah sebanyak 46 orang dengan kategori tinggi. Sehingga analisis mengenai frekuensi variabel berbagi pengetahuan (Z) dapat dilihat pada Gambar 4.2.9 berikut ini:



Gambar 4.2.9 Analisis Frekuensi Berbagi Pengetahuan

Berdasarkan hasil analisis frekuensi variabel berbagi pengetahuan terdapat 12 responden atau 12 persen memiliki berbagi pengetahuan yang sedang, 42 responden atau 42 persen memiliki berbagi pengetahuan tinggi, dan 46 responden atau 46 persen memiliki berbagi pengetahuan sangat tinggi, Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa frekuensi yang paling besar terdapat pada kategori sangat tinggi, maka dari itu dapat disimpulkan bahwa karyawan di Perusahaan Glints memiliki berbagi pengetahuan yang sangat tinggi.

3. Analisis Deskriptif Variabel Inovasi Produk (Y₁)

Berikut adalah penilaian karyawan sebagai responden penelitian mengenai variabel inovasi produk di Perusahaan Glints. Dapat dilihat pada Tabel.

Tabel 4.2.14 Distribusi Jawaban Responden Inovasi Produk

No.	Pernyataan	Mean	Kategori
1.	Perusahaan kami sering mengembangkan produk dan layanan baru yang diterima dengan baik oleh pasar.	3,93	Tinggi
2.	Sebagian besar keuntungan perusahaan kami dihasilkan oleh produk dan layanan baru yang berhasil dikembangkan.	3,85	Tinggi
3.	Produk atau layanan baru yang dikembangkan oleh perusahaan kami selalu membangkitkan tiruan dari pesaing.	3,99	Tinggi
4.	Perusahaan kami sering kali meluncurkan produk atau layanan baru lebih cepat daripada pesaing kami.	3,89	Tinggi

5.	Perusahaan kami memiliki kemampuan yang lebih baik dalam Riset dan Pengembangan produk atau layanan baru daripada pesaing kami.	3,96	Tinggi
Mean (Rata-Rata)		3,92	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.2.14 di atas, penelitian responden mengenai variabel inovasi produk (Y_1) memiliki skor rata-rata total sebesar 3,92 pada interval (3,43 s/d 4,23) berada pada kategori tinggi.

Penilaian mengenai inovasi produk tertinggi terdapat pada indiator nomor 3 (Produk atau layanan baru yang dikembangkan oleh perusahaan kami selalu membangkitkan tiruan dari pesaing) dengan skor 3,99. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa karyawan Perusahaan Glints memiliki persepsi yang tinggi mengenai produk atau layanan baru yang dikembangkan oleh perusahaan membangkitkan tiruan dari pesaing.

Dari penjelasan di atas dapat dibuat data frekuensi inoasi produk (Y_1) pada Tabel 4.2.15 . Untuk diketahui bahwa rentang nilai atau range data berikut ini diambil dari jumlah pertanyaan penelitian masing-masing

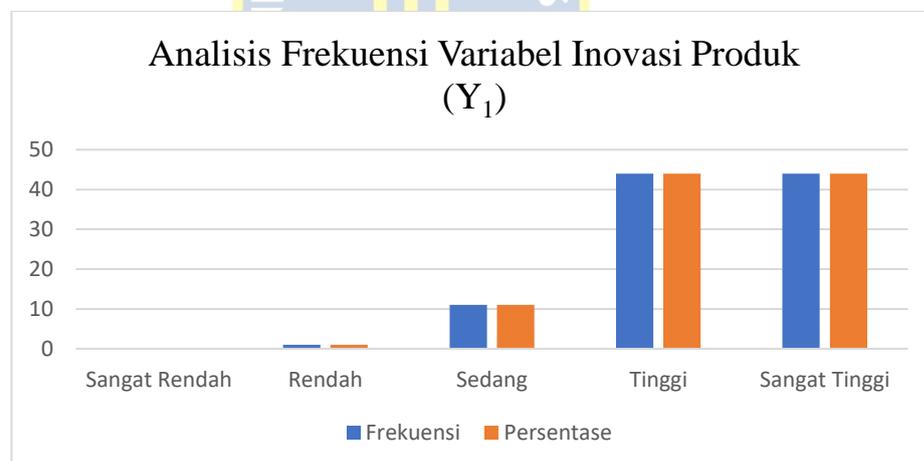
variabel yang diajukan kepada responden dan berlaku kelipatannya hingga terbentuk 5 range berdasarkan kategorinya.

Tabel 4.2.15 Hasil Analisis Frekuensi Variabel Inovasi Produk

NO	Range	Kategori	Frekuensi	%
1	1 – 5	Sangat Rendah	0	0
2	6 – 10	Rendah	1	1
3	11 – 15	Sedang	11	11
4	16 – 20	Tinggi	44	44
5	21 – 25	Sangat Tinggi	44	44
Inovasi Produk			100	100

Sumber: Data primer diolah,2021

Berdasarkan Tabel 4.2.15 dapat diketahui bahwa frekuensi yang dominan pada kategori Sangat Tinggi sebanyak 44 orang dan Tinggi sebanyak 44 orang juga. Dengan demikian analisis frekuensi pada variabel inovasi produk (Y_1) dapat dilihat pada Gambar berikut ini:



Gambar 4.2.10 Analisis Frekuensi Variabel Inovasi Produk

Berdasarkan analisis data frekuensi variabel inovasi produk dapat diketahui bahwa terdapat 1 responden atau 1 persen memiliki tingkat inovasi produk yang rendah, 11 responden atau 11 persen memiliki tingkat

inovasi produk sedang, 44 responden atau 44 persen memiliki tingkat inovasi produk tinggi. Dan 44 responden atau 44 persen memiliki tingkat inovasi produk sangat tinggi. Dari data tersebut maka dapat disimpulkan bahwa karyawan Perusahaan Glints memiliki tingkat inovasi produk yang sangat tinggi.

4. Analisis Deskriptif Variabel Inovasi Proses (Y₂)

Berikut adalah penilaian responden penelitian mengenai variabel inovasi proses di Perusahaan Glints. Dapat dilihat pada Tabel.

Tabel 4.2.16 Distribusi Jawaban Responden Mengenai Inovasi Proses

No.	Pernyataan	Mean	Kategori
1.	Perusahaan kami sering mencoba prosedur operasi yang berbeda untuk mempercepat realisasi tujuan perusahaan	3,94	Tinggi
2.	Perusahaan kami selalu memperoleh keterampilan atau peralatan baru untuk meningkatkan proses layanan.	3,88	Tinggi
3.	Perusahaan kami dapat mengembangkan proses manufaktur atau prosedur operasi bisnis yang lebih efisien.	3,88	Tinggi
4.	Perusahaan kami dapat secara fleksibel menyediakan produk dan layanan sesuai dengan permintaan pelanggan (kustomisasi)	3,82	Tinggi
5.	Proses manufaktur atau prosedur operasi baru yang digunakan oleh perusahaan kami selalu ditiru dari para pesaing perusahaan kami.	3,98	Tinggi
Mean (Rata-Rata)		3,9	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.2.16 penilaian responden tentang inovasi proses (Y2) mempunyai skor rata-rata total sebesar 3,9 pada interval (3,43 s/d 4,23) berada pada kategori tinggi.

Penilaian mengenai inovasi proses tertinggi terdapat pada indikator nomor 1 (Perusahaan kami sering mencoba prosedur operasi yang berbeda untuk mempercepat realisasi tujuan perusahaan) dengan skor sebesar 3,94. Dengan demikian bisa disimpulkan bahwa karyawan Perusahaan Glints sering mencoba prosedur operasi yang berbeda untuk mempercepat realisasi tujuan perusahaannya.

Dari penjelasan di atas dapat dibuat data frekuensi inovasi proses (Y) pada Tabel . Untuk diketahui bahwa rentang nilai atau range data berikut ini diambil dari jumlah pertanyaan penelitian masing-masing variabel yang diajukan kepada responden dan berlaku kelipatannya hingga terbentuk 5 range berdasarkan kategorinya.

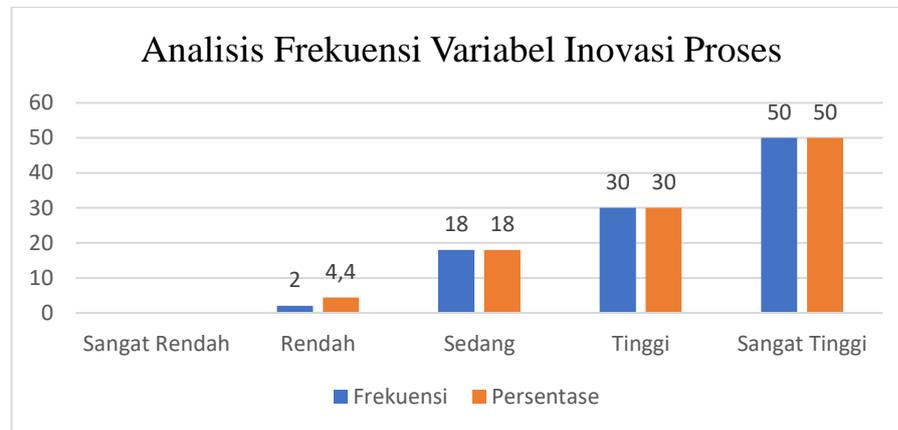
Tabel 4.2.17 Hasil Analisis Variabel Inovasi Proses

NO	Range	Kategori	Frekuensi	%
1	1 – 5	Sangat Rendah	0	0
2	6 – 10	Rendah	2	2
3	11 – 15	Sedang	18	18
4	16 – 20	Tinggi	30	30
5	21 – 25	Sangat Tinggi	50	50
	Inovasi Proses		100	100

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.2.17 dapat diketahui bahwa frekuensi yang dominan pada kategori Sangat Tinggi sebanyak 50 orang. Dengan demikian

analisis frekuensi pada variabel kepuasan kerja (Y₂) dapat dilihat pada Gambar 4.2.11 berikutini:



Gambar 4.2.11 Analisis Frekuensi Variabel Inovasi Proses

Berdasarkan analisis data frekuensi variabel inovasi proses dapat diketahui bahwa terdapat 2 responden atau 2 persen memiliki tingkat inovasi proses yang rendah, 18 orang atau 18 persen memiliki tingkat inovasi proses sedang, 30 orang atau 30 persen memiliki tingkat inovasi proses yang tinggi, dan 50 orang atau 50 persen memiliki tingkat inovasi proses yang sangat tinggi. Dari data tersebut maka dapat disimpulkan bahwa Perusahaan Glints memiliki tingkat inovasi proses yang sangat tinggi.

Untuk mempermudah dalam memahami karakteristik deskriptif variabel penelitian, maka dibuat rekapitulasi karakteristik deskriptif variabel penelitian pada Tabel 4.2.18 sebagai berikut:

Tabel 4.2.18 Rekapitulasi Karakteristik Deskriptif Variabel Penelitian

No.	Variabel	Mean	Kategori
1.	Kepemimpinan Transformasional	3,84	Tinggi
2.	Berbagi Pengetahuan	3,84	Tinggi
3.	Inovasi Produk	3,92	Tinggi

4.	Inovasi Proses	3,9	Tinggi
----	----------------	-----	--------

Sumber: Data primer diolah, 2021

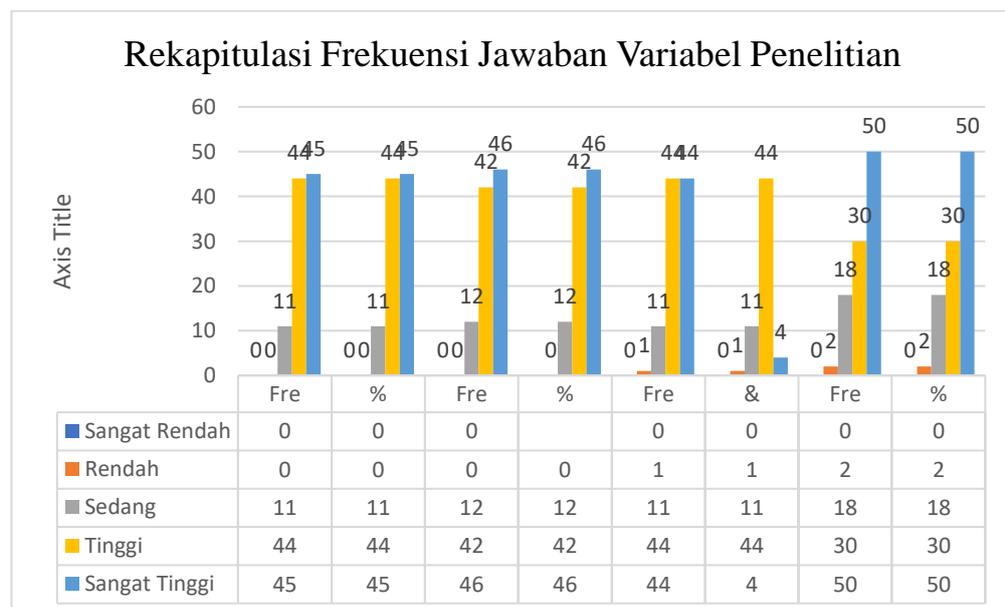
Pada Tabel 4.2.18 menunjukkan rekapitulasi kategori seluruh variabel penelitian. Berdasarkan Tabel diketahui, variabel kepemimpinan transformasional, berbagi pengetahuan, inovasi produk, inovasi proses. Perusahaan Glints dikategorikan Tinggi.

