

**PENGARUH *SHARED LEADERSHIP*
TERHADAP BERBAGI PENGETAHUAN DALAM TIM**

Adnan Effendi

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sebelas Maret

ABSTRACT

The study sets out to examine the effect of shared leadership on knowledge sharing within the team. Data was collected through a survey using a questionnaire to 157 respondents from 34 students organization in UNS and UGM. This study applies the regression to investigate the research model. The results showed that the shared leadership has a significant positive effect on knowledge sharing within the team. The implications of the review for future research and practices are also discussed.

Keywords: *shared leadership, knowledge sharing within team, regression*

ABSTRAK

Riset ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh Shared Leadership pada berbagi pengetahuan dalam tim. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner (survei) sejumlah 157 responden dari 34 organisasi kemahasiswaan yang berada di UNS dan UGM. Model riset ini menggunakan uji regresi. Hasil pengujian menunjukkan bahwa Shared Leadership berpengaruh positif pada berbagi pengetahuan dalam tim secara signifikan. Saran untuk riset selanjutnya dan praktisi juga dibahas dalam riset ini.

Kata Kunci: *shared leadership, berbagi pengetahuan dalam tim, regresi*

Pada dasarnya pengetahuan didefinisikan sebagai segala sesuatu yang diketahui oleh individu baik abstrak maupun nyata. Davenport dan Prusak (1998) mengemukakan perbedaan antara informasi, data, dan pengetahuan yaitu pengetahuan itu bukan data atau informasi, tetapi ketiganya saling berhubungan. Ada dua bentuk pengetahuan yang diyakini dapat membawa organisasi pada keunggulan bersaing yaitu *tacit* dan *explicit knowledge*. *Tacit knowledge* bersifat personal atau melekat pada individu sehingga sulit untuk ditiru dan dipindah, tetapi diperlukan interaksi kedua bentuk pengetahuan untuk mengoptimalkannya. Proses konversi *tacit* dan *explicit knowledge* yang merupakan interaksi kedua bentuk pengetahuan, menurut Nonaka dan Takeuchi (1995) terdapat empat model yang biasa dikenal dengan SECI model yaitu *Socialization, Externalization, Combination, Internalization*.

Menurut De Vries *et al.* dalam Van Der Hooff *et al.* (2012) berbagi pengetahuan adalah sebuah proses dimana individu yang ada secara bersama melakukan pertukaran pengetahuan yang mereka miliki (baik *tacit* maupun *explicit*) dan dari

pertukaran tersebut diharapkan akan menghasilkan pengetahuan yang baru. Menurut Selamat dan Choudrie (2004), pengetahuan *tacit* adalah bentuk atau wujud pengetahuan yang paling transparan (nyata) dan paling subjektif. Dengan begitu, berbagi pengetahuan *tacit* merupakan topik penting dalam dunia akademis dan industri. Penelitian tentang berbagi pengetahuan *tacit* dapat didefinisikan sebagai bagian dari perilaku organisasional yang pro-sosial. Perilaku pro-sosial menggambarkan secara umum perilaku antisipasi seseorang atas konsekuensi yang akan diterimanya dan teman kerja serta organisasi (Brief dan Montowidlo, 1986 dalam Lin, 2007).

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Dhanaraj *et al.* (2004), transfer pengetahuan baik *tacit* maupun *explicit* akan selalu berhubungan karena pengetahuan *tacit* diperlukan untuk menyerap pengetahuan *explicit*. Pengaruh positif dari pengetahuan *tacit* pada kinerja perusahaan juga dijelaskan dalam *resource-based view*. Pengetahuan organisasi berpotensi untuk memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan sehingga bernilai, jarang, dan sulit untuk ditiru oleh pesaing lain (Barney, 1991).

Berbagi pengetahuan dapat dilakukan pada tingkatan yang berbeda, misalnya antar individu, tim, departemen/bagian, dan organisasi (Crossan *et al.*, 1999 dalam Matzler dan Mueller, 2010). Berbagi pengetahuan akan lebih mudah terjadi jika ada keinginan untuk belajar lebih dari anggota yang lain. Menurut (Mark *et al.*, 2001 dalam Wang dan Noe (2010) menyarankan bahwa untuk dapat lebih memahami berbagi pengetahuan dalam tim diperlukan penelitian tentang perbedaan jenis dan frekuensi pengetahuan yang dibagikan dalam tim terutama dalam tim yang memiliki tugas yang bermacam-macam.

Dewasa ini sudah banyak organisasi yang mulai mengadopsi struktur kerja yang berbasis tim yang disebabkan oleh perubahan lingkungan yang begitu cepat dan tidak menentu (Hoch, 2014). Suatu tim lebih memungkinkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan kinerja yang dihasilkan oleh suatu individu ataupun perusahaan karena pada dasarnya sebuah tim adalah sekelompok kecil individu yang menghasilkan sinergi positif melalui usaha terkoordinasi, keterampilan yang saling melengkapi dan komitmen untuk tujuan yang sama (Gibson *et al.*, 2008).

