

## **DISRUPTIVE INNOVATION (INOVASI MENGGANGGU): PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI**

Budi Tjahjono<sup>1</sup>, Ainur Rosyid<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Fakultas Ilmu Komputer, Universitas Esa Unggul, Jakarta

<sup>2</sup>Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Esa Unggul, Jakarta  
Jalan Arjuna Utara Nomor 9, Kebon Jeruk, Jakarta Barat - 11510  
budi.tjahjono@esaunggul.ac.id

### **Abstract**

*The Higher education especially lecturers must be able to change the learning system by following a pattern of disruptive innovation. Disruptive innovation in tertiary institutions is expected to improve the quality of learning which has an impact on improving the quality of student graduates. Students become more innovative and critical in thinking during college studies. Students who have graduated are able to compete in looking for work, even at work. The research objective is to determine the direct and indirect effects of transformational leadership and organizational culture on disruptive innovation. This research is a causal associative using a quantitative approach. The method of analyzing research data uses path analysis. The results showed that there was a direct effect of transformational leadership on disruptive innovation ( $\beta = 0.230$ ); there is a direct influence of organizational culture on disruptive innovation ( $\beta = 0.537$ ); there is a direct influence of transformational leadership on organizational culture ( $\beta = 0.445$ ); there is an indirect effect of transformational leadership through organizational culture on disruptive innovation ( $\beta = 0.468$ ). The conclusion of the research shows that disruptive innovation is not only influenced by organizational culture, but it is also necessary to consider transformational leadership.*

**Keywords:** Transformational leadership, organizational culture, innovation, disruptive innovation

### **Abstrak**

Perguruan tinggi terutama para dosen harus mampu mengubah sistem pembelajaran dengan mengikuti pola *disruptive innovation*. *Disruptive innovation* dalam perguruan tinggi diharapkan dapat meningkatkan mutu pembelajaran yang berdampak pada peningkatan kualitas lulusan mahasiswa. Mahasiswa menjadi lebih inovatif dan kritis dalam berpikir saat perkuliahan di perguruan tinggi. Mahasiswa yang sudah lulus, mampu bersaing dalam mencari pekerjaan, bahkan di tempat kerja. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap *disruptive innovation*. Penelitian ini merupakan asosiatif kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Metode analisis data penelitian menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap *disruptive innovation* ( $\beta=0,230$ ); terdapat pengaruh langsung budaya organisasi terhadap *disruptive innovation* ( $\beta=0,537$ ); terdapat pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi ( $\beta=0,445$ ); terdapat pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional melalui budaya organisasi terhadap *disruptive innovation* ( $\beta=0,468$ ). Kesimpulan penelitian menunjukkan bahwa *disruptive innovation* bukan hanya di pengaruhi oleh budaya organisasi, tetapi perlu dipertimbangkan pula kepemimpinan transformasional.

**Kata kunci:** Kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, inovasi, *disruptive innovation*

### **Pendahuluan**

Era globalisasi saat ini membuat perguruan tinggi menghadapi persaingan yang ketat, terutama perkembangan teknologi dan inovasi dalam proses pembelajaran. Persaingan mendorong para *stakeholder* untuk meningkatkan kualitas produk dan pelayanan jasa dengan harga yang kompetitif, efisien, dan inovatif. Persaingan dalam perkembangan teknologi memicu lahirnya era disruptif yang berdampak signifikan secara mendasar dan meluasnya inovasi teknologi. Era *disruptive*

*innovation* dapat mengubah cara berhubungan antarmanusia dalam segala bidang, tidak terkecuali pendidikan tinggi.

Perguruan tinggi terutama para dosen harus mampu mengubah sistem pembelajaran dengan mengikuti pola *disruptive innovation*. *Disruptive innovation* dalam perguruan tinggi diharapkan dapat meningkatkan mutu pembelajaran yang berdampak pada peningkatan kualitas lulusan mahasiswa. Mahasiswa menjadi lebih inovatif dan kritis dalam berpikir saat perkuliahan di perguruan tinggi.

Mahasiswa yang sudah lulus, mampu bersaing dalam mencari pekerjaan, bahkan di tempat kerja.

*Disruptive* merupakan suatu inovasi berupa teknologi yang mampu merubah keberadaan pasar yang sudah ada akibat terciptanya pasar baru dan pada akhirnya menggantikan pasar lama atau teknologi yang lama. *Disruptive innovation* dapat menjadi pilihan dalam mengembangkan produk atau suatu layanan dengan cara yang tak terduga, biasanya dengan menciptakan jenis konsumen yang berbeda pada pasar yang baru dan menurunkan harga pada pasar yang lama (Christensen, 2016). Dengan demikian, *disruptive innovation* dapat meningkatkan produk, layanan yang efisien, jenis konsumen, pasar baru dan harga yang kompetitif.

*Disruptive innovation* merupakan inovasi yang berhasil mentransformasi suatu sistem atau pasar yang eksisting, dengan memperkenalkan kepraktisan, kemudahan akses, kenyamanan, dan biaya yang ekonomis (Christensen dan Bower, 1995). *Disruptive innovation* biasanya mengambil segmen pasar tertentu yang kurang diminati atau dianggap kurang penting bagi penguasa pasar, namun inovasinya bersifat breakthrough dan mampu mendefinisikan sistem atau pasar yang eksisting. Munculnya *disruptive innovation* jika tidak diantisipasi dengan baik oleh dunia usaha dapat menyebabkan kejatuhan (Hadad, 2017).

