

**“PERAN KEPEMIPINAN TRANSFORMASIONAL, IKLIM
ORGANISASI, DAN PERILAKU *KNOWLEDGE SHARING* BAGI
PENINGKATAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* ”**

BPJS (Ketenagakerjaan dan Kesehatan) Kabupaten Kudus

TESIS

Untuk memenuhi sebagai persyaratan

Mencapai derajat Magister S2

Pada Universitas Islam Sultan Agung Semarang



Disusun Oleh:

Elza Rofiatul Adawiyah

NIM: 20402300206

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG**

2025

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

**PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, IKLIM
ORGANISASI, DAN PERILAKU *KNOWLEDGE SHARING* BAGI
PENINGKATAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT***

BPJS (Ketenagakerjaan dan Kesehatan) KABUPATEN KUDUS

Disusun Oleh :

Elza Rofiatul Adawiyah

NIM : 20402300206

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

Semarang, 20 November 2024



Prof. Dr. Ibnu Khajar., SE., M., Si
NIK. 210491028

**PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, IKLIM ORGANISASI,
DAN PERILAKU *KNOWLEDGE SHARING* BAGI PENINGKATAN *EMPLOYEE*
*ENGAGEMENT***

BPJS (Ketenagakerjaan dan Kesehatan) KABUPATEN KUDUS

Disusun oleh :

Elza Rofiatul Adawiyah

NIM : 20402300206

Telah dipertahankan didepan penguji

Pada tanggal 07 Maret 2025

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing

Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE., M.Si
NIK : 210491028

Penguji I

Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE., M.Si
NIK : 210493032

Penguji II

Dr.Drs. Marno Nugroho, MM
NIK : 210491025

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar Magister
Manajemen Tanggal 07 Maret 2025

**Ketua Program Studi Pasca Sarjana
Manajemen**

Prof. Dr. Ibnu Khajar., SE., M.Si
NIK : 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Elza Rofiatul Adawiyah

NIM : 20402300206

Jurusan : Manajemen

Fakultas : Ekonomi Bisnis Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan bahwa tesis dengan judul **“PERAN KEPEMIPINAN TRANSFORMASIONAL, IKLIM ORGANISASI, DAN PERILAKU KNOWLEDGE SHARING BAGI PENINGKATAN EMPLOYEE ENGAGEMENT BPJS (Ketenagakerjaan dan Kesehatan) Kabupaten Kudus”** dan diajukan untuk diuji pada tanggal 07 Maret 2025 adalah karya saya. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam Tesis ini tidak dapat keseluruhan atau Sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menambil atau meniru kalimat atau symbol yang menunjukkan 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 salin, tiru atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya.

Saya bersedia menarik Tesis 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, 07 Maret 2025

Yang Memberi Pernyataan



Elza Rofiatul Adawiyah

PERNYAATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Nama : Elza Rofiatul Adawiyah

NIM : 20402300206

Program studi : S2 Manajemen

Alamat Asal : Ds. Honggosoco RT 03 RW 03 Jekulo Kudus

No Hp / Email : 085701581927/ rofiatulelsa@gmail.com

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul :

PERAN KEPEMIPINAN TRANSFORMASIONAL, IKLIM ORGANISASI, DAN PERILAKU *KNOWLEDGE SHARING* BAGI PENINGKATAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT*" BPJS (Ketenagakerjaan dan Kesehatan) Kabupaten Kudus

Dan menjadi milik Universitas Islam Sultan Agung Semarang serta memberikan Hak Royalti Non Eksekutif Untuk disimpan, Dialih mediakan, dikelola dalam pangkatan data dan dipublikasinya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis skema tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik hak cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran hak cipta atau plagiarism dan karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan Fakultas Ekonomi Univrsitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 07 Maret 2025

Yang Menyatakan



Elza Rofiatul Adawiyah

NIM : 20402300206

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb

Alhamdulillah atas kebesaran Allah SWT peneliti dipanatkan syukur dengan segala karunia, rahmat, serta hidayahnya. Sehingga peneliti bisa menyelesaikan tesis yang berjudul **“PERAN KEPEMIPINAN TRANSFORMASIONAL, IKLIM ORGANISASI, DAN PERILAKU KNOWLEDGE SHARING BAGI PENINGKATAN EMPLOYEE ENGAGEMENT (BPJS (Ketenagakerjaan dan Kesehatan) Kabupaten Kudus)”**.

Peneliti tesis ini dimaksud untuk memenuhi syarat kelulusan program strata 2 (S2) Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Peneliti menyadari bahwa penulisan tesis ini tidak lepas dari bantuan dan dukungan dari beberapa pihak, untuk itu pada kesempatan ini peneliti banyak mengucapkan terimakasih kepada:

1. Prof. Dr, Heru Sulisty, SE., MSi. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
2. Prof. Dr, Ibnu Khajar, SE., MSi selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan, motivasi, pengarahan, dan saran yang sangat berguna bagi peneliti. dan juga selaku ketua jurusan Magister Management Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

3. Seluruh Bapak Ibu Dosen pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan ilmu dan pengalaman yang sangat bermanfaat bagi peneliti.
4. Bapak dan Ibuku tercinta, orang yang tak kenal kata lelah dan tidak gampang menyerah dalam memberikan doa, bantuan, dukungan, kasih sayang, pengorbanan serta semangat untuk peneliti dalam menuntut ilmu.
5. Kepada ke dua adikku Ahlaainus salaamah dan Sidqia Ainun Najia, yang selalu memberikan semangat kepada peneliti dalam menuntut ilmu.
6. Ibu Nyai Hj. Khoiriyah Thomafy S.Pd.I, M.Pd selaku pengasuh pesantren putri As-Sa'adah, yang menjadi tempat tinggal peneliti selama menempuh pendidikan di Semarang. Terimakasih atas Ilmunya, bimbingannya dan juga doanya.
7. Saya sendiri yang telah sabar, kuat dan ikhlas hingga saat ini.
8. Teman – teman saya, Amelia istighozah, S.H., Vita Lintang, Nabilatul Ummah S.S , Belinda Kusuma Wardhani S.Pd, Shofa Nurus Sholekhah, S.Pd dan semua teman – teman yang tidak dapat disebut satu persatu, yang senantiasa menemani dan menjadi rekan terbaik selama masa perkuliahan.
9. Bunga Asih Esti Mustika, S.M dan Esti Susilawati., S.M, Selaku sahabat dan partner peneliti, yang selalu memberikan cecian, serta makian yang luar biasa, serta bantuan, support, dan selalu menjadi rumah singgah untuk peneliti.
10. Teruntuk sahabatku Farida Chalimatun Ni'mah, S.Pd. dan Anissa Sherly Nafaris yang selalu mendukungku dengan memberi semangat, doa, dan

bantuan serta makian yang luar biasa sehingga membuat saya semangat untuk menyusun tugas akhir ini.

11. Keluarga Besar PMII Komisariat Sultan Agung Semarang yang telah menjadi tempat akan berlabuhnya peneliti dalam berproses.

12. Seluruh pihak yang tidak dapat di sebutkan satu persatu yang membantu kelancaran dan mengarahkan dalam penyusunan Tesis ini.

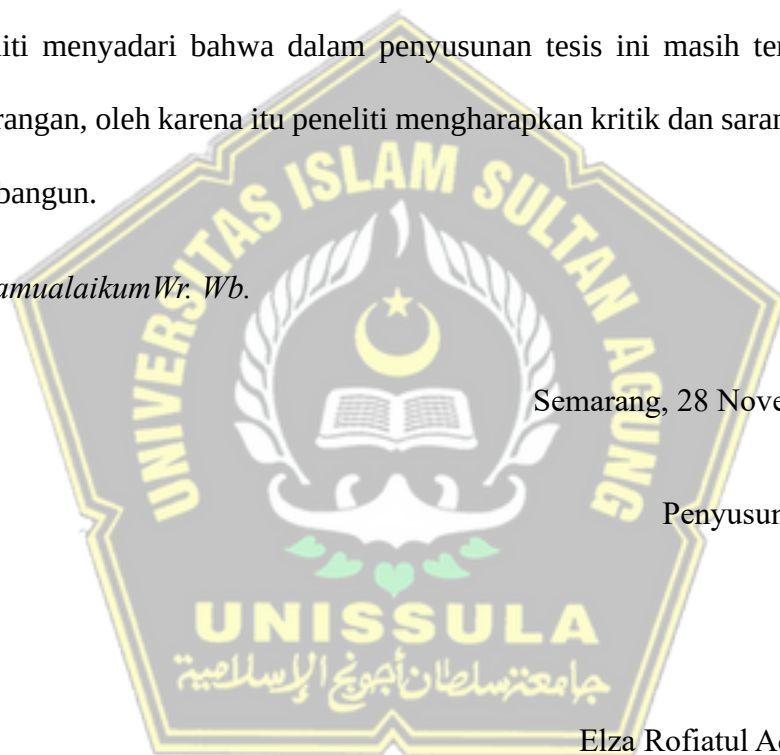
Peneliti menyadari bahwa dalam penyusunan tesis ini masih terdapat banyak kekurangan, oleh karena itu peneliti mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun.

WassalamualaikumWr. Wb.

Semarang, 28 November 2024

Penyusun

Elza Rofiatul Adawiyah



ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kepemimpinan transformasional, iklim organisasi, dan perilaku *knowledge sharing* dalam meningkatkan *employee engagement*. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Explanatory Research* dengan teknik pengumpulan data melalui sensus. Data diperoleh dengan menyebarkan kuesioner kepada 80 karyawan BPJS Kabupaten Kudus. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan aplikasi Smart PLS. Hasil penelitian *menunjukkan* bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap perilaku *knowledge sharing* dan *employee engagement*, serta terhadap iklim organisasi. Namun, iklim organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku *knowledge sharing* maupun *employee engagement*. Selain itu, perilaku *knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Kepemimpinan transformasional terbukti memediasi hubungan antara iklim organisasi dan perilaku *knowledge sharing*, tetapi tidak memediasi hubungan antara iklim organisasi dan *employee engagement*.

Kata kunci: kepemimpinan transformasional, iklim organisasi, perilaku *knowledge sharing*, dan *employee engagement*.

ABSTRACT

This study aims to analyze the role of transformational leadership, organizational climate, and knowledge sharing behavior in increasing employee engagement. The method used in this study is Explanatory Research with data collection techniques through census. Data were obtained by distributing questionnaires to 80 BPJS Kudus Regency employees. Hypothesis testing was carried out using the Smart PLS application. The results of the study indicate that transformational leadership has a significant effect on knowledge sharing behavior and employee engagement, as well as on organizational climate. However, organizational climate does not have a significant effect on knowledge sharing behavior or employee engagement. In addition, knowledge sharing behavior has a significant effect on employee engagement. Transformational leadership has been shown to mediate the relationship between organizational climate and knowledge sharing behavior, but does not mediate the relationship between organizational climate and employee engagement.

Keywords: transformational leadership, organizational climate, knowledge sharing behavior, and employee engagement.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA TULIS 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 Penelitian.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	14
1.3. Tujuan Penelitian	15
1.4. Manfaat Penelitian	16
1. Manfaat Akademik.....	16
2. Manfaat Praktis	16
BAB II KAJIAN PUSTAKA	17
2.1. <i>Employee Engagement</i>	17
2.2. Kepemimpinan Transformasional.....	19
2.3. Iklim Organisasi.....	26
2.4. Perilaku Knowledge Sharing	34
2.5. Kerangka Empirik.....	39
BAB III METODE PENELITIAN.....	41
3.1. Jenis Penelitian.....	41
3.2. Jenis dan Sumber Data.....	41
a. Data Primer	41
b. Data Sekunder.....	41

3.3. Metode Pengumpulan Data.....	42
3.4. Teknik Sampling	42
3.5. Variabel dan Indikator.....	43
3.6. Teknik Analisis.....	44
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	51
4.1. Gambaran Umum Responden	51
4.2. Analisis Deskriptif Variabel.....	52
4.2.1. Kepemimpinan Transformasional.....	53
4.2.2. Iklim Organisasi.....	54
4.2.3. Perilaku <i>Knowledge Sharing</i>	55
4.2.4. Employee Engagement	56
4.3. Analisis Partial Least Square (PLS).....	58
4.3.1 Analisis Model Pengukuran (Outer Model).....	58
4.3.2. Analisis Model Struktural (Inner Model).....	64
4.3.3. Uji Hipotesis (<i>Bootstrapping</i>).....	65
4.4. Hasil Pengujian Hipotesis	69
4.4.1. Kepemimpinan Transformasional terhadap perilaku <i>knowledge sharing</i>	69
4.4.2. Kepemimpinan Transformasional terhadap <i>Employee Engagement</i>	69
4.4.3. Kepemimpinan Transformasional terhadap Iklim organisasi	69
4.4.4. Iklim Organisasi terhadap Perilaku <i>Knowledge Sharing</i>	70
4.4.5. Iklim Organisasi terhadap <i>Employee Engagement</i>	70
4.4.6. Perilaku <i>Knowledge Sharing</i> terhadap employee engagement.....	70
4.5. Hasil Uji Mediasi.....	71
4.5.1. Pengaruh Perilaku kepemimpinan transformasional dalam memediasi iklim organisasi terhadap perilaku <i>knowledge sharing</i> dengan membandingkan nilai koefisien regresi.....	71
4.5.2. Pengaruh Perilaku <i>knowledge sharing</i> dalam memediasi iklim organisasi terhadap employee engagement dengan membandingkan nilai koefisien regresi.	72

4.6. Pembahasan Hasil Penelitian.....	73
4.6.1. Peran Kepemimpinan transformasional terhadap Perilaku <i>Knowledge Sharing</i>	73
4.6.2. Peran Kepemimpinan Transformasional terhadap <i>Employee</i> <i>Engagement</i>	74
4.6.3. Peran Kepemimpinan Trasformasional terhadap Iklim Organisasi.....	75
4.6.4. Peran Iklim Organisasi terhadap perilaku knowledge sharing.....	77
4.6.5. Peran Iklim Organisasi Terhadap <i>Employee engagement</i>	78
4.6.6. Peran Perilaku Knowledge Sharing terhadap Employee Engagement.....	79
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	83
5.1. Simpulan	83
5.2. Saran	85
5.3. Keterbatasan Penelitian.....	86
5.4. Agenda Penelitian Mendatang	86
DAFTAR PUSTAKA.....	88
LAMPIRAN.....	91

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1.	Variabel dan Indikator Penelitian.....	43
Tabel 4.1.	Hasil Pengumpulan Data Primer.....	51
Tabel 4.2.	Demografi Responden	52
Tabel 4.3.	Kepemimpinan Transformatif.....	53
Tabel 4.4.	Iklim Organisasi.....	55
Tabel 4.5.	Perilaku <i>Knowledge Sharing</i>	56
Tabel 4.6.	Employee Engagement	57
Tabel 4.7.	Hasil Uji Convergent Validity.....	59
Tabel 4.8.	Nilai <i>Discriminant Validity (Cross Loading)</i>	61
Tabel 4.9.	Composite Reliability dan nilai Average Variance Extracted (AVE)	62
Tabel 4. 10.	Nilai R-Square	65
Tabel 4. 11.	Uji Hipotesis berdasarkan <i>Path Coefficient</i>	66
Tabel 4. 12.	Rangkuman Hasil Uji Hipotesis	68
Tabel 4. 13.	Pengaruh kepemimpinan transformatif dalam memediasi iklim organisasi terhadap perilaku <i>knowledge sharing</i>	71
Tabel 4. 14.	Pengaruh perilaku <i>knowledge sharing</i> dalam memediasi iklim organisasi terhadap <i>employee engagement</i>	72

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Model Empirik.....	40
Gambar 4.1. Outer Model.....	59
Gambar 4.2. Output T Statistik.....	65
Gambar 4.3. Pengujian Model Strutural.....	66



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian.....	91
Lampiran 2. Data Umum Responden.....	92
Lampiran 3. Tabulasi Data	95
Lampiran 4. Analisis Deskriptif Variabel.....	99



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Di tengah era globalisasi ekonomi saat ini, peran ketenagakerjaan sangat krusial dalam mendukung dunia usaha. Begitu pula, eksistensi perusahaan-perusahaan dalam sistem perekonomian Indonesia memiliki posisi yang penting. Mengingat tenaga kerja merupakan komponen utama dalam pembangunan ekonomi, sudah sepantasnya jika kesejahteraan mereka mendapat perhatian serius melalui perlindungan serta peningkatan kualitas hidup. Seiring dengan kemajuan ekonomi, banyak perusahaan baru bermunculan yang bergerak di berbagai sektor, salah satunya adalah sektor jasa asuransi.

Jasa asuransi merupakan bentuk perjanjian antara pihak tertanggung dan penanggung, di mana tertanggung membayar premi untuk memperoleh kompensasi atas risiko finansial yang mungkin terjadi secara tak terduga. Tingginya jumlah nasabah seringkali menjadi indikator keberhasilan sebuah perusahaan asuransi. Selain itu, dari sisi konsumen, perusahaan juga berkewajiban memberikan layanan terbaik sebagai bentuk penghargaan atas hubungan kerja sama yang terjalin.

Industri asuransi di Indonesia menunjukkan perkembangan yang pesat, dengan semakin banyaknya masyarakat yang menggunakan layanan asuransi dalam kehidupan mereka. Di Indonesia, jasa asuransi secara umum terbagi menjadi dua kategori, yaitu asuransi kesehatan dan asuransi ketenagakerjaan yang

dikelola oleh pemerintah. Kesadaran masyarakat terhadap pentingnya perlindungan dari risiko-risiko yang tak terduga menjadi salah satu pendorong meningkatnya jumlah pengguna asuransi.

Menurut Otoritas Jasa Keuangan (OJK) pada tahun 2020, industri asuransi memegang peranan penting dalam mendukung pembangunan nasional. Hal ini terlihat dari kemampuannya dalam menghimpun dana jangka panjang dalam jumlah besar yang kemudian dimanfaatkan untuk proyek-proyek pembangunan pemerintah. Selain itu, perusahaan asuransi juga memberikan layanan perlindungan kepada masyarakat terhadap berbagai risiko dan kerugian, khususnya dalam kegiatan usaha mereka.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kemajuan industri asuransi ikut berkontribusi dalam pertumbuhan ekonomi. Meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap pentingnya jaminan perlindungan mendorong pertumbuhan industri ini. Kepercayaan publik terhadap produk asuransi menjadi kunci untuk memperluas pasar, karena saat kepercayaan telah terbentuk, maka akan lebih mudah untuk memasarkan dan mengembangkan produk tersebut.

