

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN IKLIM
ORGANISASI TERHADAP PERILAKU KNOWLEDGE SHARING
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi pada BPJS Ketenagakerjaan di Kabupaten Kudus)**

SKRIPSI

Untuk memenuhi sebagian persyaratan

Mencapai derajat sarjana S1

Program Studi S1 Manajemen



Disusun Oleh:

Elza Rofiatul Adawiyah

NIM: 30402000124

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEMARANG**

2024

HALAMAN PENGESAHAN

Usulan Penelitian untuk Skripsi

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP PERILAKU KNOWLEDGE SHARING SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

(Studi pada BPJS Ketenagakerjaan di Kabupaten Kudus)

Disusun Oleh :

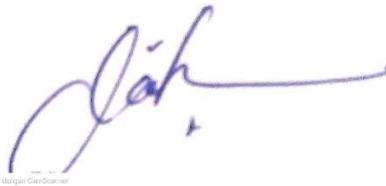
Elza Rofiatul Adawiyah

NIM : 30402000124

Telah disetujui pembimbing dan selanjutnya
Dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian skripsi
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 01 Februari 2024

Dosen Pembimbing



Diah Ayu Kusumawati. SE., MM

NIK : 210419058

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN IKLIM ORGANISASI
TERHADAP PERILAKU KNOWLEDGE SHARING SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING**

(BPJS Ketenagakerjaan di Kabupaten Kudus)

Disusun oleh :

Elza Rofiatul Adawiyah

NIM : 30402000124

Telah dipertahankan di depan penguji

Pada tanggal 01 Februari 2024

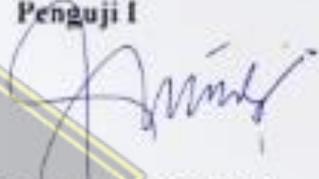
Susunan Dewan Penguji

Pembimbing

Penguji I


Diah Ayu Kasumawati, SE., MM

NIK. 210419058


Dr. Hj. Siti Sumiati, SE., M.Si

NIK. 2104492029

Penguji II


Dr. Tri Wikandiyanti, SE., M.Si

NIK. 210499047

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana
Manajemen Tanggal. 01 Februari 2024

Ketua Program Studi Manajemen


Dr. Lutfi Nurcholiz, ST., SE., M.M

NIK. 210416055

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : **Elza Rofiatul Adawiyah**

NIM : **30402000124**

Jurusan : **Manajemen**

Fakultas : **Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung**

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul "**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP PERILAKU KNOWLEDGE SHARING SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (BPJS Ketenagakerjaan Kabupaten Kudus)**" dan diajukan untuk diuji pada tanggal 01 Februari 2024 adalah karya saya. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak dapat keseluruhan atau Sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menambil atau meniru kalimat atau symbol yang meminjakan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah olah sebagai tulisan saya sendiri dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya sunn, tiru atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya.

Saya bersedia menarik skripsi yang saya ajukan, apabila terbukti melakukan Tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain yang seolah olah tulisan saya sendiri. Saya bersedia bila gelar dan ijazah yang diberikan oleh universitas dibatalkan.

Semarang, 01 Februari 2024

Yang Memberi Pernyataan



Elza Rofiatul Adawiyah

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb

Alhamdulillah atas kebesaran Allah SWT penulis dipanjatkan syukur dengan segala karunia, rahmat, serta hidayahnya. Sehingga penulis bisa menyelesaikan Usulan Penelitian skripsi yang berjudul **“PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP PERILAKU *KNOWLEDGE SHARING* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi pada BPJS Ketenagakerjaan di Kabupaten Kudus)”**.

Peneliti usulan penelitian pra skripsi ini dimaksud untuk memenuhi syarat kelulusan program strata 1 (S1) Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Peneliti menyadari bahwa penulisan usulan penelitian pra skripsi ini tidak lepas dari bantuan dan dukungan dari beberapa pihak, untuk itu pada kesempatan ini penulis banyak mengucapkan terimakasih kepada:

1. Ibu Diah Ayu Kusumawati, SE., MM., selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan, motivasi, pengarahan, dan saran yang sangat berguna bagi peneliti.
2. Prof. Dr, Heru Sulisty, SE., MSI. Selaku Dekan fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang,
3. Dr. Lutfi Nurcholis, ST.,SE.,MM. Selaku ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sultan Agung Semarang dan juga selaku

dosen wali yang telah memberikan dukungan dan arahan selama masa studi.

4. Seluruh Bapak Ibu Dosen pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan ilmu dan pengalaman yang sangat bermanfaat bagi peneliti.
5. Bapak dan Ibuku tercinta, orang yang tak kenal kata lelah dan tidak gampang nyerah dalam memberikan doa, bantuan, dukungan, kasih sayang, pengorbanan serta semangat untuk peneliti dalam menuntut ilmu.
6. Kepada ke dua adikku Ahlaainus salaamah dan Sidqia Ainun Najia, yang selalu memberikan semangat kepada peneliti dalam menuntut ilmu.
7. Ibu Nyai Hj. Khoiriyah Thomafy S.Pd.I, selaku pengasuh pesantren putri As-Sa'adah, yang menjadi tempat tinggal peneliti selama menempuh pendidikan di Semarang. Terimakasih atas Ilmunya, bimbingannya dan juga doanya.
8. Saya sendiri yang telah sabar, kuat dan ikhlas hingga saat ini.
9. Teman – teman saya, Ghina, Fadela, Bunga, Marsa, Nadya, Anam, Nathasya, Nada, Shofa, Amelia istighozah, Belinda, Khilma, Lilis, Emi, Mawwaddah, Ardhana, Esti dan semua teman – teman yang tidak dapat disebut satu persatu, yang senantiasa menemani dan menjadi rekan terbaik selama masa perkuliahan.
10. Teruntuk sahabatku Farida Chalimatun Ni'mah dan Anissa Sherly Nafaris yang selalu mendukungku dengan memberi semangat, doa, dan bantuan

serta makian yang luar biasa sehingga membuat saya semangat untuk menyusun praskripsi ini.

11. Keluarga Besar Kamar Hidayah yang selalu senantiasa memberikan ruang buat berkeluh kesah dan senantiasa memberikan semangat.
12. Teruntuk Habib Zaidan Bin Yahya yang sesalu memberikan semangat lewat video - vidionya yang mampu mengembalikan mood kepada peneliti
13. Seluruh pihak yang tidak dapat di sebutkan satu persatu yang membantu kelancaran dan mengarahkan dalam penyusunan praskripsi ini.

Peneliti menyadari bahwa dalam usulan praskripsi ini masih masih dapat banyak kekurangan, oleh karena itu peneliti mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun.

WassalamualaikumWr. Wb.

Semarang, 01 Februari 2024

Penyusun

Elza Rofiatul Adawiyah

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi terhadap perilaku *knowledge sharing*. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan BPJS ketenagakerjaan Kabupaten Kudus yang berjumlah 50 responden dan Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling sensus. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda untuk menguji secara parsial variabel independent yaitu kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi dan keterkaitan karyawan terhadap variabel dependen yaitu perilaku *knowledge sharing*. Menggunakan sobel test untuk mengetahui pengaruh langsung tidak langsung.

Hasil penelitian menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negative signifikan terhadap perilaku *knowledge sharing*. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku *knowledge sharing*. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap iklim organisasi. Iklim organisasi tidak mampu menjadi variabel intervening antara kepemimpinan transformasional terhadap iklim organisasi.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Iklim Organisasi, dan perilaku Knowledge Sharing.

ABSTRACT

This research aims to analyze and describe the influence of transformational leadership and organizational climate on knowledge sharing behavior. The population in this study were all BPJS Employment employees in Kudus Regency, totaling 50 respondents and the sampling technique used was census sampling. Data analysis in this study used multiple linear regression analysis to partially test the independent variables, namely transformational leadership and organizational climate and employee relationships with the dependent variable, namely knowledge sharing behavior. Using the Sobel test to determine the direct indirect effect.

The research results state that transformational leadership has a significant negative effect on knowledge sharing behavior. Organizational climate has a positive and significant effect on knowledge sharing behavior. Transformational leadership has a positive and significant effect on organizational climate. Organizational climate cannot be an intervening variable between transformational leadership and organizational climate.

Keywords: Transformational Leadership, Organizational Climate, and Knowledge Sharing behavior.

DAFTAR ISI

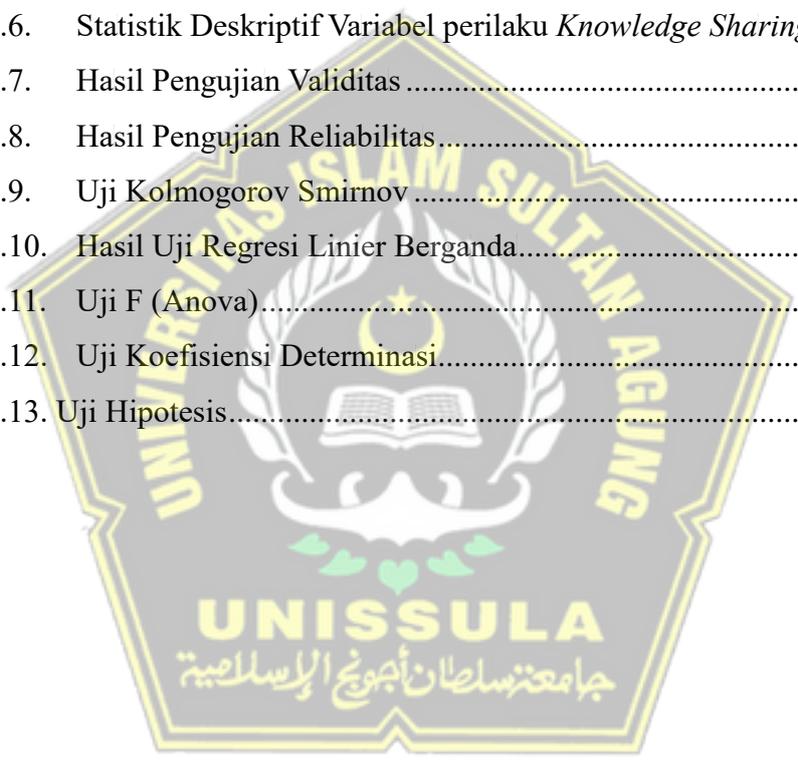
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iii
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
ABSTRAK.....	ix
<i>ABSTRACT</i>	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	12
1.3. Tujuan Penelitian.....	12
1.4. Manfaat Penelitian.....	13
1.4.1. Manfaat Teoritis.....	13
1.4.2. Manfaat Praktis.....	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	15
2.1. Landasan Teori.....	15
2.1.1. Knowledge Sharing.....	15
2.1.2. Iklim Organisasi.....	19
2.1.3. Kepemimpinan Transformasional.....	22
2.2. Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis.....	26
2.2.1. Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Perilaku Knowledge sharing.....	27
2.2.2. Hubungan Iklim Organisasi dengan Perilaku Knowledge Sharing.....	28

2.2.3. Hubungan kepemimpinan Transformasional dengan Iklim Organisasi	29
2.2.4. Hubungan kepemimpinan Transformasional terhadap perilaku <i>knowledge sharing</i> melalui iklim organisasi	30
2.3. Model Empirik	31
BAB III METODE PENELITIAN.....	33
3.1. Jenis dan Tujuan Penelitian	33
3.2. Populasi dan Sampel	33
3.2.1. Populasi	33
3.2.2. Sampel	34
3.3. Sumber dan Pengumpulan Data	34
3.3.1. Sumber Data	34
3.3.2. Metode Pengumpulan Data	35
3.4. Variabel dan Indikator	36
3.5. Analisis Teknis	37
3.5.1. Analisis Deskriptif.....	38
3.5.2. Analisis Stastistik	39
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	48
4.1. Identifikasi Responden.....	48
4.1.1. Jenis Kelamin	48
4.1.2. Usia.....	49
4.1.3. Lama Bekerja.....	49
4.2. Statistik Deskriptif Variabel	50
4.2.1. Stastistik Deskriptif Variabel Kepemimpinan Trasformasional	51
4.2.2. Stastistik Deskriptif Variabel Iklim Organisasi	53
4.2.3. Stastistik Deskriptif Variabel <i>Knowledge Sharing</i>	54
4.3. Uji Instrumen.....	56
4.3.1. Uji Validitas	56
4.3.2. Uji Reliabilitas	57
4.4. Uji Asumsi Klasik	58
4.4.1. Uji Normalitas	58

4.4.2. Uji Multikolinearitas	59
4.5. Analisis Regresi Berganda	60
4.6. Uji Goodness Of Fit Model	61
4.6.1. Uji F.....	61
4.6.2. Uji Koefisien Determinasi (R^2)	62
4.6.3. Pengujian Hipotesis (Uji t)	63
4.7. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung	66
4.8. Pembahasan.....	68
4.8.1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku <i>Knowledge Sharing</i>	68
4.8.2. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Perilaku <i>Knowledge Sharing</i>	69
4.8.3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Iklim Organisasi	70
4.8.4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku <i>Knowledge Sharing</i> melalui iklim organisasi.....	71
BAB V PENUTUP.....	72
5.1. Simpulan.....	72
5.2. Saran.....	73
5.3. Agenda Yang Akan Datang	75
DAFTAR PUSTAKA.....	76
LAMPIRAN.....	79

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1.	Definisi Operasi Variabel.....	36
Tabel 4.1.	Jenis Kelamin Responden.....	48
Tabel 4.2.	Kategori Usia Responden	49
Tabel 4.3.	Lama Bekerja Responden	50
Tabel 4.4.	Statistik Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformasional	52
Tabel 4.5.	Statistik Deskriptif Variabel Iklim Organisasi	53
Tabel 4.6.	Statistik Deskriptif Variabel perilaku <i>Knowledge Sharing</i>	55
Tabel 4.7.	Hasil Pengujian Validitas	57
Tabel 4.8.	Hasil Pengujian Reliabilitas.....	58
Tabel 4.9.	Uji Kolmogorov Smirnov	59
Tabel 4.10.	Hasil Uji Regresi Linier Berganda.....	60
Tabel 4.11.	Uji F (Anova).....	62
Tabel 4.12.	Uji Koefisiensi Determinasi.....	63
Tabel 4.13.	Uji Hipotesis.....	64



