



## PENGEMBANGAN MODEL KNOWLEDGE SHARING PADA ORGANISASI PEMBELAJAR (LEARNING ORGANIZATION : KAJIAN PADA PERGURUAN TINGGI NEGERI & SWASTA DI PULAU LOMBOK)

Hermanto<sup>1</sup>, Agusdin<sup>2</sup>, Baiq Handayani Rinuastuti<sup>3</sup>

<sup>123</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mataram

Email: [hermanto2307@gmail.com](mailto:hermanto2307@gmail.com)

ARTICLE INFO	ABSTRACT
<p><b>Kata Kunci:</b> kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan <i>Knowledge sharing</i>.</p> <p><b>Key Words:</b> <i>transformational leadership. Organizational culture, and knowledge sharing</i></p> <p><b>How to cite:</b> Hermanto., Agusdin., Rinuastuti, Baiq Handayani. (2022). Pengembangan Model <i>Knowledge Sharing</i> Pada Organisasi Pembelajar (<i>Learning Organization: Kajian Pada Perguruan Tinggi Negeri &amp; Swasta Di Pulau Lombok</i>). JMM UNRAM, 11(2), 169-178</p> <p><b>DOI:</b> 10.29303/jmm.v11i2.721</p> <p>Dikumpulkan : 10 Mei 2022 Direvisi : 25 Mei 2022 Dipublikasi : 3 Juni 2022</p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan dan menguji pengaruh langsung budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap <i>knowledge sharing</i> antar dosen di perguruan tinggi Nusa Tenggara Barat, Indonesia. Pendekatan kuantitatif diterapkan di mana data dikumpulkan berdasarkan metode survei. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Partial Least Square (PLS). Populasi penelitian ini adalah staf pengajar yang dilibatkan sebagai unit analisis penelitian ini dimana 200 dosen dijadikan sebagai responden penelitian, namun hanya 193 angket yang memenuhi syarat untuk digunakan sebagai data penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan budaya organisasi terhadap berbagi pengetahuan dan terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap berbagi pengetahuan. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap berbagi pengetahuan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi maka semakin baik implementasi <i>perceived knowledge sharing</i>. Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap berbagi pengetahuan. Artinya, semakin efektif kepemimpinan transformasional maka semakin baik implementasi <i>knowledge sharing</i> dengan dosen di perguruan tinggi tersebut.</p> <p><i>This study aims to explain and examine the direct influence of organizational culture and</i></p>

	<p><i>transformational leadership on knowledge sharing among lecturers at universities in West Nusa Tenggara, Indonesia. A quantitative approach in which data is collected based on a survey method. The data analysis technique used in this research is Partial Least Square (PLS). The population of this research is the teaching staff who are involved as a research unit where 200 lecturers are used as research respondents, but only 193 questionnaires that meet the requirements to be used as research data. The results showed that there was a positive and significant direct effect on knowledge sharing and a positive and significant direct influence of culture between transformational leadership on knowledge sharing. The results also show that organizational culture has a positive and significant direct effect on knowledge sharing. This shows that the stronger the organizational culture, the better the implementation of perceived knowledge sharing. In addition, the results of the study show that transformational leadership has a positive and significant effect on knowledge sharing. That is, the more effective the transformational leadership, the better the implementation of knowledge sharing with lecturers at the university.</i></p>
	<p><b>Copyright © 2022. Hermanto, Agusdin, Baiq Handayani Rinuastuti. All rights reserved.</b></p>

