

Strategi Sukses Inovasi: Kepercayaan Interpersonal dan Berbagi Pengetahuan di Lingkungan Pendidikan

Gusti Nyoman Budiadnyana

Universitas Insan Pembangunan Indonesia, Indonesia

*Corresponding e-mail: budi_sgr@yahoo.com

Abstrak - Studi ini melibatkan 244 dosen dari perguruan tinggi swasta di Tangerang. Penelitian ini melihat bagaimana kepercayaan interpersonal—yaitu kepercayaan pada rekan kerja dan pimpinan—berpengaruh pada perilaku inovatif dan bagaimana berbagi pengetahuan memfasilitasi hubungan ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepercayaan pada rekan kerja dan pimpinan memiliki dampak positif pada aktivitas berbagi pengetahuan. Kepercayaan pada pimpinan memiliki dampak yang signifikan pada perilaku inovatif, tetapi kepercayaan pada rekan kerja tidak. Berbagi pengetahuan dosen juga memiliki dampak yang signifikan pada perilaku inovatif. Selain itu, temuan penelitian menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan memiliki efek mediasi penuh pada hubungan antara kepercayaan pada rekan kerja dan perilaku inovatif, dan efek mediasi parsial pada hubungan antara kepercayaan pada pimpinan dan perilaku inovatif.

Kata Kunci: Inovasi dosen, kepercayaan interpersonal, berbagi pengetahuan, *knowledge management*.

Abstract-This study involved 244 lecturers from a private university in Tangerang. This study looks at how interpersonal trust - i.e. trust in colleagues and leaders - affects innovative behaviour and how knowledge sharing facilitates this relationship. The results show that trust in colleagues and leaders has a positive impact on knowledge sharing activities. Trust in leaders has a significant impact on innovative behaviour, but trust in colleagues does not. Lecturer knowledge sharing also has a significant impact on innovative behaviour. In addition, the research findings show that knowledge sharing has a full mediating effect on the relationship between trust in colleagues and innovative behaviour, and a partial mediating effect on the relationship between trust in leaders and innovative behaviour.

Keywords: Lecturer innovation, interpersonal trust, knowledge sharing, *knowledge management*.



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

PENDAHULUAN

Pentingnya perubahan dan inovasi dalam organisasi untuk menghadapi lingkungan kerja yang berubah dengan cepat semakin ditekankan. Inovasi mengacu pada pengejaran perubahan yang berorientasi pada tercapainya tujuan organisasi (Drucker, 1985). Jika era sebelumnya, perhatian organisasi adalah pada produktivitas yang stabil, tapi era ini, setiap organisasi, mengupayakan kinerja inovatif, yang dapat menciptakan nilai tambah yang tinggi dalam lingkungan organisasi yang dinamis dan rumit (Asbari, Wijayanti, Hyun, Purwanto, et al., 2020; Asbari, Pramono, Kotamena, Liem, et al., 2020; Basuki, Novitasari, et al., 2020; Cahyono et al., 2020; Gazali et al., 2020; Novitasari & Asbari, 2020; Purwanto, Saifuddin, et al., 2020; Santoso et al., 2020; Zaman et al., 2020). Berinvestasi dalam inovasi setara dengan memegang opsi untuk masa depan, dan inovasi organisasi adalah sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi organisasi (Berraies et al., 2014). Selain itu, inovasi berperan dalam mengembangkan cara baru yang kompetitif dalam melakukan operasi usaha,

menghadapi masuknya tantangan, mengatasi tatanan pasar dan organisasi yang sudah ada sebelumnya (Asbari, Chi Hyun, Wijayanti, Imelda, et al., 2020; Asbari, Hyun, Wijayanti, Winanti, et al., 2020; Asbari & Novitasari, 2020; Goestjahjanti et al., 2020), mengurangi stres di lingkungan kerja, dan meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja (Asbari, Fayzhall, Goestjahjanti, Winanti, et al., 2020; Asbari & Novitasari, 2021; Fayzhall et al., 2020).

Inovasi organisasi dimulai dengan perilaku inovatif dari masing-masing anggota organisasi. Setiap anggota berfungsi sebagai landasan organisasi untuk berinovasi dalam menciptakan, mewujudkan, dan memelihara ide-ide baru (Asbari, Wijayanti, et al., 2020; Asbari et al., 2021; Novitasari et al., 2020; Suprpti et al., 2020). Perilaku inovatif didefinisikan sebagai pengenalan dan penerapan yang disengaja dalam peran, kelompok, atau organisasi ide, proses, produk, atau prosedur yang baru untuk unit adopsi yang relevan dan dirancang untuk secara signifikan menguntungkan individu, kelompok, organisasi, atau masyarakat luas (West & Farr, 1989). Perilaku inovatif dosen di tempat kerja adalah dasar dari setiap organisasi berkinerja tinggi (Turnipseed & Turnipseed, 2013) karena ide-ide inovatif yang dihasilkan oleh perilaku inovatif berfungsi sebagai dasar untuk pengembangan daya saing, baik produk maupun jasa layanan (Purwanto et al., 2021).

Studi sebelumnya telah mengakui pengetahuan sebagai kunci untuk meningkatkan inovasi (misalnya, Lin, 2007; Mangiarotti & Mention, 2015; Radaelli et al., 2014). Berbagi pengetahuan, khususnya, dianggap sebagai penentu perilaku inovatif. Berbagi pengetahuan adalah proses yang memungkinkan pengetahuan yang dimiliki oleh individu dan kelompok untuk ditransfer ke tingkat organisasi, di mana itu dapat diterapkan pada pengembangan produk, layanan, dan proses baru (Van Den Hooff & Ridder, 2004). Dengan kata lain, pengetahuan individu menyediakan bahan baku yang diperlukan organisasi untuk menciptakan pengetahuan dan inovasi baru (Agistiawati et al., 2020; Hutagalung, D., Sopa, A., Asbari, M., Cahyono, Y., Maesaroh, S., & Chidir, 2020). Namun, kecuali pengetahuan ini dibagikan dengan individu dan kelompok lain dalam organisasi, itu akan tetap dalam domain individu dan akan memiliki sedikit atau tidak berdampak pada kinerja organisasi atau kemampuan inovasi (Subramaniam & Youndt, 2005).

Perilaku inovatif secara tradisional dianggap lebih penting di sektor manufaktur, di mana pengembangan produk baru sangat penting. Perhatian yang relatif lebih sedikit diberikan pada perilaku inovatif di sektor jasa, meskipun pertumbuhannya cepat dan kepentingan yang lebih tinggi dalam kegiatan ekonomi secara keseluruhan (Lay et al., 2010). Namun, seiring dengan pertumbuhan sektor jasa dan persaingan antar jasa bisnis intensif, manajemen inovatif perlu ada untuk memastikan pengembangan berkelanjutan dan posisi kompetitif terdepan (Agistiawati et al., 2020). Selain itu, para peneliti telah mengidentifikasi sumber daya apa yang relevan dengan inovasi yang berhasil di sektor manufaktur (Asbari, et al., 2021; Purwanto et al., 2020; Putra et al., 2021; Sopa et al., 2020). Namun, studi yang difokuskan pada tindakan spesifik yang mempengaruhi perilaku inovatif di antara dosen perguruan tinggi masih langka. Alasan utama untuk kesenjangan penelitian ini mungkin terletak pada konteks layanan yang spesifik: Inovasi dalam industri jasa/service dianggap sebagai pertanyaan yang kompleks. Gallouj & Djellal (2010) mengemukakan bahwa inovasi dalam organisasi jasa terjadi ketika ada perubahan dalam satu atau beberapa karakteristik atau keterampilan yang secara tepat mendefinisikan *service* tertentu. Di era yang menekankan perlunya perubahan, kreativitas, dan inovasi dalam menanggapi kebutuhan mahasiswa dan civitas academica, mempertahankan kualitas pembelajaran dapat menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Asbari et al., 2019; Asbari, Purwanto, Maesaroh, Hutagalung, et al., 2020; Basuki et al., 2020; Novitasari, Yuwono, Cahyono, Asbari, & Sajudin, 2020). Dosen memiliki peran penting dalam memastikan inovasi perguruan tinggi, dan kemampuan mereka untuk menjadi inovatif berpotensi berkontribusi pada hubungan pembelajaran yang sukses (Slåtten & Mehmetoglu, 2015). Dosen diminta untuk melakukan perilaku tertentu yang ditentukan oleh deskripsi pekerjaan; dengan demikian, perilaku inovatif mungkin tidak sering dituntut dari mereka. Namun, dosen profesional, menjalankan tugasnya secara mandiri. Akibatnya, inovasi dalam kaitannya dengan dosen profesional tampaknya menjadi bidang penelitian yang penting (Asbari, Purba, et al., 2021b, 2021c; Asbari et al., 2023).

