

Pengaruh Kepemimpinan Transformational, Motivasi, Budaya Organisasi Dalam Berbagi Pengetahuan

Eva Kurniasih^a, Rizky Fauzan^a

^aMagister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tanjungpura, Pontianak

*email : b2041211011@student.untan.ac.id

Abstrak

Pengetahuan merupakan faktor penting dalam menciptakan kekayaan organisasi. Pengetahuan diciptakan melalui interaksi antar individual di berbagai level dalam sebuah organisasi. Untuk mencapai pengetahuan organisasi yang baik, pemimpin tidak dapat bergerak sendiri untuk itu perlunya pengetahuan individu dibagikan dengan individu atau kelompok lain. Artikel ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi dan budaya organisasi dalam berbagi pengetahuan. Artikel ini menggunakan metode *literature review*, jurnal yang dicari dengan menggunakan kata kunci "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, Budaya Organisasi Dalam Berbagi Pengetahuan". Hasil *literature review* didapat bahwa kepemimpinan transformasional memberi nilai positif terhadap budaya organisasi yang terbentuk, menghasilkan peningkatan motivasi karyawan, dan meningkatnya kinerja perusahaan sehingga tujuan organisasi tercapai.

Kata Kunci: Berbagi pengetahuan "*Knowledge Sharing*", Kepemimpinan transformasional, Motivasi, Budaya Organisasi.

PENDAHULUAN

Berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) merupakan konsep dasar dari manajemen pengetahuan dan telah menjadi fokus penting dalam manajemen pengetahuan karena pengetahuan dipandang sebagai sumber daya yang paling bernilai strategis yang dimiliki organisasi (Cumming, 2003), sumber penciptaan di sebuah organisasi (Nonaka & Takeuchi, 1995), dan cara untuk mendapatkan keunggulan kompetitif (Liao, 2007; Lin, 2007). Nonaka & Takeuchi (1995) pertama kali mengenalkan bagaimana pentingnya proses penciptaan pengetahuan untuk karyawan secara individual. Memberikan pengetahuan kepada karyawan merupakan suatu proses dimana pengetahuan yang dimiliki karyawan sebagai individu diinternalisasikan ke dalam dasar pengetahuan organisasi. Pengetahuan juga diciptakan melalui interaksi antar individual di berbagai level dalam sebuah organisasi. Organisasi tidak dapat bergerak sendiri dalam menciptakan pengetahuan jika pengetahuan individu tidak dibagikan dengan individu atau kelompok lain, upaya individu mempunyai keterbatasan pada dampak efektivitas organisasional.

Pengetahuan saat ini merupakan faktor penting dalam menciptakan kekayaan. Oleh karena itu, jika penggunaan pengetahuan dimungkinkan dapat oleh seluruh karyawan tentunya mereka dapat mengubah informasi menjadi pengetahuan dan mereka menggunakan pengetahuan ini dalam produk dan layanan akan menjadi hal yang bermanfaat untuk sebuah organisasi. Oleh karena itu, kebutuhan untuk mempertahankan pengetahuan pekerja, memfasilitasi mereka untuk memperoleh

pengetahuan, mencapai dan berbagi pengetahuan dalam organisasi dengan merupakan perhatian utama bagi organisasi yang ingin tetap berada di dunia yang kompetitif dengan penuh inovatif.

Knowledge sharing merupakan interaksi antar individu dalam suatu komunitas dalam berbagi pengetahuan yang terdiri dari dua kegiatan yaitu memberikan pengetahuan (*knowledge donating*) dan mengumpulkan pengetahuan (*knowledge collecting*) (Islamy, 2013). Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kegiatan berbagi pengetahuan, salah satunya yaitu motivasi (Hung., Durcikova., Lai., & Lin, 2011; Lin, 2007). Motivasi berkaitan mengapa seseorang memiliki perilaku tertentu atau apa yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau memiliki perilaku tertentu (Tobing, 2011:38). Oleh karena itu perlu diketahui motivasi karyawan dalam aktivitas *knowledge sharing* untuk mencapai perilaku kerja yang inovatif dalam sebuah organisasi.

