

# Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Motivasi terhadap Perilaku Berbagi Pengetahuan

Meildy Louisa Kese<sup>1</sup>, Dylmoon Hidayat<sup>2</sup>

mlouisa33@gmail.com<sup>1</sup>, dylmoon.hidayat@uph.edu<sup>2</sup>

Sekolah Lentera Harapan Labuan Bajo<sup>1</sup>, Universitas Pelita Harapan Tangerang<sup>2</sup>

*The Effect of Transformational Leadership, Organizational Culture, and Motivation on Knowledge Sharing Behavior*

## ABSTRACT

*Knowledge sharing has important role in establishing and maintaining the quality of any organization especially in education area. Knowledge sharing is influenced by transformational leadership which builds a culture of sharing and motivates all members to practice it. This study aims to identify the effect of transformational leadership, organizational culture, and motivation to knowledge sharing behavior. This study utilizes a quantitative approach with a path analysis method to determine the effect of the coefficients of each variable. The data was collected by distributing questionnaires to 70 respondents at Sekolah XYZ Kupang. The result showed that (1) transformational leadership has no direct effect on knowledge sharing behavior; (2) organizational culture has a positive effect on knowledge sharing behavior; (3) motivation has a positive effect on knowledge sharing behavior; (4) transformational leadership has a positive effect on organizational culture; (5) transformational leadership has a positive effect on motivation; (6) transformational leadership has a positive effect on knowledge sharing behavior through organizational culture; (7) transformational leadership has a positive effect on knowledge sharing behavior through motivation.*

**Keywords:** *Transformational Leadership, Organizational Culture, Motivation, Knowledge Sharing*

---

### Article Info

Received date: 2 Agustus 2020

Revised date: 5 Mei 2021

Accepted date: 19 Mei 2021

## PENDAHULUAN

Aset berharga suatu organisasi adalah pengetahuan. Hal ini dapat terlihat dari sifat pengetahuan itu sendiri dan juga manfaatnya bagi individu maupun organisasi. Menurut Debowksi (2006), setiap individu memiliki rangkaian pengetahuan unik yang diambil dari pengalaman dan sumber yang ditemui sepanjang tahun. Saat berbagai sumber informasi diuji serta dikombinasikan dengan pengalaman dan pembelajaran sebelumnya, pengetahuan itu menjadi kreatif, dinamis, dan mudah beradaptasi. Pengetahuan tersebut merupakan komoditas berharga untuk berinovasi hingga tujuan organisasi tercapai dengan maksimal. Jashapara (2004) juga menjelaskan bahwa pengetahuan merupakan informasi yang *actionable* karena memungkinkan individu untuk mengambil keputusan dengan tepat serta memberikan masukan secara efektif untuk berkomunikasi dan berkreasi di dalam organisasi. Alvin Toffler di dalam tulisan Nonaka, Toyama, dan Konno juga menyatakan bahwa, “*Knowledge is the source of the highest quality power*” (Nonaka, Toyama, & Konno, 2000, p. 5). Pengetahuan membantu individu untuk dapat berinovasi dan mengembangkan kualitas dirinya sehingga mampu memiliki keunggulan dalam berkompetisi. Dengan demikian, pengetahuan sebagai aset yang berharga harus dimanfaatkan secara efektif dan berkualitas.

Kemampuan organisasi untuk memanfaatkan pengetahuannya secara efektif dan berkualitas bergantung pada orang-orang yang menciptakan, menggunakan, dan berbagi pengetahuan (Ipe, 2003). Sebagai aset yang berharga bagi organisasi, pengetahuan yang dimiliki menjadi tidak bernilai jika hanya tersimpan di dalam diri individu. Ishikawa dan Naka di dalam bukunya menjelaskan:

*Knowledge does not do anything if it merely exists in a book or in someone's mind. Knowledge is valuable only when it is understood and practiced in a human society, granting people economic profit or emotional pleasure. If knowledge is buried in books, it will only become obsolete one day, and it is useless if it is only*

*stored in a person's mind, excellent though their mind may be, as it will only disappear when they die* (Ishikawa & Naka, 2007, p. 11).

Ishikawa dan Naka (2007) juga menekankan bahwa walaupun pengetahuan telah dipraktikkan, otak manusia memiliki keterbatasan di dalam penyimpanannya sehingga pengetahuan tersebut harus dibagikan agar tetap bertahan. Satu kekuatan yang besar di dalam diri individu akan menjadi lebih besar ketika dimiliki oleh satu komunitas. Namun, perilaku berbagi pengetahuan masih belum dipraktikkan dengan maksimal di beberapa organisasi karena kurangnya pemahaman akan berbagi pengetahuan, tidak adanya wadah untuk berbagi, dan kesenjangan umur antara anggota organisasi.

Kurangnya perilaku berbagi pengetahuan dipengaruhi oleh berbagai faktor, diantaranya adalah gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi. Hasil penelitian Al-husseini dan Elbeltagib (2018) menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan dukungan visi, dorongan dan kepercayaan, serta mempromosikan budaya berbagi pengetahuan dengan prediktor terkuat adalah stimulus intelektual. Selain faktor kepemimpinan, penelitian oleh Poul, Khanlarzadeh, dan Samiei (2016) menunjukkan bahwa atribut-atribut budaya organisasi merupakan faktor penting yang dapat menentukan tingkat perilaku berbagi pengetahuan. Selain itu, penelitian Kakhki, Rajabi, Naji, dan AsemanDoreh (2019) menyatakan bahwa berbagi pengetahuan dapat ditingkatkan dengan memberikan perhatian pada motivasi intrinsik dan ekstrinsik karyawan. Penelitian yang dilakukan Saifi (2016) juga menggambarkan bahwa korelasi antara motivasi pribadi dan berbagi pengetahuan lebih tinggi dibandingkan dengan kepercayaan.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka peneliti ingin meneliti lebih jauh mengenai, “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Motivasi Terhadap Perilaku Berbagi Pengetahuan”.