Perguruan tinggi tidak mempunyai masalah yang sama dengan perusahaan bisnis karena hampir tidak ada kompetisi, pasar dengan pemasok terbatas (*captive market*). Komunikasi mahasiswa dengan dosen tidak berdampak serius asalkan memenuhi standar kinerja minimal. Keuangan dosen tidak secara langsung terpengaruh dari aktivitas kinerja pengajarnya. *Disruptive innovation* yang diusulkan lebih mengarah pada pembelajaran jarak jauh untuk kelas ekstensi (*continuing studies*) dengan karakteristik kemudahan, pasar yang tidak luas, dan belum tentu diminati oleh perguruan tinggi pada saat ini.

Perguruan tinggi melakukan investasi yang cukup signifikan untuk teknologi digital dalam pembelajaran dan pengajaran. Penyediaan *Virtual Learning Environments* (VLEs) saat ini merupakan hal yang umum di dunia pendidikan tinggi (Flavin, 2012). Menurut Flavin, *disruptive technologies* dapat menawarkan teknologi yang mengganggu kebiasaan umum dilakukan saat ini. Penggunaan VLE telah mengganggu praktik pengajaran konvensional yang ada di perguruan tinggi.

Perguruan tinggi perlu memikirkan kembali keseluruhan model pendidikan tinggi melalui *disruptive technologies* serta menawarkan cara-cara baru terkait dengan kurikulum, fakultas, pendaftaran, retensi mahasiswa, tingkat kelulusan,

pemanfaatan fasilitas kampus dan isu mendesak lainnya (Christensen dan Eyring, 2011).

Teknologi memungkinkan penyederhanaan terhadap masalah dan kebutuhan yang ada di dalam perguruan tinggi. Keberadaan teknologi dapat dimanfaatkan untuk personalisasi pembelajaran. Christensen, Johnson dan Horn (2017) menjelaskan bahwa, *disruptive innovation* terkait dengan kustomisasi pembelajaran untuk tiap individu yang berbeda yang dikenal dengan sebutan personalisasi pembelajaran elektronik.

King dan Baatartogtokh (2015) mengatakan, bagi perguruan tinggi tradisional, mengembangkan layanan dalam bentuk digital bukanlah hal yang teramat sulit. Sebagai *incumbent*, perguruan tinggi yang ada saat ini harus dapat merespon dengan baik agar dapat bertahan dan bersaing dengan pemain-pemain baru. Pendidikan tinggi bisa saja tetap mempertahankan layanannya dalam menjadi fasilitator bagi mahasiswa untuk mendapatkan kompetensinya. Hal ini karena karakteristik pendidikan tinggi yang cukup kompleks.

Konsep *disruptive innovation* tidak selalu menciptakan produk baru, melainkan membuat konsumen atau mahasiswa mendapatkan layanan yang lebih murah, sederhana, lebih kecil ukurannya, dan nyaman digunakan. Mahasiswa tidak harus mengeluarkan lebih untuk layanan-layanan konvensional terutama saat jauh dari perguruan tinggi. Kemudahan dalam menjalankan proses belajar, menghasilkan ide-ide yang dapat diwujudkan selama perkuliahan. Selain itu, koneksi lapangan kerja yang ada, serta analisa perguruan tinggi berdasarkan rekam jejak mahasiswa yang terdapat dalam *Big Data*.

Pengertian *disruptive innovation* dalam penelitian ini adalah inovasi dosen yang berhasil mentransformasi suatu sistem pembelajaran yang eksisting dengan memperkenalkan kepraktisan, kemudahan akses, kenyamanan, dan biaya yang ekonomis. Berdasarkan pengertian dan penjelasan di atas mengenai *disruptive innovation*, diduga terdapat beberapa variabel yang mempengaruhinya, seperti kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi.

Kepemimpinan menurut Colquitt, Le pine, dan Wesson (2011), *Leadership as use power and influence to direct the activities of followers toward goal achievement*. Kepemimpinan adalah menggunakan kekuasaan (*power*) dan pengaruh (*influence*) mengarahkan kegiatan bawahan dalam mencapai tujuan. George dan Jones (2012) mendefinisikan kepemimpinan, *As the capability of an individual to exercise influence and control over other members to help a group or organization achieve its goals*.

Robbins dan Judge (2013) mengatakan kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi sekelompok orang dalam mencapai visi atau serangkaian tujuan. Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2014), *Leaderships as the process of influencing others to facilitate the attainment of organizationally relevant goal*. Kepemimpinan transformasional adalah perspektif kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana pemimpin merubah anggota dan organisasi melalui menciptakan, mengkomunikasikan dan menggambarkan visi organisasi atau unit kerja dan menginspirasi karyawan mencapai visi tersebut (McShane, Olekalns, dan Travaglione, 2013).

Kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencapai hasil yang lebih daripada yang sudah direncanakan untuk kepentingan organisasi. Faktor-faktor menyusun kepemimpinan transformasional terdiri atas tiga faktor, yakni karisma (*charisma*), perhatian individu (*individual attention*), dan stimulasi kecerdasan (*intellectual stimulation*) (Gibson, Donnelly, Ivancevich, Konopaske, 2012)

Al Zefeiti (2017) mengatakan, kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dalam meningkatkan komitmen dan kinerja organisasi. Secara khusus, kepemimpinan transformasional memiliki dampak langsung pada semuadimensi komitmen dan kinerja organisasi. Kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap kinerja.