Program jaminan sosial ketenagakerjaan merupakan bentuk perlindungan dasar bagi para pekerja, yang bertujuan untuk memberikan rasa aman dan kepastian terhadap risiko sosial dan ekonomi. Program ini berfungsi sebagai mekanisme untuk menjamin keberlanjutan pendapatan bagi pekerja dan keluarganya apabila terjadi risiko sosial, dengan pembiayaan yang relatif terjangkau baik bagi pekerja maupun pengusaha. Pelaksanaan program ini

merupakan bagian dari tanggung jawab negara dalam memberikan perlindungan sosial dan ekonomi kepada masyarakat, sesuai dengan kemampuan keuangan negara. Seperti negara berkembang lainnya, Indonesia mengembangkan sistem jaminan sosial berbasis dana (*funded social security*), di mana pembiayaannya berasal dari iuran peserta, dan masih terbatas pada pekerja di sektor formal (Wijayanti, 2009).

Keberhasilan sebuah organisasi sangat bergantung pada performa para karyawannya. Setiap organisasi berupaya untuk mengoptimalkan kinerja karyawan demi tercapainya target Perusahaan. Namun, mendapatkan karyawan yang berkinerja tinggi merupakan sebuah tantangan karena memerlukan banyak factor yang berkontribusi. Keberhasilan seorang karyawan dapat ditentukan melalui penilaian kinerja yang dilaksanakan oleh perusahaannya (Cendani & Tjahjaningsih, 2016). Kinerja karyawan dipengaruhi oleh factor individu dan lingkungan dalam suatu organisasi. Factor kuncinya adalah keterlibatan karyawan, yang didefinisikan sebagai kesediaan karyawan untuk sepenuhnya menyerahkan waktu, ketrampilan, dan energinya pada pekerjaan mereka. Hubungan social dengan rekan kerja dan kerja sama tim juga mempengaruhi kinerja (Putri dkk, 2015). Hal ini menggaris bawahi pentingnya keterlibatan dalam mendukung kinerja organisasi.

Untuk mencapai keterlibatan karyawan di *softonick* memerlukan kepemimpinan autentik yang transparan, membangun komunitas, membangun kembali kepercayaan, dan menyelesaikan permasalahan dengan menggati tunjangan yang tidak berarti dengan baik. Kepemimpinan merupakan salah satu

faktor utama yang mendorong terbentuknya keterikatan karyawan *atau employee engagement* (Tower Perrin, 2013), dan tetap menjadi faktor paling dominan dalam mendukung keberlanjutan perusahaan yang telah mengimplementasikan *sustainable employee engagement* (Global Workforce Study, 2014). Pemimpin dengan gaya transformasional mampu menginspirasi pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi demi kemajuan organisasi (Robbins & Judge, 2015). Schemerhorn et al. (2010) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional terjadi ketika seorang pemimpin mampu memperluas dan meningkatkan minat para pengikutnya, membangkitkan kesadaran serta penerimaan terhadap visi dan misi kelompok, serta mendorong pengikutnya untuk mengutamakan kepentingan bersama dibandingkan kepentingan pribadi.

Kepemimpinan transformasional sejatinya berperan sebagai agen perubahan karena erat kaitannya dengan proses transformasi dalam organisasi. Konsep ini pertama kali dikenalkan oleh Burns (1978 dalam Bass, 1985) melalui studi deskriptif mengenai pemimpin politik. Dalam praktiknya, kepemimpinan transformasional menumbuhkan rasa percaya, kagum, dan hormat dari bawahan terhadap pemimpinnya, serta mendorong mereka untuk bekerja melampaui harapan (Yukl, 2006). Hubungan antara pemimpin dan pengikut dalam gaya kepemimpinan ini ditandai oleh kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi dan mengubah perilaku bawahannya menjadi individu yang lebih kompeten, termotivasi, dan berorientasi pada pencapaian hasil kerja yang tinggi. Pemimpin membantu mengarahkan bawahan agar tujuan tim dapat dicapai secara kolektif (Munandar, 2000). Burns dalam Bass (1985) mendefinisikan kepemimpinan

transformasional sebagai gaya kepemimpinan yang mendorong bawahan untuk berusaha mencapai tujuan yang lebih tinggi serta menumbuhkan kebutuhan untuk aktualisasi diri, melampaui sekadar kepentingan pribadi.

Menurut Robbins (2008), kepemimpinan transformasional adalah tipe kepemimpinan di mana pemimpin mampu memberikan inspirasi kepada para pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi demi kemajuan organisasi. Pemimpin seperti ini juga memiliki pengaruh besar terhadap para pengikutnya. Bass (1985) menambahkan bahwa selain kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional juga perlu diperhatikan. Kedua gaya kepemimpinan ini diukur melalui *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), yang menilai sejauh mana pemimpin menetapkan target kerja dan menjanjikan imbalan kepada bawahan yang mampu mencapainya. Dalam hal ini, pemimpin juga cenderung lebih memperhatikan kepentingan pribadi bawahannya jika mereka berhasil menyelesaikan tugas sesuai ekspektasi. Seiring berkembangnya teori kepemimpinan, Bass dan Avolio (2004) menyempurnakannya dengan memisahkan gaya *laissez-faire* dari kepemimpinan transaksional. Gaya *laissez-faire* dianggap sebagai bentuk kepemimpinan yang pasif, di mana pemimpin cenderung membiarkan bawahannya bekerja tanpa pengawasan, karena mereka percaya bahwa hasil kerja adalah tanggung jawab individu masing-masing.

Sementara itu, iklim organisasi merupakan indikator yang kuat terhadap niat seseorang untuk berbagi pengetahuan (Constant et al., 1994; Huber, 2001; Bock et al., 2005; Wolfe & Loraas, 2008). Iklim organisasi didefinisikan sebagai persepsi

kolektif para anggota mengenai aturan, praktik, serta prosedur dalam organisasi, baik yang bersifat formal maupun informal (Reichers & Schneider, 1990 dalam Davis & Mentzer, 2002). Lussier (2005) mengemukakan bahwa iklim organisasi mencerminkan persepsi pegawai terhadap kualitas lingkungan internal tempat mereka bekerja, yang pada akhirnya akan memengaruhi perilaku mereka.

Penelitian Davis & Mentzer (2002) menunjukkan bahwa iklim organisasi yang negatif—ditandai dengan kurangnya dukungan dari pemimpin dan sistem penghargaan yang tidak efektif—dapat melemahkan manajemen pengetahuan. Kondisi ini mendorong individu untuk menahan informasi demi keuntungan pribadi, atau menciptakan hambatan komunikasi yang merugikan proses pembelajaran organisasi. Sebaliknya, iklim organisasi yang kondusif bagi berbagi pengetahuan adalah yang ditandai oleh tingginya rasa saling percaya, keterbukaan arus informasi, toleransi terhadap kegagalan yang wajar, dan norma-norma sosial yang mendukung kolaborasi (Constant et al., 1994, 1996; Hinds & Pfeffer, 2003; Wasko & Faraj, 2000 dalam Bock, Zmud, & Lee, 2005).

Davis dan Mentzer (2002) mengemukakan bahwa keberhasilan dalam penerapan *Knowledge Management* sangat dipengaruhi oleh iklim organisasi. Konsep mengenai iklim ini memiliki akar historis dalam teori-teori terdahulu, seperti teori gaya kepemimpinan oleh Lewin dan teori X dan Y oleh McGregor, yang menyoroti peran iklim sosial dan organisasi dalam memengaruhi perilaku individu (Ahmed, Kok, & Loh, 2002). Iklim organisasi terbentuk dari praktik, prosedur, dan sistem penghargaan yang diterapkan dalam organisasi, yang

mencerminkan bagaimana operasional organisasi berlangsung dalam kehidupan sehari-hari.

Reichers dan Schneider (1990) serta Davis dan Mentzer (2002) mendefinisikan iklim organisasi sebagai persepsi bersama yang dimiliki anggota organisasi mengenai kebijakan, praktik, dan prosedur, baik yang bersifat formal maupun informal. Lebih lanjut, Tagiuri dan Litwin dalam Wirawan (2007) menjelaskan bahwa iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang relatif stabil, dialami oleh seluruh anggota organisasi, berpengaruh terhadap perilaku mereka, serta dapat diidentifikasi melalui seperangkat karakteristik organisasi. Senada dengan hal tersebut, Davis dan Newstrom (2001) menggambarkan iklim organisasi sebagai “kepribadian” organisasi yang membedakannya dari organisasi lain, dan persepsi terhadap iklim ini sangat bergantung pada sudut pandang masing-masing anggota. Iklim organisasi dapat diklasifikasikan dalam spektrum yang mencakup suasana menyenangkan, netral, hingga tidak menyenangkan.

Dalam konteks organisasi, iklim yang menyenangkan menjadi kondisi yang diharapkan karena dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan. David, Keith, dan Newstrom (1996) mengidentifikasi sejumlah elemen penting yang membentuk iklim organisasi yang kondusif, antara lain kualitas kepemimpinan, tingkat kepercayaan antaranggota, efektivitas komunikasi vertikal, rasa memiliki peran yang bermakna dalam pekerjaan, rasa tanggung jawab, sistem penghargaan yang adil, tekanan kerja yang proporsional, peluang untuk berkembang, pengendalian struktur organisasi, birokrasi yang efisien, serta tingkat

partisipasi karyawan. Iklim yang mendukung akan mendorong karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka bermakna, memberikan kepuasan intrinsik, serta memberi ruang bagi mereka untuk mengambil tanggung jawab dan mencapai kesuksesan. Selain itu, karyawan juga mengharapkan adanya perhatian dari organisasi terhadap kebutuhan dan permasalahan yang mereka hadapi.

Perkembangan organisasi modern menunjukkan kecenderungan yang meningkat untuk mentransformasi dirinya menjadi *learning organization* melalui penerapan *knowledge management* (KM) sebagai strategi utama dalam memperkuat kompetensi inti guna meraih keunggulan kompetitif (Bhatt dalam Nguyen & Mohamed, 2009). *Knowledge management* sendiri dipahami sebagai suatu proses yang mencakup pengumpulan, penyimpanan, distribusi, serta pemanfaatan pengetahuan secara sistematis (Davenport & Prusak, 1998 dalam Bock, Zmud, Kim & Lee, 2005). Di antara berbagai dimensi KM (*Knowledge management*), fokus utama terletak pada praktik *knowledge sharing* atau berbagi pengetahuan (Lee & Yu, 2011).

Knowledge sharing berperan penting dalam membuka peluang bagi organisasi untuk mengoptimalkan kapabilitasnya dalam merespons kebutuhan, merumuskan solusi, serta meningkatkan efisiensi yang pada akhirnya berkontribusi terhadap keunggulan kompetitif perusahaan. Aktivitas ini melibatkan pengembangan komunitas kerja yang kolaboratif, memfasilitasi pertukaran pengetahuan antarindividu, serta memperkuat kapasitas pembelajaran organisasi dalam rangka pencapaian tujuan baik di tingkat individu maupun organisasi (Dyer & Nobeoka, 2000 dalam Lin, 2006). Sejumlah penelitian

menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap dukungan dari kepemimpinan, serta pandangan mereka terhadap kondisi organisasi, turut memengaruhi kesiapan dan kemauan mereka dalam berbagi pengetahuan.

Pengetahuan merupakan penggerak utama dalam proses perubahan (Ahmed, Kok, & Loh, 2002). Dalam kondisi perubahan yang bersifat mutlak dan tidak dapat dihindari, perusahaan dituntut untuk mengoptimalkan kemampuan manajemen pengetahuannya agar dapat mempertahankan eksistensi dan daya saingnya. Untuk memperoleh *competitive advantage* yang berkelanjutan, perusahaan perlu menjadi entitas yang berorientasi pada pengetahuan (*knowledge-intensive*), yang secara aktif menciptakan pengetahuan serta menghasilkan kualitas yang mampu menyesuaikan diri terhadap dinamika lingkungan bisnis (Gupta & Michailova dalam Trezzini, Lambe & Hawamdeh, 2004). Dalam hal ini, organisasi harus mampu belajar dan beradaptasi lebih cepat dibandingkan dengan para pesaingnya. Agar hal tersebut dapat tercapai, perusahaan perlu mengelola proses berbagi pengetahuan secara efektif dan efisien dalam kerangka organisasi yang terstruktur.

Konsep *knowledge sharing* dalam literatur *knowledge management* merujuk pada proses pertukaran pengetahuan antaranggota organisasi, tanpa mempermasalahkan media atau saluran yang digunakan dalam proses tersebut (Mullin dalam Abzari & Abbasi, 2011). Gurteen dalam Pawit (2012) menggambarkan *knowledge sharing* sebagai sebuah proses interaksi antarpersona melalui komunikasi yang bertujuan untuk meningkatkan dan mengembangkan kapasitas masing-masing individu dalam organisasi. Sementara itu, Gupta dan

Govindarajan dalam Chennamaneni (2006) menyamakan *knowledge sharing* dengan aliran pengetahuan yang melibatkan lima unsur utama, yaitu: nilai pengetahuan yang dimiliki sumber, kemauan sumber untuk berbagi, media komunikasi yang digunakan, kesiapan penerima untuk menyerap pengetahuan, serta kapasitas penerima dalam memahami dan mengaplikasikan pengetahuan tersebut.

Menurut Suppiah dan Singh (2011), *knowledge sharing* merupakan bentuk komunikasi dan interaksi baik antarindividu maupun antarunit bisnis dalam suatu organisasi. Definisi lainnya dikemukakan oleh Connelly dan Kelloway (2003), yang menyatakan bahwa *knowledge sharing* adalah serangkaian perilaku yang mencakup pertukaran informasi atau pemberian bantuan kepada pihak lain. Berbeda dengan penyampaian informasi biasa seperti dalam laporan manajerial, *knowledge sharing* memiliki elemen timbal balik. Dalam proses ini, berbagi informasi tidak sekadar dilakukan secara satu arah, melainkan menuntut adanya kesadaran dan komitmen aktif dari kedua belah pihak—baik pemberi maupun penerima informasi. Jika individu yang memiliki informasi tidak menyadari bahwa informasi tersebut dibutuhkan oleh pihak lain, maka kemungkinan besar ia tidak akan secara aktif membagikannya.

Perkembangan industri jasa asuransi di Indonesia menunjukkan pertumbuhan yang signifikan, salah satunya ditandai dengan transformasi lembaga Jaminan Sosial Tenaga Kerja (JAMSOSTEK) menjadi Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS). BPJS kini terbagi menjadi dua lembaga utama, yaitu BPJS Ketenagakerjaan dan BPJS Kesehatan. BPJS Ketenagakerjaan merupakan institusi

yang memberikan perlindungan kepada tenaga kerja dalam bentuk asuransi sosial, mencakup risiko kematian, kecelakaan kerja, dan hari tua. Lembaga ini memiliki visi untuk menjadi institusi jaminan sosial terdepan yang unggul dalam pelayanan dan terpercaya di mata masyarakat, serta bersaing dengan perusahaan asuransi lainnya melalui peningkatan kualitas layanan.

BPJS Ketenagakerjaan Cabang Kabupaten Kudus berperan dalam menyelenggarakan program publik yang bertujuan melindungi tenaga kerja dari risiko sosial ekonomi dengan menggunakan mekanisme asuransi sosial. Program utama yang disediakan mencakup Jaminan Hari Tua (JHT), Jaminan Kematian (JK), dan Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK). Penyelenggaraan program ini merupakan bagian dari tanggung jawab negara dalam menjamin kesejahteraan sosial masyarakat, sebagaimana diamanatkan dalam sistem jaminan sosial nasional.

Sementara itu, BPJS Kesehatan merupakan badan hukum publik yang dibentuk berdasarkan Undang-Undang Nomor 24 Tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial, yang bertugas menyelenggarakan program Jaminan Kesehatan Nasional (JKN). Jaminan Kesehatan, sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2004 tentang Sistem Jaminan Sosial Nasional, adalah bentuk perlindungan yang diberikan kepada seluruh rakyat Indonesia agar dapat mengakses pelayanan kesehatan yang layak, berdasarkan prinsip asuransi sosial dan prinsip keadilan (ekuitas).

Kehadiran BPJS Kesehatan memiliki peran yang sangat penting dalam mendukung terwujudnya sistem jaminan sosial nasional di bidang kesehatan. Lembaga ini turut mendorong peralihan sistem pembiayaan kesehatan dari yang sebelumnya berbasis out of pocket payment menuju sistem pembiayaan yang lebih sistematis dan terstruktur melalui mekanisme asuransi sosial berbasis kepesertaan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa staf karyawan dan kapala bagian SDM pada BPJS di Kabupaten Kudus, fenomena yang terjadi pada karyawan BPJS di Kabupaten Kudus, pada *employee engagement* dari karyawan masih kurang dalam melakukan komunikasi internal yang kurang efektif sehingga karyawan BPJS Kabupaten Kudus mungkin merasa bahwa informasi dari manajemen tidak selalu transparan atau cukup. Ini dapat menyebabkan ketidakjelasan mengenai tujuan organisasi dan peran individu dalam suatu pencapaian yang akan mengurangi keterlibatan karyawan atau *employee engagement*. Juga disebabkan oleh kepemimpinan dan sistem manajemennnya, dengan gaya kepemimpinan yang otoriter dapat mengurangi motivasi dan keterlibatan karyawan. Dengan kepemimpinan yang baik dan dukungan manajerial sangat penting untuk menjaga karyawan agar tetap termotivasi dan terlibat.

Dari hasil fenomena gap dapat disimpulkan bahwa reseach gap dari peneliti pendahulu pada (Prasetyaningtya, Raharjo, Afrianty, 2020) dan Sarah (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku *knowledge sharing*. Pada penelitian Aryani & Hidayati, (2018) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *employee engagement*. Pada penelitian Sarah (2020), menunjukkan bahwa

iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku *knowledge sharing*. Pada penelitian Ali *et al.*, (2020) menunjukkan hasil bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Pada penelitian Santoso & Nugraheni (2022) menyatakan bahwa perilaku *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Namun pada penelitian Santoso & Nugraheni (2022) memiliki hasil yang berbeda yaitu kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap *employee engagement*. Pada penelitian Priambodo, Darokah, dan Sari (2019), menyatakan bahwa Iklim Organisasi tidak berpengaruh terhadap *employee Engagement*. Dari penelitian ini diketahui bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan dengan iklim organisasi, perilaku *knowledge sharing* dan *employee engagement* seorang karyawan ditempat kerja yang didalamnya terdapat dedikasi, Kerjasama, usaha, serta tanggungjawab.