Pekerjaan dosen sering kali dicirikan sebagai pekerjaan yang tidak terstruktur. Pekerjaan tersebut menuntut interaksi interpersonal tingkat tinggi bersama dengan kemampuan untuk menangani kebutuhan dan keinginan *stakeholder* yang heterogen. Dosen diperbolehkan menggunakan kebijaksanaan individu mereka dalam situasi yang berbeda, dan mereka mengandalkan kemampuan individu mereka untuk menentukan pengembangan dan penerapan teknis pengajaran mereka. Oleh

karena itu, perilaku inovatif lebih ditekankan untuk dosen daripada jenis penyedia jasa lainnya, dan mereka dipandang sebagai jantung dari pelayanan inovatif di perguruan tinggi (Chiu et al., 2011). Terlepas dari peran penting dosen profesional dalam memastikan inovasi organisasi, sangat sedikit penelitian yang telah dilakukan dalam jenis pengaturan ini. Selain itu, dosen profesional memanfaatkan pengalaman baru dan unik yang diperoleh melalui interaksi dengan mahasiswa dan sesama dosen di tempat kerja, dan kinerja mereka berdasarkan pengetahuan yang diperoleh dari pengalaman mereka. Jika dosen profesional saling berbagi pengalaman dan pengetahuan mereka, ini akan meningkatkan kinerja organisasi perguruan tinggi secara keseluruhan. Dengan demikian, berbagi pengetahuan sangat penting dalam organisasi perguruan tinggi (Asbari & Novitasari, 2020, 2021). Untuk intitusi perguruan tinggi, yang sangat bergantung pada interaksi antara dosen dengan dosen, dan dosen dengan mahasiswa, serta dosen dengan stakeholder pendidikan lainnya, sangat penting untuk menciptakan budaya berbagi pengetahuan yang baik. Andrews & Delahaye (2000) melaporkan bahwa meskipun berbagi pengetahuan itu penting, itu terjadi hanya setelah rasa saling percaya berkembang. Oleh karena itu, mereka menekankan pentingnya kepercayaan dalam melahirkan berbagi pengetahuan. Peneliti mendefinisikan kepercayaan sebagai “sikap positif terhadap orang lain” (Rousseau et al., 1998) dan “keinginan untuk menjadi saling membutuhkan” (Mayer et al., 1995). Meskipun tidak ada definisi kepercayaan yang diterima secara universal, secara umum disepakati bahwa kepercayaan memungkinkan perilaku kooperatif (Gambetta, 1988), mempromosikan hubungan *networking* (Miles dan Snow, 1992), mengurangi konflik, dan memfasilitasi pembentukan kelompok kerja ad hoc yang cepat. (Meyerson et al., 1996). Nelson dan Coopriider (1996) melaporkan bahwa tingkat kepercayaan yang tinggi memungkinkan anggota kelompok untuk terbuka satu sama lain dan untuk berbagi pengetahuan. Demikian pula, Wang et al. (2014) mencatat bahwa kepercayaan adalah elemen penting dalam berbagi pengetahuan yang efektif dan kinerja inovatif.

Beberapa penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan memupuk dan secara positif mempengaruhi perilaku inovatif (Subramaniam & Youndt, 2005). Demikian pula, fungsi berbagi pengetahuan baik sebagai konsekuensi dari kepercayaan dan anteseden perilaku inovatif. Dengan demikian, peneliti berasumsi bahwa berbagi pengetahuan memediasi kepercayaan dan perilaku inovatif. Ada dua bentuk kepercayaan yang dibedakan dalam literatur yang ada, yaitu kepercayaan lateral dan kepercayaan vertikal. Kepercayaan lateral mencirikan hubungan antara rekan kerja, dan kepercayaan vertikal mengacu pada hubungan antara bawahan atau atasan (Barzoki et al., 2013). Oleh karena itu, dalam penelitian ini, kami mengkategorikan kepercayaan di antara dosen profesional menjadi dua jenis, yakni kepercayaan pada rekan kerja dan kepercayaan pada pimpinan. Selanjutnya, kami memeriksa bagaimana jenis kepercayaan interpersonal ini mempengaruhi perilaku inovatif dan menjelaskan peran mediasi dari berbagi pengetahuan dalam hubungan ini. Kerangka konseptual kami mengacu pada literatur yang ada tentang kepercayaan organisasi, manajemen pengetahuan, dan perilaku inovatif (misalnya, Clegg et al., 2002; Mooradian et al., 2006). Kerangka kerja (lihat Gambar 1) menyatakan bahwa kepercayaan pada rekan kerja dan pimpinan memiliki efek yang signifikan pada berbagi pengetahuan, yang pada gilirannya, memiliki efek positif pada perilaku inovatif. Artinya, kepercayaan pada rekan kerja dan pimpinan mempengaruhi perilaku inovatif secara langsung dan tidak langsung melalui berbagi pengetahuan. Pada bagian berikutnya, kami memberikan alasan untuk tujuh hipotesis yang menyusun kerangka konseptual.

Kepercayaan Interpersonal dan Berbagi Pengetahuan

Kepercayaan di antara anggota organisasi menunjukkan keyakinan individu dalam kebenaran pernyataan dan perilaku orang lain. Kepercayaan bisa ada dalam hubungan horizontal antara rekan kerja dan dalam hubungan vertikal antara pimpinan dan bawahan (Cook & Wall, 1980; McCauley & Kuhnert, 1992). Dosen mungkin mempercayai rekan kerja mereka tetapi tidak pada pimpinan mereka, atau mereka mungkin mempercayai pimpinan mereka tetapi tidak dengan rekan kerja mereka. Dengan demikian, jenis kepercayaan harus dipertimbangkan pada tingkat yang berbeda. Banyak penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa rasa saling percaya di antara anggota organisasi adalah salah satu dari banyak faktor penting untuk keberhasilan berbagi pengetahuan di sebuah organisasi. Nelson & Coopriider (1996) mendefinisikan rasa saling percaya sebagai tingkat harapan bahwa anggota organisasi akan mengejar tujuan yang sama. Mereka melaporkan bahwa rasa saling percaya mendorong berbagi pengetahuan, yang pada akhirnya menghasilkan kinerja organisasi yang superior. Demikian pula,

Staples & Webster (2008) menemukan hubungan positif yang kuat antara kepercayaan dan berbagi pengetahuan, dan mereka secara positif terkait berbagi pengetahuan dengan hasil efektivitas tim.

Jika ada kurangnya kepercayaan di antara rekan kerja, para dosen tidak dapat mencapai hubungan kolaboratif aktif yang memungkinkan mereka untuk berbagi pengetahuan. Dalam situasi seperti itu, mereka akan menyembunyikan atau mendistorsi pengetahuan atau informasi penting (Nonaka, 1994). Berbagi pengetahuan dengan orang yang tidak dapat dipercaya dianggap berisiko. Chow & Chan (2008) berpendapat bahwa semakin besar kepercayaan sosial di antara rekan kerja, semakin baik sikap mereka terhadap berbagi pengetahuan. Demikian pula, Mooradian et al. (2006) melaporkan bahwa kepercayaan interpersonal di antara rekan kerja secara positif mempengaruhi berbagi pengetahuan, baik di dalam departemen yang ditunjuk maupun dengan departemen lain. Karenanya, kepercayaan di antara rekan kerja harus mendahului berbagi pengetahuan. Dengan kata lain, kepercayaan di antara rekan kerja adalah dasar untuk mempromosikan berbagi pengetahuan.

Dalam sebuah studi tentang hubungan antara berbagi pengetahuan dan kepercayaan pada pimpinan, Renzl (2008) menemukan bahwa ketika tingkat kepercayaan tinggi, berbagi pengetahuan meningkat di dalam departemen serta dengan departemen lain. Faktor penting yang mungkin menghalangi berbagi pengetahuan di antara dosen perguruan tinggi adalah ketakutan dosen akan dimanfaatkan dan kehilangan kekuatan serta nilai mereka sebagai akibat dari berbagi pengetahuan. Kepercayaan pada pimpinan dapat mengurangi ketakutan ini dan secara positif mempengaruhi berbagi pengetahuan (Renzl, 2008). Kim (2014) menekankan pentingnya kepercayaan pada pimpinan untuk berbagi pengetahuan, menjelaskan bahwa dosen yang mempercayai atasannya juga mempercayai informasi yang diperoleh dari atasan. Dengan demikian, sirkulasi informasi menjadi efisien. Berdasarkan temuan dari studi sebelumnya tentang hubungan antara kepercayaan dan berbagi pengetahuan, kami mengusulkan hipotesis berikut:

H1: Kepercayaan dosen pada rekan kerja berpengaruh positif terhadap perilaku berbagi pengetahuan mereka.

H2: Kepercayaan dosen pada pimpinan berpengaruh positif terhadap perilaku berbagi pengetahuan mereka.