Kelidbari, Fadaei, dan Ebrahimi (2016) mengatakan peran etis kepemimpinan dalam kinerja pegawai secara tidak langsung signifikan. Pimpinan dapat meningkatkan kualitas pekerjaan karyawan dengan memberikan setiap staf kesempatan untuk membicarakan masalah, minat, dan harapan; mendengarkan secara aktif masalah-masalah staf dan bersikap perhatian serta peka terhadap karyawan; serta tidak memaksakan pola pikir dan paradigma pimpinan kepada staf.

Pengertian kepemimpinan transformasional pada penelitian ini adalah kemampuan dosen menginspirasi dan memotivasi untuk mencapai hasil yang lebih daripada yang sudah direncanakan untuk kepentingan organisasi melalui pengaruh ideal (*idealised influence*) atau karisma, motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan pertimbangan individu (*individualized consideration*).

Budaya organisasi menurut Rivai (2013) adalah kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk pegawai dan mengarahkan tindakan pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Gibson, Donnelly,

Ivancevich, dan Konopaske (2012) mengatakan, budaya organisasi adalah apa yang karyawan persepsikan dan bagaimanapersepsiini menciptakan sebuah poladari keyakinan, nilai-nilai, dan harapan. Jadi budaya organisasi merupakan persepsi karyawan yang menciptakan pola keyakinan, nilai-nilai, dan harapan.

*Organization culture is the set of shared values, beliefs and norms that influences the way employees think, feel and behave toward each other and toward people outside the organization. Value are general criteria, standarts, or guiding principles that people use to determine which types of behavior, events, situations, and outcomes are desireable or underdesireable* (George dan Jones, 2012). Budaya organisasi adalah seperangkat dari nilai, kepercayaan, dan norma bersama yang mempengaruhi cara anggota berpikir, merasa, dan berperilaku terhadap anggota lain dan orang di luar organisasi. Nilai adalah kriteria umum, standar, atau prinsip yang orang gunakan untuk menentukan perilaku, kejadian, situasi, dan hasil yang diperlukan atau yang tidak diperlukan.

*Organization culture is the set values that help the organization's employees understand which actions are considered acceptable and which are unacceptable"* (Griffin dan Moorhead, 2014). Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai yang membantu anggota organisasi memahami tindakan apa yang dapat diterima atau tindakan mana yang tidak diterima.

Robbins dan Judge (2013) mengatakan bahwa, *organizational culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations Seven primary characteristics seem to capture the essence of an organization's culture:*

1. *Innovation and risk taking. The degree to which employees are encouraged to be innovative and take risks.*
2. *Attention to detail. The degree to which employees are expected to exhibit precision, analysis, and attention to detail.*
3. *Outcome orientation. The degree to which management focuses on results or outcomes rather than on the techniques and processes used to achieve them.*
4. *People orientation. The degree to which management decisions take into consideration the effect of outcomes on people within the organization.*
5. *Team orientation. The degree to which work activities are organized around teams rather than individuals.*

6. *Aggressiveness. The degree to which people are aggressive and competitive rather than easy going.*
7. *Stability. The degree to which organizational activities emphasize maintaining the status quo in contrast to growth.*

Budaya organisasi mengacu pada sistem makna bersama yang dipegang oleh anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lain. Budaya organisasi terdiri atas tujuh dimensi, yaitu inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi karyawan, orientasi tim, agresivitas, dan stabilitas.

Sintesa budaya organisasi pada penelitian ini adalah persepsi dosen dari nilai-nilai dan norma-norma yang dirumuskan untuk mencapai tujuan organisasi melalui inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi dosen, orientasi tim, agresivitas, dan stabilitas.

Observasi awal yang dilakukan peneliti berkaitan *disruptive innovation*, kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi yaitu proses belajar mengajar masih berpusat pada dosen, sedangkan era siaruptif ini proses belajar mengajar harus berpusat pada mahasiswa. Pembelajaran *online* yang dilaksanakan masih belum optimal. Dosen melakukan perkuliahan masih menggunakan metode pembelajaran konvensional. Pemanfaatan teknologi *virtual reality* dan *augmented reality* dalam penyajian materi perkuliahan masih belum dilakukan dosen. Pimpinan yayasan masih kurang peduli pada keadaan ekonomi dosen. Pembelajaran jarak jauh dapat mengurangi honor dosen tiap bulan. Pihak yayasan yang mengulang program pengajaran tahun sebelumnya sehingga tidak ada inovasi yang terbaru. Kepemimpinan transformasional dosen yang belum optimal.

Berdasarkan penjelasan dan beberapa jurnal internasional di atas, persamaan penelitian ini pada kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi. Belum adanya penelitian mengenai kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yang berpengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap *disruptive innovation* menjadikan perbedaan dengan penelitian lainnya. Kebaruan atau *novelty* pada penelitian ini mengenai kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yang berpengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap *disruptive innovation*. Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai “Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yang berpengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap *disruptive innovation* pada dosen di Universitas Esa Unggul, Jakarta”.

## Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode asosiatif kausal dengan pendekatan kuantitatif. Analisis data menggunakan metode analisis jalur (*path analysis*). Penelitian ini menggunakan tiga instrumen, pertama untuk mengukur instrumen *disruptive innovation* sebanyak 20 item yang diujicobakan. Hasil uji coba menunjukkan bahwa 17 item valid dan 3 item tidak valid. Koefisien reliabilitas adalah 0,916. Item yang tidak valid tidak digunakan, koefisien reliabilitas sebesar 0,921.

Instrumen kedua, untuk mengukur kepemimpinan transformasional terdiri dari 20 item yang diujicobakan. Hasil uji coba menunjukkan bahwa 16 item valid dan 4 item tidak valid. Koefisien reliabilitas instrumen kepemimpinan transformasional adalah 0,901. Namun setelah item yang tidak valid tidak digunakan, koefisien reliabilitas sebesar 0,911.

Instrumen ketiga, mengukur budaya organisasi terdiri dari 20 item. Setelah uji coba 18 item valid dan 2 tidak valid. Koefisien reliabilitas 0,904, namun setelah item tidak valid dibuang, koefisien reliabilitasnya 0,909.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap *disruptive innovation*, budaya organisasi terhadap *disruptive innovation*, kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi, dan pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional melalui budaya organisasi terhadap *disruptive innovation*.

Penelitian ini dilakukan dari bulan Juli sampai Desember 2019. Populasi penelitian seluruh dosen di Universitas Esa Unggul, Jakarta Barat. Sampel dipilih menggunakan teknik sampling probabilitas. Sampel penelitian sebanyak 98 dosen karena jumlahnya dinilai telah mampu mewakili populasi yang ada. Pengujian asumsi klasik dilakukan dengan menggunakan uji normalitas, uji linieritas, uji heteroskedastisitas, dan uji multikolinieritas. Data dianalisis dengan analisis regresi linier berganda, analisis jalur, dan diagram jalur. SPSS Versi 26. 00 digunakan untuk memproses data dalam penelitian ini.

## Hasil dan Pembahasan

### Koefisien Korelasi antar Variabel

Hasil pengujian asumsi klasik menunjukkan bahwa semua kelompok data memiliki distribusi normal dan linier dan tidak ada indikasi heteroskedastisitas, dan tidak ada kasus multikolinieritas dalam model. Estimasi hubungan antar variabel dalam sub-struktur I dari hasil perhitungan SPSS versi 26. 00 dapat dilihat pada Tabel 1 di bawah ini.

Tabel 1

Matriks koefisien korelasi kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ), dan *disruptive innovation* ( $X_3$ )

		$X_1$	$X_2$	$X_3$
$X_1$	Pearson Correlation	1	.445**	.468**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	98	98	98
$X_2$	Pearson Correlation	.445**	1	.639**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	98	98	98
$X_3$	Pearson Correlation	.468**	.639**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	98	98	98

\*\* . Correlation is significant at the 0. 01 level (2-tailed)

Berdasarkan Tabel 1 menunjukkan koefisien korelasi kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) terhadap *disruptive innovation* ( $X_3$ ) ( $r_{13}$ ) sebesar 0,468. Koefisien korelasi budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap *disruptive innovation* ( $X_3$ ) ( $r_{23}$ ) sebesar 0,639. Koefisien korelasi kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) terhadap budaya organisasi ( $X_2$ ) ( $r_{12}$ ) sebesar 0,445.

### Perhitungan Koefisien Jalur pada Sub-Struktur 1

Hubungan kausal antar variabel pada Sub-Struktur 1 terdiri dari satu variabel endogen yaitu  $X_3$  dan dua variabel eksogen yaitu  $X_1$  dan  $X_2$ . Persamaan struktural untuk Sub-Struktur 1 sebagai berikut:

$$X_3 = \beta_{31} X_1 + \beta_{32} X_2 + \varepsilon_1(1)$$

Tabel 2

Koefisien jalur model sub-struktur-1 kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ), dan *disruptive innovation* ( $X_3$ )

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	20.182	5.433			3.715	.000
$X_1$	.185	.068	.230		2.708	.008
$X_2$	.508	.080	.537		6.321	.000

a. Dependent Variable: *Disruptive Innovation* ( $X_3$ )

Berdasarkan hasil analisis jalur Sub-Struktur 1 ( $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$ ) yang nampak pada Tabel 2 koefisien Sub-Struktur 1, masing-masing diperoleh nilai:

a)  $\beta_{31} = \text{Beta} = 0,230$  [ $t_{\text{hitung}} = 2,708$  dan probalitas (*sig*) = 0,008]

b)  $\beta_{32} = \text{Beta} = 0,537$  [ $t_{\text{hitung}} = 6,321$  dan probalitas (*sig*) = 0,000]

Hasilnya membuktikan bahwa semua koefisien jalur signifikan.

Uji regresi multipel atau uji F Sub-Struktur 1 pada Tabel ANOVA kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ), dan *disruptive innovation* ( $X_3$ ) ditampilkan pada Tabel 3 di bawah ini:

Tabel 3  
ANOVA Model 1-Sub-Struktur-1

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2738.162	2	1369.081	38.951	.000
Residual	3339.154	95	35.149		
Total	6077.316	97			

a. Dependent Variable: *Disruptive Innovation* ( $X_3$ )

b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi ( $X_2$ ), Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ )

Berdasarkan Tabel 3 di atas, uji regresi multipel atau uji F pada Sub-Struktur 1, diperoleh dengan nilai  $F_{\text{hitung}} = 38,951$  lebih besar dari  $F_{\text{tabel}}$  untuk  $\alpha = 0,05$  sebesar 3,09; maka dapat dilanjutkan dengan uji individu atau uji t.