## 1. PENDAHULUAN

Knowledge Management (KM) sebagai setiap proses pembuatan, akuisisi, transfer/berbagi, penyimpanan, dan penggunaan kembali (Sangkala, 2007). Berbagi pengetahuan merupakan hal mendasar dalam proses manajemen pengetahuan (Khakpour, Ghahremani, dan Pardakhtchi (2009) . Peneliti lain juga menemukan bahwa proses berbagi pengetahuan merupakan inti dari manajemen pengetahuan yang sukses (Lumbantobing, 2011). Tanpa berbagi, pembelajaran Proses dan penciptaan pengetahuan akan terhambat. Tanpa sharing maka skala pemanfaatan pengetahuan juga akan sangat terbatas, karena pengetahuan hanya digunakan oleh orang atau unit secara terbatas. Berbagi pengetahuan juga diartikan sebagai penyebaran ide, informasi, keahlian, dan nasihat di antara individu dalam organisasi untuk memecahkan masalah, mengembangkan ide-ide baru, atau menerapkan kebijakan atau prosedur (Wang & Noe, 2010; dalam Liu & Li, 2018). Nonaka & Takeuchi (1995) mengidentifikasi empat mode yang mungkin: sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi. Berbagi pengetahuan yang terjadi dalam organisasi dapat dibedakan menjadi dua, yaitu berbagi pengetahuan diam-diam (dikembangkan melalui pengalaman dan sulit untuk berkomunikasi) dan berbagi pengetahuan eksplisit (pengetahuan yang dapat dipelajari dan dikomunikasikan dengan mudah, baik secara lisan maupun tertulis).

Berhasil tidaknya manajemen pengetahuan sangat bergantung pada budaya yang dapat menentukan kemampuan orang, tidak hanya untuk berkreasi tetapi juga untuk berbagi dan secara efektif menggunakan pengetahuan mereka dan mentransfer pengetahuan diam-diam mereka ke pengetahuan eksplisit (Poul, Khanlarzadeh, dan Samiei, 2016) . Budaya organisasi merupakan peran penting yang membuat anggota organisasi dapat bekerja sama dan saling berbagi ilmu (Li, 2018). Berbagi dan mentransfer

pengetahuan dalam suatu organisasi adalah proses yang lebih kompleks dibandingkan dengan proses lainnya. Ini dibuktikan bahwa budaya organisasi mungkin memiliki resistensi alami untuk berbagi pengetahuan, sehingga saat ini menjadi perhatian para pemimpin organisasi dan manajer senior (Khakpour, 2009). Menurut Khosravi (2013) dalam Jambak (2017) berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, pada masing-masing perguruan tinggi menunjukkan bahwa berbagi ilmu di dunia akademik menghadapi kendala yang sama dengan yang dihadapi di dunia bisnis. Salah satu kendala yang dihadapi adalah masih lemahnya budaya organisasi dalam berbagi ilmu sehingga kegiatan akademik masih bersifat individual.

Kepemimpinan transformasional dapat diidentifikasi sebagai faktor penting dalam berbagi pengetahuan, karena pemimpin mengarahkan untuk meningkatkan perilaku yang diarahkan pada tujuan organisasi (Husseini & Dosa, 2016). Menurut Bass dan Avolio (1994) kepemimpinan transformasional memiliki empat dimensi, yaitu karisma, stimulasi inspirasi, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individu. Hasil penelitian Zheng, Wu, dan Xie (2017) dan Xia (2012) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap berbagi pengetahuan. Diasumsikan bahwa kepemimpinan transformasional dapat secara efektif memfasilitasi pertukaran pengetahuan antar pengikut (Li, 2018). Hal ini didukung karena dimensi kepemimpinan transformasional sejalan dengan manajemen pengetahuan (Li, 2018). Selain itu, ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional secara positif mempengaruhi pertukaran pemimpin-anggota, yang menyebabkan peningkatan dalam berbagi pengetahuan dan meningkatkan kepercayaan pengikut pada pemimpin (Lee, 2010; Li, 2014).

Menurut Świgoń (2017) fenomena berbagi pengetahuan memang kompleks, namun sangat menarik dan penting untuk pengembangan masa depan di segala bidang, terutama lingkungan akademik. Selain itu, dari penelusuran penelitian sebelumnya, sangat jarang membagi pengetahuan menjadi variabel dependen (Y) atau variabel outcome. Menurut Sackmann dan Friesl (2007) dalam Hermanto (2018) penelitian tentang pengaruh budaya organisasi terhadap knowledge sharing belum ditemukan, sehingga masih terdapat gap.

