BAB IV

HASIL ANALISIS

4.1 Deskripsi Responden

Responden dalam penelitian ini adalah *middle and low manager* perusahaan manufaktur di kota Semarang. Dari 278 perusahaan berskala menengah dan besar di kota Semarang, hanya sebesar 15 perusahaan yang bersedia menerima kuesioner. Dari 91 kuesioner yang disebar sebanyak 71 kuesioner yang dapat diolah dengan baik.

Tabel 4.1

Deskripsi Responden

No	Keterangan	Kuesioner yang disebar	Kuesioner yang kembali	Kuesioner yang diolah
1.	PT. Marimas Putera Kencana	12	11	8
2.	PT. Itrasal	7	7	7
3.	PT. Susan Photo Album	5	5	4
4.	PT. Kurnia Jati Utama Indonesia	10	10	10
5.	PT. Jamu Indonesia Simona	3	3	3
6.	PT. Sukasari Mitra Mandiri	3	3	3
7.	PT. Bandeng Juawana	2	2	2
8.	PT. Muliaoffset Packindo	5	5	5
9.	CV. Jadi Jaya Makmur	4	1	1
10.	PT. Sampharindo Perdana	10	10	10
11.	CV. Laris Jaya	4	4	4
12.	PT. Pesona Mutiara Indonesia	3	1	1
13.	PT. Triangle Motorindo	10	10	10
14.	PT. Cassanatama Naturindo	3	3	3
15.	PT. Pika Prima Inspira	10	0	0
Total		**91**	**75**	**71**

Sumber : Data primer yang diolah, 2017

4.2 Gambaran Umum Responden

Tabel 4.2

Gambaran Umum Responden

Deskripsi	Jumlah	KT	KS	KI
Jenis Kelamin				
a. Laki - laki	31	3.8984	3.9032	3.7477
b. Perempuan	40	3.8500	3.8100	3.7460
Sig		0.701	0.322	0.986
Umur				
a. 20 - 30 tahun	21	3.7524	3.7619	3.6990
b. 31 - 40 tahun	36	3.8597	3.8500	3.7781
c. 41 - 50 tahun	14	4.0786	3.9857	3.7379
Sig		0.191	0.256	0.782
Pendidikan Terakhir				
a. SMA	4	3.7875	4.1000	4.0000
b. SMK	12	3.7833	3.8000	3.5967
c. D1	0	-	-	-
d. D2	0	-	-	-
e. D3	9	3.9278	3.8889	3.9444
f. S1	45	3.8833	3.8311	3.7302
g. S2	0	-	-	-
h. S3	0	-	-	-
i. Lainnya	1	4.2000	4.0000	3.5000
Sig		0.919	0.715	0.222
Bidang Manufaktur				
a. Makanan dan Minuman	16	3.7406	3.7450	3.6669
b. Otomotif	10	3.5300	3.6200	3.5510
c. Mesin	0	-	-	-
d. Elektronik	0	-	-	-
e. Kimia	17	3.9588	3.8471	3.9024
f. Lainnya	28	4.0143	3.9929	3.7679
Sig		0.045	0.037	0.140
Jabatan				
a. *Manager* Tengah	23	3.9087	3.7739	3.7052
b. *Manager* Lini/Bawah	48	3.8531	3.8875	3.8335
Sig		0.677	0.255	0.218
Lama Berkerja				
a. 0 - 5 tahun	30	3.9383	3.9333	3.8007
b. 5 - 10 tahun	19	3.6868	3.7053	3.7111
c. Lebih dari 10 tahun	22	3.9386	3.8636	3.7041
Sig		0.199	0.136	0.641

Sumber : Lampiran 2

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa responden didominasi oleh wanita. Jumlahnya terpaut 9 orang. Kemudian dari segi umur lebih banyak responden yang tergolong usia produktif yaitu memiliki umur antara 31 – 40 tahun. Berdasarkan pendidikan terakhir lebih banyak *manager* yang merupakan lulusan S1.

Penelitian ini diikuti oleh perusahaan manufaktur yang meliputi berbagai bidang dan yang menunjukkan presentase lebih besar sebanyak 39% yaitu bidang lainnya. Bidang ini terdiri dari *garden furniture*, kosmetik, karet sir, album dan percetakan. Responden juga lebih banyak didominasi oleh *manager* lini atau bawah. Serta berdasar lama bekerja lebih banyak responden yang memiliki masa kerja 0 – 5 tahun.