Adapun rangkuman hasil perhitungan dan pengujian koefisien jalur Sub-Struktur 1 terdapat pada Tabel 4 di bawah ini:

Tabel 4  
Rangkuman Hasil Pengujian Koefisien Jalur Sub-Struktur 1

Jalur	Koefisien Jalur	$t_{\text{hitung}}$	$t_{\text{tabel}}$ $\alpha = 0,05$	Keterangan
$\beta_{31}$	0,230	2,708	1,661	Signifikan
$\beta_{32}$	0,537	6,321	1,661	Signifikan

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 4 di atas, diperoleh nilai koefisien jalur  $X_1$  terhadap  $X_3$  ( $\beta_{31}$ ) sebesar 0,230 dengan  $t_{\text{hitung}}$  sebesar 2,708  $> t_{\text{tabel}}$  (1,661 pada  $\alpha = 0,05$ ). Koefisien jalur  $X_2$  terhadap  $X_3$  ( $\beta_{32}$ ) sebesar 0,537 dengan  $t_{\text{hitung}}$  sebesar 6,321  $> t_{\text{tabel}}$  (1,661 pada  $\alpha = 0,05$ ). Dengan demikian, menunjukkan semua koefisien jalur signifikan pada  $\alpha = 0,05$ ; karena  $t_{\text{hitung}}$  lebih besar dari pada  $t_{\text{tabel}}$ .

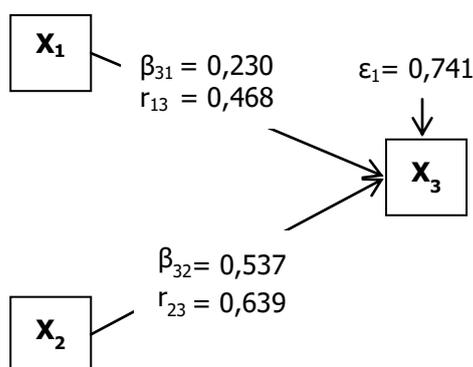
Adapun koefisien determinan atau kontribusi kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ), dan *disruptive innovation* ( $X_3$ ) pada Tabel 5 di bawah ini:

Tabel 5  
Summary Model 1-Sub-Struktur-1

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.671	.451	.439	5.929

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi ( $X_2$ ), Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ )

Berdasarkan Tabel 5 di atas, koefisien determinan atau kontribusi  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap  $X_3$  adalah ( $Rsquare = R^2_{321}$ ) = 0,451, yang berarti bahwa sebesar 0,451 variasi *disruptive innovation* ( $X_3$ ) dapat dijelaskan oleh variasi kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ). Besar koefisien residu  $\beta_3\varepsilon_1 = \sqrt{1 - 0,451} = 0,741$  merupakan pengaruh variabel lain di luar kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ) seperti *self-efficacy*, kepribadian, struktur organisasi, kemampuan, kepercayaan, kepuasan, motivasi dan sebagainya. Dengan demikian persamaan struktural untuk Sub-Struktur 1 adalah  $X_3 = 0,230 X_1 + 0,537 X_2 + 0,741 \varepsilon_1$ , dan diagram jalurnya pada gambar di bawah ini:



Gambar 1  
Hasil Perhitungan Hubungan Kausal pada Sub-Struktur 1

Berdasarkan Gambar 1 menunjukkan pengaruh yang paling kuat pada sub struktur 1 adalah variabel budaya organisasi dengan koefisien jalur ( $\beta_{32}$ ) sebesar 0,537 dan koefisien korelasi ( $r_{13}$ ) sebesar 0,639. Sedangkan nilai *residu* ( $\varepsilon_1$ ) sebesar 0,741, artinya dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional. Beberapa variabel luar seperti *self-efficacy*, kepribadian, struktur organisasi, kemampuan, kepercayaan, kepuasan, motivasi dan sebagainya.

### Perhitungan Koefisien Jalur pada Sub-Struktur 2

Hubungan kausal antar variabel pada Sub-Struktur 2 terdiri dari satu variabel endogen yaitu  $X_2$  dan satu variabel eksogen yaitu  $X_1$ . Persamaan struktural untuk Sub-Struktur 2 adalah:

$$X_2 = \beta_{21} X_1 + \varepsilon_2 \quad (2)$$

Koefisien Model Sub-Struktur-2 antara kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) terhadap budaya organisasi ( $X_2$ ) terdapat pada Tabel 6 di bawah ini:

Tabel 6  
Koefisien Model Sub-Struktur-2 Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) terhadap Budaya Organisasi ( $X_2$ )

Model	Standar		t	Sig.
	Unstandardized Coefficients	Errors		
1 (Constant)	49.981	4.654	10.739	.000
$X_1$	.379	.078	4.862	.000

a. *Dependent Variable:* Budaya Organisasi ( $X_2$ )