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Model Empirik	32
Gambar 4.1. Kerangka Empirik	66
Gambar 4.2. Hasil uji sobel.....	67



DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1. Kuesioner	79
LAMPIRAN 2. Hasil Analisis	82
LAMPIRAN 3. Tabulasi Data.....	97



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dalam era globalisasi perekonomian dunia saat ini, peranan ketenagakerjaan dalam dunia bisnis sangat penting. Demikian pula keberadaan setiap perusahaan dalam sistem perekonomian Indonesia. Mengingat pentingnya kedudukan tenaga kerja dalam proses pembangunan ekonomi, tentu sudah semestinya kesejahteraan tenaga kerja perlu mendapat perlindungan dan peningkatan kesejahteraan yang baik. Seiring perkembangan perekonomian yang semakin maju banyak perusahaan yang berdiri dan bergerak dalam berbagai bidang usaha diantaranya yaitu bidang jasa asuransi. Jasa asuransi adalah bentuk perjanjian antara kedua belah pihak, yaitu tertanggung dan penanggung, di mana tertanggung membayar sebuah iuran kepada penanggung demi mendapatkan bentuk ganti rugi atas risiko finansial yang dapat terjadi secara tak terduga. Semakin banyak nasabah asuransi diyakini merupakan keberhasilan suatu perusahaan, selain itu dilihat dari segi pengguna jasa asuransi (nasabah), perusahaan wajib memberikan pelayanan yang sesuai sebagai imbalan atau perhatian atas kerjasama antara pihak asuransi maupun pihak pengguna jasa asuransi. Perkembangan industri asuransi di Indonesia telah menunjukkan kecepatan perkembangan yang cukup baik, perusahaan asuransi telah menunjukkan trend pertumbuhan bisnisnya, dan semakin banyak nasabah yang menggunakan jasa asuransi dalam kehidupan sehari-harinya. Jasa asuransi di

Indonesia dibagi menjadi dua yaitu jasa asuransi kesehatan dan jasa asuransi ketenagakerjaan (milik pemerintah). Kesadaran masyarakat akan pentingnya perlindungan terhadap berbagai risiko yang mungkin terjadi dan menimpa sewaktu-waktu menjadi salah satu penyebab tingginya peningkatan pengguna asuransi akhir-akhir ini. Menurut data yang dirilis Otoritas Jasa Keuangan (OJK, 2020), perkembangan industri asuransi Indonesia berperan penting dalam mendukung proses pembangunan negara. Hal ini terlihat dari kontribusi perusahaan asuransi yang memupuk dana jangka panjang dalam jumlah besar, yang kemudian digunakan sebagai dana untuk pembangunan pemerintah. Masyarakat juga didukung dengan pelayanan yang diberikan oleh perusahaan asuransi untuk melindungi mereka dari segala macam resiko dan kerugian yang sewaktu-waktu dapat menimpa mereka, terutama dalam menjalankan usahanya. Dapat dilihat bahwa perkembangan industri asuransi juga turut menentukan pertumbuhan dan perkembangan ekonomi akhir-akhir ini. Meningkatnya kesadaran masyarakat akan pentingnya perlindungan asuransi juga menjadi faktor yang mempengaruhi kemajuan industri asuransi itu sendiri. Ketika kepercayaan publik terhadap suatu produk sudah mapan, akan lebih mudah untuk mengembangkan dan menjual produk tersebut. Hal inilah yang terjadi dalam industri asuransi, semakin banyak orang yang menginginkan jaminan/perlindungan terhadap berbagai risiko yang akan dihadapinya di masa mendatang.

Program jaminan sosial tenaga kerja adalah program perlindungan yang bersifat dasar bagi tenaga kerja yang bertujuan untuk menjamin adanya keamanan

dan kepastian terhadap risiko sosial ekonomi, dan merupakan sarana penjamin arus penerimaan penghasilan bagi tenaga kerja dan keluarganya akibat dari terjadinya risiko sosial dengan pembiayaan yang terjangkau oleh pengusaha dan tenaga kerja. Penyelenggaraan program jaminan sosial merupakan salah satu tanggung jawab dan kewajiban negara untuk memberikan perlindungan sosial ekonomi kepada masyarakat. Sesuai dengan kondisi kemampuan keuangan Negara.Indonesia seperti halnya negara berkembang lainnya, mengembangkan program jaminan sosial berdasarkan *funded social security*, yaitu jaminan sosial yang didanai oleh peserta dan masih terbatas pada masyarakat pekerja di sektor formal (Wijayanti 2009).

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, 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 *knowledge management* adalah *knowledge sharing* (Lee & Yu, 2011).

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 studi menunjukkan persepsi karyawan terhadap dukungan untuk kepemimpinan dan persepsi tentang keadaan organisasi mempengaruhi kesiapan mereka berbagi pengetahuan.

Knowledge adalah mesin bagi perubahan (Ahmed, Kok, & Loh, 2002). Dalam perubahan yang tidak dapat diubah, maka perusahaan harus menggunakan kemampuannya pengetahuan manajemen 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). Bisnis harus memanfaatkan rasio pengetahuan dan belajar pembelajaran lebih cepat dari pesaingnya. Untuk itu *achievable*, kebutuhan perusahaan berorganisasi secara efektif dan efisien mengelola proses berbagi pengetahuan.

Knowledge sharing digunakan dalam *literatur knowledge management* untuk menggambarkan pertukaran pengetahuan antar anggota dalam organisasi tanpa menghiraukan medium pertukarannya (Mullin, dalam Abzari & Abbasi, 2011). Menurut Gurteen dalam Pawit (2012), *knowledge sharing* adalah suatu konsep yang menggambarkan kondisi interaksi antar orang, dalam bentuk proses komunikasi yang bertujuan untuk peningkatan dan pengembangan diri setiap anggotanya. Gupta dan Govindarajan dalam Chennamaneni (2006) menyamakan *knowledge sharing* dengan aliran pengetahuan yang terdiri dari lima elemen: nilai dari sumber pengetahuan, kesiediaan sumber untuk berbagi pengetahuan, media

dari saluran komunikasi, kesediaan penerima untuk memperoleh pengetahuan dan kapasitas penyerapan dari penerima. Menurut Suppiah and Singh (2011) menyatakan bahwa *knowledge sharing* adalah interaksi dan komunikasi antara individu maupun unit bisnis. Connely dan Kelloway (2003) mendefinisikan *knowledge sharing* sebagai kumpulan perilaku yang meliputi pertukaran informasi atau bantuan kepada pihak lain. ini berbeda dengan informasi sekedar berbagi informasi seperti laporan manajemen di dalam *Knowledge Sharing* adalah elemen timbal balik, sambil menginformasikan berbagi dapat dilakukan dalam satu arah dan tidak diminta. *Knowledge Sharing* memiliki komitmen langsung masing-masing pemberi atau penerima. Jika calon informan tidak memahami bahwa orang lain tertarik dengan informasi yang dimilikinya, maka dia tidak aktif membagikan informasi 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*.

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 pengikut ditandai dengan adanya pengaruh seorang pemimpin untuk mengubah perilaku bawahannya orang yang merasa kompeten dan termotivasi serta berusaha mencapai kinerja pekerjaan yang berkualitas tinggi. 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 dari pada untuk mencapai minat pribadi semata.

Robbins (2008) mendefinisikan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. kepemimpinan transformasional memiliki beberapa faktor atau komponen-komponennya adalah sebagai berikut (Bass dan Riggo, 2006) :

- a. *Idealized Influence*. Pemimpin transformasional berperilaku dengan cara yang melibatkan mereka memberi contoh bagi para pengikutnya. Pemimpin dikagumi, dihormati, dan dipercaya.
- b. *Inspiration Leadership*. Pemimpin inspirasional mempengaruhi bawahannya dengan cara emosional (Bass, 1995). Perilaku pemimpin transformasional memotivasi dan menginspirasi orang-orang di sekitarnya dengan memberi makna dan tantangan kerja bawahan.

- c. *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.
- d. *Individualized Consideration*. Pertimbangan terhadap orang lain secara konsisten terbukti sebagai aspek yang penting bagi hubungan atasan dan bawahan (Bass, 1985).

Menurut Bass (1985), selain kepemimpinan transformasional, penting juga untuk menilai sisi kepemimpinan transaksional. Keduanya merupakan variabel yang diukur dalam MLQ atau *Multifactor Leadership Questionnaire* mengenai 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. Setelah melalui perkembangan teori kepemimpinan transformasional disempurnakan oleh Bass dan Avolio (2004) dengan memisahkan aspek *laissez faire* yang pada mulanya bagian dari kepemimpinan transaksional. Ini adalah ulasan pemahaman kurangnya kepemimpinan (pasif). Lebih detail *Laissez-faire* seorang pemimpin yang membiarkan bawahannya melakukan pekerjaan tanpa ada pengawasan darinya. Pemimpin berpikir kualitas kinerja bawahan adalah tanggung jawabnya sendiri.

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). Menurut Lussier (2005) mengatakan bahwa iklim organisasi adalah persepsi pegawai mengenai kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif dirasakan oleh anggota organisasi kemudian akan mempengaruhi perilaku mereka berikutnya. Davis & Mentzer (2002) menemukan bahwa iklim organisasi yang negatif yang dikarakterisasi oleh kurangnya dukungan kepemimpinan dan struktur reward yang tidak sejalan akan berkontribusi terhadap ketidak efektifan *knowledge management* 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).

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 praktik, prosedur, dan sistem penghargaan organisasi, yang menunjukkan bagaimana bisnis beroperasi sehari-hari.

Iklim organisasi didefinisikan sebagai persepsi yang dibagi bersama oleh anggota organisasi terkait kebijakan, praktek, dan prosedur organisasi baik formal maupun informal (Reichners & Schnieder, 1990 ; Davis & Mentzer, 2002). Menurut Tagiuri dan Litwin dalam Wirawan (2007) iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi. Menurut Davis and Newstrom (2001) memandang iklim organisasi sebagai kepribadian sebuah organisasi yang membedakan dengan organisasi lainnya yang mengarah pada persepsi masing-masing anggota dalam memandang organisasi. Iklim dapat berjalan dalam kontinum dari menyenangkan ke netral hingga tidak menyenangkan. Anggota organisasi akan mengharapkan suasana yang lebih menyenangkan karena mereka akan lebih menguntungkan dan mengarah 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 biasanya menginginkan pekerjaan yang menantang dan memuaskan secara interen. Sebagian besar karyawan juga ingin tanggung jawab dan kesempatan untuk sukses. Mereka ingin mendengar dan melihat orang yang berharga. Karyawan ingin merasa bahwa organisasi benar-benar peduli dengan kebutuhan dan masalah mereka

Perkembangan perusahaan jasa asuransi di Indonesia bertumbuh sangat pesat. Salah satunya yaitu perusahaan Jaminan Sosial Tenaga Kerja yang dulunya bernama JAMSOSTEK kepanjangan dari jaminan social tenaga kerja namun sekarang berubah menjadi BPJS (Badan Penyelenggara Jaminan Sosial), BPJS sendiri ada dua produk yaitu BPJS Ketenagakerjaan dan BPJS Kesehatan. BPJS Ketenagakerjaan merupakan perusahaan asuransi yang berkaitan dengan asuransi jiwa dan menyangkut masalah keuangan kematian, kesehatan atau kecelakaan kerja bagi nasabahnya. BPJS ketenagakerjaan mempunyai cita – cita untuk menjadi perusahaan terbaik, lebih unggul, dan nomor satu dan banyak perusahaan asuransi yang saling bersaing dengan memberikan pelayanan yang memuaskan. BPJS Ketenagakerjaan Cabang Kabupaten Kudus merupakan program publik yang memberikan perlindungan bagi tenaga kerja untuk mengatasi risiko sosial ekonomi tertentu dan penyelenggaraannya menggunakan mekanisme asuransi sosial. Penyelenggaraan program jaminan sosial merupakan salah satu tanggung jawab dan kewajiban negara untuk memberikan perlindungan sosial ekonomi kepada masyarakat. Program Jaminan Sosial Tenaga Kerja yang ada di BPJS

Ketenagakerjaan Cabang Kudus yaitu Program Jaminan Hari Tua, Program Jaminan Kematian, dan Program Jaminan Kecelakaan Kerja.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa staf karyawan dan kapala bagian SDM pada BPJS Ketenagakerjaan di Kabupaten Kudus, fenomena yang terjadi pada karyawan BPJS ketenagakerjaan di Kabupaten Kudus yaitu pada perilaku *Knowledge Sharing* dari karyawan masih kurang dalam berbagi informasi atau penyampaian informasi kepada sesama rekan kerja masih kurang. Misalnya, kurangnya inisiatif untuk berbagi pengalamannya kepada rekan kerja, tidak mau mengerjakan pekerjaan tambahan, dan lain sebagainya. Maka dari itu perilaku *Knowledge Sharing* di BPJS ketenagakerjaan di Kabupaten Kudus perlu ditingkatkan, dengan tujuan agar mampu bersaing dengan lembaga asuransi yang lainnya serta meningkatkan kualitas SDM, karena di era globalisasi sekarang ini persaingan lembaga asuransi semakin ketat.

Dari hasil fenomena gap dapat disimpulkan bahwa reseach gap dari peneliti pendahulu pada penelitian Cut Sarah (2020), didalam variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing*. Lalu pada penelitian Efria Norman, Dzulfikar, dan Sarta.,(2023) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap iklim organisasi dan pada penelitian Cut Sarah., (2020) menyatakan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara iklim organisasi terhadap *knowledge sharing*. Dari penelitian ini diketahui bahwa kepemimpinan trasformasional memiliki hubungan dengan iklim organisasi dan

perilaku *knowledge sharing* seorang karyawan ditempat kerja yang didalamnya terdapat dedikasi, kerjasama, usaha, serta tanggung jawab.

