

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP BERBAGI PENGETAHUAN TACIT DAN EKSPLISIT DENGAN EFIKASI DIRI SEBAGAI VARIABEL PEMODERASI

Panca Kurniati¹, Muhammad Fithrayudi Triatmaja², Muh. Arifiyanto³

*^{1,3}Program Studi Manajemen FEB Universitas Muhammadiyah Pekajangan
Pekalongan*

²Program Studi Akuntansi FEB Universitas Muhammadiyah Pekajangan Pekalongan

e-mail: itsmeica.kurniati55@gmail.com

Diterima : Herna Rizaldi Tanggal 11 Juni 2024, Direvisi : Herna Rizaldi, Tanggal 14 Juni 2024, Disetujui : Saebani Tanggal 20 Juni 2024

Abstrak

Penelitian ini mengeksplorasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap berbagi pengetahuan tacit dan eksplisit, dengan efikasi diri sebagai variabel pemoderasi. Data diperoleh melalui kuesioner yang disebarakan kepada karyawan perusahaan swasta dan Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kota Pekalongan menggunakan Google Form. Metode analisis yang digunakan adalah Structural Equation Modelling (SEM) dengan perangkat lunak SmartPLS 3.0. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap berbagi pengetahuan tacit dan eksplisit. Namun, efikasi diri tidak memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan berbagi pengetahuan tacit. Sebaliknya, efikasi diri ditemukan berperan sebagai pemoderasi yang signifikan dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan berbagi pengetahuan eksplisit. Temuan ini memberikan wawasan baru bagi teori dan praktik kepemimpinan serta manajemen pengetahuan di organisasi, terutama dalam konteks meningkatkan efektifitas berbagi pengetahuan melalui kepemimpinan yang transformasional.

Kata kunci: Berbagi pengetahuan, Pengetahuan Tacit, Pengetahuan Eksplisit, Kepemimpinan transformasional, Efikasi diri, SEM (Structural Equation Modelling), aplikasi SmartPLS 3.0.

THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON TACIT AND EXPLICIT KNOWLEDGE SHARING WITH SELF-EFFICACY AS A MODERATION VARIABLE

Abstract

This study explores the impact of transformational leadership on tacit and explicit knowledge sharing, with self-efficacy as a moderating variable. Data were collected through questionnaires distributed to employees of private companies and civil servants (PNS) in Pekalongan City using Google Forms. The analysis method employed was Structural Equation Modeling (SEM) using SmartPLS 3.0 software. The results indicate that transformational leadership has a positive and significant effect on both tacit and explicit knowledge sharing. However, self-efficacy does not moderate the relationship between transformational leadership and tacit knowledge sharing. Conversely, self-efficacy significantly moderates the relationship between transformational leadership and explicit

knowledge sharing. These findings provide new insights for leadership theory and practice, as well as knowledge management within organizations, particularly in enhancing the effectiveness of knowledge sharing through transformational leadership.

Keywords: *Knowledge sharing, Tacit knowledge, Explicit knowledge, Transformational leadership, Self-efficacy, SEM (Structural Equation Modeling), SmartPLS 3.0 application.*

PENDAHULUAN

Berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) merupakan komponen penting dari manajemen pengetahuan yang efektif. Salah satu tantangan dalam manajemen pengetahuan adalah menjadikan individu untuk mau berbagi pengetahuan yang mereka miliki. Berbagi pengetahuan sangat penting bagi perusahaan, masalah mendasar dari berbagi pengetahuan terletak pada kenyataan bahwa proses berbagi pengetahuan bukanlah satu hal yang dapat berjalan otomatis. Proses berbagi pengetahuan diartikan sebagai proses pertukaran pengetahuan antara dua pihak atau lebih secara resiprokal guna merekonstruksi suatu pengetahuan menjadi lebih bermanfaat, masuk akal, serta dapat diaplikasikan dalam konteks tertentu (Willem & Scarbrough, 2002). Berbagi pengetahuan merupakan salah satu metode dalam manajemen pengetahuan yang digunakan untuk memberikan kesempatan kepada anggota suatu organisasi, instansi atau perusahaan untuk berbagi ilmu pengetahuan, teknik, pengalaman dan ide yang mereka miliki kepada anggota lainnya. Berbagi pengetahuan hanya dapat dilakukan bilamana setiap anggota memiliki kesempatan yang luas, dalam menyampaikan pendapat, ide, kritikan, dan komentarnya kepada anggota lainnya.

Berbagi pengetahuan melibatkan berbagi pengetahuan dari para karyawan (Siemsen & Balasubramanian, 2008). Memelihara, menemukan dan menerapkan pengetahuan sangat penting dalam manajemen pengetahuan organisasi (Alavi & Leidner, 2001). Berbagi pengetahuan merupakan sarana untuk menghasilkan ide kreatif dan inovatif sehingga mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi berbagi pengetahuan merupakan hal yang penting. Faktor-faktor yang mempengaruhi berbagi pengetahuan antara lain; karakteristik pengirim pengetahuan seperti beban kerja seseorang dan kompetensi yang dimiliki, karakteristik penerima pengetahuan seperti kapasitas *absorptive* atau kemampuan intelektual yang dimiliki individu untuk menangkap dan memahami pengetahuan yang diberikan, karakteristik hubungan interpersonal mereka seperti kerjasama dan level *trust*; dan faktor eksternal, yaitu karakteristik konteks organisasi seperti komunikasi infrastruktur, budaya organisasi, insentif, iklim organisasi dan kepemimpinan (Szulanski dalam Munir, 2008).

Mengapa dan bagaimana individu berbagi atau tidak berbagi menjadi 'isu utama' dalam manajemen pengetahuan. Untuk mengatasi kendala dan kesulitan tersebut dibutuhkan peran pemimpin untuk memastikan berbagi pengetahuan dapat berjalan efektif (Srivastava *et al.*, 2006). Penelitian terdahulu mendukung bahwa pemimpin dengan kepemimpinannya menjadi faktor

pendorong utama berbagi pengetahuan dalam organisasi (Xue *et al.*, 2010 Sing, 2008; Srivastava *et al.*, 2006).

Menurut Wang & Noe, (2010), kepemimpinan transformasional diharapkan akan berguna dalam meningkatkan efektifitas berbagi pengetahuan di antara individu dalam organisasi. Pemimpin yang memiliki kepemimpinan baik transformasional dan transaksional secara empiris sudah terbukti mampu mengubah perilaku karyawannya, meningkatkan kinerja, potensi dan kepuasan kerja karyawan (Bass *et al.*, 2003; Koh *et al.*, 1995; Judge dan Locke, 1993; Deluga, 1990). Kepemimpinan transformasional mungkin lebih efektif untuk menciptakan dan berbagi pengetahuan di tingkat individu dan kelompok, sedangkan kepemimpinan transaksional lebih efektif memanfaatkan pengetahuan di tingkat organisasi (Briyant, 2003).

Bass dan Avolio (1990) menyatakan bahwa pemimpin transformasional meningkatkan kapasitas pengikut untuk berfikir mandiri dan mengembangkan ide-ide baru. Tujuan utama dari kepemimpinan transformasional adalah untuk mengembangkan manajemen diri dan pengembangan diri pengikut. Perasaan karyawan akan keterlibatan, kohesivitas dan komitmen, kekompakan, potensi dan kinerja, dapat ditingkatkan oleh kepemimpinan transformasional (Shamir, House & Arthu, 1993). Seorang individu dalam organisasi yang menerima dukungan, inspirasi dan kualitas pembinaan dari pimpinannya; kemungkinan akan merasakan pekerjaan menjadi lebih menantang dan akibatnya individu akan lebih berusaha untuk menyelesaikan tugas-tugasnya.

Penelitian Singh (2008) mengungkapkan bahwa kepemimpinan yang mendukung konsultatif dan delegatif berpengaruh signifikan terhadap praktek-praktek manajemen pengetahuan termasuk didalamnya berbagi pengetahuan. Pemimpin dengan kepemimpinannya diharapkan dapat mengubah motivasi walaupun perilaku karyawan agar bersedia turut serta dalam aktivitas berbagi pengetahuan, karena melalui aktivitas berbagi pengetahuan yang didukung, penuh oleh manajemen perusahaan terbukti mampu meningkatkan kapabilitas inovasi perusahaan (Lin, 2007). Xue *et al.*, (2010) mengutarakan bahwa peranan pemimpin dengan kepemimpinannya dalam manajemen perusahaan, sangat dibutuhkan untuk mengubah sikap karyawan dan membentuk perilaku berbagi pengetahuan perusahaan.

Konsep kepemimpinan transformasional pada penelitian ini menggunakan konsep dari Bass (1985). Kepemimpinan transformasional diartikan sebagai kepemimpinan di mana pemimpin memiliki karisma dan pengaruh untuk membuat para pengikutnya melaksanakan lebih dari pada apa yang diharapkan pada mereka di dalam pekerjaan (Avolio, Bass & Jung, 1999). Kepemimpinan transformasional diharapkan akan berguna dalam meningkatkan berbagi pengetahuan di antara individu (Wang & Noe, 2010).