Berdasarkan hasil identifikasi *fenomena gap*, dapat disimpulkan bahwa terdapat ketidakkonsistenan temuan empiris pada sejumlah penelitian terdahulu. Studi yang dilakukan oleh Prasetyaningtya, Raharjo, dan Afrianty (2020), serta Sarah (2020), menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku *knowledge sharing*. Sementara itu, Aryani dan Hidayati (2018) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional juga berpengaruh terhadap *employee engagement*. Penelitian Sarah (2020) turut memperkuat temuan sebelumnya dengan menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku *knowledge sharing*. Selanjutnya, hasil studi oleh Ali *et al.* (2020) mengungkapkan bahwa

iklim organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

Di sisi lain, Santoso dan Nugraheni (2022) menemukan bahwa perilaku *knowledge sharing* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Namun demikian, studi yang sama menunjukkan hasil yang bertentangan, yakni bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh terhadap *employee engagement*. Ketidaksesuaian temuan ini juga didukung oleh penelitian Priambodo, Darokah, dan Sari (2019) yang menyatakan bahwa iklim organisasi tidak berpengaruh terhadap *employee engagement*. Temuan-temuan tersebut menunjukkan adanya hubungan yang kompleks antara kepemimpinan transformasional, iklim organisasi, perilaku *knowledge sharing*, dan *employee engagement* karyawan di lingkungan kerja. Hubungan ini mencerminkan adanya keterlibatan dalam bentuk dedikasi, kolaborasi, upaya, serta tanggung jawab individu dalam mendukung kinerja dan pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian latar belakang, judul penelitian yang diajukan oleh peneliti **"Peran Kepemimpinan Transformasional, Iklim Organisasi, dan Perilaku *Knowledge Sharing* bagi Peningkatan *Employee Engagement* (Studi Kasus BPJS di Kabupaten Kudus)"**.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan *research gap* atau kontroversi studi dan fenomena diatas, maka perumusan masalah yang dapat diambil dalam studi ini adalah *"bagaimana peran Kepemimpinan Transformasional, Iklim Organisasi, dan Perilaku Knowledge*

Sharing bagi Peningkatan Employee Engagement?” kemudian pertanyaan penelitian (*question research*) sebagai berikut:

1. Bagaimana peran kepemimpinan transformasional terhadap perilaku *knowledge sharing*?
2. Bagaimana peran kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement*?
3. Bagaimana peran kepemimpinan transformasional terhadap iklim organisasi
4. Bagaimana peran iklim organisasi terhadap perilaku *knowledge sharing*?
5. Bagaimana peran iklim organisasi terhadap *employee engagement*?
6. Bagaimana peran perilaku *knowledge sharing* terhadap *employee engagement*?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menganalisis peran kepemimpinan transformasional terhadap perilaku *knowledge sharing*.
2. Menganalisis peran kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement*.
3. Menganalisis peran kepemimpinan transformasional terhadap iklim organisasi
4. Menganalisis peran iklim organisasi terhadap perilaku *knowledge sharing*.
5. Menganalisis peran iklim organisasi terhadap *employee engagement*.

6. Menganalisis peran perilaku *knowledge sharing* terhadap *employee engagement*.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Akademik

Secara akademik, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam memahami peran kepemimpinan transformasional, iklim organisasi, serta perilaku *knowledge sharing* dalam meningkatkan *employee engagement*. Kontribusi tersebut diupayakan melalui pemanfaatan pengalaman empiris dan pengetahuan terkait prosedur-prosedur yang relevan dalam konteks organisasi.

2. Manfaat Praktis

Temuan dalam penelitian ini dapat dijadikan sebagai acuan atau bahan pertimbangan bagi BPJS Ketenagakerjaan Cabang Kabupaten Kudus dalam proses pengambilan keputusan strategis, khususnya dalam upaya meningkatkan efektivitas kepemimpinan transformasional, menciptakan iklim organisasi yang kondusif, serta mendorong perilaku *knowledge sharing* guna memperkuat *employee engagement* di lingkungan kerja.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. *Employee Engagement*

Employee engagement atau keterikatan karyawan didefinisikan sebagai keterikatan emosional positif atau negatif karyawan dengan pekerjaannya. Kolega dan organisasi mereka yang sangat mempengaruhi kemauan mereka untuk belajar dan berprestasi ditempat kerja (Sandhya dan Sulphrey, 2019). Schaufeli et al. (2002) mendefinisikan konsep sebagai keadaan pikiran yang berhubungan dengan pekerjaan yang positif dan memuaskan yang di cirikan oleh gairah, dedikasi dan komitmen. Ini dapat dianggap lebih stabil dan komprehensif dikarenakan keadaan afektif kognitif permanen dan pervasive yang tidak bergantung pada individu, peristiwa atau perilaku tertentu. Model kebutuhan sumber daya tenaga kerja mengasumsikan bahwa akan pergi. Sumber daya pekerjaan seperti otonomi memulai proses motivasi yang dapat dihasilkan oleh karyawan yang ikut berpartisipasi (Bakker dan Demerouti, 2008). Keterkaitan karyawan sangat kuar meningkatkan keterkaitan, antusiasme, semangat, dll, yang dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik (Attridge, 2009; Schaufeli et al., 2009a, B; Tims dan Bakker, 2013; Wellin dan Concelman, 2005). Al Morezi dan singhh (2016) mengembangkan kerangka kerja yang menghubungkan *employee engagement* beberapa factor termasuk kepemimpinan, tim, dukungan organisasi yang dirasakan dan budaya organisasi. (Yadav et al., 2019).

Keterkaitan merupakan konsep yang mengalami peningkatan beberapa waktu belakangan ini. Biasanya begitu didefinisikan sebagai kondisi dimana

sumber daya seorang karyawan melebihi persyaratan yang dibuat oleh pekerjaan, yang memungkinkan untuk menginvestasikan sumber daya tambahan baik dalam peran maupun tugas tambahan kinerja (Halbesleben, 2011). Lebih tepatnya, ini digambarkan sebagai keadaan pembunuhan diri dari afektif kognitif positif dan berkelanjutan yang dialami ditempat kerja, ditandai dengan komitmen, inisiatif diri, penciptaan lapangan kerja (Bakker et al. 2011a) dan penyerapan (Schaufeliet al., 2006). Secara umum, keterkaitan berhubungan dengan kinerja professional (Schaufeliet al., 2006) mencurahkan waktu dan sumber daya ekstra untuk tugas tugas bahkan tanpa diminta kepemilikannya. Energi relasional berasal dari sumber psikologis, perilaku atau karakter (Macey dan Schneider, 2008). Terlepas dari korelasi dengan tingkat input ditingkatkan, keterlibatan diakui sebagai kebalikan positif dan kelelahan, yaitu temuan penting Ketika mempertimbangkan efek negative dari stress, seperti statistic ketidakhadiran (Okhuysenet al., 2013) dan produktivitas (Kelloway et. Al., 2013). Berdasarkan berbagai definisi ang diuraikan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa employee engagement merupakan suatu kondisi psikologis positif yang bersifat memuaskan dan memiliki keterkaitan erat dengan pekerjaan, yang ditandai dengan adanya antusiasme, komitmen yang tinggi, serta keterlibatan emosional dalam melaksanakan tugas.

Menurut (Schaufeli et al, 2002), *Employee engagement* dapat diukur dengan menggunakan 3 indikator yaitu *Vigor* (Semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (penghayatan)

2.2. Kepemimpinan Transformasional

Teori kepemimpinan transformasional pertama kali dikemukakan oleh Burns (1978 dalam Bass, 1985) melalui studi deskriptif terhadap para pemimpin politik. Konsep ini menekankan bahwa seorang pemimpin transformasional mampu menumbuhkan rasa percaya, kekaguman, dan penghormatan dari para pengikutnya, yang pada akhirnya mendorong mereka untuk berkinerja melebihi ekspektasi (Yukl, 2006). Dalam konteks ini, hubungan antara pemimpin dan bawahan ditandai oleh kemampuan pemimpin untuk memengaruhi perilaku bawahannya secara positif, sehingga bawahan merasa lebih kompeten, termotivasi, dan berusaha mencapai hasil kerja yang optimal (Munandar, 2000). Burns dalam Bass (1985) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah proses memotivasi individu untuk mengejar tujuan yang lebih tinggi dan mengembangkan kebutuhan aktualisasi diri yang melampaui kepentingan pribadi (Climate, 2020). Selanjutnya, Robbins (2008) mendefinisikan pemimpin transformasional sebagai sosok yang mampu menginspirasi pengikutnya untuk mendahulukan kepentingan organisasi dan memiliki pengaruh yang signifikan dalam membentuk perilaku serta komitmen para pengikutnya.

Konsep kepemimpinan transformasional pertama kali diperkenalkan oleh Burns (1978 dalam Baass, 1985), melaui kajian deskriptif terhadap tokoh – tokoh politik. Teori ini menitikberatkan pada kemampuan seorang pemimpin untuk membangun kepercayaan kekaguman, serta penghargaan dari para pengikutnya, yang pada akhirnya memotivasi mereka untuk memberikan kinerja melebihi standar yang diharapkan (Yukl,2006). Dalam penerapannya, kepemimpinan

transformasional ditandai dengan pengaruh positif pemimpin terhadap perilaku bawahan, yang mendorong peningkatan rasa percaya diri, motivasi intrinsik, dan pencapaian kualitas kerja yang tinggi (Munndar 2000). Burns dalam Bass (1985) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan proses yang mengarahkan individu untuk mengejar tujuan yang lebih tinggi dan mendorong pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri, melebihi sekadar pencapaian kepentingan pribadi (Climate, 2020). Robbins (2008) menambahkan bahwa pemimpin transformasional adalah sosok yang mampu memberikan inspirasi kepada para pengikutnya untuk menempatkan kepentingan organisasi di atas kepentingan individu, serta memiliki pengaruh yang kuat dalam membentuk komitmen dan perilaku mereka.

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

1. *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 salah satu subfaktor yang diukur secara tersendiri dalam instrumen *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ). Pengaruh ideal tercermin dalam dampak personal yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin melalui penekanan yang konsisten terhadap nilai-nilai moral,

komitmen terhadap tujuan bersama, serta integritas dalam mempertimbangkan aspek etis dari setiap pengambilan keputusan. Pemimpin dengan karakteristik ini memperoleh rasa hormat dan kepercayaan dari pengikutnya karena mereka tidak memanfaatkan kekuasaan demi kepentingan pribadi. Kharisma dipandang sebagai elemen esensial dalam praktik kepemimpinan transformasional, di mana pemimpin karismatik mampu menjadi panutan yang menginspirasi. mencontohkan diri mereka untuk diikuti pengikut (Climate, 2020).

2. *Inspiration Leadership*. Pemimpin inspirasional mempengaruhi bawahannya dengan cara emosional (Bass, 1995). Perilaku pemimpin transformasional dapat memotivasi dan menginspirasi individu di sekitarnya dengan memberikan makna yang mendalam serta tantangan yang membangun dalam pekerjaan yang dihadapi oleh bawahan.
3. *Intellectual stimulation* merujuk pada kemampuan pemimpin transformasional untuk mendorong bawahannya agar berpikir secara inovatif dan kreatif, dengan cara mempertanyakan asumsi yang ada, memperjelas permasalahan, dan mengadopsi pendekatan baru dalam menghadapi situasi-situasi lama. Aspek ini menjadi pembeda utama antara pemimpin transformasional dan transaksional. Pemimpin transformasional lebih cenderung bersikap proaktif dalam berpikir, serta lebih kreatif, inovatif, dan radikal, tanpa terbatas pada pemikiran konvensional dalam mencari solusi. Sebaliknya, pemimpin transaksional cenderung lebih fokus

pada pemeliharaan sistem yang sudah berjalan sesuai dengan tanggung jawab yang ada. (Climate, 2020).

4. *Individualized Consideration*. Konsistensi dalam menunjukkan kepedulian terhadap orang lain merupakan salah satu elemen krusial dalam membangun hubungan yang efektif antara atasan dan bawahan (Bass, 1985). Aspek ini secara umum terbukti berkontribusi positif terhadap tingkat kepuasan bawahan terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan, serta dalam kondisi tertentu, berdampak pada peningkatan produktivitas kerja. Dalam konteks kepemimpinan transformasional, pemimpin menunjukkan perhatian individual dengan mengakomodasi kebutuhan setiap bawahan, baik dalam pencapaian maupun pengembangan diri, melalui peran sebagai pelatih atau mentor. (Climate, 2020).

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

- a. *Contingent Reward*. Apabila kinerja bawahan memberikan kontribusi positif bagi perusahaan, maka mereka berhak memperoleh imbalan yang proporsional sesuai dengan kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sebagai contoh, pencapaian prestasi yang memuaskan dari seorang bawahan seharusnya direspons dengan pemberian penghargaan atau kompensasi yang sepadan dengan tingkat keberhasilannya. (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).

Perkembangan teori kepemimpinan transformasional mengalami penyempurnaan signifikan oleh Bass dan Avolio (2004), yang menegaskan pemisahan aspek *laissez – faire* dari kerangka kepemimpinan transaksional, meskipun sebelumnya aspek tersebut dianggap sebagai bagian integral dari pendekatan tersebut. 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*.

11kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan gaya kepemimpinan yang mampu memotivasi dan menginspirasi para pengikutnya, serta memiliki kesamaan karakteristik 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 indikator 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), *Intellectual stimulation* (pemimpin menstimulasi bawahannya untuk berusaha secara inovatif dan kreatif, *Individualized consideration*.

Knowledge sharing merupakan suatu pendekatan dalam manajemen pengetahuan yang bertujuan untuk mentransfer dan mendistribusikan pengetahuan, ide, pengalaman, maupun keterampilan dari individu, unit kerja, hingga tingkat organisasi atau institusi. Proses ini dilakukan dalam rangka membangun fondasi yang kuat bagi terciptanya kolaborasi yang efektif. Dengan adanya *knowledge sharing* menyetarakan pengetahuan, Upaya tersebut berkontribusi pada peningkatan efisiensi operasional, penguatan kapasitas kepemimpinan, stimulasi inovasi, serta optimalisasi 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 (Cut Sarah, 2020) menunjukkan hasil bahwa Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *knowledge sharing*. Hasil Penelitian (Meildy Louisa Kese dan Dylmoon Hidayat, 2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh kurang signifikan terhadap Knowledge Sharing. Sehingga hipotesis pada penelitian ini adalah “Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap *Knowledge Sharing* pada karyawan BPJS Kabupaten Kudus”.

H1: Dengan adanya Kepemimpinan Transformasional yang dimiliki mampu meningkatkan perilaku *knowledge sharing* terhadap karyawan.

Meyer & Bycio (2010), Dinyatakan bahwa seorang karyawan cenderung memiliki keterikatan yang kuat dengan organisasinya (*engaged*) serta merasa bertanggung jawab untuk memberikan kontribusi ketika pemimpin mampu melayani dengan menyampaikan visi yang inspiratif, memberikan dukungan bagi pengembangan karyawan, dan menunjukkan perhatian secara personal.

Kepemimpinan menjadi salah satu faktor utama yang mendorong terbentuknya *employee engagement* dan tetap memegang peranan penting sebagai pendorong utama dalam menjaga keberlanjutan perusahaan yang telah mengimplementasikan *employee engagement* secara efektif. (Perrin, 2003).

Setiawan et al., (2021) Penerapan kepemimpinan transformasional berkontribusi pada tumbuhnya perasaan kepercayaan, penghargaan, loyalitas, dan rasa hormat karyawan terhadap pemimpinnya. Dalam kondisi tersebut, karyawan akan terdorong untuk memberikan kinerja yang melebihi ekspektasi. Karyawan yang memiliki *employee engagement* adalah individu yang menunjukkan keterlibatan penuh dan antusiasme tinggi terhadap pekerjaannya. Ketika keterikatan terhadap organisasi terbentuk, karyawan akan memiliki kesadaran bisnis yang mendorong mereka untuk mengerahkan seluruh potensi terbaik demi kemajuan organisasi.. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Haditama et al., (2019) dan Aryani & Hidayati, (2018) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *employee engagement*. Namun menurut Santoso & Nugraheni (2022), menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap *employee engagement*. Berdasarkan asumsi di atas, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H2 : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

2.3. Iklim Organisasi

Iklim organisasi dipahami sebagai persepsi kolektif yang dimiliki oleh anggota organisasi terhadap kebijakan, praktik, serta prosedur organisasi, baik yang

bersifat formal maupun informal (Reichers & Schneider dalam Davis & Mentzer, 2002). Tagiuri dan Litwin (dalam Wirawan, 2007) menyatakan bahwa iklim organisasi merepresentasikan kualitas lingkungan internal yang relatif stabil, dialami oleh para anggotanya, dan berpengaruh terhadap perilaku kerja mereka, yang dapat diuraikan melalui serangkaian karakteristik atau atribut organisasi. Sementara itu, Davis dan Newstrom (2001) menggambarkan iklim organisasi sebagai "kepribadian" organisasi yang menjadi pembeda dengan organisasi lainnya, berdasarkan persepsi individual para anggotanya. Iklim ini berada dalam suatu kontinum, mulai dari suasana yang menyenangkan, netral, hingga tidak menyenangkan. Dalam hal ini, anggota organisasi cenderung mengharapkan iklim yang positif, karena iklim semacam itu dapat memberikan keuntungan sekaligus mendorong peningkatan kinerja. (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) mengidentifikasi sejumlah elemen utama yang berkontribusi terhadap terbentuknya iklim organisasi yang kondusif, antara lain kualitas kepemimpinan, tingkat kepercayaan, efektivitas komunikasi vertikal (baik ke atas maupun ke bawah), persepsi terhadap makna pekerjaan, tanggung jawab individu, sistem imbalan yang adil, tingkat tekanan kerja yang wajar, kesempatan untuk berkembang, struktur pengendalian yang efisien, birokrasi yang tidak menghambat, serta partisipasi karyawan dalam proses organisasi. Karyawan

akan merasakan iklim kerja yang positif ketika mereka menjalankan pekerjaan yang dianggap bernilai dan mampu memberikan makna serta rasa keberhargaan. (Climate, 2020)

Dalam konteks knowledge sharing, Bock, Zmud, Kim, dan Lee (2005) melakukan penelitian yang menyoroti pengaruh iklim organisasi terhadap perilaku berbagi pengetahuan. Mereka mengklasifikasikan iklim organisasi ke dalam tiga dimensi utama, yaitu fairness (keadilan), affiliation (keterikatan sosial), dan innovativeness (keterbukaan terhadap inovasi), yang masing-masing memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung praktik berbagi pengetahuan secara efektif.

- a. *Fairness*, merujuk pada persepsi karyawan bahwa kebijakan dan praktik organisasi dijalankan secara adil, konsisten, dan tidak bersifat diskriminatif maupun sewenang-wenang. Persepsi ini tercermin dalam penilaian kinerja yang dianggap objektif, penetapan target kerja yang realistis dan berdasarkan pertimbangan rasional, serta sikap pimpinan yang tidak memihak dalam memperlakukan seluruh anggota tim. (Climate, 2020)
- b. *Affiliation* dipahami sebagai rasa kebersamaan yang terjalin kuat antarindividu maupun antarunit dalam organisasi. Dimensi ini menekankan pentingnya hubungan kerja yang harmonis, adanya kepedulian terhadap perspektif rekan kerja, serta terciptanya semangat kolektif sebagai sebuah tim yang saling bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. (Climate, 2020).