Faktor kepemimpinan menjadi salah faktor yang berperan untuk menjaga keberlangsungan tim dalam organisasi. Menurut Pearce dan Conger (2003) dalam Hoch (2014) menyatakan bahwa salah satu pendekatan yang lebih efektif dalam manajemen tim adalah kepemimpinan *shared* yang didefinisikan sebagai sebuah interaksi yang dinamis sehingga mempengaruhi anggota dalam tim tersebut untuk mempengaruhi/mengajak anggota yang lain mencapai prestasi tim atau tujuan organisasi atau keduanya. Dalam penelitian Burke *et al.* (2006) salah satu kontribusi yang dapat diberikan pada literatur tim yaitu rencana penyusunan kinerja (*co-located/distribution*) atau kematangan tim sebagai pemoderasi dalam hubungan kepemimpinan dengan kinerja tim.

Dari serangkaian literatur yang telah dilakukan, sering kali penelitian tentang *Shared Leadership* dilakukan pada perusahaan. Peneliti belum menemukan penelitian mengenai *Shared Leadership* dalam sektor pendidikan. Hal ini menjadikan dorongan bagi Peneliti untuk melakukan penelitian mengenai *Shared Leadership* pada sektor pendidikan, khususnya perguruan tinggi di negara berkembang.

Berbagi pengetahuan merupakan aktivitas harian dari perguruan tinggi dan individu yang terikat dalam berbagi pengetahuan untuk mengetahui lebih dalam dan memahami tentang sebuah konsep atau praktik yang bertujuan untuk menambah tingkat pembelajaran dan keahlian mereka (Linchenthaler dan Ernst, 2006 dalam Zaqout dan Abbas, 2012).

Berbagi pengetahuan dalam perguruan tinggi dapat melalui beberapa cara antara lain: Tanya jawab dengan mahasiswa, pemecahan masalah, mempelajari

konsep baru, menambah pemahaman mengenai suatu hal/topic, saling membantu dengan yang lain (Hogberg dan Edvinsson, 1998 dalam Zaqout dan Abbas, 2012). Ini membuktikan bahwa interaksi dan berbagi pengetahuan antar mahasiswa adalah komponen penting dalam proses pembelajaran (Ma dan Yuen, 2011 dalam Zaqout dan Abbas, 2012).

Ada beberapa keuntungan dalam menggunakan kelompok kerja dalam pendidikan antara lain kelompok kerja/tim tersebut memiliki peluang adanya transfer kemampuan mahasiswa dan adanya pembelajaran yang berbeda dalam melakukan berbagi pengetahuan, ide, dan pengalaman (Analoui *et al.*, 2014). Selain itu adanya perbedaan persepsi antar pelajar/siswa dalam antusias bekerja dalam tim. Meskipun ada beberapa faktor yang mempengaruhi proses bekerja secara tim antara lain perbedaan dalam komposisi gender, dalam negeri dan luar negeri (Gordon dan Connor, 2001 dalam Analoui *et al.*, 2014), budaya dan agama, adanya perbedaan pandangan dalam memahami suatu masalah (Sampson dan Cohen, 2001 dalam Analoui *et al.*, 2014).

Mahasiswa dari perguruan tinggi negeri mempunyai keinginan untuk membantu rekan mereka dengan melakukan pertukaran pengetahuan dan untuk mendapatkan jawaban dari rekan mereka. Mahasiswa tersebut juga tidak takut akan hukuman atau konsekuensi yang diakibatkan perilaku mereka (berbagi pengetahuan) dan mahasiswa dari perguruan tinggi negeri sangat tidak setuju terkait pelanggaran berbagi pengetahuan dan mereka tidak menganggap bahwa berbagi pengetahuan kepada rekan adalah salah satu bentuk kegiatan plagiat (Wei *et al.*, 2012).

Berbagi pengetahuan di kalangan mahasiswa memiliki arti yang cukup banyak, karena dalam berbagi pengetahuan mahasiswa dapat mempelajari sesuatu hal yang baru (lain) dan mengembangkan intelektual yang dapat dilakukan antar mahasiswa dengan dosennya, sesama mahasiswa, bahkan lintas kampus (Zaqout dan Abbas, 2012).

Teori Konstruktif Sosial (Vygotsky, 1978 dalam Zaqout dan Abbas, 2012) menjelaskan bahwa pembelajaran menciptakan pengetahuan baru dari kolaborasi dengan yang lain melalui sosialisasi. Belajar menjadi lebih efektif jika mahasiswa melakukan diskusi, dialog, aktivitas pemecahan masalah terkait pengetahuan yang telah mereka miliki, ide, pengalaman dan persepsi mereka.

Pada penelitian berbagi pengetahuan pada lingkungan yang kompetitif yang telah dilakukan oleh Majid dan Wey (2011) dalam Zaqout dan Abbas (2012) dengan responden mahasiswa ternyata tidak terbukti adanya hambatan atau rintangan yang disebabkan oleh kesenjangan kepercayaan dalam berbagi pengetahuan. Sehingga direkomendasikan adanya peluang bersosialisasi antar mahasiswa yang akan memperbaiki hubungan antar mereka. Hal itu sejalan dengan usulan yang dikemukakan oleh Hodgkinson (2006) dalam Zaqout dan Abbas (2012).

Dalam penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi dalam bidang *knowledge sharing* (berbagi pengetahuan) terutama pada level tim/kelompok yaitu: penelitian ini merupakan elaborasi dari berbagi pengetahuan dan kepemimpinan (melalui *shared leadership*).