Berdasarkan hasil analisis jalur Sub-Struktur 2 ( $X_1$  dan  $X_2$ ) yang terdapat pada Tabel 6 di atas, koefisien Sub-Struktur 2 diperoleh nilai:  $\beta_{21} = \text{Beta} = 0,445$  [ $t_{hitung} = 4,862$  dan probabilitas (*sig*) = 0,000], jadi koefisien jalur signifikan. Uji F pada Sub-Struktur 2 pada Tabel ANOVA kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) terhadap budaya organisasi ( $X_2$ ) pada Tabel 7 di bawah ini:

Tabel 7  
ANOVA Model Sub-Struktur 2

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1342.300	1	1342.300	23.642	.000
Residual	5450.516	96	56.776		
Total	6792.816	97			

a. *Dependent Variable:* Budaya Organisasi ( $X_2$ )

b. *Predictors:* (Constant), Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ )

Berdasarkan Tabel 7 di atas, uji F pada Sub-Struktur 2, diperoleh dengan nilai  $F_{hitung} = 23,642$  lebih besar dari  $F_{tabel}$  untuk  $\alpha = 0,05$  sebesar 3,09; maka dapat dilanjutkan dengan uji individu atau uji t.

Adapun rangkuman hasil perhitungan dan pengujian koefisien jalur Sub-Struktur 2 kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) terhadap budaya organisasi ( $X_2$ ) terdapat pada Tabel 8 di bawah ini:

Tabel 8  
Rangkuman Hasil Pengujian Koefisien Jalur Sub-Struktur 2

Jalur	Koefisien Jalur	$t_{hitung}$	$t_{tabel} \alpha = 0,05$	Keterangan
$\beta_{21}$	0,445	4,862	1,661	Signifikan

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 8 di atas, diperoleh nilai koefisien jalur  $X_1$  terhadap  $X_2$  ( $\beta_{21}$ ) sebesar 0,445 dengan  $t_{hitung}$  sebesar 4,862 >  $t_{tabel}$  (1,661 pada  $\alpha = 0,05$ ). Dengan demikian, kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) terhadap

budaya organisasi ( $X_2$ ) menunjukkan koefisien jalur signifikan pada  $\alpha = 0,05$ ; karena  $t_{hitung}$  lebih besar dari pada  $t_{tabel}$ .

Koefisien determinan atau kontribusi kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) terhadap budaya organisasi ( $X_2$ ) ditampilkan pada Tabel 9:

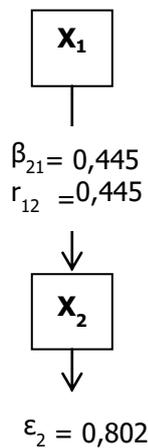
Tabel 9  
 Summary Model Sub-Struktur 2

Model	R	R Square	Adjusted R Square	RStd. Error of the Estimate
1	.445	.198	.189	7.535

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ )

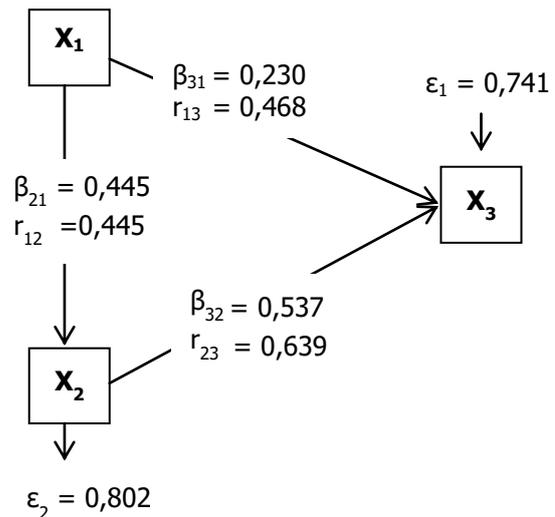
Berdasarkan Tabel 9 di atas, koefisien determinan atau kontribusi kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) terhadap budaya organisasi ( $X_2$ ) adalah ( $Rsquare = R^2_{21}$ ) = 0,198; yang berarti bahwa sebesar 0,198 variasi budaya organisasi ( $X_2$ ) dapat dijelaskan oleh variasi kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ).

Besar koefisien residu  $\beta_2\varepsilon_2 = \sqrt{(1 - 0,198)} = 0,802$  merupakan pengaruh variabel lain di luar kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) seperti *self-efficacy*, kepribadian, struktur organisasi, kemampuan, kepercayaan, kepuasan, motivasi dan sebagainya. Dengan demikian persamaan struktural untuk Sub-Struktur 2 adalah  $X_2 = 0,445 X_1 + 0,802 \varepsilon_2$ , dan diagram jalurnya seperti pada gambar di bawah ini:



Gambar 2  
 Hubungan Kausal pada Sub-Struktur 2 antara  $X_1$  terhadap  $X_2$

Berdasarkan hasil dari koefisien jalur pada Sub-Struktur 1 dan Sub Struktur 2, maka dapat digambarkan secara keseluruhan yang menggambarkan hubungan kausal antar variabel  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap  $X_3$  yaitu:



Gambar 3  
 Hubungan Kausal Variabel – Variabel  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$

Hasil dari koefisien jalur pada Sub-Struktur 1 dan Sub Struktur 2 berubah menjadi persamaan struktur, sebagai berikut:

$$X_3 = \beta_{31} X_1 + \beta_{32} X_2 + \varepsilon_1$$

$$X_3 = 0,230 X_1 + 0,537 X_2 + 0,741 \varepsilon_1$$

$$X_2 = \beta_{21} X_1 + \varepsilon_2$$

$$X_2 = 0,445 X_1 + 0,802 \varepsilon_2$$

Berdasarkan Gambar 3 menunjukkan pengaruh langsung yang paling kuat pada persamaan struktur adalah variabel budaya organisasi dengan koefisien jalur ( $\beta_{21}$ ) sebesar 0,537 dan koefisien korelasi ( $r_{12}$ ) sebesar 0,639. Sedangkan nilai *residu* ( $\varepsilon_2$ ) sebesar 0,741, artinya dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional seperti *self-efficacy*, kepribadian, struktur organisasi, kemampuan, kepercayaan, kepuasan, motivasi dan sebagainya.