- c. *Innovativeness* menggambarkan sejauh mana organisasi mendorong kreativitas dan keterbukaan terhadap perubahan, termasuk keberanian mengambil risiko pada bidang-bidang yang masih baru atau belum sepenuhnya dikuasai. Dimensi ini ditandai dengan dukungan terhadap ide-ide inovatif, kesiapan organisasi untuk mencoba pendekatan baru meskipun berisiko gagal, serta dorongan untuk menemukan cara-cara kerja yang lebih efektif dan efisien. (Climate, 2020).

Iklm organisasi merupakan pola lingkungan internal yang terbentuk secara konsisten dalam suatu organisasi dan berdampak terhadap perilaku seluruh anggotanya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab (Aditya & Ardana, 2016). Iklim ini tidak hanya mencerminkan persepsi kolektif terhadap kondisi kerja, tetapi juga membentuk cara individu berinteraksi serta merespons kebijakan organisasi. Santoso dan Nugraheni (2022) mengidentifikasi enam indikator utama dalam iklim organisasi, yakni struktur, standar, tanggung jawab, penghargaan, dukungan, dan komitmen. Sementara itu, Litwin dan Stringer dalam Wirawan (2007) menyebutkan bahwa iklim organisasi dapat diukur melalui lima indikator, yaitu tanggung jawab, identitas, kehangatan, dukungan, dan konflik. Wirawan (2015) juga mengemukakan lima indikator yang serupa, yakni *responsibility*, *identity*, *warmth*, *support*, dan *conflict*.

Secara umum, iklim organisasi dipahami sebagai kualitas lingkungan internal organisasi yang bersifat relatif stabil, dialami oleh seluruh anggota, serta memengaruhi perilaku mereka dalam konteks kerja. Iklim ini dapat digambarkan melalui seperangkat karakteristik yang mencerminkan budaya dan sistem

organisasi. Berdasarkan landasan teori tersebut, indikator yang digunakan dalam penelitian ini mencakup *fairness, responsibility, support*, dan *affiliation*.

Kepemimpinan transformasional merupakan suatu pendekatan kepemimpinan yang berorientasi pada upaya memotivasi dan menginspirasi pengikut melalui pengaruh yang kuat, serupa dengan karakteristik kepemimpinan visioner dan kharismatik. Dalam praktiknya, kepemimpinan ini ditandai oleh interaksi yang intens antara pemimpin dan bawahan, di mana pemimpin mampu mendorong perubahan perilaku positif, menumbuhkan rasa percaya diri, serta memotivasi individu untuk mencapai kinerja yang optimal dan berkualitas tinggi.

Salah satu aspek krusial dalam kepemimpinan transformasional adalah efektivitas komunikasi. Seorang pemimpin transformasional harus mampu menyampaikan visi dan nilai-nilai organisasi secara jelas, tegas, dan meyakinkan. Tidak hanya itu, pemimpin juga dituntut untuk memiliki kemampuan mendengarkan secara aktif serta merespons setiap masukan dan ide yang disampaikan oleh bawahannya. Dalam konteks organisasi, pemimpin memainkan peran sentral dalam mempengaruhi dinamika lingkungan kerja, termasuk pembentukan budaya dan iklim organisasi. Setiap tindakan, keputusan, dan sikap yang diambil oleh pemimpin akan menjadi teladan bagi karyawan dan secara langsung berdampak pada terciptanya iklim organisasi yang kondusif.

Penelitian yang dilakukan oleh Efrita Norman, Dzulfikar, dan Sarta (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap iklim organisasi. Temuan serupa juga diperoleh dalam

penelitian Cut Sarah (2020), yang mengindikasikan adanya hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi. Berdasarkan landasan teoritis dan hasil temuan empiris tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah: “Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap iklim organisasi.”

H3 : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Iklim Organisasi

Iklim organisasi dapat diartikan sebagai persepsi kolektif yang dimiliki oleh anggota organisasi terhadap kebijakan, praktik, dan prosedur organisasi, baik yang bersifat formal maupun informal (Reichers & Schneider, 1990 dalam Davis & Mentzer, 2002). Menurut David, Keith, dan Newstrom (1996), terdapat sejumlah elemen khas yang membentuk iklim organisasi yang kondusif, antara lain kualitas kepemimpinan, tingkat kepercayaan, efektivitas komunikasi dua arah, rasa memiliki terhadap pekerjaan yang dilakukan, tanggung jawab, sistem imbalan yang adil, tekanan kerja yang proporsional, peluang pengembangan, struktur pengendalian yang tepat, birokrasi yang dapat diterima, serta keterlibatan aktif karyawan dalam proses organisasi.

Dalam konteks organisasi modern, iklim organisasi yang kondusif juga menjadi faktor penting dalam mendukung kegiatan knowledge sharing. Dyer dan Nobeoka (2000 dalam Lin, 2006) menjelaskan bahwa knowledge sharing merupakan suatu aktivitas yang melibatkan pembangunan komunitas kerja yang saling berinteraksi, bertujuan untuk memfasilitasi pertukaran pengetahuan,

mendorong pembelajaran organisasi, serta meningkatkan pencapaian tujuan individu maupun organisasi. Keberhasilan knowledge sharing sangat dipengaruhi oleh tingkat kepercayaan antar karyawan. Kepercayaan ini merujuk pada kemampuan satu pihak untuk mengandalkan pihak lain agar bertindak secara konsisten dan sesuai dengan harapan, demi kepentingan bersama.

Dengan demikian, semakin tinggi tingkat dukungan iklim organisasi, maka kecenderungan terjadinya knowledge sharing di antara karyawan juga akan meningkat. Sebaliknya, apabila iklim organisasi tidak mendukung, maka aktivitas berbagi pengetahuan cenderung menurun. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Cut Sarah (2020) menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap knowledge sharing. Namun, penelitian lain oleh Karantina Marhaeni dan Niken Ardiyanti (2020) menemukan bahwa pengaruh iklim organisasi terhadap knowledge sharing tidak signifikan. Berdasarkan temuan-temuan tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah: “Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap knowledge sharing pada karyawan di BPJS Kabupaten Kudus.”

H4 : Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku *knowledge sharing*.

Iklim organisasi merupakan salah satu faktor krusial yang berperan besar dalam menentukan efektivitas kinerja suatu organisasi (Robbins & Judge, 2015). Lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung dapat menjadi landasan penting dalam membangun *employee engagement*, yang dalam banyak hal berakar pada kualitas iklim organisasi. Iklim organisasi dapat dipahami sebagai

suatu proses pembentukan lingkungan kerja yang kondusif, yang pada gilirannya menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan kolaboratif antar anggota organisasi. Iklim yang demikian tidak hanya memfasilitasi terjalannya komunikasi dan kerja sama yang baik, tetapi juga mampu membangkitkan semangat kerja para karyawan.

Lebih lanjut, iklim organisasi yang positif mampu menggali potensi sumber daya manusia melalui peningkatan motivasi dan pengembangan kreativitas. Dalam situasi kerja yang demikian, aktivitas kerja tidak lagi dipandang sebagai beban atau kewajiban semata, melainkan sebagai tantangan yang menyenangkan dan bermakna. Hadinata et al. (2019) menegaskan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh yang kuat terhadap peningkatan *employee engagement*. Temuan serupa juga diungkapkan oleh Santoso & Nugraheni (2022) serta Ali et al. (2020), yang menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara iklim organisasi dan *employee engagement*. Namun demikian, penelitian yang dilakukan oleh Priambodo, Darokah, dan Sari (2019) menunjukkan hasil yang berbeda, di mana iklim organisasi tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap *employee engagement*.

Berdasarkan berbagai temuan empiris tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah: “Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.”

H5 : Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

2.4. Perilaku Knowledge Sharing

Knowledge sharing merupakan salah satu aktivitas strategis dalam organisasi yang bertujuan menciptakan peluang untuk mengoptimalkan kapasitas organisasi dalam memenuhi kebutuhan, menghasilkan solusi, serta meningkatkan efisiensi yang pada akhirnya dapat memberikan *competitive advantage* bagi keberlangsungan bisnis. Dyer dan Nobeoka (2000 dalam Lin, 2006) menjelaskan bahwa *knowledge sharing* adalah proses pengembangan komunitas kerja yang terlibat aktif dalam pertukaran pengetahuan, yang tidak hanya memperkuat kapasitas organisasi untuk belajar, tetapi juga meningkatkan kemampuan kolektif dalam mencapai tujuan individu dan organisasi.

Berbagai studi menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap dukungan kepemimpinan serta pandangan mereka terhadap kondisi internal organisasi turut memengaruhi kesiapan individu dalam berbagi pengetahuan (Climate, 2020). Pengetahuan (knowledge) sendiri dipandang sebagai penggerak utama dalam proses perubahan (Ahmed, Kok, & Loh, 2002). Dalam konteks lingkungan bisnis yang terus berubah dan penuh ketidakpastian, organisasi dituntut untuk mengelola pengetahuan secara efektif sebagai strategi bertahan hidup. Untuk memperoleh keunggulan bersaing yang berkelanjutan, organisasi perlu menjadi *knowledge-intensive*, yakni organisasi yang berorientasi pada penciptaan dan pemanfaatan pengetahuan sebagai aset utama. Dalam hal ini, *knowledge sharing* memainkan peran penting dalam menciptakan pengetahuan baru serta menghasilkan kualitas yang adaptif terhadap perubahan (Gupta & Michailova dalam Trezzini, Lambe & Hawamdeh, 2004).

Agar dapat berkompetisi secara efektif, organisasi perlu mengelola proses berbagi pengetahuan secara efisien, termasuk memastikan bahwa proses pembelajaran berlangsung lebih cepat dibandingkan dengan para pesaing (Climate, 2020). *Knowledge sharing* juga menjadi strategi penting dalam mendorong inovasi dan peningkatan produktivitas karyawan. Pengetahuan merupakan elemen kunci yang dibutuhkan oleh setiap individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Ketika pengetahuan telah tertanam secara mendalam dalam diri karyawan, maka hal tersebut akan berimplikasi langsung terhadap peningkatan kinerja yang sejalan dengan harapan organisasi (Prastogi & Tjahjawati). Tupamahu, Pelamonia, dan Pinoa (2021) menegaskan bahwa *knowledge sharing* merupakan tindakan individu dalam membagikan apa yang telah mereka pelajari serta mentransfer pengetahuan kepada pihak lain yang memiliki kepentingan bersama, sehingga pengetahuan yang dimiliki dapat memberi manfaat kolektif (Fadila et al., 2022).

Menurut Gurteen (2006 dalam Pawit, 2012), *knowledge sharing* dapat dipahami sebagai suatu bentuk interaksi antar individu yang diwujudkan melalui proses komunikasi, yang bertujuan untuk meningkatkan dan mengembangkan kapasitas diri masing-masing anggota. Gupta dan Govindarajan (2000 dalam Chennamaneni, 2006) memandang *knowledge sharing* sebagai suatu proses aliran pengetahuan yang terdiri atas lima komponen utama, yaitu: nilai dari sumber pengetahuan, kesediaan sumber untuk berbagi, media atau saluran komunikasi yang digunakan, kesediaan penerima untuk menerima pengetahuan, serta kapasitas penerima dalam menyerap informasi tersebut.

Suppiah dan Singh (2011) menambahkan bahwa *knowledge sharing* terjadi melalui proses interaksi dan komunikasi, baik antar individu maupun antar unit bisnis. Definisi lain dikemukakan oleh Connelly dan Kelloway (2003), yang menjelaskan bahwa *knowledge sharing* merupakan seperangkat perilaku yang mencakup pertukaran informasi maupun bantuan antar pihak, dan berbeda dari sekadar berbagi informasi formal seperti laporan manajemen. Proses ini mengandung unsur timbal balik, di mana individu tidak hanya menyampaikan informasi, tetapi juga berbagi pengalaman secara satu arah maupun dua arah, baik diminta maupun tidak. Kegiatan berbagi pengetahuan ini mengandaikan adanya komitmen dari kedua belah pihak, baik pemberi maupun penerima informasi. Ketika seseorang tidak menyadari bahwa informasi yang dimilikinya bernilai bagi orang lain, maka ia cenderung tidak secara aktif membagikan pengetahuan tersebut (Climate, 2020).

Berdasarkan berbagai pendapat yang telah dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa *knowledge sharing* adalah sekumpulan perilaku yang bertujuan untuk menyampaikan dan menyebarluaskan pengetahuan, gagasan, pengalaman, atau keterampilan dari individu, unit, maupun organisasi guna membentuk dasar kerja sama yang produktif. Dalam konteks *knowledge management*, *knowledge sharing* merujuk pada pertukaran informasi antar anggota organisasi tanpa mempermasalahkan media atau saluran yang digunakan (Mullin, 1996 dalam Abzari & Abbasi, 2011). Proses ini tetap menekankan adanya interaksi timbal balik dan komitmen dari pihak-pihak yang terlibat, serta memerlukan

kesadaran akan pentingnya nilai informasi yang dimiliki untuk dibagikan kepada pihak lain (Climate, 2020).

Knowledge sharing merupakan suatu proses di mana individu secara aktif saling bertukar pengetahuan, baik dalam bentuk *tacit knowledge* (pengetahuan yang bersifat personal dan sulit dikomunikasikan) maupun *explicit knowledge* (pengetahuan yang terdokumentasi dan mudah disebarluaskan), serta bersama-sama menciptakan pengetahuan baru yang dapat berkontribusi pada penyelesaian masalah atau penciptaan solusi (Rianto, 2015).

Santoso dan Nugraheni (2022) menjelaskan bahwa *knowledge sharing* dapat diukur melalui dua indikator utama, yaitu *knowledge donating*, yakni perilaku individu dalam mengomunikasikan dan membagikan pengetahuan intelektual yang dimilikinya kepada pihak lain; serta *knowledge collecting*, yang merujuk pada upaya seseorang untuk mengakses dan memperoleh pengetahuan dari rekan kerja melalui konsultasi atau diskusi guna mendorong terjadinya pertukaran pengetahuan.

Carmeli, Gelbard, dan Reiter-Palmon (2013) menambahkan bahwa proses berbagi pengetahuan dapat dilihat dari beberapa aspek, seperti kemampuan seorang pemimpin dalam memotivasi bawahannya untuk berbagi informasi, kemampuan memecahkan masalah dengan pendekatan kreatif, kapasitas untuk menyerap informasi dan pengetahuan, serta keterampilan dalam menyampaikan pengetahuan baik dari sumber internal maupun eksternal organisasi.

Sementara itu, Matzler et al. (2008) mengembangkan lima dimensi *knowledge sharing* berdasarkan karakteristik pengetahuan, yaitu: *embrained knowledge* (pengetahuan yang diperoleh melalui pembelajaran formal dan bersifat konseptual), *embodied knowledge* (pengetahuan yang tertanam dalam keterampilan praktis dan tindakan), *encultured knowledge* (pengetahuan berbasis nilai, kepercayaan, dan norma organisasi), *embedded knowledge* (pengetahuan yang melekat dalam sistem, proses, dan rutinitas kerja), serta *encoded knowledge* (pengetahuan yang telah didokumentasikan dalam bentuk eksplisit seperti manual atau prosedur).

Berdasarkan berbagai konsep dan indikator yang telah diuraikan, maka indikator yang digunakan dalam penelitian ini merujuk pada tiga dimensi utama, yakni *knowledge donating*, *knowledge collecting*, dan *embedded knowledge*, yang dinilai relevan dalam menggambarkan perilaku pertukaran pengetahuan di lingkungan organisasi.

Kemampuan perusahaan untuk menciptakan dan menghadirkan inovasi secara cepat sangat dipengaruhi oleh salah satu faktor krusial, yaitu perilaku *knowledge sharing* dalam lingkungan organisasi (Rizana, 2017). Melalui aktivitas berbagi pengetahuan, setiap anggota organisasi memiliki peluang untuk menyampaikan pengalaman terbaik mereka, mengembangkan ide-ide baru, serta menghemat waktu dalam proses pemecahan masalah (Firmansyah, 2014). Ketika individu dalam organisasi secara sadar menunjukkan dedikasi dalam memberikan kontribusi terbaik setiap harinya, memiliki komitmen terhadap tujuan serta nilai

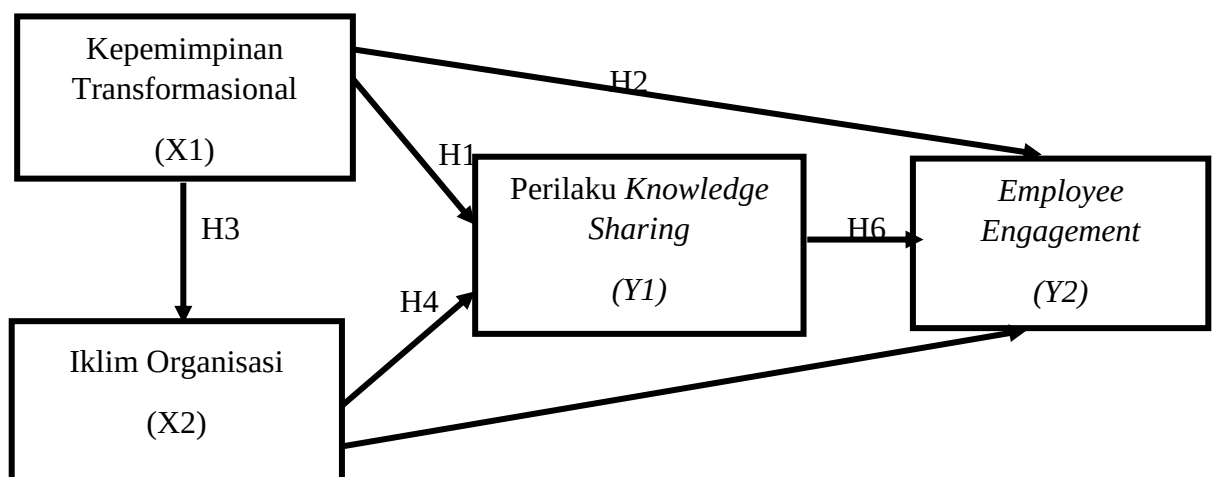
organisasi, dan termotivasi untuk berperan aktif dalam keberhasilan organisasi, maka akan tumbuh rasa keterikatan yang kuat terhadap organisasi tersebut.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ilyasa (2018) serta Santoso dan Nugraheni (2022) menunjukkan bahwa perilaku *knowledge sharing* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Berdasarkan uraian dan temuan tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H6: perilaku *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

2.5. Kerangka Empirik

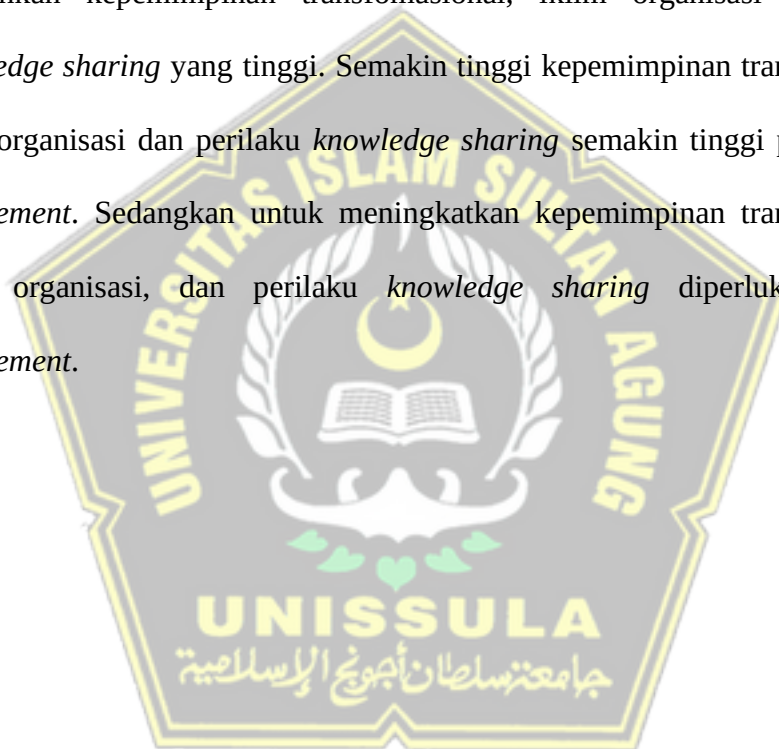
Model empiris dalam penelitian ini disusun sebagai dasar untuk merumuskan hipotesis. Berdasarkan tinjauan Pustaka yang telah dilakukan, hipotesis penelitian dirumuskan dan divisualisasikan melalui model penelitian berikut:



H5

Gambar 2.1. Model Empirik

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



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan *explanatory research*. Mengacu pada pendapat Sugiyono (2015), *explanatory research* merupakan jenis penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan posisi variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antarvariabel melalui pengujian hipotesis yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam konteks ini, penelitian bertujuan untuk menguraikan sejauh mana hubungan kausal antara variabel independen, yakni kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi, terhadap variabel dependen berupa perilaku *knowledge sharing* dan *employee engagement*.