Kepercayaan Interpersonal dan Perilaku Inovatif

Salah satu karakteristik umum untuk semua situasi kepercayaan adalah kemauan untuk mengambil risiko (Johnson-George & Swap, 1982). Dengan kata lain, berbeda dari keadaan psikologis lainnya, kepercayaan menuntut seseorang untuk merangkul kelemahan orang lain bersama dengan risiko yang menyertainya. Salah satu dari beberapa hasil kinerja yang terkait dengan kepercayaan dosen satu sama lain adalah perilaku inovatif. Perilaku inovatif bersifat informal dan sukarela. Oleh karena itu, ini adalah jenis perilaku peran ekstra (Katz dan Kahn, 1978). Seorang individu bertanggung jawab penuh jika terjadi kegagalan. Karena risiko ini, ada hubungan yang kuat antara kepercayaan dan perilaku inovatif (Nienaber & Schewe, 2014). Dalam konteks organisasi, dosen sangat bergantung pada atasannya untuk mendapatkan informasi, sumber daya, dan dukungan sosial untuk mengembangkan, melindungi, dan mewujudkan ide-ide baru mereka (Cahyono et al., 2020; Novitasari, Asbari, et al., 2020; Puji Astuti et al., 2020; Wijayanti et al., 2020). Dengan mempercayai seorang pimpinan, seorang dosen akan lebih mungkin mengembangkan ide-ide baru dan berguna, karena dia akan merasa aman untuk mengeksplorasi cara-cara baru dalam melakukan sesuatu (Tan dan Tan, 2000). Jika pimpinan dan bawahan mengembangkan kemitraan dan membentuk kelompok, pimpinan dapat memberikan bawahan mereka lebih banyak kesempatan untuk menggunakan kebijaksanaan dan pengambilan keputusan mereka, yang dapat mempromosikan perilaku inovatif (Young, 2012). Selain itu, jika tingkat kepercayaan antara pimpinan dan bawahan meningkat, perilaku inovatif dosen untuk pertumbuhan organisasi juga akan meningkat.

Tingkat kepercayaan interpersonal yang tinggi di antara rekan kerja memungkinkan rasa saling menghormati untuk menang, mengurangi kompleksitas dalam organisasi, dan memungkinkan dosen untuk mengembangkan tanggapan afektif positif (Yilmaz & Hunt, 2001). Ketika ikatan kepercayaan yang kuat berkembang di antara rekan kerja, berbagai ide dan umpan balik baru tentang ide-ide tersebut dengan mudah dibagikan. Menjadi lebih mungkin bahwa rekan kerja akan menerima dan mengadopsi ide satu sama lain. Selanjutnya, perubahan dalam aktivitas yang berhubungan dengan pekerjaan akan terjadi, dan perubahan ini akan mendorong setiap individu untuk berjuang untuk mengembangkan perilaku inovatif (Kim et al., 2007). Upaya kolaboratif di antara rekan-rekan kerja sangat penting untuk

menghasilkan ide (Amabile et al., 2005). Meskipun generasi ide dan evaluasi dalam organisasi kadang-kadang dapat menjadi kegiatan soliter, lebih umum, anggota kelompok kerja dan rekan kerja mempengaruhi inovasi individu (Scott & Bruce, 1994). Demikian pula, Amabile et al., (2005) menyatakan bahwa kolaborasi di antara rekan kerja penting untuk menghasilkan ide-ide inovatif. Berdasarkan temuan dari studi sebelumnya tentang hubungan antara kepercayaan dan perilaku inovatif, kami mengusulkan hipotesis berikut:

H3: Kepercayaan dosen pada rekan kerja berpengaruh positif terhadap perilaku inovatif mereka.

H4: Kepercayaan dosen pada pimpinan berpengaruh positif terhadap perilaku inovatif mereka.

Berbagi Pengetahuan dan Perilaku Inovatif

Para peneliti telah menyarankan bahwa aset pengetahuan dapat meningkatkan peluang organisasi untuk menciptakan dan menerapkan inovasi (Mangiarotti & Mention, 2015). Menyoroti pentingnya pengetahuan untuk inovasi, Thornhill (2006) melaporkan bahwa tingkat aset pengetahuan organisasi sebanding dengan tingkat inovasinya. Karena pengetahuan tertanam pada individu, maka perlu untuk berbagi pengetahuan di antara anggota organisasi di untuk membangun rutinitas dan mentalitas baru yang akan membantu mereka dalam memecahkan masalah (Nonaka et al., 2006). Oleh karena itu, organisasi membutuhkan praktik dalam penciptaan pengetahuan dan, yang lebih penting, berbagi pengetahuan (Alavi & Leidner, 2001). Menurut Mehrabani & Shajari (2012), knowledge sharing antar anggota organisasi cenderung menghasilkan ide-ide baru untuk mengembangkan produk dan inovasi proses. Peneliti yang berfokus pada hubungan antara berbagi pengetahuan dan perilaku inovatif setuju bahwa berbagi pengetahuan yang efektif menghasilkan perilaku inovatif (Subramaniam & Youndt, 2005). Ini karena ide-ide kreatif membentuk dasar inovasi, dan ide-ide tersebut dihasilkan melalui komunikasi yang efektif di antara dosen, yang mengarah pada kecenderungan yang kuat di antara mereka untuk mengupayakan inovasi. Darroch (2005) menyatakan bahwa penyebaran pengetahuan dalam suatu organisasi mempengaruhi perilaku inovatif. Studi sebelumnya ini menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan di antara dosen adalah dasar untuk menciptakan pengetahuan dalam organisasi dan memainkan peran penting dalam mendorong perilaku inovatif. Oleh karena itu, kami mengajukan hipotesis berikut:

H5: Berbagi pengetahuan dosen berpengaruh positif terhadap perilaku inovatif mereka.

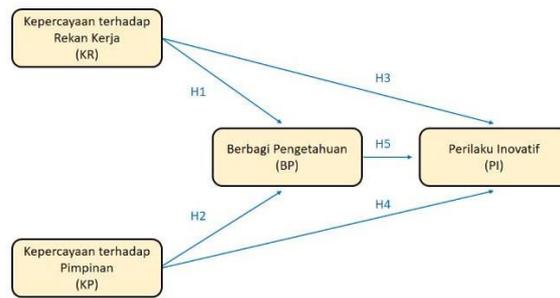
Mediasi Berbagi Pengetahuan antara Kepercayaan Interpersonal dan Perilaku Inovatif

Sebagaimana dijelaskan sebelumnya, bahwa beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan memupuk dan secara positif mempengaruhi perilaku inovatif (Darroch, 2005; Subramaniam & Youndt, 2005). Demikian pula, fungsi berbagi pengetahuan baik sebagai konsekuensi dari kepercayaan dan anteseden perilaku inovatif. Dengan demikian, peneliti berasumsi bahwa berbagi pengetahuan memediasi kepercayaan dan perilaku inovatif. Selanjutnya, kami memeriksa bagaimana jenis kepercayaan interpersonal ini mempengaruhi perilaku inovatif dan menjelaskan peran mediasi dari berbagi pengetahuan dalam hubungan ini. Kerangka konseptual kami mengacu pada literatur yang ada tentang kepercayaan organisasi, manajemen pengetahuan, dan perilaku inovatif (misalnya, Mooradian et al., 2006) yang menyatakan bahwa kepercayaan pada rekan kerja dan pimpinan memiliki efek yang signifikan pada berbagi pengetahuan, yang pada gilirannya, memiliki efek positif pada perilaku inovatif. Artinya, kepercayaan pada rekan kerja dan pimpinan mempengaruhi perilaku inovatif secara langsung dan tidak langsung melalui berbagi pengetahuan. Oleh karena itu, kami mengajukan hipotesis berikut:

H6: Kepercayaan dosen pada rekan kerja berpengaruh positif terhadap perilaku inovatif mereka melalui mediasi berbagi pengetahuan.

H7: Kepercayaan dosen pada pimpinan berpengaruh positif terhadap perilaku inovatif mereka melalui mediasi berbagi pengetahuan.

Menurut Sekaran & Bougie (2016) kerangka teoritis adalah fondasi yang mendasari seluruh proyek penelitian. Dari kerangka teori tersebut dapat dirumuskan hipotesis yang dapat diuji untuk mengetahui valid tidaknya teori yang dirumuskan. Kemudian selanjutnya akan diukur dengan analisis statistik yang sesuai. Mengacu pada teori dan penelitian sebelumnya, maka penulis membangun model penelitian sebagai berikut:



Gambar 1. Model Konseptual Penelitian

METODE

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Dilakukan pengumpulan data dengan mengedarkan angket kepada seluruh dosen di tiga perguruan tinggi di Tangerang. Populasi dalam penelitian ini adalah dosen dari lima perguruan tinggi swasta di Tangerang yang jumlahnya 315 orang. Kuesioner disebarikan dengan teknik simple random sampling. Hasil kuesioner yang kembali sebanyak valid adalah 224 sampel. Jadi jumlah sampel adalah 71.11% dari jumlah populasi.