## KAJIAN PUSTAKA

### Perilaku Berbagi Pengetahuan

Pengetahuan adalah tindak lanjut dari informasi yang dapat membawa seseorang kepada hikmat dan kebenaran. Nonaka, Toyama, dan Konno (2000), menekankan bahwa sebuah informasi dapat menjadi pengetahuan ketika informasi tersebut diinterpretasikan oleh individu sesuai dengan konteksnya sehingga menghasilkan sebuah keyakinan dan komitmen bagi individu. Apabila tidak berada di dalam sebuah konteks maka kumpulan informasi tersebut hanyalah sebatas informasi.

Pengetahuan terbagi atas dua tipe, yaitu *explicit knowledge* dan *tacit knowledge*. *Explicit knowledge* adalah pengetahuan yang dapat diformulasikan dan dibagikan di dalam bentuk data, rumus, spesifikasi, dsb. Sedangkan, *tacit knowledge* adalah pengetahuan individu di dalam dirinya yang sulit diformulasikan karena berupa pemahaman dan intuisi individu. Menurut Nonaka, Toyama, & Konno (2000), kedua pengetahuan tersebut tidak boleh dipisahkan karena *explicit knowledge* tanpa *tacit insight* akan segera kehilangan maknanya. Interaksi antara *explicit knowledge* dan *tacit knowledge* akan membentuk pengetahuan.

Penyebaran pengetahuan di dalam suatu organisasi dikenal dengan perilaku berbagi pengetahuan. Perilaku berbagi pengetahuan dapat diartikan sebagai tindakan individu yang membagikan atau memberikan pengetahuan miliknya baik secara langsung maupun tidak langsung kepada anggota lainnya di dalam organisasi (Ishikawa & Naka, 2007; Lee, 2001; Kim & Gyehee, 2013). Perilaku berbagi pengetahuan dapat dilihat dari perilaku yang aktif membagikan pengetahuan unik yang anggota komunitas miliki; aktif berbagi pengalaman secara langsung (*face to face*); aktif terlibat di dalam kegiatan berbagi pengetahuan (rapat/diskusi); menuliskan/mendokumentasikan pengalaman yang dibagikan dalam bentuk cetak maupun media elektronik.

Perilaku berbagi pengetahuan membutuhkan cinta, kepedulian, kepercayaan, dan komitmen (Nonaka et al, 2000, p. 44). Adanya kasih dan kepedulian akan membangun kepercayaan dan komitmen individu untuk berbagi satu sama lain. Keempat hal tersebut juga membangun rasa nyaman bagi individu untuk saling berbagi. Oleh karena itu, peran gaya kepemimpinan di dalam membangun lingkungan kerja yang nyaman untuk berbagi sangatlah penting khususnya kepemimpinan transformasional.

### Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang menstimulus dan menginspirasi pengikutnya untuk melakukan perubahan melampaui kepentingan pribadi mereka, sehingga dapat

meningkatkan kinerja individu dan efektivitas organisasi (Al-husseini & Elbeltagib, 2018; Robbins, 2003; Bass & Riggio, 2006). Pemimpin memberikan stimulus dengan membuka kesadaran pengikutnya mengenai nilai dan konsep diri yang benar; memberikan penjelasan yang jelas mengenai visi, misi, tujuan, dan nilai-nilai di dalam organisasi; serta memberikan kepercayaan kepada pengikutnya untuk semakin mengembangkan kapasitas diri mereka. Sedangkan, pemimpin menginspirasi pengikutnya dengan memberikan teladan yang baik dalam hal relasi, komunikasi, inovasi, kerja sama, dan sebagainya.

Bernard Bass dan Ronald Riggio memberikan identifikasi karakteristik kepemimpinan transformasional menjadi empat komponen, yaitu Pengaruh Idealisme (*Idealize Influence*), Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*), Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*), dan Pertimbangan Individual (*Individualized Consideration*) (Bass & Riggio, 2006, pp. 6-7). Secara spesifik, kepemimpinan transformasional dapat dilihat dari karakteristik seorang pemimpin yang mengetahui tujuan dan arah yang jelas untuk menuntun orang lain; mampu memotivasi orang-orang di sekitarnya; memiliki etika dan karakter yang dapat dijadikan panutan; memberikan tantangan untuk berkembang, berpikir inovatif dan kreatif; berperan sebagai mentor dalam membimbing pengikutnya untuk pencapaian dan pertumbuhan individu.

### **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah pengetahuan anggota akan organisasi mencakup keyakinan, nilai, aturan, dan norma yang menentukan sikap serta perilaku anggota dalam bekerja sehingga membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya (Robbins & Judge, 2013; Nurkolis, 2006; Colquitt, Lepine & Wesson, 2015). Budaya menyampaikan kepada anggota setiap keyakinan, nilai, aturan, dan norma suatu organisasi. Semua itu disepakati dan dijalankan oleh seluruh anggota hingga menjadi budaya organisasi tersebut. Budaya organisasi membentuk dan memperkuat sikap dan perilaku karyawan. Pada akhirnya, keyakinan dan nilai organisasi akan melekat dan menjadi keyakinan individu atau sebaliknya. Budaya memiliki pengetahuan unik yang dipegang organisasi sehingga menjadikannya berbeda dengan organisasi lainnya.

Robins (2013) mendefinisikan budaya organisasi di dalam tujuh karakteristik. Pertama, inovasi dan pengambilan risiko (*Innovation and Taking Risk*). Kedua, perhatian pada hal-hal rinci (*Attention to Detail*). Ketiga, orientasi hasil (*Outcome Orientation*). Keempat, orientasi orang (*People Oriented*). Kelima, orientasi tim (*Team Oriented*). Keenam, keagresifan (*Aggressiveness*). Ketujuh, stabilitas (*Stability*). Pada penelitian ini, karakteristik budaya organisasi dikhususkan pada pemahaman organisasi terhadap visi dan misi organisasi; inovasi; *team oriented*; pemberian waktu dan tenaga bagi pengembangan rohani (Scazzero, 2016).