Dengan demikian dapat diasumsikan bahwa untuk membentuk perilaku mendukung aktivitas berbagi pengetahuan, perusahaan membutuhkan manajer yang memiliki peran kepemimpinan (Mintzberg, 1973). Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa manajer dengan kepemimpinan transformasional mempunyai kemampuan mengubah perilaku bawahannya untuk mau

membuka dirinya terhadap pengetahuan yang dimilikinya, dan secara bersama-sama menciptakan aktifitas berbagi pengetahuan. Pendapat ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Bryant (2003) yang membuktikan bahwa manajer dengan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap aktivitas berbagi pengetahuan.

Menurut Michael Polanyi dalam Lumbantobing (2011), menyatakan bahwa pengetahuan terdiri atas dua jenis yaitu pengetahuan tacit dan eksplisit. Pengetahuan tacit merupakan pengetahuan yang diam di dalam benak manusia dalam bentuk intuisi, judgement, skill, values dan belief yang sangat sulit diformalisasikan dan dibagikan dengan orang lain, sedangkan pengetahuan eksplisit adalah pengetahuan yang dapat atau sudah terkodeifikasi dalam bentuk dokumen atau bentuk berwujud lainnya sehingga dapat dengan mudah ditransfer dan didistribusikan dengan menggunakan berbagai media.

Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995) berbagi pengetahuan tacit antara individu melalui komunikasi merupakan proses analog yang membutuhkan "proses simultan" dari masalah kompleks yang dimiliki oleh individu-individu. Pengetahuan tacit berakar dalam tindakan, pengalaman, keterlibatan pemikiran, dan dalam konteks tertentu (Alavi & Leidner, 2001), dan karena itu sulit untuk diubah menjadi bentuk eksplisit agar dapat dengan mudah ditransfer dan dibagi (Berman *et al.*, 2002).

Selanjutnya dikatakan bahwa kedua jenis pengetahuan tersebut dapat dikonversi melalui empat jenis proses konversi, yaitu: Sosialisasi, Eksternalisasi, Kombinasi dan Internalisasi (Nonaka & Takeuchi, 1995). Keempat jenis proses konversi ini disebut *SECI Process*. Empat model konversi pengetahuan, yaitu:

1. **Sosialisasi** merupakan proses *sharing* dan penciptaan pengetahuan tacit melalui interaksi dan pengalaman langsung.
2. **Eksternalisasi** merupakan pengartikulasian pengetahuan tacit menjadi pengetahuan eksplisit melalui proses dialog dan refleksi.
3. **Kombinasi** merupakan proses konversi pengetahuan eksplisit menjadi pengetahuan eksplisit yang baru melalui sistemisasi dan pengaplikasian pengetahuan eksplisit dan informasi.
4. **Internalisasi** merupakan proses pembelajaran dan akuisisi pengetahuan yang dilakukan oleh anggota organisasi terhadap pengetahuan eksplisit yang disebarkan ke seluruh organisasi melalui pengalaman sendiri sehingga menjadi pengetahuan tacit anggota organisasi.

Menurut Gibbert dan Krause (dalam Bock, Zmud, Kim & Lee, 2005) berbagi pengetahuan berhubungan dengan kesediaan individu dalam organisasi untuk membagi pengetahuan yang diciptakan atau didapatkannya kepada individu lain. Lebih lanjut dijelaskan bahwa karena pengetahuan terletak di dalam diri individu, maka meski telah dikodifikasikan sebagai objek, pengetahuan tetap tidak terungkap selama pemilikinya tidak bersedia untuk mengungkapkan dan membaginya dalam praktisi, berbagi pengetahuan tidak dapat dipaksakan, melainkan hanya dapat didorong dan difasilitasi. Ketika nilai pengetahuan seseorang diakui oleh orang lain, individu akan memiliki

persepsi diri bahwa dia memiliki kompetensi, kredibilitas, dan keyakinan (cf. Stasser & Titus, 2003) yang meningkatkan kemungkinan individu untuk berbagi pengetahuan dengan orang lain. Individu menghadapi risiko kehilangan hak pribadi istimewa atas orang lain, dan biasanya tidak mau berbagi pengetahuan tanpa motivasi pribadi yang kuat (Boer *et al.*, 2011).

Teori efikasi diri (*self efficacy*) memberikan model teoritis yang menggambarkan bagaimana dukungan organisasi (*manager/supervisor/rekan kerja*) dapat memotivasi individu untuk berbagi pengetahuan dalam organisasi (Endres *et al.*, 2007). Berbagi pengetahuan dapat ditingkatkan dengan meningkatkan efikasi diri melalui pelatihan (Wang dan Noe, 2010; Briyant, 2005). Lebih lanjut dijelaskan oleh Wang dan Noe, (2010) bahwa dengan meningkatkan efikasi diri karyawan dapat membantu membentuk dan memfasilitasi persepsi kepemilikan pengetahuan karyawan untuk meningkatkan pengetahuan mereka karena adanya kepuasan internal. Konsepnya adalah bahwa efikasi diri meningkat sejalan dengan kepuasan kerja yang meningkat. Efikasi diri juga dapat menjadi prediktor yang kuat atas pembelajaran dalam training yang diberikan, kinerja, dan kepuasan kerja karyawan (Smith, 2009). Efikasi diri juga merupakan prediktor yang baik dari kinerja dan perilaku (Gist & Mitchell, 1992).

Efikasi diri merupakan salah satu aspek pengetahuan tentang diri (*self knowledge*) yang paling berpengaruh dalam kehidupan manusia sehari-hari. Hal ini menyebabkan efikasi diri yang dimiliki ikut mempengaruhi individu dalam menentukan tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai suatu tujuan termasuk didalamnya perkiraan berbagai kejadian yang akan dihadapi. Efikasi diri mempunyai efek yang kuat karena individu mencoba untuk belajar hanya perilaku yang mereka pikir mereka akan dapat melakukannya dengan berhasil (Gist & Mitchell, 1992).

Efikasi diri adalah persepsi atau keyakinan seseorang akan kemampuannya untuk berhasil dalam situasi tertentu, dimana keyakinan ini sebagai penentu tentang bagaimana orang berfikir dan berperilaku (Bandura, 1995). Hal ini mengindikasikan, efikasi diri mempunyai pengaruh terhadap hubungan antara penetapan tujuan dan kinerja (Robbins, 1995). Oleh karena itu, efikasi diri akan berpengaruh dengan upaya yang dilakukan karyawan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Lebih lanjut Bandura juga mengemukakan bahwa efikasi diri mempunyai pengaruh terhadap pola pikir dan reaksi emosi, misalnya stres dan gelisah dan juga memiliki peran dalam memprediksi kerja.

Efikasi diri diturunkan dari Teori Kognitif Sosial (*Social cognitive theory*) yang pertama kali dikemukakan oleh Bandura (1936). Teori ini memandang pembelajaran sebagai penguasaan pengetahuan melalui proses kognitif informasi yang diterima. Sosial mengandung pengertian bahwa pemikiran dan kegiatan manusia berawal dari apa yang dipelajari dalam masyarakat. Sedangkan, kognitif mengandung pengertian bahwa terdapat kontribusi influensial proses kognitif terhadap motivasi, sikap dan perilaku manusia. Secara singkat teori ini menyatakan bahwa sebagian besar pengetahuan dan perilaku anggota organisasi digerakkan dari lingkungan dan secara terus

menerus mengalami proses berfikir terhadap informasi yang diterima. Sehingga hal ini mempengaruhi motivasi, sikap dan perilaku individu. Sedangkan proses kognitif setiap individu berbeda tergantung keunikan karakteristik personalnya.

Efikasi diri secara spesifik menyangkut keyakinan (*belief*) individu terhadap kemampuan yang dimiliki dalam mempengaruhi kontrol terhadap lingkungannya (Bandura, 1986). Jika individu tidak yakin dapat memberdayakan sumber daya keperilakuan kognitif dan motivasi yang diperlukan untuk menyelesaikan satu tugas maupun ataupun tujuan tertentu, individu tersebut sangat terbebani oleh aspek-aspek tugas, dan tidak termotivasi dalam bekerja (Stajkovic & Luthans, 1998). Efikasi diri mempengaruhi keyakinan individu pada pilihan tujuan dan kegiatan yang diarahkan pada reaksi emosional dan ketekunan dalam menghadapi tantangan dan hambatan (Bandura, 1989). Bawahan dengan efikasi diri yang positif akan mampu memutuskan mana yang terbaik dalam pekerjaan mereka (Singh, 2009).

Bandura (1998) menyatakan efikasi diri setiap individu dipengaruhi oleh pengalaman keberhasilan (*mastery experiences*) dan pengalaman orang lain (*vicarious experience*). Pengalaman akan keberhasilan akan meningkatkan efikasi diri yang dimiliki seseorang sedangkan kegagalan akan menurunkan efikasi dirinya. Efikasi diri yang dipengaruhi oleh pengalaman orang lain didapat melalui model sosial yang biasanya terjadi pada diri seseorang yang kurang pengetahuan tentang kemampuan dirinya sehingga mendorong seseorang untuk melakukan modeling.