3.2. Jenis dan Sumber Data

a. Data Primer

Data primer merujuk pada informasi yang dikumpulkan langsung melalui penelitian dari sumbernya, yang dalam hal ini diperoleh dari responden yang memberikan jawaban terhadap pertanyaan yang diajukan.

b. Data Sekunder

Data sekunder merujuk pada informasi yang dikumpulkan oleh pihak lain yang relevan dengan permasalahan penelitian, atau dengan kata lain, data yang diperoleh secara tidak langsung melalui sumber-sumber seperti buku ilmiah, artikel, atau jurnal yang berkaitan dengan topik yang sedang diteliti, yang berfungsi sebagai dasar teori dan landasan penelitian.

3.3. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merupakan tahap yang sangat penting dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah untuk mengumpulkan data (Sugiyono, 2015). Data yang diperlukan harus terstruktur, sistematis, objektif, dan lengkap agar menghasilkan informasi yang valid. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan kuesioner sebagai alat untuk mengumpulkan data langsung dari responden. Berdasarkan Sugiyono (2015), kuesioner adalah metode pengumpulan data dengan memberikan pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari angket tertutup dan angket terbuka (Joo & Lee, 2017). Untuk mempermudah proses distribusi, kuesioner disajikan dalam format digital menggunakan Google Form.

3.4. Teknik Sampling

Populasi merujuk pada wilayah generalisasi yang mencakup subjek atau objek dengan karakteristik tertentu yang telah diidentifikasi oleh peneliti untuk dipelajari dan dianalisis, sehingga dapat ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2015). Dalam penelitian ini, populasi yang dimaksud adalah seluruh karyawan BPJS Kabupaten Kudus.

Sampel, di sisi lain, adalah subjek atau objek yang dipilih untuk mewakili keseluruhan populasi (Bawano, 2006). Sampel merupakan bagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang sama. Ketika jumlah populasi terlalu besar dan peneliti menghadapi keterbatasan, seperti waktu, tenaga, atau dana, maka sampel diambil dari populasi tersebut. Apa yang dipelajari dari sampel akan memungkinkan peneliti untuk menarik kesimpulan yang dapat diterapkan pada

populasi secara keseluruhan. Untuk memastikan sampel yang dipilih representatif, dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik pengambilan sampel sensus. Menurut Sugiyono (2012), teknik sampling sensus digunakan ketika seluruh anggota populasi dijadikan sampel. Berdasarkan hal tersebut, sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh SDM BPJS Kabupaten Kudus yang berjumlah 80 responden.

3.5. Variabel dan Indikator

Variabel penelitian ini mencakup Kepemimpinan transformasional, Iklim Organisasi, Perilaku *Knowledge Sharing*, dan *Employee Engagament*. Adapun masing – masing indikator Nampak pada tabel .3.1.

Tabel 3.1. Variabel dan Indikator Penelitian

No.	Variabel	Indikator	Sumber
1.	<i>Employee Engagament</i>	• <i>Vigor</i> (Semangat) • <i>Dedication</i> (Dedikasi) • <i>Absorption</i> (Penyerapan)	Schaufeli et al, 2002
2.	Perilaku <i>Knowledge Sharing</i>	• <i>Knowledge donating</i> • <i>Knowledge collection</i> • <i>Embedded knowledge</i>	Matzler et al, (2002)
3.	Kepemimpinan Transformasional	• <i>Idealized influence</i> • <i>Inspiration leadership</i> • <i>Intellectual stimulation</i> • <i>Indidualized consideration</i>	Bass dan Riggo, (2006)
4.	Iklim organisasi	• <i>Fairness</i> • <i>Responsibility</i> • <i>Support</i> • <i>Affiliation</i>	(Bock, Zmud, Kim, dan Lee, 2005)

3.6. Teknik Analisis

Analisis deskriptif merupakan pendekatan yang digunakan untuk menggambarkan perkembangan dan perubahan suatu kondisi, serta memberikan pemahaman mengenai karakteristik subjek penelitian (Umar, 2012). Pendekatan ini diterapkan untuk mempermudah pemahaman terhadap variabel yang diteliti. Statistik deskriptif bertujuan untuk menjelaskan distribusi perilaku berdasarkan data sampel, sehingga memberikan gambaran mengenai demografi responden penelitian. Aspek demografi yang dianalisis meliputi jenis kelamin, usia, dan tingkat pendidikan terakhir. Proses penentuan kategori untuk setiap variabel dilakukan melalui perhitungan deskriptif, yang kemudian dijelaskan dalam bentuk deskripsi naratif. Untuk menentukan derajat variabilitas kriteria dalam penelitian ini, digunakan metode yang dijelaskan oleh Sudjana (2005) :

1. Menentukan nilai maksimum
2. Menentukan nilai minimum
3. menentukan range, skor diperoleh dengan mengurangi nilai tertinggi dengan nilai terendah
4. Menetapkan interval kelas, interval diperoleh dengan membagi interval ditambah jawaban terkecil kemudian membaginya dengan kumpulan jawaban tertingginya.
5. Menetapkan level kriteria
6. Langkah selanjutnya adalah menetapkan tingkat respons responden terhadap variabel yang diteliti, yang dalam penelitian ini diklasifikasikan ke dalam tiga kategori, yaitu tinggi, sedang, dan

rendah. Sesuai dengan pendapat Ferdinan (2009), intensitas frekuensi kondisi masing-masing variabel dapat ditentukan dengan mengalikan skor maksimum dari setiap variabel dengan jumlah item pernyataan pada variabel tersebut, sehingga diperoleh kategori intensitas rendah, sedang, maupun tinggi.

Metode *Partial Least Square* (PLS) merupakan salah satu pendekatan statistik dalam model *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dikembangkan untuk mengatasi berbagai permasalahan pada analisis regresi berganda. Metode ini digunakan secara efektif ketika data penelitian menghadapi kendala tertentu, seperti ukuran sampel yang relatif kecil, adanya data yang hilang, serta permasalahan multikolinearitas antar variabel.

Menurut Ghozali (2013), *Partial Least Square* (PLS) memiliki keunggulan sebagai berikut :

1. Dapat memodelkan banyak variabel dependen dan banyak variabel dependen.
2. Mampu menangani multikolinearitas antar variabel kemerdekaan
3. Hasil tetap stabil bahkan dengan adanya data abnormal dan hilang
4. Hasilkan variabel independent lain secara langsung berdasarkan persimpangan produk relative terhadap variabel dependen lainnya seperti kekuatan tebakan.
5. Dapat digunakan untuk sampel kecil
6. Data pengiriman normal tidak dapat diminta

7. Dapat digunakan pada data dengan jenis skala yang berbeda yaitu nominal, ordinal, dan kontinyus.

PLS merupakan pendekatan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis variasi yang memungkinkan pengujian simultan terhadap model pengukuran (*measurement model*) dan model struktural (*structural model*).

$$Y1 = \beta_1 X1 + \beta_2 X2 + e \quad \text{Persamaan(1)}$$

$$Y2 = \beta_1 X1 + \beta_2 X2 + \beta_1 Y1 + e \quad \text{Persamaan(2)}$$

$$Y3 = \beta_1 Y2 + e \quad \text{Persamaan(3)}$$

Keterangan :

Y1 Perilaku *Knowledge Sharing*

Y2 *Employee Engagment*

X1 Kepemimpinan transformasional

X2 Iklim Organisasi

β Koefisien Regresi

e Standart Error

Tahapan dalam pengujian model empiris menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) mencakup serangkaian Langkah sistematis yang bertujuan untuk mengevaluasi baik model pengukuran maupun model struktural secara menyeluruh, didukung oleh perangkat lunak PLS sebagai berikut :

a. Model Evaluasi

PLS tidak mensyaratkan asumsi distribusi tertentu dalam estimasi parameter, sehingga pendekatan non-parametrik digunakan dan pengujian

signifikansi parameter secara konvensional tidak menjadi keharusan. Evaluasi model dalam PLS lebih menekankan pada kemampuan prediktifnya. Model pengukuran (*outer model*) dengan indikator reflektif dievaluasi berdasarkan validitas konvergen dan diskriminan, serta reliabilitas gabungan dari kelompok indikator. Sementara itu, model struktural (*inner model*) dinilai melalui analisis proporsi varians yang tidak dijelaskan, yang mencakup pengujian nilai R^2 pada konstruk laten endogen, serta uji prediktif menggunakan Q^2 Stone-Geisser. Selain itu, besaran koefisien jalur pada model struktural turut diperhatikan. Untuk menilai stabilitas estimasi parameter, digunakan uji-t berdasarkan hasil *bootstrapping*.

1. Model pengukuran (Outer Model)
2. Outer model dengan indikator reflektif masing – masing diukur dengan (ghozali, 2014). :
 - a) Validitas konvergen merupakan ukuran yang menunjukkan sejauh mana indikator-indikator reflektif berkorelasi secara signifikan dengan konstruk laten yang diwakilinya. Nilai loading factor antara 0,5 hingga 0,6 dianggap memadai, khususnya dalam tahap awal pengembangan instrumen pengukuran, terutama ketika jumlah indikator per konstruk relatif terbatas, yakni antara tiga hingga tujuh indikator.
 - b) Validitas diskriminan mengacu pada sejauh mana suatu konstruk dapat dibedakan dari konstruk lain dalam model. Validitas ini

dapat diuji melalui cross loading, yakni dengan membandingkan korelasi indikator terhadap konstraknya sendiri dan terhadap konstruk lain. Alternatif lainnya adalah dengan membandingkan nilai akar kuadrat dari Average Variance Extracted (AVE) suatu konstruk dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model. Suatu konstruk dinyatakan memiliki validitas diskriminan yang baik apabila nilai akar AVE lebih besar dari korelasi antar konstruk, dengan nilai minimum AVE yang direkomendasikan adalah di atas 0,50.

c) Reliabilitas komposit (*composite reliability*) mengukur konsistensi internal dari indikator-indikator yang membentuk suatu konstruk laten. Ukuran ini menunjukkan sejauh mana indikator-indikator tersebut mencerminkan konstruk laten yang tidak teramati secara langsung (*unobserved*). Nilai reliabilitas komposit yang dapat diterima adalah minimal 0,70, meskipun angka tersebut bukan merupakan batas absolut dan dapat disesuaikan dengan konteks penelitian.

d) Variabel interaksi dalam analisis PLS digunakan untuk mengukur efek moderasi. Teknik pengukurannya dilakukan dengan menstandarkan skor variabel laten dari konstruk yang dimoderasi dan moderatornya, kemudian membentuk konstruk interaksi dengan mengalikan nilai-nilai standar dari masing-

masing indikator konstruk terkait, dan selanjutnya digunakan dalam model analisis untuk menguji pengaruh interaksional.

b. Inner Model

Pengukuran dilakukan dengan menggunakan R-Square pada variabel laten eksogen, yang memiliki interpretasi serupa dengan regresi. Sementara itu, *Q-square* digunakan untuk mengukur relevansi prediktif model konstruk, yang menggambarkan sejauh mana model dan estimasi parameternya dapat menghasilkan nilai observasi yang akurat. Nilai *Q-square* yang lebih besar dari 0 menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang baik, sedangkan nilai *Q-square* yang kurang dari 0 menunjukkan bahwa model kurang relevan secara prediktif. Dengan asumsi bahwa data terdistribusi bebas, evaluasi model struktural pendekatan prediktif PLS dilakukan dengan R-Square untuk konstruk endogen (dependen), uji *Q-square* untuk relevansi prediktif, serta t-statistik dengan tingkat signifikansi untuk setiap koefisien path dalam model struktural.

c. Pengujian Hipotesis

Pengujian signifikansi hipotesis dapat dilakukan dengan mengamati nilai P-Value dan t-value yang diperoleh melalui metode *bootstrapping* pada tabel *path coefficients*. Ghozali (2018) menyatakan bahwa hipotesis dianggap signifikan jika nilai P-Value lebih kecil dari 0,05, dan *path coefficient* dianggap signifikan apabila t-statistiknya lebih besar dari 1,96 (Hair, Ringle & Sarstedt, 2011). Selain itu, untuk mengukur besarnya pengaruh hubungan antar variabel, koefisien jalur dapat digunakan sebagai

acuan. Menurut Diamantopoulos dan Siguaw (2000), koefisien jalur di bawah 0,30 menunjukkan pengaruh moderat, antara 0,30 hingga 0,60 menunjukkan pengaruh yang kuat, dan lebih dari 0,60 menunjukkan pengaruh yang sangat kuat.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Responden

Responden dalam penelitian ini merupakan karyawan BPJS Kabupaten Kudus, Jawa Tengah. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner melalui *Google Form*, yang kemudian dibagikan kepada para karyawan melalui aplikasi *WhatsApp*. Responden diberikan waktu selama 14 hari untuk mengisi dan mengembalikan kuesioner tersebut. Jumlah kuesioner yang berhasil dikumpulkan dan dapat dianalisis lebih lanjut ditampilkan pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1. Hasil Pengumpulan Data Primer

Kriteria	Jumlah	Presentase
Kuesioner yang disebar	80	100%
Jumlah Kuesioner yang tidak Kembali	0	0%
Jumlah kuesioner yang kembali	80	100%
Jumlah Kuesioner yang tidak sesuai kriteria	0	0%
Jumlah kuesioner yang sesuai kriteria	80	100%

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.1, jumlah kuesioner yang disebarkan sebanyak 80 eksemplar, dan seluruhnya memenuhi kriteria dengan tingkat pengembalian mencapai 100%. Karakteristik demografis responden dalam penelitian ini mencakup jenis kelamin, usia, dan lama masa kerja.

Tabel 4.2. Demografi Responden

Kriteria	Jumlah	Presentase
Jenis Kelamin		
a. Perempuan	42	60 %
b. Laki – Laki	38	40 %
Usia		
a. 20 – 30 Tahun	10	12,5%
b. 31 – 40 Tahun	35	43,75%
c. 41 – 50 Tahun	25	31,25%
d. Diatas 50 Tahun	10	12,5%
Masa Kerja		
a. 0 – 5 Tahun	25	31,25%
b. 6 – 10 Tahun	25	31,25%
c. > 10 Tahun	30	37,5%

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Mengacu pada Tabel 4.2, dari total 80 responden yang datanya dapat dianalisis, diketahui bahwa 42 orang (60%) adalah perempuan dan 38 orang (40%) adalah laki-laki. Berdasarkan usia, terdapat 10 responden berusia 20–30 tahun, 35 responden (43,75%) berusia 31–40 tahun, 25 responden (31,25%) berusia 41–50 tahun, dan 10 responden (12,5%) berusia di atas 50 tahun. Sementara itu, dari sisi masa kerja di BPJS Kabupaten Kudus, sebanyak 25 responden (31,25%) memiliki masa kerja 0–5 tahun, 25 responden (31,75%) memiliki masa kerja 6–10 tahun, dan 30 responden (37,5%) telah bekerja lebih dari 10 tahun.

4.2. Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif digunakan untuk memperoleh gambaran umum mengenai tanggapan responden terhadap setiap pertanyaan sebagai bagian metodologi instrumen penelitian yang dirancang, khususnya yang berkaitan

dengan indikator-indikator pada masing-masing variabel yang diteliti. Guna mengukur Tingkat persepsi responden terhadap variabel yang menjadi focus penelitian, dilakukan pengumpulan data melalui instrument yang telah disusun, dapat digunakan pengembangan indeks nilai (Augusty Ferdinand, 2006). Pengukuran dilakukan dengan menggunakan skala interval, skala penilaian yang digunakan berkisar antara skor 1 sebagai nilai terendah hingga skor 5 sebagai nilai tertinggi. Oleh karena itu, rentang skor yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$\text{Interval} = \frac{(\text{Nilai Maksimal} - \text{Nilai Minimal})}{\text{Jumlah Kelas}}$$

$$= (5 - 1)/3 = 1.33$$

Berdasarkan pada hitungan diatas, maka skala distribusi kriteria pendataan adalah sebagai berikut :

$$\text{Rendah} = 1.00 - 2.33$$

$$\text{Sedang} = 2.34 - 3.67$$

$$\text{Tinggi} = 3.68 - 5.00$$

4.2.1. Kepemimpinan Transformasional

Variabel Kepemimpinan Transformasional dalam penelitian ini diukur melalui empat indikator utama yang dimencerminkan karakteristik kepemimpinan tersebut yang dikembangkan oleh Bass dan Riggio (2006), yaitu: *Idealized Influence* (KT 1), *Inspirational Leadership* (KT 2), *Intellectual Stimulation* (KT 3), dan *Individualized Consideration* (KT 4).