### **Motivasi**

Berdasarkan definisi para ahli, motivasi dapat disimpulkan sebagai kekuatan atau faktor-faktor dari dalam maupun luar individu yang memengaruhi perilaku individu serta menentukan arah, intensitas, upaya, dan durasi di dalam bekerja untuk mencapai tujuan (Armstrong & Taylor, 2014; Robbins & Judge, 2013; Latham & Pinder, 2005). Seberapa banyak usaha yang dilakukan oleh seseorang untuk mencapai hasil maksimal bergantung pada kekuatan yang mendorongnya. Seberapa keras seseorang dapat berjuang untuk mencapai tujuan akhirnya juga bergantung pada kekuatan yang mendorongnya. Selain itu, seberapa lama seseorang bertahan untuk melakukan suatu hal juga bergantung pada kekuatan yang menahannya untuk tetap bertahan dan maksimal di dalam bekerja.

Motivasi terbagi menjadi dua tipe, yaitu motivasi ekstrinsik dan intrinsik. Motivasi ekstrinsik adalah kekuatan atau faktor-faktor pendorong yang berasal dari luar individu. Cruz, Perez, & Cantero (2009), menyatakan bahwa motivasi ekstrinsik terbentuk karena adanya penghargaan dari luar seperti pemberian tunjangan atau insentif, kestabilan pekerja, pengakuan organisasi, dan promosi. Sedangkan, motivasi intrinsik merupakan kekuatan atau faktor pendorong yang berasal dari dalam diri individu. Motivasi intrinsik ini dipahami sebagai motivasi yang otonom karena individu bertindak atas dasar kesenangan dan minatnya (Gagné, et al., 2019, p. 784). Cruz et al (2009) menjelaskan bahwa motivasi intrinsik individu dapat diukur melalui empat hal, yaitu kepercayaan diri, keterlibatan dan rasa memiliki (keanggotaan), kejujuran, dan kemandirian dalam bekerja (autonomi).

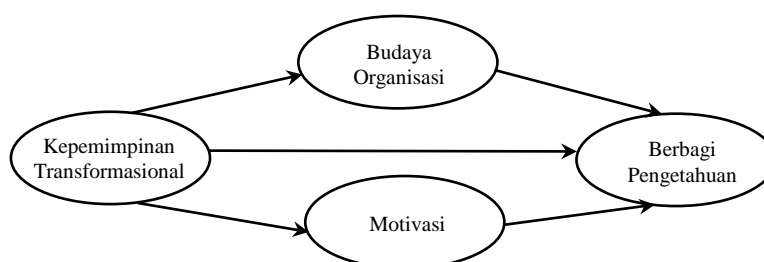
### **Penelitian Terdahulu**

Beberapa penelitian telah dilakukan sebelumnya untuk melihat variabel-variabel yang menjadi fokus penelitian ini, yaitu kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi, dan perilaku berbagi pengetahuan. Beberapa dari penelitian yang telah dilakukan, antara lain:

- 1) Penelitian berjudul, *“Evaluating the Effect of Transformational Leadership on Knowledge Sharing Using Structural Equation Modelling: The Case of Iraqi Higher Education”* (Al-husseini & Elbeltagib, 2018). Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif untuk melihat pengaruh empat komponen kepemimpinan transformasional terhadap perilaku berbagi pengetahuan di delapan perguruan tinggi Irak. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan dukungan, visi, dorongan dan kepercayaan, serta mempromosikan budaya berbagi pengetahuan. Namun, penelitian ini terbatas pada tingkat dan area penelitiannya. Penelitian ini dilakukan pada konteks perguruan tinggi negara Irak, sehingga tidak dapat digeneralisasikan ke semua negara, kota, maupun budaya.
- 2) Penelitian berjudul, *“The Impact of Organizational Culture on Knowledge Sharing”* (Poul, Khanlarzadeh, & Samiei, 2016). Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif untuk menguji pengaruh budaya organisasi pada perilaku berbagi pengetahuan pada *Multimedia University, Malaysia*. Hasil penelitian ini menekankan bahwa atribut budaya merupakan faktor penting yang dapat menentukan tingkat perilaku berbagi pengetahuan.
- 3) Penelitian berjudul, *“The Impact of Motivation, Trust, and National Cultural Differences on Knowledge Sharing within the Context of Electronic Mail”* (Saifi, 2016). Penelitian ini bertujuan untuk menguji dampak dari motivasi, kepercayaan, dan budaya nasional dalam perilaku berbagi pengetahuan. Penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan angket kepada 200 mahasiswa di salah satu universitas terkemuka di Selandia Baru secara acak. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi dan kepercayaan secara signifikan memengaruhi perilaku berbagi pengetahuan menggunakan surat elektronik. Penelitian ini hanya terbatas pada surat elektronik (*explicit knowledge*) sehingga tidak mencakup *tacit knowledge*.
- 4) Penelitian berjudul, *“Effect of Transformational Leadership and High Performance Work System on Job Motivation and Task Performance: Empirical Evidence from Business Schools of Thailand Universities”* (Pongpearchan, 2016). Penelitian ini dilakukan untuk melihat pengaruh kepemimpinan transformasional dan *high performance work system* terhadap Motivasi kerja dan *task performance*. Sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah dosen *business schools* pada universitas negeri di Thailand sejumlah 896 orang. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif pada motivasi kerja dosen.
- 5) Penelitian berjudul, *“The Role of Transformational Leader in Developing Knowledge Culture in Public Sector Hospitals”* (Mahmood & Khattak, 2017). Penelitian ini dilakukan untuk melihat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya berbagi pengetahuan di rumah sakit umum di Pakistan. Sampel penelitian ini adalah 100 responden yang terdiri dari dokter, perawat, dan staf paramedis dari enam rumah sakit umum. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap budaya organisasi. Selain itu, kepemimpinan transformasional juga berpengaruh positif terhadap perilaku berbagi pengetahuan melalui budaya organisasi.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan metode PLS-SEM (*Partial Least Squares*). Penelitian ini memiliki beberapa jenis variabel laten, yaitu variabel bebas (*Independent Variable*), variabel terikat (*dependent variable*), dan mediator. Adapun variabel bebas pada penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional. Sedangkan, variabel terikat pada penelitian ini adalah perilaku berbagi pengetahuan dengan budaya organisasi dan motivasi sebagai mediatornya. Lebih jelasnya, dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1 Model Penelitian

Prosedur penelitian dilakukan sebagai langkah untuk mencapai tujuan penelitian. Langkah-langkah penelitian yang dilakukan meliputi perumusan masalah, landasan teori, perumusan hipotesis sesuai dengan model yang dipilih, penyusunan instrumen, populasi, pengumpulan data melalui pengembangan dan pengujian instrumen, analisis data hasil penelitian, serta kesimpulan dan saran.

