

## 1. Pendahuluan

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Pada beberapa dekade terakhir, banyak organisasi telah berubah dari struktur administrasi formal ke desain berbasis tim. Akibatnya, ada kebutuhan untuk memahami kapasitas individu untuk berfungsi secara efektif dalam tim dan berbagi tanggung jawab. Dalam organisasi berbasis pengetahuan saat ini, sumber daya dan kompetensi di antara organisasi merupakan faktor penting bagi organisasi publik untuk tetap kompetitif (Vandavasi et al., 2020). Dalam lingkungan yang serba cepat dan menghadapi tuntutan pelayanan public di bidang pendidikan, kerja tim dan pengetahuan, berperan sangat penting dalam kesuksesan organisasi publik.

Sumber penting keunggulan organisasi dalam persaingan adalah inovasi (Teixeira et al., 2019). Salah satu cara yang terbaik untuk dapat menjadi organisasi inovatif adalah dengan memanfaatkan kemampuan inovasi karyawan (Afsar, et al., 2019). Afsar & Umrani, (2020) juga berpendapat bahwa perilaku inovatif karyawan adalah faktor yang sangat menentukan keunggulan kompetitif suatu organisasi. Perilaku inovatif karyawan merupakan faktor yang penting karena hal itu sangat berguna dalam suatu proses penyelesaian masalah organisasi, produktivitas kerja, kelelahan kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi, efisiensi, dan juga efektivitas organisasi (Asurakkody, et al., 2018).

*Innovation capability* tiap individu berbeda, tidak semua individu memiliki bakat berinovasi. *Innovation capability* dapat berkembang karena adanya pengetahuan, baik tentang produk, teknik pembuatan maupun wawasan lain yang mendukung (Sulistiowati, 2018). Beberapa peneliti berpandangan bahwa salah satu upaya yang dipandang efektif dalam meningkatkan kemampuan inovasi sumber daya manusia adalah melalui pengembangan aktivitas berbagi pengetahuan, karena melalui aktivitas tersebut, knowledge dapat disebar, diimplementasikan dan dikembangkan (Vandavasi et al., 2020). Di sisi lain, berbagi pengetahuan dapat merangsang individu untuk mampu berfikir lebih kritis dan kreatif, sehingga pada akhirnya dapat menghasilkan pengetahuan baru yang berguna bagi pengembangan organisasi (Asmoro at al., 2021).

Perilaku berbagi pengetahuan memiliki peran penting bagi inovasi. Berbagi pengetahuan dianggap mampu menjadi pendorong peningkatan kemampuan inovasi (Asbari & Novitasari, 2021; Asmoro at al., 2021). Proses berbagi pengetahuan antar perajin tenun sangat penting untuk dilakukan. Berbagi pengetahuan yang dilakukan antar penenun akan mampu menciptakan kerja sama yang saling memberi dan menerima informasi dan pengetahuan, sehingga akan mendorong kemampuan penenun untuk menemukan ide-ide kreatif dalam melakukan inovasi.

Runa, (2020) berpendapat bahwa lebih dari satu orang dapat memiliki peran kepemimpinan yang berpengaruh dalam suatu kelompok. Selanjutnya didefinisikan sebagai kepemimpinan bersama. Kepemimpinan bersama telah digambarkan sebagai prosedur pengaruh yang dinamis dan interaktif di antara individu-individu dalam kelompok yang tujuannya adalah untuk memimpin satu sama lain untuk pencapaian tujuan tim atau organisasi, atau keduanya" (Pearce, C. L., and Conger, 2002). Hoegl, M & Muethel, (2017) jelaskan bahwa ketika kepemimpinan bersama terjadi, anggota tim mengembangkan harapan anggota tim lainnya dan cenderung berbagi tugas dan menunjukkan minat pada kemajuan semua aspek proyek tim. Mengikuti tinjauan literatur penelitian kami, kami mengusulkan bahwa ini akan memiliki efek positif pada perilaku inovatif tim.

Kepemimpinan bersama telah disebutkan sebagai sistem pendistribusian rencana dan pelaksanaannya yang akan menghasilkan kinerja. Ketika anggota tim termotivasi untuk memimpin diri mereka sendiri dan berbagi pengaruh dengan rekan-rekan mereka dalam membuat keputusan, memecahkan masalah, dan mengidentifikasi peluang untuk

masa depan, kreativitas dan inovasi yang tersebar luas didorong kepemimpinan bersama terutama dianggap sebagai fenomena kolektif berbasis tim, dan sebagian besar penelitian telah menjelaskan kepemimpinan bersama di tingkat tim. Itu terjadi ketika beberapa anggota tim cenderung melakukan fungsi kepemimpinan tertentu" (Ilies, R., Morgeson, F.P. and Nahrgang, 2018). Kepemimpinan bersama dipandang sebagai fungsi tim yang efektif, berbagi informasi, dan kolaborasi di antara anggota tim (Cobanoglu, 2021)

Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal adalah sebuah organisasi publik yang bertugas memberikan pelayanan public baik di bidang Pendidikan maupun Kebudayaan. Sebagai organisasi publik yang memiliki bentuk hierarkis, pembagian divisi dilakukan berdasarkan fungsi yang berbeda, sehingga pada setiap divisi memiliki spesialisasi dari fungsinya masing-masing. Tanpa koordinasi horizontal antar divisi, maka akan terbentuk fragmen-fragmen antar divisi yang menghambat terjadinya integrasi antar fungsi-fungsi yang berbeda yang dapat mendorong organisasi public untuk meningkatkan kinerjanya. Sehingga kepemimpinan bersama berfungsi sebagai kepemimpinan tim yang sumbernya berasal dari sesama anggota kelompok dan berfungsi untuk mengarahkan perilaku sesama anggota kelompok dalam mencapai tujuan bersama (Avolio, and Gardner, 2005). Kepemimpinan bersama melengkapi penjelasan tentang proses pengaruh kualitas hubungan sesama anggota tim terhadap efektivitas tim, baik pada tingkatan individu sebagai anggota kelompok maupun pada tingkatan kelompok (Vandavasi et al., 2020).

Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal sebagai organisasi publik yang melayani publik dalam bidang pendidikan yang terus berkembang dan berubah secara dinamis seiring perubahan-perubahan zaman dan tuntutan masyarakat, maka dibutuhkan pegawai yang tanggap, mau berubah dan memiliki perilaku kerja yang inovatif. Namun beberapa fenomena ditemui berkaitan dengan perilaku inovatif kerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal diantaranya adalah masih rendahnya kemampuan sumber daya manusia aparatur, kurangnya keleluasaan dan dukungan bagi karyawan untuk mengeksplorasi ide-ide kreatif dan mengimplementasikannya dalam bekerja, adanya ketidaksungguhan bawahan dalam melaksanakan perintah yang diberikan oleh atasan. Bahkan lebih jauh dari itu sepertinya ada perasaan kurang senang dari bawahan ketika atasan memberi perintah maupun terhadap keputusan yang dikeluarkan atasan. Selain itu sebagian besar pegawai belum fokus terhadap pekerjaan yang dikerjakan, kurang tanggap terhadap perubahan.

Kondisi di atas didukung oleh hasil par survey berkaitan perilaku kerja inovatif pegawai bahwa jumlah total rata-rata jawaban yang memilih setuju dengan perilaku kerja inovatif sebanyak sebesar 43% dan total jawaban yang memilih tidak setuju dengan prinsip perilaku kerja inovatif pegawai sebesar 57%, artinya secara keseluruhan perilaku kerja inovatif pada instansi tersebut masih belum sesuai seperti yang diharapkan, sehingga ada kemungkinan beberapa hal yang membuat perilaku kerja inovatif rendah pada instansi tersebut, yang secara teori perilaku kerja inovatif seharusnya tinggi pada suatu organisasi agar dapat mencapai tujuannya.

Berikut ini adalah hasil inovasi yang ada pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal dalam kurun 3 tahun 2019 – 2022

**Table 1 Inovasi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kab. Tegal Tahun 2019-2022**

NO	INOVASI	TAHUN RILIS	KETERANGAN
1.	Aplikasi www.pdkkabtegal.com	2019	Media Informasi dan Pendataan Online Jenjang SMP dan Sederajat pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kab. Tegal.

NO	INOVASI	TAHUN RILIS	KETERANGAN
2.	Aplikasi PPDB Online	2021	Aplikasi Pendataan dan Seleksi Penerimaan Peserta Didik Baru berbasis web. Aplikasi ini dapat digunakan melalui HP maupun Android.
3	Aplikasi DATA-ku	2021	Aplikasi Data-Ku merupakan platform yang dibuat sebagai database seluruh PTK di Kabupaten Tegal dan aktif sejak tahun 2021 yang digunakan sebagai dasar redistribusi, pemetaan, mutasi, penghitungan waktu pensiun, dan pemberian bantuan yang bersumber dari APBD Kabupaten Tegal
4.	Aplikasi Raport Projek Penguatan Profil Pelajar Pancasila	2022	Aplikasi berbasis web sebagai aplikasi raport penilaian projek penguatan profil pelajar pancasila (P5) yang digunakan pada Sekolah Penggerak atau pada Sekolah yang menerapkan Kurikulum Merdeka.

Sumber : Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kab. Tegal 2023

Dari paparan berkaitan dengan perilaku kerja inovatif dan fenomena yang terjadi di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal, maka penelitian ini berusaha mengungkap peran mediasi kepemimpinan bersama dalam mendukung hubungan *knowledge sharing* dengan perilaku kerja inovatif pada pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas maka rumusan penelitian adalah :

1. Bagaimana pengaruh *knowledge sharing* terhadap perilaku kerja inovatif pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal?
2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan bersama terhadap perilaku kerja inovatif pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal?
3. Bagaimana pengaruh *knowledge sharing* terhadap kepemimpinan bersama Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal?
4. Bagaimana peran mediasi kepemimpinan bersama pada *knowledge sharing* terhadap perilaku kerja inovatif pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Menganalisis pengaruh *knowledge sharing* terhadap perilaku kerja inovatif pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal
2. Menganalisis pengaruh kepemimpinan bersama terhadap perilaku kerja inovatif pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal
3. Menganalisis pengaruh *knowledge sharing* terhadap kepemimpinan bersama Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal
4. Menganalisis peran mediasi kepemimpinan bersama pada *knowledge sharing* terhadap perilaku kerja inovatif pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal

## 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi :

- a. Bagi pihak Organisasi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan kajian untuk Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal dalam upaya untuk meningkatkan pengembangan

pegawainya melalui kepemimpinan bersama, *knowledge sharing* dan perilaku kerja inovatif.

b. Bagi pihak Akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan rekomendasi untuk akademisi dalam menambah referensi atau sebagai salah satu bahan dalam studi

c. Bagi pihak Lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi yang dapat menjadi bahan perbandingan dalam melakukan penelitian di masa mendatang khususnya bagi peneliti yang melakukan penelitian berkaitan kepemimpinan bersama, *knowledge sharing* dan perilaku kerja inovatif.

