Jurnal Diversita

Available online <http://ojs.uma.ac.id/index.php/diversita>

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi terhadap Perilaku *Knowledge Sharing* di PT T

The Effect of Transformational Leadership and Organizational Climate on Knowledge Sharing at PT T

Cut Sarah

Fakultas Psikologi, Universitas Medan Area, Indonesia

Diterima; 07 November 2019; Disetujui: 25 April 2020; Dipublish: 02 Juni 2020

*Corresponding author: Email: cut.sarah20@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap perilaku *knowledge sharing*. Berdasarkan hasil uji regresi berganda pada 92 karyawan dengan menggunakan *Multifactor Leadership Questionnaire (Form 5x-Short)*, *Organizational Climate Instrument*, dan *Knowledge Sharing Behavior Questionnaire* menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap *knowledge sharing*. Hasil uji regresi berganda menunjukkan nilai *R Squared* dengan koefisien determinasi sebesar $0,261 = 26,1\%$ yang berarti pengaruh kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap *knowledge sharing* adalah sebesar $26,1\%$ dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lainnya. Jika dilihat lebih rinci menunjukkan bahwa variabel yang paling signifikan sumbangannya (nilai β) terhadap variabel *knowledge sharing* adalah iklim organisasi, diikuti oleh *laissez faire*, kepemimpinan transformasional dan terkecil kepemimpinan transaksional. Hal ini menunjukkan penting untuk memperhatikan iklim organisasi untuk menunjang perilaku *knowledge sharing* di organisasi. Di samping itu hasil kepemimpinan transformasional menunjukkan koefisien negatif pada variabel *laissez faire* yang mengindikasikan pemimpin dan manajemen yang pasif terhadap bawahannya akan menurunkan tingkat *knowledge sharing* dalam organisasi.

Kata Kunci: Iklim Organisasi; Kepemimpinan Transaksional; Kepemimpinan Transformasional; *Knowledge Sharing*.

Abstract

This study is aimed to analyze the effect of leadership and organizational climate toward knowledge sharing behaviors. Based on multiple regression test to the 92 employees using *Multifactor Leadership Questionnaire (Form 5x-Short)*, *Organizational Climate Instrument*, and *Knowledge Sharing Behavior Questionnaire* showed a significant effect of leadership and organizational climate toward knowledge sharing. The results of multiple regression tests indicate the value of *R Squared* with a coefficient of determination of $0.261 = 26.1\%$, which means the influence of leadership and organizational climate on knowledge sharing is 26.1% and the rest is influenced by other variables. If seen in more detail shows that the variable with the most significant contribution (value β) to the knowledge sharing variable is the organizational climate, followed by *laissez faire*, transformational leadership and the smallest transactional leadership. This shows that it is important to pay attention to the organizational climate to support knowledge sharing behavior in the organization. In addition, the results of transformational leadership show a negative coefficient on the *laissez faire* variable which indicates that leaders and management who are passive to their subordinates will reduce the level of knowledge sharing in organizations

Keywords: Organizational Climate; Knowledge Sharing; Transactional Leadership; Transformational Leadership.

How to Cite: Sarah, C. (2020), Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi terhadap Perilaku *Knowledge Sharing* di PT T, *Jurnal Diversita*, 6(1): 48-62.

PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan bisnis yang kompetitif menuntut perusahaan untuk memiliki *competitive advantage* yaitu kemampuan perusahaan untuk bertahan dan menambah *market share* di tengah industri (Noe, et al., 2008). Saat ini semakin banyak organisasi yang berubah membentuk *learning organization* melalui penerapan *knowledge management* sebagai kunci untuk meningkatkan kompetensi intinya dalam mencapai *competitive advantage* (Bhatt, 2001 dalam Nguyen & Mohamed, 2009).

Knowledge management (KM) adalah proses menangkap, menyimpan, membagikan, dan menggunakan pengetahuan (Davenport & Prusak, 1998 dalam Bock, Zmud, Kim & Lee, 2005). Fokus utama dalam KM adalah *knowledge sharing* (Lee & Yu, 2011). Menurut Reid (2003 dalam Lin, 2006), *knowledge sharing* menciptakan kesempatan untuk memaksimalkan kemampuan organisasi untuk memenuhi kebutuhan dan menghasilkan solusi dan efisiensi yang memberikan *competitive advantage* bagi bisnis yang dijalankan. *Knowledge sharing* merupakan aktivitas pengembangan komunitas orang-orang yang bekerja bersama-sama, memfasilitasi pertukaran pengetahuan di antara mereka, mendorong kapasitas organisasi untuk belajar, dan meningkatkan kemampuan untuk mencapai tujuan-tujuan individu dan organisasi (Dyer & Nobeoka, 2000 dalam Lin, 2006). Beberapa penelitian menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap dukungan dari pimpinan dan

persepsi tentang keadaan organisasinya berpengaruh terhadap kesediaan mereka untuk berbagi pengetahuan.

Knowledge adalah mesin bagi perubahan (Ahmed, Kok, & Loh, 2002). Dalam perubahan yang tidak bisa dihindari, maka perusahaan harus menggunakan kemampuannya mengelola pengetahuan untuk tetap bertahan. Demi memperoleh *competitive advantage* yang bertahan, penting sekali bagi perusahaan untuk menjadi *knowledge-intensive*, menciptakan pengetahuan dan menghasilkan kualitas agar dapat menyesuaikan dengan perubahan (Gupta & Michailova dalam Trezzini, Lambe & Hawamdeh, 2004). Perusahaan harus memanfaatkan pengetahuan dan belajar lebih cepat dari para kompetitornya. Agar hal tersebut dapat dicapai, perusahaan perlu secara efektif dan efisien mengorganisasikan dan mengelola proses *knowledge sharing*.