Tabel 4.2.19 Rekapitulasi Frekuensi Jawaban Variabel Penelitian

Kategori	Kepemimpinan Transformasional		Berbagi Pengetahuan		Inovasi Produk		Inovasi Proses	
	Fre	%	Fre	%	Fre	%	Fre	%
Sangat Rendah	0	0	0	0	0	0	0	0
Rendah	0	0	0	0	1	1	2	2
Sedang	11	11	12	12	11	11	18	18
Tinggi	44	44	42	42	44	44	30	30
Sangat Tinggi	45	45	46	46	44	44	50	50

Sumber: Data primer diolah, 2021

Hasil rekapitulasi dari data analisis frekuensi variabel penelitian dapat dilihat pada Gambar 4.2.12



Gambar 4.2.12 Rekapitulasi Frekuensi Jawaban Variabel Penelitian

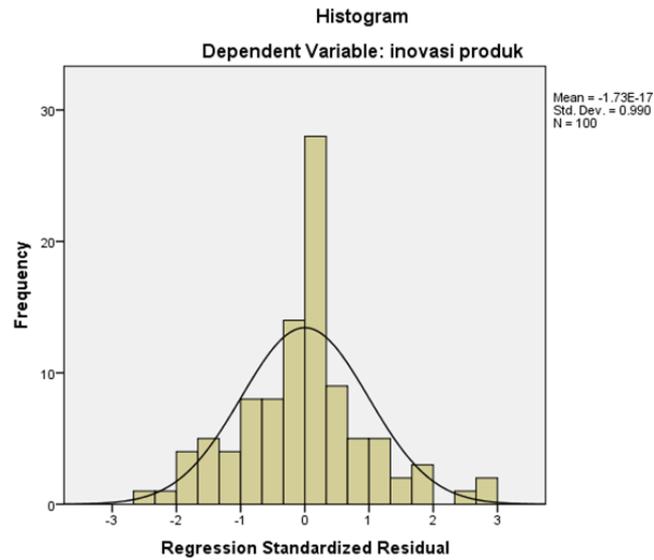
Berdasarkan Tabel 4.2.19 dan Gambar 4.2.12 merupakan hasil rekapitulasi frekuensi jawaban variabel penelitian berdasarkan 100 responden penelitian, pada variabel kepemimpinan transformasional, berbagi pengetahuan, inovasi produk, inovasi proses berada pada kategori baik. Dapat disimpulkan bahwa karyawan Perusahaan Glints memiliki tingkat kepemimpinan transformasional, berbagi pengetahuan, inovasi produk, dan inovasi proses yang Baik.

4.3 Uji Asumsi Klasik

4.3.1 Uji Normalitas

Uji normalitas menurut Ghozali (2016) adalah uji yang dilakukan untuk dapat mengetahui model regresi variabel independen dan dependen berdistribusi normal atau tidak. Model regresi penelitian dikatakan baik apabila berdistribusi normal.

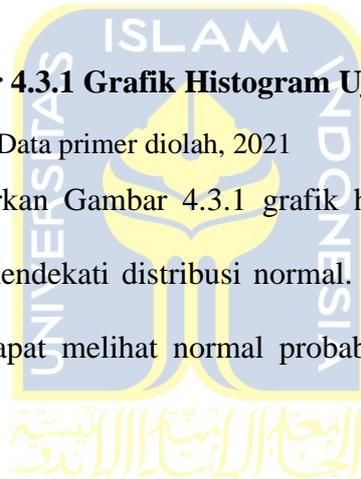
Uji normalitas pada penelitian ini menggunakan metode grafik dengan melihat grafik histogram dan membandingkannya dengan data observasi yang mendekati distribusi normal. Akan tetapi hal demikian dapat menyesatkan apabila sampelnya kecil. Untuk lebih handal hasil pengukurannya, maka dapat melihat *Normal Probability Plot of Standardized Residual* atau uji P P-Plot yang membandingkan distribusi kumulatif dengan distribusi normal. Data yang berdistribusi normal akan membentuk titik-titik plotting yang mengikuti garis diagonalnya.

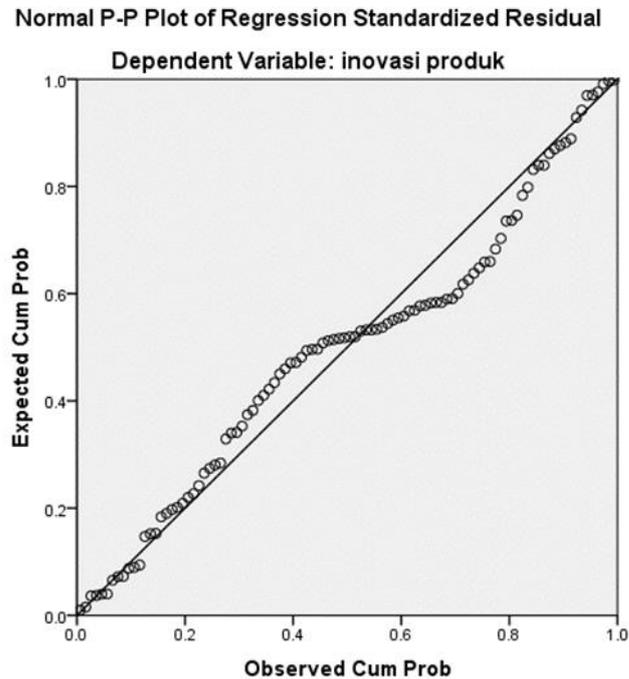


Gambar 4.3.1 Grafik Histogram Uji Normalitas 1

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan Gambar 4.3.1 grafik histogram uji normalitas pada penelitian ini mendekati distribusi normal. Untuk pengukuran yang lebih handal maka dapat melihat normal probability plot pada Gambar 4.3.2 berikut.





Gambar 4.3.2 Normalitas Probability Plot Uji Normalitas

Berdasarkan Gambar 4.3.2 grafik normal probability plot dapat dilihat bahwa data menyebar disekitar garis diagonalnya. Sehingga dapat dikatakan bahwa data penelitian ini memiliki distribusi normal.

Berdasarkan grafik histogram pada Gambar menunjukkan pola distribusi normal, dan pada grafik normal probability plot Gambar data menyebar disekitar garis diagonalnya dan mengikuti arah garis diagonal. Sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas.

4.3.2 Uji Multikolinearitas

Menurut Ghozali (2016) uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji adanya korelasi antar variabel bebas (independen) dari model regresi. Regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara

variabel independen. Untuk mengukur atau mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas dalam suatu model regresi maka dapat dilihat dari nilai tolerance dan *variance inflation factor (VIF)*. Nilai umum yang digunakan untuk menunjukkan tidak terjadi multikolinearitas apabila nilai *tolerance* > 0,10 atau sama dengan *VIF* < 10.

Tabel 4.3.1 Hasil Uji Multikolinearitas

Model		Coefficients ^a						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.351	.269		5.031	.000		
	kepemimpinan transformasional	.241	.119	.261	2.023	.046	.311	3.212
	bagi pengetahuan	.428	.116	.474	3.679	.000	.311	3.212

a. Dependent Variable: inovasi produk

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.3.1 dapat dilihat bahwa nilai tolerance > 0,10 dan VIF < 10. Sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak terdapat masalah multikolinearitas.

Untuk memudahkan pemahaman maka dibuat rekapitulasi hasil uji asumsi klasik yang ditampilkan pada Tabel 4.25 berikut ini:

Tabel 4.3.2 Rekapitulasi Hasil Uji Asumsi Klasik

No.	Varibel	Hasil Uji Asumsi Klasik	
		Uji Normalitas	Uji Multikoliniearitas

1.	Kepemimpinan Transformasional (X)	Normal	<i>Tolerance</i> 0,311 > 0,10 <i>VIF</i> 3,212 < 10
2.	Berbagi Pengetahuan (Z)	Normal	<i>Tolerance</i> 0,311 > 0,10 <i>VIF</i> 3,212 < 10
3.	Inovasi Produk (Y ₁)	Normal	-
4.	Inovasi Proses (Y ₂)	Normal	-

Sumber: Data primer diolah, 2021

4.4 Uji Hipotesis

4.4.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Berbagi Pengetahuan

Tabel 4.4.1 Hasil Uji Analisis Regresi Kepemimpinan Transformasional terhadap Berbagi Pengetahuan

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.568	.226		2.511	.014
	kepemimpinan transformasional	.852	.058	.830	14.723	.000

a. Dependent Variable: berbagi pengetahuan

Sumber: Data primer diolah, 2021

1) Hipotesis 1 : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Berbagi Pengetahuan

a. Hipotesis 1

Ho: Tidak ada pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan.

Ha: Ada pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan.

b. Kriteria

Jika sig. penelitian $<0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Jika sig. penelitian $>0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

c. Uji f

Hasil dari uji f pada penelitian ini sebesar 216,781, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh yang signifikan terhadap berbagi pengetahuan.

d. Nilai Koefisien Determinasi (R^2)

Diperoleh nilai koefisien determinasi (*adjusted R Square*) pada penelitian ini sebesar 0,689. Hal ini berarti 68,9% berbagi pengetahuan dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional

e. Hasil

Hasil dari pengujian hipotesis menunjukkan besarnya signifikansi yaitu $0,000 > 0,05$. Sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima.

f. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 yang berbunyi “Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap Berbagi pengetahuan” **Terbukti.**

4.4.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformatif dan Berbagi Pengetahuan Terhadap Inovasi Produk

Tabel 4.4.2 Hasil Uji Analisis Regresi Kepemimpinan Transformatif dan Berbagi Pengetahuan terhadap Inovasi Proses

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.351	.269		5.031	.000
	kepemimpinan transformasional	.241	.119	.261	2.023	.046
	berbagi pengetahuan	.428	.116	.474	3.679	.000

a. Dependent Variable: inovasi produk

Sumber: Data primer diolah, 2021

2) Hipotesis 2 : Pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap Inovasi Produk

a. Hipotesis 2

Ho: Tidak ada pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan.

Ha: Ada pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan

b. Kriteria

Jika sig. penelitian $<0,05$ maka Ho ditolak dan Ha diterima.

Jika sig. penelitian $>0,05$ maka Ho diterima dan Ha ditolak.

c. Uji F

Hasil dari uji f pada penelitian ini sebesar 48,142, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh yang signifikan terhadap berbagi pengetahuan.

d. Nilai Koefisien Determinasi (R^2)

Diperoleh nilai koefisien determinasi (*adjusted R Square*) pada penelitian ini sebesar 0,498. Hal ini berarti 49,8% inovasi produk dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional

e. Hasil

Hasil dari pengujian hipotesis menunjukkan besarnya signifikansi yaitu $0,000 > 0,05$. Sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima.

f. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 yang berbunyi “Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap inovasi produk” **Terbukti.**

3) Hipotesis 4 : Pengaruh Berbagi Pengetahuan terhadap Inovasi Produk

a. Hipotesis 4

H_0 : Tidak ada pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan.

H_a : Ada pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan

b. Kriteria

Jika sig. penelitian $<0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Jika sig. penelitian $>0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

c. Uji F

Hasil dari uji f pada penelitian ini sebesar 48,142, dapat disimpulkan bahwa berbagi pengetahuan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap inovasi produk.

d. Nilai Koefisien Determinasi (R^2)

Diperoleh nilai koefisien determinasi (*adjusted R Square*) pada penelitian ini sebesar 0,498. Hal ini berarti 49,8% inovasi produk dipengaruhi oleh berbagi pengetahuan.

e. Hasil

Hasil dari pengujian hipotesis menunjukkan besarnya signifikansi yaitu $0,000 > 0,05$. Sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima.

f. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 yang berbunyi “Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap inovasi produk” **Terbukti.**

4.4.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Berbagi Pengetahuan terhadap Inovasi Proses

Tabel 4.4.3 Hasil Uji Analisis Regresi Kepemimpinan Transformasional dan Berbagi Pengetahuan terhadap Inovasi Proses

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
		1	(Constant)	.375		
	kepemimpinan transformasional	.314	.122	.281	2.565	.012
	berbagi pengetahuan	.598	.119	.549	5.012	.000

a. Dependent Variable: proses inovasi

4) Hipotesis 3 : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Inovasi Proses

a. Hipotesis 3

Ho: Tidak ada pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan.

Ha: Ada pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan

b. Kriteria

Jika sig. penelitian <0,05 maka Ho ditolak dan Ha diterima.

Jika sig. penelitian >0,05 maka Ho diterima dan Ha ditolak.

c. Uji F

Hasil dari uji f pada penelitian ini sebesar 85,178, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh yang signifikan terhadap inovasi proses.

d. Nilai Koefisien Determinasi (R²)

Diperoleh nilai koefisien determinasi (*adjusted R Square*) pada penelitian ini sebesar 0,637. Hal ini berarti 63,7% inovasi proses dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional.

e. Hasil

Hasil dari pengujian hipotesis menunjukkan besarnya signifikansi yaitu $0,000 > 0,05$. Sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima.

f. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 yang berbunyi “Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap inovasi proses” **Terbukti.**

5) Hipotesis 5 : Pengaruh Berbagi Pengetahuan terhadap Inovasi Inovasi Proses

a. Hipotesis 3

H_0 : Tidak ada pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan.

H_a : Ada pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan

b. Kriteria

Jika sig. penelitian $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Jika sig. penelitian $> 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

c. Uji F

Hasil dari uji f pada penelitian ini sebesar 85,178, dapat disimpulkan bahwa berbagi pengetahuan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap inovasi proses.

d. Nilai Koefisien Determinasi (R^2)

Diperoleh nilai koefisien determinasi (*adjusted R Square*) pada penelitian ini sebesar 0,637. Hal ini berarti 63,7% inovasi proses dipengaruhi oleh berbagi pengetahuan

e. Hasil

Hasil dari pengujian hipotesis menunjukkan besarnya signifikansi yaitu $0,000 > 0,05$. Sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima.

f. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 5 yang berbunyi “Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara berbagi pengetahuan terhadap inovasi proses”

Terbukti.

4.5 Uji Analisis Pemediasi

Analisis pemediasi pada penelitian ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel berbagi pengetahuan dalam memediasi hubungan kepemimpinan transformasional terhadap inovasi produk dan pengaruh variabel berbagi pengetahuan dalam memediasi hubungan kepemimpinan transformasional terhadap inovasi proses.

1. Uji pengaruh berbagi pengetahuan dalam memediasi kepemimpinan transformasional terhadap inovasi produk.

Koefisien jalur dihitung dengan membuat dua persamaan structural yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan:

$$(1) Z = a + bX_1$$

$$(2) Y = a + bX_1 + bZ$$

Berikut merupakan hasil persamaan regresi pertama (1)

Tabel 4.5.1 Hasil Analisis Regresi Kepemimpinan Transformasional terhadap Berbagi Pengetahuan

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.568	.226		2.511	.014
	kepemimpinan transformasional	.852	.058	.830	14.723	.000

a. Dependent Variable: berbagi pengetahuan

Berdasarkan Tabel dapat diketahui bahwa Kepemimpinan Transformasional menunjukkan nilai unstandardized sebesar 0,852 yang merupakan nilai path atau jalur P2 (a).