TELAAH PUSTAKA

1. *Shared Leadership*

Faktor kepemimpinan menjadi salah faktor yang berperan untuk menjaga keberlangsungan tim dalam organisasi. Pendekatan fungsional yang telah dilakukan oleh Burke *et al.*, (2006) menyatakan bahwa kepemimpinan dikatakan efektif jika semua fungsi yang berhubungan dengan tugas tim sudah terpenuhi. Dalam pendekatan ini kepemimpinan tim dapat diartikan sebagai proses dinamis

dari pemecahan masalah sosial yang terpenuhi melalui tanggapan-tanggapan yang diberikan. Menurut Fleishman *et al.* (1991) tanggapan umum dapat dilihat dari:

- a. Pencarian dan struktur informasi
- b. Penggunaan informasi dalam pemecahan masalah
- c. Pengaturan sumber daya nonmaterial
- d. Pengaturan sumber daya material

Ada pendekatan yang sedikit berbeda dimana telah dilakukan oleh Hackman yang mana tidak berfokus pada fungsi kepemimpinan tetapi pada pengidentifikasian kondisi yang membuat pemimpin dapat menjadikan timnya efektif. Hackman (2002) berpendapat ada kondisi yang mengikuti yaitu tim harus riil/ada, adanya tujuan yang jelas, struktur dukungan organisasi, dan adanya ahli pendamping. Sebuah tim riil ditandai dengan adanya tugas yang jelas batasannya, wewenang yang spesifik dalam mengatur proses kerja, adanya tingkat keanggotaan. Tujuan yang jelas dapat diartikan sebagai tujuan yang dilihat sebagai tantangan dan ada konsekuensi akibatnya. Tujuan yang berdasar dari pencarian dan struktur informasi yang digunakan dalam pemecahan masalah, sehingga tujuan yang dibuat merupakan petunjuk atasan/pimpinan untuk dapat melayani anggotanya seperti: memberikan motivasi pada anggotanya, batasan strategis, dan dapat menerangkan secara lengkap tentang kapabilitas tim yang digunakan (Hackman, 2002).

Menurut Pearce dan Conger (2003) dalam Hoch (2014) menyatakan bahwa salah satu pendekatan yang lebih efektif dalam manajemen tim adalah *shared leadership* yang didefinisikan sebagai sebuah interaksi yang dinamis sehingga mempengaruhi anggota dalam tim tersebut untuk mempengaruhi/mengajak anggota yang lain mencapai prestasi tim atau tujuan organisasi atau keduanya.

Menurut hasil temuan penelitian yang dilakukan oleh Burke *et al* (2006) tentang pemahaman hubungan antara kepemimpinan dengan outcome kinerja tim menjadi tidak ada permasalahan jika fungsi kepemimpinan dapat terbagi dengan adanya *co-leadership*, rotasi dalam tubuh tim, atau semata-mata hanya dipegang oleh satu orang individu. Perilaku dasar kepemimpinan yang diterapkan pada anggota tim untuk memfasilitasi kinerja tim menjadi tidak begitu berbeda, ketika *shared leadership (co-leadership)* mungkin memerlukan koordinasi tambahan antar pemimpin tim yang akan menjadi dasar sebuah sistem multi tim (Burke *et al.*, 2006).

2. Berbagi Pengetahuan

Pengetahuan merupakan sumberdaya yang memiliki kekuatan besar dan keberadaannya tidak dapat digantikan sumberdaya yang lain (Nonaka dan Takeuchi, 1995). Keunggulan pengetahuan adalah dapat memberikan keunggulan yang berkelanjutan (Davenport dan Prusak, 2000) karena dengan pengetahuan dapat meningkatkan penerimaan penghasilan dan memberikan keunggulan yang berkelanjutan. Pengetahuan merupakan bekal dalam melakukan inovasi yang terus menerus dan dampaknya akan memberikan keunggulan bersaing (Nonaka dan Takeuchi, 1995). Oleh karena itu, perlunya berbagi pengetahuan dalam organisasi agar pengetahuan yang ada tetap terjaga dan terus memberikan benefit bagi individu maupun organisasi. Kemampuan organisasi dalam berbagi pengetahuan diantara individu dan tim dalam organisasi serta menerapkannya dalam berbagai aktivitas yang penting dapat menjadi sumber yang penting dalam mendapatkan keunggulan kompetitif (Kogut dan Zander, 1992; Nonaka dan Takeuchi, 1995). Menurut De Vries *et al.* dalam Van Der Hooff *et al.* (2012) berbagi pengetahuan adalah sebuah proses dimana individu yang ada secara bersama melakukan pertukaran pengetahuan yang mereka miliki (baik *tacit* maupun

explicit) dan dari pertukaran tersebut diharapkan akan menghasilkan pengetahuan yang baru.