Persepsi responden mengenai gaya kepemimpinan transformasional yang dirasakan laki – laki lebih besar daripada perempuan yang ditunjukkan nilai *mean* 3.8984 dan 3.8500 pada perempuan. *Knowledge sharing* responden laki – laki memiliki *mean* sebesar 3.9032 lebih tinggi daripada perempuan 3.8100. Sedangkan untuk kemampuan inovasi, persepsi responden laki – laki 3.7477 lebih tinggi dari responden wanita 3.7460.

Berdasarkan usia, persepsi responden mengenai gaya kepemimpinan transformasional lebih tinggi pada kelompok responden usia 41 – 50 tahun sebesar 4.0786 dan terendah pada kelompok usia 21 – 30 tahun sebesar 3.7524. Perespsi *knowledge sharing* pada kelompok usia 41 – 50 tahun sebesar 3.9857 lebih tinggi daripada usia 21 – 30 tahun

sebesar 3.7619 dan 31 – 40 tahun sebesar 3.8500. Sedangkan persepsi mengenai kemampuan inovasi paling tinggi menurut usia 31 – 40 tahun 3.7781 dan paling rendah pada usia 21 – 30 tahun sebesar 3.6990.

Selanjutnya berdasarkan pendidikan terakhir, persepsi responden tentang gaya kepemimpinan transformasional *mean* paling tinggi yaitu kategori lainnya 4.2000 dan terendah SMK 3.7833. *Knowledge sharing* paling tinggi SMA 4.1000 dan paling rendah SMK 3.8000. Sedangkan persepsi mengenai kemampuan inovasi paling tinggi SMA 4.0000 dan paling rendah lainnya 3.5000.

Berdasarkan bidang manufaktur, persepsi responden mengenai gaya kepemimpinan transformasional *mean* paling tinggi pada bidang lainnya 4.0143 dan *mean* terendah bidang otomotif 3.5300. Kemudian persepsi mengenai *knowledge sharing mean* terbesar pada bidang lainnya 3.9929 dan terendah otomotif 3.6200. Kemapuan inovasi yang memiliki *mean* tertinggi yaitu bidang kimia 3.9024 dan terendah otomotif 3.5510.

Berdasar jabatan *manager*, bisa dilihat persepsi responden mengenai gaya kepemimpinan transformasional lebih besar *manager* tengah 3.9087 dibanding *manager* lini/bawah 3.8531. Persepsi manager mengenai *knowledge sharing* memiliki *mean* lebih besar *manager* lini/bawah sebesar 3.8875 dibanding *manager* tengah 3.7739. Persepsi tentang kemampuan inovasi, *manager* tengah memiliki *mean* lebih tinggi sebesar 3.8335 dibanding *manager* lini/bawah 3.7052.

Kemudian berdasarkan lama berkerja, persepsi mengenai gaya kepemimpinan transformasional *mean* paling tinggi responden berkerja lebih dari 10 tahun 3.9386 dan paling rendah 5 – 10 tahun 3.6868. *Knowledge sharing* paling tinggi 0 – tahun 3.9333 dan terendah 5 – 10 tahun 3.7053. Peresepsi responden mengenai kemampuan inovasi paling tinggi dimiliki responden yang berkerja 0 – 5 tahun sebesar 3.8007 dan paling rendah pada responden yang berkerja lebih dari 10 tahun sebesar 3.7041.

Berdasarkan nilai sig yang dihitung menggunakan ANOVA, maka bisa dilihat masing – masing variabel dalam penelitian ini tidak dipengaruhi jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir, jabatan dan lama berkerja. Hal tersebut ditunjukkan nilai sig > 0,05. Sedangkan bidang manufaktur mempengaruhi kepemimpinan transformasional dan *knowledge sharing.* Namun tidak dengan kemampuan inovasi. Pengaruh tersebut bisa dilihat dari nilai sig < 0,05.

Persepsi responden mengenai gaya kepemimpinan transformasional punya *mean* paling tinggi pada bidang lainnya 4.0143 dan *mean* terendah bidang otomotif 3.5300. Artinya responden pada bidang otomotif menilai bahwa atasan kurang transformasional. Kemudian persepsi mengenai *knowledge sharing mean* terbesar pada bidang lainnya 3.9929 dan terendah otomotif 3.6200. Artinya responden pada bidang otomotif menilai bahwa *knowledge sharing* adalah hal yang kurang menyenangkan dan tidak terlalu bijaksana.