Penelitian ini dilakukan pada awal Januari hingga Mei 2020 dengan menggunakan populasi karena jumlah subjek yang diteliti belum mencapai 100 orang. Populasi dalam penelitian ini adalah guru-guru dari Sekolah XYZ Kupang sejumlah 70 orang. Jumlah subjek telah memenuhi syarat penggunaan PLS dengan maksimum panah yang menunjuk pada variabel laten sebanyak lima panah.

Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan metode survei. Pada metode ini peneliti melakukan pendataan terhadap sampel atau seluruh populasi berupa orang untuk menjelaskan tentang sikap, opini, perilaku atau karakteristik dari populasi tersebut (Cresswell, 2012, p. 21). Dalam prosedur ini, peneliti mengumpulkan data kuantitatif dengan menggunakan kuesioner tertutup berupa skala likert dengan rentang skala 1= Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Netral, 4 = Setuju, 5 = Sangat Setuju.

Teknik analisis data dilakukan dengan mengukur validitas dan reliabilitas indikator setiap variabel (*outer model*), analisis statistik deskriptif, menguji hubungan antarvariabel laten (*inner model*), dan uji hipotesis. Model pengukuran (*outer model*) dilaksanakan untuk mengukur validitas dan reliabilitas model indikator dari setiap variabel. Model ini akan menjelaskan kaitan antara variabel laten dengan indikator-indikatornya. Pada penelitian ini, uji *outer model* dilakukan dengan menguji validitas konvergen, diskriminan, dan reliabilitas. Model struktural atau *inner model* bertujuan untuk memprediksi hubungan antarvariabel laten. Pengujian *inner model* terdiri dari dua macam uji, yaitu analisis koefisien determinasi ( $R^2$ ) dan analisis koefisien jalur (*path coefficient*) melalui uji korelasional. Uji hipotesis dilakukan dengan menganalisis koefisien jalur. Apabila nilai koefisien jalur lebih kecil atau sama dengan nol, maka hipotesis ditolak. Namun, apabila nilai koefisien jalur lebih besar dari nol, maka hipotesis diterima. Pengujian hipotesis melalui aplikasi *Smart-PLS 3.0* dilakukan dengan melihat besarnya nilai *path coefficient*. Pengujian hipotesis melalui aplikasi *Smart-PLS 3.0* juga dilakukan dengan melihat besarnya nilai *specific indirect effect* untuk melihat pengaruh antarvariabel melalui variabel mediator.

Pengujian kemudian dilanjutkan dengan melakukan *bootstrapping* untuk melihat signifikansi dari koefisien jalur melalui nilai *t-statistics*. Apabila nilai *t-statistics* di atas 1,96 maka nilai koefisien jalur dinyatakan signifikan. Selain itu, pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat *p-value*. Apabila *p-value* <0,05 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, sebaliknya jika *p-value* >0,05 maka  $H_1$  ditolak dan  $H_0$  diterima.

Berdasarkan model yang diteliti, hipotesis statistik penelitian ini adalah:

- 1) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap perilaku berbagi pengetahuan.  
 $H_0: \rho \leq 0$   
 $H_1: \rho > 0$
- 2) Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap perilaku berbagi pengetahuan.  
 $H_0: \rho \leq 0$   
 $H_1: \rho > 0$
- 3) Motivasi berpengaruh positif terhadap perilaku berbagi pengetahuan.  
 $H_0: \rho \leq 0$   
 $H_1: \rho > 0$
- 4) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap budaya organisasi.  
 $H_0: \rho \leq 0$   
 $H_1: \rho > 0$
- 5) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi.  
 $H_0: \rho \leq 0$   
 $H_1: \rho > 0$
- 6) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap perilaku berbagi pengetahuan melalui budaya organisasi.  
 $H_0: \rho \leq 0$   
 $H_1: \rho > 0$

7) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap perilaku berbagi pengetahuan melalui motivasi.

$$H_0: \rho \leq 0$$

$$H_1: \rho > 0$$

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil pengolahan data, didapati bahwa 30 dari 69 pernyataan telah memenuhi syarat valid, reliabel, dan dapat digunakan. Hal ini terlihat dari 27 item pernyataan yang mempunyai nilai *loading factor* lebih dari 0,70 dan tiga item mempunyai *loading factor* lebih dari 0,60. Ketiga item tersebut tetap digunakan dan valid karena telah memenuhi syarat AVE setiap konstruk, yaitu di atas 0,50. Berdasarkan hasil pengolahan data, juga didapati bahwa keempat variabel memiliki nilai *Cronbach's Alpha* yang baik, yaitu di atas 0,70. Selain itu, setiap variabel telah memiliki item yang memenuhi standar validitas diskriminan. Hal ini dapat terlihat dari nilai akar kuadrat AVE yang lebih tinggi dari variabel lainnya.