Perilaku berbagi pengetahuan yang masih kurang dipengaruhi oleh berbagai faktor, adapun faktor yang dimaksud diantaranya gaya kepemimpinan seseorang, budaya dari sebuah organisasi, dan motivasi untuk berbagi pengetahuan. Hasil penelitian Al-husseini & Elbeltaqib (2018) bahwa kepemimpinan transformasional dapat memberikan dukungan visi, memberikan dorongan dan kepercayaan, serta dapat mempromosikan budaya berbagi pengetahuan dengan pengaruhnya adalah stimulus intelektual. Selain dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan, dalam hal kepercayaan yang diberikan karyawan. Penelitian oleh Poul, Khanlarzadeh, & Samiei. (2016), menunjukkan bahwa atribut-atribut budaya organisasi merupakan faktor penting yang dapat menentukan tingkat perilaku berbagi pengetahuan. Selanjutnya, penelitian Kakhki, Rajabi, Naji, & Aseman, D. (2019), menyatakan berbagi pengetahuan dapat meningkat dengan adanya perhatian pada motivasi intrinsik dan ekstrinsik karyawan. Penelitian oleh Saifi (2016) juga menggambarkan bahwa hubungan antara motivasi karyawan dan berbagi pengetahuan lebih tinggi dibandingkan dengan kepercayaan.

KAJIAN LITERATUR

Kepemimpinan Transformational

Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang dapat memberikan menstimulus dan menginspirasi pengikutnya untuk melakukan perubahan melampaui kepentingan pribadi mereka, sehingga dapat mempengaruhi kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi terhadap perilaku berbagi pengetahuan (Meildy, L. K., & Dylmoon, H., 2021).

Dalam meningkatkan kinerja individu dan efektivitas organisasi (Al-husseini & Elbeltaqib, 2018; Robbins, 2003; Bass & Riggio, 2006). Pemimpin memberikan pengetahuan serta menstimulus dengan membuka kesadaran pengikutnya mengenai nilai dan konsep diri yang seharusnya; menjelaskan mengenai visi, misi, tujuan, dan nilai-nilai di dalam organisasi; serta seorang leader dapat memberikan kepercayaan kepada karyawannya untuk dapat semakin mengembangkan kapasitas diri mereka,

sedangkan pemimpin dapat menginspirasi karyawan dengan menjadi teladan yang baik dalam hal berkomunikasi, inovasi, kerja sama, dan sebagainya.

Bernard Bass dan Ronald Riggio (n.d) mengidentifikasi karakteristik kepemimpinan transformasional dalam empat komponen, yaitu Pengaruh Idealis (*Idealize Influence*), Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*), Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*), Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*). Kepemimpinan transformasional dapat dilihat dari karakteristik pemimpin yang mengetahui tujuan dan arah yang jelas untuk menuntun orang lain; mampu memotivasi orang-orang di sekitarnya; memiliki etika dan karakter yang dapat dijadikan sebagai panutan; memberikan tantangan untuk berkembang, berpikir lebih inovatif dan kreatif; dapat berperan sebagai mentor dalam membimbing pengikutnya untuk pencapaian dan pertumbuhan individu.

Menurut Ritawati (2013), kepemimpinan adalah salah satu faktor yang dapat menentukan keberhasilan organisasi. Pemimpin adalah orang yang memberi contoh, pengambilan keputusan dan pemimpin tahu akan kemana tujuan organisasi yang dipimpinya. Pendekatan situasional seperti yang diketahui bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang terbaik dan berlaku untuk segala kondisi dan lingkungan. Untuk itu seorang pemimpin, akan memilih jenis gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan sesuai dengan tujuan yang dicapai pemimpin dalam organisasi yang dipimpinya.

Motivasi

Berdasarkan definisi para ahli, motivasi dapat disimpulkan sebagai kekuatan atau faktor-faktor dari dalam maupun luar individu di sebuah organisasi yang mempengaruhi perilaku individu serta dapat menentukan arah, intensitas, upaya, dan durasi di dalam bekerja untuk mencapai tujuan organisasi (Armstrong & Taylor, 2014; Robbins & Judge, 2013; Latham & Pinder, 2005). Banyaknya usaha yang dilakukan oleh seseorang untuk mencapai hasil maksimal bergantung pada dorongan pemimpin. Seberapa jauh seseorang dapat berjuang untuk mencapai tujuan akhirnya juga bergantung pada kekuatan yang mendorongnya. Selain itu, seseorang dapat bertahan untuk melakukan suatu hal bergantung pada kekuatan yang menahannya untuk dapat bertahan dan maksimal dalam bekerja. Motivasi dapat dibagi dalam 2 tipe, yaitu motivasi ekstrinsik dan intrinsik. Motivasi ekstrinsik adalah kekuatan atau faktor-faktor pendorong yang berasal dari luar individu.