Instrumen kepercayaan telah didefinisikan dengan berbagai cara dalam literatur yang ada. Penelitian ini difokuskan pada aspek hubungan interpersonal yang dikemukakan oleh Cook & Wall (1980). Menurut mereka, kepercayaan mengacu pada sejauh mana seseorang bersedia untuk menganggap niat baik dan memiliki kepercayaan pada kata-kata dan tindakan orang lain. Berdasarkan definisi kepercayaan ini, kepercayaan interpersonal dalam organisasi jasa diklasifikasikan menjadi kepercayaan pada rekan kerja dan kepercayaan pada pimpinan. Kepercayaan pada rekan kerja mengacu pada tingkat kepercayaan pada kemampuan dan keyakinan pada niat dapat dipercaya dari rekan kerja. Peneliti mengukur konstruksi ini menggunakan lima item yang dikembangkan oleh Cook & Wall (1980) dan telah divalidasi oleh Seo et al. (2016). Selanjutnya, kepercayaan pada pimpinan mengacu pada tingkat keyakinan dan kepercayaan pada ketulusan, keadilan, kemampuan, dan atribut serupa dari pimpinan. Peneliti mengukur konstruksi ini menggunakan lima item yang dikembangkan oleh Cook & Wall (1980) dan Podsakoff et al. (1990) dan telah divalidasi oleh Seo et al. (2016). Berbagi pengetahuan mengacu pada berbagi sebenarnya dari pengetahuan yang diperoleh oleh dosen melalui pengalaman individu mereka di tempat kerja. Studi ini menggunakan empat item dari standar pengukuran Lee (2001) untuk berbagi pengetahuan dan dua item dari studi Faraj dan Sproull (2000). Jadi, penulis menggunakan enam item untuk mengukur tingkat berbagi pengetahuan. Perilaku inovatif berarti bahwa dosen menawarkan ide-ide baru dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi; selanjutnya, mereka bekerja untuk mengubah ide-ide itu menjadi kenyataan. Kami mengadaptasi lima item yang dikembangkan oleh Scott dan Bruce (1994) untuk mengukur perilaku inovatif. Semua variabel diukur pada skala tipe Likert lima poin. Tiap item pertanyaan/pernyataan tertutup diberikan lima opsi jawaban, yaitu: sangat setuju (SS) skor 5, setuju (S) skor 4, netral/ ragu-ragu (N) skor 3, tidak setuju (TS) skor 2, dan sangat tidak setuju (STS) skor 1. Metode untuk mengolah data adalah dengan PLS dan menggunakan *software* SmartPLS versi 3.0 sebagai *tool*nya. Lebih lengkap untuk daftar item yang digunakan pada penelitian ini bisa dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Daftar Item Penelitian

Notasi	Item
Kepercayaan terhadap Rekan Kerja (KR)	
KR1	Saya memiliki keyakinan penuh pada keterampilan rekan kerja saya
KR2	Sebagian besar rekan kerja saya akan melanjutkan pekerjaan mereka meskipun pimpinan kami tidak ada
KR3	Jika saya mengalami kesulitan di tempat kerja, saya tahu rekan kerja saya akan mencoba dan membantu saya
KR4	Saya dapat mempercayai orang-orang yang bekerja dengan saya untuk membantu saya jika saya membutuhkan bantuan
KR5	Sebagian besar rekan kerja saya dapat diandalkan untuk melakukan apa yang mereka katakan

Kepercayaan terhadap Pimpinan (KP)

- KP1 Pimpinan saya tulus dalam upayanya untuk memenuhi sudut pandang saya sebagai dosen
KP2 Saya merasa cukup yakin bahwa manajemen perguruan tinggi akan selalu mencoba memperlakukan saya dengan adil
KP3 Saya memiliki keyakinan penuh pada integritas pimpinan saya
KP4 Saya akan mendukung pimpinan saya dalam hampir semua keadaan darurat
KP5 Saya memiliki rasa loyalitas yang kuat terhadap pemimpin saya

Berbagi Pengetahuan (BP)

- BP1 Saya berbagi pengetahuan dari pengalaman kerja saya dengan orang lain
BP2 Saya berbagi keahlian yang diperoleh dari pendidikan dan pelatihan
BP3 Dosen yang lebih berpengetahuan bebas memberi anggota lain tentang pengetahuan yang sulit ditemukan dan/atau tentang keterampilan khusus
BP4 Dosen saling berbagi pengetahuan dan keahlian khusus mereka
BP5 Dosen saling berbagi pengetahuan tentang beragam hal
BP6 Dosen saling berbagi pengetahuan yang diperoleh dari surat kabar, majalah, jurnal, dan media sosial lainnya

Perilaku Inovatif (PI)

- PI1 Saya mencoba menghasilkan ide-ide kreatif untuk meningkatkan kinerja
PI2 Saya mencoba mencari teknologi, proses, teknik, dan/atau ide baru
PI3 Saya mengembangkan rencana dan jadwal yang memadai untuk implementasi ide-ide baru
PI4 Saya mempromosikan dan memperjuangkan ide kepada orang lain
PI5 Saya adalah seorang yang inovatif
-

HASIL DAN PEMBAHASAN**Hasil**

Total ada 224 dosen yang berpartisipasi. Paling banyak laki-laki (72.77%), kemudian wanita (27.23%). Mereka memiliki kelompok umur yang berbeda-beda, di bawah 30 tahun (25.41%), berkisar antara 30-40 tahun (46.60%), dan lebih dari 40 tahun (27.99%). Masa kerja sebagai dosen juga beragam, sebagian di antaranya di bawah 5 tahun (35.66%), berkisar antara 5-10 tahun (48.52%), dan lebih dari 10 tahun (15.82%). Pendidikan mayoritas adalah S2 (94.01%), kemudian S3 (5.99%).

Table 2. Deskripsi Sampel

Kriteria		Jumlah	%
Jenis Kelamin	Laki-laki	163	72.77%
	Wanita	61	27.23%
Usia (per Maret 2021)	< 30 tahun	57	25.41%
	30 - 40 tahun	104	46.60%
	> 40 tahun	63	27.99%
Masa kerja sebagai dosen	< 5 tahun	80	35.66%
	5-10 tahun	109	48.52%
	> 10 tahun	35	15.82%
Ijazah tertinggi	S3	13	5.99%
	S2	211	94.01%

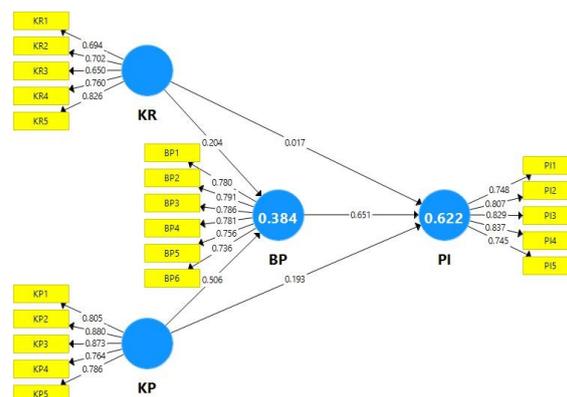
Tahap pengujian model pengukuran meliputi pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan. Sementara untuk menguji reliabilitas konstruk digunakan *nilai cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Hasil analisis PLS dapat digunakan untuk menguji hipotesis penelitian jika seluruh indikator dalam model PLS telah memenuhi syarat validitas konvergen, validitas deskriminan dan uji reliabilitas. Uji validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai *loading factor* masing-masing indikator terhadap konstruknya. Pada sebagian besar referensi, bobot faktor sebesar 0.5 atau lebih dianggap memiliki validasi yang cukup kuat untuk menjelaskan konstruk laten (Chin W, 1998; Flury et al., 1988; Imam Ghozali, 2017). Pada penelitian ini batas minimal besarnya *loading factor* yang diterima adalah 0.5, dengan syarat nilai AVE setiap konstruk > 0.5 (Imam Ghozali, 2017). Setelah

melalui pengolahan SmartPLS 3.0, ada beberapa indikator atau item yang perlu dikeluarkan dari model, yakni: KK4 dan KK6. Selanjutnya, setelah itu, seluruh indikator telah memiliki nilai *loading factor* di atas 0.5 atau dengan syarat nilai AVE di atas 0.5. Model fit atau valid dari penelitian ini bias dilihat pada Gambar 2. Jadi dengan demikian, validitas konvergen dari model penelitian ini sudah memenuhi syarat. Nilai loadings, cronbach's alpha, composite reliability dan AVE setiap konstruk selengkapnya dapat dilihat Gambar 2 dan Tabel 3.