Tabel 4.3. Kepemimpinan Transformasional

Kode	Indikator	Mean	Kategori
KT 1.	<i>Idealized influence</i>	4,196	Tinggi
KT 2	<i>Inspiration leadership</i>	3,395	Tinggi
KT 3	<i>Intellectual stimulation</i>	4.050	Tinggi
KT 4	<i>Indidualized consideration</i>	4.065	Tinggi
Rata Rata		3.926	Tinggi

Sumber : Lampiran olah data PLS

Berdasarkan hasil yang ditampilkan pada Tabel 4.3, rata-rata skor keseluruhan variabel ini adalah 3,926, termasuk yang berada pada kategori tinggi. Hasil temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan BPJS Kabupaten Kudus telah menjalankan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional dalam aktivitas kerjanya. Indikator dengan skor tertinggi adalah KT 1 (*Idealized Influence*) dengan nilai rata-rata 4,196, yang mencerminkan kemampuan pemimpin menjadi teladan dan sumber inspirasi bagi karyawannya. Pemimpin dengan pengaruh ideal menunjukkan integritas, etika, dan prinsip yang kuat, sehingga mendapat penghargaan dan rasa hormat dari timnya. Sementara itu, indikator dengan skor terendah adalah KT 2 (*Inspirational Leadership*), yang memperoleh nilai rata-rata 3,395, menggambarkan masih perlunya peningkatan dalam aspek kepemimpinan yang mampu memberikan motivasi dan visi yang menginspirasi.

4.2.2. Iklim Organisasi

Variabel Iklim Organisasi mengacu pada empat indikator yang dikembangkan oleh Bock, Zmud, Kim, dan Lee (2005), yang menilai kualitas lingkungan internal organisasi, baik melalui kebijakan, praktik, maupun

prosedur yang bersifat formal maupun informal. Indikator tersebut meliputi *Fairness* (IO 1), *Responsibility* (IO 2), *Support* (IO 3), dan *Affiliation* (IO 4).

Tabel 4.4. Iklim Organisasi

Kode	Indikator	Mean	Kategori
IO 1.	<i>Fairness</i>	2.906	Sedang
IO 2	<i>Responsibility</i>	2.985	Sedang
IO 3	<i>Support</i>	2.917	Sedang
IO 4	<i>Affiliation</i>	2.813	Sedang
Rata Rata		2.655	Sedang

Sumber : Lampiran olah data PLS

Merujuk pada tabel 4.4, diperoleh nilai rata – rata yang diperoleh sebesar 2,655 dan diklasifikasi ke dalam kategori sedang. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa BPJS Kabupaten Kudus telah mulai menerapkan iklim organisasi yang mendukung, meskipun masih memerlukan penguatan di beberapa aspek. Indikator dengan skor tertinggi adalah IO 2 (*Responsibility*), dengan nilai rata-rata 2,985, yang menunjukkan bahwa para karyawan memiliki tanggung jawab dalam menjalankan tugas dan bersedia menanggung konsekuensi dari tindakan mereka. Tanggung jawab ini mencerminkan komitmen, rasa tanggung jawab pribadi, dan kesadaran akan dampak pekerjaan terhadap orang lain maupun organisasi secara keseluruhan.

4.2.3. Perilaku *Knowledge Sharing*

Variabel perilaku *knowledge sharing* dalam penelitian ini dikonstruksikan melalui tiga indikator utama yang telah dikembangkan oleh Matzler et al. (2002), yang menggambarkan serangkaian perilaku yang bertujuan untuk membagikan

serta proses transfer pengetahuan ide, pengalaman, maupun ketrampilan dari individu, departemen, atau organisasi untuk membangun dasar kerja sama. Tiga indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Knowledge Donating* (KS 1), *Knowledge Collection* (KS 2), dan *Embedded Knowledge* (KS 3). Detail hasil dari setiap indikator disajikan secara lengkap pada tabel 4.5.

Hasil selengkapnya dari masing – masing indikator pada table 4.5 adalah sebagai berikut.

Tabel 4.5. Perilaku *Knowledge Sharing*

Kode	Indikator	Mean	Kategori
KS 1.	<i>Knowledge Donating</i>	4,095	Tinggi
KS 2	<i>Knowledge Collection</i>	4.070	Tinggi
KS 3	<i>Embedded Knowledge</i>	4.084	Tinggi
	Rata Rata	4.083	Tinggi

Sumber : Lampiran olah data PLS

Mengacu pada tabel 4.5, variabel perilaku *knowledge sharing* menunjukkan rata – rata total sebesar 4,083, yang diklasifikasikan ke dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan BPJS Kabupaten Kudus telah menunjukkan perilaku berbagi pengetahuan atau perilaku *knowledge sharing* dengan rekan kerja secara efektif. Indikator dengan nilai tertinggi adalah KS 1 (*Knowledge Donating*) dengan rata-rata skor 4,095, yang mencerminkan kesediaan karyawan untuk membagikan pengetahuan yang dimiliki. Sementara itu, indikator dengan nilai rata-rata terendah adalah KS 2 (*Knowledge Collection*) dengan skor 4,070, yang berarti bahwa aspek pengumpulan pengetahuan dari pihak lain masih memiliki ruang untuk ditingkatkan.

4.2.4. Employee Engagement

Variabel *Employee Engagement* memiliki tiga indikator utama yang dikembangkan oleh Schaufeli et al. (2002). *Employee engagement* merupakan suatu keadaan psikologis yang positif dan memuaskan, yang secara langsung berhubungan dengan aktivitas pekerjaan individu, yang ditandai dengan semangat kerja, dedikasi, serta keterlibatan yang mendalam. Tiga indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Vigor* (EE 1), *Dedication* (EE 2), dan *Absorption* (EE 3). Rincian lengkap dari masing-masing indikator ditampilkan dalam Tabel 4.6.

Tabel 4.6. Employee Engagement

Kode	Indikator	Mean	Kategori
EE 1.	<i>Vigor</i>	3.252	Sedang
EE 2	<i>Dedication</i>	3.295	Sedang
EE 3	<i>Absorption</i>	4.015	Tinggi
	Rata Rata	3.520	Sedang

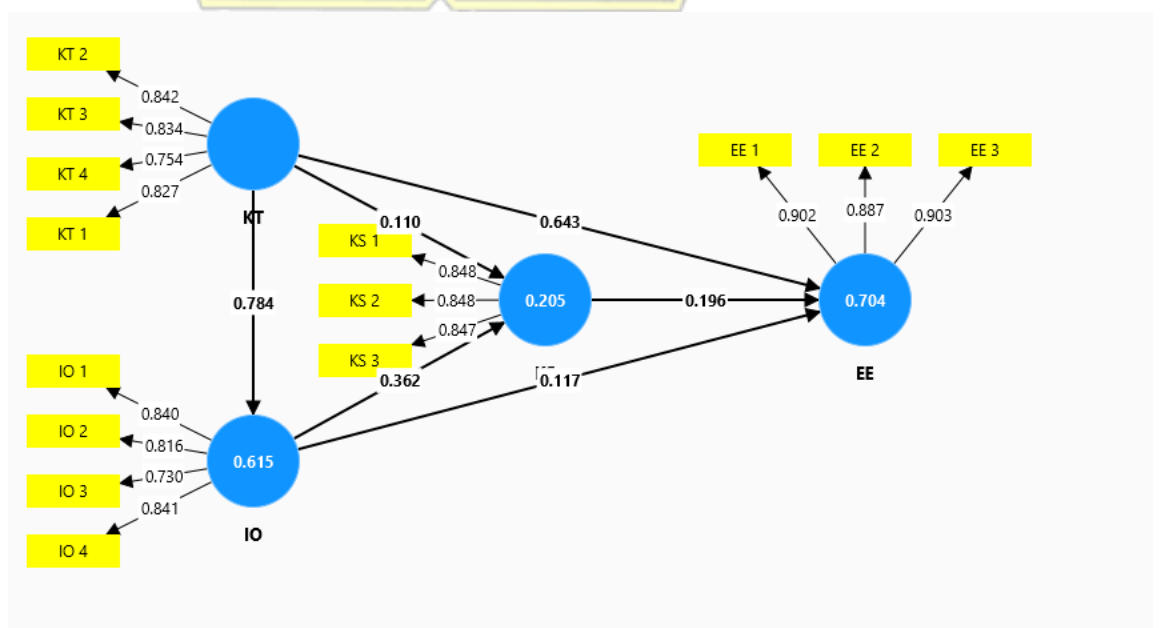
Sumber : Lampiran olah data PLS

Mengacu pada tabel 4.6, variabel *employee engagement* memperoleh nilai rata – rata sebesar 3,520, yang termasuk dalam klasifikasi kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan BPJS Kabupaten Kudus telah menunjukkan kesiapan dan komitmen yang tinggi dalam mengemban peran, tugas, dan tanggungjawab dengan performa yang optimal. Indikator dengan skor tertinggi adalah EE 3 (*Absorption*), dengan rata-rata 4,015, mencerminkan tingkat keterlibatan penuh dan fokus tinggi dalam pekerjaan. Sementara itu, indikator dengan skor terendah adalah EE 1 (*Vigor*) dengan rata-rata 3,252, yang menunjukkan bahwa aspek energi dan semangat kerja masih perlu ditingkatkan.

4.3. Analisis Partial Least Aquare (PLS)

Proses pengolahan, penafsiran data serta pengujian model pada studi ini dilakukan dengan mengaplikasikan software SmartPLS versi 4.0. Dalam pendekatan PLS, terdapat dua jenis model yang dianalisis, yaitu *outer model* (model pengukuran) dan *inner model* (model struktural). Outer model digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk, sedangkan inner model berfungsi untuk menguji kualitas hubungan antar variabel serta menguji hipotesis melalui prediksi model.

4.3.1 Analisis Model Pengukuran (Outer Model)



Gambar 4.1. Outer Model

Sebelum masuk ke tahap pengujian *measurement model*, langkah awal yang dilakukan adalah membangun estimasi model, sebagaimana ditampilkan pada Gambar 4.1. Pengujian *measurement model* bertujuan untuk mengetahui sejauh mana indikator dalam masing-masing variabel valid dan reliabel. Evaluasi terhadap outer model dilakukan melalui tiga aspek utama, yaitu *convergent validity*, *internal consistency*, dan *discriminant validity*.

4.3.1.1. Convergent Validity

Convergen validity dievaluasi melalui pemuatan eksternal dan parameter AVE. Nilai faktor pemuatan $>0,7$ dianggap ideal, hal ini menunjukkan bahwa indikator tersebut sah dalam mengukur konstruk yang dimaksud. Pernyataan ini sejalan dengan teori Chin (2010), yang menyebutkan bahwa factor pemuatan lebih besar dari 0,70 lebih disukai dan lebih baik. Sementara itu, kriteria yang digunakan untuk AVE adalah $> 0,5$. Hal ini dikarenakan nilai AVE yang melebihi 0,50 menunjukkan bahwa konstruk mampu menjelaskan minimal 50% varians dari indikator – indikator yang membentuknya, Chin (1998). Output hasil analisis yang diperoleh melalui perangkat lunak SmartPLS disajikan pada tabel 4.7.

Tabel 4.7. Hasil Uji Convergent Validity

Pengaruh antar Vaariabel	Kepemimpina n Transformasi onal	Iklm Organisasi	Perilaku <i>knowledge sharing</i>	<i>Employee engagement</i>
Kepemimpinan	0.827			
transformasional	0.842			
	0.834			
	0.754			
Iklm Organisasi		0.840		
		0.816		
		0.730		
		0.841		
Perilaku			0.848	
<i>Knowledge</i>			0.848	
<i>Sharing</i>			0.847	
<i>Employee</i>				0.902
<i>Engagement</i>				0.887
				0.903

Sumber : Lampiran Olah data PLS

Tabel tersebut menyajikan nilai external loading dari indikator – indikator yang membentuk variabel kepemimpinan transformasional paling tinggi sebesar 0,842 dan paling rendah sebesar 0,754. Pada variabel iklim organisasi, nilai external loading tertinggi yaitu sebesar 0,841 dan terendah sebesar 0,730. Nilai pembebanan eksternal tertinggi dari variabel perilaku berbagi pengetahuan adalah 0,848 dan terendah 0,847. Nilai muatan eksternal variabel keterikatan karyawan paling tinggi sebesar 0,902 dan paling rendah sebesar 0,887. Oleh karena itu, nilai external loading atau korelasi antar indikator dan variabel dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas ini telah memenuhi kriteria validitas konvergen, ditunjukkan oleh nilai loading factor seluruh item yang mencapai minimal $>0,50$.

4.3.1.2. Discriminant Validity

Pengujian validitas diskriminan dilakukan untuk memastikan bahwa masing – masing konstruk laten memiliki perbedaan yang jelas dan signifikan dibandingkan dengan konstruk lainnya. Jika setiap indikator pemuatan variabel laten berkorelasi lebih tinggi dengan variabel laten tersebut dibandingkan dengan variabel laten lainnya, Model dalam penelitian ini dinyatakan memiliki validitas diskriminan yang memadai. Adapun hasil pengujian validitas diskriminan disajikan sebagai berikut.

Tabel 4.8. Nilai Discriminant Validity (Cross Loading)

	EE	IO	KS	KT
X1.2	0.597	0.626	0.280	0.829
X1.3	0.574	0.641	0.428	0.830
X1.4	0.820	0.593	0.391	0.779
X2.1	0.545	0.830	0.317	0.642
X2.2	0.548	0.792	0.229	0.719
X2.3	0.583	0.756	0.469	0.540
X2.4	0.612	0.846	0.430	0.627
Y1.1	0.483	0.446	0.848	0.365
Y1.2	0.321	0.301	0.847	0.293
Y1.3	0.440	0.396	0.847	0.350
Y2.1	0.902	0.657	0.483	0.736
Y2.2	0.887	0.655	0.470	0.746
Y2.3	0.904	0.607	0.394	0.734
X1.1	0.624	0.673	0.164	0.811

Sumber : Lampiran olah Data PLS

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.8, terlihat bahwa nilai loading factor masing-masing indikator terhadap konstruk laten yang diukurnya lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan konstruk laten lainnya. Temuan ini

mengindikasikan bahwa setiap konstruk telah memenuhi persyaratan discriminant validity yang baik.

Perbedaan mendasar antara *convergent validity* dan *discriminant validity* terletak pada fokus pengukurannya. *Convergent validity* menilai sejauh mana indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur konstruk yang sama memiliki korelasi yang tinggi satu sama lain. Dalam penelitian ini, seluruh konstruk menunjukkan nilai loading factor di atas 0,50, yang mengindikasikan bahwa convergent validity telah tercapai. Sebaliknya, discriminant validity menekankan pada rendahnya korelasi antara indikator-indikator dari konstruk yang berbeda. Melalui analisis perbandingan nilai loading factor antar konstruk, diketahui bahwa setiap indikator memiliki nilai tertinggi pada konstruk yang seharusnya diwakilinya, sehingga dapat disimpulkan bahwa syarat discriminant validity telah terpenuhi dengan baik.

4.3.1.3. Uji Reliabilitas (*Composite Reliability* dan *Average Variance Extracted (AVE)*)

Uji reliabilitas berhubungan dengan tingkat kepercayaan terhadap instrumen kuesioner yang digunakan. Sebuah instrumen dikatakan memiliki kepercayaan tinggi (konsisten) apabila hasil pengujiannya menunjukkan hasil yang stabil dari waktu ke waktu. Dengan kata lain, reliabilitas berkaitan erat dengan ketepatan dan konsistensi hasil pengukuran. Tujuan dari uji reliabilitas adalah untuk mengetahui seberapa stabil suatu alat ukur dalam menghasilkan data. Hasil pengukuran dianggap dapat dipercaya apabila menghasilkan nilai

yang relatif sama, selama kondisi objek atau subjek yang diukur tidak mengalami perubahan (Wijaya T, 2012).

Untuk menilai tingkat keandalan kuesioner dalam penelitian ini, dilakukan uji reliabilitas dengan menggunakan pendekatan statistik. Tolok ukur utama dalam pengujian ini adalah nilai Cronbach's Alpha. Menurut Harsani (2010), nilai minimum yang dapat dijadikan acuan untuk menyatakan bahwa kuesioner dapat dipercaya adalah 0,60. Apabila nilai Cronbach's Alpha berada di bawah angka tersebut, maka kuesioner dianggap belum memenuhi syarat reliabilitas.

Selain itu, dalam penelitian ini pengujian reliabilitas dan validitas konstruk juga dilihat melalui nilai Composite Reliability dan Average Variance Extracted (AVE). Suatu konstruk dikatakan memiliki reliabilitas yang baik apabila Composite Reliability bernilai lebih dari 0,70 dan AVE melebihi angka 0,50.

Tabel 4.9. Composite Reliability dan nilai Average Variance Extracted (AVE)

Model	Cronbach Alpha	AVE
KT	0.940	0.892
IO	0.850	0.769
KS	0.915	0.854
EE	0.845	0.764

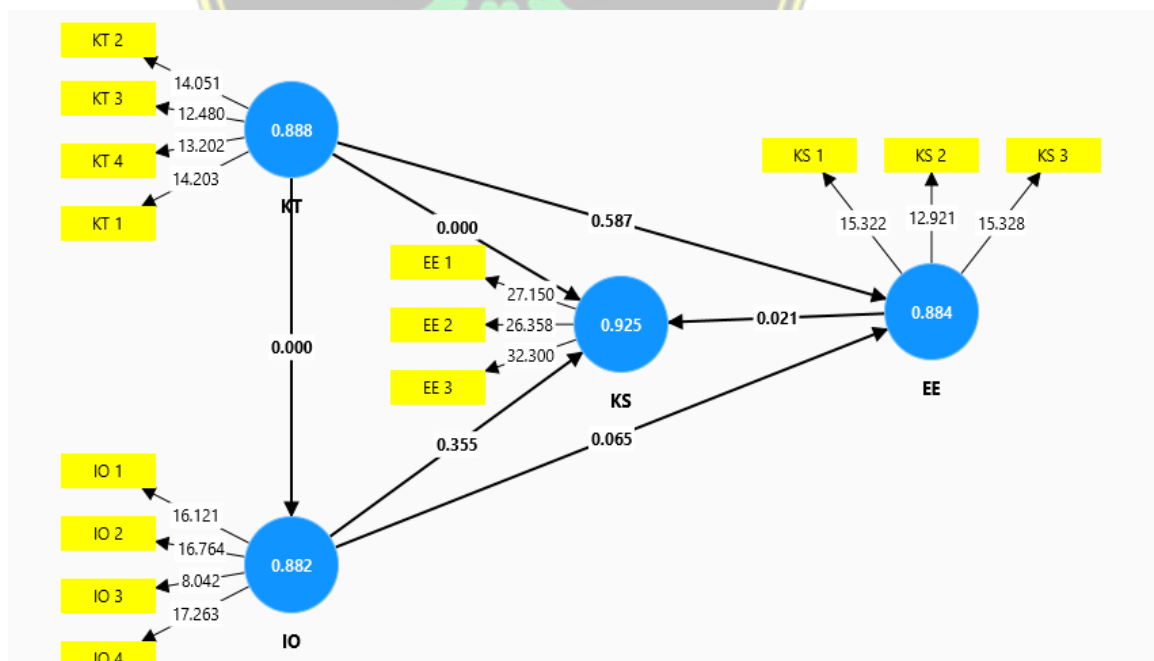
Sumber : Lampiran Olah Data PLS

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.9, seluruh konstruk dalam model telah memenuhi kriteria *composite reliability*, dengan nilai yang berada dalam rentang 0,790 hingga 0,940. Selain itu, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang diperoleh juga telah melampaui batas minimum yang direkomendasikan, yaitu di atas 0,50. Salah satu pendekatan yang digunakan

untuk menguji discriminant validity adalah dengan membandingkan nilai akar kuadrat dari AVE masing-masing konstruk terhadap nilai korelasi antar konstruk terkait.