## **2. Tinjauan Pustaka**

### **2.1 Grand Theory Social Exchange Theory**

Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory—SET*) Menurut Sidharta, (2020) didasarkan pada ide bahwa orang memandang hubungan mereka dalam konteks ekonomi dan mereka menghitung pengorbanan dan membandingkannya dengan penghargaan yang didapatkan dengan meneruskan hubungan itu. Pengorbanan (*cost*) merupakan elemen dari sebuah hubungan yang memiliki nilai negatif bagi seseorang, sedangkan penghargaan (*rewards*) merupakan elemen-elemen dalam sebuah hubungan yang memiliki nilai positif. Dari perspektif pertukaran sosial, *knowledge sharing* dan kepemimpinan bersama melibatkan pertukaran pengaruh yang sesuai (Aboramadan, 2021).

### **2.2 Berbagi Pengetahuan (*Knowledge Sharing*)**

#### **2.2.1 Konsep Berbagi Pengetahuan (*Knowledge Sharing*)**

Vandavasi et al., (2020) menjelaskan bahwa berbagi pengetahuan merupakan upaya penyediaan informasi tugas dan pengetahuan guna membantu orang lain dan berkolaborasi dengan orang lain dalam proses pemecahan masalah, pengembangan ide/gagasan, atau penerapan kebijakan atau prosedur baru. Selaras dengan pendapat tersebut di atas, Ahmed et al., (2020) juga menjelaskan bahwa berbagi pengetahuan merupakan proses seseorang yang saling bertukar pengetahuan (*tacit dan explicit*) dan menciptakan pengetahuan baru secara bersamasama. Proses ini sangat penting dalam menerjemahkan pengetahuan individu menjadi pengetahuan organisasi. Definisi ini menyiratkan bahwa perilaku berbagi pengetahuan terdiri dari 2 hal, yaitu membawa atau menyumbangkan (*donating*); dan mendapatkan atau mengumpulkan pengetahuan.

Kim & Park, (2020) mendefinisikan berbagi pengetahuan sebagai terjadi ketika orang yang memiliki pengetahuan bersedia untuk mentransfer pengalaman kerja, teknik, dan pendapat mereka kepada orang lain dengan cara yang konkret dan berharap bahwa orang lain akan secara praktis menerapkan pengetahuan tersebut di tempat kerja. Berdasarkan Kim & Park, (2020) ketika karyawan lebih terlibat dalam berbagi pengetahuan, mereka menginternalisasi lebih banyak pengetahuan. Seperti kondisi menguntungkan perilaku inovatif". Pengetahuan mengacu pada ide, fakta, dan berbagi, berbagi keahlian Tripathi et al., (2020) dan berbagi pengetahuan melibatkan pemberian pengetahuan kepada karyawan lain (pengetahuan eksplisit dan tacit). Pengetahuan eksplisit didefinisikan sebagai formula dan proses, dan pengetahuan tacit didefinisikan sebagai berbagi pengalaman dan pengetahuan untuk membantu orang lain melaksanakan tujuan, bekerja sama satu sama lain untuk memecahkan masalah dan mengembangkan ide-ide baru. (Vandavasi et al., 2020)

#### **2.2.2 Dimensi dan Indikator Berbagi Pengetahuan**

Menurut Hooff, et al., (2004); Vandavasi et al., (2020) telah mengungkapkan bahwa dalam berbagi pengetahuan terdapat dua dimensi utama yang membantu dalam pelaksanaannya diantaranya sebagai berikut:

1. *Knowledge Donating* (Sumbangan Pengetahuan)

Knowledge donating adalah perilaku mengkomunikasikan modal intelektual yang dimiliki seseorang kepada yang lainnya, di dalamnya tercakup empat indikator yaitu: berbagi pengetahuan baru, berbagi informasi baru tentang pekerjaan, kepedulian terhadap rekan kerja, dan berbagi berita tentang pekerjaannya.

2. *Knowledge Collecting* (Koleksi Pengetahuan)

*Knowledge Collecting* adalah perilaku individu untuk berkonsultasi dengan individu lainnya mengenai modal intelektual yang dimiliki, di dalamnya tercakup empat indikator, yaitu: mengumpulkan pengetahuan baru, mengumpulkan informasi baru, mengumpulkan ide-ide baru dan mengumpulkan ilmu baru tentang pekerjaan dari kompetensi orang lain.

## **2.3 Kepemimpinan Bersama**

### **2.3.1 Konsep Kepemimpinan Bersama**

Kepemimpinan bersama didefinisikan sebagai proses pengaruh timbal balik yang simultan, terus-menerus, dalam sebuah tim yang ditandai dengan kemunculan berurutan dari pemimpin resmi maupun tidak resmi (Vandavasi et al., 2020). Kepemimpinan bersama secara konseptual berbeda dari kepemimpinan bergilir. Dalam kepemimpinan bergilir Cobanoglu, (2021) disebutkan bahwa banyak pemimpin muncul tergantung pada tugas dan siapa anggota tim yang merasa paling tepat untuk memimpin pada saat itu. Kesamaan antara kepemimpinan bersama dan kepemimpinan yang dirotasi adalah bahwa selama proyek, mungkin tidak ada satu pemimpin yang konsisten. Dengan kata lain, lebih dari satu orang dapat memimpin. Perbedaannya adalah bahwa dalam kepemimpinan bergilir hanya ada satu pemimpin yang dirancang pada satu waktu.