Dalam Wang dan Noe (2010) dijelaskan mengenai perbedaan transfer pengetahuan, berbagi pengetahuan, dan pertukaran pengetahuan. Berbagi pengetahuan diartikan sebagai ketetapan informasi pekerjaan dan cara untuk membantu orang lain untuk memecahkan masalah, berkolaborasi untuk menemukan ide baru atau untuk membantu melakukan implementasi suatu keputusan atau kebijakan baru. Berbagi pengetahuan dapat terjadi dengan korespondensi tertulis atau komunikasi tatap muka melalui jaringan antar para ahli, dokumen, atau bentuk pengetahuan lainnya (Cummings, 2004)

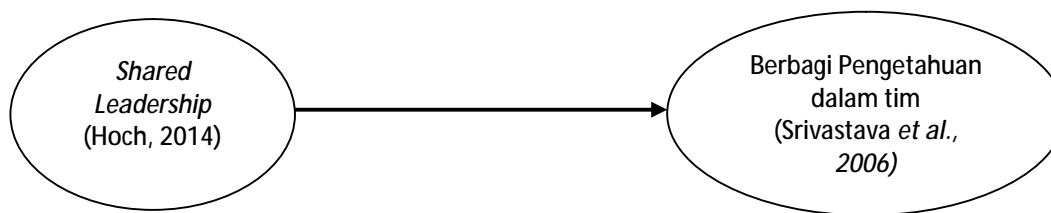
Transfer pengetahuan melibatkan dua aktifitas yaitu berbagi pengetahuan dan pengaplikasian pengetahuan yang dilakukan oleh penerima pengetahuan. Biasanya transfer pengetahuan lebih diidentikkan dengan perpindahan pengetahuan antar unit yang berbeda, antar bagian organisasi, antar organisasi dari pada individu (Szulanski *et.al.*, 2004). Meskipun sebenarnya pertukaran pengetahuan menurut Cabrera *et.al.* (2006) dapat disamakan dengan berbagi pengetahuan, tetapi pertukaran pengetahuan terdiri dari dua bagian yaitu berbagi pengetahuan (menyediakan pengetahuan yang dia miliki untuk orang lain) dan pencarian pengetahuan (mencari pengetahuan untuk orang lain).

Dalam implementasi transfer pengetahuan diperlukan individu/pihak yang pandai melakukannya (Davenport dan Prusak, 2000). Dalam konteks organisasi, e-transfer pengetahuan tidak dapat seluruhnya dikelola. Hal ini disebabkan karena kompleksitas yang terjadi dalam transfer pengetahuan. Kemampuan berkomunikasi pada pihak-pihak yang terlibat merupakan hal yang penting untuk diperhatikan dalam transfer pengetahuan. Komunikasi yang baik adalah ketika komunikator dan komunikan dapat mengatasi terjadinya gangguan dalam komunikasi yang dilakukan (Rothwell, 2010). Selain itu, metode yang dipilih dalam transfer pengetahuan juga harus menyesuaikan dengan budaya yang ada (Davenport dan Prusak, 2000). Ketepatan dalam pemilihan metode yang digunakan dalam transfer pengetahuan akan mempengaruhi keefektifan dari transfer pengetahuan itu sendiri.

Lee *et al.*, (2008) dalam penelitiannya pada perusahaan multinasional mendefinisikan transfer pengetahuan dengan aliran pengetahuan dari satu unit bisnis ke unit bisnis lainnya. Transfer pengetahuan dapat dilakukan melalui pembelajaran secara tidak langsung (Lapre dan Wassenhove, 2001) maupun pembelajaran secara langsung (Kim dan Seo, 2007).

Definisi utama tentang berbagi pengetahuan dalam penelitian ini digambarkan sebagai proses tim yang mana anggota tim berbagi ide yang relevan dengan tugas, informasi, dan saran satu sama lain (Srivastava *et al.*, 2006). Berbagi pengetahuan dianggap sebagai aktivitas yang menyediakan informasi tugas, membantu komunitas untuk bekerja bersama-sama, memfasilitasi pertukaran pengetahuan, mengembangkan ide, meningkatkan kapasitas pembelajaran organisasi, dan meningkatkan kemampuan untuk mencapai tujuan (Wang dan Noe, 2010).

Untuk mempermudah penjelasan mengenai variabel-variabel dalam penelitian ini, disajikan gambar kerangka pemikiran dari penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Penelitian

Shared leadership mencerminkan sebuah situasi dimana beberapa anggota tim yang ikut serta dalam kepemimpinan yaitu berkolaborasi dalam pengambilan keputusan dan berbagi tanggung jawab atas hasil luaran (*outcome*) tim/organisasi. Menurut Carson *et al* (2007) dalam Hoch (2014) mengartikan *shared leadership* sebagai sesuatu yang dimiliki yang merupakan hasil dari pembagian pengaruh kepemimpinan terhadap antar anggota tim. Sedangkan menurut Ensley *et al.* (2006) dalam Hoch (2014) mendefinisikan sebagai proses tim dimana kepemimpinan menjadikan tim tersebut menyatu bukan terpecah sendiri-sendiri melalui desain tunggal yang individual. Kunci dari *shared leadership* adalah para anggota tim melakukan berbagi pengetahuan untuk mendukung ide baru masing-masing anggota.