Knowledge sharing digunakan dalam literatur *knowledge management* untuk menggambarkan pertukaran pengetahuan antar anggota dalam organisasi tanpa menghiraukan medium pertukarannya (Mullin, 1996 dalam Abzari & Abbasi, 2011). Davenport dan Prusak (1998) mendefinisikan *knowledge sharing* sebagai proses yang meliputi pertukaran pengetahuan antar individu dan kelompok. Gupta dan Govindarajan (2000 dalam Chennamaneni, 2006) menyamakan *knowledge sharing* dengan aliran pengetahuan yang terdiri dari lima elemen: nilai dari sumber pengetahuan, kesediaan sumber untuk berbagi pengetahuan, media dari saluran komunikasi, kesediaan penerima untuk

memperoleh pengetahuan dan kapasitas penyerapan dari penerima. Connely dan Kelloway (2003) mendefinisikan *knowledge sharing* sebagai kumpulan perilaku yang meliputi pertukaran informasi atau bantuan kepada pihak lain.

Hal ini berbeda dari *information sharing* yang sekedar membuat informasi seperti laporan manajemen. Dalam *knowledge sharing* terdapat elemen timbal balik, sedangkan *information sharing* dapat berlangsung satu arah dan tidak diminta. *Knowledge sharing* meliputi komitmen langsung baik dari pemberi maupun penerima. Apabila pemberi pengetahuan yang potensial tidak menyadari bahwa orang lain tertarik dengan pengetahuan yang ia miliki, maka ia tidak akan secara aktif membagikan pengetahuan yang dimilikinya

Salah satu faktor kuat pendukung *knowledge sharing* adalah kepemimpinan (Goel, Rana, & Rastogi, 2010). Rosenberg (dalam Goldsmith, Morgan, & Ogg, 2004) menyatakan bahwa pemimpin sebagai *role model* dan kepemimpinannya merupakan faktor terpenting bagi kesuksesan penerapan *knowledge sharing* dalam perusahaan. Selain kepemimpinan, *organizational climate* atau iklim organisasi juga berperan besar terhadap *knowledge sharing*. Iklim organisasi merupakan prediktor yang kuat terhadap intensi untuk berbagi pengetahuan (Constant et al, 1994; Huber, 2001; Bock et al, 2005; Wolfe & Loraas, 2008).

Iklim organisasi adalah persepsi yang dibagi bersama oleh anggota organisasi terkait peraturan, praktek,

dan prosedur-prosedur dalam organisasi baik formal maupun informal (Reichers & Schnieder, 1990 dalam Davis & Mentzer, 2002). Davis & Mentzer (2002) menemukan bahwa iklim organisasi yang negatif yang dikarakterisasi oleh kurangnya dukungan kepemimpinan dan struktur *reward* yang tidak sejalan akan berkontribusi terhadap ketidakefektifan KM dengan menghambat atau membatasi informasi bagi keuntungan personal atau menciptakan kesenjangan komunikasi dalam membangun *knowledge*. Ketika iklim tidak mendukung maka hal ini akan menghambat *knowledge sharing* yang terjadi. Iklim yang membuat kecenderungan untuk *knowledge sharing* adalah iklim dimana individu memiliki rasa kepercayaan tinggi satu sama lain dan terhadap organisasi, iklim terbuka dimana arus informasi berjalan bebas, iklim yang menoleransi kegagalan yang beralasan, dan iklim yang ditanamkan dengan norma pro-sosial (Constant et al, 1994, 1996; Hinds & Pfeffer, 2003; Wasko & Faraj, 2000 dalam Bock, Zmud, & Lee, 2005).

Teori kepemimpinan transformasional pertama kali diperkenalkan oleh Burns (1978 dalam Bass, 1985) dalam penelitian deskriptif tentang pemimpin-pemimpin politik. Melalui kepemimpinan transformasional, bawahan atau pengikut akan memiliki kepercayaan, kekaguman, dan rasa hormat terhadap pemimpinnya, dan mereka lebih termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang diharapkan (Yukl, 2006). Dalam kepemimpinan transformasional, interaksi antara pemimpin dan bawahan ditandai oleh pengaruh pemimpin untuk

mengubah perilaku bawahannya menjadi seseorang yang merasa mampu dan bermotivasi tinggi dan berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi dan bermutu. Pemimpin mengubah bawahannya, sehingga tujuan kelompok kerjanya dapat dicapai bersama (Munandar, 2000). Burns (dalam Bass, 1985) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang memotivasi para bawahannya untuk bekerja mencapai tujuan-tujuan yang lebih tinggi dan untuk menimbulkan tingkat kebutuhan yang lebih tinggi untuk aktualisasi diri daripada untuk mencapai minat pribadi semata.

Kepemimpinan transformasional memiliki beberapa faktor atau komponen sebagai berikut (Bass dan Riggio, 2006):