Cruz, Perez, & Cantero (2009), menyatakan motivasi ekstrinsik terjadi karena adanya penghargaan dari luar seperti adanya pemberian tunjangan atau insentif, kestabilan pekerja, pengakuan organisasi, dan promosi. Sedangkan motivasi intrinsik adalah kekuatan atau faktor pendorong yang berasal dari dalam diri individu. Motivasi intrinsik ini sebagai motivasi yang hanya karena individu tindakannya atas dasar kesenangan dan minatnya (Gagne, et al., 2019, p. 784). Cruz et al (2009) menjelaskan motivasi intrinsik individu dapat diukur dengan empat hal, yaitu kepercayaan diri, keterlibatan dan rasa memiliki (keanggotaan), kejujuran, dan kemandirian dalam bekerja (autonomi).

Berbagi ilmu dapat dipelajari oleh semua orang, baik di tingkat individu di tingkat kelompok dan tingkat organisasi, berbagi pengetahuan organisasi dan kelompok berakar pada perilaku individu dan pengaruh perilaku tersebut (tujuannya adalah motivasi untuk berbagi pengetahuan). Argumen yang mengklaim hubungan antara organisasi variabel seperti aktivitas sumber daya manusia, keluaran organisasi, dan organisasi tingkat berbagi pengetahuan, harus mempertimbangkan mekanisme tingkat individu yang meliputi motivasi, persepsi, dan perilaku individu serta interaksi antar individu. Berbagi pengetahuan sering melibatkan interaksi timbal balik antar individu, yang mencakup transmisi dan penerimaan pengetahuan. Alasan bahwa staf tidak suka berbagi pengetahuan mereka, mungkin karena kurangnya insentif, atau mereka mungkin melihat berbagi pengetahuan lebih sulit daripada yang lain atau mereka mungkin tahu bahwa kemungkinan keberhasilannya rendah, atau bahkan mungkin merasa bahwa rekan kerja mereka tidak suka berbagi pengetahuan. ingin belajar sesuatu dari mereka (Siemsen et al, 2007).

Sebuah organisasi yang berorientasi pada pengetahuan, pengalaman, pengetahuan dan capaian kinerja, harus memberikan dukungan kepada karyawan yang memiliki kemampuan dan kemauan, dengan ini organisasi akan lebih mudah mencapai tujuan organisasi, lebih mudah menilai tiap individu dan memberikan perhatian kepada individu. Dengan adanya perhatian organisasi untuk individu maka akan mudah suatu organisasi mencapai tujuan organisasi.

Alwani (2005), menyatakan bahwa inovasi manajemen pengetahuan di organisasi Bahrain sangat lemah karena mereka telah meningkatkan penggunaan teknologi, sedangkan masalah yang terkait dengan budaya dan pengembangan organisasi diabaikan. Selain itu, keberhasilan berbagi pengetahuan di sebagian besar pemerintahan adalah karena kombinasi faktor internal dan eksternal dan penggunaan jaringan dalam suatu organisasi adalah faktor kunci untuk berbagi pengetahuan (Barnard, 2005).

Organisasi-organisasi yang suka menjadi berhasil dalam mentransformasikan pengetahuan, pencapaian mereka ke tujuan pembangunan dan strategi harus menciptakan budaya berbagi pengetahuan yang mencakup tiga kriteria berikut: memotivasi, membujuk, dan merangsang karyawan untuk mendapatkan, mendistribusikan, dan mengirimkan yang baru, ilmu yang bermanfaat dan penerapannya. Struktur organisasi yang terbuka dan datar akan memudahkan aliran pengetahuan, proses dan sumber daya menciptakan budaya organisasi yang berkelanjutan sedang belajar. Selain itu, hubungan yang jelas antara tujuan dan strategi yang terkait dengan pengetahuan kegiatan berbagi dan pemimpin yang memberikan instruksi dan proses umpan balik demikian diperlukan juga. Pada akhirnya, teknologi canggih yang memberikan pengetahuan diperlukan untuk semua.