Stasser dan Titus (1985) dalam Hoch (2014) mengungkapkan sebuah tim yang lebih banyak meluangkan waktu untuk diskusi mengindikasikan bahwa dalam tim tersebut melakukan berbagi informasi yang mana akan memberikan manfaat lebih karena informasi yang unik tidak hanya dimiliki oleh satu atau sedikit orang dalam tim tersebut. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi berbagi pengetahuan antara lain: kepemimpinan, status, dan kepakaran (Hoch, 2014). Dari uraian ini, maka dapat disusun hipotesis:

H₁ : *shared leadership* berpengaruh positif pada berbagi pengetahuan dalam tim

METODE PENELITIAN

Desain dari penelitian ini menggunakan desain deskriptif dan *explanatory research*. Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang bertujuan menggambarkan suatu peristiwa, siapa yang terlibat, apa yang dilakukan, kapan dilakukan, di mana, dan bagaimana melakukannya (Jogiyanto, 2004; Cooper dan Schindler, 2011). Penelitian eksplanatori merupakan penelitian yang mencoba menjelaskan fenomena yang ada, dimana dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif (survey). Pendekatan kuantitatif biasanya digunakan untuk mengukur perilaku konsumen, *knowledge*, pendapat, dan sikap (Cooper dan Schindler, 2011). Survey pada penelitian kuantitatif dilakukan oleh peneliti dengan memberikan pertanyaan terstruktur/sistematis yang sama kepada responden dan mencatat jawaban mereka (Neuman, 2011).

Populasi dalam penelitian ini adalah Unit Kegiatan Mahasiswa (UKM)/Organisasi Kemahasiswaan (Ormawa). Pemilihan UKM/Ormawa sebagai objek penelitian karena UKM/Ormawa adalah sebuah organisasi (nonprofit) yang dibentuk oleh mahasiswa yang didalamnya terdiri dari tim-tim dengan tugas tertentu yang mampu menjadi sarana berbagi pengetahuan.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *nonprobability sampling* dengan *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel yang dilakukan oleh peneliti jika peneliti memiliki pertimbangan-pertimbangan atau kriteria-kriteria

tertentu di dalam pengambilan sampel yang sesuai dengan tujuan penelitian (Cooper dan Schindler, 2011). Kriteria yang digunakan adalah tim dalam UKM yang telah dibentuk dan aktif beroperasi minimal selama 6 bulan. Tim yang beroperasi dalam jangka waktu tersebut dianggap telah dapat memberikan fenomena yang mengarah pada memadainya berbagi pengetahuan yang tercipta dalam tim (Seba *et al.*, 2012).

Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 45 tim dari UKM/Ormawa yang berada di Universitas Gadjah Mada (UGM) dan Universitas Sebelas Maret (UNS). Hal ini mengingat salah satu *rules of thumb* dari Roscoe (1975) dalam Sekaran (2003) bahwa ukuran sampel lebih besar dari 30 dan kurang dari 500 merupakan ukuran sampel yang sesuai untuk sebagian besar penelitian.

Untuk pengukuran variabel *Shared Leadership* diukur menggunakan tingkat keketatan (*density*) dari (Carson *et al.*, 2007; Mayo *et al.*, 2003) dalam Lee *et al.* (2015) yaitu:

$$\text{Density} = S/7N(N - 1)$$

Keterangan:

- S : jumlah nilai dari seluruh anggota tim
N : jumlah anggota tim

Untuk pengukuran Berbagi pengetahuan dalam tim diukur dengan skala 4 item dari Faraj dan Sproull (2000) yang dikembangkan dalam studi tim proyek pengembangan *software* dan 3 item dari Durham (1997). Skala ini telah digunakan pada studi sebelumnya dalam konteks berbagi pengetahuan dalam tim manajemen (Srivastava *et al.*, 2006). Contoh item pernyataan yang digunakan adalah “anggota-anggota dalam tim kreatif berbagi pengetahuan dan keahlian khusus antara satu sama lain”. Penilaian pengukuran variabel ini juga menggunakan skala Likert (1 : sangat tidak setuju – 5 : sangat setuju).

Selain itu, ada variabel kontrol yang merupakan variabel yang dikendalikan atau dibuat konstan sehingga hubungan variabel independen terhadap variabel dependen tidak dipengaruhi oleh faktor luar yang tidak diteliti dan dapat diteliti lebih cermat (Gudono, 2012: 169). Dalam penelitian ini dimasukkan variabel kontrol ukuran tim (*team size*). Hal tersebut mengingat ukuran tim adalah variabel yang mempengaruhi kedinamisan tim dan kinerja serta tim yang besar memiliki potensi yang besar dalam keanekaragaman (Jackson *et al.*, 1991 dalam Lee *et al.*, 2015). Selain itu, variabel ini juga banyak dijadikan sebagai variabel kontrol karena sering signifikan mempengaruhi model untuk level tim (Bunderson dan Sutcliffe, 2003; Moreland and Levine, 1992 dalam Henttonen *et al.*, 2010). Ukuran tim antara 3 sampai 15 anggota untuk setiap tim (Henttonen *et al.*, 2010).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 34 tim (divisi) di Unit Kegiatan Mahasiswa/Organisasi Mahasiswa (misalnya UKM Palafne, UKM IMAK, UKM HMJM, UKM Bursa Mahasiswa dan lain-lain). Apabila setiap tim terdiri dari 4 sampai 5 individu maka jumlah keseluruhan adalah 157 individu. Hal ini mengingat salah satu *rules of thumb* dari Roscoe (1975) dalam Sekaran (2003) bahwa ukuran sampel lebih besar dari 30 dan kurang dari 500 merupakan ukuran sampel yang sesuai untuk sebagian besar penelitian.