1. *Idealized Influence*. Pemimpin transformasional bertindaklah yang membuat mereka dapat memberikan contoh bagi pengikutnya. Pemimpin dikagumi, dihormati, dan dipercaya. Ada dua aspek dari pengaruh individual yaitu perilaku pimpinan (*idealized influence- behavior*) dan elemen yang yang diatribusikan ada pada seorang pemimpin oleh bawahan atau rekannya (*idealized influence-attributed charisma*). yang diambil. Pemimpin Kedua aspek merupakan subfaktor yang diukur berbeda dalam *Multifaktor Leadership Questionnaire* (MLQ). Pengaruh individual ketika pemimpin selalu menekankan pentingnya nilai-nilai moral, komitmen, dan keyakinan pada nilai-nilai, memiliki tekad untuk mencapai tujuan serta mempertimbangkan akibat-akibat moral dan etika dari setiap keputusan dihormati dan dipercaya bawahan karena menghindari menggunakan kekuasaan untuk kepentingan pribadi. Karisma merupakan komponen penting dalam kepemimpinan, pemimpin yang karismatik menggunakan dirinya sendiri sebagai contoh bagi bawahannya untuk diikuti.
2. *Inspirational Leadership*. Pemimpin inspirasional mempengaruhi bawahannya dengan cara emosional (Bass, 1985). Pemimpin transformasional berperilaku dengan memotivasi dan menginspirasi sekelilingnya dengan memberi makna dan tantangan pada pekerjaan bawahannya.
3. *Intellectual Stimulation*. Pemimpin transformasional menstimulasi bawahannya untuk berusaha secara inovatif dan kreatif dengan mempertanyakan asumsi, memperjelas masalah, dan memiliki pendekatan yang baru terhadap situasi-situasi lama. Aspek ini juga membedakan pemimpin transaksional dan transformasional. Pemimpin transformasional akan lebih proaktif daripada reaktif dalam berpikir; lebih kreatif, inovatif, lebih radikal daripada konservatif, dan tidak terhambat dalam ide-ide mencari solusi. Sedangkan pemimpin transaksional akan fokus pada menjaga sistem yang telah berjalan sesuai dengan tanggung jawabnya.
4. *Individualized Consideration*. Pertimbangan terhadap orang lain secara konsisten terbukti sebagai aspek yang penting bagi hubungan atasan- bawahan (Bass, 1985). Secara umum, aspek ini ditemukan berkontribusi terhadap kepuasan bawahan terhadap pimpinannya dan dalam beberapa situasi turut berperan dalam produktivitas bawahan. Pemimpin

transformasional memberikan perhatian khusus bagi kebutuhan berprestasi dan pertumbuhan masing-masing individu bawahannya dengan menjadi pelatih atau mentor.

Menurut Bass (1985), selain kepemimpinan transformasional, penting juga untuk menilai sisi kepemimpinan transaksional. Keduanya merupakan variabel yang diukur dalam MLQ. Pemimpin tipe ini akan berusaha mengenali apa yang ingin dicapai dari pekerjaan bawahannya dan memberikan jaminan bahwa bawahan bisa mendapatkan imbalan jika ia mampu mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Pemimpin juga akan lebih responsif terhadap minat-minat pribadi bawahan bila mereka dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan harapan pemimpin. Terdapat beberapa faktor yang merupakan perilaku pemimpin dengan gaya kepemimpinan transaksional. Faktor-faktor tersebut antara lain (Bass, 1985):

1. *Contingent Reward*, jika bawahan dapat menguntungkan perusahaan, maka mereka dapat mengharapkan imbalan-imbalan yang setimpal sesuai dengan kesepakatan. Misalnya, jika bawahan memperlihatkan prestasi kerja yang memuaskan, mereka berhak mendapatkan imbalan yang memuaskan juga.
2. *Management By Exception (Active)*, pimpinan memberlakukan aturan secara ketat mengawasi dan memantau bawahan agar terhindar dari kesalahan dan kegagalan dalam pelaksanaan dan penyelesaian tugasnya. Bila terjadi kesalahan dan kegagalan, maka diusahakan secepatnya diketahui dan diperbaiki.

3. *Management By Exception (Passive)*, pimpinan akan bertindak setelah terjadi kesalahan atau setelah diketahui ada masalah yang serius. Sebaliknya, pimpinan tidak perlu mengintervensi bila belum ada masalah atau belum terjadi kegagalan.

Setelah melalui perkembangan teori kepemimpinan transformasional disempurnakan oleh Bass dan Avolio (2004) dengan memisahkan aspek *laissez faire* yang pada mulanya bagian dari kepemimpinan transaksional. Hal ini meninjau pengertian dari *laissez faire* yang pada dasarnya adalah absen atau tidak hadirnya peran kepemimpinan (pasif). Lebih lengkapnya *laissez faire* adalah pemimpin yang membiarkan bawahannya melakukan pekerjaannya tanpa pengawasan dari dirinya. Pemimpin menganggap bahwa mutu kinerja dari bawahan merupakan tanggung jawab dari dirinya sendiri.

Davis dan Mentzer (2002) menyatakan bahwa kesuksesan penerapan *knowledge management* sangat tergantung pada *organizational climate* atau iklim organisasi. Istilah iklim sejarahnya berasal dari teori seperti Lewin (gaya kepemimpinan yang menciptakan iklim sosial) dan McGregor (teori X dan teori Y), yang menggunakan istilah itu untuk merujuk pada iklim sosial dan iklim organisasi (Ahmed, Kok, & Loh, 2002). Iklim organisasi disimpulkan oleh para anggotanya melalui praktek-praktek organisasi, prosedur, dan sistem *rewards*, dan hal ini mengindikasikan bagaimana bisnis berjalan dalam kesehariannya.

Iklim organisasi didefinisikan sebagai persepsi yang dibagi bersama

oleh anggota organisasi terkait kebijakan, praktek, dan prosedur organisasi baik formal maupun informal (Reichners & Schnieder, 1990 dalam Davis & Mentzer, 2002). Iklim dapat bergerak dari kontinum menyenangkan ke netral sampai yang tidak menyenangkan. Anggota organisasi akan mengharapkan iklim yang lebih menyenangkan karena akan memperoleh keuntungan lebih banyak dan menggerakkan pada kinerja yang lebih baik.

David, Keith, dan Newstrom (1996) menyebutkan beberapa unsur khas yang turut membentuk iklim yang menyenangkan antara lain: kualitas kepemimpinan, kadar kepercayaan, komunikasi ke atas dan ke bawah, perasaan melakukan pekerjaan yang bermanfaat, tanggung jawab, imbalan yang adil, tekanan pekerjaan yang beralasan, kesempatan, pengendalian struktur, birokrasi yang dapat diterima dan keterlibatan karyawan. Karyawan merasa iklim menyenangkan apabila mereka melakukan sesuatu yang bermanfaat dan menimbulkan perasaan berharga.