Dalam kepemimpinan bersama, kepemimpinan terus-menerus dibagikan. Kepemimpinan bersama telah digambarkan sebagai proses pengaruh interaktif Hoch, (2013) di mana kepemimpinan dibagi di antara anggota tim daripada berfokus pada satu individu Vandavasi et al., (2020) menyatakan bahwa “Proses pengaruh ini sering melibatkan pengaruh rekan atau lateral dan pengaruh hierarki ke atas atau ke bawah”.

Ada bukti yang menunjukkan bahwa kepemimpinan bersama memiliki banyak keuntungan organisasi. Pearce, et al., (2002) kepemimpinan bersama meminimalkan pergantian atau tingkat pengurangan karyawan karena ide dimaksimalkan, kemacetan diminimalkan dan, pada gilirannya, kualitas produksi meningkat dan (dalam industri tertentu) waktu produksi atau pemrosesan berkurang. Namun, ada kekurangan bukti empiris yang mengeksplorasi hubungan ini dan faktor individu dan kontekstual yang mempengaruhi hasil ini. Beberapa penelitian telah mencoba untuk menguji kondisi yang diperlukan agar kepemimpinan bersama menjadi efektif. Dalam studi lain, telah ditemukan bahwa ketika keragaman usia rendah, ada efek kuat dari kepemimpinan bersama pada kinerja tim, dan ketika keragaman usia tinggi, kepemimpinan bersama cenderung tidak mempengaruhi kinerja tim (Vandavasi et al., 2020).

Secara keseluruhan, pengetahuan yang ditingkatkan diperlukan untuk memahami prasyarat untuk lingkungan kepemimpinan bersama yang sukses. Saat ini, sedikit yang diketahui tentang bagaimana individu dalam lingkungan kepemimpinan bersama terlibat dalam komunikasi terbuka atau transparansi; bagaimana kepribadian, nilai dan budaya individu dapat mempengaruhi sikap terhadap orang lain dalam kelompok; atau bagaimana umpan balik yang konstruktif dapat diberikan dengan cara yang kondusif bagi kepemimpinan bersama yang efektif.

### **2.3.2 Dimensi Kepemimpinan Bersama**

Indikator kepemimpinan bersama menurut Hoch, (2013); (Vandavasi et al., 2020) menjelaskan bahwa terdapat dua dimensi *shared transformational leadership* dan *shared empowering leadership*.

1. kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

- (a) pengaruh ideal;
  - (b) inspirasional motivasi;
  - (c) pertimbangan individual;
  - (d) stimulasi intelektual;
  - (e) menantang status;
  - (f) mengharapkan kinerja luar biasa.
2. kepemimpinan pemberdayaan diukur memberdayakan individu termasuk:
- (a) mendorong tindakan independen;
  - (b) mendorong pengembangan diri;
  - (c) mendorong penghargaan diri.

## **2.4 Perilaku Kerja Inovatif**

### **2.4.1 Konsep Perilaku Kerja Inovatif**

Perilaku inovatif didefinisikan sebagai keseluruhan tindakan individu yang mengarah pada pemunculan, pengenalan, dan penerapan dari sesuatu yang baru dan menguntungkan pada seluruh tingkat organisasi (Sulistiowati, 2018). Sesuatu yang baru dan menguntungkan meliputi pengembangan ide produk baru atau teknologi-teknologi, perubahan dalam prosedur administratif yang bertujuan untuk meningkatkan relasi kerja atau penerapan dari ide-ide baru atau teknologi-teknologi untuk proses kerja yang secara signifikan meningkatkan efisiensi dan efektivitas mereka (Mahardika & Syarifah, 2021). Menurut (Jong & Hartog, 2008). Perilaku inovatif dapat didefinisikan sebagai semua tindakan individu yang diarahkan pada generasi, pengenalan dan penerapan baru yang bermanfaat pada setiap tingkat organisasi. Sedangkan menurut (Kaymakçı et al., 2022) perilaku inovatif yaitu sebagai intensi untuk memunculkan, meningkatkan dan menerapkan ide-ide baru dalam tugasnya, kelompok kerjanya atau organisasinya

Afsar & Umrani, (2020) mendefinisikan inovasi sebagai proses menghasilkan dan mengimplementasikan ide-ide segar. Perilaku inovatif individu telah didefinisikan sebagai "penciptaan, pengenalan, dan penerapan ide-ide baru yang disengaja dalam peran kerja, kelompok atau organisasi, untuk memberi manfaat kinerja peran, kelompok, atau organisasi"(Janssen, 2000). Berdasarkan Janssen, (2000), perilaku inovatif terdiri dari tiga perilaku yang berbeda: (1) generasi ide, (2) promosi ide dan (3) realisasi ide.