Berbagi Pengetahuan

Berbagi pengetahuan antar individu adalah proses yang mudah dan langsung tidak terlihat dan dapat diamati, berbagi pengetahuan adalah proses di mana individu bertukar pengetahuan mereka (implisit dan eksplisit) dan bersama-sama menciptakan pengetahuan baru (Rio et al, 2003). Dalam konsep yang lebih luas, berbagi pengetahuan mencakup hubungan di antara semua jenis pengetahuan, termasuk pengetahuan eksplisit (informasi, *know-how*, *know-who*) dan pengetahuan tacit (Zawya, 2009).

Berbagi pengetahuan terjadi ketika seseorang benar-benar dalam tindakan tertarik membantu orang lain untuk mengembangkan kompetensi mereka (Senge, 1990). Oleh karena itu, berbagi pengetahuan membantu kecenderungan seseorang dalam suatu organisasi untuk berbagi apa pun yang mereka miliki dan peroleh, (Zawya, 2009).

Tobing (2011:27) menjelaskan ada beberapa manfaat dari kegiatan berbagi pengetahuan/*knowledge sharing*, diantaranya : (1) menciptakan kesempatan yang sama bagi anggota organisasi untuk belajar dan mengakses pengetahuan, (2) meningkatkan kecepatan belajar yang dibutuhkan untuk memperoleh dan mempelajari pengetahuan baru, (3) mempercepat penyelesaian tugas atau masalah, (4) menyelesaikan suatu masalah dengan memanfaatkan metode yang sudah terbukti efektif di unit atau tempat lain (sehingga mencegah *reinventing the wheel*), (5) menyediakan bahan inovasi berupa pengetahuan yang bervariasi dan multiperspektif.

Hooff dan Ridder (2004:118) mengungkapkan bahwa dalam berbagi pengetahuan terdapat dua bagian utama yang dapat membantu dalam pelaksanaannya diantaranya sebagai berikut:

1. *Knowledge Donating* (Sumbangan Pengetahuan), *Knowledge Donating* adalah kesediaan dari masing-masing individu untuk mengkomunikasikan pengetahuan yang dimiliki pada orang lain.
2. *Knowledge Collecting* (Koleksi Pengetahuan), *Knowledge Collecting* adalah kesediaan individu untuk mau belajar dan konsultasi pada orang lain mengenai pengetahuan yang dimiliki sehingga dapat mendorong orang lain untuk turut berbagi pengetahuannya.

Budaya Organisasi

Budaya di suatu organisasi sangat berpengaruh terhadap pembentukan pribadi karyawan yang berada di dalam organisasi tersebut. Maka , jika budaya di organisasi tidak mendukung tumbuhnya kreativitas orang-orang di dalam organisasi tersebut, maka kreativitas dan inovatif karyawan akan beku dan perlu waktu untuk mengembangkannya kembali. Budaya berbagi pengetahuan digambarkan sebagai suatu budaya dimana berbagi pengetahuan dianggap sebagai normal, dimana orang didorong untuk bekerja sama, berkolaborasi dan berbagi, dan yang melakukannya akan diberikan reward, dan seterusnya.

Stanislavov dan Ivanov (2014), membawa budaya organisasi untuk

keselarasan dengan strategi, oleh karena dipaparkan konsep “*The Cultural Web*” untuk memetakan budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan pendapat dan perilaku di dalam organisasi yang dapat terbagi dalam enam elemen: cerita-cerita, simbol-simbol, ritual-ritual dan rutinitas, sistem pengendalian, struktur kekuasaan dan struktur organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode *literature review*, dengan pencarian jurnal dan artikel penelitian maupun kajian pustaka yang terbit dalam kurun waktu 10 tahun terakhir dan dapat diakses secara terbuka (*open access*). Keyword merupakan kata kunci yang digunakan untuk mencari jurnal maupun artikel. Kata kunci dalam studi literatur ini adalah “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, Budaya Organisasi Dalam Berbagi Pengetahuan”. Analisis data yang digunakan dalam penelitian metode *literature review* ini adalah meta sintesis (kualitatif) dan tidak melakukan sintesa secara statistik.