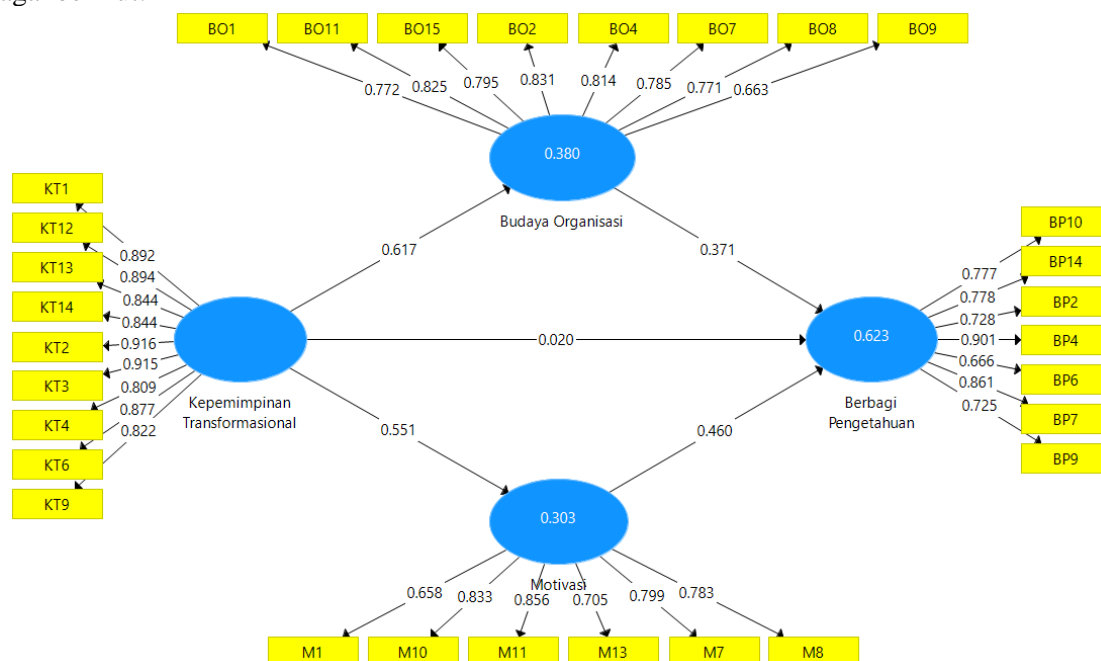
Pada penelitian ini, pengujian hipotesis bertujuan untuk menunjukkan hubungan antarvariabel laten yang diteliti. Pengujian ini dilakukan dengan melihat besar nilai *path coefficient* (koefisien jalur). Selain itu, untuk melihat signifikansi dari korelasi antarvariabel, dilakukan proses *bootstrapping*. Apabila hasil *t-statistics* lebih dari 1,96 maka nilai *path coefficient* dinyatakan signifikan. Kemudian, apabila *p-value* < 0,05 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima demikian pula sebaliknya. Besar nilai koefisien jalur dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Koefisien Jalur

Jalur	Path Coefficient
Kepemimpinan Transformasional → Berbagi Pengetahuan	<b>0,020</b>
Budaya Organisasi → Berbagi Pengetahuan	<b>0,371</b>
Motivasi → Berbagi Pengetahuan	<b>0,460</b>
Kepemimpinan Transformasional → Budaya Organisasi	<b>0,617</b>
Kepemimpinan Transformasional → Motivasi	<b>0,551</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2020)

Adapun model penelitian yang diperoleh beserta nilai *R-square* dan koefisien jalurnya adalah sebagai berikut:



Gambar 2 Model Uji Koefisien Jalur

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Motivasi terhadap Perilaku Berbagi Pengetahuan (Meildy Louisa Kese, Dylmoon Hidayat)

Selain menggunakan koefisien jalur, pengujian hipotesis juga dilakukan dengan melihat nilai *specific indirect effect*. Berdasarkan pengamatan pada pengaruh fungsi variabel bebas terhadap variabel terikat melalui fungsi mediator, maka hasil koefisien jalur dapat dilihat pada Tabel 2.

**Tabel 2. Specific Indirect Effects**

Jalur	Path Coefficient
Kepemimpinan Transformasional → Budaya Organisasi → Berbagi Pengetahuan	<b>0,229</b>
Kepemimpinan Transformasional → Motivasi → Berbagi Pengetahuan	<b>0,254</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2020)

Selanjutnya, untuk melihat signifikansi dari korelasi antarvariabel maka dilakukan proses *bootstrapping*. Adapun hasilnya dapat dilihat pada Tabel 3.

**Tabel 3. Hasil Bootstrapping**

H.	Relationship	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T-Statistics	P-Value	Decision
H1	KT → BP	0,020	0,008	0,112	0,180	0,857	Tidak didukung
H2	BO →BP	0,371	0,373	0,116	2,241	0,000	Didukung
H3	M →BP	0,460	0,464	0,144	3,193	0,001	Didukung
H4	KT →BO	0,617	0,620	0,095	6,492	0,025	Didukung
H5	KT →M	0,551	0,553	0,111	4,942	0,000	Didukung
H6	KT→BO→BP	0,229	0,232	0,113	2,024	0,044	Didukung
H7	KT→ M →BP	0,254	0,254	0,091	2,783	0,006	Didukung

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2020)

Berdasarkan hasil pengolahan data di atas, maka disimpulkan hasil pengujian hipotesis pada Tabel 4.

**Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis**

Jalur	Hipotesis	Koefisien Jalur (T-Statistics)	Hasil
Kepemimpinan Transformasional→ Berbagi Pengetahuan	H1: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap perilaku berbagi pengetahuan	<b>0,020</b> (0,180)	Tidak Didukung
Budaya Organisasi→ Berbagi Pengetahuan	H2: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap perilaku berbagi pengetahuan	<b>0,371</b> (2,241)	Didukung
Motivasi→ Berbagi Pengetahuan	H3: Motivasi berpengaruh positif terhadap perilaku berbagi pengetahuan guru	<b>0,460</b> (3,193)	Didukung
Kepemimpinan Transformasional→ Budaya Organisasi	H4: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap budaya organisasi	<b>0,617</b> (6,492)	Didukung
Kepemimpinan Transformasional→ Motivasi	H5: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi guru	<b>0,551</b> (4,942)	Didukung
Kepemimpinan Transformasional→ Budaya Organisasi→ Berbagi Pengetahuan	H6: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap perilaku berbagi pengetahuan melalui budaya organisasi	<b>0,229</b> (2,024)	Didukung
Kepemimpinan Transformasional→ Motivasi→ Berbagi Pengetahuan	H7: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap perilaku berbagi pengetahuan melalui motivasi	<b>0,254</b> (2,783)	Didukung

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2020)

## **Pembahasan**

### **Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap perilaku berbagi pengetahuan**

Berdasarkan hasil analisis data pada penelitian ini, variabel kepemimpinan transformasional didapati tidak memiliki pengaruh secara langsung terhadap perilaku berbagi pengetahuan guru. Hal ini terlihat dari koefisien jalur kepemimpinan transformasional terhadap perilaku berbagi pengetahuan yang bernilai 0,020 dengan *t-statistics* di bawah 1,96, yaitu 0,180. Selain itu, dapat juga dilihat dari *p-value* sebesar 0,857 atau  $>0,05$  yang menyatakan bahwa  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak atau tidak ada pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap perilaku berbagi pengetahuan. Namun dilihat dari *total indirect effect*, kepemimpinan transformasional memiliki peran tidak langsung terhadap perilaku berbagi pengetahuan sebesar 0,483 melalui budaya organisasi (0,229) dan motivasi (0,254).