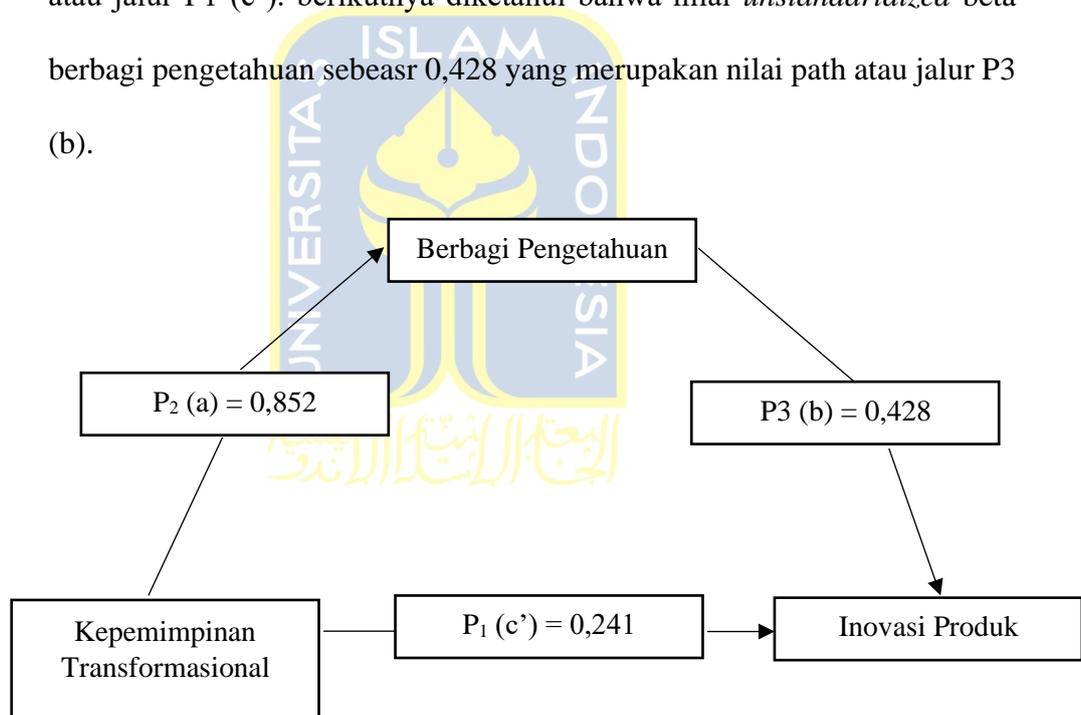
Berikut merupakan hasil output untuk persamaan regresi kedua (2)

Tabel 4.5.2 Hasil Analisis Regresi Kepemimpinan Transformasional dan Berbagi Pengetahuan terhadap Inovasi Produk

Coefficients ^a				
Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.

		<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>		
1	(Constant)	1.351	.269		5.031	.000
	kepemimpinan transformasional	.241	.119	.261	2.023	.046
	berbagi pengetahuan	.428	.116	.474	3.679	.000
a. Dependent Variable: inovasi produk						

Berdasarkan Tabel dapat diketahui bahwa nilai *unstandardized* beta kepemimpinan transformasional sebesar 0,241 yang merupakan nilai path atau jalur P1 (c'). berikutnya diketahui bahwa nilai *unstandardized* beta berbagi pengetahuan sebesar 0,428 yang merupakan nilai path atau jalur P3 (b).



Gambar 4.5.1 Analisis Pemediasi Kepemimpinan Transformasional terhadap Inovasi PRoduk melalui Berbagi Pengetahuan

Pengaruh mediasi yang ditunjukkan oleh perkalian koefisien (ab) perlu diuji menggunakan uji Sobel dengan rumus sebagai berikut:

$$S_{ab} = \sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2}$$

$$S_{ab} = \sqrt{(0,428)^2(0,058)^2 + (0,852)^2(0,116)^2 + (0,058)^2(0,116)^2}$$

$$S_{ab} = 0,102$$

Selanjutnya akan dilakukan uji t statistic pengaruh mediasi yaitu dengan cara menghitung menggunakan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{ab}{sab} = \frac{0,364656}{0,102123} = 3,570$$

Berdasarkan perolehan nilai t_{hitung} yaitu sebesar 3,570 dimana lebih besar dari t tabel dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 1,999, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0,3646 signifikan dan memiliki pengaruh mediasi berbagi pengetahuan dalam memediasi kepemimpinan transformasional terhadap inovasi produk

2. Uji pengaruh berbagi pengetahuan dalam memediasi kepemimpinan transformasional terhadap inovasi proses

Koefisien jalur dihitung dengan cara membuat dua persamaan struktural yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan:

$$(1) Z = a + bX_2$$

$$(2) Y = a + bX_2 + bZ$$

Berikut merupakan hasil output uji untuk persamaan regresi pertama pada tabel.

Tabel 4.5.3 Hasil Analisis Regresi Kepemimpinan Transformasional terhadap Berbagi Pengetahuan

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.568	.226		2.511	.014
	kepemimpinan transformasional	.852	.058	.830	14.723	.000

a. Dependent Variable: berbagi pengetahuan

Berdasarkan Tabel dapat diketahui bahwa kepemimpinan transformasional menunjukkan nilai *unstandardized* sebesar 0,852 yang merupakan nilai path atau jalur P2 (a).

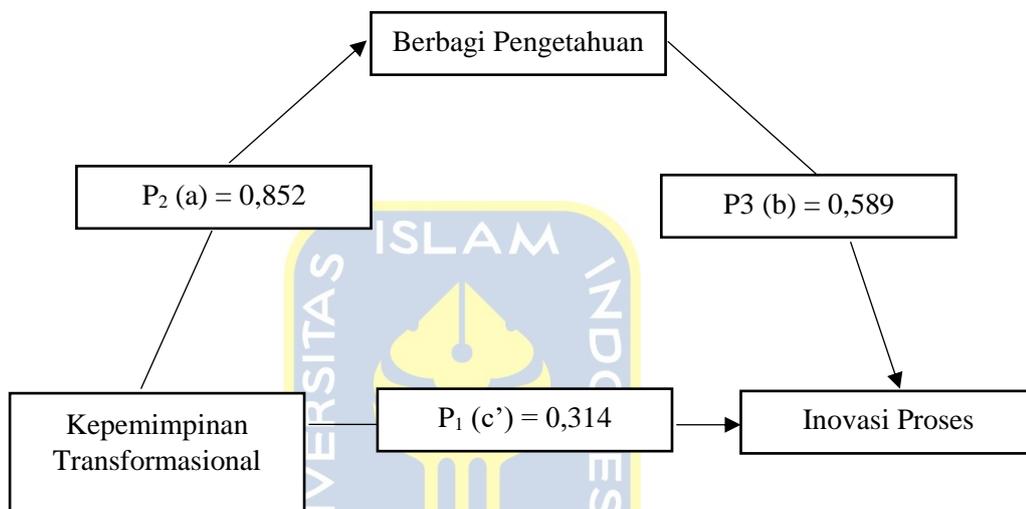
Berikut adalah hasil dari persamaan regresi kedua pada Tabel

Tabel 4.5.4 Hasil Analisis Regresi Kepemimpinan Transformasional dan Berbagi Pengetahuan terhadap Inovasi Proses

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.375	.276		1.360	.177
	kepemimpinan transformasional	.314	.122	.281	2.565	.012
	berbagi pengetahuan	.598	.119	.549	5.012	.000

a. Dependent Variable: proses inovasi

Berdasarkan Tabel dapat dimengerti bahwa nilai *unstandardized beta* kepemimpinan transformasional 0,314 yang merupakan nilai path atau jalur P1 (c'). Selanjutnya, diketahui bahwa nilai *unstandardized beta* berbagi pengetahuan sebesar 0,589 yang merupakan nilai path atau jalur P3 (b).



Gambar 4.5.2 Analisis pemediasi Kepemimpinan Transformasional terhadap Inovasi Proses melalui Berbagi Pengetahuan

Pengaruh mediasi yang ditunjukkan oleh perkalian koefisien (ab) perlu diuji menggunakan uji Sobel dengan rumus sebagai berikut:

$$S_{ab} = \sqrt{b^2 sa^2 + a^2 sb^2 + sa^2 sb^2}$$

$$S_{ab} = \sqrt{(0,598)^2(0,058)^2 + (0,852)^2(0,119)^2 + (0,058)^2(0,199)^2}$$

$$S_{ab} = 0,107$$

Selanjutnya dilakukan uji t statistic pengaruh mediasi yaitu dengan cara menghitung menggunakan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{ab}{s_{ab}} = \frac{0,509496}{0,107378} = 4,744$$

Berdasarkan perolehan nilai t_{nilai} yaitu sebesar 4,744 dimana lebih besar t tabel dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 1,999 maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0,5094 signifikan dan memiliki pengaruh mediasi berbagi pengetahuan dalam memediasi hubungan kepemimpinan transformasional terhadap inovasi proses.

Kesimpulan :

1. Berbagi pengetahuan bisa memediasi hubungan kepemimpinan transformasional terhadap inovasi produk dengan nilai t_{hitung} sebesar 3,570 dimana lebih besar dari t tabel yang memiliki tingkat signifikan 0,05 yaitu sebesar 1,999, maka bisa disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0,3646 signifikan dan hipotesis ke enam yang berbunyi “Ada pengaruh mediasi yang signifikan dari berbagi pengetahuan dalam memediasi kepemimpinan transformasional terhadap inovasi produk”
Terbukti.
2. Berbagi pengetahuan bisa memediasi hubungan kepemimpinan transformasional terhadap inovasi proses dengan nilai t_{hitung} sebesar 4,744 dimana lebih besar dari t tabel yang memiliki tingkat signifikan 0,05 yaitu sebesar 1,999, maka bisa disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0,5094 signifikan dan hipotesis ke tujuh yang berbunyi “Ada pengaruh mediasi yang signifikan dari berbagi pengetahuan dalam memediasi kepemimpinan transformasional terhadap inovasi proses”
Terbukti.

Tabel 4.5.5 Rekapitulasi Hasil Rekap Uji Hipotesis

Hipotesis	Hipotesis	Keterangan
H1	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap berbagi pengetahuan.	Terbukti
H2	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi produk.	Terbukti
H3	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi proses.	Terbukti
H4	Berbagi pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi produk.	Terbukti
H5	Berbagi pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi proses.	Terbukti
H6	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi produk melalui berbagi pengetahuan.	Terbukti
H7	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi proses melalui berbagi pengetahuan.	Terbukti

4.6 Pembahasan

4.6.1 Data Deskriptif

Penelitian ini melibatkan 100 karyawan di Perusahaan Glints. Responden penelitian ini didominasi oleh responden laki-laki dan hampir sama dengan responden perempuan dengan perbandingan laki-laki 53 orang dan perempuan 47 orang. Responden penelitian ini didominasi oleh responden yang berprofesi sebagai analyst programmer sebanyak 17 orang. Karakteristik responden berdasarkan usia didominasi pada rentang umur 21-

30 responden yang berjumlah 75 orang. Status pernikahan yang paling dominan adalah belum menikah yang berjumlah 72 orang. Karakteristik responden berdasarkan tingkat Pendidikan terakhir adalah S1 atau Sarjana berjumlah 100 orang. Mayoritas responden penelitian ini memiliki masa kerja 4-7 tahun sebanyak 67 orang.

Berdasarkan hasil penelitian pada karyawan di Perusahaan Glints bisa diidentifikasi mengenai kepemimpinan transformasional terhadap inovasi produk dan inovasi proses melalui berbagi pengetahuan sebagai variabel intervening. Variabel kepemimpinan transformasional (X) memiliki rata-rata atau *mean* 3,84 yang masuk dalam kategori tinggi. Tanggapan tentang inovasi produk (Y_1) memiliki rata-rata atau *mean* sebesar 3,84 masuk dalam kategori tinggi, inovasi proses (Y_2) memiliki rata-rata atau *mean* sebesar 3,92 dimana masuk dalam kategori tinggi. Persepsi mengenai berbagi pengetahuan (Z) memiliki rata-rata atau *mean* sebesar 3,9 masuk dalam kategori tinggi.

4.6.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Berbagi Pengetahuan

Berdasarkan data yang telah diuji, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap berbagi pengetahuan. Dapat dibuktikan dengan variabel kepemimpinan transformasional menunjukkan nilai t hitung 14,723, nilai signifikansi 0,000. Disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Nilai koefisien regresi 0,852 menunjukkan jika variabel kepemimpinan transformasional mengalami kenaikan satu satuan maka

variabel berbagi pengetahuan juga akan mengalami kenaikan sebesar 0,852 yang diasumsikan jika semua variabel bebas yang lain konstan atau tetap. Artinya semakin meningkatnya kepemimpinan transformasional di dalam perusahaan maka akan meningkatkan berbagi pengetahuan sesama karyawan.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang telah dilakukan oleh Han *et al* (2015) hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap keinginan karyawan dalam berbagi pengetahuan. Penelitian yang dilakukan oleh Masa'deh Ra'ed *et al* (2016) memiliki hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap berbagi pengetahuan diantara karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Han Seung Hyun *et al* (2016) hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam berbagi pengetahuan pada karyawan,

4.6.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Inovasi Produk

Berdasarkan data yang telah diuji, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap inovasi produk. Dapat dibuktikan dengan variabel kepemimpinan transformasional menunjukkan nilai t hitung 2,023, nilai signifikansi 0,000. Disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Nilai koefisien regresi 0,241 menunjukkan jika variabel kepemimpinan transformasional mengalami kenaikan satu satuan maka variabel inovasi produk juga akan mengalami kenaikan sebesar 0,241 yang diasumsikan jika

semua variabel bebas yang lain konstan atau tetap. Artinya semakin meningkatnya kepemimpinan transformasional di dalam perusahaan maka akan meningkatkan inovasi produk.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Sattayaraksa & Boon-itt (2017) hasil dari penelitian ini menemukan pengaruh langsung dari kepemimpinan transformasional terhadap inovasi produk. Penelitian yang dilakukan oleh Elrehail *et al* (2017) juga memiliki hasil bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif dan signifikan terhadap inovasi produk. Serta penelitian yang dilakukan oleh Ahmad *et al* (2019) temuan pada penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional menjadi salah satu faktor penting dalam mempengaruhi inovasi produk. Kesimpulannya pada penelitian ini adalah bahwa kepemimpinan transformasional dapat mendorong karyawan untuk melakukan inovasi produk.