Penelitian ini dilakukan di perguruan tinggi negeri dan swasta karena terdapat beberapa perbedaan karakteristik di antara keduanya. Hal ini terutama pada perguruan tinggi yang baru mengalami perubahan status (dari institut ke universitas ataupun bentuk perubahan lainnya), sehingga berpengaruh terhadap budaya kerja di dalamnya. Namun berdasarkan observasi awal diketahui bahwa pada kenyataannya masih banyak dosen yang mengabaikan sharing ilmu terutama dengan dosen senior, rendahnya tingkat partisipasi dalam forum atau seminar dan minimnya inisiatif dosen untuk berbagi ilmu dengan dosen lain yang hadir, serta rendahnya kehadiran dalam pertemuan resmi yang diadakan di lembaga. Budaya organisasi di universitas sampel tidak sama satu dengan lainnya, namun salah satu di antaranya (Universitas Bumigora adalah Innovative and Integrity to Achieve Quality (IQ) yang berarti inovatif dan berintegritas untuk mencapai kualitas. Jika budaya organisasi dikaitkan dengan dimensi dan indikator budaya organisasi dari berbagai model (antara lain Robbins, Schein, Dennison, Wallace, dan Hofstede), model Dennison paling cocok untuk mengukur budaya organisasi. Selain itu, kepemimpinan transformasional yang diterapkan yang ada di perguruan tinggi tersebut masih didominasi oleh kepemimpinan transformasional, mengingat bahwa dalam sebuah lembaga perguruan tinggi berkumpul individu-individu dengan tingkat intelektualitas yang hampir sama. Terbukti dari hasil kuisioner awal, bahwa pemimpin lebih cenderung pada kepentingan bersama dibandingkan dengan kepentingan diri sendiri.

## 2. LITERATUR REVIEW

Leibold (2005) mengemukakan bahwa era industri (*industrial age*) bisnis telah bergeser ke era pengetahuan (*knowledge age*) dalam berbagai aspek pengelolaan organisasi perusahaan, seperti penggunaan sumber daya sangat tergantung pada *tangible assets* berupa material dan modal finansial, telah ditinggalkan karena peran kepemilikan dan penguasaan pengetahuan (*knowledge*) dan modal intelektual (*intellectual capital*). Demikian halnya dengan pengembangan pengetahuan sumber daya manusia menghasilkan tenaga kerja dengan keterampilan sangat khusus berubah menjadi tenaga kerja dengan pengetahuan lintas disiplin. *Knowledge management* pada dasarnya merupakan suatu proses atau siklus dan operasional *knowledge*, dan dilihat sebagai bentuk koordinasi terstruktur untuk mengelola pengetahuan secara efektif dalam organisasi (Gold et al., 2001). Proses-proses tersebut sering terjadi bersamaan dan tidak selalu dengan urutan yang sama (Alavi & Leidner (2001).

Budaya organisasi merupakan suatu pola dengan asumsi dasar yang diwujudkan dan dipelajari anggota sebagai cara yang benar untuk dipersepsikan, dipikirkan dan dirasakan bagi penyelesaian masalah organisasi (Schein, 2004) sehingga membedakannya dengan organisasi lainnya. Nilai-nilai dasar organisasi tersebut merupakan pedoman sumber daya manusia dan digunakan untuk menghadapi masalah-masalah internal maupun eksternal organisasi. Martin (2000) juga mengindikasikan bahwa kunci utama dari *knowledge culture* adalah iklim *trust* dan keterbukaan di lingkungan dimana pembelajaran tetap sangat bernilai, dihargai dan didukung. Oleh karenanya, budaya organisasi merupakan faktor yang paling penting untuk keberhasilan *knowledge management* (Gold et al., 2001).

Hasil penelitian Mustomi (2017) dan Hermanto (2018) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap *knowledge sharing*. Oleh karena itu, penting untuk mengeksplorasi kesesuaian budaya organisasi untuk berbagi pengetahuan sebagai salah satu proses manajemen pengetahuan yang paling penting dan dampak dari beberapa atribut budaya (kepercayaan, lingkungan kerja kolaboratif, visi bersama dan praktik manajemen dalam berbagi pengetahuan). Budaya organisasi memegang peranan penting dengan memungkinkan anggota organisasi untuk bekerja sama dan berbagi pengetahuan (Li, 2018). Adanya budaya organisasi yang suportif dan berorientasi tim dapat meningkatkan *knowledge sharing* dalam suatu organisasi (Borges, 2013).