Jenis pertama dari perilaku inovatif adalah pembangkitan ide, yang didefinisikan sebagai "aktivitas mengalir bebas di mana aplikasi, implikasi, dan konsekuensi diidentifikasi dan kemudian dibentuk melalui penyempurnaan menjadi ide atau rangkaian ide baru" (Mumford, et al., 2009). Generasi ide adalah proses dimana ide-ide baru di bidang apapun dapat dibuat. Jenis perilaku inovatif kedua adalah promosi ide, yaitu ketika seorang karyawan telah menciptakan sebuah ide dan dia perlu mencari sponsor, teman, dan dana yang diperlukan untuk menganalisis ide tersebut (Janssen, 2000). Jenis terakhir dari perilaku inovatif adalah realisasi ide, yang menunjukkan pengembangan informasi yang cukup dan waktu untuk mengeksekusi ide-ide baru (Sa'adah et al., 2020)

### **2.4.2 Dimensi dan Indikator Perilaku Kerja Inovatif**

Menurut Janssen, (2000) terdapat tiga indikator dari perilaku kerja inovatif yaitu sebagai berikut (Afsar & Umrani, 2020) :

#### *1) Idea Generation*

Indikator ini mengacu pada pengembangan serta dari penggunaan ide-ide yang memberi banyak manfaat bagi organisasi sendiri. Indikator ini dapat diukur dari tanggapan responden terhadap upayanya dalam mencari metode kerja yang baru. Dalam bekerja individu dapat mencari metode kerja yang baru yang dapat meningkatkan kinerjanya agar bermanfaat bagi perusahaan.

## 2) *Idea Promotion*

Indikator ini mengacu pada perilaku individu yang bertujuan menjual ide inovatifnya pada rekan kerjanya ataupun pada atasannya sekalipun. Pada indikator ini dapat diukur dari bagaimana tanggapan dari responden pada upayanya untuk mendapatkan persetujuan dari berbagai pihak seperti atasan ataupun rekan kerjanya sehingga ide inovatif yang dimiliki individu dapat tersampaikan. Dapat mengkonsultasikan ide baru nya hingga membicarakannya kepada atasan akan ide barunya yang membawa manfaat agar dapat diterapkan di lingkungannya bekerja

## 3) *Idea implementation*

Indikator mengacu pada penyertaan perilaku individu yang mengarah untuk realisasi serta pengaplikasian ide atau gagasannya di tempatnya bekerja. Pada indikator ini dapat diukur dari tanggapan responden terhadap bagaimana cara individu untuk mewujudkan ide-ide barunya tersebut menjadi aplikasi atau program yang dapat digunakan. Ide baru yang telah diajukan sehingga dapat diterapkan didalam lingkungannya bekerja serta membawa manfaat bagi sekitar

## **2.5 Pengembangan Hipotesis**

### **2.5.1 Berbagi Pengetahuan dan Perilaku Kerja Inovatif Pegawai**

Berbagi pengetahuan adalah sarana dasar di mana karyawan dapat secara umum bertukar pengetahuan mereka dan berkontribusi pada inovasi (Kim & Park, 2020). Berbagi pengetahuan dapat mentransfer pengetahuan individu dan tim ke dalam pengetahuan organisasi. Manajemen pengetahuan yang efektif dapat mengarah pada keunggulan kompetitif karena organisasi meningkatkan kreativitas, inovasi, dan reputasi, yang, pada gilirannya, meningkatkan keuntungan organisasi (Afsar & Umrani, 2020)

Berbagi pengetahuan yang terjadi antara individu yang terlibat dalam sebuah bisnis atau organisasi akan mampu menciptakan kerjasama yang saling memberi dan menerima pengetahuan sehingga dapat mendorong terciptanya inovasi. Berbagi pengetahuan mampu meningkatkan kemampuan untuk melakukan inovasi serta mengoptimalkan kemampuan sumber daya manusia untuk menemukan ide-ide kreatif (Afsar & Umrani, 2020; Etikariena, 2019; Le, P.B. and Lei, 2019; Mazidah & Laily, 2020; Nurcahyo & Wikaningrum, 2020; Sabrina, 2020; Vandavasi et al., 2020)mengemukakan adanya pengaruh positif dan signifikan antara perilaku berbagi pengetahuan dan perilaku inovatif. Maka hipotesis penelitian adalah :

H1. Berbagi pengetahuan berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif pegawai

### **2.5.2 Kepemimpinan Bersama dengan Perilaku Inovatif Pegawai**

Kepemimpinan bersama mengarahkan untuk memasukkan semakin banyak pekerja dan orang dalam prosedur pengambilan keputusan suatu organisasi. Kepemimpinan adalah ide khusus dan beragam dari dewan yang memberikan berbagai komponen dan sorotan untuk menjaga kontrol dan keseimbangan yang kuat atas pameran dan profitabilitas pekerja. Ketika lebih banyak perwakilan terlibat dengan proses kepemimpinan dasar, pengaturan potensial yang berbeda diberikan dan prosedur pencari kesalahan yang semakin menarik dan efektif dapat dibuat (Mahmood & Shafaat, 2020). Kemajuan inovasi karyawan bergantung pada praktik dasar administrasi bersama yang dijalankan dan diikuti dalam suatu organisasi. Ketika perwakilan mengetahui bahwa perasaan dan saran akan dikumpulkan dari mereka untuk proses kepemimpinan dasar, mereka akan menyelidiki pemikiran dan bidang baru hingga tingkat yang luar biasa. Oleh karena itu, tingkat informasi, kemampuan dan bakat pekerja meningkat dan membuat mereka semakin inovatif dan kreatif (Hoch, 2013)(Mahmood & Shafaat, 2020). Maka hipotesis penelitian adalah :