PEMBAHASAN

Parashakti, Rizki, dan Saragih (2016), dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Inovatif Karyawan (Studi kasus di PT.Bank danamon Indonesia). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak Kepemimpinan Transformasional dan Organisasi Budaya Menjadi Perilaku Inovatif di PT Bank Danamon Indonesia. Hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformational berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif di PT Bank Danamon Indonesia. Hasil uji-t menunjukkan bahwa semua variabel berpengaruh kepada inovasi, oleh karena itu, perusahaan dapat meningkatkan budaya organisasi dengan sebuah karakteristik yang dijunjung tinggi oleh organisasi dan menjadi panutan bagi organisasi. Sampel data diambil dari kuesioner yang dibagikan kepada karyawan PT Bank Danamon Indonesia. Data dianalisis dengan *Structural Equation Modeling* (SEM). Kepemimpinan transformasional mementingkan kepentingan bersama dengan menjelaskan pentingnya tujuan perusahaan sehingga karyawan bersedia mensubordinasikan kepentingan pribadinya. Dari segi internal dan eksternal situasi organisasi, transformasional digunakan dari segi strategis dan tidak baku. Berdasarkan hasil penelitian disarankan bahwa Bank Danamon dapat memberikan pelatihan kepada pemimpin untuk memahai lebih jauh mengenai kepemimpinan yang transformasional.

Meildy, L. K., dan Dylmoon, H. (2021), judul penelitian yaitu Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Motivasi terhadap Perilaku Berbagi Pengetahuan. Penelitiannya bertujuan untuk mengidentifikasi bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional, organisasional budaya, dan motivasi dalam perilaku berbagi pengetahuan. Penelitian menggunakan metode kuantitatif. Pendekatan yang dilakukan dengan metode analisis jalur untuk

mengetahui pengaruh koefisien masing-masing variabel. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan sebanyak kuesioner kepada 70 responden di Sekolah XYZ Kupang. Hasil penelitiannya adalah :

- (1) kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung terhadap perilaku berbagi pengetahuan;
- (2) budaya organisasi berpengaruh positif terhadap pengetahuan perilaku berbagi;
- (3) motivasi berpengaruh positif terhadap perilaku berbagi pengetahuan;
- (4) kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap budaya organisasi;
- (5) transformasional kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi;
- (6) kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif pengaruh terhadap perilaku berbagi pengetahuan melalui budaya organisasi;
- (7) transformasional kepemimpinan memberikan berpengaruh positif terhadap perilaku berbagi pengetahuan melalui motivasi.

Laeli, R. (2017), penelitian mengenai Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Perilaku Inovatif Melalui Berbagi Pengetahuan dan Iklim Organisasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Karyawan PT. Semarang Intermedia Pers). Tujuan penelitian yaitu untuk mengetahui bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional pada perilaku inovatif melalui berbagi pengetahuan dan iklim organisasi yang dijadikan sebagai variabel mediasi. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Semarang Intermedia Pers yang dituntut untuk inovasi. Sampel yang digunakan sampel yaitu bahwa populasi yang adalah sampel penelitian yaitu sebanyak 64 karyawan dari 4 (empat) bagian. Metode pengumpulan data menggunakan wawancara dan kuesioner. Metode analisis data yang digunakan menggunakan analisis deskriptif, analisis regresi, dan analisis jalur (*path analysis*). Hasilnya adalah adanya penerapan kepemimpinan transformasional berpengaruh untuk meningkatkan berbagi pengetahuan, iklim organisasi, dan dapat meningkatkan perilaku inovatif. dan hasil lainnya adanya iklim organisasi dapat meningkatkan perilaku inovatif karyawan. Berbagi pengetahuan mampu memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional pada perilaku inovatif (pengaruh koefisien jalur $0,386 >$ pengaruh langsung $0,102$). Kemudian iklim organisasi juga dibuktikan dapat memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional pada perilaku inovatif (pengaruh koefisien jalur $0,281 >$ pengaruh langsung $0,102$). Kesimpulannya adanya peningkatan perilaku inovatif dari karyawan dengan adanya peran kepemimpinan transformasional dan berbagi pengetahuan serta iklim organisasi. PT. Semarang Intermedia Pers harapannya mampu memperhatikan kebutuhan pekerjaan karyawan dan dapat membuat lingkungan kerja yang nyaman sehingga karyawan dapat melaksanakan pekerjaan dengan maksimal.