4.3 Uji Validitas

Pengujian dilakukan dengan menggunakan *pearson correlation.* Berikut hasilnya :

Tabel 4.3

Hasil Uji Validitas Kepemimpinan Transformasional

Pernyataan	Koefisien Korelasi	Sig	Keterangan
KT1	0.790**	0,000	Valid
KT2	0.620**	0,000	Valid
KT3	0.761**	0,000	Valid
KT4	0.582**	0,000	Valid
KT5	0.840**	0,000	Valid
KT6	0.676**	0,000	Valid
KT7	0.691**	0,000	Valid
KT8	0.696**	0,000	Valid
KT9	0.764**	0,000	Valid
KT10	0.727**	0,000	Valid
KT11	0.701**	0,000	Valid
KT12	0.694**	0,000	Valid
KT13	0.555**	0,000	Valid
KT14	0.521**	0,000	Valid
KT15	0.674**	0,000	Valid
KT16	0.740**	0,000	Valid
KT17	0.786**	0,000	Valid
KT18	0.809**	0,000	Valid
KT19	0.754**	0,000	Valid
KT20	0.808**	0,000	Valid

Sumber : Lampiran 3

Berdasarkan data di tabel dan hasil uji validitas untuk variabel kepemimpinan transformasional, maka bisa dilihat bahwa angka sig < 0,05 sehingga bisa disimpulkan bahwa semua pernyataan valid dan dapat digunakan untuk mengukur variabel kepemimpinan transformasional.

Tabel 4.4

Hasil Uji Validitas *Knowledge Sharing*

Pernyataan	Koefisien Korelasi	Sig	Keterangan
KS1	0.670**	0,000	Valid
KS2	0.615**	0,000	Valid
KS3	0.706**	0,000	Valid
KS4	0.708**	0,000	Valid
KS5	0.657**	0,000	Valid

Sumber : Lampiran 3

Begitu pula dengan pernyataan *knowledge sharing,* berdasarkan tabel di atas sig < 0,05 sehingga seluruh indikator dikatakan valid dan bisa digunakan untuk mengukur variabel *knowledge sharing.*

Tabel 4.5

Hasil Uji Validitas Kemampuan Inovasi

Pernyataan	Koefisen Korelasi	Sig	Keterangan
KI1	0.740**	0,000	Valid
KI2	0.636**	0,000	Valid
KI3	0.647**	0,000	Valid
KI4	0.554**	0,000	Valid
KI5	0.489**	0,000	Valid
KI6	0.667**	0,000	Valid

Sumber : Lampiran 3

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa pernyataan kemampuan inovasi dikatakan valid, hal ini ditunjukkan sig < 0,05 sehingga pernyataan dikatakan valid. Pernyataan dapat digunakan untuk mengukur variabel kemampuan inovasi.

4.4 Uji Realiabilitas

Tabel 4.6

Hasil Uji Reliabiltas

Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0.948	Reliabilitas Sempurna
Knowledge Sharing	0.661	Reliabiltas Moderat
Kemampuan Inovasi	0.645	Reliabilitas Moderat

Sumber : Lampiran 4

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan variabel kepemimpinan transformasional memiliki reliabilitas sempurna. Sedangkan *knowledge sharing* dan kemampuan inovasi memiliki reliabilitas moderat.

4.5 Statistik Deskriptif

Tabel 4.7

Statistik Deskriptif

Variabel	*Mean*	Rentang Skala			Keterangan
		Rendah	Sedang	Tinggi	
Kepemimpinan Transformasional	3,8711	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi
Knowledge Sharing	3,8507	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi
Kemampuan Inovasi	3,7468	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 - 5	Tinggi

Sumber : Lampiran 5

Hasil tabel di atas menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional memiliki *mean* yang tinggi 3,8711 berarti bawahan menilai atasan menggunakan gaya kepemimpinan transformasional dalam lingkungan kerja mereka. Selain itu, variabel *mean knowledge sharing* tinggi yaitu 3,8507. Hal ini berarti responden merasa *knowledge sharing* adalah hal yang baik, menyenangkan dan langkah bijaksana. Serta variabel

kemampuan inovasi memiliki *mean* 3,7468 berarti sebagian responden menilai kemampuan inovasi perusahaan dalam menciptakan hal – hal baru, mencoba sesuatu yang lain dan berpikir kreatif sudah sering dilakukan.