H2. Kepemimpinan bersama berpengaruh positif terhadap perilaku inovatif pegawai

### 2.5.3 Pengaruh Berbagi Pengetahuan terhadap Kepemimpinan Bersama

Berbagi pengetahuan sebagai terjadi ketika orang yang memiliki pengetahuan bersedia untuk mentransfer pengalaman kerja, teknik, dan pendapat mereka kepada orang lain dengan cara yang konkret dan berharap bahwa orang lain akan secara praktis menerapkan pengetahuan tersebut di tempat kerja. Berbagi pengalaman dan pengetahuan untuk membantu orang lain melaksanakan tujuan, bekerja sama satu sama lain untuk memecahkan masalah dan mengembangkan ide-ide baru. Secara keseluruhan, pengetahuan yang ditingkatkan diperlukan untuk memahami prasyarat untuk lingkungan kepemimpinan bersama yang sukses. Saat ini, sedikit yang diketahui tentang bagaimana individu dalam lingkungan kepemimpinan bersama terlibat dalam komunikasi terbuka atau transparansi; bagaimana kepribadian, nilai dan budaya individu dapat mempengaruhi sikap terhadap orang lain dalam kelompok; atau bagaimana umpan balik yang konstruktif dapat diberikan dengan cara yang kondusif bagi kepemimpinan bersama yang efektif. Maka hipotesis penelitian :

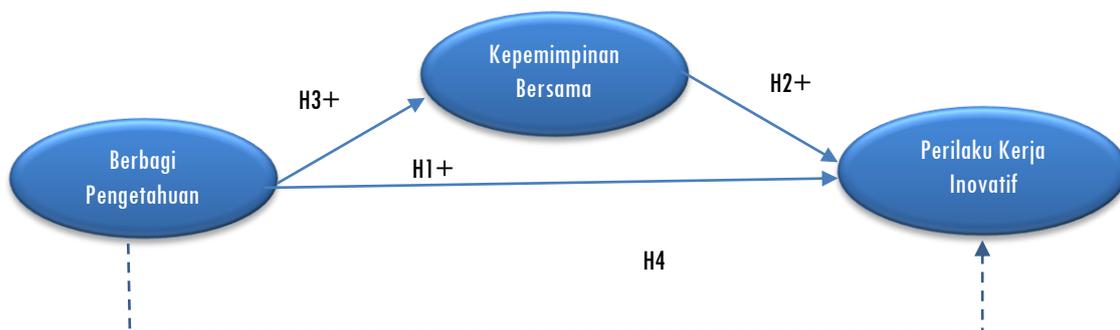
H3. Berbagi pengetahuan berpengaruh positif terhadap kepemimpinan bersama.

### 2.5.4 Pengaruh Berbagi Pengetahuan terhadap Perilaku Kerja Inovatif Pegawai dengan Mediasi Kepemimpinan Bersama

Kepemimpinan bersama merupakan properti penting yang dapat menghasilkan perilaku berbagi yang akan memengaruhi banyak anggota tim (Carson, et al., 2002). Kepemimpinan bersama telah disebutkan sebagai sistem pendistribusian rencana dan pelaksanaannya yang akan menghasilkan kinerja (Vandavasi et al., 2020). Ketika anggota tim termotivasi untuk memimpin diri mereka sendiri dan berbagi pengaruh dengan rekan-rekan mereka dalam membuat keputusan, memecahkan masalah, dan mengidentifikasi peluang untuk masa depan, kreativitas dan inovasi yang tersebar luas didorong (Pearce, C. L., and Conger, 2002). Beberapa bukti empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan bersama secara positif terkait dengan tingkat perilaku inovatif tim (Hoch, 2013). Peran utama perilaku inovatif individu adalah mengembangkan ide dan individu yang mengembangkan, membawa, bereaksi, dan memodifikasi ide (Vandavasi et al., 2020). Maka hipotesis penelitian ini adalah :

H3. Kepemimpinan bersama memediasi pengaruh berbagi pengetahuan terhadap perilaku kerja inovatif pegawai.

## 2.6 Model Penelitian



Gambar 1 Model Penelitian

## 2.7 Penelitian Terdahulu

Table 2 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
----	-----------------	----------	------------------