Shared leadership yang didefinisikan sebagai sebuah interaksi yang dinamis sehingga mempengaruhi anggota dalam tim tersebut untuk mempengaruhi/mengajak anggota yang lain mencapai prestasi tim atau tujuan organisasi atau keduanya (Pearce dan Conger, 2003 dalam Hoch, 2014). *Shared Leadership* diukur menggunakan tingkat keketatan (*density*) dari (Carson *et al.*, 2007; Mayo *et al.*, 2003) dalam Lee *et al.* (2015).

Berbagi pengetahuan dalam tim didefinisikan sebagai proses tim kreatif yang mana anggota tim saling berbagi ide yang relevan dengan tugas, informasi, dan saran satu sama lain (Srivastava *et al.*, 2006). Berbagi pengetahuan dalam tim diukur dengan skala 4 item dari Faraj dan Sproull (2000) yang dikembangkan dalam studi tim proyek pengembangan *software* dan 3 item dari Durham (1997).

Sehubungan dengan unit analisis dalam penelitian ini yakni tim, maka dilakukan 2 uji statistik terlebih dahulu. Pertama, *inter-rater agreement* ($r_{wg(j)}$) yang menilai persetujuan dalam-tim untuk masing-masing tim secara terpisah (James *et al.*, 1993). Selanjutnya, nilai koefisien *intra-class correlation* (ICC(1)) yang merepresentasikan bahwa ada kecukupan varians antara tim untuk mendukung agregasi data level individu untuk mewakili fenomena level tim (Bliese, 2000). Nilai-nilai ICC(2) yang menunjukkan bahwa ada kelayakan rata-rata skor yang diberikan oleh anggota tim untuk memperoleh skor level tim. Setelah dilakukan uji agregasi, langkah selanjutnya adalah melakukan uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas dengan analisis faktor dengan menggunakan metode *varimax rotation*. Perlu diperhatikan bahwa pengujian validitas dilakukan setelah mengeluarkan 2 tim yang nilai $r_{wg(j)}$ -nya $< 0,70$. Dari hasil uji validitas dapat dilihat bahwa nilai *KMO dan Bartlett's test* dan nilai peluang (sig. = p.), sebesar $0,622 > 0,05$ dan dengan nilai peluang (p) $< 0,05$ ini berarti bahwa semua subvariabel atau item pengukuran layak sebagai faktor untuk masing-masing variabel yang diukurnya dan juga menjelaskan bahwa jumlah sampel yang digunakan memenuhi standar pemenuhan ukuran sampel (Hair *et al.*, 2006; 2010). Kemudian pengujian tujuh item pertanyaan menggunakan nilai *factor loading* $> 0,5$ karena dianggap signifikan secara praktikal (Hair *et al.*, 2006). Nilai *factor loading* $> 0,5$ merupakan nilai standar yang dianggap tinggi. Dari uji ini dihasilkan bahwa semua item memiliki nilai *factor loading* $> 0,5$.

Pengujian selanjutnya adalah uji reliabilitas. Dalam penelitian ini, metoda pengujian reabilitas yang digunakan adalah *Cronbach's alpha* karena lebih baik dalam mengestimasi konsistensi internal suatu konstruk (Werts *et al.*, 1974 dalam Salisbury *et al.*, 2002). Suatu konstruk dikatakan reliabel jika memberikan nilai $\geq 0,60$ (Hair *et al.*, 2010). Adapun nilai *Cronbach's alpha* dalam penelitian ini dapat dilihat dalam Tabel 1 berikut.

Tabel 1
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Koefisien Cronbach Alpha	Standar Alpha	Kesimpulan
Berbagi Pengetahuan dalam tim (ks)	0,781	0,800	Reliabel

Sumber: Olah data SPSS

Uji hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan menggunakan teknik analisis regresi untuk menentukan dalam menolak atau menerima hipotesis yang diajukan. Analisis regresi digunakan untuk mengetahui menemukan nilai *T-statistics* yang akan digunakan untuk melihat signifikansi keterdukungan hipotesis. Metode ini dengan menggunakan alat *software* komputer *Statistical Package for the Social Science* (SPSS) versi 20.0.

Tabel 2
Hasil Analisis Regresi

Variabel	Berbagi Pengetahuan dalam Tim		
	β	T	Sig
Variabel Kontrol: Ukuran tim R ² = 0,012 ΔR = 0,012 Adjusted R ² = -0,01	0,111	0,747	0,459
Shared Leadership R ² = 0,240 ΔR = 0,228 Adjusted R ² = 0,206	0,495	3,634	0,001**

Catatan: N = 32 tim; *p < 0,05; **p < 0,01; ¹

Sumber: Olah data SPSS

Pada tabel diatas, diperoleh nilai Adjusted R² adalah 0,206 ($p < 0,01$) yang menyatakan bahwa *shared leadership* memiliki pengaruh terhadap berbagi pengetahuan dalam tim.