4.6 Uji Asumsi Klasik

4.6.1 Uji Normalitas

Tabel 4.8

Hasil Uji Normalitas

Variabel	Asymp.sig (2 Tailed)	Keterangan
KT → KI	0.704	Distribusi Normal
KT → KS	0.759	Distribusi Normal
KT, KS → KI	0.937	Distribusi Normal

Sumber : Lampiran 7

Hasil uji normalitas menunjukkan bahwa data memiliki distribusi normal. Hal ini bisa dilihat dari tabel yang menunjukkan nilai signifikansi > 0,05 sehingga dikatakan terdistribusi normal.

4.6.2 Uji Heteroskedastisitas

Tabel 4.9

Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel	Sig	Keterangan
KT → KI	0.405	Homoskedastisitas
KT → KS	0.325	Homoskedastisitas
KT, KS → KI	0.175	Homoskedastisitas

Sumber : Lampiran 7

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai sig > 0,05. Hal ini berarti variabel independen tidak berpengaruh signifikan pada *absolute standardized residual.* Maka dapat

disimpulkan data tidak bersifat heteroskedastisitas atau data memiliki sifat homoskedastisitas.

4.6.3 Uji Multikolinearitas

Tabel 4.10

Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
KT, KS → KI	0.856	1.168	Tidak terjadi

Sumber : Lampiran 7

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai Tolerance < 1 dan VIF < 10. Hal ini berarti tidak ada hubungan yang kuat antar variabel dan tidak terjadi multikolinearitas.

4.7 Pengujian Hipotesis

Tabel 4.11

Hasil Pengujian Hipotesis

Variabel	Model 1 KT → KI		Model 2 KT → KS		Model 3 KT, KS → KI		Keterangan
	β	T - Hitung	β	T - Hitung	β	T - Hitung	
Constant	2.214	6.970	2.750	8.427	1.352	3.132	Berpengaruh
KT	0.396	4.870	0.284	3.401	0.307	3.663	Berpengaruh
KS					0.313	2.805	Berpengaruh

Sumber : Lampiran 8

Persamaan regresi I : KI = 2,214 + 0,396 KT

Persamaan regresi II : KS = 2,750 + 0,284 KT

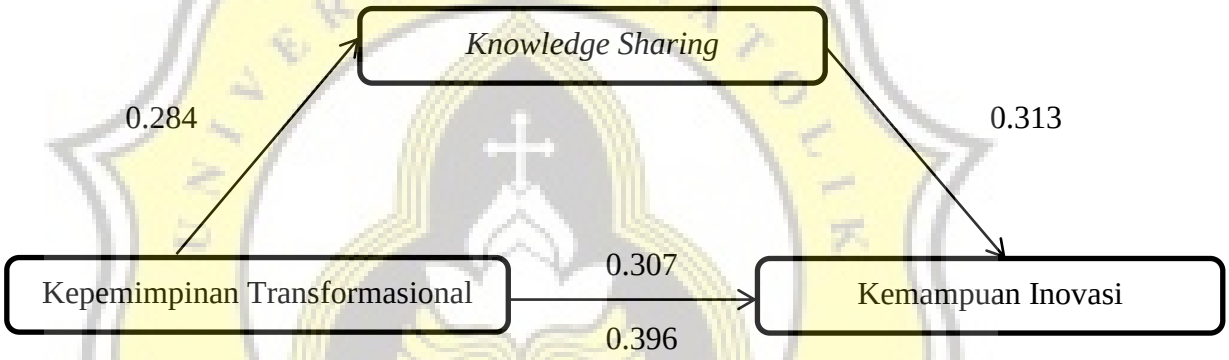
Persamaan regresi III : KI = 1,352 + 0,307 KT + 0,313 KS

Berdasarkan hasil di atas, maka dapat ditentukan jenis mediasinya. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kemampuan inovasi menurun dari 0,396 menjadi 0,307. Setelah memasukkan variabel mediasi nilai signifikansi 0,000 < 0,05. Hal ini berarti mediasinya adalah *partial mediation.*

Analisis jalur penelitian sebagai berikut :

Gambar 4.1

Model Penelitian



Sumber : Data diolah, 2017

Pengujian berikutnya adalah menguji *indirect effect* menggunakan sobel test. Hasil pengujian sobel test menunjukkan hasil p-value pada Sobel test (0,031), Aroian test (0,036), dan Goodman test (0,027), semua hasil pengujian memiliki nilai p-value <0,05 sehingga pengujian *indirect effect* signifikan.