Individu yang memiliki efikasi diri tinggi, ketika menentukan tujuan tertentu akan mencurahkan semua perhatian untuk memenuhi tuntutan tersebut, dan ketika menghadapi hambatan dan kesulitan dalam pencapaian tujuan tersebut akan berusaha secara maksimal agar mampu bertahan lebih lama dan berhasil mencapai tujuan atau kinerja yang ditetapkan (Lei & Bobok, 1994). Hasil studi tersebut erat kaitannya dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan Wood & Bandura (1989) yang menyatakan bahwa individu yang memiliki efikasi diri tinggi mampu memobilisasi motivasi, sumber daya kognitif dan segala usaha yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas dan tujuan yang ditetapkan. Implikasi sebagai karyawan dengan efikasi diri yang tinggi adalah mereka akan mengerahkan upaya yang lebih gigih dan mau belajar untuk menghadapi hambatan-hambatan yang berkaitan dengan tugas sebagai karyawan.

Hasil penelitian Bandura & Cervone (1986), juga mendukung pernyataan Bandura, (1982) yaitu ketika menerima umpan balik negatif, individu yang memiliki efikasi diri tinggi akan merespon dengan meningkatkan usaha dan motivasi, sedangkan individu yang memiliki efikasi diri rendah cenderung merasa minder atau rendah diri dan menyebabkan timbulnya reaksi emosi lainnya yang bersifat negatif.

Li *et al.*, (2013) menguji secara empiris pengaruh dua konstruksi kepemimpinan transformasional yaitu; *Group Focused Leadership* dan *Individual Focused Leadership* terhadap berbagi pengetahuan. Dalam penelitian ini Li *et al.*,

(2013) memasukkan empat variabel pemediasi antara lain; *Affiliation climate*, *Innovativeness climate*, *Fairness climate*, dan *leader member exchange (LMX)*. Dua konstruksi kepemimpinan transformasional yaitu; *Group Focused Leadership* dan *Individual Focused Leadership* terbukti secara empiris berhubungan positif dengan berbagi pengetahuan.

Pengaruh dimensi kepemimpinan transformasional terhadap berbagi pengetahuan telah diteliti secara empiris oleh Akpotu & Jasmine (2013). Hasil penelitian mereka menunjukkan hubungan yang signifikan/positif dan kuat. Akpotu & Jasmine, (2013) menyarankan penelitian selanjutnya untuk meneliti lebih lanjut tentang pengaruh dari perilaku individu yang bisa menghambat dan mendukung keefektifan proses berbagi pengetahuan dalam organisasi.

Hubungan antara *Empowering Leadership* dan *Team performance* telah diteliti oleh Srivastava & Bartol (2006) dengan menambahkan berbagi pengetahuan (*Knowledge Sharing*) dan *Team Efficacy* sebagai variabel pemediasi. Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan *Empowering Leadership* memiliki hubungan positif dengan berbagi pengetahuan dan *Team Efficacy*. Srivastava & Bartol (2006) menekankan pentingnya masalah perilaku individu dalam efektifitas berbagi pengetahuan dalam organisasi dan menyarankan untuk melakukan penelitian lebih lanjut.

Berbeda dengan penelitian sebelumnya, penelitian kali ini menggunakan dua jenis pengetahuan yaitu pengetahuan tacit dan eksplisit. Hooff & Ridder (2004) mendefinisikan bahwa berbagi pengetahuan adalah proses dimana para individu saling mempertukarkan pengetahuan mereka (pengetahuan tacit dan eksplisit). Hal ini senada dengan usulan penelitian terdahulu yang mengharapkan agar penelitian selanjutnya melihat peran pemoderasian dari efikasi diri hubungan antara kepemimpinan transformasional dan berbagi pengetahuan (Wang & Noe, 2010).

Penelitian ini memfokuskan pada beberapa masalah utama. Pertama, masih sedikitnya yang melakukan penelitian pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap berbagi pengetahuan yang berfokus mengukur variabel dengan menggunakan dua jenis berbagi pengetahuan yaitu berbagi pengetahuan tacit dan eksplisit. Kedua, belum adanya penelitian lebih lanjut mengenai peran pemoderasian dari efikasi diri dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan berbagi pengetahuan (Wang & Noe, 2010), dengan menggunakan dua jenis berbagi pengetahuan yaitu berbagi pengetahuan tacit dan eksplisit. Penelitian terdahulu oleh Srivastava & Bartol (2006) menekankan pentingnya masalah perilaku individu dalam efektifitas berbagi pengetahuan dalam organisasi dan menyarankan untuk melakukan penelitian lebih lanjut. Wang & Noe (2010) juga menyarankan untuk menambahkan peran pemoderasian dari efikasi diri dalam hubungan tersebut. Oleh karena itu, penelitian kali ini akan menguji peran efikasi diri dalam memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan berbagi pengetahuan tacit dan eksplisit.

Landasan Teori Dan Pengembangan Hipotesis Berbagi Pengetahuan (Knowledge Sharing)

Berbagi pengetahuan merupakan proses yang terjadi diantara anggota tim dalam berbagi informasi, ide, saran, keahlian, pemahaman, dan penyerapan pengetahuan yang relevan (Bartol dan Srivastava, 2002; Ipe, 2003; Liebowitz, 2001). Secara spesifik, berbagi pengetahuan didefinisikan sebagai proses pertukaran pengetahuan antara individu satu dengan individu lain, baik berupa pengetahuan tacit maupun eksplisit untuk menciptakan pengetahuan baru (van den Hooff dan de Ridder, 2004). Hal ini diperlukan untuk meningkatkan kapasitas intelektual anggota tim agar dapat mendorong pertukaran dan penciptaan pengetahuan (Liebowitz, 2001).

Dalam berbagi pengetahuan, pengetahuan yang dibagi dapat berupa tacit dan eksplisit. Pengetahuan tacit merupakan pengetahuan yang bersifat pribadi dan memiliki konteks-spesifik sehingga sulit dirumuskan, diakses, serta dikomunikasikan (Johannesen et al., 2001; Nonaka dan Takeuchi, 1995). Pengetahuan tacit tidak dapat dikomunikasikan dengan mudah karena diperoleh melalui pengalaman, tindakan, dan keterlibatan pemikiran (Alavi dan Leidner, 2001; Nonaka dan Takeuchi, 1995). Pengetahuan tacit juga sangat tergantung pada konteks, penyebaran yang lambat, dan terikat oleh waktu (Indarti, 2010).

Di sisi lain, pengetahuan eksplisit merupakan pengetahuan yang lebih mudah diakses dan dibagikan dengan bahasa sistematis (Nonaka dan Konno, 1998; Nonaka dan Takeuchi, 1995). Pengetahuan eksplisit juga lebih mudah dirumuskan dan dikodekan sehingga lebih mudah untuk disebarkan dibandingkan dengan pengetahuan tacit (Nonaka dan Konno, 1998; Nonaka dan Takeuchi, 1995). Pengetahuan eksplisit biasanya lebih mudah dilihat karena telah diubah ke dalam bentuk dokumen maupun rekaman audio/visual (Dalkir, 2005).

Untuk itu, pengetahuan tacit dan eksplisit memiliki cara yang berbeda dalam membagikannya. Berbagi pengetahuan tacit terjadi melalui interaksi tatap muka yang disertai adanya kemauan untuk berbagi pengetahuan yang dimiliki (Lin, 2007). Namun, terdapat beberapa faktor yang dapat menghalangi terjadinya berbagi pengetahuan tacit. Faktor tersebut antara lain: keengganan untuk berbagi, terbatasnya kesadaran akan kepemilikan pengetahuan, dan sulit mengekspresikan pengetahuan tacit menjadi eksplisit (Holste dan Fields, 2010; Szulanski, 1996).

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai perilaku kepemimpinan yang mampu mengubah norma-norma dan nilai-nilai karyawan, dimana pemimpin memotivasi para karyawan agar dapat melakukan melampaui harapan mereka sendiri (Yukl, 1989). kepemimpinan ini berfokus pada peningkatan keterlibatan pengikut dengan tujuan organisasi mereka. Menurut Bass dan Avolio (1994), kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai pemimpin yang ingin mengembangkan potensi penuh

bawahan mereka, kebutuhan yang lebih tinggi, sistem nilai yang baik, moralitas dan motivasi. Hal tersebut dapat memotivasi pengikutnya untuk bersatu, mengubah tujuan dan keyakinan serta pengharapan melampaui kepentingan diri mereka untuk mencapai kepentingan organisasi.

Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama atau hasil yang diinginkan (Waples & Friedrich, 2011; Yammarino, 2013). Lebih lengkapnya, Yammarino (2013) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses interaksi multi-level (pribadi, dyad, grup, kolektif) antara pemimpin-karyawan yang terjadi dalam situasi (konteks) tertentu dimana pemimpin (atasan, pengawas) dan karyawan (karyawan, pelapor langsung) berbagi tujuan (visi, misi) dan bersedia bersama-sama menyelesaikan tujuan, objek, atau tugas. Bagian penting dari proses ini adalah memastikan bahwa kemajuan yang dibuat ke arah tujuan organisasi (tidak melenceng dari tujuan organisasi). Dengan demikian, pemimpin merupakan jantung dalam mengelola kinerja organisasi (Waples & Friedrich, 2011). Tanpa adanya pemimpin, organisasi akan kacau dan kehilangan arah karena tidak ada yang mengendalikan sehingga sulit untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Secara umum, pemimpin dibutuhkan untuk menginspirasi karyawannya, memperlakukan karyawan sebagai individu, mendorong intelektual karyawan, membantu karyawan menjadi berkomitmen, menafsirkan peristiwa yang terjadi pada karyawan, memilih orang yang baik sebagai penanggung jawab kedua, dan memberikan sebagian wewenang sehingga memberikan peluang bagi karyawan untuk mengembangkan kemampuan dan mencoba tantangan baru (Yammarino, 2013). Pemimpin seharusnya menciptakan konteks situasional dan kondisi yang memberikan keleluasaan bagi karyawannya untuk terlibat dalam usaha kreatif menyelesaikan tugas seperti menciptakan budaya organisasi yang mendorong karyawan untuk bebas berdiskusi dan tukar menukar ide (Jung, 2000). Lingkungan organisasi seperti ini dibutuhkan untuk mencapai keunggulan bersaing dalam dunia bisnis yang dinamis. Jadi, pemimpin memegang peranan penting yang menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi.

Teori kepemimpinan transformasional merupakan jenis teori kepemimpinan yang hadir dalam banyak penelitian dalam dua dekade terakhir ini (Avolio & Bass, 1999; Dvir, et al., 2002; Judge & Bono, 2000). Bass (1990) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang memperluas dan meningkatkan kepentingan karyawan, menghasilkan kesadaran dan penerimaan terhadap tujuan dan misi organisasi, serta mendorong karyawan untuk melampaui kepentingan dirinya sendiri demi kebaikan organisasi.

Kepemimpinan transformasional terdiri dari empat dimensi. Penelitian Bass (1990) merinci empat komponen kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

1. Pengaruh ideal (*idealized influence*).
Pemimpin dengan gaya pengaruh ideal dikagumi oleh pengikutnya. Dengan kharisma yang dimiliki, pemimpin dihormati, dikagumi, dan dipercaya. Pemimpin menginspirasi dan membangkitkan motivasi karyawan untuk mencapai hal-hal besar dengan usaha ekstra (Bass, 1990). Pemimpin bertindak sebagai model peran, berbagi risiko dengan pengikut (Bass, 1985 dalam Boerner, Eisenbeiss, & Griesser, 2007). Melalui model peran dan proses mentoring, pemimpin memperlihatkan kepada karyawan untuk menampilkan tugas yang mencapai level tertinggi sehingga karyawan ingin menyamai perilaku pemimpin tersebut (Jung, 2000). Indikator kunci pengaruh ideal adalah model peran, penciptaan dan artikulasi nilai, penyediaan makna, perasaan mengenai tujuan, kepercayaan diri karyawan, penghargaan diri, kontrol emosional, kepercayaan diri, dan penentuan diri (Sarros & Santoro, 2001).
2. Motivasi inspirasional (*inspirational motivation*).
Pemimpin memberikan makna dan tantangan kerja bagi karyawan. Selain itu, pemimpin mendorong karyawan untuk memimpikan masa depan. Dengan demikian, semangat karyawan (individu dan tim) meningkat karena pemimpin menampilkan antusiasme dan optimisme (Bass, 1985 dalam Boerner et al., 2007). Pemimpin juga meningkatkan kesadaran karyawan tentang visi dan misi organisasi, serta mendorong untuk memahami dan berkomitmen dengan misi tersebut (Sarros & Santoro, 2001). Secara ringkas, indikator motivasi inspirasional adalah visi organisasi, komunikasi, pekerja yang menantang, dorongan, bekerja dengan pekerja, dan autonomi (Sarros & Santora, 2001).
3. Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*).
Pemimpin memotivasi upaya karyawan untuk menjadi kreatif dengan mempertanyakan asumsi, membingkai ulang masalah, dan mendekati situasi lama dengan cara baru. Usulan ide-ide baru dan solusi kreatif yang berasal dari karyawan ikut diperhitungkan dalam proses pembuatan keputusan. Dalam menghadapi masalah, pemimpin mengajarkan karyawan untuk melihat kesulitan sebagai masalah yang dapat diselesaikan, dan menekankan pada solusi yang rasional (Bass, 1990). Selain itu yang paling penting adalah tidak ada ejekan atau kritik publik dari kesalahan anggota individu (Bass & Avolio, 1994 dalam Boerner, et al., 2007) sehingga memberikan rasa percaya diri dan keamanan bagi karyawan bahwa karyawan tersebut mampu untuk menghadapi segala bentuk tantangan tugas yang dihadapi. Indikator rangsangan intelektual adalah kreativitas, rasionalitas, pembuatan keputusan secara konsensus, pelatihan, tantangan, dukungan, dan keterlibatan (Sarros & Santoro, 2001).
4. Pertimbangan Individual (*individualized consideration*).
Pemimpin menganggap individu merupakan kontributor penting dalam organisasi (Sarros & Santoro, 2001). Pemimpin dengan gaya pertimbangan individu akan memberikan perhatian pada perbedaan diantara karyawan-karyawannya dan bertindak sebagai mentor yang membantu untuk

tumbuh dan berkembang (Bass, 1990). Selain itu, pemimpin juga memberikan peluang pembelajaran sehingga karyawan dapat mencapai level keberhasilan yang lebih tinggi (Boerner *et al.*, 2007). Secara ringkas, elemen kunci mencakup dorongan, kepedulian dan pelatihan individual serta pendekatan konsultatif dan pendekatan terbuka (Sarros & Santoro, 2001).

Penelitian terdahulu mendukung bahwa pemimpin dengan kepemimpinannya menjadi faktor pendorong utama berbagi pengetahuan dalam organisasi (Xue *et al.*, 2010; Sing, 2010; Srivastava *et al.*, 2006). Menurut Wang & Noe (2010) kepemimpinan transformasional diharapkan akan berguna dalam meningkatkan efektifitas berbagi pengetahuan di antara individu dalam organisasi. Xue *et al.*, (2010) mengutarakan bahwa peranan pemimpin dengan kepemimpinannya dalam manajemen perusahaan, sangat dibutuhkan untuk mengubah sikap karyawan dan membentuk perilaku berbagi pengetahuan perusahaan. Dengan demikian dapat diasumsikan bahwa untuk membentuk perilaku mendukung aktivitas berbagi pengetahuan, perusahaan membutuhkan manajer yang memiliki peran kepemimpinan (Mintzberg, 1973). Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa manajer dengan kepemimpinan transformasional mempunyai kemampuan mengubah perilaku bawahannya untuk mau membuka dirinya terhadap pengetahuan yang dimilikinya, dan secara bersama-sama menciptakan aktifitas berbagi pengetahuan. Pendapat ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Bryant (2003) yang membuktikan bahwa manajer dengan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap aktivitas berbagi pengetahuan.

Menurut Michael poranyi dalam Lumbantobing (2011), menyatakan bahwa pengetahuan terdiri atas dua jenis yaitu pengetahuan tacit dan eksplisit. Pengetahuan tacit merupakan pengetahuan yang diam di dalam benak manusia dalam bentuk intuisi, *judgement*, *skill*, *values* dan *belief* yang sangat sulit diformalisasikan dan dibagi dengan orang lain. Sedangkan pengetahuan eksplisit adalah pengetahuan yang dapat atau sudah terkodifikasi dalam bentuk dokumen atau bentuk berwujud lainnya sehingga dapat dengan mudah ditransfer dan didistribusikan dengan menggunakan berbagai media. Berdasarkan penjelasan tersebut, penelitian ini menduga bahwa kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi berbagi pengetahuan tacit..

Hipotesis 1: *Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada berbagi pengetahuan tacit.*

Hipotesis 2: *Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada berbagi pengetahuan eksplisit*

Efikasi Diri (Self Efficacy)

Efikasi diri adalah persepsi atau keyakinan seseorang akan kemampuannya untuk berhasil dalam situasi tertentu, dimana keyakinan ini sebagai penentu tentang bagaimana orang berfikir dan berperilaku (Bandura, 1995). Hal ini mengindikasikan, efikasi diri mempunyai pengaruh terhadap hubungan antara penetapan tujuan dan kinerja (Robbins, 1995). Oleh karena itu,

efikasi diri akan berpengaruh dengan upaya yang dilakukan karyawan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Lebih lanjut Bandura juga mengemukakan bahwa efikasi diri mempunyai pengaruh terhadap pola pikir dan reaksi emosi, misalnya stres dan gelisah dan juga memiliki peran dalam memprediksi kerja.