HIPOTESIS 1 : Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing*

Kepemimpinan transformasional adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi yang relevan (Ivancevich, 2006). Kepemimpinan transformasional dapat diidentifikasi sebagai faktor penting dalam berbagi pengetahuan, karena pemimpin mengarahkan pengikut untuk meningkatkan perilaku yang diarahkan pada tujuan peningkatan kinerja dan inovasi bagi organisasi (Husseini & Dosa, 2016). Zheng, Wu, dan Xie (2017), Irianto et al. (2019) dan Xia (2012) hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap berbagi pengetahuan. Secara luas diasumsikan bahwa kepemimpinan transformasional dapat secara efektif memfasilitasi pertukaran pengetahuan di antara pengikut, tetapi sebagian besar penyelidikan dari mekanisme yang mendasari didasarkan pada perspektif pertukaran sosial (Li, 2018), jadi penting bagi para pemimpin untuk memfasilitasi berbagi pengetahuan di antara pengikut. Kepemimpinan transformasional lebih penting dalam mempromosikan berbagi pengetahuan di tingkat individu.

Kepemimpinan transformasional juga terbukti berhubungan positif dengan berbagi pengetahuan. Hal ini didukung karena dimensi kepemimpinan transformasional sesuai dengan manajemen pengetahuan (Li, 2018). Kepemimpinan transformasional adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi yang relevan (Ivancevich, 2006). Kepemimpinan transformasional dapat diidentifikasi sebagai faktor penting dalam berbagi pengetahuan, karena pemimpin mengarahkan pengikut untuk meningkatkan perilaku yang diarahkan pada tujuan peningkatan kinerja dan inovasi bagi organisasi (Husseini & Dosa, 2016). Zheng, Wu, dan Xie (2017), Irianto et al. (2019) dan Xia (2012) hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap berbagi pengetahuan. Secara luas diasumsikan bahwa kepemimpinan transformasional dapat secara efektif memfasilitasi pertukaran pengetahuan di antara pengikut, tetapi sebagian besar penyelidikan dari mekanisme yang mendasari didasarkan pada perspektif pertukaran sosial (Li, 2018), jadi penting bagi para pemimpin untuk memfasilitasi berbagi pengetahuan di antara pengikut. . Kepemimpinan transformasional lebih penting dalam mempromosikan berbagi pengetahuan di tingkat individu. Kepemimpinan transformasional juga terbukti berhubungan positif dengan berbagi pengetahuan. Hal ini didukung karena dimensi kepemimpinan transformasional sangat sesuai dengan manajemen pengetahuan (Li, 2018).

HIPOTESIS 2 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap knowledge sharing

### 3. METODE PENELITIAN

#### 3.1. Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kausalitas dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian kausalitas adalah penelitian yang ingin mencari penjelasan dalam bentuk hubungan sebab-akibat (*cause effect*) antar beberapa konsep atau beberapa variabel, atau beberapa strategi yang dikembangkan dalam manajemen (Ferdinand, 2014).

Populasi adalah jumlah total dari seluruh unit atau elemen dimana penelitian dilaksanakan (Silalahi, 2010: 253). Roscoe (dalam Ferdinand, 2014) mengatakan bahwa ukuran sampel yang lebih besar dari 30 dan kurang dari 500 sudah memadai bagi kebanyakan penelitian. Dari 200 kuesioner yang disebar, diperoleh 185 kuesioner yang memenuhi syarat untuk digunakan sebagai data penelitian. Item survei berdasarkan instrumen yang telah tersedia dan digunakan pada penelitian sebelumnya dan jawaban persepsi masing-masing responden didasarkan pada lima skor skala Likert. Untuk mengukur persepsi subjek tentang kepemimpinan transformasional Bass dan Avolio digunakan. Untuk tujuan penelitian ini, empat sub-skala dimuat bersama dan digunakan sebagai ukuran kepemimpinan transformasional (*charisma, inspirational motivation, individual consideration, dan intellectual stimulation*). Untuk menilai budaya organisasi diadaptasi dari Denison yang mencakup empat dimensi fungsional: kemampuan beradaptasi, konsistensi, keterlibatan, dan misi. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Partial Least Square (PLS).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh staf pengajar yang ada di perguruan tinggi negeri dan swasta dimana jumlah sampel penelitian diambil berdasarkan *quota sampling*, yakni masing-masing sebanyak 50 orang dari 4 perguruan tinggi negeri dan swasta di Pulau Lombok, yakni 2 perguruan tinggi negeri di Mataram (Universitas Mataram dan Universitas Islam Negeri). Ada beberapa alasan menggunakan 2 universitas negeri tersebut sebagai sampel; 1) perubahan status hukum Universitas Mataram menjadi BLU; 2) perubahan nama STAIN menjadi UIN. Dengan perubahan status tersebut