Javadi, M., Zadeh, N., Zandi, M., & Yavarian, J., (2012), dengan judul *Effect of Motivation and Trust in Knoeledge Sharing and effect of Knowledge Sharing on Employee'S*, bahwa Berbagi pengetahuan adalah proses di mana individu bertukar pengetahuan (implisit dan eksplisit) dan bersama-sama menciptakan pengetahuan baru. Pengetahuan merupakan sesuatu yang tidak terbatas; sumber yang tidak pernah gagal dan penting bagi organisasi yang menyebabkan untuk bertahan dalam

lingkungan yang kompetitif dan dapat digunakan untuk mencapai keunggulan kompetitif. kekuatan kelangsungan hidup organisasi saat ini tergantung pada penggunaan pengetahuan mereka. Pengetahuan dapat tersedia untuk individu dan organisasi. oleh karena itu, organisasi harus dapat berbagi pengetahuan. Dalam situasi seperti itu, organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan dan juga kinerja organisasi. Mengingat bahwa perusahaan gas melakukan dan memberikan layanan kepada warga, untuk mencapai tujuan mengharuskan karyawan untuk memiliki pengetahuan tertentu dan berbagi dengan karyawan lain. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi *knowledge sharing* (motivasi dan kepercayaan diri) dan dampaknya terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Gas dari Propinsi Kurdistan. Penelitian ini memberikan model yang mencakup kepercayaan diri, berbagi pengetahuan dan kinerja di mana dua variabel pertama telah dipelajari sebagai faktor yang mempengaruhi berbagi pengetahuan. Populasi penelitian ini mencakup semua karyawan eksekutif di Gas Perusahaan provinsi Kurdistan dan sampling 124 orang yang dipilih secara acak. Untuk pengumpulan data digunakan kuesioner. Standar kuesioner digunakan untuk merancang pertanyaan yang berkaitan dengan motivasi, kepercayaan dan berbagi pengetahuan dan untuk menilai kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor motivasi dan kepercayaan diri dianggap sebagai faktor mempengaruhi perilaku berbagi pengetahuan dan mereka meningkatkan berbagi pengetahuan, oleh karena itu mereka harus dipertimbangkan. Selain itu, indeks keseluruhan model menunjukkan bahwa pola yang disajikan adalah model teoritis yang baik untuk menentukan efek berbagi pengetahuan pada kinerja karyawan di mana data mendukung model tersebut. Umumnya efek dari faktor-faktor di atas pada perilaku berbagi pengetahuan dan pengaruh berbagi pengetahuan pada kinerja karyawan di Perusahaan Gas dikonfirmasi.

Hasil Analisis

Hasil penelitian sebelumnya dengan waktu dan fokus yang berbeda. Dalam penelitian Parashakti, Rizki, dan Saragih (2016), menganalisis kepemimpinan transformasional dengan fokus pengaruhnya terhadap budaya organisasi, dengan hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif di PT Bank Danamon Indonesia. Variabel yang diteliti adalah kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan perilaku inovatif. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan pada perilaku inovatif, Budaya organisasi juga berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif karyawan. Pada dasarnya penelitian ini menjelaskan bahwa tujuan organisasi dapat dicapai dengan menerapkan kepemimpinan transformasional dan dapat membentuk budaya organisasi. perilaku inovatif dapat ditingkatkan dengan adanya budaya organisasi yang sudah terbentuk. Untuk itu perlunya menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yaitu kepemimpinan yang mampu memotivasi pengikut untuk secara lebih dari yang ada sekarang mewujudkan minat pribadinya secara segera (*transcend their own immediate self interest*) kemudian secara bersama-sama

meningkatkan visi dan misi organisasinya dan mengubah energi, lingkungan dan SDM untuk mencapai tujuan perusahaan.

Pada penelitian Meildy, L. K., & Dylmoon, H., (2021), mengukur berbagi pengetahuan dengan variabel Budaya organisasi, kepemimpinan transformational, dan motivasi. Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung pada berbagi pengetahuan, namun kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap berbagi pengetahuan melalui motivasi dan terbentuknya budaya organisasi.

Penelitian Javadi, M., Zadeh, N., Zandi, M., & Yavarian, J., (2012), penelitian yang melibatkan variabel Berbagi Pengetahuan, Motivasi, Kepercayaan, dan Kinerja Karyawan. Hasilnya pengaruh motivasi terhadap berbagi pengetahuan berpengaruh positif, kemudian ada pengaruh berbagi pengetahuan dengan kinerja karyawan, kepercayaan memiliki pengaruh positif terhadap berbagi pengetahuan.