4.3.2. Analisis Model Struktural (Inner Model)

Sebelum melakukan pengujian hipotesis, penelitian ini terlebih dahulu menguji Model Struktural (Inner Model) guna mengetahui hubungan antar variabel laten (*Structural Model*). Evaluasi Inner Model dilakukan melalui nilai R-square untuk konstruk dependen, *Q-square Stone Geisser* untuk relevansi prediktif, serta uji t dan signifikansi koefisien parameter. Perubahan nilai R-square digunakan untuk menilai seberapa besar pengaruh variabel laten independen terhadap variabel laten dependen secara substansial. Berikut ini ditampilkan output nilai T-statistik:



Gambar 4.2. Output T Statistik

Tabel 4. 10. Nilai R-Square

NO	Model	R Square	Adjusted R Square
1.	Perilaku <i>Knowledge Sharing</i>	0.718	0,707
2.	<i>Employee Engagement</i>	0.859	0,853

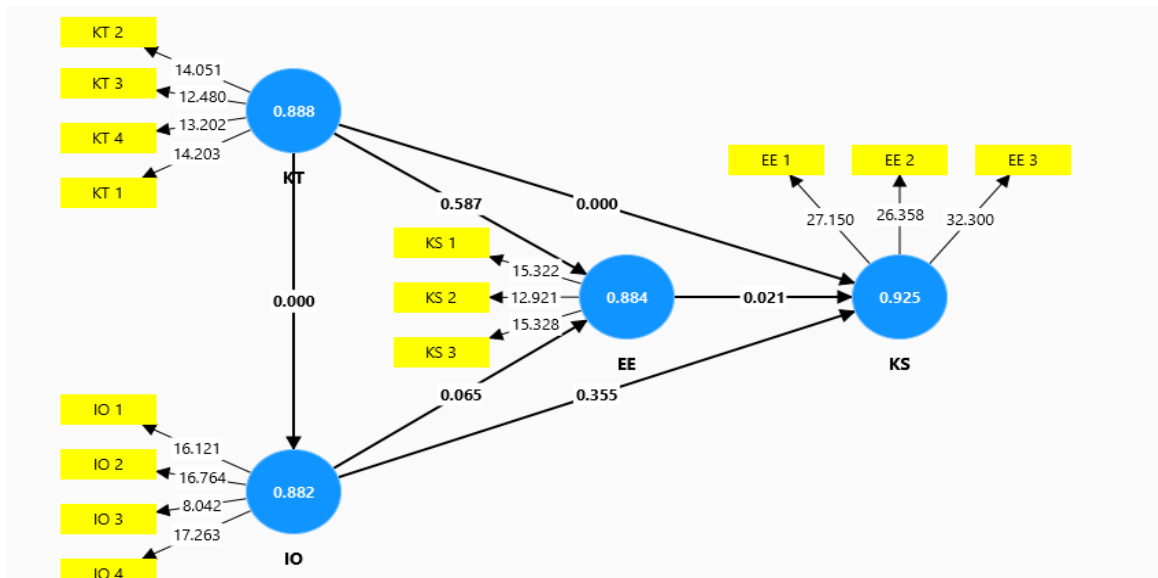
Sumber : Lampiran olah data PLS

Berdasarkan Tabel 4.10, diketahui bahwa nilai *Adjusted R-square* untuk variabel perilaku *knowledge sharing* adalah sebesar 0,707. Artinya, variabel ini dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi sebesar 70,7%. Sementara itu, nilai *Adjusted R-square* untuk variabel *employee engagement* tercatat sebesar 0,853, yang berarti variabel tersebut dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional, iklim organisasi, dan perilaku *knowledge sharing* sebesar 85,3%.

Selanjutnya, peneliti melakukan pengujian terhadap hipotesis yang telah diajukan, dengan dasar bahwa hipotesis diterima apabila nilai t-statistik lebih besar dari nilai t-tabel.

4.3.3. Uji Hipotesis (*Bootstrapping*)

Bootstrapping adalah prosedur nonparametrik yang memungkinkan pengujian signifikan statistik dari berbagai hasil PLS – SEM seperti koefisien jalur, nilai *Cronbach's alpha*, HTMT, dan R^2 .



Gambar 4.3. Pengujian Model Strutural

Pengujian hipotesis yang diajukan dilakukan dengan melihat path coefficients yang menunjukkan koefisien parameter dan nilai signifikan t statistik. Signifikan parameter yang diestimasi dapat memberikan informasi mengenai hubungan antar variabel – variabel penelitian. Batas untuk menolak dan menerima hipotesis yang diajukan yaitu menggunakan probabilitas 0.05. Tabel 4.12 menyajikan output estimasi untuk pengujian model strutural :

Tabel 4. 11. Uji Hipotesis berdasarkan *Path Coefficient*

Pengaruh antar Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T Statistic	P Valeu
Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap Perilaku <i>Knowledge Sharing</i>	0.812	0.808	0.057	14.344	0.000
Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap	0.394	0.390	0.153	2.573	0.010

<i>Employee Engagement</i>	0.784	0.778	0.072	10.840	0.000
Kepemimpinan Transfomasional berpengaruh terhadap iklim organisasi	0.188	0.177	0.135	1.388	0.165
Iklim organisasi berpengaruh terhadap perilaku <i>knowledge sharing</i>	0.364	0.354	0.196	1.843	0.065
Iklim organisasi berpengaruh terhadap <i>employee engagement</i>	0.196	0.195	0.085	2.301	0.021
Perilaku <i>knowledge sharing</i> berpengaruh terhadap <i>employee engagement</i>					

Sumber : Lampiran olah data PLS

Dasar pengambilan Keputusan (berdasar nilai t statistic dengan Tingkat signifikan 0.05, Haryono (2017).

- Ho diterima bila t Statistik <1,96 (Tidak Berpengaruh)
- Ho ditolak bila t Statistik ≥ 1.96 (Berpengaruh)

Dasar pengambilan Keputusan (berdasarkan nilai signifikan), Haryono (2017)

- Jika nilai P Valeu > 0.05 Maka H0 diterima (Tidak ada pengaruh)
- Jika nilai P Valeu ≤ 0.05 Maka H0 ditolak (Ada Pengaruh)

Rangkuman hasil uji hipotesis dapat ditabulasi sbb :

Tabel 4. 12. Rangkuman Hasil Uji Hipotesis

Pengaruh antar Vaariabel	Original Sample (O)	Standard deviation (STDEV)	P Valeu	Keterangan
Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap Perilaku <i>Knowledge Sharing</i>	0.812	0.057	0.000	Diterima
Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap <i>Employee Engagement</i>	0.394	0.153	0.010	Diterima
Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap iklim organisasi	0.784	0.072	0.000	Diterima
Iklim organisasi berpengaruh terhadap perilaku <i>knowledge sharing</i>	0.188	0.135	0.165	Ditolak
Iklim organisasi berpengaruh terhadap <i>employee engagement</i>	0.362	0.196	0.065	Ditolak
Perilaku <i>knowledge sharing</i> berpengaruh terhadap <i>employee engagement</i>	0.183	0.080	0.146	Diterima

Sumber : Lampiran olah data PLS

4.4. Hasil Pengujian Hipotesis

4.4.1. Kepemimpinan Transformasional terhadap perilaku *knowledge sharing*

Kepemimpinan transformasional terbukti memiliki pengaruh terhadap perilaku *knowledge sharing*. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t-statistik yang melebihi 1,96 ($14,344 > 1,96$) dan nilai p yang berada di bawah 0,05 ($0,000 < 0,05$), sehingga hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_a) diterima. Koefisien positif sebesar 0,812 mengindikasikan adanya pengaruh yang positif dan signifikan, artinya peningkatan dalam kepemimpinan transformasional akan mendorong peningkatan dalam perilaku *knowledge sharing*.

4.4.2. Kepemimpinan Transformasional terhadap *Employee Engagement*

Selanjutnya, kepemimpinan transformasional juga berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*, yang ditunjukkan oleh nilai t-statistik sebesar 2,573 ($> 1,96$) dan *p-value* sebesar 0,010 ($< 0,05$). Dengan demikian, H_0 ditolak dan H_a diterima. Koefisien positif sebesar 0,394 menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan, yang berarti semakin tinggi kepemimpinan transformasional, maka tingkat keterlibatan karyawan (*employee engagement*) juga akan meningkat.

4.4.3. Kepemimpinan Transformasional terhadap Iklim organisasi

Kepemimpinan transformasional juga berpengaruh terhadap iklim organisasi. Hal ini terlihat dari nilai t-statistik sebesar 10,840 ($> 1,96$) dan *p-value* 0,000 ($< 0,05$), sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Koefisien positif

sebesar 0,784 menunjukkan bahwa pengaruhnya bersifat positif dan signifikan, yaitu semakin tinggi kepemimpinan transformasional, maka iklim organisasi akan semakin baik.

4.4.4. Iklim Organisasi terhadap Perilaku Knowledge Sharing

Sementara itu, iklim organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku *knowledge sharing*. Nilai t-statistik sebesar 1,388 ($< 1,96$) dan *p-value* sebesar 0,165 ($> 0,05$) menunjukkan bahwa hipotesis nol diterima dan hipotesis alternatif ditolak. Meskipun koefisien sebesar 0,188 menunjukkan arah hubungan yang positif, pengaruh tersebut tidak signifikan, yang berarti peningkatan dalam iklim organisasi tidak secara langsung memengaruhi perilaku berbagi pengetahuan atau perilaku *knowledge sharing*.

4.4.5. Iklim Organisasi terhadap *Employee Engagement*

Iklim organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Hal ini dibuktikan dengan nilai t-statistik sebesar 1,843 yang berada di bawah ambang batas 1,96, serta *p-value* sebesar 0,065 yang melebihi 0,05. Dengan demikian, hipotesis nol (H_0) diterima dan hipotesis alternatif (H_a) ditolak. Meskipun koefisien sebesar 0,362 menunjukkan arah hubungan yang positif, pengaruh tersebut tidak signifikan, sehingga peningkatan iklim organisasi tidak secara langsung meningkatkan *employee engagement*.

4.4.6. Perilaku Knowledge Sharing terhadap *employee engagement*

Sebaliknya, perilaku *knowledge sharing* terbukti berpengaruh terhadap *employee engagement*. Hal ini terlihat dari nilai t-statistik sebesar 2,301 yang lebih besar dari 1,96 dan p-value sebesar 0,021 yang berada di bawah 0,05. Oleh karena itu, H_0 ditolak dan H_a diterima. Koefisien positif sebesar 0,196 menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan, artinya semakin tinggi perilaku *knowledge sharing*, maka tingkat *employee engagement* juga akan meningkat.

4.5. Hasil Uji Mediasi

4.5.1. Pengaruh Perilaku kepemimpinan transformasional dalam memediasi iklim organisasi terhadap perilaku *knowledge sharing* dengan membandingkan nilai koefisien regresi

Tabel 4. 13. Pengaruh kepemimpinan transformasional dalam memediasi iklim organisasi terhadap perilaku *knowledge sharing*

Model	Original Sample (O)	T statistic	P value
Iklim Organisasi → Perilaku <i>knowledge sharing</i>	0.188	1.388	0.165
Kepemimpinan Transformasional → Kepemimpinan Transformasional → Iklim Organisasi	0.784	10.840	0.000

Sumber : Lampiran olah data PLS

Berikut tabel 4.13 diatas adalah koefisien regresi untuk mengetahui apakah kepemimpinan transformasional mampu memediasi iklim organisasi terhadap perilaku *knowledge sharing* yaitu dengan cara membedakan nilai koefisien kepemimpinan transformasional terhadap iklim organisasi dan hasil dari koefisien hubungan tidak langsung iklim organisasi terhadap perilaku *knowledge sharing* melalui kepemimpinan transformasional.

Hasil koefisien hubungan tidak langsung iklim organisasi terhadap perilaku *knowledge sharing* melalui kepemimpinan transformasional menunjukkan perolehan koefisien lebih besar dibandingkan koefisien langsung iklim organisasi terhadap perilaku *knowledge sharing* ($0.784 > 0.188$). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu memediasi hubungan iklim organisasi terhadap perilaku *knowledge sharing*.

4.5.2. Pengaruh Perilaku *knowledge sharing* dalam memediasi iklim organisasi terhadap *employee engagement* dengan membandingkan nilai koefisien regresi.

Tabel 4. 14. Pengaruh perilaku *knowledge sharing* dalam memediasi iklim organisasi terhadap *employee engagement*

Model	Original Sample (O)	T statistic	P value
Iklim Organisasi → <i>Employee Engagement</i>	0.362	1.843	0.065
Perilaku <i>Knowledge Sharing</i> → Iklim Organisasi → perilaku <i>knowledge sharing</i>	0.188	1.388	0.165

Sumber : Lampiran olah data PLS

Berikut tabel 4.14 diatas adalah koefisien regresi untuk mengetahui apakah perilaku *knowledge sharing* mampu memediasi iklim organisasi terhadap

keterikatan karyawan (*employee engagement*) yaitu dengan cara membedakan nilai koefisien iklim organisasi terhadap perilaku *knowledge sharing* dan hasil dari koefisien hubungan tidak langsung iklim organisasi terhadap *employee engagement* melalui perilaku *knowledge sharing*.

Hasil koefisien hubungan tidak langsung iklim organisasi terhadap *employee engagement* melalui perilaku *knowledge sharing* menunjukkan perolehan koefisien lebih kecil dibandingkan koefisien langsung iklim organisasi terhadap *employee engagement* ($0.188 < 0.362$). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa perilaku *knowledge sharing* tidak mampu memediasi hubungan iklim organisasi terhadap *employee engagement*.

4.6. Pembahasan Hasil Penelitian

4.6.1. Peran Kepemimpinan transformasional terhadap Perilaku *Knowledge Sharing*

Hasil pengujian terhadap hipotesis pertama dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*). Menurut Robbins (2008), kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai suatu bentuk kepemimpinan di mana pemimpin mampu menginspirasi pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi mereka demi kepentingan organisasi, serta memiliki pengaruh yang luar biasa dalam membentuk sikap dan perilaku para pengikutnya. Dalam konteks ini, pemimpin transformasional tidak hanya memotivasi individu untuk berprestasi, tetapi juga mendorong mereka untuk lebih aktif dalam berbagi pengetahuan demi kemajuan bersama. Pada BPJS kabupaten

kudus yang merupakan lembaga atau badan penyelenggara jaminan sosial tentu mempunyai sistem kepemimpinan tersendiri.

Dengan penerapan kepemimpinan transformasional, karyawan akan memberi dorongan untuk perubahan yang positif, memotivasi tim, dan menciptakan lingkungan dimana adaptasi terhadap perubahan yang dianggap sebagai peluang, bukan ancaman. Hal ini akan meminimalisir ketidakpastian dan resistensi terhadap perubahan, menciptakan budaya yang terbuka terhadap ide – ide baru, dan meningkatkan kesiapan organisasi menghadapi permasalahan.

Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Cut Sarah (2020) dan weny Suci Prasetyaningtya, Kusdi Raharjo, Tri Wulida Afrianty, 2020) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku *knowledge sharing*. Artinya semakin tinggi kepemimpinan transformasional maka akan semakin tinggi juga perilaku *knowledge sharing*.

4.6.2. Peran Kepemimpinan Transformasional terhadap *Employee Engagement*

Hasil pengujian terhadap hipotesis kedua dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan (*employee engagement*). Sesuai dengan definisi yang dikemukakan oleh Burns dalam Bass (1985), kepemimpinan transformasional merupakan suatu gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi dan memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan-tujuan yang lebih tinggi, serta mendorong pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri yang melampaui

kepentingan pribadi semata. Dengan demikian, pemimpin transformasional tidak hanya mengarahkan pencapaian kinerja, tetapi juga membangkitkan keterlibatan emosional dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Keterlibatan karyawan yang tinggi sering kali dikaitkan dengan peningkatan produktivitas, inovasi, dan loyalitas terhadap organisasi. Salah satu factor yang mempengaruhi Tingkat keterlibatan karyawan adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan, khususnya kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional dikenal efektif dalam memotivasi, menginspirasi, dan memberdayakan karyawan untuk berkomitmen lebih tinggi pada tujuan Perusahaan.

Setiawan et al., (2021) menyatakan bahwa dengan penerapan transformasional *leadership* karyawan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal, dan *respect* kepada pemimpinnya. Ada akhirnya karyawan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan. Pegawai yang terikat merupakan pegawai yang terlibat penuh dan antusias terhadap pekerjaannya. Pada saat pegawai terikat dengan suatu organisasi atau perusahaan maka pegawai memiliki suatu kesadaran terhadap bisnis yang membuat pegawai memberikan seluruh kemampuan terbaiknya untuk organisasi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Haditama et al., (2019) dan Aryani & Hidayati, (2018) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *employee engagement*. Dan tidak terbuktinya dalam penelitian Santoso & Nugraheni (2022), menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap *employee engagement*.

4.6.3. Peran Kepemimpinan Transformasional terhadap Iklim Organisasi.

Hasil pengujian terhadap hipotesis ketiga dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap iklim organisasi di lingkungan BPJS Kabupaten Kudus. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kepemimpinan transformasional yang dimanifestasikan oleh para karyawan, maka semakin kondusif pula iklim organisasi yang terbentuk, yang pada akhirnya dapat memperkuat hubungan kerja yang harmonis dan produktif di antara anggota organisasi. Hal penting 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. Hubungan kepemimpinan transformasional terhadap iklim organisasi dapat membangun kepercayaan antar karyawan, mendorong inovasi dan kreativitas karyawan serta memberikan dukungan personal.

Temuan ini memperkuat teori kepemimpinan transformasional yang menyatakan bahwa pemimpin yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan anggotanya akan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung. Dalam konteks ini, kepemimpinan transformasional tidak hanya berdampak pada individu, tetapi juga membentuk dinamika kolektif dalam organisasi, khususnya dalam membangun iklim organisasi yang sehat. Hasil ini juga mendukung pandangan bahwa perilaku kepemimpinan memiliki peran strategis dalam membentuk persepsi dan pengalaman kerja karyawan terhadap lingkungan organisasional.