**Perhitungan Koefisien Jalur Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) melalui Budaya Organisasi ( $X_2$ ) terhadap *Disruptive Innovation* ( $X_3$ )**

Nilai koefisien jalur tidak langsung (*indirect effect*) diperoleh dari perkalian antara  $X_1 \rightarrow X_2$  yaitu sebesar 0,445 dengan  $X_2 \rightarrow X_3 = 0,537$  sehingga  $0,445 \times 0,537 = 0,238$ . Maka pengaruh total yang diberikan  $X_1$  terhadap  $X_3$  adalah pengaruh langsung ditambah pengaruh tidak langsung yaitu:  $0,230 + 0,238 = 0,468$ . Jalur antara  $X_1 \rightarrow X_2$  dan jalur  $X_2 \rightarrow X_3$  keduanya signifikan (0,008 dan 0,008) karena  $\alpha = 0,05$ . Adapun koefisien jalur variabel lain diluar model yakni  $\varepsilon_1$  sebesar 0,741.

Koefisien korelasi parsial variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) terhadap

*disruptive innovation*( $X_3$ ), jika dikontrol keinovasian ( $X_2$ ), terdapat pada Tabel 10:

Tabel 10

Uji Keberartian Koefisien Korelasi Parsial ( $r_{1,23}$ )			$X_1$	$X_3$
$X_2$	$X_1$	Correlation	1.000	.268
		Significance (2-tailed)	.	.008
		df	0	95
$X_3$		Correlation	.268	1.000
		Significance (2-tailed)	.008	.
		df	95	0

Koefisien korelasi parsial kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) terhadap *disruptive innovation*( $X_3$ ), jika dikontrol budaya organisasi ( $X_2$ ) menghasilkan koefisien  $r_{1,23}$  sebesar = 0,268. Hal ini berarti, meskipun kepemimpinan transformasional dan *disruptive innovation* dikontrol oleh budaya organisasi, tetap positif dan signifikan.

Hasil uji hipotesis menunjukkan terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap *disruptive innovation*; terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan budaya organisasi terhadap *disruptive innovation*; terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi; dan terdapat pengaruh tidak langsung positif dan signifikan kepemimpinan transformasional melalui budaya organisasi terhadap *disruptive innovation*.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hadad (2017) menunjukkan bahwa, *disruptive innovation* biasanya mengambil segmen pasar tertentu yang kurang diminati atau dianggap kurang penting bagi penguasa pasar, namun inovasinya bersifat breakthrough dan mampu meredefinisi sistem atau pasar yang eksisting. Munculnya *disruptive innovation* jika tidak diantisipasi dengan baik oleh dunia usaha dapat menyebabkan kejatuhan.

Penelitian Flavin (2012) menunjukkan bahwa, perguruan tinggi melakukan investasi yang cukup signifikan untuk teknologi digital dalam pembelajaran dan pengajaran. Penyediaan *Virtual Learning Environments* (VLEs) saat ini merupakan hal yang umum di dunia pendidikan tinggi.

Penelitian Christensen dan Eyring (2011), mengatakan perguruan tinggi perlu memikirkan kembali keseluruhan model pendidikan tinggi melalui *disruptive technologies* serta menawarkan cara-cara baru terkait dengan kurikulum, fakultas, pendaftaran, retensi mahasiswa, tingkat kelulusan, pemanfaatan fasilitas kampus dan isu mendesak lainnya.

Penelitian Christensen, Johnson dan Horn (2017), mengatakan teknologi memungkinkan penyederhanaan terhadap masalah dan kebutuhan yang ada di dalam perguruan tinggi. Keberadaan teknologi dapat dimanfaatkan untuk personalisasi pembelajaran. menjelaskan bahwa, *disruptive innovation* terkait dengan kustomisasi pembelajaran untuk tiap individu yang berbeda yang dikenal dengan sebutan personalisasi pembelajaran elektronik.

Hasil penelitian Al Zefeiti (2017) mengatakan, kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dalam meningkatkan komitmen organisasi. Secara khusus, kepemimpinan transformasional memiliki dampak langsung pada semua dimensi komitmen dan kinerja organisasi.

Kelidbari, Fadaei, dan Ebrahimi (2016) mengatakan, pimpinan dapat meningkatkan kualitas pekerjaan karyawan dengan memberikan setiap staf kesempatan untuk membicarakan masalah, minat, dan harapan; mendengarkan secara aktif masalah-masalah staf dan bersikap perhatian serta peka terhadap karyawan; serta tidak memaksakan pola pikir dan paradigma pimpinan kepada staf.