Discriminant validity dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing-masing variabel laten berbeda dengan variabel laten lainnya. Model mempunyai *discriminant validity* yang baik jika nilai kuadrat AVE masing-masing konstruk eksogen (nilai pada diagonal) melebihi korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya (nilai di bawah diagonal) (Imam Ghazali, 2017) . Hasil pengujian *discriminant validity* adalah dengan menggunakan nilai kuadrat AVE, yakni dengan melihat Fornell-Larcker Criterion Value diperoleh sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 4. Hasil uji validitas deskriminan pada tabel 3 di atas menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah memiliki nilai akar kuadrat AVE di atas nilai korelasi dengan konstruk laten lainnya (melalui kriteria Fornell-Larcker). Demikian juga nilai cross-loading seluruh item dari suatu indikator lebih besar dari item indikator lainnya sebagaimana disebut pada Tabel 4, sehingga dapat disimpulkan bahwa model telah memenuhi validitas deskriminan (Fornell & Larcker, 1981). Selanjutnya, evaluasi kolinearitas dilakukan untuk mengetahui apakah ada kolinearitas dalam model. Untuk menemukan collinearity, diperlukan penghitungan VIF dari setiap konstruk. Jika skor VIF lebih tinggi dari 5, maka model tersebut memiliki collinearity (Hair et al., 2014). Sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 5, semua skor VIF lebih kecil dari 5, artinya bahwa model ini tidak memiliki masalah *collinearity*.

Reliabilitas konstruk dapat dinilai dari nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* dari masing-masing konstruk. Nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* yang disarankan adalah lebih dari 0.7 (Imam Ghazali, 2017). Hasil uji reliabilitas pada tabel 2 di atas menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah memiliki nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* lebih besar dari 0.7 (> 0.7). Kesimpulannya, seluruh konstruk telah memenuhi reliabilitas yang dipersyaratkan.

Pengujian hipotesis dalam PLS disebut juga sebagai uji inner model. Uji ini meliputi uji signifikansi pengaruh langsung dan tidak langsung serta pengukuran besarnya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dosen dengan melalui kesiapan untuk berubah sebagai variable mediasi dibutuhkan uji pengaruh langsung dan tidak langsung. Uji pengaruh dilakukan dengan menggunakan uji t-statistik dalam model analisis *partial least squared* (PLS) dengan menggunakan bantuan *software* SmartPLS 3.0. Dengan teknik *bootstrapping*, diperoleh nilai *R Square* dan nilai uji signifikansi sebagaimana Tabel 6 dan Tabel 7.



Gambar 2. Model Penelitian Valid

Tabel 3. Items Loadings, Cronbach's Alpha, Composite Reliability, and Average Variance Extracted (AVE)

Variables	Items	Loadings	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
Kepercayaan terhadap Rekan Kerja (KR)	KR1	0.694	0.804	0.849	0.531
	KR2	0.702			
	KR3	0.650			
	KR4	0.760			
	KR5	0.826			
Kepercayaan terhadap Pimpinan (KP)	KP1	0.805	0.880	0.913	0.677
	KP2	0.880			
	KP3	0.873			
	KP4	0.764			
	KP5	0.786			
Berbagi Pengetahuan (BP)	BP1	0.780	0.864	0.898	0.596
	BP2	0.791			
	BP3	0.786			
	BP4	0.781			
	BP5	0.756			
	BP6	0.736			
Perilaku Inovatif (PI)	PI1	0.748	0.853	0.895	0.631
	PI2	0.807			
	PI3	0.829			
	PI4	0.837			
	PI5	0.745			

Tabel 4. Discriminant Validity

Variabel	BP	KP	KR	PI
Berbagi Pengetahuan (BP)	0.772			
Kepercayaan terhadap Pimpinan (KP)	0.592	0.823		
Kepercayaan terhadap Rekan Kerja (KR)	0.416	0.419	0.729	
Perilaku Inovatif (PI)	0.770	0.585	0.369	0.794

Tabel 5. Collinearity Statistics (VIF)

Variabel	BP	KP	KR	PI
Berbagi Pengetahuan (BP)				1.624
Kepercayaan terhadap Pimpinan (KP)	1.213			1.629
Kepercayaan terhadap Rekan Kerja (KR)	1.213			1.281
Perilaku Inovatif (PI)				

Tabel 6. Nilai R Square

	R Square	R Square Adjusted
Berbagi Pengetahuan (BP)	0.384	0.383

Tabel 7. Hypotheses Testing

Hypotheses	Relationship	Beta	SE	T Statistics	P-Values	Decision
H1	KR -> BP	0.204	0.027	7.440	0.000	Didukung
H2	KP -> BP	0.506	0.030	16.990	0.000	Didukung
H3	KR -> PI	0.017	0.023	0.731	0.461	Tidak Didukung
H4	KP -> PI	0.193	0.027	7.285	0.000	Didukung
H5	BP -> PI	0.651	0.024	27.514	0.000	Didukung
H6	KR->BP->PI	0.133	0.019	7.048	0.000	Didukung
H7	KP->BP->PI	0.330	0.025	13.325	0.000	Didukung

Berdasarkan Tabel 6 di atas, nilai *R Square* berbagi pengetahuan (BP) sebesar 0.384 yang berarti bahwa variable berbagi pengetahuan (BP) mampu dijelaskan oleh variabel kepercayaan terhadap rekan kerja (KR) dan kepercayaan terhadap pimpinan (KP) sebesar 38.4%, sedangkan sisanya sebesar 61.6% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Nilai *R Square* perilaku inovatif dosen (PI) sebesar 0.622 yang berarti bahwa variabel perilaku inovatif dosen (PI) mampu dijelaskan oleh variabel kepercayaan terhadap rekan kerja (KR), kepercayaan terhadap pimpinan (KP) dan berbagi pengetahuan (BP) sebesar 62.2%, sedangkan sisanya sebesar 37.8% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Sedangkan Tabel 7 menampilkan *t-statistics* dan *p-values* yang menunjukkan pengaruh antar variable penelitian yang telah disebutkan.

Pembahasan

Studi ini menyelidiki bagaimana kepercayaan pada rekan kerja dan pimpinan mempengaruhi perilaku inovatif di antara dosen; selanjutnya, peran mediasi dari berbagi pengetahuan dalam pengaruh ini dieksplorasi. Dalam lingkungan organisasi yang kompetitif, berbagi pengetahuan dengan orang lain menunjukkan bahwa seseorang bersedia mengambil risiko yang terlibat dalam berbagi pengetahuan. Jika dosen tidak mempercayai satu sama lain, mereka cenderung sensitif terhadap risiko ini, dan mereka dapat menyembunyikan atau mengubah informasi penting. Namun, jika ada tingkat kepercayaan yang tinggi, mereka akan membentuk lingkungan kerja di mana mereka dapat mengambil risiko dan membantu satu sama lain, dan kemungkinan besar mereka akan berbagi pengetahuan dalam lingkungan seperti itu. Menurut Mayer et al. (1995), penting untuk memahami peran risiko dalam proses kepercayaan karena seseorang harus mengambil risiko untuk terlibat dalam tindakan mempercayai. Mereka mengusulkan bahwa hasil dari kepercayaan adalah pengambilan risiko dalam suatu hubungan.

Sebagai penanggung jawab pembelajaran di kelas mahasiswa, dosen sebagai penyedia layanan memanfaatkan banyak pengetahuan subjektif, yaitu pengetahuan yang dikumpulkan dari waktu ke waktu melalui pengalaman kerja. Pengetahuan subjektif ini dapat ditransfer secara vertikal antara pimpinan dan bawahan serta secara horizontal antara rekan kerja. Dengan kata lain, ketika informasi tertentu ditransfer dari atasan ke bawahannya, bawahan harus cukup yakin dengan keakuratan informasi untuk berbagi satu sama lain. Ketika bawahan mempercayai atasannya, mereka juga mempercayai informasi yang diterima dari atasan, yang membuat sirkulasi informasi menjadi aktif (Kim, 2014). Beberapa penelitian menyimpulkan bahwa kepercayaan pada pimpinan menghasilkan tingkat kerja sama yang lebih tinggi; dengan demikian, dosen akan lebih bersedia untuk berbagi pengetahuan, akibatnya meningkatkan kinerja (Renzl, 2008).

Ketika ada tingkat kepercayaan yang tinggi di antara rekan kerja, seorang individu dapat mengharapakan dukungan untuk ide barunya dari rekan kerja dan akan mencoba berbagai perubahan

dalam pekerjaannya (Kim et al., 2007). Dengan kata lain, kepercayaan pada rekan kerja dapat secara positif mempengaruhi perilaku inovatif seorang dosen (Berraies et al., 2014).

Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepercayaan pada rekan kerja tidak secara langsung memengaruhi perilaku inovatif. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun dosen dapat mengembangkan hubungan yang baik satu sama lain, mereka tidak dapat menghasilkan perilaku inovatif yang memuaskan kecuali ada komunikasi langsung di antara mereka. Artinya, tidak masuk akal untuk mengharapkan bahwa kepercayaan di antara rekan kerja dengan sendirinya akan memungkinkan setiap dosen untuk mengejar perilaku inovatif dan menerapkan berbagai perubahan. Kami berasumsi hal ini karena sebagian besar penyedia layanan menjalankan tugas individu sesuai jadwal mereka sendiri; Selain itu, banyak penyedia layanan yang merupakan pekerja tidak tetap. Oleh karena itu, kepercayaan di antara mereka tidak secara langsung memengaruhi perilaku inovatif mereka.

Sebaliknya, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepercayaan pada pimpinan secara signifikan mempengaruhi perilaku inovatif. Ketika dosen mempercayai atasan mereka, pimpinan, sebagai gantinya, memberi mereka lebih banyak kebebasan untuk menggunakan kebijaksanaan mereka dalam membuat keputusan (Tan & Tan, 2000). Hal ini memudahkan dosen untuk mencoba ide / metode baru di tempat kerja, yang pada akhirnya menghasilkan perilaku inovatif. Golipour et al. (2011) mengemukakan bahwa kepercayaan dosen pada atasan mereka membuat mereka lebih termotivasi dan lebih bersedia untuk mengambil inisiatif dan mengembangkan ide-ide baru. Lebih lanjut, Scott & Bruce (1994) melaporkan bahwa interaksi yang lebih harmonis antara pimpinan dan bawahan berarti bawahan diberikan otonomi yang lebih besar dalam melaksanakan tugas dan membuat keputusan di tempat kerja; oleh karena itu, perilaku yang lebih inovatif dapat diharapkan dari mereka. Dengan demikian, seorang dosen harus yakin akan kemandiriannya dalam melakukan tugas terkait pekerjaan untuk mengelola risiko yang terkait dengan perilaku inovatif, dan kepercayaan pada pimpinan memungkinkan harapan bahwa pimpinan akan mendukung kinerja independen dan memungkinkan perilaku inovatif yang fleksibel. Hasil penelitian ini mendukung temuan penelitian sebelumnya bahwa ada hubungan positif antara kepercayaan pada pimpinan dan perilaku inovatif (misalnya, Berraies et al., 2014).

Berbagi pengetahuan yang efektif oleh anggota organisasi bermanfaat bagi organisasi dan orang-orang yang terlibat. Pengetahuan secara bertahap akan berkurang tanpa pembagian yang efektif (Kearns & Lederer, 2003). Temuan dari studi ini bahwa berbagi pengetahuan mempengaruhi perilaku inovatif menekankan pentingnya berbagi pengetahuan sebagai antecedent perilaku inovatif yang dilaporkan dalam studi sebelumnya (misalnya, Darroch, 2005; Thornhill, 2006). Darroch (2005) mengidentifikasi dua jenis pengetahuan yang dihasilkan dalam suatu organisasi; pengetahuan berwujud (misalnya, profil modal manusia, data, dan informasi eksplisit) dan pengetahuan tidak berwujud (misalnya, pengetahuan informasi, keterampilan, dan pengalaman dosen). Penyebaran jenis pengetahuan ini memengaruhi perilaku inovatif dosen. Thornhill (2006) membuktikan bahwa pengetahuan memainkan peran kunci dalam proses inovasi dan bahwa aset pengetahuan organisasi mempengaruhi tingkat inovasi.

Komunikasi yang efektif dalam organisasi menumbuhkan kecenderungan dosen untuk inovasi (misalnya, Park et al., 2014). Park et al. (2014) mencatat bahwa dosen dapat dan harus berkontribusi untuk membuat organisasi lebih inovatif melalui perilaku informasi mereka terkait dengan tugas dan rutinitas kerja mereka. Oleh karena itu, organisasi yang efektif harus memiliki sistem bagi dosennya untuk berpartisipasi dalam proses manajerial di mana mereka dapat membantu mengidentifikasi cara-cara kreatif untuk inovasi. Hasil penelitian ini bahwa berbagi pengetahuan antara dosen secara positif mempengaruhi perilaku inovatif dapat dipahami dalam nada yang sama. Komunikasi aktif di antara dosen adalah dasar untuk menghasilkan ide-ide baru dan memberikan kesempatan untuk dukungan dan bantuan rekan kerja mereka. Semakin banyak dosen yang berbagi pengetahuan, mereka akan mampu melakukan berbagai perubahan terkait pekerjaan.

Akhirnya, analisis tambahan dalam penelitian ini menunjukkan peran mediasi penuh dari berbagi pengetahuan dalam hubungan antara kepercayaan pada rekan kerja dan perilaku inovatif. Untuk dosen, meskipun kepercayaan pada rekan kerja tidak memiliki pengaruh langsung pada perilaku inovatif individu, temuan studi ini menyiratkan bahwa kegiatan berbagi pengetahuan yang dihasilkan dari kepercayaan pada rekan kerja dapat menjadi dasar untuk perilaku inovatif. Sebagai perbandingan, berbagi pengetahuan memiliki peran mediasi parsial dalam hubungan antara kepercayaan pada pimpinan dan perilaku inovatif. Artinya, meskipun kepercayaan pada pimpinan dapat secara langsung

memengaruhi perilaku inovatif, namun juga memiliki pengaruh tidak langsung melalui aktivitas berbagi pengetahuan.

SIMPULAN

Studi ini menyelidiki variabel yang menyebabkan perilaku inovatif pada dosen untuk meningkatkan daya saing organisasi perguruan tinggi. Secara khusus, kami menganalisis hubungan antara perilaku inovatif dosen dan kepercayaan mereka pada rekan kerja dan pimpinan. Selain itu, kami memeriksa efek mediasi dari berbagi pengetahuan pada hubungan ini. Berkenaan dengan kontribusi teoritis, penelitian ini menegaskan bahwa berbagi pengetahuan dan kepercayaan pada rekan kerja dan pimpinan penting untuk perilaku inovatif dosen. Artinya, studi ini memverifikasi bahwa sangat penting bagi dosen untuk membangun kepercayaan satu sama lain melalui hubungan yang harmonis untuk mendorong perilaku inovatif. Hasil penelitian ini menyoroti pentingnya dinamika kelompok di mana dosen dapat meningkatkan rasa saling percaya. Selain pengaruh langsung ini, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepercayaan memiliki pengaruh tidak langsung pada perilaku inovatif melalui berbagi pengetahuan.

Hasil penelitian ini juga memiliki arti praktis. Ada kendala yang tak terhindarkan pada aktivitas berbagi pengetahuan dalam organisasi perguruan tinggi. Untuk Misalnya, dosen menganggap pengetahuan yang diperoleh melalui pengalaman kerja sebagai bagian dari kemampuan individu mereka. Oleh karena itu, mereka akan enggan untuk berbagi pengetahuan mereka dengan orang lain, atau mereka hanya akan berbagi sebagian dari pengetahuan (Aman & Asbari, 2020; Asbari, Nurhayati, et al., 2019; Asbari & Novitasari, 2020; Purwanto, Asbari, et al., 2020; Santoso, Tukiran, et al., 2020). Jenis perilaku individualistis ini menghalangi transfer pengetahuan di dalam organisasi dan memutuskan komunikasi di antara dosen. Oleh karena itu, perlu dikelola di tingkat organisasi; Meningkatkan kepercayaan antar dosen merupakan salah satu cara untuk mengatasi masalah ini. Manajer organisasi jasa harus mendukung kegiatan komunitas formal atau informal dosen dan menciptakan lingkungan kerja yang bersahabat. Berraies et al. (2014) menyarankan pemberdayaan dosen sebagai salah satu praktik manajemen untuk meningkatkan kepercayaan organisasi. Kegiatan berbagi pengetahuan harus didorong bersamaan dengan upaya membangun kepercayaan. Menciptakan budaya berbagi pengetahuan yang sehat bersama dengan sistem berbagi pengetahuan akan mendorong perilaku inovatif dosen.