dimungkinkan terjadi dinamika internal organisasi yang menjadi tuntutan kinerja yang lebih tinggi untuk dipenuhi. Selain kedua universitas negeri di atas, sampel organisasi juga terdiri 2 perguruan tinggi swasta terkemuka yang ada di Pulau Lombok. Sementara itu, sampel responden diambil berdasarkan *proportionate sampling* dengan total sampel sebanyak 200 orang.

### 3.2. Jenis dan sumber data.

Dalam hal ini adalah jawaban para responden yang diolah menjadi data kuantitatif dengan cara pemberian skor. Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumber pertama baik individu atau perseorangan, seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuisioner. Data primer ini berupa hasil kuisioner tentang pendapat responden terhadap variabel-variabel penelitian yang disajikan dalam bentuk statistik deskriptif, serta model dan uji hipotesis penelitian. Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung dari sumber penelitian. Adapun data sekunder dari penelitian ini adalah dokumentasi yang diperoleh dari bahan pustaka baik berupa buku, majalah, jurnal-jurnal, internet dan dokumen lainnya.

### 3.3. Analisa Data

Untuk menganalisis data digunakan *Smart Partial Least Square (Smart PLS)*, cocok untuk mengestimasi *path model* yang menggunakan konstruk laten dengan multiple indikator, dapat membantu mendapatkan nilai variabel laten untuk tujuan prediksi. Evaluasi dalam *Smart PLS* terdiri dari evaluasi outer model (model pengukuran) dan evaluasi inner model (model struktural)

#### 3.3.1. Evaluasi Model Pengukuran (*outer model*) dan Model Struktural (*inner model*)

Evaluasi Model Pengukuran digunakan untuk mengevaluasi hubungan antara konstruk dengan indikatornya, dibagi menjadi dua (2) yaitu *convergent validity* dan *discriminant validity*. *Convergent validity* dapat dievaluasi melalui tiga (3) tahap, yaitu : indikator validitas, reliabilitas konstruk, dan nilai *average variance extracted (AVE)*. Sedangkan *discriminant validity* dapat dilalui dua (2) tahap, yaitu melihat nilai *cross loading* dan selanjutnya membandingkan korelasi antara konstruk dengan akar *AVE*.

Hasil *outer loading* memperlihatkan semua *factor loading* diatas 0,7, dengan demikian dapat dikatakan valid (memiliki validitas yang signifikan). Sementara itu, diketahui bahwa hasil reliabilitas variabel berbagi pengetahuan sebesar 0,938, budaya organisasi sebesar 0,952, dan kepemimpinan transformasional sebesar 0,959. Hasil *Cronbachs Alpha* pada ketiga variabel tersebut memperlihatkan semua variabel mempunyai nilai *Cronbachs Alpha* diatas 0,7 yang berarti semua variabel memenuhi syarat dan dikatakan *reliable*. Output *AVE* seperti yang terlihat pada tabel 4.7, semuanya menunjukkan nilai di atas 0,50. Variabel berbagi pengetahuan dengan nilai output *AVE* sebesar 0,619, budaya organisasi dengan nilai 0,655, kepemimpinan transformasional dengan nilai 0,619. Dengan demikian dapat dikatakan *convergent validity* yang baik. Hasil akar *AVE* pada tabel 4.8 dan *Latent Variable Correlations* pada tabel 4.9 terlihat bahwa akar *AVE* lebih besar dibanding korelasi antara konstruk. *AVE* untuk berbagi pengetahuan 0,787 lebih besar dari korelasi berbagi pengetahuan-budaya organisasi yaitu 0,490, korelasi berbagi pengetahuan-kepemimpinan transformasional yaitu 0,543. Dengan demikian dapat dikatakan *discriminant validity* yang baik.