Pada model (1), variabel kontrol ukuran tim signifikan tidak berpengaruh terhadap berbagi pengetahuan dalam tim. Selanjutnya, untuk hipotesis 1 (pada model 2) dapat dilihat bahwa *shared leadership* terhadap berbagi pengetahuan adalah signifikan positif ($\beta = 0,495$ dengan $p < 0,01$). Adapun kesimpulan pengujian hipotesis adalah *shared Leadership* berpengaruh positif terhadap berbagi pengetahuan dalam tim.

Penelitian ini memiliki 1 tujuan yaitu, pertama, menguji pengaruh positif *shared leadership* terhadap berbagi pengetahuan dalam tim. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *shared leadership* memiliki pengaruh positif terhadap berbagi pengetahuan tim. Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Carson et al. (2007) dalam Hoch (2014) bahwa *shared leadership* berpengaruh positif terhadap berbagi pengetahuan, yaitu melalui *shared leadership* akan memberikan keunggulan kompetitif dari pada pesaing. Sehingga dapat dikatakan bahwa penelitian ini menemukan hasil yang konsisten dengan temuan penelitian-penelitian tersebut.

Kepemimpinan mempengaruhi perilaku berbagi pengetahuan di masing-masing tim (divisi UKM). Masing-masing tim/divisi akan memiliki keinginan untuk mengembangkan kemampuan baru dan menguasai kemampuan tersebut sehingga akan bermanfaat/berguna bagi masa depan (Matzler dan Mueller, 2011).

Divisi atau departemen saling berbagi pengetahuan dengan yang lain untuk menghasilkan sebuah program kerja atau kegiatan yang baru. *Shared leadership* akan mendorong anggota tim untuk saling memberikan saran atau informasi untuk membuat program kerja yang baru dan lebih menarik, yang belum pernah mereka lakukan sebelumnya. Ketika masing-masing anggota tim (departemen) tergerak untuk berkontribusi maka dapat memudahkan timbulnya saling berbagi ide dan informasi untuk menghasilkan keputusan yang baik ataupun kreativitas yang tinggi.

Perhatian peneliti tertuju pada variabel kontrol (ukuran tim) yang tidak signifikan mempengaruhi berbagi pengetahuan dalam tim. Organisasi kemahasiswaan (UKM) yang memiliki beberapa departemen (divisi) tidak perlu memperhatikan ukuran tim karena dalam penelitian ini tidak ditemukan bahwa semakin besar ukuran tim (anggota) maka tim semakin tidak ingin berbagi pengetahuan. Hal ini terkait dengan persepsi mahasiswa yaitu para mahasiswa akan tetap melakukan berbagi pengetahuan dengan mahasiswa yang lainnya tanpa takut atau cemas akan ancaman

plagiat ataupun risiko apabila ide mereka diambil oleh orang lain. Meskipun ada anggota tim (divisi) yang berperan sebagai *free rider* masuk ke tim dan menggunakan segala fasilitas dan sumberdaya dalam tim tetapi tidak memberikan kontribusi pada tim (Marwell dan Ames, 1979). Anggota tim yang lain tidak merasa terganggu, karena mereka memiliki keinginan untuk berbagi pengetahuan dan meningkatkan produktifitas tim.

SIMPULAN

Tujuan penelitian ini adalah mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang kepemimpinan (*shared leadership*) dan faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku berbagi pengetahuan dalam tim. Tujuan penelitian ini secara detail adalah: Menguji pengaruh *shared leadership* terhadap berbagi pengetahuan dalam tim. Untuk mencapai tujuan penelitian tersebut, peneliti mengumpulkan data primer menggunakan kuesioner. Kuesioner tersebut digunakan untuk mengukur 2 variabel dalam model yang saling berhubungan. Skala pengukuran dalam kuesioner dikembangkan dari berbagai riset keperilakuan sebelumnya. Total 7 item pertanyaan dan 1 tingkat keketatan (nilai) digunakan dalam penelitian ini. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka dapat disimpulkan beberapa hal penting, di antaranya: Berbagi pengetahuan dalam tim dipengaruhi oleh *shared leadership*.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan atau kelemahan yaitu generalisasi hasil penelitian harus dilakukan lebih berhati-hati, karena sampel dalam penelitian ini terbatas pada divisi atau departemen organisasi kemahasiswaan (UKM) dari 2 perguruan tinggi negeri yaitu UNS dan UGM.

Saran

Untuk penelitian yang akan datang, perlunya memasukkan variabel lain yang dimungkinkan berperan dalam berbagi pengetahuan, misalnya: variable karakteristik pemimpin tim, perilaku hedonis dalam diri mahasiswa. Selain itu, perlunya melakukan perbandingan hasil menggunakan karakteristik organisasi kemahasiswaan di perguruan tinggi negeri dengan swasta.