Studi ini berharga karena secara empiris menyelidiki variabel-variabel yang memengaruhi perilaku inovatif, dengan menggunakan dosen sebagai target analisis yang spesifik. Namun salah satu keterbatasan dari penelitian ini adalah kita menginterpretasikan dan menganalisis variabel sebagai konsep unidimensi, padahal variabel yang digunakan dalam penelitian ini bersumber dari konsep multidimensi. Mengenai kepercayaan antarpribadi, pendekatan multi-dimensi yang mencakup kepercayaan kognitif dan kepercayaan emosional dimungkinkan, selain pendekatan multilayer dari kepercayaan vertikal dan kepercayaan horizontal. Kedua, konsep perilaku inovatif mencakup inovasi di tingkat organisasi dan kolektif, dan jenis inovasi ini memiliki arti yang berbeda dibandingkan dengan inovasi di tingkat individu. Studi masa depan akan menghasilkan hasil yang lebih signifikan jika perilaku inovatif diperiksa secara lebih konkrit dan dengan ruang lingkup yang lebih luas. Ketiga, karena penelitian ini didasarkan pada data yang dilaporkan sendiri, varians metode umum mungkin menjadi masalah. Penelitian lebih lanjut diperlukan untuk memperhitungkan perspektif dosen lain dalam organisasi untuk meminimalkan batasan data yang dilaporkan sendiri. Akhirnya, penelitian ini difokuskan secara eksklusif pada pelatih kebugaran pribadi klub kebugaran. Oleh karena itu, tidak tepat untuk menggeneralisasi temuan dari sampel penelitian ini ke semua organisasi perguruan tinggi. Untuk mengatasi keterbatasan ini, penelitian ini dapat direplikasi di lingkungan kerja yang berbeda. Dengan kata lain, penelitian masa depan dapat memperluas desain penelitian ke profesi lain dan memasukkan perbandingan lintas organisasi.

REFERENSI

Agistiawati, E., Asbari, M., Basuki, S., Yuwono, T., Chidir, G., a, M., Silitonga, N., Sutardi, D., & Novitasari, D. (2020). Exploring the Impact of Knowledge Sharing and Organizational Culture on Teacher Innovation Capability. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, 3(3), 62–77. <https://doi.org/10.51386/25815946/ijms-v3i3p107>

- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 107–136.
- Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B. M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 367–403. <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.367>
- Aman, M., & Asbari, M. (2020). Pengembangan Aplikasi History GPS Tracker Berbasis Web Pada Handphone. *JIKEM: Jurnal Ilmu Komputer, Ekonomi Dan Manajemen*, 1(1), 17–29.
- Andrews, K. M., & Delahaye, B. L. (2000). Influences on knowledge processes in organizational learning: The psychosocial filter. *Journal of Management Studies*, 37(6), 797–810. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00204>
- Asbari, M., Fayzhall, M., Goestjahjanti, F. S., Winanti, Yuwono, T., Hutagalung, D., Basuki, S., Maesaroh, S., Mustofa, Chidir, G., Yani, A., & Purwanto, A. (2020). Peran Kepemimpinan Transformasional Dan Organisasi Pembelajaran Terhadap Kapasitas Inovasi Sekolah. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 6724–6748. <https://ummaspul.e-journal.id/Edupsyscouns/article/view/421>
- Asbari, M., Hyun, C. C., Wijayanti, L. M., WINANTI, W., Fayzhall, M., & Putra, F. (2020). Hard Skills Dan Soft Skills: Apa Membangun Inovasi Guru Sekolah Islam? *Journal EVALUASI*, 4(1), 143. <https://doi.org/10.32478/evaluasi.v4i1.362>
- Asbari, M., & Novitasari, D. (2021a). Pengaruh Aktivitas Berbagi Pengetahuan dan Mediasi Budaya terhadap Kemampuan Inovasi Guru. *Jurnal Manajemen Dan Supervisi Pendidikan*, 5(1), 50. <https://doi.org/10.17977/um025v5i12020p50>
- Asbari, M., & Novitasari, D. (2021b). Pengaruh Aktivitas Berbagi Pengetahuan dan Mediasi Budaya terhadap Kemampuan Inovasi Guru. *JMSP (Jurnal Manajemen Dan Supervisi Pendidikan)*, 5(1), 324–334.
- Asbari, M., Pramono, R., Kotamena, F., Liem, J., Sihite, O. B., Alamsyah, V. U., Imelda, D., Setiawan, S. T., & Purwanto, A. (2020). Studi Fenomenologi Work-Family Conflict dalam Kehidupan Guru Honorer Wanita. *Edumaspul: Jurnal Pendidikan*, 4(1), 180–201. <https://doi.org/10.33487/edumaspul.v4i1.347>
- Asbari, M., Prasetya, A. B., Santoso, P. B., & Purwanto, A. (2021). From Creativity to Innovation: The Role of Female Employees' Psychological Capital. *International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS)*, 02(02), 66–77. <https://ijosmas.org/index.php/ijosmas/article/view/18>
- Asbari, M., Purba, J. T., Hariandja, E. S., & Sudibjo, N. (2021a). From Leadership to Innovation: Managing Employee Creativity. *Jurnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis*, 4(1), 143–154. <https://doi.org/https://doi.org/10.36407/jmsab.v4i1.287>
- Asbari, M., Purba, J. T., Hariandja, E. S., & Sudibjo, N. (2021b). From Leadership to Innovation: Managing Employee Creativity. *Jurnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis*, 4(1), 143–154. <https://doi.org/https://doi.org/10.36407/jmsab.v4i1.287>
- Asbari, M., Purba, J. T., Hariandja, E. S., & Sudibjo, N. (2021c). Membangun Kesiapan Berubah dan Kinerja Karyawan: Kepemimpinan Transformasional versus Transaksional. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 22(1), 54–71. <https://doi.org/10.30596/jimb.v22i1.4888>
- Asbari, M., Purba, J. T., Hariandja, E. S., & Sudibjo, N. (2023). The Mediating Role of Dynamic Leadership towards the Relationship between Knowledge-Sharing Behaviour and Innovation Performance in Higher Education. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 20(11), 466–485. <https://doi.org/10.26803/ijlter.22.11.24>
- Asbari, M., Purwanto, A., Maesaroh, S., Hutagalung, D., Mustikasiwi, A., Ong, F., & Andriyani, Y. (2020). Impact of Hard Skills, Soft Skills and Organizational Culture : Lecturer Innovation Competencies As Mediating. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 142–155. <https://ummaspul.e-journal.id/Edupsyscouns/article/view/419>
- Asbari, M., Wijayanti, L. M., Hyun, C. C., Imelda, D., Yanthy, E., & Purwanto, A. (2020). Hard Skills atau Soft Skills: Manakah yang lebih penting bagi inovasi guru. *Edumaspul: Jurnal Pendidikan*, 4(1), 1–20. <https://doi.org/10.33487/edumaspul.v4i1.333>
- Asbari, M., Wijayanti, L. M., Hyun, C. C., Purwanto, A., & Santoso, P. B. (2019). Effect of Tacit and Explicit Knowledge Sharing on Teacher Innovation Capability. *Dinamika Pendidikan*, 14(2), 227–243.
- Basuki, S., Asbari, M., Purwanto, A., Agistiawati, E., Fayzhall, M., Rasyi Radita, F., Maesaroh, S.,

- Wahyuni Asnaini, S., Chidir, G., Yani, A., Singgih, E., Nadhila Sudiyono, R., Sestri Goestjahjanti, F., Yuwono, T., & Hutagalung, D. (2020). Pengaruh Organizational Culture terhadap Teacher Innovation Capability dalam Perspektif Knowledge Sharing: Studi Kasus Jabodetabek. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 171–192. <https://ummaspul.e-journal.id/Edupsycouns/article/view/432>
- Basuki, S., Novitasari, D., Fahlevi, M., Nadeak, M., Fahmi, K., Pebrina, E. T., Sudiyono, R. N., & Asbari, M. (2020). Performance Analysis of Female Employees in the Covid-19 Pandemic Period: The Effects of Readiness for Change and Effectiveness of Transformational Leadership. *Solid State Technology*, 63(1s), 201–217. <http://www.solidstatetechnology.us/index.php/JSST/article/view/709>
- Berraies, S., Chaher, M., & Yahia, K. Ben. (2014). Employee empowerment and its importance for trust, innovation and organizational performance. *Business Management and Strategy*, 5(2), 82–103.
- Budi Santoso, P., Asbari, M., Purwanto, A., Mayesti Wijayanti, L., Chi Hyun, C., Maesaroh, S., Fayzhall, M., Chidir, G., Mustofa, Hutagalung, D., & Yani, A. (2020). Working while studying at university in the self-management perspective: An ethnographic study on java ethnic employees. *International Journal of Control and Automation*, 13(2), 299–308.
- Cahyono, Y., Novitasari, D., Sihotang, M., Aman, M., Fahlevi, M., Nadeak, M., Siahaan, M., Asbari, M., & Purwanto, A. (2020). The Effect of Transformational Leadership Dimensions on Job Satisfaction and Organizational Commitment: Case Studies in Private University Lecturers. *Solid State Technology*, 63(1s), 158–184. <http://www.solidstatetechnology.us/index.php/JSST/article/view/707>
- Chin W, M. G. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Formula Modeling. In E. Modern Methods for Business Research, In: G. A. Marcoulides (Ed.), *Advances in Hospitality and Leisure: Vol. 8 (2)* (Issue January 1998). Lawrence Erlbaum Associates Publisher.
- Chiu, W.-Y., Lee, Y.-D., & Lin, T.-Y. (2011). Innovative services in fitness clubs: personal trainer competency needs analysis. *International Journal of Organizational Innovation (Online)*, 3(3), 317.
- COOK, J., & WALL, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39–52. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1980.tb00005.x>
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship Practice and principles* London, Heinennen. *Business Review*, 23(11), 62–1164.
- Fayzhall, M., Asbari, M., Purwanto, A., Basuki, S., Hutagalung, D., Maesaroh, S., Chidir, G., Goestjahjanti, F. S., & Andriyani, Y. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kapabilitas Inovasi Guru Dalam Perspektif Organizational Learning. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 64–91. <https://ummaspul.e-journal.id/Edupsycouns/article/view/413>
- Flury, B., Murtagh, F., & Heck, A. (1988). Multivariate Data Analysis. In *Mathematics of Computation* (7th ed., Vol. 50, Issue 181). Pearson Prentice Hall. <https://doi.org/10.2307/2007941>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Gallouj, F., & Djellal, F. (2010). Introduction: Filling the innovation gap in the service economy -a multidisciplinary perspective. *The Handbook of Innovation and Services: A Multi-Disciplinary Perspective*, 1–23.
- Gazali, G., Asbari, M., & Novitasari, D. (2020). Peran Readiness for Change Mentality terhadap Kinerja Pegawai Kontrak Industri Alas Kaki. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 4(2), 169–182. <https://doi.org/10.31294/widyacipta.v4i2.8823>
- Goestjahjanti, F. S., Asbari, M., Purwanto, A., Agistiawati, E., Fayzhall, M., Radita, F. R., Maesaroh, S., Asnaini, S. W., Chidir, G., Yani, A., Singgih, E., Sudiyono, R. N., Basuki, S., Yuwono, T., Hutagalung, D., Wijayanti, L. M., & Hyun, C. C. (2020). Pengaruh Organizational Learning Terhadap Peningkatan Hard Skills, Soft Skills Dan Inovasi Guru. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 87–97. <https://ummaspul.e-journal.id/Edupsycouns/article/view/413>