Efikasi diri diturunkan dari Teori Kognitif Sosial (*Social cognitive theory*) yang pertama kali dikemukakan oleh Bandura (1936). Teori ini memandang pembelajaran sebagai penguasaan pengetahuan melalui proses kognitif informasi yang diterima. Sosial mengandung pengertian bahwa pemikiran dan kegiatan manusia berawal dari apa yang dipelajari dalam masyarakat. Sedangkan, kognitif mengandung pengertian bahwa terdapat kontribusi influensial proses kognitif terhadap motivasi, sikap dan perilaku manusia. Secara singkat teori ini menyatakan bahwa sebagian besar pengetahuan dan perilaku anggota organisasi digerakkan dari lingkungan dan secara terus menerus mengalami proses berfikir terhadap informasi yang diterima. Sehingga hal ini mempengaruhi motivasi, sikap dan perilaku individu. Sedangkan proses kognitif setiap individu berbeda tergantung keunikan karakteristik personalnya.

Efikasi diri secara spesifik menyangkut keyakinan (*belief*) individu terhadap kemampuan yang dimiliki dalam mempengaruhi kontrol terhadap lingkungannya (Bandura, 1986). Jika individu tidak yakin dapat memberdayakan sumber daya keperilakuan kognitif dan motivasi yang diperlukan untuk menyelesaikan satu tugas maupun ataupun tujuan tertentu, individu tersebut sangat terbebani oleh aspek-aspek tugas, dan tidak termotivasi dalam bekerja (Stajkovic & Luthans, 1998). Efikasi diri mempengaruhi keyakinan individu pada pilihan tujuan dan kegiatan yang diarahkan pada reaksi emosional dan ketekunan dalam menghadapi tantangan dan hambatan (Bandura, 1989). Bawahan dengan efikasi diri yang positif akan mampu memutuskan mana yang terbaik dalam pekerjaan mereka (Singh, 2009).

Teori efikasi diri memberikan model teoritis yang menggambarkan bagaimana dukungan organisasi (manager/supervisor/rekan kerja) dapat memotivasi individu untuk berbagi pengetahuan dalam organisasi (Endres *et al.*, 2007). Berbagi pengetahuan dapat efektif dengan meningkatkan efikasi diri melalui pelatihan (Wang & Noe, 2010; Briyant, 2005). Lebih lanjut dijelaskan oleh Wang & Noe, (2010) bahwa dengan meningkatkan efikasi diri karyawan dapat membantu membentuk dan memfasilitasi persepsi kepemilikan pengetahuan karyawan untuk meningkatkan pengetahuan mereka karena adanya kepuasan internal. Konsepnya adalah bahwa efikasi diri meningkat sejalan dengan kepuasan kerja yang meningkat. Efikasi diri juga dapat menjadi prediktor yang kuat atas pemberejangan dalam training yang diberikan, kinerja, dan kepuasan kerja karyawan (Smith, 2009). Efikasi diri juga merupakan prediktor yang baik dari kinerja dan perilaku (Gist & Mitchell, 1992).

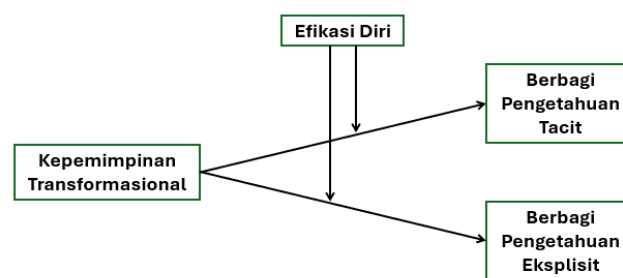
Hasil penelitian Bandura & Cervone (1986), juga mendukung pernyataan Bandura, (1982) yaitu ketika menerima umpan balik negatif individu yang memiliki efikasi diri tinggi akan merespon dengan meningkatkan usaha dan motivasi, sedangkan individu yang memiliki efikasi diri rendah cenderung

merasa minder atau rendah diri dan menyebabkan timbulnya reaksi emosi lainnya yang bersifat negatif.

Hipotesis 3a : Efikasi diri memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan berbagi pengetahuan tacit

Hipotesis 3b : Efikasi diri memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan berbagi pengetahuan eksplisit

Dalam penelitian ini, kami mengeksplorasi bagaimana kepemimpinan transformasional mempengaruhi proses berbagi pengetahuan dalam organisasi, dengan fokus khusus pada dua jenis pengetahuan: tacit dan eksplisit. Selain itu, kami juga menguji peran efikasi diri sebagai pemoderasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan berbagi pengetahuan. Berikut gambar model penelitian:



Gambar 1 Model Penelitian

METODE PENELITIAN

Sampel dan Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan metode *self-administered survey* dengan alat berupa kuesioner. Pengambilan data terhadap individu/karyawan yang bekerja di perusahaan swasta Kota Pekalongan. Dan Aparatur Sipil Negara (ASN) atau Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang berada di Kota Pekalongan dan sekitarnya. Adapun kriteria responden dalam penelitian ini adalah responden merupakan karyawan atau pegawai yang telah bekerja selama minimal 3 tahun. Metoda Analisis penelitian menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) berbasis varian yaitu dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS) 3.0.

Pengukuran Variabel

Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass (1990), kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang memperluas dan meningkatkan kepentingan karyawan, menghasilkan kesadaran dan penerimaan terhadap tujuan dan misi organisasi, mendorong karyawan untuk melihat melampaui kepentingan dirinya sendiri demi kebaikan organisasi. Dalam penelitian ini kepemimpinan transformasional diukur menggunakan 7 item pernyataan *multifactor leadership questionnaire* yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio (1995) (dalam Azliyanti, 2012). Keduapuluh pernyataan tersebut mencakup empat karakteristik dari kepemimpinan transformasional (pertimbangan individual, stimulasi

intelektual, motivasi inspirasional, dan pengaruh ideal). Skala yang digunakan pada konstruk kepemimpinan transformasional adalah skala Likert 1 sampai 5 (1 = sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju).

Berbagi Pengetahuan Tacit dan Berbagi Pengetahuan Eksplisit

Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995) berbagi pengetahuan tacit antara individu melalui komunikasi merupakan proses analog yang membutuhkan “proses simultan” dari masalah yang kompleks yang dimiliki oleh individu-individu. Pengetahuan tacit berakar dalam tindakan, pengalaman, keterlibatan pemikiran, dan dalam konteks tertentu (Alavi & Leidner, 2001), dan karena itu sulit untuk diubah menjadi bentuk eksplisit agar dapat dengan mudah ditransfer dan dibagi (Berman *et al.*, 2002). Pengetahuan eksplisit adalah pengetahuan yang ditularkan secara formal dengan bahasa yang sistematis dan lebih mudah untuk diakses (Nonaka dan Konno, 1998; Nonaka dan Takeuchi, 1995). Dalam penelitian ini berbagi pengetahuan tacit dan berbagi pengetahuan eksplisit diukur menggunakan 10 item yang dikembangkan oleh Reyshav & Weisberg (2009) dari lima item pengukuran berbagi pengetahuan tacit dan eksplisit oleh Bock *et al.*, (2005). Konstruk berbagi pengetahuan eksplisit diukur menggunakan 4 item kuesioner dan konstruk berbagi pengetahuan tacit diukur menggunakan 6 item kuesioner. Skala yang digunakan pada konstruk berbagi pengetahuan tacit dan berbagi pengetahuan eksplisit adalah skala Likert 1 sampai 5 (1 = sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju).

Efikasi Diri

Efikasi diri adalah persepsi atau keyakinan seseorang akan kemampuannya untuk berhasil dalam situasi tertentu, dimana keyakinan ini sebagai penentu tentang bagaimana orang berfikir dan berperilaku (Bandura, 1995). Efikasi diri juga merupakan prediktor yang baik dari kinerja dan perilaku individu (Gist & Mitchell, 1992). Aspek-aspek yang digunakan untuk mengungkap efikasi diri dalam skala efikasi diri adalah aspek kemampuan diri yang meliputi keyakinan terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas yang sulit dan tugas yang bervariasi, aspek rasa percaya diri yang meliputi kegigihan dalam berusaha dan keberanian dalam menghadapi tantangan, serta aspek harapan terhadap keberhasilan yang merupakan sikap optimis dalam bekerja. Konstruk efikasi diri diukur menggunakan 4 item kuesioner yang diadaptasi dari penelitian Spreitzer, (1995). Skala yang digunakan pada konstruk efikasi diri adalah skala Likert 1 sampai 5 (1 = sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Responden

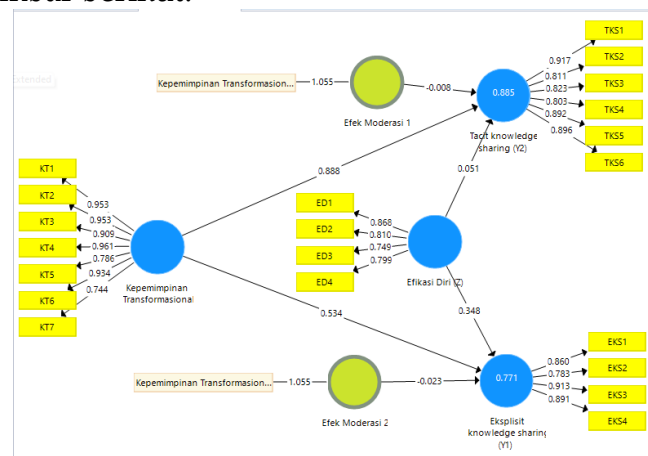
Jumlah responden yang mengisi form kuesioner sebanyak 102 responden. Karakteristik responden dalam penelitian ini meliputi jenis kelamin, jenis industri atau tempat bekerja responden, jabatan di tempat kerja, dan lama bekerja. Jenis pekerjaan dan lama bekerja menjadi karakteristik yang diharapkan oleh peneliti bahwa responden mampu menilai atasannya selama dia bekerja.