Berdasarkan uraian latar belakang, judul penelitian yang diajukan oleh peneliti "**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Iklim Organisasi Terhadap Perilaku *Knowledge Sharing*** (Studi Kasus BPJS Ketenagakerjaan di Kabupaten Kudus)".

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan *reseach gap* dan fenomena diatas, maka perumusan masalah yang dapat diambil dalam penelitian ini adalah "*Apakah terdapat pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi Terhadap Perilaku Knowledge Sharing di kantor BPJS Ketenagakerjaan Kabupaten Kudus*". Selanjutnya pertanyaan penelitian adalah :

1. Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap *knowledge sharing* di lingkungan kantor BPJS Ketenagakerjaan Kabupaten Kudus ?
2. Apakah Iklim Organisasi berpengaruh terhadap *Knowledge Sharing* di lingkungan kantor BPJS Ketenagakerjaan Kabupaten Kudus ?
3. Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap iklim organisasi di lingkungan kantor BPJS Ketenagakerjaan Kabupaten Kudus?
4. Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap perilaku *knowledge sharing* melalui iklim organisasi di lingkungan Kantor BPJS Ketenagakerjaan Kabupaten Kudus ?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Menguji secara empiris pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *knowledge sharing* di lingkungan kantor BPJS Ketenagakerjaan Kabupaten Kudus.
2. Menguji secara empiris pengaruh Iklim Organisasi terhadap *Knowledge Sharing* di lingkungan kantor BPJS Ketenagakerjaan Kabupaten Kudus.
3. Menguji secara empiris pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap iklim organisasi di lingkungan kantor BPJS Ketenagakerjaan Kabupaten Kudus
4. Menguji secara empiris pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap perilaku *knowledge sharing* melalui Iklim Organisasi di lingkungan Kantor BPJS Ketenagakerjaan Kabupaten Kudus.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan tambahan informasi dan referensi dalam penelitian di bidang manajemen sumber daya manusia. Serta menambah wawasan tentang bagaimana hubungan kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi terhadap *knowledge sharing* pada kantor BPJS ketenagakerjaan di kabupaten Kudus.

1.4.2. Manfaat Praktis

Manfaat Praktis dalam penelitian ini adalah :

- a. Memberikan masukan kepada *Stakeholder BPJS Ketenagakerjaan di Kabupaten Kudus* dalam proses pengambilan kebijakan yang berkaitan dengan pengembangan serta pengelolaan Sumber Daya Manusia.
- b. Memberikan masukan kepada seluruh Karyawan kantor *BPJS Ketenagakerjaan di kabupaten Kudus* mengenai cara meningkatkan dan memperbaiki *Knowledge Sharing* terhadap Organisasi



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Knowledge Sharing

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 studi menunjukkan persepsi karyawan terhadap dukungan untuk kepemimpinan dan persepsi tentang keadaan organisasi mempengaruhi kesiapan mereka berbagi pengetahuan (Climate, 2020).

Knowledge adalah mesin bagi perubahan (Ahmed, Kok, & Loh, 2002). Dalam perubahan yang tidak dapat diubah, maka perusahaan harus menggunakan kemampuannya pengetahuan manajemen untuk tetap bertahan. Demi memperoleh *competitive advantage* yang bertahan, penting sekali bagi perusahaan untuk menjadi *knowledge-intensive*, *Knowledge sharing* menciptakan pengetahuan dan menghasilkan kualitas agar dapat menyesuaikan dengan perubahan (Gupta & Michailova dalam Trezzini, Lambe & Hawamdeh, 2004). Bisnis harus memanfaatkan rasio pengetahuan dan belajar pembelajaran lebih cepat dari

pesaingnya. untuk itu *Achievable*, kebutuhan perusahaan berorganisasi secara efektif dan efisien mengelola proses berbagi pengetahuan (Climate, 2020).

Knowledge Sharing merupakan strategi perusahaan dalam berinovasi meningkatkan produktivitas kerja karyawan. *Knowledge* atau pengetahuan yaitu faktor yang sangat penting bagi setiap karyawan dalam menjalankan setiap tugas dan pekerjaannya, karena jika setiap karyawan sudah menanamkan pengetahuan dalam dirinya masing-masing, maka karyawan tersebut dapat melakukan tugas dan pekerjaannya sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan, sehingga nantinya dapat berdampak positif pada kinerja karyawan (Prastogi dan Tjahjawati). Tupamahu, Pelamonia dan Pinoa (2021) menyatakan bahwa *knowledge sharing* merupakan perilaku individu membagi apa yang telah mereka pelajari dan mentransfer apa yang telah mereka ketahui, kepada mereka yang memiliki kepentingan bersama dan telah menemukan pengetahuan yang bermanfaat (Fadila et al., 2022).

Menurut Gurteen (2006), dalam Pawit (2012), *knowledge sharing* adalah suatu konsep yang menggambarkan kondisi interaksi antar orang, dalam bentuk proses komunikasi yang bertujuan untuk peningkatan dan pengembangan diri setiap anggotanya. 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. Menurut Suppiah and Singh (2011) menyatakan bahwa *knowledge sharing* adalah interaksi

dan komunikasi antara individu maupun unit bisnis. Connely dan Kelloway (2003) mendefinisikan *knowledge sharing* sebagai kumpulan perilaku yang meliputi pertukaran informasi atau bantuan kepada pihak lain. ini berbeda dengan informasi sekedar berbagi informasi seperti laporan manajemen. di dalam *Knowledge Sharing* adalah elemen timbal balik, sambil menginformasikan berbagi pengalaman dapat dilakukan dalam satu arah dan tidak diminta. *Knowledge Sharing* memiliki komitmen langsung masing-masing pemberi atau penerima. Jika calon informan tidak memahami bahwa orang lain tertarik dengan informasi yang dimilikinya, maka dia tidak aktif membagikan informasi yang dimilikinya. (Climate, 2020).

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, maka diambil kesimpulan bahwa *Knowledge Sharing* adalah kumpulan perilaku digunakan untuk memberikan dan menyebarkan pengetahuan, ide, pengalaman, atau skill dari seseorang, departemen, organisasi, instansi atau perusahaan untuk menciptakan dasar kebutuhan untuk kerja sama.

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). Di dalam *Knowledge Sharing* ada elemen timbal balik, sambil menginformasikan berbagi pengalaman dapat dilakukan dalam satu arah dan tidak diminta. *Knowledge Sharing* memiliki komitmen langsung masing-masing pemberi atau penerima. Jika calon informan tidak memahami bahwa orang lain

tertarik dengan informasi yang dimilikinya, maka dia tidak aktif membagikan informasi yang dimilikinya. (Climate, 2020).

Knowledge sharing merupakan proses dimana individu saling mempertukarkan pengetahuan mereka (tacit knowledge dan explicit knowledge) dan secara bersama-sama menciptakan pengetahuan (solusi) baru. (Rianto, 2015). Indikator dari *Knowledge Sharing* yaitu *Knowledge donating* (perilaku mengkomunikasikan modal intelektual yang dimiliki seseorang kepada yang lainnya) dan *knowledge collection* (mengumpulkan pengetahuan yang mengacu pada konsultasi dengan kolega untuk mendorong mereka berbagi modal pengetahuan yang dimiliki) (Santoso & Nugraheni, 2022). Menurut Carmeli, Gelbard, dan Reiter-Palmon (2013) juga langsung menguraikan Knowledge sharing ke dalam beberapa indikator yaitu: Kemampuan seorang pemimpin dalam memotivasi bawahannya untuk berbagi informasi dan pengetahuan, Kemampuan memecahkan masalah dengan solusi kreatif, Kemampuan menyerap informasi dan pengetahuan, dan Kemampuan menyampaikan pengetahuan yang didapat dari internal dan eksternal perusahaan. Indikator yang dapat digunakan untuk mengukur *knowledge sharing* dikembangkan dari penelitian Matzler et al. (2008) meliputi: *Embrained knowledge* (pengetahuan yang berkaitan dengan keterampilan konseptual dan kemampuan kognitif personal melalui pembelajaran formal), *Embodied knowledge* (Pengetahuan dimana tubuh individu dapat melakukan aktivitas tanpa adanya verbal yang mempresentasikan sebuah pikiran), *Encultured knowledge* (Pengetahuan yang mencakup asumsi dan kepercayaan), *Embedded knowledge* (Pengetahuan yang tertanam dalam rutinitas), dan *Encoded*

knowledge (Pengetahuan yang telah dikodifikasi dan berbentuk eksplisit). Sehingga kesimpulan dari indikator untuk penelitian ini adalah *Knowledge donating, knowledge collection, dan Embedded knowledge*.

2.1.2. Iklim Organisasi

Iklim organisasi didefinisikan sebagai persepsi yang dibagi bersama oleh anggota organisasi terkait kebijakan, praktek, dan prosedur organisasi baik formal maupun informal (Reichners & Schnieder dalam Davis & Mentzer, 2002). Menurut Tagiuri dan Litwin (dalam Wirawan 2007) iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi. Menurut Davis and Newstrom (2001) memandang iklim organisasi sebagai kepribadian sebuah organisasi yang membedakan dengan organisasi lainnya yang mengarah pada persepsi masing-masing anggota dalam memandang organisasi. Iklim dapat berjalan dalam kontinum dari menyenangkan ke netral hingga tidak menyenangkan. Anggota organisasi akan mengharapkan suasana yang lebih menyenangkan karena mereka akan lebih menguntungkan dan mengarah pada kinerja yang lebih baik (Climate, 2020).

Menurut pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa Iklim organisasi adalah kualitas lingkungan internal organisasi yang mempengaruhi perilaku anggotanya yang berkaitan dengan kebijakan, praktek, dan prosedur organisasi secara formal maupun non formal.

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 (Climate, 2020)

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.

- a. *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 (Climate, 2020)
- b. *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 (Climate, 2020).

- c. *Innoativeness*, 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 sutau pekerjaan (Climate, 2020).

Iklm organisasi merupakan suatu pola lingkungan internal dalam suatu organisasi yang mempengaruhi seluruh anggota organisasi yang berdampak terhadap perilaku anggota organisasi dalam menjalankan kewajibannya (Aditya & Ardana, 2016). Indikator iklim organsisa yaitu, Struktur, Standar, Tanggung jawab, Penghargaan, Dukungan, dan Komitmen. (Santoso & Nugraheni, 2022). Menurut Litwin dan Stringer (Wirawan 2007) Iklim organisasi dapat diukur melalui lima indikator yaitu: Tanggung jawab, Identitias, Kehangatan, Dukungan dan Konflik. Menurut Wirawan (2015) terdapat 5 indikator dalam iklim organisasi, yakni sebagai berikut, *Responsibility, Identity, Warmth, Support, dan Conflict*

Kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat

organisasi. Sehingga indikator untuk penelitian ini adalah Fairness, Responsibility, Support, dan Affiliation.

2.1.3. Kepemimpinan Transformasional

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 lebih termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang diharapkan (Yukl, 2006). Dalam kepemimpinan transformasional, interaksi antara pemimpin dan pengikut ditandai dengan adanya pengaruh seorang pemimpin untuk mengubah perilaku bawahannya orang yang merasa kompeten dan termotivasi serta berusaha mencapai kinerja pekerjaan yang berkualitas tinggi. 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 (Climate, 2020).

Robbins (2008) mendefinisikan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, maka diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang memotivasi dan menginspirasi pengikut dan mirip dengan kepemimpinan visioner dan kharismatik. Menurut Bass (1985), selain kepemimpinan transformasional, penting juga untuk menilai sisi kepemimpinan transaksional. Keduanya merupakan variabel yang diukur dalam MLQ. 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.

Kepemimpinan transformasional memiliki beberapa faktor atau Komponen-komponennya adalah sebagai berikut (Bass dan Riggo,2006) :

- a. *Idealized Influence*. Pemimpin transformasional berperilaku dengan cara yang melibatkan mereka memberi contoh bagi para pengikutnya. Pemimpin dikagumi, dihormati, dan dipercaya. Pengaruh pribadi memiliki dua dimensi, yaitu perilaku pemimpin (perilaku pengaruh ideal) dan faktor-faktor yang diatribusikan oleh bawahan atau rekan kerja kepada pemimpin (pengaruh ideal yang disebabkan oleh karisma) yang diambil. Leader Kedua dimensi ini merupakan subfaktor yang diukur secara berbeda dalam Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). Dampak pribadi ketika pemimpin secara konsisten menekankan pentingnya nilai moral, komitmen, dan keyakinan nilai, memiliki tekad untuk mencapai tujuan, dan mempertimbangkan konsekuensi moral dan etis dari setiap

keputusan yang dihormati dan dipercaya pengikut, karena mereka menghindari penggunaan kekuasaan untuk keuntungan pribadi. Karisma adalah bagian penting dari kepemimpinan, dan pemimpin karismatik mencontohkan diri mereka untuk diikuti pengikut (Climate, 2020).

- b. *Inspiration Leadership*. Pemimpin inspirasional mempengaruhi bawahannya dengan cara emosional (Bass, 1995). Perilaku pemimpin transformasional memotivasi dan menginspirasi orang-orang di sekitarnya dengan memberi makna dan tantangan kerja bawahan (Climate, 2020).
- c. *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 (Climate, 2020).
- d. *Individualized Consideration*. Pertimbangan terhadap orang lain secara konsisten terbukti sebagai aspek yang penting bagi hubungan atasan dan bawahan (Bass, 1985). Secara umum, aspek ini ditemukan berkontribusi terhadap kepuasan bawahan terhadap kepemimpinannya dan 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 (Climate, 2020).