1	Niken et al., 2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>job crafting</i>;</li> <li>• <i>knowledge sharing</i>;</li> <li>• <i>learning goal orientation</i>;</li> <li>• <i>shared leadership</i></li> </ul>	<p>Kepemimpinan bersama berpengaruh signifikan terhadap <i>job crafting</i>. Kepemimpinan bersama memiliki pengaruh terhadap orientasi tujuan pembelajaran. Kepemimpinan bersama memiliki pengaruh pada berbagi pengetahuan. Orientasi tujuan pembelajaran berpengaruh signifikan terhadap <i>job crafting</i>. Berbagi pengetahuan memiliki efek pada pekerjaan kerajinan. Orientasi tujuan pembelajaran memiliki pengaruh yang signifikan terhadap <i>knowledge sharing</i>. Peran mediator <i>learning goal orientation</i> dan <i>knowledge sharing</i> berpengaruh signifikan antara <i>shared leadership</i> dan <i>job crafting</i>.</p>
2	Asmoro at al., 2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepemimpinan transformasional,</li> <li>• Perilaku kerja inovatif,</li> <li>• Berbagi pengetahuan.</li> </ul>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan, positif, langsung dan tidak langsung terhadap perilaku kerja inovatif. Berbagi pengetahuan terbukti berperan sebagai mediasi parsial</p>
3	Vandavasi et al., 2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berbagi pengetahuan,</li> <li>• Kepemimpinan bersama,</li> <li>• Perilaku inovatif</li> </ul>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan memiliki efek langsung dan tidak langsung pada pengembangan kepemimpinan bersama dan perilaku inovatif individu</p>
4	Mahmood & Shafaat, 2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>• budaya organisasi</li> <li>• kepemimpinan bersama,</li> <li>• efektivitas organisasi,</li> <li>• perilaku inovatif</li> <li>• perilaku berbagi pengetahuan</li> <li>• pelatihan &amp; pengembangan</li> </ul>	<p>Hasil penelitian menemukan bahwa ada hubungan positif &amp; signifikan antara budaya organisasi yang mendukung, kepemimpinan bersama secara langsung dan melalui peran moderasi perilaku berbagi pengetahuan terhadap efektivitas organisasi &amp; perilaku karyawan inovatif yang dirasakan.</p>
5	Svensson et al., 2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>• inovasi,</li> <li>• sumber daya manusia,</li> <li>• perilaku organisasi,</li> <li>• kinerja organisasi,</li> <li>• dukungan untuk perubahan sosial</li> </ul>	<p>Hasilnya memberikan dukungan empiris untuk peran penting kepemimpinan bersama dalam olahraga untuk pembangunan dan perdamaian. Selain itu, signifikan efek langsung dan tidak langsung dalam model yang diuji menyoroti nilai menguji kapasitas dan kepemimpinan bersama</p>
6	Ayodele & Kehinde, 2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kepemimpinan bersama,</li> <li>• perilaku kerja yang inovatif</li> </ul>	<p>Studi ini menemukan bahwa gaya kepemimpinan—kepemimpinan transformasional, kepemimpinan pemberdayaan individu (IEL),</p>

			kepemimpinan pemberdayaan tim, dan kepemimpinan partisipatif (PL) sangat strategis untuk kerja tim penjualan, tetapi IEL dan PL lebih strategis dan meningkatkan kinerja untuk perilaku IWB dalam keuangan kerja tim penjualan sektor.
--	--	--	--

### 3. Metode Penelitian

#### 3.1 Jenis Dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam kajian ini dapat dijelaskan adalah:

##### 1. Jenis Data

Jenis data yang akan digunakan dalam kajian ini adalah data subjek (*self-report data*), yaitu jenis data kajian yang berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subjek kajian atau responden (Indriantoro, 2015).

##### 2. Sumber Data

Sedangkan *sumber* data yang digunakan dalam kajian ini adalah sumber data primer dan data sekunder, yaitu :

##### a. Data Primer

Data primer yaitu data yang berasal langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berkorelasi langsung dengan permasalahan yang diteliti. Jenis data ini didapat langsung dari penyebaran angket berdasarkan daftar pertanyaan responden.

##### b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang merupakan sumber data kajian yang didapat pengkaji secara tidak langsung melalui perantara (didapat dan dicatat oleh pihak lain). Dalam kajian ini data sekunder yang dipergunakan adalah data yang tersedia dan diterbitkan oleh perusahaan, lembaga penelitian, berupa buku, laporan, jurnal-jurnal, majalah dan kajian sebelumnya.

#### 3.2 Populasi Dan Sampel

##### a. Populasi

Populasi dalam kajian ini adalah pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal dengan jumlah 76 orang pegawai yang seluruhnya akan dijadikan responden dalam kajian ini karena.

##### b. Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang dipergunakan sebagai sumber data yang sebenarnya (Sugiyono, 2017). Adapun cara pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan sampel jenuh, maka jumlah responden 76 seluruh pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal.

#### 3.3 Variabel dan Indikator Variabel

**Table 3 Definisi Variabel dan Indikator Variabel**

No	Variabel	Definisi	Dimensi	Indikator
1	Berbagi Pengetahuan (X)	Vandavasi et al., (2020) berbagi pengetahuan adalah ketika orang yang memiliki pengetahuan bersedia untuk	Vandavasi et al., (2020) sebagai berikut: 1. <i>Knowledge</i> <i>Donating</i>	1. berbagi pengetahuan baru, 2. berbagi informasi baru tentang pekerjaan, 3. kepedulian terhadap rekan kerja, dan

No	Variabel	Definisi	Dimensi	Indikator
		mentransfer pengalaman kerja, teknik, dan pendapat mereka kepada orang lain dengan cara yang konkret dan berharap bahwa orang lain akan secara praktis menerapkan pengetahuan tersebut di tempat kerja		4. berbagi berita tentang pekerjaannya
			2. <i>Knowledge Collecting</i>	5. mengumpulkan pengetahuan baru, 6. mengumpulkan informasi baru, 7. mengumpulkan ide-ide baru 8. mengumpulkan ilmu baru tentang pekerjaan dari kompetensi orang lain
2	Kepemimpinan Bersama (M)	Kepemimpinan bersama adalah proses pengaruh timbal balik yang simultan, terus-menerus, dalam sebuah tim yang ditandai dengan kemunculan berurutan dari pemimpin resmi maupun tidak resmi (Vandavasi et al., 2020).	Hoch, (2013); Vandavasi et al., (2020) 1. Kepemimpinan transformasional	1. pengaruh ideal 2. inspirasional motivasi 3. pertimbangan individual 4. stimulasi intelektual 5. menantang status 6. mengharapkan kinerja luar biasa
			2. Kepemimpinan pemberdayaan	7. mendorong tindakan independen 8. mendorong pengembangan diri 9. mendorong penghargaan diri
3	Perilaku Kerja Inovatif (Y)	Perilaku inovatif individu telah adalah penciptaan, pengenalan, dan penerapan ide-ide baru yang disengaja dalam peran kerja, kelompok atau organisasi, untuk memberi manfaat kinerja peran, kelompok, atau organisasi (Janssen, 2000; Ayodele & Kehinde, 2020)	Ayodele eta al., (2020) : <i>Idea Generation</i>	1. mencari metode baru 2. mencoba hal baru 3. memperoleh gagasan baru
			<i>Idea Promotion</i>	4. mengkomunikasikan ide 5. berusaha dapatkan persetujuan ide-ide
			<i>Idea implementation</i>	6. mengaplikasi ide 7. Ide/gagasan yang saya ciptakan menjadikan pekerjaan menjadi lebih efektif