4.6.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Inovasi Proses

Berdasarkan data yang telah diuji, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap inovasi proses. Dapat dibuktikan dengan variabel kepemimpinan transformasional menunjukkan nilai t hitung 2,256, nilai signifikansi 0,000. Disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Nilai koefisien regresi 0,341 menunjukkan jika variabel kepemimpinan transformasional mengalami kenaikan satu satuan maka variabel inovasi proses juga akan mengalami kenaikan sebesar 0,341 yang diasumsikan jika semua variabel bebas yang lain konstan atau tetap. Artinya semakin

meningkatnya kepemimpinan transformasional di dalam perusahaan maka akan meningkatkan inovasi produk.

Hasil penelitian didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Sattayaraksa & Boon-itt (2015) hasil dari penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi dengan baik dalam mengembangkan produk dan inovasi proses melalui pembelajaran organisasi serta budaya inovasi. Penelitian yang dilakukan oleh Chang *et al* (2015) hasil dari penelitian ini adalah bahwa kepemimpinan transformasional dapat memberikan dampak yang positif serta signifikan terhadap inovasi proses. Penelitian yang dilakukan oleh Le & Lei (2019) temuan dari penelitian ini adalah bahwa berbagi pengetahuan memediasi kepemimpinan transformasional terhadap inovasi kapabilitas.

4.6.5 Pengaruh Berbagi Pengetahuan terhadap Inovasi Produk

Berdasarkan data yang telah diuji, berbagi pengetahuan berpengaruh positif terhadap inovasi produk. Dapat dibuktikan dengan variabel berbagi pengetahuan menunjukkan nilai t hitung 3,679, nilai signifikansi 0,000. Disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Nilai koefisien regresi 0,428 menunjukkan jika variabel berbagi pengetahuan mengalami kenaikan satu satuan maka variabel inovasi produk juga akan mengalami kenaikan sebesar 0,428 yang diasumsikan jika semua variabel bebas yang lain konstan atau tetap. Artinya semakin meningkatnya kepemimpinan transformasional di dalam perusahaan maka akan meningkatkan inovasi produk.

Hasil dari penelitian ini didukung oleh penelitian Al-Husseini (2015) hasil dari penelitian ini adalah bahwa berbagi pengetahuan memiliki peran penting dalam meningkatkan inovasi produk dalam lingkungan perguruan tinggi. Penelitian yang dilakukan oleh Yang *et al* (2018) ditemukan bahwa berbagi pengetahuan memiliki peran mediasi antara budaya kolaboratif dan dua jenis inovasi tertentu, yaitu inovasi produk dan inovasi proses. Serta penelitian yang dilakukan oleh Podrug (2017) ditemukan bahwa kesediaan dan antusias karyawan dalam berbagi pengetahuan mampu meningkatkan kemampuan inovasi perusahaan.

4.6.6 Pengaruh Berbagi Pengetahuan terhadap Inovasi Proses

Berdasarkan data yang telah diuji, berbagi pengetahuan berpengaruh positif terhadap inovasi proses. Dapat dibuktikan dengan variabel berbagi pengetahuan menunjukkan nilai t hitung 5,012, nilai signifikansi 0,000. Disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Nilai koefisien regresi 0,598 menunjukkan jika variabel berbagi pengetahuan mengalami kenaikan satu satuan maka variabel inovasi proses juga akan mengalami kenaikan sebesar 0,428 yang diasumsikan jika semua variabel bebas yang lain konstan atau tetap. Artinya semakin meningkatnya kepemimpinan transformasional di dalam perusahaan maka akan meningkatkan inovasi produk.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Lo (2019) hasil penelitiannya menemukan bahwa hubungan positif yang signifikan diidentifikasi antara berbagi pengetahuan dan kapasitas

penyerapan, antara kapasitas penyerapan dan kemampuan inovasi dan antara kemampuan inovasi dan keunggulan kompetitif. Penelitian yang dilakukan oleh Ganguly *et al* (2019) hasil dari penelitian ini menemukan bahwa berbagi pengetahuan dan kualitas pengetahuan secara positif terkait dengan kemampuan inovasi. Penelitian yang dilakukan oleh Le & Lei (2019) temuan pada penelitian ini menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan memediasi kepemimpinan transformasional terhadap inovasi kapabilitas.

4.6.7 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Inovasi Produk melalui Berbagi Pengetahuan

Berdasarkan data yang telah diuji, maka diketahui bahwa pengaruh mediasi berbagi pengetahuan pada hubungan kepemimpinan transformasional terhadap inovasi produk memperoleh t_{hitung} sebesar yaitu 3,570 dimana lebih besar dari t tabel dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 1,999 maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi sebesar 0,3646 signifikan. Pada hipotesis kedelapan ini berbagi pengetahuan memberikan efek mediasi penuh, karena memperoleh t_{hitung} yang lebih besar dari t tabel. Hipotesis kedelapan berbunyi “Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap inovasi produk melalui berbagi pengetahuan”

Terbukti.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Afsar *et al* (2019) dimana penelitian ini menemukan bahwa berbagi pengetahuan memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja yang inovatif. Kesimpulannya adalah bahwa berbagi pengetahuan

terbukti dapat memediasi antara kepemimpinan transformasional dan inovasi produk dengan memberikan dampak yang positif dan signifikan.

4.6.8 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Inovasi Proses melalui Berbagi Pengetahuan

Berdasarkan data yang telah diuji, maka diketahui bahwa pengaruh mediasi berbagi pengetahuan pada hubungan kepemimpinan transformasional terhadap inovasi produk memperoleh t_{hitung} sebesar yaitu 4,744 dimana lebih besar dari t tabel dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 1,999 maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi sebesar 0,5094 signifikan. Pada hipotesis kedelapan ini berbagi pengetahuan memberikan efek mediasi penuh, karena memperoleh t_{hitung} yang lebih besar dari t tabel. Hipotesis kedelapan berbunyi “Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap inovasi proses melalui berbagi pengetahuan”

Terbukti.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Afsar et al (2019) dimana penelitian ini menemukan bahwa berbagi pengetahuan memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja yang inovatif. Kesimpulannya adalah bahwa berbagi pengetahuan terbukti dapat memediasi antara kepemimpinan transformasional dan inovasi produk dengan memberikan dampak yang positif dan signifikan.

BAB V

Kesimpulan dan saran

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil uji dan pembahasan di atas, maka dapat diambil beberapa kesimpulan dari hasil penelitian ini sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap berbagi pengetahuan.
2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi produk.
3. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi proses.
4. Berbagi pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi produk.
5. Berbagi pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi proses.
6. Berbagi pengetahuan memediasi secara signifikan pada hubungan kepemimpinan transformasional terhadap inovasi produk.
7. Berbagi pengetahuan memediasi secara signifikan pada hubungan kepemimpinan transformasional terhadap inovasi proses.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan tersebut, berikut merupakan saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi Perusahaan Glints, diantaranya:

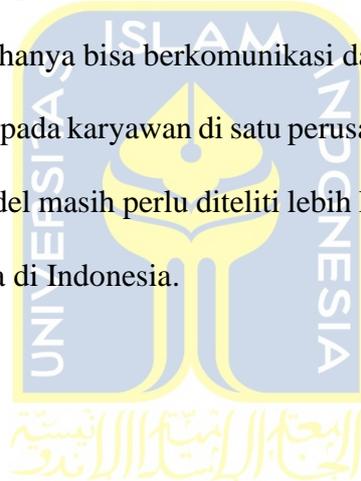
1. Glints disarankan untuk lebih menanamkan jiwa kepemimpinan transformasional kepada setiap pemimpin yang ada di dalam perusahaan. Hal ini dapat mendukung setiap karyawan untuk dapat meningkatkan kemampuan yang dimiliki serta dapat menemukan bakat atau kemampuan baru dari setiap karyawan.
2. Glints disarankan untuk selalu mendorong kegiatan berbagi pengetahuan dengan lebih banyak melakukan diskusi atau pertukaran ide dan gagasan agar karyawan dapat saling membantu setiap masalah yang dimiliki. Hal ini dapat mendukung kegiatan atau kebutuhan social emosional karyawan sehingga dapat berdampak kepada kinerja karyawan.
3. Glints disarankan untuk selalu memberikan kesempatan dan sarana kepada setiap karyawan untuk terus melakukan inovasi produk, sehingga perusahaan dapat lebih berkembang dan memiliki karyawan yang dapat menciptakan inovasi serta berpotensi untuk dapat berkembang Bersama perusahaan.
4. Untuk menciptakan inovasi proses yang baik, Glints disarankan untuk selalu menciptakan hubungan yang baik antara pemimpin dan karyawan supaya tetap dalam kondisi yang baik. Sehingga dapat tercipta hubungan timbal

balik yang positif dan dapat memberikan kelancaran kepada pemimpin dan karyawan dalam melakukan inovasi proses.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Hipotesis dalam penelitian ini semua terdukung dan memiliki pengaruh dan signifikan, akan tetapi penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yaitu sebagai berikut:

1. Keterbatasan pada penelitian ini dikarenakan situasi pandemi COVID 19 yang membuat peneliti terbatas dalam melakukan hubungan dengan perusahaan dan hanya bisa berkomunikasi dan meneliti secara online.
2. Sampel terbatas pada karyawan di satu perusahaan jasa saja. Sehingga untuk generalisasi model masih perlu diteliti lebih lanjut dari berbagai perusahaan jasa yang berada di Indonesia.



Daftar Pustaka

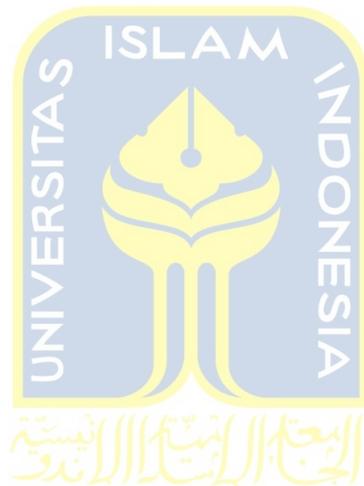
- Alwi, Syafaruddin. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi Keunggulan Kompetitif*. BPFU UGM, Yogyakarta.
- Amstrong, M. (1988). *Manajemen Sumber Daya Manusia Seri Pedoman Manajemen*, Jakarta: PT Gramedia Jakarta. Penerjemah: Sofyan dan Haryanto.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Philadelphia: Kogan Page.
- 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*. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2018-0133>
- Ahmad, S. Al, Easa, N. F., & Mostapha, N. (2019). *The Effect of Transformational Leadership on Innovation : Evidence from Lebanese Banks*. XXII(4), 215–240.
- Al-Husseini, S. (2015). Knowledge Sharing Practices as a Basis of Product Innovation: A Case of Higher Education in Iraq. *International Journal of Social Science and Humanity*, 5(2), 182–185. <https://doi.org/10.7763/ijssh.2015.v5.449>
- Allen & Meyer.1997. *Commitment In The Workplace (Theory, Research and Application)*. Sage Publication London.
- Anatan, Lina dan Lena Ellitan. (2009). *Manajemen Inovasi (Transformasi Menuju Organisasi Kelas Dunia)*. Penerbit, CV. Alfabeta Bandung
- Asegaff, M., & Wasitowati. (2015). *Knowledge Sharing Sebagai Sumber Inovasi dan Keunggulan Bersaing Pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Sektor Batik*. *Conference in Business, Accounting, and Management*, 2(1), 208-221.
- Azwar. 1997. *Metode Penelitian Jilid I*. Yogyakarta: pustaka pelajar
- Bao, Y., Li Y., Pang, C., Bao, Y., & YI, X. (2017). Industrial Marketing Management Do resource differences between manufacturers and suppliers help or hinder product innovation of manufacturing? The Moderating role of trust and contracts. *Journal Industrial Management*.
- Bartol, K. M., & Srivastava, A. (2002). Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 9(1), 64-76.
- Bass, Bearnard M & Ronald E Riggio. (2006). *Transformational Leadership Second Edition*. New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates, Publishers
- Bass & Avolio ,(2002). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational leadership* . Thousand Oaks Sage publication

- Bohlander, G.W., & Snell, S.A. (2010). *Principles of Human Resource Management*, 15 th Edition. South-Western: Cengage Learning.
- Chang, J., Bai, X., & Juan, J. (2015). Industrial Marketing Management The influence of leadership on product and process innovations in China: The contingent role of knowledge acquisition capability. *Industrial Marketing Management*. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.04.014>
- Chow, W & L. Chan (2008), Social Network, Social Trust and Shared Goals in Organizational Knowledge Sharing, *Information and Management*, 45 (7), 458-465.
- Craig & Grant. 1996. *Manajemen Strategi*. Jakarta: Alex Media Komputindo Kelompok Gramedia.
- Crawford, M. & Benedetto, A.D. (2008). *New product management* (9th ed.). New York: Mcgraw-hill
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Newbury Park: Sage Publications.
- Damanpour, F and S Gopalakrishnan (2001). The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. *Journal of Management Studies*, 38(1), 45–65.
- Dasgupta, M. & Gupta, R. K. (2009). Innovation in organizations: A review of the role of organizational learning and knowledge management. *Global Business Review*, 10(2), 203-224
- Dessler, Gary. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kesepuluh*. Jakarta Barat: PT Indeks. Penerjemah: Paramita Rahayu
- Drucker (2014). *Inovasi dan Kewiraswastaan: Praktek & Dasar-Dasar*, Jakarta:Erlangga,
- Elrehail, H., Emeagwali, O. L., Alsaad, A., & Alzghoul, A. (2017). The Impact of Transformational and Authentic Leadership on Innovation in Higher Education : The Contingent Role of Knowledge Sharing. *Telematics and Informatics*. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.09.018>
- Fernandez-Baccera. (2004). *Knowledge management: challenges, solution and technology*. Prentice Hall.
- Ganguly, A., Talukdar, A., & Chatterjee, D. (2019). *Evaluating the role of social capital , tacit knowledge sharing , knowledge quality and reciprocity in determining innovation capability of an organization* (Vol. 23, Issue 6). <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2018-0190>
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., & Alpkan, L. (2011). Effects of innovation type on firm performance Intern. Journal of Production Economics, 133(2), 662–676