Beberapa faktor yang merupakan perilaku pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional. Faktor-faktor tersebut antara lain (Bass, 1985):

- a. *Contingent Reward*. Jika bawahan dapat menguntungkan perusahaan, maka mereka dapat mengharapkan imbalan-imbalan yang setimpal sesuai dengan kesepakatan. Misalnya, jika bawahannya memperoleh prestasi yang memuaskan, maka mereka berhak mendapatkan *reward* atau imbalan yang sepadan dengan prestasi yang diraihinya. (Climate, 2020)
- b. *Management By Exception (Active)*. Pemimpin secara ketat menegakkan aturan dan peraturan dan mengawasi bawahan untuk menghindari kesalahan dan kegagalan jalankan dan selesaikan tugasnya. Jika terjadi kesalahan dan jika terjadi malfungsi, upaya akan dilakukan untuk mengidentifikasi dan memperbaikinya secepat mungkin. (Climate, 2020).
- c. *Managemen By Exception (Passive)*. pemimpin akan bertindak setelah terjadi kesalahan atau sesudahnya kita semua tahu ini adalah masalah serius. Di sisi lain, kepemimpinan tidak diperlukan jika anda tidak ikut campur bila belum ada masalah atau belum terjadi kegagalan. (Climate, 2020).

Setelah melalui perkembangan teori kepemimpinan transformasional disempurnakan oleh Bass dan Avolio (2004) dengan memisahkan aspek *laissez faire* yang pada mulanya bagian dari kepemimpinan transaksional. Ini adalah

ulasan pemahaman kurangnya kepemimpinan (pasif). Lebih detail *Laissez-faire* seorang pemimpin yang membiarkan bawahannya melakukan pekerjaan tanpa ada pengawasan darinya. Pemimpin berpikir kualitas kinerja bawahan adalah tanggung jawabnya sendiri. (Climate, 2020).

Yukl (2010) menyatakan empat indikator kepemimpinan transformasional, yaitu karisma, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Menurut Ancok (2020) menyatakan empat indicator kepemimpinan transformasional, yaitu *Idealized Influence*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation*, dan *Individualized Consideration*.

Kepemimpinan Transformasional adalah kepemimpinan yang memotivasi dan menginspirasi pengikut dan mirip dengan kepemimpinan visioner dan kharismatik. Indikator yang digunakan pada Kepemimpinan transformasional yaitu menurut penelitian Rafferty dan Griffin yang dikembangkan oleh Avolio dkk (dalam suwatno, 2019), menyatakan lima indicator kepemimpinan transformasional, yaitu Visi, Komunikasi Inspirasional, Kepemimpinan yang mendukung, Stimulasi Intelektual, dan Kesadaran Personal. Sehingga indikator untuk penelitian ini adalah *Idealized Influence* (pemimpin berperilaku dengan cara melibatkan mereka memberi contoh bagi para pengikutnya), *Inspiration Leadership* (pemimpin mempengaruhi bawahannya dengan cara emosional), dan *Intellectual stimulation* (pemimpin menstimulasi bawahannya untuk berusaha secara inovatif dan kreatif. *Individualized Consideration*.

2.2. Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis

2.2.1. Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Perilaku Knowledge sharing`

Knowledge Sharing adalah metode atau kegiatan dalam manajemen pengetahuan yang digunakan untuk memberikan dan menyebarkan pengetahuan, ide, pengalaman, atau skill dari seseorang, departemen, organisasi, instansi atau perusahaan untuk menciptakan dasar kebutuhan untuk kerja sama. Dengan adanya *knowledge sharing* menyetarakan pengetahuan, meningkatkan efisiensi, mendorong kepemimpinan, mendorong inovasi, dan meningkatkan produktivitas karyawan.

Sementara itu, mendorong hal positif perilaku dan mendorong budaya serta praktik sumber daya manusia yang mampu memotivasi karyawan untuk berpartisipasi dalam pengembangan organisasi. Dari penjelasan diatas bisa dilihat bahwa adanya hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan *knowledge sharing*. Apabila kepemimpinan transformasional meningkat maka perilaku *knowledge sharing* juga akan meningkat dan begitu juga sebaliknya ketika kepemimpinan transformasional menurun atau rendah maka perilaku *knowledge sharing* juga akan menurun. Selain itu kepemimpinan juga mendorong kepemimpinan, mendorong inovasi, dan meningkatkan produktivitas karyawan.

Mengenai hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *knowledge sharing* terdapat hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan hasil yang berbeda. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (le & Lei 2018) menunjukkan hasil bahwa Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *knowledge sharing*. Hasil penelitian (Prasetyaningtya, Raharjo, Afrianty, 2020) menunjukkan

bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku *knowledge sharing*. Sehingga hipotesis pada penelitian ini adalah “Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap *Knowledge Sharing* pada karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kabupaten Kudus”.

H1 : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap *knowledge sharing* pada karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kabupaten Kudus

2.2.2. Hubungan Iklim Organisasi dengan Perilaku Knowledge Sharing

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). 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. 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).

Iklim Organisasi yang mendukung lahirnya kegiatan perilaku *knowledge sharing* antar karyawan juga dipengaruhi oleh kepercayaan. Dengan kata lain,

kemampuan satu pihak untuk memantau tindakan pihak lain dengan harapan bahwasannya satu pihak akan bertindak tertentu yang penting bagi pihak lainnya. Apabila iklim organisasi meningkat maka perilaku *knowledge sharing* juga akan meningkat dan begitu juga sebaliknya ketika iklim organisasi menurun atau rendah maka perilaku *knowledge sharing* juga akan menurun.

Hasil penelitian Sarah (2020), menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku *knowledge sharing*. Hasil penelitian (Saputra, 2020), menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku *knowledge sharing*. Sehingga hipotesis pada penelitian ini adalah “Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku *Knowledge Sharing* pada Karyawan di BPJS Kabupaten Kudus”

H2 : Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Knowledge Sharing pada Karyawan di BPJS Kabupaten Kudus

2.2.3. Hubungan kepemimpinan Transformasional dengan Iklim Organisasi

Kepemimpinan Transformasional adalah kepemimpinan yang memotivasi dan menginspirasi pengikut dan mirip dengan kepemimpinan visioner dan kharismatik. Dalam kepemimpinan transformasional, interaksi antara pemimpin dan pengikut ditandai dengan adanya pengaruh seorang pemimpin untuk mengubah perilaku bawahannya orang yang merasa kompeten dan termotivasi serta berusaha mencapai kinerja pekerjaan yang berkualitas tinggi.

Hal penting yang perlu diperhatikan mengenai kepemimpinan transformasional yaitu komunikasi. Pemimpin yang dapat mengkomunikasikan visi dan nilai – nilai perusahaan dengan jelas dan menyakinkan. Selain itu,

pemimpin harus dapat mendengarkan dengan aktif dan merespons masukan dan ide dari bawahan. Pemimpin perusahaan mampu mempengaruhi segala aktifitas lingkungan kerja terutama budaya dan iklim organisasi. Setiap keputusan sikap dan tindakan menjadi role model, bagian itu semua akan dicontoh oleh karyawan, sehingga iklim organisasi menjadi pendekatan secara terstruktur terhadap seorang pemimpin tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh Efrita Norman, Dzulfikar, dan Sarta (2023), menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap iklim organisasi. Hasil penelitian (Sarah, 2020), menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap iklim organisasi. Sehingga hipotesis pada penelitian ini adalah “Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Iklim Organisasi”.

H3 : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Iklim Organisasi

2.2.4. Hubungan kepemimpinan Transformasional terhadap perilaku *knowledge sharing* melalui iklim organisasi

Kepemimpinan Transformasional adalah kepemimpinan yang memotivasi dan menginspirasi pengikut dan mirip dengan kepemimpinan visioner dan kharismatik. Dalam kepemimpinan transformasional, interaksi antara pemimpin dan pengikut ditandai dengan adanya pengaruh seorang pemimpin untuk mengubah perilaku bawahannya orang yang merasa kompeten dan termotivasi serta berusaha mencapai kinerja pekerjaan yang berkualitas tinggi.

Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional mampu membangun rasa kepercayaan dan keterlibatan yang tinggi dalam tim. Mereka

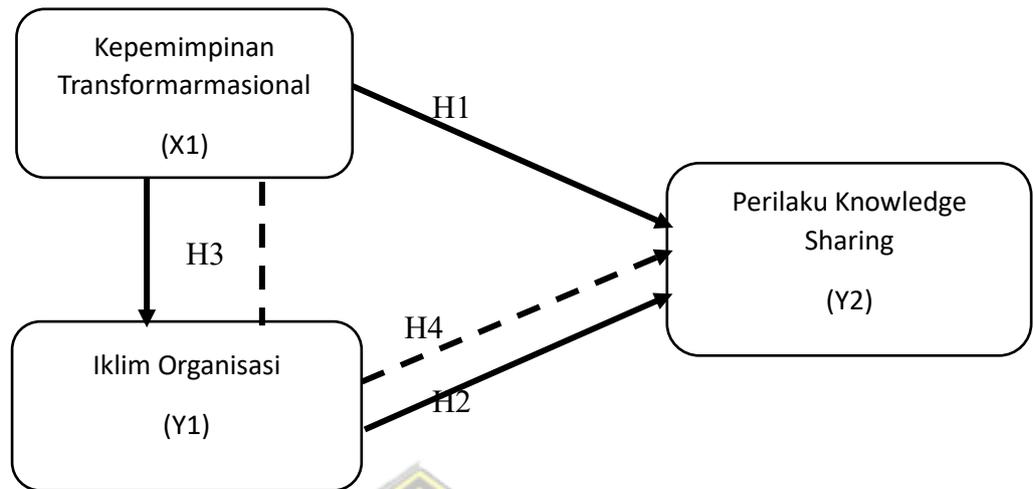
sering memberdayakan anggota tim untuk berbagi pengetahuan, mendukung gagasan baru, dan belajar bersama. Keterlibatan pemimpin dalam proses ini dapat memotivasi individu untuk aktif berkontribusi dan merasa nyaman berbagi pengetahuan mereka. Dengan adanya iklim organisasi yang positif dan mendukung, perilaku *knowledge sharing* menjadi lebih mungkin terjadi. Anggota tim merasa didukung dan dihargai, sehingga lebih cenderung berbagi informasi, pengalaman, dan keahlian mereka tanpa takut akan hambatan atau hukuman. Dalam konteks ini, kepemimpinan transformasional bukan hanya mengarah pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga pada pengembangan potensi individu dan kolaborasi tim yang kuat.

Penelitian yang dilakukan oleh Santoso (2022), menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku *Knowledge Sharing* Melalui iklim organisasi. Hasil penelitian (Sarah, 2020), menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negative terhadap terhadap perilaku *knowledge sharing* melalui iklim organisasi. Sehingga hipotesis pada penelitian ini adalah “Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Iklim Organisasi”.

H4 : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Perilaku Knowledge Sharing melalui Iklim Organisasi

2.3. Model Empirik

Model Empirik penelitian ini sebagai alat untuk merumuskan hipotesis. Berdasarkan kajian pustaka, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini digambarkan dalam model penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.1. Model Empirik

Berdasarkan model empiric penelitian pada variabel – variabel tersebut dikonklusikan bahwa untuk mengetahui pengaruh perilaku *knowledge sharing* dibutuhkan kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi yang tinggi. Semakin tinggi kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi semakin tinggi pula perilaku *knowledge sharing*. Sedangkan untuk meningkatkan kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi diperlukan perilaku *knowledge sharing* sebagai variabel intervening.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis dan Tujuan Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *explanatory research*. Singarimbun (2006), menjelaskan *explanatory research* yaitu penelitian yang digunakan untuk menjelaskan hubungan kausal atau biasa yang disebut hubungan sebab akibat antara variabel – variabel melalui pengujian hipotesa yang dirumuskan atau sering kali disebut sebagai penelitian penjelas. Tujuan dari penelitian ini yaitu mendeskripsikan dan menganalisis bagaimana cara menciptakan dan meningkatkan *knowledge sharing* melalui kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi.

3.2. Populasi dan Sampel

3.2.1. Populasi

Menurut Sugiyono pengertian populasi yaitu wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2011). Untuk penelitian kali ini penulis menggunakan karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kabupaten Kudus yang berjumlah 50 responden sebagai objek penelitian, dengan ketentuan Pegawai atau tenaga kerja di kantor BPJS Ketenagakerjaan Kabupaten Kudus, minimal bekerja sudah 6 bulan, dan merupakan karyawan tetap BPJS Ketenagakerjaan di Kabupaten Kudus.

3.2.2. Sampel

Sampel merupakan objek atau subjek penelitian yang dipilih untuk mewakili keseluruhan dari populasi (Bawano, 2006). Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Apabila jumlah populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan yang dimiliki peneliti seperti halnya dana, tenaga, serta waktu, maka peneliti bisa menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Apa saja yang dipelajari dari sampel itu, kesimpulannya akan dapat diberlakukan populasi. Untuk sampel yang diambil dari populasi harus betul – betul representative (mewakili).

Dalam penelitian ini teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling sensus. Menurut (Sugiyono,2012) sampling sensus adalah suatu teknik pengambilan sampel apabila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Jadi berdasarkan pengertian diatas, sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kabupaten Kudus.

3.3. Sumber dan Pengumpulan Data

3.3.1. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder:

1. Data Primer yaitu data yang dikumpulkan melalui penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumbernya, dalam hal ini diperoleh dari responden yang menjawab pertanyaan.

2. Data Sekunder yaitu data yang diperoleh melalui data yang diteliti dan dikumpulkan oleh pihak yang berkaitan dengan permasalahan penelitian, atau dengan kata lain data yang dikumpulkan secara tidak langsung dari penelitian berasal dari buku – buku ilmiah, artikel, atau jurnal yang ada hubungannya dengan masalah – masalah yang diteliti sebagai landasan dan teori.

3.3.2. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara sebagai berikut:

(1) Data Primer

Dalam penelitian ini data primer diperoleh oleh peneliti secara langsung dari responden berupa kuesioner dan wawancara

a. Kuesioner

Kuesioner merupakan daftar pertanyaan yang mencakup semua pernyataan dan pertanyaan yang akan digunakan untuk memperoleh data. Baik yang dilakukan melalui telpon, surat, atau *face to face* (Ferdinand,2009). Kuesioner ini disebarakan kepada karyawan BPJS Ketenagakerjaan di Kabupaten Kudus, kemudian skor yang mereka berikan diukur bagaimana persepsi mereka kemudian digunakan skala angka.