Mereka seringkali menginginkan pekerjaan yang menantang dan memuaskan secara intrinsik. Kebanyakan karyawan juga menginginkan tanggung jawab dan kesempatan untuk berhasil. Mereka ingin didengarkan dan diperlakukan sebagai orang yang bernilai. Para karyawan ingin merasa bahwa organisasi benar-benar memperhatikan kebutuhan dan masalah mereka.

Bock, Zmud, Kim dan Lee (2005) melakukan penelitian terkait pengaruh

iklim organisasi dalam konteks *knowledge sharing*. Iklim organisasi terdiri dari tiga dimensi *fairness*, *affiliation*, dan *innovativeness*, yang dijelaskan sebagai berikut:

1. *Fairness* didefinisikan sebagai persepsi bahwa praktik-praktik organisasinya berlaku secara adil, tidak memihak, sewenang-wenang, atau berubah-ubah. *Fairness* dapat ditunjukkan dari penilaian atasan yang diyakini sudah baik atau adil, target atau sasaran yang diberikan kepada karyawan yang *reasonable* (wajar dan memiliki dasar alasan) dan atasan tidak pilih kasih kepada seseorang.
2. *Affiliation* didefinisikan sebagai kebersamaan. Kebersamaan dikaitkan dengan hubungan yang erat antara satu departemen dengan departemen lainnya, bagaimana anggota dalam organisasi memperhatikan sudut pandang anggota yang lain, adanya perasaan yang kuat sebagai satu tim dan adanya kerjasama yang baik antara anggota organisasi.
3. *Innovativeness* sebagai persepsi bahwa perubahan dan kreativitas di dalam organisasi didorong, termasuk mengambil risiko di dalam bidang baru dimana organisasi atau individu didalam organisasi tidak memiliki atau sedikit pengalaman sebelumnya. *Innovativeness* ini ditunjukkan dengan organisasi yang mendorong munculnya ide-ide untuk peluang baru, organisasi yang berani mengambil risiko bahkan di saat upaya tersebut mencapai suatu kegagalan, dan organisasi yang mendorong menemukan metode baru untuk menjalankan suatu pekerjaan.

Berikut rumusan masalah dalam penelitian ini:

Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi terhadap *knowledge sharing* di PT T?

Dari pertanyaan penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H_{a1}: Terdapat pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi terhadap *knowledge sharing* karyawan di PT T.

H₀₁: Tidak terdapat pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi terhadap *knowledge sharing* karyawan di PT T.

Penelitian ini lebih lanjut bertujuan untuk melihat pengaruh kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi terhadap *knowledge sharing* pada karyawan di PT T. Diharapkan dengan mengetahui sejauh apa pengaruh tersebut, dapat menjadi masukan bagi perusahaan dalam mengembangkan *Knowledge Management*, khususnya *knowledge sharing* bagi karyawannya.

METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Responden dalam penelitian ini adalah 92 karyawan PT T di *Head Office*. Kriteria yang ditetapkan minimal sudah bekerja selama satu tahun, karena dengan demikian responden sudah mengenal atasannya dengan cukup baik dan juga sudah cukup mengenal tujuan organisasi, sudah memiliki pengalaman kerja, serta memiliki tanggung jawab terhadap

pekerjaan (Seniati, 2002). Selain itu, responden yang dipilih minimal berlatar pendidikan SMA dengan harapan mampu mengisi kuesioner dengan baik. Teknik pengambilan sampel dengan menggunakan *non probability sampling*, tipe *accidental sampling*, setiap elemen dari populasi tidak memiliki kesempatan yang sama untuk dijadikan sampel penelitian. Tipe ini didasari alasan kemudahan dan ketersediaan sampel (Kerlinger & Lee, 2000)

Penelitian ini menggunakan alat ukur yang dikembangkan oleh Chennamaneni (2006) yang mengukur *knowledge sharing behavior*. *Knowledge sharing behavior* yang dimaksud meliputi *implicit* dan *explicit knowledge*. Berbagi pengetahuan eksplisit (*explicit knowledge sharing*) didefinisikan sebagai perilaku berbagi pengetahuan dengan rekan kerja yang meliputi berbagi dokumen, prosedur kerja, metode kerja, dan sebagainya. Berbagi pengetahuan implisit (*implicit knowledge sharing*) adalah perilaku berbagi pengetahuan yang bersifat *tacit*, seperti pengalaman kerja, teknik menyelesaikan pekerjaan, dan sebagainya. Alat ukur iklim organisasi yang digunakan dari Bock, Zmud, Kim, dan Lee (2005) yang mengukur iklim dalam tiga dimensi yaitu *fairness*, *innovativeness*, dan *affiliation*. Sedangkan alat ukur kepemimpinan yang digunakan adalah *Multifactor Leadership Questttionnaire (Form 5X R)* yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio (2004) yang mengukur kepemimpinan transformasional, transaksional, dan *laissez faire*.

Metode pengolahan data yang digunakan untuk menjawab

permasalahan penelitian ini menggunakan pengujian statistik pada data yang telah terkumpul. Untuk melihat hubungan variabel kepemimpinan, iklim organisasi dan *knowledge sharing* memakai korelasi *Pearson product moment*, lebih lanjut untuk melihat pengaruh digunakan analisis regresi berganda karena melibatkan lebih dari satu variabel terikat. Selanjutnya untuk melihat signifikansi perbedaan *mean knowledge sharing* pada tiap kelompok responden menggunakan *one-way ANOVA*. Peneliti juga menggunakan *descriptive statistics* untuk mendapatkan gambaran umum responden penelitian melalui persentase jumlah individu berdasarkan usia, masa kerja, pendidikan terakhir, dan jenis kelamin. Seluruh perhitungan statistik dalam penelitian ini menggunakan *Statistikal Package for Social Science* (SPSS) versi 15.0.