Karena dengan lama kerja yang relatif lama tentu sudah memiliki banyak pengalaman kerjasama dengan pimpinannya. Berdasarkan jenis kelamin mayoritas responden adalah perempuan yaitu sejumlah 63 orang (61,8%) dan laki-laki sebanyak 39 orang (38,2%). Berdasarkan sebaran jenis industri/perusahaan tempat bekerja dari responden. Sebanyak 62% berasal dari dunia pendidikan yang terdiri dari dosen dan guru. Dan selanjutnya sebanyak 15,7% berasal dari instansi pemerintahan atau ASN. Sisanya berasal dari industri manufaktur, keuangan/perbankan, perhotelan dan pariwisata, serta dari industri kuliner atau restoran.

Berdasarkan jabatan responden ditempat kerja menunjukkan bahwa sebagian besar responden telah memiliki posisi menengah ke atas di perusahaan atau instansi mereka bekerja. Misalkan, kepala bidang, kepala program studi, pengawas, dan ketua program kerja. Sehingga sangat mendukung karakteristik yang diharapkan dalam penelitian ini. Berdasarkan jangka waktu atau lama bekerja responden ditempat kerja, menunjukkan bahwa sebanyak 30 orang (58,8%) sudah bekerja selama lebih dari 5 tahun lamanya. Sehingga, hal ini tentunya sangat mendukung untuk hasil dari penelitian ini. Dimana responden diminta untuk menilai kepemimpinan dan berbagi pengetahuan yang dimiliki oleh responden. Selanjutnya responden dengan lama bekerja yaitu 4 - 5 tahun sebanyak 17 orang (16,7%). Responden dengan masa kerja 1 - 3 tahun masa kerja juga cukup banyak yaitu 13 orang (12,7%). Sementara kelompok dengan lama bekerja kurang dari 1 tahun hanya diwakili sebanyak 12 orang (11,8%) dari total responden.

Hasil Penelitian

Berikut merupakan model pengukuran untuk uji validitas dan reliabilitas, koefisien determinan model dan koefisien jalur untuk model persamaan, dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2 Tampilan Output Model Pengukuran

Validitas Kovergen

Validitas kovergen dari model pengukuran dengan menggunakan indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading factor* indikator-indikator yang

mengukur konstruk tersebut. Dalam penelitian ini terdapat 4 konstruk dengan jumlah indikator 4 sampai dengan 7 dan menggunakan skala likert 1 sampai 5. Berdasarkan hasil pengujian model pengukuran yang terlihat pada **Gambar 2**, dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Konstruk Kepemimpinan Transformasional diukur dengan menggunakan indikator KT1 - KT7. Semua indikator memiliki *loading factor* di atas 0,7 AVE 0,5 dan *communality* > 0,5.
2. Konstruk Efikasi Diri diukur dengan menggunakan indikator ED1 - ED4. Semua indikator memiliki *loading factor* di atas 0,7 AVE 0,5 dan *communality* > 0,5.
3. Konstruk *Tacit knowledge sharing* diukur dengan menggunakan indikator TKS1 - ATU6. Semua indikator memiliki *loading factor* di atas 0,7 AVE 0,5 dan *communality* > 0,5.
4. Konstruk *Eksplisit knowledge sharing* diukur dengan menggunakan indikator EKS1 - EKS4. Semua indikator memiliki *loading factor* di atas 0,7 AVE 0,5 dan *communality* > 0,5.

Tabel 1 Hasil Akhir *Loading Factor*

Konstruk	Indikator	Outer Loading	Keterangan
<i>Kepemimpinan Transformasional</i>	KP1	0.953	Valid
	KP2	0.953	Valid
	KP3	0.909	Valid
	KP4	0.961	Valid
	KP5	0.786	Valid
	KP6	0.934	Valid
	KP7	0.744	Valid
<i>Efikasi Diri</i>	ED1	0.868	Valid
	ED2	0.810	Valid
	ED3	0.749	Valid
	ED4	0.799	Valid
<i>Tacit knowledge sharing</i>	TKS1	0.917	Valid
	TKS2	0.811	Valid
	TKS3	0.823	Valid
	TKS4	0.803	Valid
	TKS5	0.892	Valid
	TKS6	0.896	Valid
<i>Eksplisit knowledge sharing</i>	EKS1	0.942	Valid
	EKS2	0.964	Valid
	EKS3	0.969	Valid
	EKS4	0.950	Valid
		0.957	Valid

Validitas Diskriminan

Dalam penelitian ini, pengukuran validitas diskriminan dari model pengukuran dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran yang dilakukan dengan membandingkan akar AVE di setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya di dalam model. Model mempunyai validitas diskriminan dikatakan cukup jika memiliki akar AVE (*Average Variance Extracted*) untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya di dalam model. Nilai AVE dan akar AVE

yang lebih tinggi dibandingkan dengan koefisien korelasi antar variabel dalam model penelitian ini dapat kita lihat pada Tabel 2, berikut ini:

Tabel 2 Hasil Perhitungan AVE (Average Variance Extracted) & Akar AVE

Variabel	AVE	Akar AVE
<i>Kepemimpinan Transformasional</i>	0,802	0,863
<i>Efikasi Diri</i>	0,652	0,808
<i>Tacit knowledge sharing</i>	0,737	0,858
<i>Eksplisit knowledge sharing</i>	0,745	0,863

Berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai *cross loading* dimana blok indikator pada variabel lebih besar dari variabel blok lainnya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator yang ada di suatu variabel laten memiliki perbedaan dengan indikator di variabel lain yang ditunjukkan dengan skor *loading*-nya yang lebih tinggi dikonstruksinya sendiri. Hasil *cross loading* dapat kita lihat pada Tabel 3 berikut:

Tabel 3 Cross Loading

	Efek Moderasi 1	Efek Moderasi 2	ED	EKS	KT	TKS
ED1	-0.574	-0.574	0.868	0.765	0.934	0.853
ED2	-0.446	-0.446	0.810	0.634	0.784	0.716
ED3	-0.295	-0.295	0.749	0.659	0.549	0.608
ED4	-0.472	-0.472	0.799	0.681	0.644	0.600
EKS1	-0.491	-0.491	0.718	0.860	0.665	0.692
EKS2	-0.442	-0.442	0.684	0.783	0.583	0.615
EKS3	-0.44	-0.440	0.778	0.913	0.841	0.873
EKS4	-0.434	-0.434	0.754	0.891	0.862	0.899
KT1	-0.564	-0.564	0.821	0.811	0.953	0.875
KT2	-0.598	-0.598	0.877	0.826	0.953	0.894
KT3	-0.521	-0.521	0.844	0.788	0.909	0.823
KT4	-0.573	-0.573	0.832	0.822	0.961	0.882
KT5	-0.456	-0.456	0.816	0.643	0.786	0.720
KT6	-0.574	-0.574	0.868	0.765	0.934	0.853
KT7	-0.204	-0.204	0.671	0.748	0.744	0.823
Kepemimpinan Transformasional *Efikasi Diri (Z)	1	1	-0.562	-0.52	-0.561	-0.536
Kepemimpinan Transformasional *Efikasi Diri (Z)	1	1	-0.562	-0.52	-0.561	-0.536
TKS1	-0.619	-0.619	0.777	0.868	0.856	0.917
TKS2	-0.504	-0.504	0.719	0.689	0.744	0.811
TKS3	-0.204	-0.204	0.671	0.748	0.744	0.823
TKS4	-0.217	-0.217	0.646	0.687	0.754	0.803
TKS5	-0.563	-0.563	0.819	0.815	0.845	0.892
TKS6	-0.598	-0.598	0.826	0.829	0.884	0.896

Uji Reliabilitas

Realibilitas suatu pengukur menunjukkan stabilitas dan konsistensi dari suatu instrumen mengukur suatu konsep atau suatu variabel (Cooper *et al.*,