- Ghozali, Imam. 2009. “Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS “. Semarang : UNDIP.
- Ghozali, Imam. 2011. “Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS”. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Ghozali, I. (2016). Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23 Edisi 8. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Han, S., Seo, G., Li, J., & Yoon, S. W. (2015). *The mediating effect of organizational commitment and employee empowerment: how transformational leadership impacts employee knowledge sharing intention*. 8868(November). <https://doi.org/10.1080/13678868.2015.1099357>
- Han Seung Hyun et al., (2016b). Journal of Management Development.
- Hair et al., (1998), Multivariate Data Analysis, Fifth Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River : New Jersey
- Hidayat, W. (2013). Analisis Pengaruh Tingkat Pendidikan Formal dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta dengan Gender sebagai Variabel Moderasi. JBTI. Vol. IV, No. 1.
- Jacobson & Wilensky, 2006, An Evaluation of Knowledge and Gaps Related to Impacts of Freshwater and Marine Aquaculture on the Aquatic Environment. EVS Environment Consultants. Canada.
- Le, P. B., & Lei, H. (2019). Determinants of innovation capability: the roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support. *Journal of Knowledge Management*, 23(3), 527–547. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2018-0568>
- Lo, M. F. (2019). *Enhancing competitive advantage in Hong Kong higher education : Linking knowledge sharing , absorptive capacity and innovation capability*. June. <https://doi.org/10.1111/hequ.12244>
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. 2008. Human Resource Management: Manajemen Sumber
- Daya Manusia. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.
- Makmur, & Thahir,Rohana. (2012) . Inovasi &Kreativitas Manusia dalam Administrasi dan Manajemen. Bandung: Refika Aditama
- Masa'deh Ra'ed et al., (2016a). Article information : Transformational Leadership and Knowledge Sharing :
- Mulgan, G. & Albury, D, (2016), Innovation in the Public Sector, Working Paper Version 1.9, October, Strategy Unit, UK Cabinet Office.
- Podrug, N. (2017). *Knowledge sharing and firm innovation capability in Croatian ICT companies*. 2002. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2016-0077>

- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. New York: Anchor Day.
- Rivai, V. H & Sagala, E.J. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*, Jakarta: Rajawali Pers
- Robbins, Stephen P., 2008, *Perilaku Organisasi* (alih bahasa Drs. Benjamin Molan), Edisi Bahasa Indonesia, PT Intan Sejati, Klaten.
- Robbins, Stephen P. and Mary Coulter. (2016). *Manajemen*, Jilid 1 Edisi 13, Alih Bahasa: Bob Sabran Dan Devri Bardani P, Erlangga, Jakarta.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2015) *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Index
- Sattayaraksa, T., & Boon-itt, S. (2015). *CEO transformational leadership and the new product development process The mediating roles of organizational*. 2010. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2014-0197>
- Sattayaraksa & Boon-itt. (2017). The roles of CEO transformational leadership and organizational factors on product innovation performance. <https://doi.org/10.1108/EJIM-06-2017-0077>
- Sekaran, Umar and Roger Bougie. (2009). *Research Methods for Business: A Skill*
- Sekaran, U dan Bougie, R. (2016). *Research Method for Business 7th Edition*. Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Siregar, Syofian. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: PT Fajar Interpratama Mandiri.
- Stamm, B.Y. (2008). *Managing innovation, desain and creativity* (2nd ed.)
- Starratt, Robert J. 2007. *Menghadirkan Pemimpin Visioner*. Jogjakarta: Kanisius
- Sutirna, H. (2018). *Inovasi dan Teknologi Pembelajaran*. Yogyakarta: Deepublish
- Umar, Husein. (2013). *Metode Penelitian untuk skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta PT Raja Grafindo Persada.
- Un, C. A., & Asakawa, K. (2015). Types of R & D Collaborations and Process Innovation : The Benefit of Collaborating Upstream in the Knowledge Chain *, *Journal Industrial Management*. Vol 32(1), 138–153.
- Whitetaker, W. (1983). *Women Organization and Movement; A Movement to Improve Creativity*. Asia Week, Hongkong.
- Yang, Z., Nguyen, V. T., & Le, P. B. (2018). Knowledge sharing serves as a mediator between collaborative culture and innovation capability: an empirical research. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 33(7), 958–969. <https://doi.org/10.1108/JBIM-10-2017-0245>
- Yani, M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia* . Jakarta: Mitra Wacana Media

Zhang, S. Z. Z. W. X. Z. M. (2017). Industrial Management & Data Systems Article information : Effects of Institutional Support on Innovation and Performance: Roles of Dysfunctional Competition. Journal Industrial Management & Data Systems Vol. 117.



LAMPIRAN

Kuesioner Penelitian

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Inovasi Produk dan Inovasi Proses di Glints Company: Peran Pemediasi Berbagi Pengetahuan

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Bismillahirrahmanirrahim,

Perkenalkan saya Malikal Mulki Afdhal, Mahasiswa S1 Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia. Saat ini saya sedang melakukan penelitian guna memenuhi Tugas Akhir Skripsi yang berjudul "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Inovasi Produk dan Inovasi Proses di Glints Company: Peran Pemediasi Berbagi Pengetahuan".

Berkaitan dengan hal tersebut, saya memohon kesediaan Bapak/Ibu, saudara/i jajaran dan karyawan Glints Company untuk mengisi kuesioner dengan lengkap. Kebenaran dan kelengkapan jawaban akan sangat membantu saya dalam penelitian ini. Tujuan pemberian kuesioner semata-mata untuk tujuan ilmiah dimana pendapat yang diperoleh akan dijamin kerahasiaannya. Peneliti mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas kesediaan bagi yang sudah meluangkan waktunya dalam pengisian kuesioner ini.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Hormat Saya,

Malikal Mulki Afdhal (Email:

17311338@students.uii.ac.id/malikalmulkiafdhal@gmail.com)

(NIM: 17311338)

Identitas Responden

Responden diminta untuk memberi jawaban terhadap pertanyaan dengan memberi tanda silang (X) pada jawaban yang sesuai kenyataan yang dialami:

1. Jenis Kelamin:

- Laki-Laki
- Perempuan

2. Usia (tahun):

- < 20
- 21-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- >60

3. Status Pernikahan:

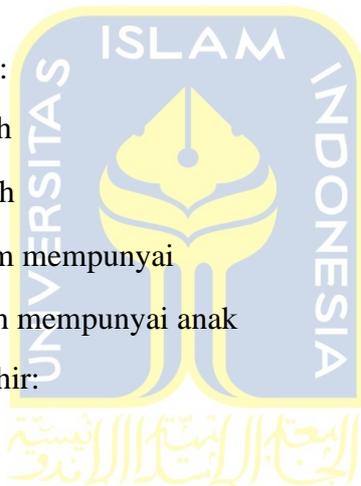
- Belum Menikah
- Pernah Menikah
- Menikah, belum mempunyai
- Menikah, sudah mempunyai anak

4. Pendidikan Terakhir:

- SMA
- Diploma
- Sarjana (S1)
- Magister (S2)
- Yang lain: _____

5. Lama Bekerja:

- < 1
- 1-3
- 4-7
- 8-10
- >10



6. Posisi Pekerjaan:

- Software Engineer
- Business Development
- Admin Executive
- Digital Campaign Coordinator
- Analyst Programmer
- e-Commerce Manager
- Supply Chain Specialist
- Sales Manager

7. Penghasilan:

- Kurang dari Rp.1.000.000
- Rp 1.000.000 – Rp 3.000.000
- Rp 3.000.000 – Rp 5.000.000
- Lebih dari Rp 5.000.000



BAGIAN I

Dari skala 1 - 5, seberapa jauh anda mempersepsikan gaya kepemimpinan transformasional pada sosok atasan anda?

<p>A. Kepemimpinan Transformasional Lingkari angka pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut: Skor 5 = Sangat Setuju (SS) Skor 4 = Setuju (S) Skor 3 = Netral (N) Skor 2 = Tidak Setuju (TS) Skor 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)</p>						
Kepemimpinan Transformasional						
NO	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1	Atasan saya dapat memahami situasi saya dan memberikan motivasi serta bantuan kepada saya.					
2	Atasan saya mendorong saya untuk menghadapi tantangan pekerjaan.					
4	Saya yakin atasan saya dapat mengatasi tantangan apa pun di tempat kerja.					
5	Atasan saya mendorong karyawannya untuk bekerja keras memenuhi visi perusahaan .					
6	Atasan saya mendorong saya untuk memikirkan masalah pekerjaan dari perspektif baru.					
7	Atasan saya mendorong saya untuk memikirkan kembali pendapat/ide yang belum pernah diperdebatkan sebelumnya.					
8	Saya yakin bisa menyelesaikan pekerjaan saya di bawah kepemimpinan atasan saat ini.					
	Atasan saya meluangkan waktu untuk memahami kebutuhan saya.					

BAGIAN II

Dari skala 1 - 5, seberapa jauh anda mempersepsikan gaya Berbagi Pengetahuan pada sosok atasan anda?

B. Berbagi Pengetahuan
 Lingkari angka pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut:
 Skor 5 = Sangat Setuju (SS)
 Skor 4 = Setuju (S)
 Skor 3 = Netral (N)
 Skor 2 = Tidak Setuju (TS)
 Skor 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

Berbagi Pengetahuan

NO	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1	Saya terbiasa melakukan yang terbaik dan menawarkan saran saat mendiskusikan hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan dengan rekan-rekan saya.					
2	Saya biasanya bersedia untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman saya dengan rekan-rekan saya.					
4	Ketika rekan-rekan kerja berkonsultasi dengan saya, saya bersedia menjawab pertanyaan mereka sebaik yang saya bisa.					
5	Saya biasanya mencatat sebanyak mungkin informasi ketika saya sedang menulis dokumen atau laporan.					
6	Jika ada sesuatu yang sulit untuk dijelaskan, saya dengan senang hati memberikan demonstrasi kepada rekan-rekan saya.					
7	Saya bersedia menawarkan kesempatan kepada rekan kerja yang kekurangan pengalaman untuk dapat melakukan pekerjaannya.					
8	Ketika rekan kerja saya sedang dalam kebingungan, saya melakukan yang terbaik dan memberikan mereka informasi dan dokumen yang dibutuhkan.					
9	Ketika saya tidak dapat membantu rekan kerja saya memecahkan masalahnya, saya memberi tahu mereka ke mana harus mencari bantuan.					
10	Saya membantu rekan kerja saya ketika mereka menghadapi kesulitan di tempat kerja.					

11	Terjadi proses berbagi pengetahuan ketika saya mengajari rekan kerja saya, saya mengungkapkan ide-ide saya dengan cara yang dapat mereka pahami sepenuhnya.					
----	---	--	--	--	--	--

BAGIAN III

Dari skala 1 - 5, seberapa jauh anda mempersepsikan gaya Berbagi Pengetahuan pada sosok atasan anda?

C. Inovasi Produk						
Lingkari angka pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut: Skor 5 = Sangat Setuju (SS) Skor 4 = Setuju (S) Skor 3 = Netral (N) Skor 2 = Tidak Setuju (TS) Skor 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)						
Inovasi Produk						
NO	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1	Perusahaan kami sering mencoba prosedur operasi yang berbeda untuk mempercepat realisasi tujuan perusahaan.					
2	Perusahaan kami selalu memperoleh keterampilan atau peralatan baru untuk meningkatkan proses layanan.					
4	Perusahaan kami dapat mengembangkan proses manufaktur atau prosedur operasi bisnis yang lebih efisien.					
5	Perusahaan kami dapat secara fleksibel menyediakan produk dan layanan sesuai dengan permintaan pelanggan (kustomisasi).					
6	Proses manufaktur atau prosedur operasi baru yang digunakan oleh perusahaan kami selalu ditiru oleh pesaing perusahaan kami.					

BAGIAN III

Dari skala 1 - 5, seberapa jauh anda mempersepsikan gaya Berbagi Pengetahuan pada sosok atasan anda?

D. Inovasi Proses						
<p>Lingkari angka pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut: Skor 5 = Sangat Setuju (SS) Skor 4 = Setuju (S) Skor 3 = Netral (N) Skor 2 = Tidak Setuju (TS) Skor 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)</p>						
Inovasi Proses						
NO	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1	Perusahaan kami sering mengembangkan produk dan layanan baru yang diterima dengan baik oleh pasar.					
2	Sebagian besar keuntungan perusahaan kami dihasilkan oleh produk dan layanan baru yang berhasil dikembangkan. Perusahaan kami sering mengembangkan produk dan layanan baru yang diterima dengan baik oleh pasar.					
4	Produk atau layanan baru yang dikembangkan oleh perusahaan kami selalu membangkitkan upaya imitasi dari pesaing.					
5	Perusahaan kami sering kali meluncurkan produk atau layanan baru lebih cepat daripada pesaing kami.					
6	Perusahaan kami memiliki kemampuan yang lebih baik dalam Riset dan Pengembangan produk atau layanan baru daripada pesaing kami.					
7	Perusahaan kami selalu mengembangkan keterampilan baru untuk mengubah produk lama menjadi produk baru untuk siap dirilis ke pasar.					