Setelah evaluasi pengukuran terpenuhi maka dilakukan evaluasi terhadap model struktural dengan melihat *R-square* yang merupakan uji *goodness-fit model* (untuk melihat besarnya variabel eksogen secara bersama-sama/ serentak dapat menjelaskan variabel endogen). Hasil *R-Square* pada tabel 4.10 pengaruh budaya organisasi dan

kepemimpinan transformasional terhadap berbagi pengetahuan memberikan nilai sebesar 0,343, artinya variabel konstruk berbagi pengetahuan yang dapat dijelaskan oleh variabel konstruk budaya organisasi dan variabel konstruk kepemimpinan transformasional sebesar 34,3%, sedangkan sisanya 65,7% dijelaskan oleh variabel lain diluar yang diteliti.

*Factor loading* dari hasil output *SmartPLS* setelah menghilangkan *factor loading* kurang dari 0,7 yaitu dari 50 item pertanyaan direduksi menjadi 39 item pertanyaan sebagai berikut :

**Tabel 1 Ringkasan Outer Loadings**

Item	Factor Loading	Item	Factor Loading
KS1	0,727	TL1	0,798
KS2	0,811	TL2	0,733
KS3	0,801	TL3	0,763
KS4	0,748	TL4	0,864
KS5	0,784	TL5	0,843
KS6	0,739	TL7	0,808
KS8	0,826	TL8	0,791
KS9	0,837	TL9	0,794
KS10	0,851	TL10	0,841
KS11	0,767	TL11	0,819
KS12	0,749	TL12	0,815
OC10	0,813	TL13	0,755
OC11	0,883	TL14	0,761
OC13	0,827	TL15	0,762
OC14	0,840	TL19	0,703
OC15	0,781	TL20	0,717
OC16	0,854	OC4	0,739
OC17	0,835	OC5	0,760
OC18	0,825	OC7	0,796
		OC9	0,747

Hasil *outer loading* pada tabel 4.5 memperlihatkan semua *factor loading* diatas 0,7, dengan demikian dapat dikatakan valid (memiliki validitas yang signifikan). Untuk melihat hasil *outer loading* sebelum direduksi bisa dilihat pada lampiran gambar hasil output *SmartPLS* sebelum direduksi.

Hasil uji reliabilitas yang ditunjukkan oleh nilai *Cronbach's alpha* dari hasil output *SmartPLS* adalah sebagai berikut :

**Tabel 2 Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach Alpha
Berbagi Pengetahuan	0,938
Budaya Organisasi	0,952
Kepemimpinan Transformasional	0,959

Sumber : Lampiran 6 (Hasil Reliabilitas)

Berdasarkan tabel 4.6 diatas, diketahui bahwa hasil reliabilitas variabel berbagi pengetahuan sebesar 0,938, budaya organisasi sebesar 0,952, dan kepemimpinan transformasional sebesar 0,959. Hasil *Cronbach Alpha* pada ketiga variabel tersebut

memperlihatkan semua variabel mempunyai nilai *Cronbachs Alpha* diatas 0,7 yang berarti semua variabel memenuhi syarat dan dikatakan *reliable*.

### 3.3.2. Hasil Uji Pengaruh

Untuk melihat signifikansi pengaruh budaya, motivasi terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap kinerja yaitu dengan melihat nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi *t* statistik. Hasil output *SmartPLS* dengan menggunakan *calculate-PLS Bootstrapping* sebagai berikut

**Table 3 - Path Coefficient of Direct Impact and Hypotheses Testing**

Hypothesis	Relationship	Path Coefficients	T-Statistic	Meaning
H1	OC (X1) -> KS (Y)	0,267	2,522	Significant/Accepted
H2	TL (X2) -> KS (Y)	0,390	2,821	Significant/Accepted

Hasil *Path Coefficients* pada tabel di atas memperlihatkan pengaruh budaya organisasi terhadap berbagi pengetahuan menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,267 dan *t* statistik 2,522 lebih besar dari *t* tabel 1,660 (*t* statistik > *t* tabel), tingkat signifikansi proporsi dalam satu variabel 5%, dengan demikian variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel berbagi pengetahuan. Variabel kepemimpinan transformasional terhadap berbagi pengetahuan menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,390 dengan *t* statistik 2,821 lebih besar dari *t* tabel 1,660 (*t* statistik > *t* tabel), dengan demikian variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel berbagi pengetahuan.