Reliabilitas dimensi alat ukur *knowledge sharing behavior* menunjukkan nilai Alpha *explicit knowledge* ($\alpha = 0,711$) dan *implicit knowledge* ($\alpha = 0,914$). Reliabilitas dimensi alat ukur MLQ (*Form-5x Short*) berkisar antara ($\alpha = 0,715$) hingga ($\alpha = 0,908$). Dan reliabilitas dimensi alat ukur iklim organisasi berkisar antara ($\alpha = 0,776$) hingga ($\alpha = 0,926$). Hasil ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan item-item pada setiap dimensinya sudah valid dan reliabel karena menunjukkan nilai korelasi di atas 0,2 yang menurut Aiken dan Marnath (2006) sudah menunjukkan validitas yang cukup baik dan *alpha* di atas 0,7 yang menurut Kaplan dan Saccuzzo (2005) sudah

menunjukkan reliabilitas yang cukup baik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Secara keseluruhan peneliti juga melakukan pengolahan data untuk mengetahui gambaran skor pada masing-masing dimensi setiap variabel kepemimpinan dan juga iklim organisasi. Sebagian besar responden telah menunjukkan perilaku *knowledge sharing* yang tergolong sedang. (*mean* = 3,89). Pada karyawan PT T menunjukkan lebih sering berbagi *implicit knowledge* dibandingkan *explicit knowledge* meskipun masih dalam kategori yang sama. Mayoritas responden mempersepsikan atasannya memiliki gaya kepemimpinan transformasional yang cukup tinggi pada keempat dimensi *idealized influenced attributes, idealized influence behavior, inspirational motivation, dan intellectual stimulation* (*mean* = 3,48- 3,69). Namun, dimensi *individual consideration* masih tergolong rendah (*mean* = 3,18). Lebih lanjut, responden juga menilai atasannya memiliki aspek gaya kepemimpinan transaksional yang tergolong sedang pada dimensi *contingent rewards* dan *management by exception active* (*mean* = 3,29 dan 2,59), serta rendah pada dimensi *management by exception passive* (*mean* = 2,59). Selain itu dimensi non kepemimpinan (*laissez faire*) tergolong sangat rendah (*mean* = 2,19). Sebagian besar responden juga mempersepsikan iklim organisasinya sedang (*mean* = 4,35).

Berikut adalah hasil temuan korelasi antar variabel dalam penelitian ini yaitu hubungan kepemimpinan

(transformasional dan transaksional) dan iklim organisasi dengan *knowledge sharing* pada karyawan PT T.

Tabel 1. Korelasi Kepemimpinan dan Iklim Organisasi dengan Knowledge Sharing

	Knowledge Sharing
Kepemimpinan Transformasional	0,346**
Kepemimpinan Transaksional	0,288**
Laissez Faire	-0,244**
Iklim Organisasi	0,413**

**Korelasi signifikan pada level 0,01 (2-tail)

Berdasarkan Tabel 1. dapat dilihat bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara variabel kepemimpinan transformasional (nilai korelasi 0,346 signifikan pada $\alpha = 0,01/p=0,000$) dan kepemimpinan transaksional (nilai korelasi 0,288 signifikan pada $\alpha = 0,01/p=0,000$) dengan *knowledge sharing*. Namun tidak terdapat hubungan yang signifikan antara aspek non kepemimpinan- *laissez faire* dengan *knowledge sharing*. Hubungan yang signifikan juga ditemui pada variabel iklim organisasi dengan *knowledge sharing* (nilai korelasi 0,413 signifikan pada $\alpha = 0,01/p=0,000$). Jadi, dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional dan transaksional serta iklim organisasi berhubungan secara signifikan dengan *knowledge sharing*, yang artinya kenaikan skor kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi akan diikuti dengan peningkatan skor *knowledge sharing*.

Berdasarkan perhitungan statistik mengenai variabel-variabel penelitian dapat dilihat besar pengaruh variabel bebas yaitu kepemimpinan yang terdiri dari kepemimpinan transformasional

dan transaksional, *laissez faire* serta iklim organisasi terhadap variabel terikat dalam penelitian ini yaitu *knowledge sharing*. Berikut tabel yang menunjukkan hasil pengaruh tersebut melalui analisis regresi berganda.

Tabel 2 .Regresi Berganda: Pengaruh Kepemimpinan dan Iklim Organisasi terhadap Knowledge Sharing

	Mean	β	t	Probabilitas	R/R Squared	Probabilitas
Kepemimpinan Transformasional	3,47	0,213	1,435	0,155		
Kepemimpinan Transaksional	3,06	0,101	0,827	0,410	0,511/0,261**	0,000
Laissez Faire	2,18	-0,157	-1,461	0,148		
Iklim Organisasi	4,35	0,238	2,137	0,035		

**Korelasi signifikan pada level 0,01 (2-tail)

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda pada variabel-variabel penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap *knowledge sharing* yang signifikan pada $\alpha = 0,01/p=0,000$ dengan koefisien korelasi yaitu nilai R sebesar 0,511. Lebih lanjut nilai R Squared yang menunjukkan koefisien determinasi sebesar 0,261 = 26,1% yang berarti pengaruh kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap *knowledge sharing* adalah sebesar 26,1% dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lainnya. Jika dilihat lebih rinci menunjukkan bahwa variabel yang paling signifikan sumbangannya (nilai β) terhadap variabel *knowledge sharing* adalah iklim organisasi, diikuti oleh *laissez faire*, kepemimpinan transformasional dan terkecil kepemimpinan transaksional. Dalam hal ini sumbangan *laissez faire* bernilai negatif yang menunjukkan semakin sering atasan menunjukkan aspek *laissez*

faire, maka akan semakin rendah knowledge sharing karyawannya.