Penelitian Sawasn Al-husseini and Ibrahim Elbeltagib (2016), menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan visi, dorongan dan kepercayaan, dukungan, serta memperkenalkan budaya berbagi pengetahuan. Dalam hal ini, peran dari kepemimpinan transformasional adalah membangun kepercayaan di antara sesama anggota organisasi untuk melakukan perilaku berbagi pengetahuan. Selain itu, kepemimpinan transformasional juga memberikan dorongan dan dukungan untuk memotivasi anggota organisasi dalam berbagi pengetahuan. Melalui pemberian visi, dorongan, dan dukungan kepemimpinan transformasional juga berperan dalam membangun budaya berbagi pengetahuan di dalam organisasi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara langsung terhadap perilaku berbagi pengetahuan guru, tetapi berperan di dalam membangun budaya berbagi pengetahuan serta memotivasi guru untuk saling berbagi pengetahuan.

### **Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap perilaku berbagi pengetahuan**

Berdasarkan hasil analisis data pada penelitian ini, variabel budaya organisasi didapati memiliki pengaruh positif terhadap perilaku berbagi pengetahuan guru. Hal ini terlihat dari koefisien jalur budaya organisasi terhadap perilaku berbagi pengetahuan yang bernilai positif sebesar 0,371 dengan *t-statistics* 2,241 dan *p-value* 0,000. Hal ini juga sesuai dengan penelitian Sahar Khazaei Poul, Foad Khanlarzadeh, dan Vida Samiei (2016) yang menyatakan bahwa atribut budaya merupakan faktor penting yang dapat menentukan tingkat perilaku berbagi pengetahuan. Walaupun penelitian ini menggunakan atribut budaya organisasi yang berbeda dengan penelitian sebelumnya, tetapi hasil penelitian mendapatkan hasil yang sama yaitu budaya organisasi berpengaruh positif terhadap perilaku berbagi pengetahuan.

Budaya organisasi yang baik memberi waktu dan tenaga bagi pengembangan rohani pribadi di dalam tim (Scazzero, 2016). Terdapat dua kata kunci pada pernyataan tersebut, yaitu pengembangan rohani dan tim. Hal ini juga didukung oleh ciri budaya organisasi yaitu berorientasi pada tim. Tim menjadi kata kunci yang penting di dalam budaya organisasi karena berhubungan dengan pemahaman anggota yang sama terhadap organisasinya. Semakin sama pemahaman yang dimiliki anggota mengenai organisasinya maka semakin kuat budaya yang terbentuk (Colquitt, Lepine, & Wesson, 2015). Sedangkan untuk membentuk sebuah tim yang kuat dan saling menopang, dibutuhkan individu yang memiliki pertumbuhan rohani yang baik.

Budaya organisasi yang dibangun dengan berfokus pada pengembangan rohani dan tim akan menghasilkan perilaku berbagi pengetahuan. Dalam proses pengembangan rohani pastinya terjadi aktivitas berbagi pengalaman hidup terkhususnya dalam menjalankan panggilan Tuhan. Melalui kerja sama tim, akan terjadi perilaku berbagi pengetahuan dalam diskusi-diskusi yang dimulai dari lingkup kecil maupun besar.

### **Motivasi berpengaruh positif terhadap perilaku berbagi pengetahuan guru**

Berdasarkan hasil analisis data pada penelitian ini, variabel motivasi didapati memiliki pengaruh positif terhadap perilaku berbagi pengetahuan guru. Hal ini terlihat dari koefisien jalur motivasi terhadap perilaku berbagi pengetahuan yang bernilai positif sebesar 0,460 dengan *t-statistics* 3,193 dan *p-value* 0,001. Hal ini mendukung penelitian Said Abdullah Al Saifi (2016) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap perilaku berbagi pengetahuan melalui surat elektronik (*explicit knowledge*). Penelitian ini menyimpulkan bahwa motivasi juga berpengaruh positif terhadap berbagi pengetahuan secara langsung (*tacit knowledge*).

Kemandirian dan kepercayaan diri individu dalam bekerja merupakan motivasi dari dalam dirinya yang mendorong individu untuk berbagi pengetahuan tanpa memerlukan dorongan dari luar. Individu akan bertanya apabila merasa kurang jelas terhadap beberapa hal saat menjalankan tanggung



jawabnya. Demikian juga sebaliknya, individu akan menyampaikan pemikiran-pemikirannya yang bermanfaat bagi pengembangan organisasi tanpa harus bergantung pada rekan kerja lainnya sebagai juru bicara. Melalui pertanyaan dan juga masukan yang diberikan, maka akan terjadi diskusi antara anggota dan pemimpin atau rekan kerja lainnya sehingga terbangun perilaku berbagi pengetahuan.

#### **Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap budaya organisasi**

Berdasarkan hasil analisis data pada penelitian ini, variabel kepemimpinan transformasional didapati memiliki pengaruh positif terhadap budaya organisasi. Hal ini terlihat dari koefisien jalur kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi yang bernilai positif sebesar 0,617 dengan *t-statistics* 6,492 dan *p-value* 0,025. Hal ini juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Sobia Mahmood dan Muhammad Arif Khattak (2017) yang menyatakan hipotesis serupa, yaitu kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif terhadap budaya organisasi di rumah sakit negeri. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi tidak hanya terjadi pada organisasi di bidang kesehatan, tetapi juga dapat berlaku pada bidang pendidikan.