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan *SmartPLS* 3.0 dimana *Original Sample (O)* merupakan koefisien jalur yaitu 0,267 dan *T Statistics* untuk menunjukkan signifikansi pengaruh yaitu 2,522 lebih besar dari *t* tabel 1,660 (*t* statistik > *t* tabel). Dengan demikian hipotesis 1 terbukti, yaitu budaya organisasi berpengaruh terhadap berbagi pengetahuan. Hal ini juga dapat diartikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap berbagi pengetahuan di lingkungan staf pengajar. Semakin kuat budaya organisasi, maka semakin bagus juga implementasi berbagi pengetahuan yang dirasakan, terbuktinya hipotesis ini mendukung hasil penelitian sebelumnya oleh Islamy (2013) dan Mustomi (2017) bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap berbagi pengetahuan. Budaya merupakan pola asumsi yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan agar orang dapat menyesuaikan diri dengan kehidupan organisasi (Ivancevich, 2006). Budaya organisasi menjadi penting bagi individu maupun organisasi, agar implementasi berbagi pengetahuan dapat berjalan efektif. .

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan *SmartPLS* 3.0 dimana *Original Sample (O)* merupakan koefisien jalur yaitu 0,390 untuk menunjukkan signifikansi pengaruh yaitu dengan *t* statistik 2,821 lebih besar dari *t* tabel 1,660 (*t* statistik > *t* tabel). Dengan demikian hipotesis 2 terbukti, yaitu kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap berbagi pengetahuan. Hal ini juga dapat diartikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap berbagi pengetahuan. Semakin efektif kepemimpinan transformasional, maka semakin bagus juga implementasi berbagi pengetahuan yang dirasakan, terbuktinya hipotesis ini mendukung hasil penelitian sebelumnya, yakni Husseini et al. (2016), Mohammadi et al. (2016), dan Irianto et al. (2019) bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap berbagi pengetahuan.

## 5. KESIMPULAN & SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut : Budaya organisasi berpengaruh terhadap berbagi pengetahuan. Hal ini juga dapat diartikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap berbagi pengetahuan. Semakin kuat budaya organisasi, maka semakin bagus berbagi pengetahuan. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap berbagi pengetahuan. Hal ini juga dapat diartikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap berbagi pengetahuan. Semakin efektif kepemimpinan transformasional, maka semakin bagus juga berbagi pengetahuan.

Penelitian ini nantinya dapat digunakan sebagai referensi bagi penelitian selanjutnya dalam melakukan penelitian yang sejenis atau sama dan bisa dijadikan acuan yang mendukung penelitiannya bahkan dapat dijadikan penelitian lebih lanjut terkhusus mengenai konsep atau teori yang mendukung berbagi pengetahuan dalam dunia pendidikan, khususnya perguruan tinggi. Selain itu, peneliti selanjutnya diharapkan dapat memasukkan faktor-faktor lainnya sebagai variabel independen dengan menggunakan variabel lainnya yang berasal dari faktor internal maupun eksternal, sehingga dapat memberikan penjelasan yang lebih baik untuk penelitian selanjutnya.