1. Kepemimpinan Transformasional (X)

X.1	X.2	X.3	X.4	X.5	X.6	X.7	X.8	total	Rata2
5	4	4	4	4	4	5	4	34	4,25
3	4	3	3	4	3	3	3	26	3,25
5	5	5	4	5	5	5	4	38	4,75
4	4	4	4	4	4	4	4	32	4
4	3	3	4	4	3	4	4	29	3,625
5	5	4	4	5	5	4	5	37	4,625
4	5	4	4	5	5	4	4	35	4,375
5	5	4	5	4	4	5	5	37	4,625
3	3	3	4	4	4	3	4	28	3,5
4	4	4	4	3	4	4	4	31	3,875
4	5	4	5	5	5	5	4	37	4,625
5	5	4	5	5	5	5	4	38	4,75
3	4	4	4	4	4	4	4	31	3,875
5	4	5	4	4	5	5	4	36	4,5

4	5	4	4	4	4	5	5	35	4,375
4	4	4	3	3	3	3	4	28	3,5
4	3	4	3	3	4	3	3	27	3,375
3	2	3	2	2	2	3	2	19	2,375
3	3	3	3	3	2	3	2	22	2,75
4	4	4	4	3	3	4	3	29	3,625
3	4	3	4	3	4	3	4	28	3,5
2	2	2	2	2	2	3	3	18	2,25
4	5	5	5	5	5	4	5	38	4,75
3	3	4	3	4	3	3	3	26	3,25
3	2	2	2	2	2	3	2	18	2,25
3	3	4	3	4	3	3	4	27	3,375
2	3	3	2	3	3	2	3	21	2,625
3	3	3	4	3	3	3	3	25	3,125
4	3	4	4	4	4	3	4	30	3,75
3	4	3	4	4	3	3	4	28	3,5
5	5	4	4	4	4	4	4	34	4,25
4	4	5	5	5	5	4	4	36	4,5
5	5	5	5	4	5	5	5	39	4,875
3	3	4	4	3	3	4	4	28	3,5
5	5	4	5	5	4	4	4	36	4,5
3	3	4	3	3	3	4	4	27	3,375
5	4	5	4	4	5	5	5	37	4,625
4	3	4	3	3	3	3	4	27	3,375
3	4	4	4	4	3	3	4	29	3,625
3	2	2	3	2	3	2	2	19	2,375
5	4	4	5	4	4	5	4	35	4,375
3	4	4	3	4	4	3	4	29	3,625
3	4	3	3	4	4	4	3	28	3,5
5	5	4	5	4	5	4	5	37	4,625
4	4	4	4	4	4	5	4	33	4,125
4	4	3	4	3	4	4	4	30	3,75
3	2	3	2	2	3	2	3	20	2,5
4	3	4	3	3	4	3	4	28	3,5
3	4	3	4	4	3	4	3	28	3,5
3	3	3	3	3	2	3	2	22	2,75
5	4	4	4	4	5	4	4	34	4,25
4	5	5	5	5	5	4	5	38	4,75
4	5	4	4	4	4	4	5	34	4,25
5	5	4	5	5	5	5	5	39	4,875
3	4	3	3	3	3	4	4	27	3,375
4	4	3	4	4	3	4	3	29	3,625
5	5	5	5	5	4	4	5	38	4,75
4	4	4	3	3	3	3	3	27	3,375

2	2	2	3	3	3	2	2	19	2,375
5	4	5	4	4	4	3	4	33	4,125
5	5	4	4	4	4	4	4	34	4,25
4	4	4	5	4	5	4	5	35	4,375
5	5	4	5	4	5	5	4	37	4,625
5	4	4	4	4	4	4	4	33	4,125
4	3	3	3	4	3	3	4	27	3,375
4	4	4	4	3	4	4	4	31	3,875
5	4	4	5	5	4	5	5	37	4,625
5	5	4	5	5	4	5	5	38	4,75
3	3	3	3	3	3	3	4	25	3,125
4	4	3	3	4	3	3	3	27	3,375
3	4	3	3	4	4	3	3	27	3,375
2	3	3	3	3	3	3	3	23	2,875
3	3	4	4	3	3	4	4	28	3,5
4	4	4	4	4	3	3	4	30	3,75
4	5	4	4	5	5	5	4	36	4,5
4	3	4	3	4	3	4	3	28	3,5
4	5	4	4	5	5	5	4	36	4,5
3	4	4	4	4	4	3	3	29	3,625
4	4	4	4	3	4	4	3	30	3,75
4	5	4	5	5	5	5	5	38	4,75
5	4	5	5	5	5	4	5	38	4,75
5	5	4	4	5	4	5	5	37	4,625
5	4	4	4	4	5	4	4	34	4,25
4	4	4	3	4	3	4	3	29	3,625
3	4	3	4	3	4	4	4	29	3,625
2	3	3	3	2	2	3	3	21	2,625
4	3	4	4	3	3	4	3	28	3,5
3	4	3	3	4	3	3	3	26	3,25
4	5	4	4	5	5	4	4	35	4,375
4	4	4	4	5	4	4	5	34	4,25
5	4	4	4	4	4	5	4	34	4,25
4	4	5	5	5	4	4	5	36	4,5
4	5	5	5	5	5	4	5	38	4,75
5	5	4	4	5	5	4	4	36	4,5
4	4	5	5	5	4	5	5	37	4,625
4	5	5	5	5	4	5	5	38	4,75
5	4	5	5	4	4	4	5	36	4,5
3	3	3	3	3	2	2	3	22	2,75
4	3	3	3	4	3	4	3	27	3,375
3	3	3	3	4	3	3	4	26	3,25

2. Berbagi Pengetahuan (Z)

Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8	Z.9	Z.10	total	Rata2
5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	45	4,5
4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	37	3,7
5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	45	4,5
3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	33	3,3
3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	34	3,4
4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	42	4,2
4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	43	4,3
5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	46	4,6
3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	33	3,3
4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	35	3,5
4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	46	4,6
4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	47	4,7
4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	34	3,4
4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	42	4,2
4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	48	4,8
3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	32	3,2
3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	36	3,6
3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	24	2,4
2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	23	2,3
3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	30	3
4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	35	3,5
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	39	3,9
4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	42	4,2
3	3	2	4	3	4	4	3	3	3	32	3,2
3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	23	2,3
3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	33	3,3
3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	24	2,4
3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	33	3,3
4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	38	3,8
4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	36	3,6
4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	45	4,5
4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	45	4,5
4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	46	4,6
3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	35	3,5
5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	48	4,8
4	3	5	4	3	4	5	4	5	5	42	4,2
5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	48	4,8
3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	33	3,3
4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	37	3,7
2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	26	2,6
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	49	4,9
4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	41	4,1
4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	38	3,8

4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	45	4,5
4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	47	4,7
4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	38	3,8
3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	24	2,4
4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	33	3,3
3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	34	3,4
4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	38	3,8
3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	35	3,5
4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	42	4,2
4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	44	4,4
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	41	4,1
3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	31	3,1
4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	45	4,5
4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	47	4,7
4	3	2	3	4	4	3	3	4	3	33	3,3
2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	25	2,5
4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	43	4,3
5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	48	4,8
4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	47	4,7
4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	46	4,6
5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	44	4,4
4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	34	3,4
3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	34	3,4
5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	45	4,5
4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	45	4,5
3	3	3	3	3	4	5	3	3	3	33	3,3
4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	38	3,8
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	31	3,1
2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	25	2,5
3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	36	3,6
3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	38	3,8
4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	46	4,6
3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	36	3,6
5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	42	4,2
3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	35	3,5
4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	33	3,3
5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	45	4,5
5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	44	4,4
5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	43	4,3
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	49	4,9
3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	37	3,7
4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	45	4,5
3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	24	2,4
3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	33	3,3

3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	25	2,5
4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	45	4,5
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	49	4,9
4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	44	4,4
3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	36	3,6
5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	48	4,8
4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	44	4,4
4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	38	3,8
4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	45	4,5
5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	47	4,7
3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	25	2,5
4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	37	3,7
4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	38	3,8

3. Inovasi Produk (Y1)

Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	total	Y1
5	4	5	4	4	22	4,4
4	3	4	4	3	18	3,6
4	5	4	4	5	22	4,4
3	4	4	3	3	17	3,4
3	4	3	3	3	16	3,2
5	5	5	5	5	25	5
5	4	5	5	5	24	4,8
4	5	4	5	4	22	4,4
3	3	4	4	3	17	3,4
4	4	4	3	4	19	3,8
4	5	4	5	5	23	4,6
5	5	4	4	5	23	4,6
3	4	4	3	4	18	3,6
5	4	4	4	4	21	4,2
4	4	5	5	5	23	4,6
4	3	4	3	4	18	3,6
4	4	4	4	4	20	4
2	3	3	2	3	13	2,6
3	2	3	3	2	13	2,6
4	3	4	4	3	18	3,6
4	3	3	4	4	18	3,6
4	3	3	4	4	18	3,6
5	4	4	4	5	22	4,4
4	4	4	4	3	19	3,8
3	3	3	3	2	14	2,8
3	3	4	3	4	17	3,4

3	2	2	3	3	13	2,6
4	5	5	4	4	22	4,4
3	4	3	3	4	17	3,4
4	4	4	4	5	21	4,2
4	5	5	4	4	22	4,4
4	4	4	4	4	20	4
3	4	3	3	4	17	3,4
5	5	5	5	4	24	4,8
5	5	4	5	5	24	4,8
4	4	4	4	4	20	4
5	5	4	5	4	23	4,6
3	4	3	4	4	18	3,6
4	4	5	4	4	21	4,2
2	2	3	2	2	11	2,2
5	4	5	4	5	23	4,6
4	3	4	3	4	18	3,6
3	3	3	3	3	15	3
4	4	5	4	4	21	4,2
5	4	4	4	5	22	4,4
3	4	3	4	4	18	3,6
3	3	3	3	3	15	3
3	4	4	4	4	19	3,8
3	4	4	4	4	19	3,8
3	3	2	3	3	14	2,8
5	4	5	5	5	24	4,8
4	4	4	4	4	20	4
4	5	5	5	5	24	4,8
5	5	4	4	4	22	4,4
4	4	4	4	4	20	4
5	5	4	4	4	22	4,4
4	4	4	4	3	19	3,8
3	4	4	4	4	19	3,8
3	2	3	3	3	14	2,8
4	5	4	4	4	21	4,2
4	4	4	4	3	19	3,8
4	3	4	4	4	19	3,8
4	3	4	4	4	19	3,8
4	5	5	5	5	24	4,8
5	5	5	5	5	25	5
4	3	4	4	4	19	3,8
4	4	4	4	4	20	4
4	3	4	3	4	18	3,6
5	5	5	5	4	24	4,8
4	3	4	4	4	19	3,8

3	3	3	3	3	15	3
4	3	4	4	4	19	3,8
4	3	4	4	4	19	3,8
3	3	4	3	3	16	3,2
4	4	5	5	4	22	4,4
4	4	5	4	4	21	4,2
5	4	4	5	5	23	4,6
5	4	4	5	5	23	4,6
3	4	4	3	3	17	3,4
4	4	4	4	4	20	4
5	4	5	4	4	22	4,4
4	4	4	5	4	21	4,2
4	4	4	5	4	21	4,2
4	4	4	4	4	20	4
5	4	5	4	5	23	4,6
2	2	2	2	2	10	2
3	4	4	3	4	18	3,6
3	4	3	3	3	16	3,2
5	4	4	4	5	22	4,4
5	5	5	5	5	25	5
4	4	4	4	5	21	4,2
4	4	4	4	4	20	4
4	4	5	4	5	22	4,4
4	4	5	4	5	22	4,4
5	4	4	4	4	21	4,2
5	5	4	5	4	23	4,6
4	4	5	5	4	22	4,4
3	2	2	2	3	12	2,4
4	4	4	3	4	19	3,8
4	4	4	3	4	19	3,8

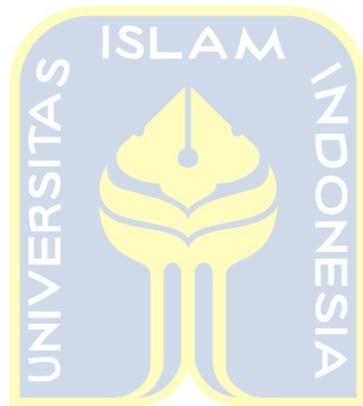
4. Inovasi Proses (Y2)

Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	total	Y2
4	5	5	4	4	22	4,4
4	5	4	4	4	21	4,2
4	5	5	4	5	23	4,6
4	4	5	4	4	21	4,2
5	4	5	5	4	23	4,6
4	5	4	5	5	23	4,6
4	4	4	5	4	21	4,2
5	5	5	4	5	24	4,8
3	3	3	3	3	15	3
4	5	4	5	4	22	4,4
4	4	4	4	4	20	4

5	5	5	4	5	24	4,8
4	4	4	4	4	20	4
5	4	4	4	4	21	4,2
5	5	5	4	5	24	4,8
4	3	4	4	3	18	3,6
4	4	4	4	4	20	4
3	3	3	3	2	14	2,8
3	3	3	3	2	14	2,8
4	4	4	4	4	20	4
3	3	3	3	3	15	3
2	2	3	2	2	11	2,2
4	4	4	4	4	20	4
5	4	4	4	4	21	4,2
2	2	2	2	2	10	2
5	5	5	4	4	23	4,6
2	2	2	2	2	10	2
4	3	4	3	4	18	3,6
4	5	4	4	4	21	4,2
4	4	4	4	4	20	4
3	4	3	3	4	17	3,4
5	4	5	5	4	23	4,6
4	4	5	5	4	22	4,4
3	3	3	3	3	15	3
5	5	5	4	5	24	4,8
4	4	3	3	4	18	3,6
5	5	5	5	5	25	5
3	3	3	3	3	15	3
4	4	4	4	4	20	4
3	3	3	2	3	14	2,8
4	5	4	5	4	22	4,4
4	3	4	3	4	18	3,6
4	4	3	4	3	18	3,6
4	5	4	5	4	22	4,4
5	5	4	5	5	24	4,8
4	5	4	4	5	22	4,4
2	3	2	3	3	13	2,6
5	5	5	4	5	24	4,8
3	2	3	3	2	13	2,6
3	4	3	4	4	18	3,6
4	3	4	3	4	18	3,6
4	5	4	4	4	21	4,2
4	4	4	4	4	20	4
4	5	4	4	4	21	4,2
3	3	3	3	3	15	3

4	4	4	4	5	21	4,2
4	4	5	4	4	21	4,2
4	3	4	4	4	19	3,8
3	3	2	3	2	13	2,6
4	5	4	5	5	23	4,6
5	5	5	5	5	25	5
5	4	5	4	5	23	4,6
5	4	5	5	5	24	4,8
4	5	5	5	4	23	4,6
4	3	4	3	4	18	3,6
4	3	3	3	3	16	3,2
5	5	4	4	5	23	4,6
4	4	5	4	4	21	4,2
3	3	4	3	3	16	3,2
4	4	5	5	4	22	4,4
4	3	4	4	3	18	3,6
3	2	2	2	2	11	2,2
4	3	2	2	3	14	2,8
4	5	4	4	5	22	4,4
4	4	4	5	4	21	4,2
3	4	3	4	3	17	3,4
5	5	4	5	5	24	4,8
4	3	4	3	4	18	3,6
3	2	3	2	3	13	2,6
4	4	5	4	4	21	4,2
5	5	4	5	5	24	4,8
4	4	4	4	4	20	4
4	4	5	4	4	21	4,2
3	4	3	3	4	17	3,4
5	4	4	4	5	22	4,4
3	2	2	2	2	11	2,2
4	3	3	3	3	16	3,2
3	3	2	2	3	13	2,6
4	5	5	5	5	24	4,8
4	5	5	4	4	22	4,4
5	4	5	5	5	24	4,8
3	4	3	4	4	18	3,6
5	5	5	5	5	25	5
4	4	4	4	4	20	4
4	3	3	4	4	18	3,6
5	4	4	4	4	21	4,2
4	5	5	5	5	24	4,8
3	2	2	2	2	11	2,2
4	2	4	4	4	18	3,6