Analisis lebih lanjut dilakukan untuk melihat lebih rinci mengenai pengaruh dari faktor-faktor dari variabel kepemimpinan terhadap knowledge sharing. Faktor yang memiliki sumbangan terbesar berasal dari faktor kepemimpinan transformasional yaitu individualized influence behavior ($t = 3,278$ dan signifikansi 0,002), inspirational motivation ($t = 3,084$ dan signifikansi 0,003), dan intellectual stimulation ($t = 2,887$ dan signifikansi 0,005). Setelah itu sumbangan terbesar dan signifikan berasal dari faktor kepemimpinan transaksional yaitu contingent rewards ($t = 2,877$ dan signifikansi 0,005). Sisanya memiliki sumbangan walaupun tidak signifikan yaitu aspek non kepemimpinan laissez faire ($t = -1,905$ dan nilai signifikansi 0,06). Dimana nilai negatif pada laissez faire menunjukkan bahwa semakin tinggi skor laissez faire maka akan diikuti dengan penurunan skor knowledge sharing yang artinya aspek ini memiliki sumbangan negatif bagi knowledge sharing. Kemudian sumbangan berikutnya dari aspek management by exception passive, management by exception active, individual consideration, dan individualized influence attributes.

Analisis lebih rinci berikutnya mengenai pengaruh dari dimensi dari variabel iklim organisasi terhadap knowledge sharing. Berdasarkan hasil analisis utama dari variabel bebas terhadap variabel terikat penelitian menunjukkan bahwa variabel yang sumbangannya paling besar terhadap

knowledge sharing adalah iklim organisasi. Hasil menunjukkan bahwa dimensi-dimensi iklim organisasi memiliki pengaruh yang simultan dan signifikan terhadap knowledge sharing. Sumbangan paling besar dari dimensi fairness ($t = 3,190$ dengan signifikansi 0,002) diikuti oleh innovativeness dan terakhir affiliation. Hal ini mengindikasikan bahwa persepsi mengenai praktek-praktek organisasi dilakukan secara adil, tidak sewenang-wenang dan berubah-ubah, serta adanya rasa saling percaya yang terbangun memiliki sumbangan terbesar dalam memunculkan knowledge sharing pada karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh yang simultan dan signifikan antara kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap knowledge sharing pada karyawan di PT T. Namun, sumbangan kepemimpinan kurang signifikan dibandingkan iklim organisasi. Hal ini menunjukkan iklim lebih berperan terhadap knowledge sharing pada karyawan di PT T. Sumbangan yang bermakna dari iklim organisasi mengindikasikan bahwa semakin baik iklim organisasi maka akan diikuti dengan peningkatan knowledge sharing. Temuan ini sejalan dengan penelitian Bock, Zmud, Kim, dan Lee (2005) yang menyatakan bahwa iklim organisasi yang kondusif (dioperasionalisasikan sebagai fairness, innovativeness, dan affiliation) memiliki pengaruh yang kuat dan secara langsung terhadap knowledge sharing individu. Penelitian Abzari dan Abbasi (2011) juga menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki dampak yang secara jelas dan signifikan terhadap intensi

knowledge sharing. Selain itu penelitian Fen Ling dan Guang Lee (2006) juga memperkuat pentingnya peran iklim organisasi terhadap knowledge sharing, iklim organisasi merupakan pendorong kritikal bagi knowledge sharing seperti dukungan dari manajemen puncak, keterlibatan karyawan, stimulus untuk mengembangkan ide baru, dan sistem penghargaan terkait knowledge sharing. Pada PT T sendiri menunjukkan nilai iklim organisasi yang sebenarnya tergolong cukup baik, namun perlu peningkatan terutama pada aspek fairness. Lebih lanjut tugas manajemen untuk terus mempertahankan kondisi ideal atau iklim organisasi yang sesuai untuk membuat knowledge sharing sebagai kebiasaan bagi para karyawannya. Selain fairness, indikator iklim organisasi yang ditemukan signifikan terhadap knowledge sharing pada penelitian ini adalah innovativeness. Oleh karena itu, selain peningkatan fairness, manajemen harus secara aktif mendukung dan menghargai perubahan dan kreativitas, menekankan pembelajaran, membuka arus informasi, dan mendorong risk-taking yang beralasan.

Setelah iklim organisasi, variabel yang ditemukan berperan terhadap knowledge sharing adalah kepemimpinan. Meskipun melalui analisis regresi dikemukakan bahwa perannya tidak sebesar iklim organisasi, tetapi harus tetap memperoleh perhatian atas dasar pertimbangan nilai korelasi yang ditemukan cukup kuat dengan knowledge sharing. Secara statistik dan beberapa hasil temuan sebelumnya hal ini bisa jadi disebabkan oleh hubungan

kepemimpinan, iklim, dan knowledge sharing yang sebenarnya berupa path analysis atau lebih tepat menggunakan analisis jalur. Kepemimpinan sendiri merupakan unsur khas yang membentuk iklim yang menyenangkan (David dan Newstrom, 1996), baru kemudian berdampak pada knowledge sharing. Sehingga bisa dimaklumi iklim organisasi lebih berperan besar karena hubungannya yang lebih dekat dengan knowledge sharing. Hal ini secara sederhana terlihat dari nilai korelasi antara kepemimpinan (khususnya transformasional) yang memiliki hubungan lebih kuat dengan iklim organisasi dengan nilai korelasi 0,584 dibandingkan kepemimpinan dengan knowledge sharing dengan nilai korelasi 0,346. Hal ini menunjukkan hubungan kepemimpinan yang lebih kuat dengan iklim organisasi dibandingkan knowledge sharing secara langsung. Selain itu analisis regresi satu per satu juga memperkuat peran kepemimpinan terhadap knowledge sharing sebenarnya cukup besar.