(2) Data Sekunder

Data Sekunder dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode pengumpulan data melalui:

- a. Jurnal, dalam penelitian ini diperoleh dari beberapa penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu guna mendukung variabel yang digunakan untuk penelitian.
- b. Literatur berupa beberapa referensi dari beberapa buku dalam mendukung penelitian.

3.4. Variabel dan Indikator

Tabel 3.1. Definisi Operasi Variabel

NO	Definisi Operasional	Indikator	Skala Pengukuran
1.	Knowledge Sharing 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 (Fadila et al. 2022), (Tupamahu, Pelamonia, dan Pinoa (2021), (Pawit, 2012)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Knowlodge donating</i> • <i>knowledge collection</i> • <i>Embedded knowledge</i> (Rianto,2015), (Matzler et al 2008).	1 = STS 2 = TS 3 = N 4 = S 5 = SS
2.	Iklim Organisasi Menurut pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa Iklim organisasi adalah kualitas lingkungan internal organisasi yang mempengaruhi perilaku anggotanya yang berkaitan dengan kebijakan, praktek, dan	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Fairness</i> • <i>Responsibility</i> • <i>Support</i> • <i>Affiliation</i> (Bock, Zmud, Kim, dan Lee, 2005), (Aditya &Ardana, 2016), (Wirawan, 2015).	1 = STS 2 = TS 3 = N 4 = S 5 = SS

	<p>prosedur organisasi secara formal maupun non formal. (Reichners & Schnieder dalam Davs & Mentzer, 2002), (Fanis & Rahmi, 2016), (Jagat et al,2019)</p>		
3.	<p>Kepemimpinan Transformasional Pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. (Yukl, 2006), (Munandar, 2000), (Climate, 2020)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Idealized Influence</i> • <i>Inspiration Leadership</i> • <i>Intellectual stimulation</i> • <i>Indiidualized Consideration.</i> <p>(Bass dan Riggo, 2006)</p>	<p>1 = STS 2 = TS 3 = N 4 = S 5 = SS</p>

3.5. Analisis Teknis

Menurut Lexi J Meleonong, (2007) menjelaskan bahwa analisis data merupakan proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori, dan satan uraian dasar. Menurut Taylor, (2012) mendefinisikan analisis data sebagai proses yang merinci usaha secara formal untuk menemukan tema dan merumuskan hipotesis (ide) seperti yang disarankan dan sebagai usaha untuk memberikan bantuan dan tema pada hipotesis.

Jika dikaji, pada dasarnya definisi pertama lebih memiliki beratkan pengorganisasian data sedangkan yang kedua lebih menekankan maksud dan tujuan analisis data. Dengan demikian definisi tersebut dapat didefinisikan bahwa

analisis data merupakan proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang didasarkan oleh data. Analisis yang digunakan dalam penelitian adalah sebagai berikut :

3.5.1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif ini bertujuan untuk meninjau jawaban dari responden terhadap masing – masing pertanyaan yang menjadi instrument penelitian. Menurut Augusty, (2013) angka indeks dapat dikembangkan untuk mendapatkan gambaran mengenai derajat persepsi responden atas variable yang lebih teliti. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran deskriptif mengenai responden penelitian ini, khususnya mengenai variable – variable penelitian yang digunakan.

Analisis ini dilakukan dengan menggunakan teknik analisis indeks, untuk mendeskripsikan persepsi responden dari pertanyaan yang diajukan (Augusty,2013). Karena data penelitian ini kuesioner yang dibagikan menggunakan skala likert. Maka perhitungan indeks jawaban respoden dilakukan dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Nilai Indeks} : ((F1x1) + (F2x2) + (F3x3) + (F4x4) + (F5x5)/5)$$

Dimana :

F1 adalah frekuensi jawaban responden yang menjawab 1

F2 adalah frekuensi jawaban responden yang menjawab 2

F3 adalah frekuensi jawaban responden yang menjawab 3

F4 adalah frekuensi jawaban responden yang menjawab 4

F5 adalah frekuensi jawaban responden yang menjawab 5

Menurut (Augusty,2013), angka jawaban responden tersebut dimulai dari angka 1 hingga 10. Angka indeks yang dihasilkan akan dimulai dari Angka 10. Angka indeks yang dihasilkan akan dimulai dari angka 10 hingga 100 dengan rentang 90. Penelitian ini menggunakan kriteria 3 kotak (*three box method*), maka rentang sebesar 90 akan dibagi 3 sehingga menghasilkan rentang sebesar rentang 30. Rentang tersebut akan digunakan sebagai dasar untuk menentukan indeks kinerja sumber daya manusia terhadap variable – variable yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :

10,00 – 40 = Tinggi

40,01 – 70 = Sedang

70,01 – 100 = Rendah

3.5.2. Analisis Stastistik

3.5.2.1. Uji Instrumen

(1) Uji Validitas

Uji Validitas adalah pengujian yang digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner (Ghozali,2009). Dikatakan sah atau valid apabila pertanyaan kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Tujuan dari uji validitas adalah untuk menentukan instrument yang dapat diperlemah, menggali penjelasan alternative untuk performa kerja yang baik atau buruk dan meminimalisir kesalahan inferensial (Wilson, M., and Draney, 2004). Untuk menguji validitas dari kuesioner

penelitian ini menggunakan program SPSS, yaitu dengan cara membandingkan nilai *Correlated Item – Total Correlation* variable dalam kolom hasil hitung program SPSS dengan hasil hitung table r. Kriteria membandingkan adalah sebagai berikut :

- Jika $r \text{ Hitung} > r \text{ table}$ (pada taraf signifikan 5%), maka bisa disimpulkan bahwa item kuesioner tersebut valid.
- Jika $r \text{ Hitung} < r \text{ table}$ (pada taraf signifikan 5%), maka bisa disimpulkan bahwa item kuesioner tersebut tidak valid.

(2). Uji Reabilitas

Uji reabilitas adalah alat ukur untuk menguji konsistensi suatu kuesioner dalam mengukur stabilitas kuesioner dalam indikator melalui konstruk atau variable. Kuesioner dikatakan *reliable* atau handal apabila jawaban pada pertanyaan atau pernyataan kuesioner adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2009). Hasil pengukuran dikatakan konsisten Ketika dilakukan pengujian ulang yang sama, pada waktu yang berbeda dan dengan sampel yang sama tetapi tetap memberikan hasil yang sama. Reabilitas dapat di uji dengan menggunakan *Crobach Alpha* (α). Kuesioner dikatakan reliable jika mempunyai koefisien reabilitas atau alpha 0,6 (Ghozali, 2009).

3.5.2.2. Uji Asumsi Klasik

(1) .Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi, kedua variable (bebas maupun terikat) mempunyai distribusi

normal atau setidaknya mendekati normal. Pada prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya.

Dasar pengambilan keputusan adalah (Ghozali, 2005) :

- a. Jika data (titik) menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- b. Jika data menyebar jauh dari diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

(2). Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas digunakan untuk menguji suatu model apakah terjadi hubungan yang sempurna atau hampir sempurna antar variable bebas, sehingga sulit memisahkan pengaruh antara variable – variable secara individu terhadap variable terikat. Pengujian ini untuk mengetahui apakah antar variable bebas dalam persamaan regresi tersebut tidak saling berkorelasi. Untuk mendeteksi multikolinieritas adalah dengan melihat nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Factor (VIF)* dimana menurut Priyanto, (2010) variabel dikatakan memiliki masalah apabila nilai *tolerance* lebih kecil dari 0,10 atau nilai VIF lebih kecil dari 10 berarti data tidak ada masalah multikonlinearitas.

3.5.2.3. Analisis Regresi Berganda (path Analysis)

Path analisis adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variable yang telah ditetapkan berdasarkan teori (Imam Ghozali, 2005). Dalam penelitian ini teknik analisis jalur path dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda (Imam Ghozali, 2005). Untuk menentukan ketetapan prediksi apakah adanya pengaruh yang kuat antara variable *independent* dan *dependent*.

Persamaan regres yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$Y_1 = \beta_1 X_1 + e_1$$

$$Y_2 = \beta_2 X_1 + e_2$$

$$Y_3 = \beta_3 X_1 + \beta_4 Y_1 + \beta_5 Y_2 + e_1$$

Dimana :

- X_1 = Kepemimpinan Transformasional
- X_2 = Iklim Organisasi
- Y_1 = Perilaku *Knowledge Sharing*
- β_1 - β_2 - β_3 - β_4 - β_5 = Koefisien regresi variabel bebas
- e = Kesalahan

3.5.2.4. Uji Hipotesis

Uji hipotesis digunakan untuk menguji pengaruh variable intervening, yaitu variable *independent* dengan variable *dependen*, yang berfungsi sebagai penengah hubungan antara variable *independent* dengan variable *dependen*.

(1) Uji t

Uji t (t-test) melakukan pengujian terhadap keefisien regresi secara parsial, pengujian ini dilakukan untuk mengetahui signifikansi peran secara parsial antara variable independent terhadap variable dependen dengan mengasumsikan bahwa variable independent lain dianggap konstan.

Menurut Sugiyono (2014), menggunakan rumus :

$$t = \frac{r \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

- t = Distribusi t
- r = Koefisien korelasi parsial
- r^2 = Koefisien determinasi
- n = Jumlah data

Rancangan pengujian hipotesis statistic ini untuk menguji ada tidaknya pengaruh antara kepemimpinan transformasional, iklim organisasi terhadap perilaku *knowledge sharing*. Adapun yang menjadi hipotesis dalam penelitian ini adalah :

- $H_0 : \beta = 0$, bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara variable bebas terhadap variable terikat
- $H_0 : \beta = 0$, adanya pengaruh yang signifikan antara variable bebas dengan variable terikat.

(t-test) hasil perhitungan ini selanjutnya dibandingkan dengan t table dengan menggunakan tingkat kesalahan 0,05.

Kriteria yang digunakan adalah sebagai berikut :

- Jika t hitung > t tabel atau nilai sig > 0,05 maka variabel tidak berpengaruh signifikan.
- Jika t hitung < t tabel atau nilai sig < 0,05 maka variabel berpengaruh signifikan

(2) Uji F

Uji F adalah pengujian terhadap koefisien regresi secara simultan. Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh semua variabel independent yang terdapat dalam model secara bersama – sama (simultan) terhadap variabel dependen. Uji F dalam penelitian ini digunakan untuk menguji signifikan pengaruh *Good Corporate Governance* dan *Earning Power* terhadap manajemen laba secara simultan dan parsial. Menurut Sugiyono (2014) dirumuskan sebaga berikut :

$$F = \frac{R^2/k}{(1-R^2)/(n-k-1)}$$

Keterangan

- R^2 = Koefisien determinasi
- k = Jumlah variabel independen
- n = Julah anggota data atau kasus

F Hasil perhitungan ini dibandingkan dengan yang diperoleh dengan menggunakan tingkat resiko atau signifikan level 5% atau dengan *degree freedom* = k (n-k-1) dengan kriteria sebagai berikut :

- Jika f hitung > f tabel atau nilai sig < 0,05 maka variabel tidak berpengaruh signifikan
- Jika f hitung , f tabel atau nilai sig >0,05 maka variabel berpengaruh signifikan.

Jika terjadi penerimaan, maka dapat diartikan tidak berpengaruh signifikan model regresi berganda yang diperoleh sehingga mengakibatkan tidak signifikan pula pengaruh dari variabel – variabel terikat. Adapun yang terjadi hipotesis nol dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- $H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$: tidak berpengaruh signifikan
- $H_a : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 \neq 0$: terdapat pengaruh yang signifikan

(3) Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi merupakan ukuran untuk mengetahui kesesuaian atau ketepatan antara nilai dugaan atau garis regresi dengan data sampel. Apabila nilai koefisien korelasi sudah diketahui, maka untuk mendapatkan koefisien determinasi dapat diperoleh dengan menguadratkannya. Besarnya koefisien determinasi dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$Kd = r^2 \times 100\%$$

Dimana :

- Kd = Koefisien determinasi
- r^2 = Koefisien korelasi

Kriteria untuk analisis koefisien determinasi adalah :

- a. Jika Kd mendekati nol (0), maka pengaruh variabel *independent* terhadap variabel *dependent* lemah.
- b. Jika Kd mendekati satu (1), maka pengaruh variabel *independent* terhadap variabel *dependent* kuat

3.5.2.5. Sobel Test

Hipotesis mediasi bisa diuji menggunakan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (Ghozali, 2016) dan lebih dikenal dengan nama uji Sobel (Sobel test). Uji Sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung X ke Y lewat I. Rumus uji Sobel yaitu :

$$Sab = \sqrt{b^2 + s^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2}$$

Dengan Keterangan :

Sab : besarnya standar eror pengaruh tidak langsung

a : jalur variabel independent (X) dengan variabel intervening (I)

b : jalur variabel intervening (I) dengan variabel dependen (Y)

sa : Standar eror koefisien a

sb : standar eror koefisien b

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka perlu menghitung nilai t dari koefisien ab dengan rumus :

$$t \frac{ab}{sab}$$

Kriteria yang digunakan adalah sebagai berikut :

- Jika t hitung > t tabel, maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi
- Jika t hitung < t tabel, maka dapat disimpulkan tidak terjadi pengaruh mediasi



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Identifikasi Responden

Berikut ini akan digambarkan identifikasi responden berdasarkan jenis kelamin, usia dan lama bekerja. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kabupaten Kudus yang berjumlah 50 orang. Kuesioner yang valid dan yang kembali ke peneliti ada 50 kuesioner. Berdasarkan dari jawaban responden yang telah dikumpulkan sebelumnya, maka akan diuraikan deskripsi responden sebagai berikut.