DAFTAR PUSTAKA

- Analoui, Bejan David, Sally Sambrook, Clair Hannah Doloriert. (2014). Engaging students in group work to maximise tacit knowledge sharing and use. *The International Journal of Management Education*. 12: 35-43
- Barney, Jay. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 17(1)
- Burke, C. Shawn; Kevin C. Stagl; Cameron Klein; Gerald F. Goodwin; Eduardo Salas; Stanley M. Halpin. 2006. *What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis*. The Leadership Quarterly. Vol 17
- Cabrera, A.; W.C. Collins; J.F. Salgado. 2006. *Determinants of individual engagement in knowledge sharing*. International Journal of Human Resource Management. Vol. 17 No. 2. 245-264
- Cooper, Donald R. dan Schindler, P. S., (2006), *Business Research Methods*, 9th ed., New York, NY: Irwin/McGraw-Hill.
- Cummings, J. N. (2004). Work Groups, Structural Diversity, and Knowledge Sharing in a Global Organization. *Management Science*. 50 (3): 352-364
- Davenport, T. H., dan Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Dhanaraj, C., Lyles, M. A., Steensma, H. K., & Tihanyi, L. (2004). Managing tacit and explicit knowledge transfer in IJVs: The role of relational embeddedness and the impact on performance. *Journal of International Business Studie.*, 35(5): 428–443.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J.H., dan Konopaske, R. (2008). *Organizations*. 13th edition.
- Gudono. 2012. Analisis Data Multivariate. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE
- Hair, J.F. Jr., Black, W.C., Babin, B.J., dan Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis*, 7th ed., NJ, Pearson Prentice Hall.
- Henttonen, Kaisa; Minna Janhonen; Jan-Erik Johanson; Kaisu Puumalainen. 2010. *The demographic antecedents and performance consequences of the social-network structure in work teams*. Team Performance Management: An International Journal, Vol. 16 Iss 7/8 pp. 388 – 412
- Hoch, Julia E. 2013. *Shared Leadership and Innovation: The Role of Vertical Leadership and Employee Integrity*. J Bus Psychol. Vol 28
- Hoch, Julia E. 2014. *Shared Leadership, Diversity, and Information Sharing in Teams*. Journal of Managerial Psychology, Vol. 29 Iss 5 pp. 541 - 564
- Jogiyanto, H.M. 2004. Metode Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-Pengalaman. BPFE : Yogyakarta
- Kim, Ilhyung; Hae Lim Seo. 2007. *Depreciation and Transfer of Knowledge: an Empirical Exploration of a Shipbuilding Process*. International Journal of Production Research Vol. 47, No. 7, 1 April 2009, 1857–1876
- Lapr e, Michael A; Luk N. Van Wassenhove. 2001. *Creating and Transferring Knowledge for Productivity Improvement in Factories*. Management Science Vol. 47, No. 10, October 2001
- Lee, J. H., Kim, Y. G., dan Kim, M. Y. (2006). Effects of managerial drivers and climate maturity on knowledge-management performance: Empirical validation. *Information Resources Management Journal*, 19(3): 48–60.
- Lin, Hsiu-Fen. (2007). Knowledge Sharing and Firm Innovation Capability : an Empirical Study. *International Journal of Manpower*. 28 (3/4): 315-332
- Marwell, G., dan Ames, E.R. (1979). Experiment on the provision of public goods. I. resources, interest, group size, and the free-rider problem. *American Journal of Sociology*.84(6): 1335-1360.
- Matzler, Kurt dan Julia Mueller. (2011). Antecedents of knowledge sharing – Examining the influence of learning and performance orientation. *Journal of Economic Psychology*. 32: 317–329
- Neuman, W. Lawrence. 2011. *Social Research Methods*. United States of America: Pearson Education, Inc
- Nonaka, I. dan Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Rothwell, J. Dan. 2010. *In the Company of Others : an Introduction to Communication*. 3rd Edition, New York, NY; Oxford University Press, 11-15
- Salisbury, W.D., Chin, W.W., Gopal, A. dan Newsted, P.R. (2002). Research report: better theory through measurement-developing a scale to capture consensus on appropriation. *Information System Research*. 13(1):91-103.
- Seba, I., Rowley, J., dan Lambert, S. (2012). Factors affecting attitudes and intentions towards knowledge sharing in the Dubai Police Force. *International Journal of Information Management*. 32: 372-380
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business*. A skill building approach. Fourth Edition. John Wiley & Sons, Inc
- Selamat, M. H.; J. Choudrie. 2004. *The Diffusion of Tacit Knowledge and its Implications on Information Systems: The Role of Meta-abilities*. Journal of Knowledge Management. Vol 8. 128-139

- Srivastava, A., Bartol, K. M., dan E. A. Locke. (2006). Empowering Leadership in Management Teams: Effect on Knowledge Sharing , Efficacy, and Performance. *Academy of Management Journal*. 49(6): 1239-1251
- Szulanski, G.; R. Cappetta; R. J. Jensen. 2004. *When and how trustworthiness matters: Knowledge transfer and the moderating effect of causal ambiguity*. Organization Science. Vol. 15. 600–613.
- Van den Hooff, B.; A.P. Schouten; Simonovski. 2012. *What one feels and what one knows: the influence of emotions on attitudes and intentions towards knowledge sharing*. Journal of Knowledge Management. Vol. 16 No. 1, pp. 148-158.
- Wang, S., dan Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*. 20: 115–131.
- Wei, C. C, Chong Siong Choy, Gan Geok Chew, dan Yuen Yee Yen. (2012). Knowledge sharing patterns of undergraduate students. *Library Review*. 61 (5):327 – 344
- Zaqout, F. dan M. Abbas. (2012). Towards a model for understanding the influence of the factors that stimulate university students' engagement and performance in knowledge sharing. *Library Review*. 61(5):345-361