Kampf, et al (2017) mengatakan bahwa, budaya organisasi memberi penekanan pada pegawai, pelanggan dan tradisi. Kesetiaan dan kerja tim sebagai alat penting untuk kesuksesan bisnis. Dosen yang memiliki motivasi tinggi dapat mempengaruhi efisiensi proses pekerjaan dengan cara yang benar dan meningkatkan kinerja.

Yıldız, Baştürk dan Boz (2014) menunjukkan dua gaya kepemimpinan dan keinovasian berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis. Keinovasian, kepemimpinan transformasional dan transaksional memiliki efek yang lebih tinggi pada kinerja bisnis. Keinovasian dan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Idowu (2017) mengatakan, pemahaman budaya organisasi semakin dipandang sebagai suatu keharusan persyaratan untuk kinerja tinggi dalam organisasi. Budaya suatu organisasi dapat memiliki dampak signifikan pada keberhasilan organisasi. Budaya organisasi ada dan memainkan peran penting membentuk inovasi dosen dalam organisasi.

Baldwin, Bommer, dan Rubin (2013), Perilaku pemimpin transformasional melibatkan seluruh orang dengan meminta pengikutnya untuk mengatasi kepentingan demi tim atau organisasi dan meningkatkan kesadaran karyawan tentang pentingnya dan norma dari tujuan.

## Kesimpulan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan

kepemimpinan transformasional terhadap *disruptive innovation*; terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan budaya organisasi terhadap *disruptive innovation*; terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi; dan terdapat pengaruh tidak langsung positif dan signifikan kepemimpinan transformasional melalui budaya organisasi terhadap *disruptive innovation*.

Berdasarkan temuan penelitian, disimpulkan bahwa apabila ingin ditingkatkan *disruptive innovation*, maka faktor-faktor seperti kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi perlu ditingkatkan pula. Budaya organisasi bukanlah satu-satunya yang mempengaruhi *disruptive innovation*, tetapi perlu dipertimbangkan pula kepemimpinan transformasional.

### Daftar Pustaka

- Al Zefeiti, Salim M. B (2017). The Influence of Transformational Leadership Behaviours on Organizational Commitment in Omani Governmental Organizations. *International Journal of Business and Management*, 12(4), 111-122.
- Baldwin, T. T. , Bommer, W. H. , dan Rubin, R. S. (2013). *Managing Organizational Behavior. Leadings Others*. Australia: McGraw-Hill.
- Bower, J. L. , and C. M. Christensen. "Disruptive Technologies: Catching the Wave." *Harvard Business Review* 73, no. 1 (January–February 1995): 43–53.
- Christensen, C. M. , Johnson, C. W. , & Horn, M. B. (2017). *Disrupting Class, Expanded Edition: How Disruptive Innovation Will Change the Way the World Learns* (Expanded E). New York, NY, USA: McGraw-Hill Education.
- Christensen, C. M. (2016). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firm to Fail*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Christensen, C. M. , & Eyring, H. J. (2011). *The Innovative University: Changing the DNA of Higher Education from the Inside Out*. San Francisco, CA, USA: Jossey-Bass.
- Colquitt, J. A. , Le pine, Jeffery A. , dan Wesson, Michael J. (2011). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York: McGraw Hill.
- Flavin, M. (2012). Disruptive technologies in higher education. In *Research in Learning Technology*, 20, 102–111.
- Hadad, M. D. (2017). *Financial Techonology (Fintech) di Indonesia*. Jakarta: Otoritas Jasa Keuangan.
- George, J. M. & Jones, G. R. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior*, 6th Edition. New Jersey, Prentice Hall.
- Gibson, Donnelly, Ivancevich, dan Konopaske, Robert. (2012). *Organizations Behavior, Structure, Processes*. New York: McGraw-Hill.
- Griffin, Ricky W., and Moorhead, Gregory. (2014). *Organizational Behavior, Managing People and Organizations*. New York: Houghton Mifflin Company.
- Idowu, O. E. (2017). Understanding Organisational Culture and Organisational Performance: Are They Two Sides of the Same Coin?. *Journal of Management Research*, 9, (1), 12-21.
- Ivancevich, J. M, Konopaske, Robert dan Matteson, M. T. (2014). *Organizational Behavior & Management*. New York: McGraw-Hill Education.
- Kampf, R. , Lorincova, S. , Hitka, M. , Stopka, O. (2017). Generational Differences in the Perception of Corporate Culture in European Transport Enterprises. *International Journal Sustainability*. 9,(1561), 1-14.
- Kelidbari, H. R. R., Mehdi Fadaei, dan Pejman Ebrahimi., (2016). The Role of Ethical Leadership on Employee Performance in Guilan University of Medical Sciences. *Elsevier, 3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership*.
- King, A. A. , & Baartartogtokh, B. (2015). How useful is the theory of disruptive innovation? *MIT Sloan Management Review*, 57,(1), 77–90.

McShane, S. , Olekalns, M. , dan Travaglione, T. (2013). *Organisational Behavior. Emerging Knowledge, Global Insights*. Australia: McGraw-Hill.

Rivai, Veithzal. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Edisi ke 6. Depok: PT Raja Grafindo Persada.

Robbins, S.P., dan Judge, T.A. (2013). *Organizational Behavior*, 15<sup>th</sup>ed. New York: Pearson Education.

Yıldız, S. , Baştürk, F. , dan Boz, İ. T. (2014). The Effect of Leadership and Innovativeness on BusinessPerformance. *Elsevier, Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 785-79.