4.1.1. Jenis Kelamin

Jenis kelamin seringkali menentukan jenis aktivitas yang dimiliki oleh seseorang. Pengelompokan berdasarkan jenis kelamin responden dapat dilihat pada Tabel 4.1 sebagai berikut :

Tabel 4.1. Jenis Kelamin Responden

NO	Jenis Kelamin	Jumlah (Responden)	Presentase
1.	Laki – Laki	17	34%
2.	Perempuan	33	66%
	Jumlah	50	100%

Sumber : Data Primer yang di olah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat diketahui bahwa responden terbanyak adalah perempuan sebanyak 33 orang (66%), sedangkan responden laki – laki sebanyak 17 orang (34%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan di kantor BPJS Ketenagakerjaan Kabupaten kudus adalah perempuan.

4.1.2. Usia

Usia dapat menunjukkan perilaku karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Pengelompokan usia bertujuan untuk mengetahui gambaran akan pengalaman dan tanggung jawab individu yang berkopetensi untuk meningkatkan

Tabel 4.2. Kategori Usia Responden

NO	Usia	Jumlah (Responden)	Presentase
1.	20 – 30	15	30%
2.	31 – 40	15	30%
3.	41 - 50	20	40%
Jumlah		50	100%

Sumber : Data Primer yang di olah, 2024

Berdasarkan tabel 4.2 bisa diketahui bahwa usia karyawan yang paling banyak adalah yang berusia antara 41 – 50 tahun sebanyak 20 orang (40%), Diikuti oleh usia responden 20 – 30 tahun sebanyak 15 orang (30%), kemudian responden berusia antara 31-40 tahun sebanyak 15 orang (30%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan BPJS Ketenagakerjaan di Kabupaten Kudus adalah berusia 40 sampai 50 tahun.

4.1.3. Lama Bekerja

Lama bekerja adalah sebuah ukuran dari kemampuan seseorang dalam berbagai hal. Berikut ini pengelompokan responden berdasarkan tingkat lama bekerjanya.

Tabel 4.3. Lama Bekerja Responden

NO	Lama Bekerja	Jumlah (Responden)	Presentase
1.	6 Bulan	4	8%
2.	1 Tahun	16	32%
3.	Lebih 1 Tahun	30	60%
Jumlah		50	100%

Sumber : Data Primer yang di olah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat diketahui bahwa dari data diperoleh responden terbanyak adalah lama bekerja selama lebih dari satu tahun sebanyak 30 orang (60%), kemudian responden lama bekerja selama satu tahun sebanyak 16 (32%), dan responden pada lama bekerja selama 6 bulan sebanyak 4 orang (8%). Hal tersebut menunjukkan bahwa lamanya masa bekerja dari karyawan, akan mampu mengenali gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pemimpin dikantor BPJS Ketenagakerjaan Kabupaten Kudus. Selain itu lamanya masa kerja karyawan juga akan mampu mengenali iklim organisasi yang ada di lingkungan kantor BPJS ketenagakerjaan Kabupaten Kudus.

4.2. Statistik Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif dilakukan untuk mendapatkan gambaran mengenai karyawan dalam penelitian ini, khususnya untuk mengetahui persepsi umum karyawan mengenai item pernyataan pada variabel yang diteliti yaitu kepemimpinan transformasional, iklim organisasi, dan perilaku *knowledge sharing*.

Statistik deskripsi hasil kuesioner yang ditampilkan meliputi deskripsi data dari jawaban responden atas seluruh pertanyaan dengan tujuan untuk mempermudah dalam mengetahui tanggapan umum responden terhadap kuesioner yang telah disebar. Untuk mengetahui frekuensi intensitas kondisi masing – masing variabel dapat diketahui dengan perkalian antara skor tertinggi dalam setiap variabel dengan jumlah item pernyataan yang ada setiap variabel yang kemudian dibagi dengan 3 kategori yaitu tinggi, cukup, dan rendah.

$$I = \frac{R}{K}$$

$$= \frac{5-1}{3}$$

$$= 1,3$$

Keterangan

I = Interval

R = Skor Maksimal – Skor Minimal

K = Jumlah kategori

Berdasarkan hasil rumus diatas, maka interval dari kriteria rata – rata dapat di interpretasikan sebagai berikut :

Rendah : 1,00 – 2,30

Sedang : 2,31 – 3,61

Tinggi : 3,62 – 5,00

4.2.1. Statistik Deskriptif Variabel Kepemimpinan Trasformatasional

Indikator variabel kepemimpinan transformasional (X) terdiri dari 4 indikator yaitu: *Idealized influence*, *Inspiration leadership*, *Intelectual*

stimulation, indisualized consideration dan terbentuk atas 4 pertanyaan. Adapun tanggapan responden terhadap pernyataan yang telah disediakan dikuesioner mengenai variabel kepemimpinan transformasional (X) adalah sebagai berikut

Tabel 4.4. Statistik Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformasional

Indikator	Indeks										Rata-rata
	SS		S		CS		TS		STS		
	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	
<i>Idealized influence</i>	26	130	15	60	9	27	0	0	0	0	4,34
<i>Inspiration leadership</i>	12	60	31	124	6	18	1	2	0	0	4,08
<i>Intelectual stimulation</i>	13	65	31	124	5	15	1	2	0	0	4,12
<i>indisualized consideration</i>	13	65	25	100	11	33	1	2	0	0	4,00
Nilai rata-rata											4,13

Sumber : Data Primer Diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.4 diketahui bahwa rata – rata jawaban responden atas variabel kepemimpinan transformasional sebesar 4,13 yang berada pada interval 3,61 – 5,00 atau dalam kategori tinggi, artinya responden menilai bahwa kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh pemimpin di BPJS Ketenagakerjaan Kabupaten Kudus dinilai tinggi, karena karakter gaya kepemimpinan di BPJS Ketenagakerjaan Kabupaten Kudus menerapkan gaya kepemimpinan transformasional. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin di BPJS Ketenagakerjaan di Kabupaten Kudus, pemimpinnya yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya.

Berdasarkan jawaban atas 4 item pernyataan didapatkan nilai tertinggi sebesar 4,34 pada indikator *idealized influence*. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pemimpin di BPJS Ketenagakerjaan Kabupaten Kudus dalam bekerja selalu melibatkan karyawannya dengan cara memberikan contoh bagi para karyawannya. Sedangkan penilaian terendah terdapat pada indikator *Individualized consideration* dengan nilai sebesar 4,00 atau masih dalam kondisi tinggi. Kondisi ini menandakan bahwa pemimpin di BPJS Ketenagakerjaan di Kabupaten Kudus belum maksimal memperlakukan karyawan yang masing – masing memiliki kebutuhan, kemampuan dan aspirasi yang berbeda.

4.2.2. Stastistik Deskriptif Variabel Iklim Organisasi

Indikator variabel iklim organisasi (Y1) terdiri atas 4 indikator yaitu : *Fairness, Responsibility, Support, Affiliation*, dan terbentuk atas 4 pernyataan. Adapun tanggapan terhadap pernyataan yang telah disediakan dikuesioner mengenai variabel iklim organisasi (Y1) adalah sebagai berikut :

Tabel 4.5. Statistik Deskriptif Variabel Iklim Organisasi

Indikator	Indeks										Rata-rata
	SS		S		CS		TS		STS		
	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	
<i>Fairness</i>	10	50	31	124	8	24	0	0	1	1	3,98
<i>Responsibility</i>	13	65	34	136	2	6	1	2	0	0	4,18
<i>Support</i>	7	35	33	132	9	27	1	2	0	0	3,92
<i>Affiliation</i>	13	65	28	112	9	27	0	0	0	0	4,08
Nilai rata-rata											4,04

Sumber : Data Primer Diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.5 diketahui bahwa rata – rata jawaban responden atas variabel iklim organisasi sebesar 4,04, yang berada pada interval kelas 3,62 – 5,00

atau dalam kategori tinggi. Artinya responden menilai bahwa iklim organisasi yang ada di BPJS Ketenagakerjaan Kabupaten Kudus sudah baik dalam mempengaruhi perilaku *knowledge sharing* dari karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa iklim organisasi yang ada di BPJS Kabupaten Kudus, sudah memiliki kualitas lingkungan internal organisasi yang dapat mempengaruhi perilaku anggotanya yang berkaitan dengan kebijakan, praktek, dan prosedur organisasi secara formal maupun non formal.

Berdasarkan jawaban atas 4 item pernyataan didapatkan nilai tertinggi sebesar 4,18 pada indikator *responsibility*. Kondisi ini menandakan bahwa karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kabupaten Kudus memiliki tanggung jawab atau kewajiban untuk melakukan atau menyelesaikan suatu tugasnya tersebut. Sedangkan penilaian terendah didapatkan pada indikator *Support* dengan nilai sebesar 3,92 atau masih dalam kondisi tinggi. Kondisi ini menandakan bahwa karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kabupaten Kudus terdapat lingkungan kerja yang kurang maksimal dalam memberikan dukungan atau bantuan yang diberikan pemimpin kepada karyawan untuk mencapai suatu tujuan khususnya dukungan ke perilaku *knowledge sharing*.

4.2.3. Stastistik Deskriptif Variabel *Knowledge Sharing*

Indikator variabel *Knowledge Sharing* (Y2) terdiri atas 3 indikator yaitu : *knowledge donating*, *knowledge collection*, *embedded knowledge*, dan terbentuk atas 3 pernyataan. Adapun tanggapan terhadap pernyataan yang telah disediakan dikuesioner mengenai variabel *Knowledge Sharing* (Y2) adalah sebagai berikut.

Tabel 4.6. Statistik Deskriptif Variabel perilaku *Knowledge Sharing*

Indikator	Indeks										Rata-rata
	SS		S		CS		TS		STS		
	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	
<i>knowledge donating</i>	16	80	31	124	2	6	0	0	1	1	4,22
<i>Knowledge collection</i>	12	60	31	124	6	18	1	2	0	0	4,08
<i>Embedded knowledge</i>	18	90	29	116	2	6	1	2	0	0	4,28
Nilai rata-rata											4,19

Sumber : Data Primer Diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.6 diketahui bahwa rata – rata jawaban responden atas variabel perilaku *knowledge sharing* sebesar 4,19, yang berada pada interval kelas antara 3,62 – 5,00 atau dalam kategori tinggi, artinya responden menilai bahwa perilaku *knowledge Sharing* yang ada di BPJS Kabupaten Kudus sudah baik berarti perilaku *knowledge sharing* telah terlaksana dengan maksimal di lingkungan BPJS Ketenagakerjaan Kabupaten Kudus. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan di BPJS ketenagakerjaan di Kabupaten Kudus telah memiliki perilaku *knowledge sharing* yang tinggi. Sehingga memiliki kapasitas untuk belajar dan dapat meningkatkan kemampuan untuk mencapai tujuan – tujuan individu dan organisasi.

Berdasarkan jawaban atas 3 item pernyataan didapatkan nilai tertinggi sebesar 4,28 pada indikator *embedded knowledge*. kondisi ini menandakan bahwa karyawan mampu menyerap informasi dan pengetahuan dari rutinitas sehari – hari. Namun masih ada sedikit kekurangan pada perilaku *knowledge sharing* karyawan BPJS Ketenagakerjaan di Kabupaten Kudus yaitu pada indikator *knowledge collection* dengan nilai sebesar 4,08 atau masih dalam kondisi tinggi,

artinya kondisi ini menjelaskan dimana karyawan BPJS ketenagakerjaan di Kabupaten Kudus belum maksimal dalam mengumpulkan pengetahuan yang didapatkan dari rekan kerja.

4.3. Uji Instrumen

4.3.1. Uji Validitas

Uji Validitas digunakan untuk mengetahui sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Untuk menguji validitas dari kuesioner penelitian ini menggunakan program SPSS, yaitu dengan cara memebandingkan nilai *Correlated item – Total Correlation* variabel dalam kolom hasil hitung program SPSS dengan hasil hitung tabel r. kriteria membandingkan adalah sebagai berikut.

- Jika $r \text{ hitung} > r \text{ table}$ (pada taraf signifikan 5%), maka bisa disimpulkan bahwa item kuesioner tersebut valid.
- Jika $r \text{ hitung} < r \text{ table}$ (pada taraf signifikan 5%), maka bisa disimpulkan bahwa item kuesioner tersebut tidak valid.

Hasil uji validitas bisa dilihat dibawah ini :

Tabel 4.7. Hasil Pengujian Validitas

NO	Variabel	R Hitung	R Tabel	Keterangan
1.	Kepemimpinan Transformasional			
	<i>Idealized Influece</i>	0,356	0,276	Valid
	<i>Inspiration</i>	0,814	0,276	Valid
	<i>Leadership Intellectual</i>	0,655	0,276	Valid
	<i>Stimulatiom</i>	0,840	0,276	Valid
	<i>Indualized consideration</i>			
2.	Iklm Organisasi			
	<i>Responbility</i>	0,762	0,276	Valid
	<i>Support</i>	0,573	0,276	Vald
3.	Perilaku <i>Knowledge Sharing</i>			
	<i>Knowledge Donating</i>	0,939	0,276	Valid
	<i>Knowledge Collection</i>	0,900	0,276	Valid
	<i>Embeded Knowledge</i>	0,886	0,276	Valid

Sumber : Data Primer yang di olah, 2024

Berdasarkan dari tabel 4.7 menunjukkan bahwa dari hasil uji validitas menunjukkan bahwa r hitung dari semua item pertanyaan yang dipakai dalam penelitian ini lebih besar dari nilai r tabel = 0,276. Sehingga semua indikator tersebut adalah valid atau seluruh indikator dapat dipertanggung jawabkan kebenarannya.

4.3.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk kehandalan dari suatu alat ukur dalam mengukur suatu variabel. Pengujian reliabilitas akan dilakukan dengan menggunakan *Cronbach Alpha*. Ringkasan hasil pengujian reliabilitas selengkapya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.8. Hasil Pengujian Reliabilitas

NO	Variabel	Cronboach Alpha	Keterangan
1.	Kepemimpinan Transformasional	0,646	Reliabel
2.	Iklm Organisasi	0,823	Reliabel
3.	Perilaku <i>Knowledge Sharing</i>	0,779	Reliabel

Sumber : Data Primer yang di olah, 2024

Berdasarkan tabel 4.8 menunjukkan bahwa semua nilai *Cronbach alpha* dari variabel kepemimpinan transformasional, iklim organisasi, perilaku *knowledge sharing* lebih besar dari 0,60. Hal ini menunjukkan bahwa berarti semua item pertanyaan yang dipakai didalam penelitian ini sudah *reliabel* atau tepat digunakan sebagai alat ukur.