Kepemimpinan yang dianggap sesuai untuk mendorong knowledge sharing adalah teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bass dan Avolio (2004). Banyak penelitian yang menunjukkan keutamaan tipe kepemimpinan transformasional dibandingkan kepemimpinan transaksional. Dalam penelitian ini sendiri ditemukan bahwa sebagian besar karyawan menilai atasannya memiliki kepemimpinan transformasional. Hal ini bisa dikaitkan dengan faktor budaya atau konteks yang memang tidak bisa dilepaskan dengan kepemimpinan.

Sejalan dengan riset yang dilakukan Pauliène (2012) mengenai kepemimpinan transformasional dan transaksional di berbagai budaya. Jika sebagian penelitian menganggap bahwa kepemimpinan transformasional lebih sering ditemui di negara barat, menurut Pauliène (2012) budaya barat yang cenderung lebih transaksional dan justru negara timur yang lebih transformasional. Dan hal ini sejalan dengan temuan dalam penelitian ini. Hal ini disebabkan antara lain karena orang timur dianggap lebih kolektif, lebih mengutamakan harmoni dalam kelompok dan mempertahankan hubungan baik. Selain itu yang menarik bahwa adanya value of paternalism dimana atasan diharapkan bertindak sebagai orang tua atau keluarga (extended family members) dan melindungi kesejahteraan para stafnya. Berbeda dengan kepemimpinan transaksional yang semata-mata mengutamakan pencapaian hasil dan kurang mempertimbangkan keadaan bawahannya.

Menurut Bass (1985) dan Conger dan Kanungo (1998 dalam Bryant, 2003), pada dasarnya setiap pemimpin menampilkan gaya kepemimpinan transformasional dan juga transaksional. Bass dan Avolio (2002) menegaskan bahwa kedua tipe kepemimpinan ini sebenarnya dibutuhkan untuk menjadi pemimpin yang efektif, dimana penerapannya harus memperhatikan tuntutan situasi. Oleh karena itu, peran dari faktor kepemimpinan transaksional pun tidak dapat diabaikan dalam knowledge sharing. Melihat dari aspek kepemimpinan transaksional secara satu

per satu, maka faktor yang paling berpengaruh signifikan terhadap knowledge sharing adalah contingent rewards. Karyawan akan lebih mau menampilkan perilaku knowledge sharing apabila ada reward yang ia terima.

Menurut Cummings dan Worley (2005), terdapat beberapa karakteristik organisasi yang dapat meningkatkan proses pembelajaran yang efektif yaitu struktur, sistem informasi, praktek sumber daya manusia, budaya dan kepemimpinan. Sebagai konsekuensi dari itu banyak intervensi yang bisa dilakukan untuk membantu knowledge sharing lebih efektif (Pancayekti, 2011). Salah satunya dalam aspek Human Resource Management, yakni perubahan dilakukan melalui penilaian kinerja, sistem penghargaan, dan perencanaan karir dan pengembangan, dapat memperkuat motivasi anggota untuk mendapatkan keterampilan baru dan pengetahuan.

Selain itu terdapat beberapa keterbatasan yang dapat menjadi masukan bagi penelitian berikutnya. Pertama, data yang diperoleh merupakan data cross-sectional dan bukan data longitudinal, sehingga hubungan yang ditemui lebih kepada dugaan bukan bukti jaminan. Kedua, data yang dikumpulkan terbatas pada setting organisasi dengan budaya kolektif tinggi, temuan ini tidak bisa diinterpretasikan dengan setting organisasi dan budaya yang berbeda. Ketiga, kritik terkait single-source bias, data kuantitatif berupa kuesioner yang dikumpulkan pada dasarnya merupakan persepsi dari satu individu yang belum tentu dipersepsikan sama oleh individu

lainnya serta hal administratif seperti saat pengisian yang tidak dapat dikontrol oleh peneliti sehingga dalam pengisiannya mungkin saja ada yang tidak sepenuhnya benar dan bersungguh-sungguh. Selain itu, sampel dalam penelitian ini kurang representatif, yang dikhawatirkan berdampak pada hasil dan generalisasi temuan penelitian. Pengambilan sampel masih menggunakan metode non-probability sampling dan walaupun sudah diusahakan merata pada seluruh departemen di Head Office, tetapi sampel tidak menjangkau pada cabang-cabang di PT T sehingga tidak memberikan gambaran keseluruhan yang utuh mengenai PT T. Terakhir, prosedur penelitian yang ingin melihat knowledge sharing dalam hal ini mengabaikan adanya hambatan-hambatan yang tidak bisa dikontrol seperti masalah waktu dan tempat yang tidak mengakomodir knowledge sharing itu sendiri (Hinds & Pfeffer, 2003; Leonard & Sensiper, 1998), selain itu tidak mempertimbangkan masalah faktor motivasi dari sisi individu secara lebih mendalam (Brock, Zmud, Kim, & Lee 2005), hambatan kognitif yang membuat seseorang sulit untuk berkomunikasi dan melakukan transfer pengetahuan (Dixon, 2000; Gibbert & Krause, 2002; Hinds & Pfeffer, 2003; Von Krogh et al., 2000), dan hambatan struktural, seperti otoritas dan status hierarkis juga batasan fungsional yang dapat menghambat arus informasi terbuka dan pengembangan hubungan interpersonal untuk melakukan knowledge sharing (Dixon, 2000; Hinds and Pfeffer, 2003; Leonard & Sensiper, 1998; von Krogh et al., 2000).