2006; Hair *et al.*, 2008). Uji Reliabilitas diketahui melalui nilai *Cronbach's alpha* dan *Composite Reability*. Dalam penelitian ini metode uji reliabiliti yang digunakan adalah *Composite Reability* karena dinilai lebih baik dalam mengestimasi konsistensi internal suatu konstruk. Untuk dapat dikatakan suatu konstruk reliabel, maka nilai *Cronbach's alpha* harus $> 0,6$ dan nilai *Composite Reability* harus $> 0,7$. Berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai *Cronbach's alpha* masing-masing konstruk di atas 0,6 dan nilai *Composite Reability* di atas 0,7 sehingga dapat dikatakan bahwa pengukur dalam penelitian ini adalah reliabel. (lihat **Gambar 3**)

	Cronbach's Alpha	rho_A	Reliabilitas Komposit	Rata-rata
Efek Moderasi 1	1.000	1.000	1.000	1.000
Efek Moderasi 2	1.000	1.000	1.000	1.000
Efikasi Diri (Z)	0.822	0.833	0.882	0.652
Eksplisit knowl...	0.886	0.899	0.921	0.745
Kepemimpinan...	0.957	0.961	0.966	0.802
Tacit knowledg...	0.928	0.932	0.944	0.737

Gambar 3 Cronbach's alpha dan Composite Reability

Pengujian Model Struktural (Structural Model)

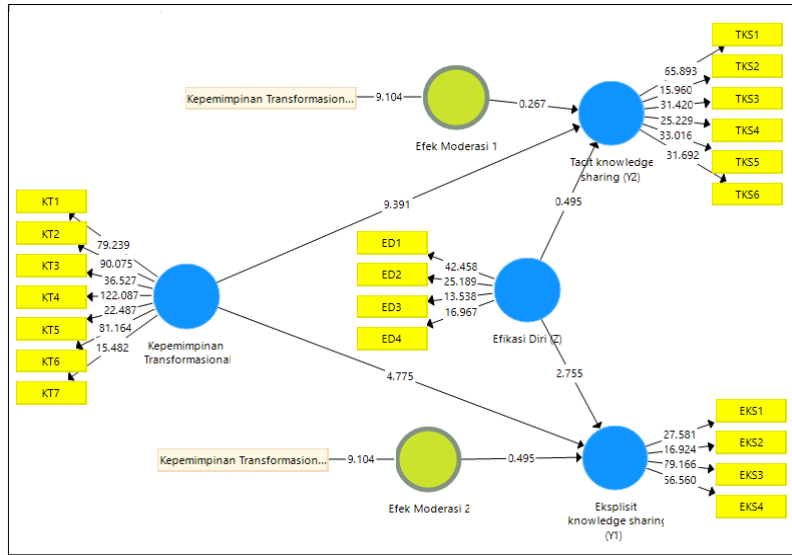
Model struktural pada penelitian ini dapat dilihat pada **Gambar 4** Model struktural dalam PLS dievaluasi dengan menggunakan R^2 untuk variabel dependen dan nilai koefisien pada *path* (β) untuk variabel independen yang kemudian dinilai signifikansinya berdasarkan nilai *T-statistic* setiap *path*.

R Square

	R Square	Adjusted R Square
Eksplisit knowledge sharing (Y1)	0.771	0.766
Tacit knowledge sharing (Y2)	0.885	0.882

Gambar 4 Nilai R Square & Adjusted R Square

R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Kriteria penilaiannya adalah jika nilai $R^2 = 0,75$ maka dikatakan substansial (besar/kuat), $R^2 = 0,50$ maka dikatakan moderate (sedang), sedangkan jika $R^2 = 0,25$ maka dikatakan lemah (kecil). Berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai Adjusted $R^2 = 0,766$ untuk variabel Y1, sehingga dapat dikatakan bahwa kemampuan variabel Y1 (*Eksplisit Knowledge Sharing*) dalam menjelaskan variabel Kepemimpinan Transformasional cukup kuat. Begitupun dengan nilai Adjusted $R^2 = 0,882$ untuk variabel Y2, sehingga dapat dikatakan bahwa kemampuan variabel Y2 (*Tacit Knowledge Sharing*) dalam menjelaskan variabel Kepemimpinan Transformasional cukup kuat.



Gambar 5 Hasil Output Model Struktural

Nilai *T-statistic* antara variabel independen ke variabel dependen. Untuk menilai signifikansi model prediksi dalam pengujian model struktural, dapat kita lihat pada nilai *T-statistic* antara variabel independen ke variabel dependen. Berdasarkan nilai beta koefisien dan nilai *T-statistic* di atas, maka hasil untuk masing-masing hipotesis data dilihat pada **Tabel 4** berikut:

Tabel 4 Koefisien Jalur pada Pengujian Model Struktural

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
Efektif Moderasi 1 -> Tacit knowledge sharing (Y2)	-0.008	-0.006	0.030	0.267	0.789
Efektif Moderasi 2 -> Eksplicit knowledge sharing (Y1)	-0.023	-0.022	0.047	0.495	0.621
Efikasi Diri (Z) -> Eksplicit knowledge sharing (Y1)	0.348	0.35	0.126	2.755	0.006
Efikasi Diri (Z) -> Tacit knowledge sharing (Y2)	0.051	0.049	0.104	0.495	0.621
Kepemimpinan Transformasional -> Eksplicit knowledge sharing (Y1)	0.534	0.534	0.112	4.775	0
Kepemimpinan Transformasional -> Tacit knowledge sharing (Y2)	0.888	0.893	0.095	9.391	0

Berikut merupakan hasil uji untuk masing-masing hipotesis berdasarkan nilai Beta Koefisien dan nilai *T-statistic*. Dapat dilihat pada **Tabel 5** berikut.

Tabel 5 Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis		Keterangan
H1	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada berbagi pengetahuan tacit	Terdukung
H2	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada berbagi pengetahuan eksplisit	Terdukung

H3	Efikasi diri memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan berbagi pengetahuan tacit.	Tidak terdukung
H4	Efikasi diri memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan berbagi pengetahuan eksplisit	Terdukung

- **Uji hipotesis H1 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada berbagi pengetahuan tacit.**
 Hasil uji analisis menunjukkan bahwa variabel *Kepemimpinan transformasional* berpengaruh positif signifikan terhadap variabel *berbagi pengetahuan tacit* dengan nilai koefisien beta sebesar 0,888 (positif/memperkuat); *t-value* 9,391; dan *P-value* 0,000 > 0,05 (signifikan). Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama terdukung.
- **Uji hipotesis H2 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada berbagi pengetahuan eksplisit.**
 Hasil uji analisis menunjukkan bahwa variabel *Kepemimpinan transformasional* berpengaruh positif signifikan terhadap variabel *berbagi pengetahuan eksplisit* dengan nilai koefisien beta sebesar 0,534 (positif/memperkuat); *t-value* 4,775; dan *P-value* 0,000 > 0,05 (signifikan). Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua terdukung.
- **Uji hipotesis H3a : Efikasi diri memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan berbagi pengetahuan tacit.**
 Hasil uji analisis menunjukkan bahwa efek moderasi variabel *efikasi diri* terhadap hubungan antara *Kepemimpinan transformasional* dan variabel *berbagi pengetahuan tacit* memiliki nilai koefisien beta sebesar 0,051 (positif/memperkuat); *t-value* 0,495; dan *P-value* 0,621 > 0,05 (tidak signifikan). Sehingga, *efikasi diri* tidak berperan dalam memoderasi hubungan antara *Kepemimpinan transformasional* dan variabel *berbagi pengetahuan tacit* dan dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3a tidak terdukung.
- **Uji hipotesis H3b : Efikasi diri memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan berbagi pengetahuan eksplisit.**
 Hasil uji analisis menunjukkan bahwa efek moderasi variabel *efikasi diri* terhadap hubungan antara *Kepemimpinan transformasional* dan variabel *berbagi pengetahuan eksplisit* memiliki nilai koefisien beta sebesar 0,348 (positif/memperkuat); *t-value* 2,755; dan *P-value* 0,006 > 0,05 (signifikan). Sehingga, *efikasi diri* berperan dalam memoderasi hubungan antara *Kepemimpinan transformasional* dan variabel *berbagi pengetahuan eksplisit* dan dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3b terdukung.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan analisis data dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *Kepemimpinan transformasional* pada *berbagi pengetahuan tacit*. *Kepemimpinan transformasional* merujuk pada gaya kepemimpinan yang fokus pada menginspirasi dan memotivasi para anggota

tim untuk mencapai potensi terbaik mereka. Gaya kepemimpinan ini berusaha untuk mengubah budaya dan lingkungan kerja agar lebih inovatif, kreatif, dan berorientasi pada pembelajaran. kepemimpinan transformasional menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan merangsang berbagi pengetahuan tacit. Dengan membangun komunikasi terbuka, inovasi, budaya pembelajaran, kepercayaan, dan keterampilan interpersonal, pemimpin transformasional membantu anggota tim untuk merasa lebih nyaman dan termotivasi untuk berbagi pengetahuan tacit yang bernilai bagi pertumbuhan dan kesuksesan organisasi.