4.4. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik digunakan untuk mengetahui ada tidaknya penyimpangan yang diperlukan untuk mendapatkan model regresi yang baik memenuhi kriteria sehingga layak dipakai untuk memprediksi pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Pengujian asumsi klasik akan dilakukan melalui beberapa pengujian berikut ini :

4.4.1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah data terdistribusikan normal atau tidak. Analisis parametik seperti regresi linier terdapat syarat bahwa data harus terdistribusikan dengan normal (Priyatno,2010).

Tabel 4.9. Uji Kolmogorov Smirnov

NO	Variabel	Signifikan	Nilai Standar
1.	Model 1	0,200	0,05
2.	Model 2	0,000	0,05

Sumber : Data Primer 2024

Syarat pengambilan keputusan hasil uji normalitas adalah sebagai berikut :

1. Jika nilai sig > 0,05, maka nilai residual berdistribusi normal
2. Jika nilai < 0,05, maka nilai residual tidak berdistribusi normal

Berdasarkan hasil SPSS uji normalitas dengan Kolmogrov smirnov menunjukkan nilai Asymp.sig (2-Tailed) = 0,000 dimana nilai sig < 0,05 artinya hasil uji model regresi tersebut tidak berdistribusi normal. Akan tetapi, karena data sampel lebih dari 30 (>30) maka pola distribusi dianggap normal. Hal tersebut berdasarkan pendapat dari Gujarat (2015) terkait uji normalitas menggunakan *Central Limit Theorem* (CLT) menyatakan bahwa “data yang memiliki jumlah sampel lebih dari 30 maka dianggap normal karena uji normalitas pada dasarnya hanya digunakan untuk data yang memiliki sampel kecil dan data yang memiliki sampel besar maka dianggap normal”.

4.4.2. Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas memiliki tujuan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan kolerasi antar variabel bebas didalam suatu model regresi. Uji multikolineritas dilakukan menggunakan Teknik regresi dan dapat diketahui dengan melihat skor pada *variance inflation factor* (VIP) yang menunjukkan angka <10 dan skor tolerance >0,1. Hal tersebut menunjukkan bahwa penelitian dapat dikatakan bebas ari multikolinearitas (Priyatno,2016).

Hasil uji multikolinearitas pada penelitian ini mendapatkan hasil bahwa skor tolerance sebesar 0,668 dengan nilai variance inflation factor (VIP) sebesar 1,497 yang memiliki arti nilai yang diperoleh tersebut kurang dari 10, sehingga dapat dinyatakan bahwa tidak terdapat hubungan multikolinearitas terhadap kedua variabel bebas model regresi.

4.5. Analisis Regresi Berganda

Penelitian ini menggunakan 2 buah persamaan model regresi untuk menjawab hipotesis yang diajukan, maka akan digunakan analisis regresi linier berganda. Hasil pengujian regresi adalah sebagai berikut :

Tabel 4.10. Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Variabel dependen	Variabel Independen	Koefisien Beta	T Hitung	Signifikan
Model Regresi 1 Iklim Organisasi	Kepemimpinan transformasional	0,576	4,884	0,000
Model Regresi 2 Perilaku <i>Knowledge Sharing</i>	Kepemimpinan Transformasional Iklim Organisasi	0,760	6,779	0,000

Sumber : Data Primer yang di olah, 2024

Berdasarkan pada tabel 4.10 didapatkan persamaan regresi linier berganda sebagai berikut :

$$\text{Persamaan 1 } Y_1 : \beta_1 + C$$

$$\text{Persamaan 2 } Y_2 : \beta_1 + \beta_2 Y_1 + C$$

Persamaan Model 1 ini dapat di artikan bahwa :

1. Koefisien variabel kepemimpinan transformasional terhadap iklim organisasi pada persamaan 2 diperoleh 0,576 dengan arah positif,

artinya semakin tinggi kepemimpinan transformasional, maka akan meningkatkan iklim organisasi dan semakin rendah kepemimpinan transformasional, maka akan menurunkan iklim organisasi.

Persamaan Model 2 ini dapat diartikan bahwa :

1. Koefisien variabel kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi terhadap perilaku *knowledge sharing* pada persamaan 1 diperoleh sebesar 0,760 dengan arah positif, artinya semakin tinggi penerapan kepemimpinan transformasional yang maksimal dan iklim organisasi yang baik, maka mampu meningkatkan perilaku *knowledge sharing* pada karyawan BPJS Ketenagakerjaan di Kabupaten Kudus dan semakin rendah penerapan kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi yang kurang, maka akan menurunkan perilaku *knowledge sharing* pada karyawan kantor BPJS Ketenagakerjaan di kabupaten Kudus

4.6. Uji Goodness Of Fit Model

4.6.1. Uji F

Uji F digunakan untuk menguji baik atau tidaknya model regresi dan untuk mengetahui pengaruh variabel independent secara bersama – sama (Simultan) terhadap variabel dependen. Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan nilai F hitung dengan F tabel yang memiliki signifikansi sebesar 5%. Suatu variabel indepeden dapat dikatakan berpengaruh secara simultan terhadap variabel dependen apabila nilai Fhitung > Ftabel. Berikut uji F :

Tabel 4.11. Uji F (Anova)

NO	Model	F – Statistic	Prob (F-statistic)
1.	Model 1	23,854	0,000
2.	Model 2	32,091	0,000

Sumber : Data Primer yang di olah, 2024

Berdasarkan pada tabel 4.11 didapatkan hasil nilai Uji F pada persamaan 1 diperoleh nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ dan nilai F hitung $23,854 > 3,94$ artinya variabel bebas yang terdiri dari kepemimpinan transformasional memang mampu menerangkan variasi iklim organisasi, sehingga model layak digunakan unuk mengestimasi.

Pada persamaan 2 diperoleh nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ dan nilai F hitung $32,091 > F$ tabel $3,94$ artinya variabel bebas terdiri dari kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi memang mampu menerangkan variasi perilaku *knowledge sharing*, sehingga model layak digunakan untuk mengestimasi.

4.6.2. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien Determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh seluruh variabel independent terhadap dependen yang ada dan besarnya pengaruh variabel lain tidak dapat dijelaskan. Berikut hasil pengujian Determinasi.

Tabel 4.12. Uji Koefisiensi Determinasi

NO	Model	R Square	Adjusted R Square
1.	Model 1	0,576	0,332
2.	Model 2	0,760	0,577

Sumber : Data Primer yang di olah, 2024

Berdasarkan tabel 4.12 pada persamaan model 1 didapatkan R Square sebesar 0,576, hal ini berarti model yang digunakan variabel bebas yaitu kepemimpinan transformasional mampu menjelaskan variasi variabel iklim organisasi sebesar 57,6% sedangkan sisanya 42,4% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini, sehingga mampu mempengaruhi variabel iklim organisasi yang melalui beberapa indikator diantaranya, *Fairness, Responsibility, support, dan affiliation.*

Pada persamaan model 2 didapatkan R Square sebesar 0,760, hal ini berarti model yang digunakan variabel bebas yaitu kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi mampu menjelaskan variasi variabel perilaku knowledge sharing sebesar 76 % sedangkan sisanya yaitu 24% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini, sehingga mampu mempengaruhi variabel perilaku knowledge sharing, yang melalui beberapa indikator diantaranya *knowledge donating, knowledge collection, dan embedded knowledge.*

4.6.3. Pengujian Hipotesis (Uji t)

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini akan dilakukan dengan menggunakan pengujian secara persial. Tabel 4.13 menjelaskan tentang uji hipotesis sebagai berikut :

Tabel 4.13. Uji Hipotesis

Pengaruh antar Variabel	Beta Koefisien	t-Hitung	Sign.t	Keterangan
Kepemimpinan transformasional berpengaruh Perilaku <i>Knowledge Sharing</i> Iklim Organisasi berpengaruh terhadap Perilaku <i>Knowledge Sharing</i>	- 0,048	-0,416	0,679	H1 di Tolak
Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap iklim organisasi	0,787	6.779	0,000	H2 di Terima
	0,576	4,884	0,000	H3 di Terima

Sumber : Data Primer yang di olah, 2024

1) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku *Knowledge Sharing*

Berdasarkan pengujian Hipotesis didapatkan nilai t hitung sebesar -0,416 dengan menggunakan level signifikan sebesar 5% diperoleh t tabel 1,677 yang berarti bahwa t hitung $-0,416 < t \text{ tabel } 1,677$, dengan nilai signifikan 0,679, lebih besar dari $> 0,05$ artinya hipotesis nol (H_0) diterima dan hipotesis alternatif (H_a) ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh negative dan tidak signifikan terhadap perilaku *knowledge sharing*, artinya penerapan gaya kepemimpinan transformasional pada pemimpin dikantor BPJS Ketenagakerjaan Kabupaten Kudus tidak mampu memengaruhi perilaku *knowledge sharing* pada karyawan BPJS Ketenagakerjaan di Kabupaten Kudus. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang

menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap perilaku *knowledge sharing* sehingga hipotesis ini **DiTolak**.

2) Pengaruh Iklim Organisasi terhadap perilaku *Knowledge Sharing*

Berdasarkan pengujian hipotesis didapatkan nilai t hitung sebesar 6,779, dengan menggunakan level signifikan sebesar 5% diperoleh t tabel 1,677 yang berarti bahwa $t \text{ hitung } 6,779 < t \text{ tabel } 1,677$, dengan nilai signifikan 0,000, lebih kecil dari $< 0,05$ artinya hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_a) diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap perilaku *knowledge sharing*, artinya semakin tinggi iklim organisasi yang dimiliki karyawan, maka akan meningkatkan perilaku *knowledge sharing*. Sehingga iklim organisasi bisa meningkatkan perilaku *knowledge sharing* di kantor BPJS ketenagakerjaan di Kabupaten Kudus, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku *knowledge sharing* **Diterima**.

3) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Iklim Organisasi

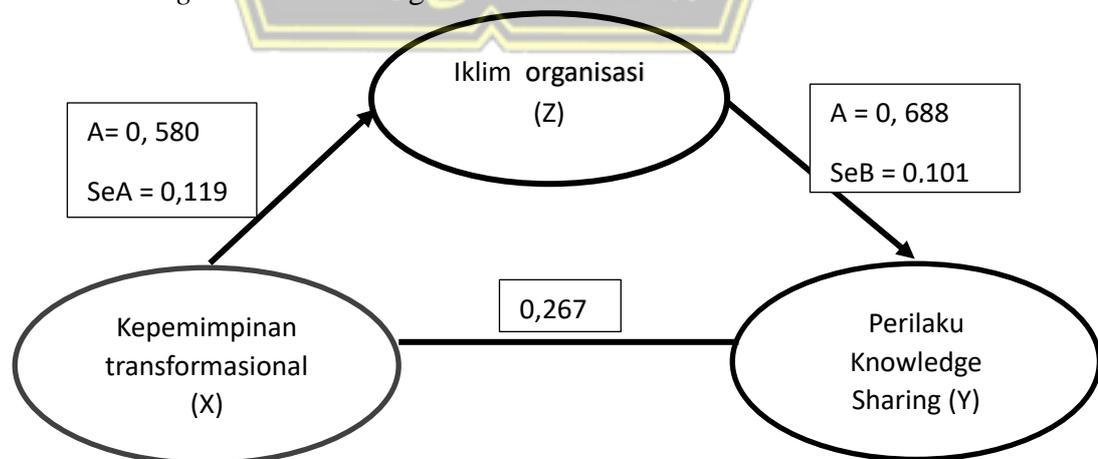
Berdasarkan pengujian Hipotesis didapatkan nilai t hitung sebesar 4,884, dengan menggunakan level 5% diperoleh t tabel 1,677 yang berarti bahwa $t \text{ hitung } 4,884 < t \text{ tabel } 1,677$, dengan nilai signifikansi 0,000, lebih kecil dari $< 0,05$ artinya hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif

(Ha) diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap iklim organisasi, artinya semakin tinggi kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh pemimpin di kantor BPJS ketenagakerjaan Kabupaten Kudus, sehingga akan meningkatkan iklim organisasi dilingkungan kantor BPJS Ketenagakerjaan di Kabupaten Kudus. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap iklim organisasi **Diterima**.

4.7. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

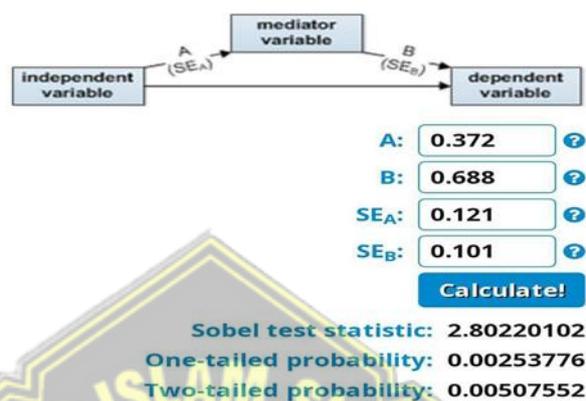
Untuk membuktikan variabel Perilaku *Knowledge Sharing* mampu menjadi variabel intervening antara pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap iklim organisasi, maka akan dilakukan perhitungan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung dari masing – masing variabel bebas terhadap variabel terikat dapat dijelaskan melalui uji sobel sebagai berikut

1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku *knowledge sharing* melalui iklim organisasi



Gambar 4.1. Kerangka Empirik

Berdasarkan uji sobel tes variabel perilaku *knowledge sharing* merupakan variabel intervening antara kepemimpinan transformasional terhadap iklim organisasi.