Pemimpin yang transformatif akan membangun budaya organisasi yang kuat dan positif dimulai dari penjabaran visi, misi, dan tujuan organisasi. Penyampaian visi dan misi yang jelas akan menolong anggota organisasi untuk memahami dengan baik nilai dan keyakinan yang pegang oleh organisasi yang pada akhirnya akan menjadi nilai dan keyakinan bagi anggota tersebut. Selain itu, penyampaian tujuan yang jelas juga menjadi pedoman kepada anggota mengenai arah dari tujuan organisasi yang ingin dicapai. Kesamaan visi, misi, dan tujuan organisasi yang dipahami akan memengaruhi perilaku anggota dalam bertindak di dalam organisasi. Colquitt, Lepine, & Wesson (2015) menjelaskan bahwa tingkat kekuatan budaya yang tinggi terjadi ketika karyawan setuju secara definitif tentang bagaimana hal-hal yang seharusnya terjadi dalam organisasi dan ketika perilaku mereka berikutnya konsisten dengan harapan-harapan itu.

Pemimpin yang transformatif juga memberikan tantangan kepada anggota untuk berkembang, berpikir inovatif dan kreatif dengan membangun budaya organisasi yang melakukan inovasi. Pemimpin adalah pemegang kendali dalam suatu organisasi. Pada saat pemimpin memberikan tantangan kepada anggota organisasi untuk berinovasi maka pemimpin perlu membangun budaya organisasi yang inovatif. Budaya tersebut dapat dibangun melalui ketentuan maupun target-target yang diberikan oleh pemimpin.

#### **Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi guru**

Berdasarkan hasil analisis data pada penelitian ini, variabel kepemimpinan transformasional didapati memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja guru. Hal ini terlihat dari koefisien jalur kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja guru yang bernilai positif sebesar 0,551 dengan *t-statistics* 4,942 dan *p-value* 0,000. Hal ini juga sesuai dengan penelitian oleh Purit Pongpearchan (2016) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi kerja.

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menyampaikan dengan jelas arah dari sebuah organisasi sehingga anggota dapat konsisten dalam bekerja. Ketika tujuan, aturan dan prosedur dari sebuah organisasi dipahami dengan baik, maka anggota akan termotivasi untuk menjalankan tugas dan kewajibannya dengan baik. Hal ini disebabkan karena anggota mengetahui dengan pasti hal-hal yang harus dikerjakan dan tujuan akhir yang ingin dicapai organisasi. Anggota cenderung untuk malas atau tidak maksimal dalam menjalankan tugasnya apabila tidak memahami dengan baik tugas yang harus dikerjakannya dan hasil akhir yang diharapkan.

Pemimpin yang transformatif juga menjadi teladan dalam bekerja dengan kesungguhan hati dan menjadi motivasi bagi anggota untuk bekerja dengan maksimal tanpa adanya paksaan. Kepemimpinan transformasional tidak memaksa anggotanya untuk berubah, tetapi mendorong pengikutnya dan membujuk mereka untuk melakukan suatu perubahan (Scarborough, 2010). Dorongan kepada anggota dapat dilakukan melalui teladan dan juga masukan-masukan dari pemimpin untuk pertumbuhan anggotanya.

#### **Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap perilaku berbagi pengetahuan guru melalui budaya organisasi**

Berdasarkan hasil analisis data pada penelitian ini, variabel kepemimpinan transformasional didapati memiliki pengaruh positif terhadap perilaku berbagi pengetahuan melalui budaya organisasi. Hal ini terlihat dari koefisien jalur kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi yang bernilai positif sebesar 0,229 dengan *t-statistics* sebesar 2,024 dan *p-value* 0,044. Sehingga, dapat

dinyatakan bahwa besarnya perilaku berbagi pengetahuan guru dipengaruhi oleh adanya gaya kepemimpinan transformasional melalui budaya organisasi.

Berdasarkan analisis jalur juga terlihat bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara langsung terhadap perilaku berbagi pengetahuan. Hasil ini memperkuat peran budaya organisasi sebagai variabel mediator pada model penelitian ini. Hal ini juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Sobia Mahmood dan Muhammad Arif Khattak (2017) yang menyatakan hipotesis serupa, yaitu kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif terhadap perilaku berbagi pengetahuan melalui budaya organisasi.

### **Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap perilaku berbagi pengetahuan guru melalui motivasi**

Berdasarkan hasil analisis data pada penelitian ini, variabel kepemimpinan transformasional didapati memiliki pengaruh positif terhadap perilaku berbagi pengetahuan melalui motivasi. Hal ini terlihat dari koefisien jalur kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi yang bernilai positif sebesar 0,281 dengan *t-statistics* sebesar 2,783 dan *p-value* 0,006. Sehingga, dapat dinyatakan bahwa besarnya perilaku berbagi pengetahuan guru dipengaruhi oleh besarnya gaya kepemimpinan transformasional melalui motivasi kerja guru.

Berdasarkan analisis jalur, juga terlihat bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara langsung terhadap perilaku berbagi pengetahuan. Selain itu, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku berbagi pengetahuan melalui motivasi kerja guru juga lebih tinggi dibandingkan dengan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku berbagi pengetahuan melalui budaya organisasi. Hasil ini memperkuat peran variabel motivasi sebagai variabel mediator pada model penelitian ini.