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data pada kajian ini adalah dengan menggunakan kuesioner. Pertanyaan dalam kuesioner ini adalah pertanyaan tertutup yang dibuat dengan menggunakan skala likert untuk memperoleh data diberi skor atau nilai, untuk kategori pertanyaan dengan jawaban sangat tidak setuju atau sangat setuju dengan memberi tanda check  $\checkmark$  pada salah satu kolom nilai yang dianggap paling mewakili kondisi. Menurut Ghozali, (2016) skala *Likert* sering dipakai dalam penyusunan kuesioner, skala yang berisi lima tingkat preferensi jawaban dengan pilihan sebagai berikut:

- Sangat tidak setuju (STS) = 1  
 Tidak setuju (TS) = 2  
 Kurang Setuju (KS) = 3

Setuju (S)	= 4
Sangat Setuju (SS)	= 5

### 3.5 Teknik Analisis Data

Analisis data pada kajian ini dilakukan dengan metode *Partial Least Square (PLS)* menggunakan *software SmartPLS* versi 4. *PLS* merupakan salah satu metode penyelesaian *Structural Equation Modeling (SEM)* yang dalam hal ini lebih dibandingkan dengan teknik-teknik *SEM* lainnya. *SEM* memiliki tingkat fleksibilitas yang lebih tinggi pada penelitian yang menghubungkan antara teori dan data, serta mampu melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten sehingga sering digunakan oleh peneliti yang berfokus pada ilmu sosial. (Ghozali, 2016).

#### 3.5.1 Uji Kelayakan Instrumen (Outer Model)

Model pengukuran pada Analisis *SmartPLS* ini berfungsi untuk keterkaitan variabel laten dengan beberapa indikatornya. Model pengukuran terbagi menjadi dua pengujian yaitu uji validitas dan uji reliabilitas.

##### 1. Uji Validitas

Validitas menunjukkan suatu kebenaran dari pernyataan kuesioner. Validitas dalam pengujiannya terdiri dari uji validitas konvergen dan nilai AVE. Uji validitas konvergen dapat dilakukan dengan melihat nilai *outer loading* dengan ketentuan harus lebih besar dari nilai kritis 0,7. Sementara nilai AVE menunjukkan kemampuan variabel dalam menjelaskan varians yang berasal dari indikatornya dengan ketentuan lebih besar dari nilai kritis yaitu sebesar 0,5.

##### 2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan kemampuan kuesioner dalam stabilitas data yang diperoleh. Reliabilitas dalam pengujiannya terdiri dari reliabilitas komposit dengan nilai kritis sebesar 0,8 dan nilai *Cronbach's Alpha* dengan ketentuan nilai kritis sebesar 0,7 (Santosa, 2018).

#### 3.5.2 Model Struktural (Inner Model)

Model struktural (*inner model*) pada analisis *SmartPLS* berfungsi menjelaskan hubungan antar variabel laten dengan variabel laten lainnya. Model struktural terdiri dari tiga pengukuran yaitu mengukur nilai koefisien  $\beta$  (mengetahui arah hubungan), uji t (mengetahui kemaknaan hubungan) dan nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) mengetahui nilai penjelasan variabel-variabel respon (Santosa, 2018).

#### 3.5.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis menggunakan analisis full model *structural equation modeling (SEM)* dengan *smartPLS*. Pada full model *structural equation modeling* ini mengkonfirmasi teori dan juga menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antara variabel laten (Ghozali, 2016). Pengujian hipotesis dengan melihat nilai perhitungan *Path Coefisien* pada pengujian inner model. Hipotesis dikatakan diterima apabila nilai T statistik lebih besar dari T tabel 1,96 ( $\alpha$  5%) yang berarti apabila nilai T statistik setiap hipotesis lebih besar dari T tabel maka dapat dinyatakan diterima atau terbukti. Untuk menentukan sifat mediasi dengan menggunakan nilai *Variance Accounted For (VAF)* apabila nilai  $VAF < 20\%$  maka dinyatakan bahwa variabel yang memediasi tidak berperan memediasi. Selanjutnya apabila nilai  $VAF$  berada pada interval  $20\% < VAF < 80\%$  maka variabel mediasi dapat memediasi dengan sifat *partial mediation* dan apabila nilai  $VAF > 80\%$  maka dinyatakan bahwa variabel memediasi terbukti dapat memediasi dengan sifat *full mediation*.