Gambar 4.2. Hasil uji sobel

Pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap perilaku *knowledge sharing* sebesar 0,267 dengan taraf signifikan 0,000 sementara pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap perilaku *knowledge sharing* memperoleh nilai sobel statistic sebesar 2,800 dengan taraf signifikan $0,000 < 0,05$. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa perilaku iklim organisasi tidak mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku *knowledge sharing*. Variabel iklim organisasi tidak dapat menjadi mediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan perilaku *knowledge sharing* melalui iklim organisasi, maka semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional tidak mampu meningkatkan perilaku *knowledge sharing* di kantor BPJS Ketenagakerjaan Kabupaten Kudus

4.8. Pembahasan

4.8.1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku

Knowledge Sharing

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 1 terbukti bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap perilaku *knowledge sharing* karyawan di BPJS Ketenagakerjaan Kabupaten Kudus. Artinya bahwa gaya kepemimpinan pemimpin. Dengan gaya kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh pemimpin kantor BPJS ketenagakerjaan di Kabupaten Kudus, karyawan akan memberi dorongan perubahan yang negative.

Karena pemimpin di kantor BPJS Ketenagakerjaan di Kabupaten Kudus tidak mampu melibatkan karyawannya dalam menyelesaikan pekerjaan dan pemimpin kurang menstimulasi karyawan untuk berusaha secara kreatif dan inovatif. Sehingga karyawan kurang menerapkan menerapkan mengkomunikasikan pengetahuannya terhadap rekan kerjanya, juga karyawan kurang mengumpulkan pengetahuan yang didapatkan dari rekan kerja, dan karyawan kurang menyerap informasi yang didapatkan dari rutinitas sehari – hari.

Penerapan gaya kepemimpinan transformasional dari kantor BPJS di kabupaten Kudus sudah baik akan tetapi belum mampu mempengaruhi perilaku *knowledge sharing*, dikarenakan karyawan yang ada di kantor BPJS Ketenagakerjaan di Kabupaten Kudus memiliki karakteristik yang beragam untuk mencari berbagai informasi terbaru. Sehingga akan meminimalisir ketidakpastian dan resistensi terhadap perubahan, menciptakan budaya yang terbuka terhadap ide – ide baru, dan meningkatkan kesiapan organisasi menghadapi permasalahan.

Terbuktinya hipotesis 1 atau H1, sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh (Kese dan Hidayat, 2021) dan Sarah (2020), menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap perilaku *knowledge sharing*.

4.8.2. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Perilaku *Knowledge Sharing*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 2 terbukti bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku *knowledge sharing* karyawan di BPJS Ketenagakerjaan di kabupaten kudos. Artinya semakin tinggi iklim organisasi yang dimiliki oleh perusahaan, maka akan meningkatkan perilaku *knowledge sharing*. Iklim organisasi merupakan salah satu factor timbulnya perilaku *knowledge sharing* dalam melibatkan kepercayaan tim, penghargaan terhadap kontribusi dan promosi transparansi dalam pertukaran informasi.

Dilingkungan kantor BPJS Ketenagakerjaan dikabupaten Kudus menerapkan iklim organisasi dengan cara mengedepankan keadilan, mendorong karyawannya untuk selalu bertanggung jawab, serta memberi dukungan dalam segala hal dan dilingkungan kantor BPJS ketenagakerjaan di Kabupaten Kudus dengan menerapkan nilai kebersamaan antar karyawan. Sehingga mampu meningkatkan perilaku *knowledge sharing*, dengan cara mengkomunikasikan pengetahuan kepada rekan kerja dan mampu menyerap informasi yang didapatkan dari rutinitas sehari – hari.

Terbuktinya hipotesis 2 pada penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sarah (2020), Ainulisany & Radikundan Saputra (2020),

yang memperoleh hasil adanya pengaruh positif dan signifikan antar iklim organisasi terhadap perilaku *knowledge sharing*.

4.8.3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Iklim

Organisasi

Hasil mengenai pengujian hipotesis 3 memperoleh hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap iklim organisasi. Artinya semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh pemimpin kantor BPJS ketenagakerjaan Kabupaten Kudus, maka akan meningkatkan iklim organisasi. Hal terpenting yang perlu diperhatikan mengenai kepemimpinan transformasional adalah komunikasi yang afektif untuk mengartikulasikan visi dan tujuan organisasi secara jelas kepada seluruh anggota tim. Selain itu, mengidentifikasi dan mengelola perubahan dengan bijaksana dapat membantu menciptakan iklim organisasi yang responsif terhadap perubahan.

Dengan penerapan gaya kepemimpinan transformasional mampu menerapkan iklim organisasi di lingkungan kantor BPJS Ketenagakerjaan di Kabupaten Kudus dengan baik dengan cara, melibatkan karyawannya dalam mengerjakan pekerjaan dan pemimpin mampu menstimulasi karyawannya untuk berinovasi dan kreatif. Sehingga iklim organisasi yang ada berjalan dengan baik melalui keadilan dan kesetaraan antar karyawan dan selalu memberi dukungan terhadap karyawannya dalam segala hal.

Terbuktinya hipotesis tiga atau H3 Ketika penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Noeman, Dzulfikar, dan Sarta (2023) yang

menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap iklim organisasi.

4.8.4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku

Knowledge Sharing melalui iklim organisasi.

Hasil mengenai pengujian hipotesis 4 memperoleh hasil bahwa iklim organisasi tidak mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku *knowledge sharing*. Variabel iklim organisasi tidak dapat menjadi mediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan perilaku *knowledge sharing* melalui iklim organisasi, maka semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional tidak mampu meningkatkan perilaku *knowledge sharing* di kantor BPJS Ketenagakerjaan Kabupaten Kudus

Terbuktinya hipotesis tiga atau H4 sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh Sarah (2020) dan Hidayat (2021), yang memperoleh hasil bahwa kepemimpinan transformasional terhadap perilaku *knowledge sharing* melalui iklim organisasi tidak mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku *knowledge sharing*.

BAB V

PENUTUP

5.1. Simpulan

Berdasarkan permasalahan dan pembahasan mengenai hubungan yang terjadi antara variabel – variabel kepemimpinan transformasional, iklim organisasi, dengan perilaku *knowledge sharing* pada karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kabupaten Kudus, serta bagaimana cara meningkatkan perilaku *knowledge sharing* di BPJS Ketenagakerjaan Kabupaten Kudus, Sehingga ditarik kesimpulan dari hasil analisis dari hipotesis yang telah dilakukan dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional tidak dapat dapat meningkatkan perilaku *knowledge sharing* pada karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kabupaten Kudus. Artinya pemimpin tidak mampu memberi dorongan untuk perubahan yang positif, memotivasi tim, dan menciptakan lingkungan dimana adaptasi terhadap perubahan yang dianggap sebagai peluang, bukan ancaman. Sehingga tidak mampu meningkatkan perilaku *knowledge sharing* terhadap karyawan.
2. Iklim organisasi dapat mendorong terbentuknya perilaku *knowledge sharing* karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kabupaten Kudus. Artinya Iklim organisasi merupakan salah satu factor timbulnya perilaku *knowledge sharing* dalam melibatkan kepercayaan tim, penghargaan terhadap

kontribusi dan promosi transparansi dalam pertukaran informasi, sehingga akan meningkatkan perilaku *knowledge sharing* terhadap karyawan.

3. Kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan iklim organisasi perusahaan BPJS Ketenagakerjaan Kabupaten Kudus. Artinya kepemimpinan transformasional adalah komunikasi yang afektif untuk mengartikulasikan visi dan tujuan organisasi secara jelas kepada seluruh anggota tim. Selain itu, mengidentifikasi dan mengelola perubahan dengan bijaksana dapat membantu menciptakan iklim organisasi yang responsif terhadap perubahan. Sehingga akan meningkatkan iklim organisasi perusahaan.
4. Kepemimpinan transformasional terhadap perilaku *knowledge sharing* melalui iklim organisasi tidak berpengaruh secara langsung. Artinya iklim organisasi tidak dapat menjadi mediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan perilaku *knowledge sharing* melalui iklim organisasi, maka semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional di BPJS Ketenagakerjaan di Kabupaten Kudus, maka tidak mampu meningkatkan perilaku *knowledge sharing* melalui iklim organisasi di BPJS ketenagakerjaan Kabupaten Kudus.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil yang diperoleh dalam penelitian ini, ada beberapa saran yang dapat diberikan bagi BPJS Ketenagakerjaan di Kabupaten Kudus sebagai berikut

1. Berkaitan dengan variabel kepemimpinan transformasional, Pemimpin di kantor BPJS Ketenagakerjaan di Kabupaten Kudus bisa memaksimalkan *idealized influence* yaitu dengan cara selalu melibatkan karyawan dalam bekerja dan selalu memberi contoh kepada karyawan di kantor BPJS Ketenagakerjaan selama bekerja. Sedangkan indikator yang memiliki hasil terendah yaitu *individualized consideration* dari pemimpin untuk ditingkatkan melalui mentor secara langsung. Sehingga harapannya kepemimpinan transformasional dari pemimpin tersebut mampu meningkatkan perilaku *knowledge sharing* karyawan.
2. Berkaitan dengan variabel iklim organisasi, di kantor BPJS Ketenagakerjaan di Kabupaten Kudus bisa memaksimalkan perilaku *responsibility* yaitu dengan cara selalu mendorong perilaku tanggungjawab pada karyawan di kantor BPJS Ketenagakerjaan di Kabupaten Kudus. Selain itu BPJS Ketenagakerjaan di Kabupaten Kudus dapat meningkatkan dukungan dalam segala hal untuk mengoptimalkan iklim organisasi di lingkungan BPJS Ketenagakerjaan Kabupaten Kudus.
3. Berkaitan dengan variabel Perilaku *Knowledge Sharing*, di kantor BPJS Ketenagakerjaan di Kabupaten Kudus bisa memaksimalkan *Embedded Knowledge* yaitu dengan cara karyawan mampu menyerap informasi dan pengetahuan yang diterapkan dari rutinitas sehari – hari. Selain itu dalam meningkatkan perilaku *knowledge sharing* kepada

karyawannya, BPJS Ketenagakerjaan di Kabupaten Kudus dapat memperhatikan perilaku *knowledge collection* pada karyawannya dalam mengumpulkan pengetahuan yang didapatkan dari rekan kerjanya. Sehingga dapat meningkatkan perilaku *knowledge sharing* antar karyawan.

5.3. Agenda Yang Akan Datang

Agenda mendatang untuk menyempurnakan penelitian ini dapat menggunakan variabel seperti Motivasi Instrinsik dan Budaya Organisasi (tambahkan sumbernya), yang mampu memediasi hubungan kepemimpinan transformasional terhadap perilaku *knowledge sharing*. Pada penelitian selanjutnya dapat memperluas sampel penelitian mencakup kantor BPJS ketenagakerjaan dan kantor BPJS Kesehatan, sehingga akan mendapatkan sampel yang lebih luas. Selain itu dapat menambahkan sistem pengambilan data dengan wawancara sehingga mampu menggali informasi yang lebih akurat.



DAFTAR PUSTAKA

- 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.
- Nugroho, R. E. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Stress Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Kontrak Proyek. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 9(2), 341 –354. <https://doi.org/10.22441/mix.2019.v9i2.007>
- Alkhasawneh, R.A. 2019. *Measuring Manager Leadership Styles and Employee Job satisfaction in Eastern Province, KSA – General Study*. *International Journal of Applied Engineering Research* ISSN 0973-4562. 14(18) : 3646-3662.
- Haryanti, S., & Puryandani, S. (2020) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Iklim Organisasi Dan *Work Engagement* Terhadap *Job Crafting* Pada Karyawan Bank Jateng Keps Kudus. *Magisma: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 8(2), 32-40.
- Nisyak, I. R., & Triyonowati, T. (2016). Pengaruh Gaya kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin kerja Terhadap kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen (JIRM)*, 5(4)
- Supit, I.S.I. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional dan *Organizational Citizenship Behavior* yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*. 4(3), 351-368
- Agistiawati, E., Asbari, M., Basuki, S., Yuwono, T., & Chidir, G. (2020). *Exploring the Impact of Knowledge Sharing and Organizational Culture on Teacher Innovation Capability*. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, 3(3), 62–77. <http://www.ijmsjournal.org/volume3-issue3.html>
- Asbari, M., Novitasari, D., Purwanto, A., Fahmi, K., & Setiawan, T. (2021). *Self-leadership to Innovation: The Role of Knowledge Sharing*. *International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS)*, 02(05), 21–36. <https://ijosmas.org/index.php/ijosmas/article/view/68>
- Asbari, M., Wijayanti, L. M., Hyun, C. C., Purwanto, A., Santoso, B., & Article, H. (2019). *Effect of Tacit and Explicit Knowledge Sharing on*

Teacher Innovation Capability. *Dinamika Pendidikan*, 14(2), 227–243.
<https://doi.org/10.15294/dp.v14i2.22732>

- Basuki, S., Asbari, M., Purwanto, A., Agistiawati, E., Fayzhall, M., Rasyi Radita, F., Maesaroh, S., Wahyuni Asnaini, S., Chidir, G., Yani, A., Singgih, E., Nadhila Sudiyono, R., Sestri Goestjahjanti, F., Yuwono, T., & Hutagalung, D. (2020). Pengaruh Organizational Culture terhadap *Teacher Innovation Capability* dalam Perspektif *Knowledge Sharing*: Studi Kasus Jabodetabek. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 171–192. <https://ummaspul.e-journal.id/Edupsyscouns/article/view/432>
- Fikri, M. A. A., Pramono, T., Nugroho, Y. A., Novitasari, D., & Asbari, M. (2021). Leadership Model in Pesantren: *Managing Knowledge Sharing through Psychological Climate*. *International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS)*, 02(03), 149–160. <https://ijosmas.org/index.php/ijosmas/article/view/44>
- Ahmed, P.K., Kok, L.K., & Loh, A.Y.E. (2002). *Learning Through Knowledge Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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).
- Davis, D.F., & Mentzer, J.T. (2002). Organizational climate, knowledge management, and performance: an integrative framework. *American Marketing Association*, 298.
- 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.