Kepemimpinan transformasional juga memiliki pengaruh yang signifikan pada berbagi pengetahuan eksplisit, meskipun penekanannya lebih pada aspek-aspek budaya, motivasi, dan lingkungan kerja. Kepemimpinan transformasional menciptakan lingkungan yang mendukung budaya terbuka, kolaboratif, dan inovatif, serta mendorong motivasi intrinsik dan pengembangan pribadi. Semua ini secara positif mempengaruhi kecenderungan anggota tim untuk secara aktif berbagi pengetahuan eksplisit mereka, yang pada gilirannya dapat meningkatkan efektivitas kerja tim dan pencapaian tujuan organisasi.

Efikasi diri adalah keyakinan individu dalam kemampuannya untuk berhasil menyelesaikan tugas atau mencapai tujuan tertentu. Efikasi diri tidak berperan dalam memoderasi hubungan antara *Kepemimpinan transformasional* dan variabel *berbagi pengetahuan tacit*. Hal ini kemungkinan disebabkan oleh Kepemimpinan transformasional umumnya cenderung mendorong lingkungan inklusif dan berfokus pada tim. Dalam konteks ini, anggota tim merasa didorong untuk berkontribusi dan berbagi pengetahuan tanpa terlalu banyak mempertimbangkan tingkat efikasi diri mereka, karena mereka merasa diterima dan didukung oleh pemimpin dan rekan-rekan mereka. Pengetahuan tacit seringkali sulit diukur dan dikuantifikasi, karena melibatkan aspek-aspek seperti intuisi, wawasan, dan pengalaman yang sulit diungkapkan secara eksplisit. Oleh karena itu, tingkat efikasi diri yang lebih tinggi mungkin tidak selalu secara langsung memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan berbagi pengetahuan tacit.

Efikasi diri berperan dalam memoderasi hubungan antara *Kepemimpinan transformasional* dan variabel *berbagi pengetahuan eksplisit*. Hal ini kemungkinan disebabkan karena individu dengan tingkat efikasi diri yang tinggi cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk mengambil risiko, mencoba hal baru, dan berpartisipasi aktif dalam interaksi tim. Kepemimpinan transformasional yang mendorong kreativitas dan inovasi akan lebih efektif pada individu dengan tingkat efikasi diri yang tinggi, karena mereka merasa lebih percaya diri dalam memberikan kontribusi berharga. Individu dengan efikasi diri yang tinggi lebih mungkin merespons positif terhadap umpan balik, termasuk pujian dan pengakuan atas kontribusi mereka. Kepemimpinan transformasional yang memberikan umpan balik positif akan lebih memotivasi individu-individu ini untuk terus berbagi pengetahuan eksplisit. Individu dengan efikasi diri yang lebih tinggi cenderung lebih tanggap terhadap pengaruh positif dari gaya

kepemimpinan ini, sehingga mendorong partisipasi aktif dalam berbagi pengetahuan eksplisit dan kolaborasi.

Saran

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang mungkin bisa menjadi dasar untuk penelitian selanjutnya. Pertama, penelitian selanjutnya dapat menambah jumlah responden dan tidak hanya responden yang berasal dari Kota Pekalongan dan sekitarnya. Namun, diharapkan lebih luas lagi yaitu dari luar Kota Pekalongan. Kedua, dapat menambahkan variabel lain yang mempengaruhi, bukan hanya kepemimpinan transformasional. Dalam kepemimpinan terdapat kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan lainnya. Sehingga, dapat dilakukan analisis atau penelitian selanjutnya.

REFERENSI

- Alavi, M. & Leidner, D. E. 2001. Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1):107-136.
- Bartol, K. M. & Srivastava, A. 2002. Encouraging Knowledge Sharing: The Role Of Organizational Rewards Systems. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 9(1):64-76.
- Bechina, A. A. & Bommen, T. 2006. Knowledge Sharing Practices: Analysis Of A Global Scandinavian Consulting Company. *The Electronic Journal Of Knowledge Management*, 4(2):109-116.
- Berman, S. L., Down, J. & Hill, C. W. 2002. Tacit knowledge as a Source of Competitive Advantage in the National Basketball Association. *Academy of Management Journal*, 45(1):13-31.
- Bock, G.W. & Kim. Y.G. 2002. Breaking the Myths of Rewards: An Exploratory Study of Attitudes About Knowledge Sharing. *Information Resources Management Journal*, 15(2):14-21.
- Gudono. 2011. "Analisis Data Multivariat Ed.1". **BPFE: Yogyakarta.**
- Gudono. 2012. "Analisis Data Multivariat Ed.2". **BPFE: Yogyakarta.**
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. 2010. *Multivariate Data Analysis*. **New Jersey: Pearson Prentice Hall.**
- Hakami, Y., Tam, S., Bursalim, A. H. & Husin, A. R. C. 2014. A Review of Faktors Affecting The Sharing of Knowledge in Social Media. *Science International*, 26(2):679-688.
- Hansen, M. T., Mors, M. L. & Lova's, B. 2005. Knowledge sharing in organizations: Multiple networks, multiple phases. *Academy of Management Journal*, 48(5):776-793.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. 2010. *Multivariate Data Analysis*. **New Jersey: Pearson Prentice Hall.**

- Hakami, Y., Tam, S., Bursalim, A. H. & Husin, A. R. C. 2014. A Review of Faktors Affecting The Sharing of Knowledge in Social Media. *Science International*, 26(2):679-688.
- Hartono, J. 2011. *Pedoman Survei Kuesioner*. **BPFE: Yogyakarta**.
- Hartono, J. 2016. *Metode Penelitian Bisnis. Salah Kaprah dan Pengalaman-pengalaman*. Edisi 6. **BPFE: Yogyakarta**.
- Hansen, M. T., Mors, M. L. & Lova's, B. 2005. Knowledge sharing in organizations: Multiple networks, multiple phases. *Academy of Management Journal*, 48(5):776-793.
- Hsu, C. & Lin, J. C. 2008. Acceptance of Blog Usage: The Role of Technology acceptance, Social influence and Knowledge Sharing Motivation. *Information & Management*, 45:65-74.
- Husman, M. & Wulf, V. 2005, The Role Of Information Technology In Building And Sustaining The Relational Base Of Communities. *The Information Society*, 21(2):81-89.
- Imam Ghozali. 2018. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25 (edisi 9)*, **Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro**.
- Ipe, M. 2003. Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework". *Human Resource Development Review*, 2:337-359.
- Mital, M., Israel, D. & Agarwal, S. 2010. Information Exchange and Information Disclosure and In Social Networking Web Sites. *The Learning Organization*, 17(6):479-489.
- Neuman, W. L. 2006. *Basics of Social Research: Qualitative and Quantitative Approaches*. **USA : Pearson International Edition**.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. **New York: Oxford University Press**.
- Nonaka, I. & Konno, N. 1998. The Concept of 'Ba': Bilding A Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*, 40(3):40-53.
- Wahana Komputer. 2017. *Ragam Model Penelitian & Pengolahannya dengan SPSS*, **Semarang: Penerbit ANDI**.
- Ruggles, R. 1998. The State Of Notion: Knowledge Management In Practice. *California Management Review*, 40:80-89.
- Roblek, V., Pejic Bach, M., Mesko, M. & Bertoncej, A. 2013. The Impact Of Social Media To Value Added In Knowledge-based Industries. *Kybernetes*, 42(4):554-568.
- Ryu, S., Ho, S. H., & Han, I. 2003. Knowledge Sharing Behavior Of Physicians In Hospitals. *Expert Systems with Applications*, 25(1):113-122.
- Scheepers, H., Scheepers, R., Stockdale, R. & Nurdin, N. 2014. The Dependent Variable in Social Media Use. *Journal of Computer Information Systems*, 54(2):25-34.

- Sekaran, U. 2017. *Metode Penelitian Untuk Bisnis 1 (edisi 6)*, Jakarta: Salemba Empat.
- Sekaran, U. 2017. *Metode Penelitian Untuk Bisnis 2 (edisi 6)*, Jakarta: Salemba Empat.
- Sondergaard, S., Kerr, M. & Clegg, C. 2007. Sharing Knowledge: Contextualising Socio-Technical Thinking And Practice. *The Learning Organization*, 14(5):423–435.
- Sun, Y., Lim, K. H., Peng, Z. & Wang, W. M. 2014. Norm of Reciprocity, Reciprocal Benefits, and Reciprocal Relationships: A Revisit of the Role of Reciprocity in Knowledge Sharing. *Thirty Fifth International Conference on Information Systems*, pp:1-16.
- Suliyanto. 2011. *Ekonometrika Terapan: Teori & Aplikasi dengan SPSS*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Zheng, Y., Li, L. & Zheng, F. 2010. Social Media Supportfor Knowledge Management. *International Conference on Management and Service Science (MASS), WuHan, 2010*.