Secara keseluruhan, variabel dengan pengaruh terbesar kepada perilaku berbagi pengetahuan adalah motivasi, yaitu sebesar 0,460. Ketika anggota organisasi memiliki kepercayaan diri, kemandirian, dan kejujuran untuk menyatakan hal yang baik dan benar, maka perilaku berbagi pengetahuan dapat berjalan dengan baik di dalam organisasi. Selain itu, perilaku berbagi pengetahuan juga dapat berjalan dengan baik ketika organisasi dapat menjaga kestabilan pekerja. Pada saat pemimpin memberikan aturan dan prosedur yang jelas terkhususnya dalam hal berbagi, maka anggota organisasi dapat menjalankannya dengan konsisten.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa perilaku berbagi pengetahuan dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi sebesar 62,3%. Sisanya, sebanyak 37,7% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diukur pada penelitian ini. Secara terpisah, kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh langsung kepada perilaku berbagi pengetahuan. Namun, melalui gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dapat terbentuk dengan kuat sehingga mendukung terjadinya perilaku berbagi pengetahuan. Melalui kepemimpinan transformasional, motivasi anggota dalam bekerja khususnya berbagi pengetahuan juga dapat dibangun. Anggota akan merasa aman dan nyaman untuk berbagi tanpa merasa tertekan atau didesak oleh pihak pimpinan.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Merujuk pada hasil analisis setiap variabel yang diteliti pada penelitian ini, antara lain kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi, maka ditarik tujuh kesimpulan. Pertama, kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara langsung terhadap perilaku berbagi pengetahuan. Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara tidak langsung dengan cara membangun budaya dan motivasi untuk berbagi. Kedua, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap perilaku berbagi pengetahuan. Budaya organisasi yang kuat memengaruhi karakter dan perilaku guru termasuk dalam hal berbagi pengetahuan. Ketiga, motivasi berpengaruh positif terhadap perilaku berbagi pengetahuan. Motivasi kerja guru mendorong setiap perilaku yang terjadi di sekolah termasuk perilaku berbagi pengetahuan. Keempat, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap budaya organisasi. Kepala sekolah berperan dalam menyamakan nilai, aturan, norma di dalam organisasi sehingga terbentuk budaya organisasi yang kuat. Kelima, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi. Melalui teladan dan inspirasi dari kepemimpinan transformasional, anggota organisasi memiliki motivasi yang baik. Keenam, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap perilaku berbagi pengetahuan melalui budaya organisasi.

Dengan kata lain, kepemimpinan transformasional berperan di dalam membangun budaya berbagi pengetahuan. Ketujuh, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap perilaku berbagi pengetahuan melalui motivasi. Dengan kata lain, kepemimpinan transformasional menginspirasi dan membangun motivasi anggota organisasi untuk berbagi pengetahuan.

Perilaku berbagi pengetahuan dipengaruhi oleh banyak faktor. Demi penggalian yang lebih luas, maka penelitian selanjutnya dapat menggunakan variabel-variabel lainnya. Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kuantitatif. Untuk penggalian yang lebih mendalam, penelitian selanjutnya dapat menggunakan pendekatan kualitatif. Selain itu, penelitian ini menggunakan variabel motivasi secara umum. Penelitian selanjutnya dapat meneliti lebih spesifik antara motivasi intrinsik atau ekstrinsik.

## DAFTAR REFERENSI

- Al-husseini, S., & Elbeltagib, I. (2018). Evaluating the Effect of Transformational Leadership on Knowledge Sharing Using Structural Equation Modelling: The Case of Iraqi Higher Education. *International Journal of Leadership in Education*, 21, 506-517. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/13603124.2016.1142119>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, 13th edition*. United Kingdom: Ashford Colour press Ltd.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leader*. London: Lawrence Erlbaum Associates Publisher.
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2015). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace, Fourth Edition*. New York: McGraw-Hill Education.
- Cresswell, J. W. (2012). *Educational Research: Planning, Conduction, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research 4th Ed*. Boston: Pearson Education Inc.
- Cruz, N. M., Perez, V. M., & Cantero, C. T. (2009). The influence of employee motivation on knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 13, 478-490. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/13673270910997132>
- Debowski, s. (2006). *Knowledge Management*. Australia: wiley.
- Gagné, M., Tian<sup>2</sup>, A. W., Soo, C., Zhang, B., Ho, K. S., & Hosszu, K. (2019). Different Motivations for Knowledge Sharing and Hiding: The Role of Motivating Work Design. *Journal of Organizational Behavior*, 40, 783-799. Retrieved from <https://doi.org/10.1002/job.2364>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Square: Konsep, Teknik dan Aplikasi menggunakan Program SmartPLS 3.0 (2nd ed.)*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Ipe, M. (2003). Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. *Human Resources Development Review*, 2, 337-359. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/1534484303257985>
- Ishikawa, A., & Naka, I. (2007). *Knowledge Management and Risk Strategies*. Singapore: World Scientific.
- Jashapara, A. (2004). *Knowledge Management: An Integrated Approach*. England: Prentice Hall.
- Kakhki, M. K., Rajabi, M., Najji, A., & AsemanDoreh, Y. (2019). The Effect of Job and Motivation on the Knowledge Sharing of Librarians in Public Libraries. *Public Library Quarterly*, 39, 1-20. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/01616846.2019.1585218>
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work Motivation Theory and Research at The Dawn of The Twenty-First Century. *Annual Review of Psychology*, 485-516.
- Lee, J.-N. (2001). The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success. *Information and Management*, 323-335.

- Mahmood, S., & Khattak, M. A. (2017). The Role of Transformational Leader in Developing Knowledge Culture in Public Sector Hospitals. *International Journal of Organizational Leadership*, 511-524. doi:10.33844/ijol.2017.60362
- Mahmood, S., & Khattak, M. A. (2017). The Role of Transformational Leader in Developing Knowledge Culture in Public Sector Hospitals . *International Journal of Organizational Leadership*, 511-524 .
- Mertens, D. M. (2010). *Research and Evaluation in Education and Psychology*. United States of America: Sage Publications.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33, 5-34. Retrieved from [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00115-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6)
- Nurkolis. (2006). *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, model, dan aplikasi*. Jakarta: Grasindo.
- Pongpearchan, P. (2016). Effect of Transformational Leadership and High Performance Work System on Job Motivation and Task Performance: Empirical Evidence from Business Schools of Thailand Universities. *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)*, 93-105.
- Poul, S. K., Khanlarzadeh, F., & Samiei, V. (2016). The Impact of Organizational Culture on Knowledge Sharing. *Internasional Review*, 9-24. doi:10.5937/intrev1604009P
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behaviour 15th ed*. USA: Pearson Education.
- Saifi, S. A. (2016). The Impact of Motivation, Trust, and National Cultural Differences on Knowledge Sharing within the Context of Electronic Mail. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 10, 2406-2413. Retrieved from <https://publications.waset.org/10004990/pdf>
- Scarborough, T. O. (2010). Defining Christian Transformational Leadership. *Conspectus*, 10, 58-87. Diambil kembali dari <https://journals.co.za/doi/pdf/10.10520/EJC28166>
- Scazzero, P. (2016). *The Emotionally Healthy Leader: Pemimpin yang Sehat Secara Emosi*. Surabaya: Literatur Perkantas Jawa Timur.