Penelitian Laeli, R. (2017), mengukur variabel kepemimpinan transformasional dan perilaku inovatif serta iklim organisasi, menunjukkan pengaruh positif kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan berbagi pengetahuan, iklim organisasi, dan dapat meningkatkan perilaku inovatif. Kemudian perilaku inovatif dapat ditingkatkan melalui berbagi pengetahuan dan iklim organisasi dan berbagi pengetahuan itu sendiri telah terbukti dapat memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan peningkatan perilaku inovatif, sehingga dengan adanya peningkatan perilaku inovatif karyawan dapat dicapai dengan peran kepemimpinan transformasional dan melalui berbagi pengetahuan serta iklim organisasi.

KESIMPULAN

Dalam artikel ini membahas tentang Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, Budaya organisasi dalam berbagi pengetahuan dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memberi nilai positif terhadap budaya organisasi yang terbentuk, motivasi karyawan akan terus meningkat dengan adanya kepemimpinan transformasional. Sehingga dengan meningkatnya motivasi karyawan dan budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan kinerja perusahaan dengan adanya berbagi pengetahuan sehingga semua karyawan dapat meningkatkan pengetahuannya untuk mencapai tujuan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Al-husseini, S., & Elbeltagib, I. (2018). Evaluating the Effect of Transformational Leadership on Knowledge Sharing Using Structural Equation Modelling: The Case of Iraqi Higher Education. *International Journal of Leadership in Education*, 21, 506-517. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/13603124.2016.1142119>

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leader*. London: Lawrence Erlbaum Associates Publisher.
- Cummings, T.G. & Worley, C.G. (2005). *Organization development and change*. Eight Edition. Amerika :Thomson South Western
- Ghadirian, A. & Asili, G. (2006). "Pengelolaan pekerja pengetahuan". *Jurnal Manajemen dan Pengembangan*, No.30, hlm. 85-86.
- Hooff, B. Van Den, & Ridder, J. A. De. (2004). Knowledge Sharing in Context: The Influence of Organizational Commitment, Communication Climate and CMC use on Knowledge Sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 117–130
- Hung, S., Durcikova, A., Lai, H., & Lin, W. (2011). The influence of intrinsic and extrinsic motivation on individuals ' knowledge sharing behavior. *Journal of Human Computer Studies*, 69(6), 415–427. <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2011.02.004>.
- Islamy, F. J. (2013). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Implementasi Knowledge Sharing Dosen Tetap Universitas Pendidikan Indonesia Bandung Tahun 2013. 1–13. Retrieved from <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/JKM-11-2015-0427>.
- Javadi,M. Zadeh,N. Zandi,M & Yavarian J. (2012). Effect of Motivation and Trust in Knoeledge Sharing and effect of Knowledge Sharing on Employee'S. *International Journal of Human Resource*, vol.2 No 1
- Laeli, Risalatil.(2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Perilaku Inovatif Melalui Berbagi Pengetahuan dan Iklim Organisasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Karyawan PT. Semarang Intermedia Pers). UNS
- Meildy Louisa Kese , Dylmoon Hidayat (2021). “ Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Motivasi terhadap Perilaku Berbagi Pengetahuan. Univ. pelita harapan tangerang
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company. How Japanese companies create*.
- Parashakti Dhya R., Riski M., Saragih L (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan budaya Organisasi terhadap perilaku innovative Karyawan (Studi kasus di PT. bank Danamon Indonesia). *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan* Tahun 9. No. 2.
- Siemsen, Enno. Roth, Alenda V., & Balasubramanian, Sridhar. (2007). "Bagaimana motivasi, kesempatan, dan kemampuan mendorong berbagi pengetahuan: Model faktor penghambat". *Jurnal Manajemen Operasi*. 26, hlm. 426–445.
- Stanislavov, Ivaylo., Ivanov, Stanislav. (2014). The Role of Leadership for Shaping Organizational Culture and Building Employee Engagement in the Bulgarian Gaming Industry. *Original Scientific Paper*. Vol. 62. No. 1. pp. 19-40.

Tobing, Paul L. (2007). Knowledge Management. Yogyakarta: Graha Ilmu

Tobing, Paul L. (2011). Manajemen Knowledge Sharing Berbasis Komunitas.
Bandung: Knowledge Management Society Indonesia.