Tabel 4.12

Hasil Sobel test

Input:			Test statistic:	Std. Error:	*p*-value:
a	0.284	Sobel test:	2.15403642	0.04126764	0.03123732
b	0.313	Aroian test:	2.10015237	0.04232645	0.03571544
s_a	0.084	Goodman test:	2.21229288	0.04018094	0.02694643
s_b	0.112	Reset all	Calculate		

Alternatively, you can insert t_a and t_b into the cells below, where t_a and t_b are the *t*-test statistics for the difference between the *a* and *b* coefficients and zero. Results should be identical to the first test, except for error due to rounding.

Input:			Test statistic:	*p*-value:
t_a	3.401	Sobel test:	2.1639597	0.03046744
t_b	2.805	Aroian test:	2.11034775	0.03482841
		Goodman test:	2.22187681	0.02629163
		Reset all	Calculate	

Sumber : Data diolah, 2017

Pada pengujian di atas, dapat disimpulkan bahwa *knowledge sharing* adalah variabel mediator *partial mediation variable* sehingga hipotesis diterima. Jadi *knowledge sharing* mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kemampuan inovasi.

4.8 Pembahasan

Knowledge sharing culture anatar bawahan merupakan salah satu kunci keunggulan kompetitif dalam perusahaan. Hal ini dapat terjadi jika dalam suatu organisasi terdapat pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat. Salah satunya dengan menggunakan gaya kepemimpinan transformasional. Pemimpin yang transformasional akan memiliki karisma, inspirasi, stimulasi intelektual dan perhatian individu.

Pemimpin yang memiliki karisma akan mendapatkan *respect* dari bawahan karena dirinya memiliki visi, misi, *power* sehingga bisa mendorong *knowledge sharing.* Pemimpin yang memiliki inspirasi juga akan mempermudah *knowledge sharing* karena pemimpin memotivasi dan memberikan contoh kepada bawahan. Dan pemimpin yang memiliki stimulasi intelektual dapat menstimulasi pendekatan – pendekatan baru untuk mempermudah *knowledge sharing.* Serta adanya perhatian individu dari pemimpin dapat membantu terciptanya *knowledge sharing culture* karena pemimpin menunjukkan kepeduliannya secara individu terhadap bawahan.

Kemudian *knowledge sharing* nantinya akan meningkatkan kemampuan inovasi. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya (Lin, 2007). Alasannya karena pada saat proses pertukaran informasi terjadi maka akan memunculkan ide – baru. Selanjutnya ide – ide baru tersebut dapat menimbulkan inovasi.

Adanya pemimpin yang transformasional juga mampu meningkatkan kemampuan inovasi perusahaan. Pemimpin yang memiliki karisma mendapatkan kepercayaan bawahan sehingga mampu memotivasi untuk melakukan sesuatu yang inovatif. Pemimpin yang memiliki inspirasi akan mudah menginspirasi bawahan dengan cara merangsang antusiasme bawahan terhadap tugas dan menumbuhkan kepercayaan bawahan akan kemampuannya sehingga menjadi lebih berani melakukan inovasi. Pemimpin yang memiliki stimulasi intelektual akan menstimulasi bawahan

menjadi kreatif dan inovatif karena pemimpin mendukung setiap proses dan *risk taking.* Pemimpin yang memberikan perhatian individu akan mendukung inisiatif bawahan sehingga pada akhirnya mampu meningkatkan ide – ide kreatif dalam diri bawahan untuk berinovasi.

Pengaruh positif yang diberikan pemimpin transformasional akan memudahkan terjadinya *knowledge sharing culture* antar bawahan. Lalu *knowledge sharing* ini nantinya mampu meningkatkan kemampuan inovasi. Pemimpin yang mempunyai karisma, inspirasi, stimulasi intelektual dan memperhatikan secara individual akan membuat bawahan merasa bahwa *knowledge sharing* adalah hal yang baik, menyenangkan dan langkah bijaksana. Kemudian *knowledge sharing* akan mendorong munculnya ide – ide baru, cara – cara baru dan mampu berpikir kreatif. Dengan kata lain, *knowledge sharing* antar bawahan akan meningkatkan kemampuan inovasi. Semakin transformasional pemimpin maka semakin tinggi *knowledge sharing culture* antar bawahan sehingga semakin tinggi kemampuan inovasi suatu perusahaan.

Hasil penelitian serupa ditunjukkan dalam penelitian (Ullah et al., 2016) yang memberikan hasil kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing* dan kemampuan inovasi, serta *knowledge sharing* sebagai variabel mediasi antara kepemimpinan transformasional dan kemampuan inovasi. Jadi penelitian ini sesuai dengan motivasi penelitian di awal yaitu menambah validitas eksternal.