journal.id/Edupsyscouns/article/view/436

- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A primer partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications.
- Hutagalung, D., Sopa, A., Asbari, M., Cahyono, Y., Maesaroh, S., & Chidir, G. (2020). Influence of Soft Skills, Hard Skills and Organization Learning on Teachers' Performance through Innovation Capability as Mediator. *Journal of Critical Reviews*, 7(19), 54–66. <http://www.jcreview.com/?mno=101978>. *Journal of Critical Reviews*, 7(19), 54–66.
- Imam Ghozali. (2017). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square PLS*. In *Badan Penerbit Universitas Diponegoro* (4th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Lay, G., Copani, G., Jäger, A., & Biege, S. (2010). The relevance of service in European manufacturing industries. *Journal of Service Management*, 21(5), 715–726. <https://doi.org/10.1108/09564231011092908>
- Lin, H. F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study. *International Journal of Manpower*, 28(3–4), 315–332. <https://doi.org/10.1108/01437720710755272>
- Mangiarotti, G., & Mention, A. L. (2015). Investigating firm-level effects of knowledge management strategies on innovation performance. *International Journal of Innovation Management*, 19(1), 1550012. <https://doi.org/10.1142/S1363919615500127>
- Mehrabani, S. E., & Shajari, M. (2012). Knowledge Management and Innovation Capacity. *Journal of Management Research*, 4(2), 164–177. <https://doi.org/10.5296/jmr.v4i2.1390>
- Novitasari, D., Asbari, M., Wijayanti, L. M., Hyun, C. C., & Farhan, M. (2020). The Role of Religiosity, Leadership Style, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior Mediation on Woman Teachers' Performance. *Solid State Technology*, 63(6), 2953–2967. <http://solidstatetechnology.us/index.php/JSST/article/view/3380>
- Novitasari, D., Yuwono, T., Cahyono, Y., Asbari, M., & Sajudin, M. (2020). Effect of Hard Skills, Soft Skills, Organizational Learning and Innovation Capability on Indonesian Teachers' Performance during Covid-19 Pandemic. *Solid State Technology*, 63(6), 2927–2952. <http://www.solidstatetechnology.us/index.php/JSST/article/view/3379>
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142.
- Puji Astuti, J., Sa, N., Diah Rahmawati, S., Yuli Astuti, R., & Sudargini, Y. (2020). The Effect of Work Motivation, Work Environment, Work Discipline on Employee Satisfaction and Public Health Center Performance. *Journal Industrial Engineering & Management Research (Jiemar)*, 1(2), 2722–8878. <https://doi.org/10.7777/jiemar.v1i2>
- Putra, A. S., Waruwu, H., Asbari, M., Novitasari, D., & Purwanto, A. (2021). Leadership in the Innovation Era : Transactional or Transformational Style ? *International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS)*, 01(01), 89–96. <https://doi.org/https://doi.org/10.5555/ijosmas.v1i1.10>
- Radaelli, G., Lettieri, E., Mura, M., & Spiller, N. (2014). Knowledge sharing and innovative work behaviour in healthcare: A micro-level investigation of direct and indirect effects. *Creativity and Innovation Management*, 23(4), 400–414. <https://doi.org/10.1111/caim.12084>
- raihanah daulay, khair, pratama & astuti. (2017). Peran Kesiapan untuk Berubah terhadap Kinerja Guru di Masa Pandemi Covid-19. *Journal of Industrial Engineering & Management ...*, 1(2), 219–237. <https://www.jiemar.org/index.php/jiemar/article/view/63>
- Santoso, P. B., Tukiran, M., Hyun, C. C., Wijayanti, L. M., Asbari, M., & Purwanto, A. (2020). Review Literatur: Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Pendidikkan dalam Rangka Meningkatkan Pertumbuhan Ekonomi. *Journal of Engineering and Management Science Research (JIEMAR)*, 1(2), 276–285. <https://journals.indexcopernicus.com/search/article?articleId=2661001>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (1993). Research methods for business: A skill building approach. In *Long Range Planning* (Vol. 26, Issue 2). John Wiley & Sons. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(93\)90168-f](https://doi.org/10.1016/0024-6301(93)90168-f)
- Seo, H. M., Kim, M. C., Chang, K., & Kim, T. (2016). INFLUENCE of INTERPERSONAL TRUST

- on INNOVATIVE BEHAVIOUR of SERVICE WORKERS: MEDIATING EFFECTS of KNOWLEDGE SHARING. *International Journal of Innovation Management*, 20(2), 1–21. <https://doi.org/10.1142/S1363919616500262>
- Slåtten, T., & Mehmetoglu, M. (2015). The effects of transformational leadership and perceived creativity on innovation behavior in the hospitality industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 14(2), 195–219.
- Sopa, A., Asbari, M., Purwanto, A., Budi Santoso, P., Mustofa, Hutagalung, D., Maesaroh, S., Ramdan, M., & Primahendra, R. (2020). Hard skills versus soft skills: Which are more important for Indonesian employees innovation capability. *International Journal of Control and Automation*, 13(2), 156–175. <http://www.testmagzine.biz/index.php/testmagzine/article/view/4087>
- Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). THE INFLUENCE OF INTELLECTUAL CAPITAL ON THE TYPES OF INNOVATIVE CAPABILITIES. *Academy Of Management Journal*, 48(3), 450–463.
- Turnipseed, P. H., & Turnipseed, D. L. (2013). Testing the proposed linkage between organizational citizenship behaviours and an innovative organizational climate. *Creativity and Innovation Management*, 22(2), 209–216. <https://doi.org/10.1111/caim.12027>
- Van Den Hooff, B., & Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 117–130. <https://doi.org/10.1108/13673270410567675>
- West, M. A., & Farr, J. L. (1989). Innovation at work: Psychological perspectives. *Social Behaviour*.
- Wibowo, T. S., Badi'ati, A. Q., Annisa, A. A., Wahab, M. K. A., Jamaludin, M. R., Rozikan, M., Mufid, A., Fahmi, K., Purwanto, A., & Muhaini, A. (2020). Effect of Hard Skills, Soft Skills, Organizational Learning and Innovation Capability on Islamic University Lecturers' Performance. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(7), 556–569. <https://doi.org/10.31838/srp.2020.7.80>
- Wijayanti, L. M., Chi hyun, C., Hutagalung, L., Asbari, M., Budi Santoso, P., & Purwanto, A. (2020). Teachers' Empowerment, Self-Regulation and Being Istiqamah As Key Features of Job Performance. *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science*, 1(4), 468–478. <https://doi.org/10.31933/dijemss.v1i4.94>
- Zaman, M. N., Novitasari, D., Goestjahjanti, F. S., Fahlevi, M., Nadeak, M., Fahmi, K., Setiawan, T., & Asbari, M. (2020). Effect of Readiness to Change and Effectiveness of Transformational Leadership on Workers' Performance during Covid-19 Pandemic. *Solid State Technology*, 63(1s), 185–200. <http://www.solidstatetechnology.us/index.php/JSST/article/view/708>