5	4	4	5	5	23	4,6
---	---	---	---	---	----	-----



LAMPIRAN 3
Hasil Uji Validitas

KMO and Bartlett's Test		
<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</i>		.948
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>	Approx. Chi-Square	2484.4
	df	45
	Sig.	378
		.000

Component	Total Variance Explained		
	Initial Eigenvalues	Extraction Sums of Squared Loadings	Rotation Sums of Squared Loadings

	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	16.423	58.654	58.654	16.423	58.654	58.654	6.156	21.985	21.985
2	1.756	6.272	64.925	1.756	6.272	64.925	5.234	18.692	40.678
3	1.252	4.471	69.396	1.252	4.471	69.396	4.840	17.285	57.963
4	1.107	3.955	73.351	1.107	3.955	73.351	4.309	15.389	73.351
5	.646	2.306	75.657						
6	.554	1.979	77.637						
7	.537	1.918	79.555						
8	.510	1.822	81.377						
9	.486	1.735	83.112						
10	.456	1.630	84.742						
11	.444	1.585	86.327						
12	.377	1.347	87.674						
13	.364	1.299	88.973						
14	.346	1.234	90.207						
15	.335	1.195	91.402						
16	.317	1.131	92.533						
17	.283	1.010	93.543						
18	.239	.852	94.395						
19	.228	.815	95.211						
20	.203	.726	95.936						
21	.197	.703	96.639						
22	.176	.628	97.268						
23	.165	.590	97.858						
24	.159	.567	98.424						
25	.155	.552	98.976						
26	.116	.413	99.389						
27	.093	.332	99.721						
28	.078	.279	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
X.1	.785			
X.2	.797			
X.3	.711			
X.4	.783			
X.5	.782			
X.6	.793			
X.7	.774			
X.8	.784			
Z.1	.781			
Z.2	.835			
Z.3	.761			
Z.4	.810			
Z.5	.797			
Z.6	.789			
Z.7	.798			
Z.8	.846			
Z.9	.807			
Z.10	.837			
Y1.1	.667	.538		
Y1.2	.666			
Y1.3	.624			
Y1.4	.647	.595		
Y1.5	.693			
Y2.1	.714			
Y2.2	.758			
Y2.3	.774			
Y2.4	.749			
Y2.5	.821			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 4 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
X.1		.557		
X.2		.698		
X.3		.741		
X.4		.763		
X.5		.662		
X.6		.691		
X.7		.593		
X.8		.664		
Z.1	.605			
Z.2	.596			
Z.3	.682			
Z.4	.573			
Z.5	.666			
Z.6	.704			
Z.7	.607			
Z.8	.720			
Z.9	.624			
Z.10	.781			
Y1.1				.770
Y1.2				.706
Y1.3				.774
Y1.4				.808
Y1.5				.732
Y2.1			.761	
Y2.2			.754	
Y2.3			.738	
Y2.4			.770	
Y2.5			.760	

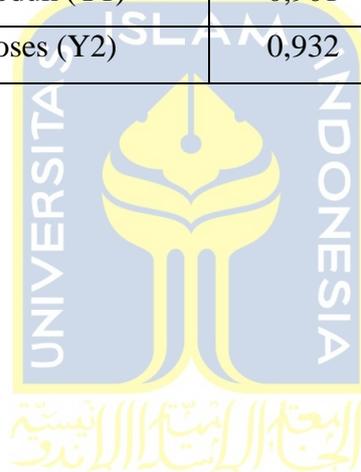
Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 6 iterations.

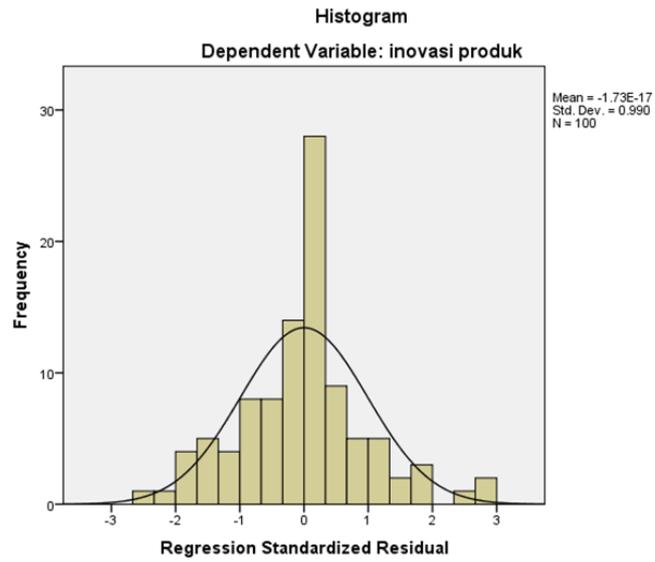
LAMPIRAN 4
Hasil Uji Reliabilitas

No	Pernyataan	Nilai <i>Cronbach's Alpha</i>	Sig.	Keterangan
1	Kepemimpinan Transformasional (X)	0,940	>0,60	Reliabel
2	Berbagi Pengetahuan (Z)	0,954	>0,60	Reliabel
3	Inovasi Produk (Y1)	0,901	>0,60	Reliabel
4	Inovasi Proses (Y2)	0,932	>0,60	Reliabel

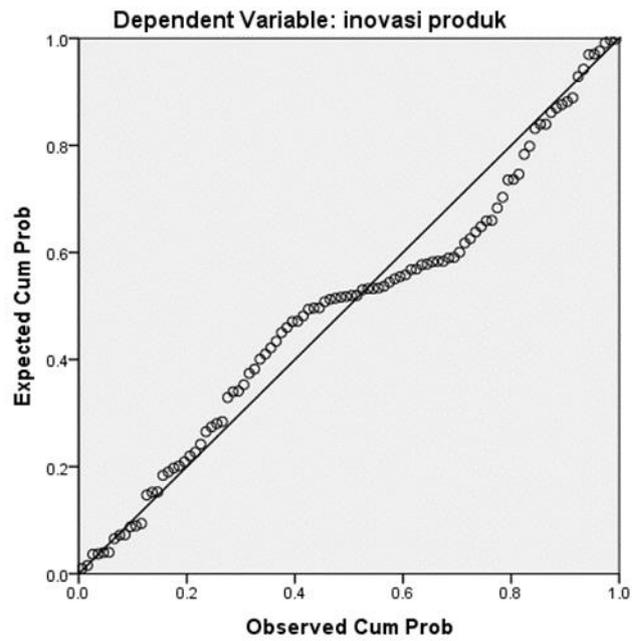


LAMPIRAN 5
Hasil Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



2. Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.351	.269		5.031	.000		
	kepemimpinan transformasional	.241	.119	.261	2.023	.046	.311	3.212
	berbagi pengetahuan	.428	.116	.474	3.679	.000	.311	3.212
a. Dependent Variable: inovasi produk								

No.	Varibel	Hasil Uji Asumsi Klasik	
		Uji Normalitas	Uji Multikolinieritas
1.	Kepemimpinan Transformasional (X)	Normal	Tolerance 0,311 > 0,10 VIF 3,212 < 10
2.	Berbagi Pengeathuan (Z)	Normal	Tolerance 0,311 > 0,10 VIF 3,212 < 10
3.	Inovasi Produk (Y ₁)	Normal	-
4.	Inovasi Proses (Y ₂)	Normal	-

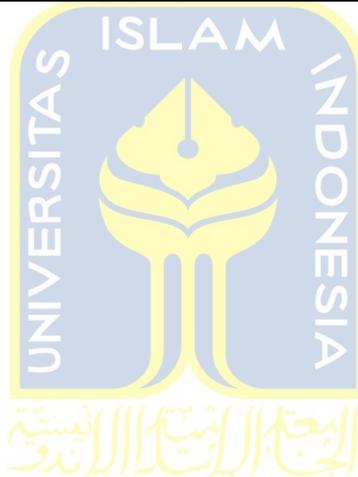
LAMPIRAN 6

Hasil Uji Regresi

1. Hasil Uji Analisis Regresi Kepemimpinan Transformasional terhadap Berbagi Pengetahuan

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.568	.226		2.511	.014
	kepemimpinan transformasional	.852	.058	.830	14.723	.000

a. Dependent Variable: berbagi pengetahuan



2. Hasil Uji Analisis Regresi Kepemimpinan Transformasional dan Berbagi Pengetahuan terhadap Inovasi Proses

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.351	.269		5.031	.000
	kepemimpinan transformasional	.241	.119	.261	2.023	.046

	bebagi pengetahuan	.428	.116	.474	3.679	.000
a. Dependent Variable: inovasi produk						

3. Hasil Uji Analisis Regresi Kepemimpinan Transformasional dan Bebagi Pengetahuan terhadap Inovasi Proses

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.375	.276		1.360	.177
	kepemimpinan transformasional	.314	.122	.281	2.565	.012
	bebagi pengetahuan	.598	.119	.549	5.012	.000
a. Dependent Variable: proses inovasi						

LAMPIRAN 7

Hasil Uji Analisis Pemediasi

1. Hasil Analisis Regresi Kepemimpinan Transformasional terhadap Bebagi Pengetahuan

Coefficients ^a				
Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.

		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.568	.226		2.511	.014
	kepemimpinan transformasional	.852	.058	.830	14.723	.000
a. Dependent Variable: berbagi pengetahuan						



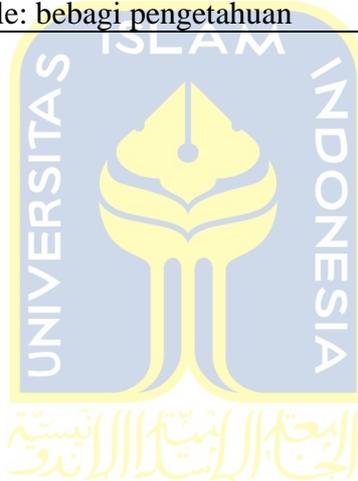
2. Hasil Analisis Regresi Kepemimpinan Transformasional dan Berbagi Pengetahuan terhadap Inovasi Produk

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.351	.269		5.031	.000
	kepemimpinan transformasional	.241	.119	.261	2.023	.046
	berbagi pengetahuan	.428	.116	.474	3.679	.000
a. Dependent Variable: inovasi produk						

3. Hasil Analisis Regresi Kepemimpinan Transformasional terhadap Berbagi Pengetahuan

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.568	.226		2.511	.014
	kepemimpinan transformasional	.852	.058	.830	14.723	.000

a. Dependent Variable: berbagi pengetahuan



4. Hasil Analisis Regresi Kepemimpinan Transformasional dan Berbagi Pengetahuan terhadap Inovasi Proses

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.375	.276		1.360	.177
	kepemimpinan transformasional	.314	.122	.281	2.565	.012

	bagi pengetahuan	.598	.119	.549	5.01 2	.00 0
a. Dependent Variable: proses inovasi						

LAMPIRAN 8

Analisis Deskriptif Responden Penelitian

1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

NO	Responden	Jumlah Responden	
		Frekuensi	Persentase
1	Laki-laki	53	53,0
2	Perempuan	47	47,0
3	Jumlah	100	100

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

NO	Usia	Jumlah Responden	
		Frekuensi	Persentase
1	21 – 30 tahun	75	75,0
2	31 – 40 tahun	25	25,0
	Jumlah	100	100

3. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan

NO	Status Pernikahan	Jumlah Responden	
		Frekuensi	Persentase
1	Belum Menikah	72	72,0
2	Menikah, belum mempunyai anak	12	12,0
3	Menikah, sudah mempunyai anak	16	16,0
	Jumlah	100	100

4. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

NO	Pendidikan	Jumlah Responden	
		Frekuensi	Persentase
1	Sarjana (S1)	100	100
	Jumlah	100	100

5. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

NO	Masa Kerja	Jumlah Responden	
		Frekuensi	Persentase
1	1 – 3 tahun	33	33,0
2	4 – 7 tahun	67	67,0
	Jumlah	50	100

6. Karakteristik Responden Berdasarkan Profesi

NO	Profesi	Jumlah Responden	
		Frekuensi	Persentase
1	Admin Excecutive	16	16,0
2	Analyst Programmer	17	17,0
3	Business Development	15	15,0
4	Digital Campaign Coordinator	16	16,0
5	e-Commerce Manager	2	2,0
6	Sales Manager	10	10,0
7	Software Enginer	11	11,0
8	Supply Chain Specialist	13	13,0
	Jumlah	50	100

7. Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan

NO	Penghasilan	Jumlah Responden	
		Frekuensi	Persentase
1	Lebih dari Rp 5.000.000	90	90,0
2	Rp 1.000.000 – Rp 3.000.000	1	1,0
3	Rp 3.000.000 – Rp 5.000.000	9	9,0
	Jumlah	100	100

8. Rekapitulasi Karakteristik Responden Penelitian

No.	Karakteristik	Karakteristik yang Dominan	Frekuensi	Persentase
1.	Jenis Kelamin	Laki-laki	53	53,0
2.	Usia	21-30 tahun	75	75,0
3.	Status Pernikahan	Belum menikah	72	72,0
4.	Pendidikan Terakhir	Sarjana (S1)	100	100
5.	Lama Bekerja	4-7 tahun	67	67,0
7.	Posisi Pekerjaan	Analyst Programmer	17	17,0
8.	Penghasilan per bulan	Lebih dari Rp 5.000.000	90	90,0

LAMPIRAN 9

Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

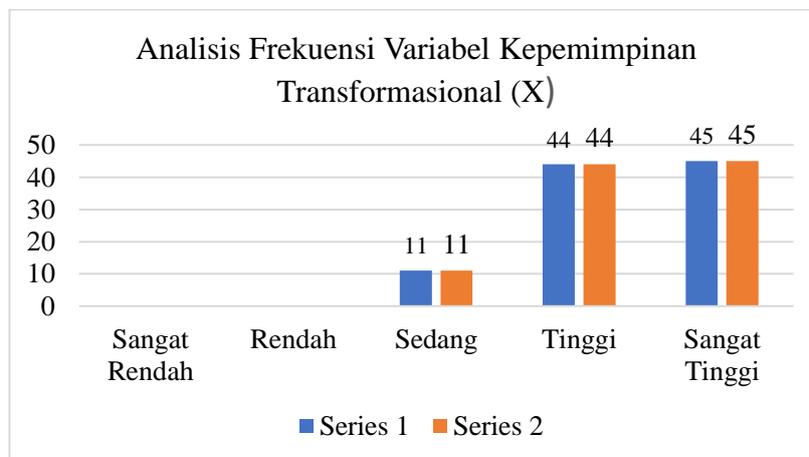
5. Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformasional (X)