SIMPULAN

Berdasarkan data yang diperoleh dapat menjawab permasalahan penelitian yang dapat disimpulkan sebagai berikut: Hipotesis null satu (H_{01}) ditolak dan hipotesis alternatif satu (H_{a1}) diterima, yaitu terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi secara simultan terhadap *knowledge sharing* karyawan di PT T. Kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi secara bersama-sama memberikan sumbangan yang bermakna terhadap *knowledge sharing* sebesar 26,1%, sementara 73,9% lainnya diprediksi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Abzari, M., & Abbasi, R. (2011). Investigating impact of organizational climate on intention to knowledge sharing behavior by using theory of planned behavior (TPB). *Journal of Contemporary Research in Business*, 1(12), 121-134.
- Ahmed, P.K., Kok, L.K., & Loh, A.Y.E. (2002). *Learning Through Knowledge Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Aiken, L.R. & Marnath, G.G. (2006). *Psychological Testing and Assessment* (12th edition). USA: Pearson Education Group Inc.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Bass, B.M. & Riggio, R.E. (2006). *Transformational Leadership* 2nd edition. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Brock, G.W., Zmud, R.W., Kim, Y.G., & Lee, J.N. (2005). Behavior intention formation in knowledge sharing: examining the roles of

- extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly*, 29 (1), 87-111.
- Bryant, S.E. (2003). The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9 (4), 32-44.
- Cascio, W.F. (2003). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits* 6th Edition. New York: McGraw-Hill.
- Chennamaneni, A. (2006). *Determinants of Knowledge Sharing Behaviors: Developing and Testing An Integrated Theoretical Model*. United States: University of Texas. (Disertasi).
- Connely, C.E., & Kelloway, E.K. (2003). Predictors of employees' perception of knowledge sharing cultures. *Leadership & Organization Development Journal*, 24, 294.
- Cummings, T.G. & Worley, C.G. (2009). *Organization development & change*, 9th ed. USA: South Western Cengage Learning.
- Davis, Keith, dan Newstorm. 1996. *Perilaku Dalam Organisasi*. Edisi Tujuh. Jakarta: Erlangga.
- Davis, D.F., & Mentzer, J.T. (2002). Organizational climate, knowledge management, and performance: an integrative framework. *American Marketing Association*, 298.
- Dixon, N. M. *Common Knowledge: How Companies Thrive by Sharing What They Know*, Harvard Business School Press, Boston, 2000
- Fen Lin, H., & Guang Lee, G. (2006). Effects of socio-technical factors on organizational intention to encourage knowledge sharing. *Management Decision*, 44 (1), 74-88.
- Goel, A., Rana, G., & Rastogi, R. (2010). Knowledge management as a process to develop sustainable competitive advantage. *South Asian Journal of Management*, 17, (3), 104.
- Goldsmith, M., Morgan, H., & Ogg, A.J. (2004). *Leading Organizational Learning: Harnessing the Power of Knowledge*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Guilford J.J.P. & Fruchter, B. (1978). *Fundamental Statistics in Psychology and Education*. Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha.
- Hinds, P. J., and Pfeffer, J. "Why Organizations Don't 'Know What They Know': Cognitive and Motivational Factors Affecting the Transfer of Expertise," in *Sharing Expertise: Beyond Knowledge Management*, M. Ackerman, V. Pipek, and V. Wulf (Eds.), MIT Press, Cambridge, MA, 2003, pp. 3-26.
- Jones, M.B. (2009). *Organizational Culture and Knowledge Management: An Empirical Investigation of U.S. Manufacturing Firms*. US: Nova Southeastern University. (Disertasi)
- Kaplan, R.M., dan Sacuzzo, P. (2005). *Psychological Testing: Principles, Application, and Issues* Sixth Edition. USA: Thomson Wadsworth.
- Kerlinger, F.N., & Lee, H.B. (2000). *Foundations of Behavioral Research*. Tokyo: Harcourt College Publishers.
- Kumar, Ranjit. (1996). *Research Methodology: A Step-by Step Guide for Beginners*. London: Sage Publication Ltd.
- Lin, H.F. (2006). Impact of organizational support on organizational intention to facilitate knowledge sharing. *Knowledge Management Research & Practice*, 4, 26-35.
- Munandar, Ashar S. (2006). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: UI Press.
- Nguyen, H.N., & Mohamed, S. (2011). Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices: an empirical investigation. *Journal of Management Development*, 30 (2), 206-221.
- Noe et al. (2008). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* Sixth Edition. New York: McGraw-Hill.
- Pancayekti, Y. 2011. *Perbaikan Kualitas Pelayanan Melalui Pengembangan Iklim Organisasi Untuk Meningkatkan Knowledge Sharing* Tesis; Jakarta 2011.
- Pauliene, R. (2012). Transforming leadership styles and knowledge sharing in a multicultural context. *Business, Management, and Education*, 10 (1), 91-109.
- Lawler, E.E., & Worley, C.G. (2006). *Built to Change: How to Achieve Sustained Organizational Effectiveness*. San Fransisco: Josey-Bass.
- Lee, H.W., & Yu, C.F. (2011). Effect of organizational relationship style on the

- level of knowledge sharing. *International Journal of Manpower*, 32 (5/6), 677-686.
- Riggio, R. E. (2008). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2008). *Essentials of Organizational Behavior: Ninth Edition*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Seniati, Ali Nina Liche. (2002). *Pengaruh Masa Kerja, Trait Kepribadian, Kepuasan Kerja, dan Iklim Psikologis terhadap Komitmen Dosen pada Universitas Indonesia*: Depok: Fakultas Psikologi Universitas Indonesia. (Disertasi).
- Trezzini, B. Lambe, P., & Hawamdeh, S. (2004). *People, Knowledge, and technology. What Have We Learn So far? Proceeedings of the first IKMS International Conference on KM*. USA: World Scientific Publishing C. Pte. Ltd.
- Wolfe, C., & Loraas, T. (2008). Knowledge sharing: the effect of incentives, environment, and person. *Journal of Information Systems*, 22 (2), 53-76.
- Yukl, Gary. (2006). *Leadership in Organizations* 6th edition. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Wolfe, C., & Loraas, T. (2008). Knowledge sharing: the effect of incentives, environment, and person. *Journal of Information Systems*, 22 (2), 53-76.