Berdasarkan temuan ini, disarankan agar pihak manajemen BPJS Kabupaten Kudus mengembangkan program pelatihan dan pengembangan kepemimpinan berbasis transformasional. Pelatihan tersebut dapat difokuskan pada peningkatan kemampuan komunikasi inspiratif, pemberdayaan karyawan, serta penciptaan visi bersama yang jelas. Selain itu, penting bagi organisasi untuk mengintegrasikan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional dalam proses seleksi, promosi, dan evaluasi kinerja, guna memastikan kesinambungan dalam menciptakan iklim organisasi yang mendukung pertumbuhan dan kolaborasi.

Terbuktinya hipotesis pada penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh efrita Noeman, Dzulfikar, dan Sarta (2023) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap iklim organisasi.

4.6.4. Peran Iklim Organisasi terhadap perilaku knowledge sharing

Hasil pengujian hipotesis keempat dalam penelitian ini menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap perilaku berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*). Iklim organisasi sendiri dapat dipahami sebagai pola lingkungan internal yang terbentuk dalam suatu organisasi dan memengaruhi seluruh anggota di dalamnya, sehingga berdampak pada perilaku individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya (Aditya & Ardana, 2016). Dalam konteks ini, iklim organisasi yang mendukung munculnya perilaku *knowledge sharing* di antara karyawan sangat dipengaruhi oleh tingkat kepercayaan antar individu. Kepercayaan tersebut mencerminkan keyakinan bahwa pihak lain akan

bertindak sesuai dengan kepentingan bersama dan tidak akan merugikan pihak lainnya.

Dengan demikian, ketika iklim organisasi berada dalam kondisi positif dan mendukung, perilaku *knowledge sharing* cenderung meningkat. Sebaliknya, apabila iklim organisasi tidak kondusif atau menurun, maka kecenderungan karyawan untuk terlibat dalam *knowledge sharing* juga akan menurun. Implikasi manajerial dari temuan ini menekankan pentingnya penciptaan iklim organisasi yang kondusif dan penuh kepercayaan guna mendorong perilaku *knowledge sharing* di antara karyawan. Manajemen perlu membangun lingkungan kerja yang terbuka, transparan, dan saling mendukung agar tercipta rasa aman dalam berbagi pengetahuan. Kepercayaan antar individu dan antara karyawan dengan pimpinan menjadi elemen kunci dalam membentuk iklim yang mendukung kolaborasi dan pembelajaran bersama. Oleh karena itu, strategi pengelolaan sumber daya manusia hendaknya diarahkan untuk memperkuat aspek-aspek seperti komunikasi dua arah, pemberdayaan karyawan, dan penghargaan terhadap inisiatif berbagi pengetahuan.

Tidak terbuktinya pada hipotesis 4 pada 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*.

4.6.5. Peran Iklim Organisasi Terhadap *Employee engagement*.

Berdasarkan pengujian pada hipotesis 5 dalam penelitian ini menjelaskan bahwa iklim organisasi mempunyai pengaruh negative dan signifikan terhadap *employee engagement*. Iklim organisasi memiliki peran penting dalam membentuk

Tingkat *employee engagement*. Iklim organisasi adalah persepsi Bersama diantara karyawan mengenai lingkungan kerja, budaya, nilai, dan norma yang berlaku dalam organisasi. Ketika iklim organisasi mendukung dan positif, karyawan lebih cenderung merasa termotivasi, dihargai, dan terlibat secara emosional serta komitmen terhadap pekerjaan mereka.

Namun Ketika iklim organisasi tidak mempunyai pengaruh dan signifikan terhadap *employee engagement*, maka dapat muncul berbagai dampak negative yang mempengaruhi karyawan dan organisasi secara keseluruhan. Organisasi kemungkinan memiliki kondisi kerja yang kurang mendukung, tidak memberikan motivasi atau gagal menciptakan lingkungan yang mendorong keterlibatan antar karyawan. Ketika iklim organisasi tidak berpengaruh dan signifikan terhadap *employee engagement*, karyawan cenderung hanya bekerja untuk memenuhi tuntutan dasar pekerjaan dan tidak memiliki dorongan untuk berpartisipasi lebih jauh. Sehingga dapat memengaruhi produktivitas dan pencapaian organisasi dalam jangka Panjang.

Tidak terbuktinya hasil penelitian yang telah dilakukan oleh hadinata *et al.*, (2019), Santoso & Nugraheni (2022) dan Ali *et al.*, (2020) menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Namun tidak terbuktinya pada penelitian Priambodo, Darokah, dan Sari (2019), menyatakan bahwa Iklim Organisasi tidak berpengaruh terhadap *employee Engagement*.

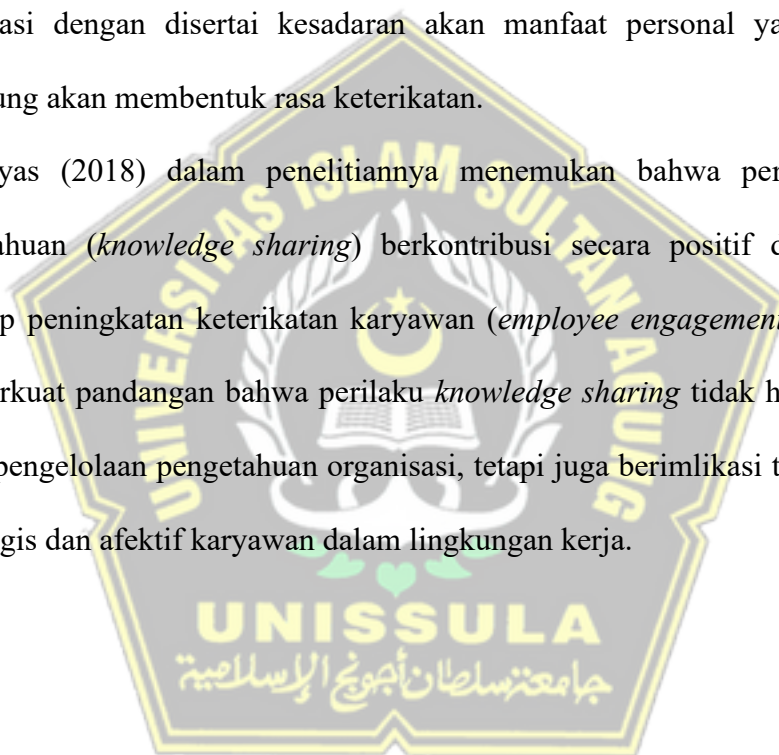
4.6.6. Peran Perilaku Knowledge Sharing terhadap Employee Engagement

Berdasarkan hasil pengujian terhadap hipotesis keenam dalam penelitian ini, diketahui bahwa perilaku berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan (*employee engagement*). Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi intensitas dan kualitas *knowledge sharing* di lingkungan organisasi, maka semakin besar pula kemungkinan karyawan untuk merasa terlibat secara emosional, kognitif, dan fisik dalam pekerjaan mereka. Oleh karena itu, organisasi perlu mendorong pertukaran pengetahuan sebagai strategi untuk meningkatkan keterikatan dan loyalitas karyawan. *Knowledge sharing* merupakan proses dimana individu, tim atau bagian dalam suatu organisasi saling berbagi pengetahuan, informasi, keterampilan, pengalaman, atau wawasan yang mereka miliki dengan tujuan untuk meningkatkan pemahaman bersama dan mendorong kolaborasi antara karyawan. Sehingga Ketika perilaku *knowledge sharing* atau berbagi pengetahuan mempunyai pengaruh dan signifikan terhadap *employee engagement*, maka praktik berbagi informasi, ketrampilan, dan pengalaman diantara karyawan berkontribusi dalam membangun iklim kerja yang lebih kolaboratif dan terlibat.

Ketika perilaku *knowledge sharing* memiliki pengaruh dan signifikan terhadap *employee engagement*, sehingga dapat meningkatkan rasa kebersamaan dan kolaborasi, mendorong pertumbuhan dan pengembangan karyawan, serta membuat lingkungan kerja lebih terbuka dan inklusif. Secara keseluruhannya, praktik *knowledge sharing* yang efektif pada terciptanya lingkungan kerja yang mendukung, Dimana karyawan merasa memiliki dukungan dan kapasitas untuk saling berbagi pengetahuan serta terlibat dalam proses pembelajaran secara

berkelanjutan. Dampak positifnya terhadap *employee engagement* terlihat pada meningkatnya motivasi, loyalitas dan keinginan karyawan untuk berkontribusi lebih besar dalam mencapai tujuan organisasi. Ketika anggota organisasi dengan sadar berupaya memberikan yang senantiasa berupaya memberikan performa terbaik setiap harinya, memberikan komitmen terhadap tujuan serta nilai – nilai organisasi, dan terdorong untuk berkontribusi dalam pencapaian keberhasilan organisasi dengan disertai kesadaran akan manfaat personal yang diperoleh, cenderung akan membentuk rasa keterikatan.

Ilyas (2018) dalam penelitiannya menemukan bahwa perilaku berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap peningkatan keterikatan karyawan (*employee engagement*). Temuan ini memperkuat pandangan bahwa perilaku *knowledge sharing* tidak hanya berperan dalam pengelolaan pengetahuan organisasi, tetapi juga berimplikasi terhadap aspek psikologis dan afektif karyawan dalam lingkungan kerja.





BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang mengkaji peran kepemimpinan transformasional, iklim organisasi, dan perilaku berbagi pengetahuan dalam meningkatkan keterlibatan karyawan, serta menggunakan software Smart PLS untuk menguji hipotesis, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut.

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku berbagi pengetahuan. Implikasi temuan ini mengindikasikan bahwa optimalisasi praktik kepemimpinan transformasional berpotensi meningkatkan intensitas dan efektivitas perilaku *knowledge sharing* dalam konteks organisasi di BPJS Kabupaten Kudus, diperlukan penguatan peran kepemimpinan transformasional dalam organisasi tersebut.
2. Kepemimpinan transformasional turut memberikan dampak positif dan signifikan terhadap Tingkat keterikatan karyawan (*employee engagement*). Hal ini menunjukkan bahwa semakin efektif implementasi kepemimpinan transformasional dilingkungan BPJS Kabupaten Kudus, maka semakin tinggi pula Tingkat *employee engagement* yang dapat diwujudkan.
3. Kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap iklim organisasi. Dengan demikian, semakin tinggi penerapan kepemimpinan transformasional di lingkungan BPJS Kabupaten Kudus, maka iklim organisasi pun akan semakin baik.

4. Iklim organisasi memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap perilaku *knowledge sharing*. Ini berarti bahwa peningkatan iklim organisasi di BPJS Kabupaten Kudus tidak secara signifikan mendorong perilaku berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*).
5. Perilaku *knowledge sharing* juga memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap *employee engagement*. Sehingga, meskipun terjadi peningkatan iklim organisasi di BPJS Kabupaten Kudus, hal tersebut belum tentu memberikan dampak yang signifikan terhadap peningkatan *employee engagement*.
6. Perilaku *knowledge sharing* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan. Artinya, semakin tinggi perilaku *knowledge sharing* di BPJS Kabupaten Kudus, maka semakin tinggi pula tingkat *employee engagement* (keterikatan karyawan) yang dapat dicapai.
7. Kepemimpinan transformasional terbukti menjadi mediator dalam hubungan antara iklim organisasi dan perilaku *knowledge sharing*. Ini menunjukkan bahwa untuk mendorong peningkatan perilaku *knowledge sharing*, BPJS Kabupaten Kudus sebaiknya memperkuat kepemimpinan transformasional.
8. Perilaku *knowledge sharing* tidak terbukti sebagai mediator dalam hubungan antara iklim organisasi dan keterikatan karyawan (*employee engagement*). Dengan kata lain, peningkatan perilaku berbagi pengetahuan kurang efektif jika dijadikan perantara untuk meningkatkan *employee engagement* di BPJS Kabupaten Kudus.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil temuan dalam penelitian ini, maka dapat dirumuskan sejumlah rekomendasi yang relevan sebagai tindak lanjut dari kajian yang telah dilakukan kepada BPJS Kabupaten Kudus sebagai berikut:

1. Pada variabel kepemimpinan transformasional, khususnya indikator *inspirational leadership*, disarankan untuk ditingkatkan. Salah satu caranya adalah dengan mendorong pemimpin untuk lebih mengenal dan mengembangkan dirinya. Pemimpin yang inspiratif umumnya memiliki pemahaman diri yang kuat, sehingga mampu memimpin dengan ketulusan dan rasa percaya diri.
2. Terkait variabel iklim organisasi, indikator *affiliation* (keterikatan emosional) perlu ditingkatkan. Hal ini dapat diwujudkan melalui Upaya menciptakan suatu lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung, memotivasi dan meningkatkan kepuasan kerja. Rasa keterikatan antar anggota tim akan membuat karyawan merasa dihargai dan diterima, yang berdampak positif terhadap suasana kerja.
3. Dalam variabel perilaku *knowledge sharing*, indikator *knowledge collection* perlu mendapat perhatian lebih. Mengumpulkan pengetahuan secara sistematis sangat penting untuk mendukung proses inovasi dan pembelajaran berkelanjutan dalam organisasi. Pengetahuan yang terdokumentasi dengan baik menjadi dasar yang kuat untuk pengembangan organisasi ke depan.

4. Pada variabel *employee engagement*, indikator *vigor* disarankan untuk ditingkatkan kembali. *Vigor* mencerminkan antusiasme, energi, dan ketahanan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Tingginya semangat kerja ini dapat berkontribusi pada peningkatan kualitas layanan serta kepuasan pelanggan, karena karyawan yang energik cenderung memberikan pelayanan yang lebih optimal.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan yang perlu diperhatikan :

1. Populasi sampel dalam penelitian ini hanya mencakup sumber daya manusia di BPJS Kabupaten Kudus, sehingga hasil temuan belum dapat digeneralisasi secara luas ke instansi atau wilayah lainnya.
2. Metode pengumpulan data yang digunakan terbatas pada kuesioner dan observasi langsung, yang berpotensi menghasilkan data yang kurang optimal karena masih mengandung unsur subjektivitas dari responden.
3. Implementasi kemampuan teknis dan konseptual pada responden penelitian belum sepenuhnya maksimal, sehingga masih diperlukan upaya penguatan melalui program pendidikan dan pelatihan yang lebih intensif.

5.4. Agenda Penelitian Mendatang

Dengan mempertimbangkan keterbatasan dalam pelaksanaan penelitian serta hasil analisis terhadap tanggapan responden terdapat beberapa usulan untuk penelitian selanjutnya. Penelitian ke depan disarankan untuk menambahkan variabel baru agar kajian menjadi lebih menyeluruh dan mendalam. Penambahan

variabel ini diharapkan dapat memperkaya dan menyempurnakan hasil penelitian. Selain itu, dalam proses pengumpulan data, disarankan tidak hanya menggunakan kuesioner, tetapi juga melibatkan metode wawancara guna memperoleh data yang lebih akurat. Dengan pendekatan yang lebih holistik ini, diharapkan implementasi hasil penelitian dapat semakin mendukung peningkatan kinerja karyawan di BPJS Kabupaten Kudus.



DAFTAR PUSTAKA

- Aditya, D., & Ardana, K. (2016). Pengaruh Iklim Organisasi, Kepemimpinan Transformatif, Self Efficacy Terhadap Perilaku Kerja Inovatif. *Jurnal Manajemen Unid*, 5(3), 1801–1830.
- Agitiawati, 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>
- Ali, A., Farooq, W., & Khalid, M. A. (2020). the Relationship Between Organizational Climate for Innovation and Innovative Work Behavior: Mediating Role of Employee Engagement in Pakistan. *Malaysian Management Journal*, 24(July), 195–218. <https://doi.org/10.32890/mmj.24.2020.8776>.
- 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.
- Ariyani, N., & Hidayati, S. (2018). Influence of Transformational Leadership and Work Engagement On Innovative Behavior. *Etikonomi*, 17(2), 275–284. <https://doi.org/10.15408/etk.v17i2.7427>.
- 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>
- Chams-Anturi, O., Moreno-Luzon, M. D., & Escorcia-Caballero, J. P. (2020a). Linking organizational trust and performance through ambidexterity. *Personnel Review*, 49(4), 956–973. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2018-0239>
- Djuraidi, A., & Laily, N. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 13(1), 1. <https://doi.org/10.26623/jreb.v13i1.2182>

- Erwina, & Amri. (2020). Analisis Employee Engagement Melalui Dimensi Vigor, Dedication dan Absorption pada PT. Sumber Graha Sejahtera Di Kabupaten Luwu. JEMMA (Journal of Economic, Management and Accounting), 3(2), 173– 180. <https://doi.org/10.35914/jemma.v3i2.441>
- Firmaiansyah, D. (2014). Pengaruh Berbagi Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Inovasi. Jurnal Ilmu Manajemen, 2(1), 128–139.
- Hadinata, L. J. F., Surati, & Suparman, L. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi Terhadap Employee Engagement serta Dampaknya terhadap Organizational Citizen Behavior. Jurnal Magister Manajemen Unram, 8(4), 393–406.
- Ilyasa, . M., & Ramly, M. (2018). The Effect of Organization Culture, Knowledge Sharing and Employee Engagement on Employee Work Innovation. International Journal of Scientific Research and Management, 6(01). <https://doi.org/10.18535/ijrm/v6i1.em09>
- Haryanti, S., & Puryandani, S. (2020) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Iklim Organisasi Dan Work Engagement Terhadap Job Crafting Pada Karyawan Bank Jateng Kcps Kudus. Magisma: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis, 8(2), 32-40.
- Mustika, H., Eliyana, A., Agustina, T. S., & Ratnasari, R. T. (2020). Knowledge Sharing Behavior Between Self Leadership and Innovative Behavior. Journal Of Security and Sustainability Issues, 9(12), 148–157.
- Nisyak, I. R., & Triyonowati, T. (2016). Pengaruh Gaya kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin kerja Terhadap kinerja Karyawan. Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen (JIRM), 5(4)
- Noor, H. M., & Dzulkifli, B. (2013). Assessing Leadership Practices , Organizational Climate and Its Effect towards Innovative Work Behaviour in R & D. 3(2). <https://doi.org/10.7763/IJSSH.2013.V3.211>
- 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>
- 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
- Wardhani, D. T., & Gulo, Y. (2017). Pengaruh Iklim Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Self Efficacy Terhadap Perilaku Kerja Inovatif. Jurnal Bisnis Dan Akuntansi, 19(3), 212–217

Wolfe, C., & Loraas, T. (2008). *Knowledge sharing: the effect of incentives, environment, and person*. *Journal of Information Systems*, 22 (2), 53-76.

Yukl, Gary. (2006). *Leadership in Organizations 6th edition*. New Jersey: Pearson Education Inc.