No.	Pernyataan	Mean	Kategori
1.	Atasan saya dapat memahami situasi saya dan memberikan motivasi serta bantuan kepada saya	3,88	Tinggi
2.	Atasan saya mendorong saya untuk menghadapi tantangan pekerjaan	3,91	Tinggi
3.	Saya yakin atasan saya dapat mengatasi tantangan apa pun di tempat kerja	3,8	Tinggi
4.	Atasan saya mendorong karyawannya untuk bekerja keras memenuhi visi perusahaan	3,85	Tinggi
5.	Atasan saya mendorong saya untuk memikirkan masalah pekerjaan dari perspektif baru	3,88	Tinggi

6.	Atasan saya mendorong saya untuk memikirkan kembali pendapat/ide yang belum pernah diperdebatkan sebelumnya	3,78	Tinggi
7.	Saya yakin bisa menyelesaikan pekerjaan saya di bawah kepemimpinan atasan saat ini	3,81	Tinggi
8.	Atasan saya meluangkan waktu untuk memahami kebutuhan saya	3,84	Tinggi
Mean (Rata-Rata)		3,84	Tinggi

6. Hasil Analisis Frekuensi Variabel Kepemimpinan Transformasional

NO	Range	Kategori	Frekuensi	%
1	1 – 8	Sangat Rendah	0	0
2	9 - 16	Rendah	0	0
3	17 – 24	Sedang	11	11
4	25 – 32	Tinggi	44	44
5	33 – 40	Sangat Tinggi	45	45
Kepemimpinan Transformasional			100	100



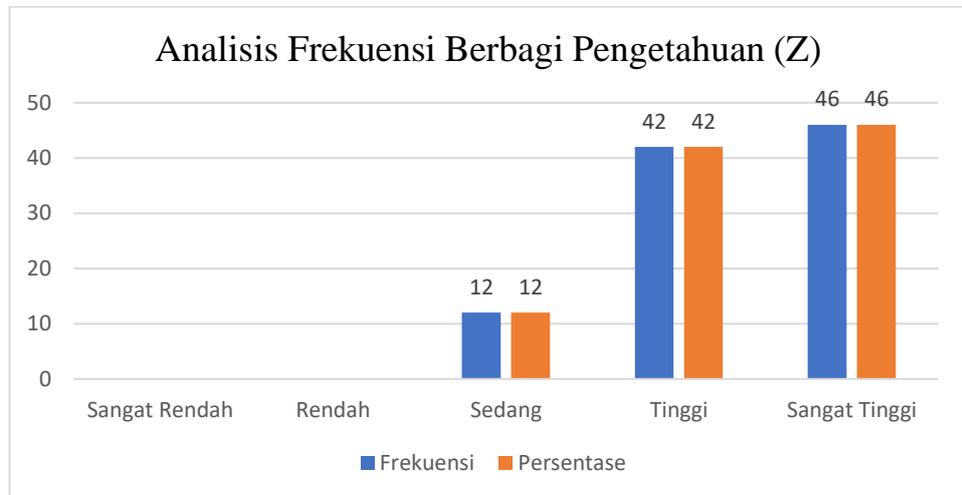
7. Analisis Deskriptif Variabel Berbagi Pengetahuan

No.	Pernyataan	Mean	Kategori
1.	Saya terbiasa melakukan yang terbaik dan menawarkan saran saat mendiskusikan hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan dengan rekan-rekan saya	3,77	Tinggi
2.	Saya biasanya bersedia untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman saya dengan rekan-rekan saya.	3,79	Tinggi
3.	Ketika rekan-rekan kerja berkonsultasi dengan saya, saya bersedia menjawab pertanyaan mereka sebaik yang saya bisa	3,78	Tinggi
4.	Saya biasanya mencatat sebanyak mungkin informasi ketika saya sedang menulis dokumen atau laporan	3,88	Tinggi
5.	Jika ada sesuatu yang sulit untuk dijelaskan, saya dengan senang hati memberikan demonstrasi kepada rekan-rekan saya	3,85	Tinggi
6.	Saya bersedia menawarkan kesempatan kepada rekan kerja yang kekurangan pengalaman untuk dapat melakukan pekerjaannya	3,86	Tinggi
7.	Ketika rekan kerja saya sedang dalam kebingungan, saya melakukan yang terbaik dan memberikan mereka informasi dan dokumen yang dibutuhkan.	3,96	Tinggi
8.	Ketika saya tidak dapat membantu rekan kerja saya memecahkan	3,83	Tinggi

	masalahnya, saya memberi tahu mereka ke mana harus mencari bantuan.		
9.	Saya membantu rekan kerja saya ketika mereka menghadapi kesulitan di tempat kerja.	3,84	Tinggi
10	Terjadi proses berbagi pengetahuan ketika saya mengajari rekan kerja saya, saya mengungkapkan ide-ide saya dengan cara yang dapat mereka pahami sepenuhnya.	3,89	Tinggi
Mean (Rata-Rata)		3,84	Tinggi

8. Hasil Analisis Frekuensi Berbagi Pengetahuan

NO	Range	Kategori	Frekuensi	%
1	1 – 10	Sangat Rendah	0	0
2	11 - 20	Rendah	0	0
3	21 – 30	Sedang	12	12
4	31 – 40	Tinggi	42	42
5	41 – 50	Sangat Tinggi	46	46
Berbagi Pengetahuan			100	100



No.	Pernyataan	Mean	Kategori
1.	Perusahaan kami sering mengembangkan produk dan layanan baru yang diterima dengan baik oleh pasar.	3,93	Tinggi
2.	Sebagian besar keuntungan perusahaan kami dihasilkan oleh produk dan layanan baru yang berhasil dikembangkan.	3,85	Tinggi
3.	Produk atau layanan baru yang dikembangkan oleh perusahaan kami selalu membangkitkan tiruan dari pesaing.	3,99	Tinggi
4.	Perusahaan kami sering kali meluncurkan produk atau layanan baru lebih cepat daripada pesaing kami.	3,89	Tinggi
5.	Perusahaan kami memiliki kemampuan yang lebih baik dalam Riset dan	3,96	Tinggi

	Pengembangan produk atau layanan baru daripada pesaing kami.		
Mean (Rata-Rata)		3,92	Tinggi

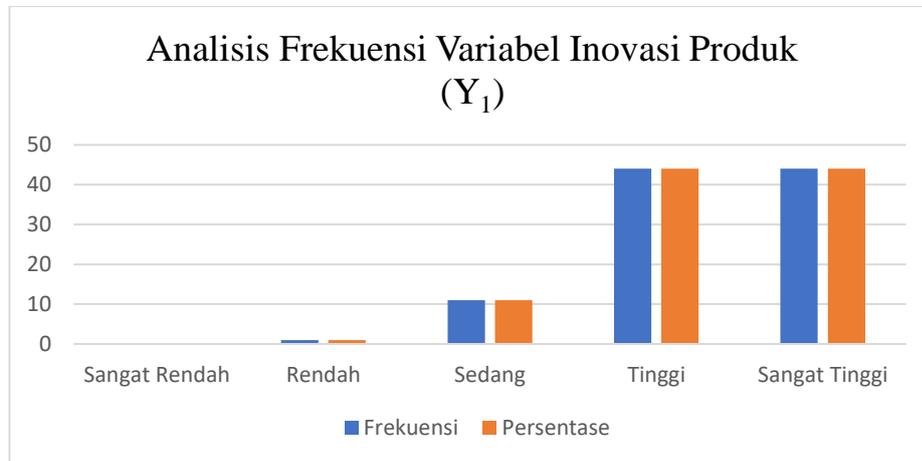
9. Analisis Deskriptif Variabel Inovasi Produk (Y₁)



10. Hasil Analisis Frekuensi Variabel Inovasi Produk

NO	Range	Kategori	Frekuensi	%
1	1 – 5	Sangat Rendah	0	0
2	6 – 10	Rendah	1	1
3	11 – 15	Sedang	11	11
4	16 – 20	Tinggi	44	44
5	21 – 25	Sangat Tinggi	44	44

	Inovasi Produk	100	100
--	-----------------------	------------	------------



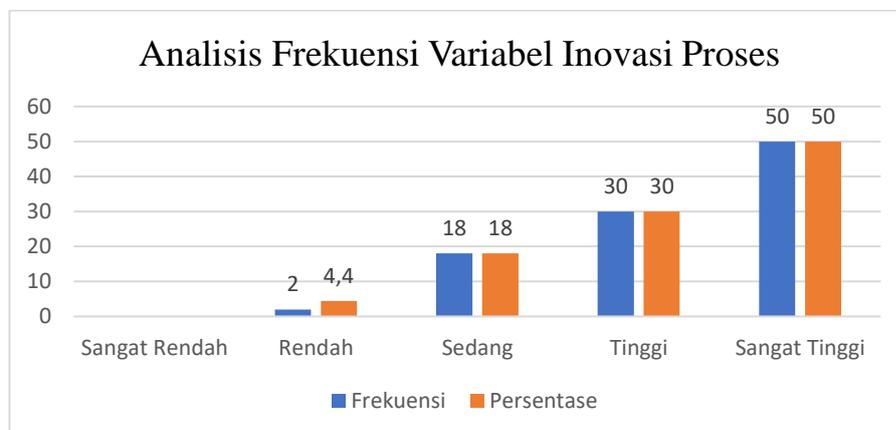
11. Analisis Deskriptif Variabel Inovasi Proses (Y₂)

No.	Pernyataan	Mean	Kategori
1.	Perusahaan kami sering mencoba prosedur operasi yang berbeda untuk mempercepat realisasi tujuan perusahaan	3,94	Tinggi
2.	Perusahaan kami selalu memperoleh keterampilan atau peralatan baru untuk meningkatkan proses layanan.	3,88	Tinggi
3.	Perusahaan kami dapat mengembangkan proses manufaktur atau prosedur operasi bisnis yang lebih efisien.	3,88	Tinggi
4.	Perusahaan kami dapat secara fleksibel menyediakan produk dan layanan sesuai dengan permintaan pelanggan (kustomisasi)	3,82	Tinggi

5.	Proses manufaktur atau prosedur operasi baru yang digunakan oleh perusahaan kami selalu ditiru dari para pesaing perusahaan kami.	3,98	Tinggi
Mean (Rata-Rata)		3,9	Tinggi

12. Hasil Analisis Variabel Inovasi Proses

NO	Range	Kategori	Frekuensi	%
1	1 – 5	Sangat Rendah	0	0
2	6 – 10	Rendah	2	2
3	11 – 15	Sedang	18	18
4	16 – 20	Tinggi	30	30
5	21 – 25	Sangat Tinggi	50	50
Inovasi Proses			100	100

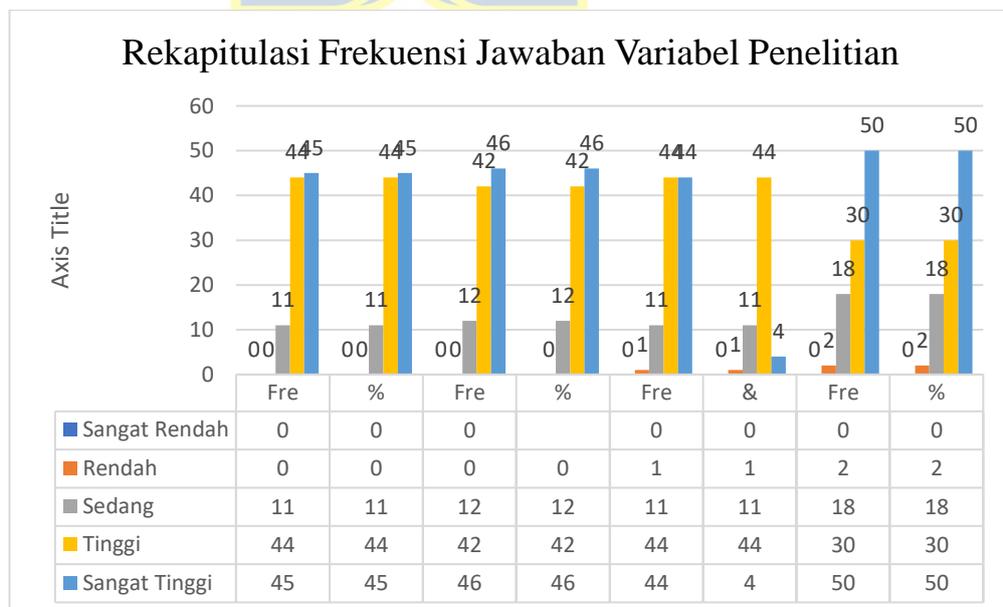


13. Rekapitulasi Karakteristik Deskriptif Variabel Penelitian

No.	Variabel	Mean	Kategori
1.	Kepemimpinan Transformasional	3,84	Tinggi
2.	Berbagi Pengetahuan	3,84	Tinggi
3.	Inovasi Produk	3,92	Tinggi
4.	Inovasi Proses	3,9	Tinggi

14. Rekapitulasi Frekuensi Jawaban Variabel Penelitian

Kategori	Kepemimpinan Transformasional		Berbagi Pengetahuan		Inovasi Produk		Inovasi Proses	
	Fre	%	Fre	%	Fre	%	Fre	%
Sangat Rendah	0	0	0	0	0	0	0	0
Rendah	0	0	0	0	1	1	2	2
Sedang	11	11	12	12	11	11	18	18
Tinggi	44	44	42	42	44	44	30	30
Sangat Tinggi	45	45	46	46	44	44	50	50



LAMPIRAN 10

Biodata Peneliti



Nama : Malikal Mulki Afdhal
Tempat, Tanggal Lahir : Sungai Dareh, 18 Januari 1999
Jenis Kelamin : Laki-laki
NIM : 173113338
Perguruan Tinggi : Universitas Islam Indonesia
Fakultas : Bisnis dan Ekonomika
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia
Alamat : Jl Glatik 115 Condong Catur, Yogyakarta
Alamat Asli : Simpang 3 sungai dareh, jorong koto gadang,
kabupaten Dharmasraya
Email : 17311338@students.uii.ac.id
malikalmulkiafdhal@gmail.com
Pendidikan Formal :
1. 2004 – 2006: TK Tunas Harapan
2. 2006 – 2011: SD Negeri 12 Pulau Punjung
3. 2011 – 2014: SMP Negeri Unggul Dharmasraya
4. 2014 – 2017: SMA Negeri 1 Pulau Punjung