Bagi para pengelola perguruan tinggi yang ingin meningkatkan implementasi berbagi pengetahuan para dosen disarankan untuk memperhatikan budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional yang ada, atau faktor lain, agar dapat meningkatkan mutu pendidikan. Budaya organisasi yang sudah baik bisa lebih ditingkatkan untuk bisa mengatasi masalah-masalah yang timbul. Selain itu, jika dilihat dari hasil penelitian, kepemimpinan transformasional lebih kuat pengaruhnya dibandingkan budaya organisasi. Maka dari itu, kepemimpinan transformasional yang sudah diterapkan oleh pimpinan perguruan tinggi sangat mempengaruhi perkembangan universitas tersebut sehingga mampu bersaing dengan perguruan tinggi lainnya yang bermunculan di era globalisasi ini, sehingga hal ini perlu dipertahankan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Avolio, B. M. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage, Thousand Oaks.
- Borges, R. (2013), "Tacit Knowledge Sharing Between IT Workers." *Management Research Review*, 36(1), 89-108.
- Boroumand, A. M. (2016), "Transformational leadership and knowledge sharing". *International Journal of Information Science and Management*, 14 (2), 83-96.
- Cooper and Schindler.(2011). *Business research methods*.11thedition. New York: McGraw Hill Companies
- Hermanto. (2018), "Pengaruh Tipe Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Knowledge Sharing : Pendekatan Konsep". *Jurnal Magister Manajemen*, 7 (1), 20-31.
- Islamy, F. J. (2013), "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Implementasi Knowledge Sharing Dosen Tetap Universitas Pendidikan Indonesia Bandung tahun 2013". *Jurnal Indonesia Membangun*, 14 (2), 2.
- Ivancevich, J. M. (2006). *Perilaku dan manajemen organisasi* (7 ed.). Erlangga.
- Jambak, M. I. (2017), "Pengaruh Antesenden Perilaku Berbagi Pengetahuan Terhadap Keunggulan Kompetitif Organisasi". *Konferensi Nasional Riset Manajemen X*, 14 (2).

- Khakpour, A. M. G. (2009), "The Relationship Between Organizational Culture And Knowledge Management (Cultural Barriers And Challenges Of Knowledge Sharing)". *Journal of Knowledge Economy & Knowledge Management* (4) 43-58.
- Lee, P. G. (2010), "Leadership and trust: their effect on knowledge sharing and team performance". *Management Learn* (41), 473-491.
- Li, G. S. (2014), "Differentiated transformational leadership and knowledge sharing: a cross-level investigation". *Eur. Management*, (32), 554-563.
- Li, H. L. (2018), "Linking Transformational Leadership and Knowledge Sharing: The Mediating Roles of Perceived Team Goal Commitment and Perceived Team Identification". *Frontiers in Psychology* (9), 1-10.
- Lumbantobing, P. (2011). *Manajemen Knowledge Sharing Berbasis Komunitas*. Bandung: *Knowledge Management Society Indonesia*.
- Mustomi, D. (2017), "Pengaruh Budaya Organisasi dan Peran Kepemimpinan terhadap Knowledge Sharing". *Widya Cipta*, 1 (2), 118-126.
- Poul, S. K., Khanlarzadeh F., & Samiei V. (2016), "The Impact Of Organizational Culture On Knowledge Sharing". *Faculty of Business Economics and Entrepreneurship*, 3 (4), 9-24.
- Sangkala. (2007). *Knowledge Management*, Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Sawsan J, Husseini & Dosa T. A. (2016), "The effects of transformational leadership on process innovation through knowledge sharing". *World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Economics and Management Engineering*, 10 (8).
- Srivastava, A., Bartol, K.M. dan Locke, E.A. (2006), "Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance", *Academy of management journal*, 49 (6), 1239-1251.
- Sudibjo, Irianto S. and Niko (2019), "Leadership and Self-Efficacy (Teacher's Knowledge Sharing Behaviour From Transformational Leadership and Self-Efficacy's Perspective)". *Jurnal Ilmiah*, 15 (2), 255 - 269.
- Świgoń, M. (2017), "Knowledge sharing practices in informal scholarly communication amongst academics in Poland". *Malaysian Journal of Library & Information Science*, 22 (2), 101-115.
- Xia, L. & Ya, S. (2012), "Study on Knowledge Sharing Behavior Engineering". *Systems Engineering Procedia* (4), 468-476.
- Zheng J., Wu G., & Xie H. (2017), "Impacts of Leadership on Project-Based Organizational Innovation Performance: The Mediator of Knowledge Sharing and Moderator of Social Capital". *Journal Sustainability*, (9), 1-22.