

## BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1. Hasil Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki dan menganalisis “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Iklim Organisasional, Perilaku Berbagi Pengetahuan Terhadap Pembelajaran Organisasi (Studi Kasus MIN 2 Pontianak)”. Adapun hasil penelitian yang telah dilakukan dapat di deskripsikan sebagai berikut:

#### 4.1.1. Karakteristik Responden

Jumlah responden dalam penelitian ini berjumlah 49 orang dengan tabulasi responden berdasarkan beberapa kriteria. Berikut ini adalah tabulasi responden dalam bentuk tabel sebagai berikut:

##### 1. Jenis Kelamin

**Tabel 4.1**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1.	Laki - laki	11	22,4%
2.	Perempuan	38	77,6%
<b>Total</b>		<b>49</b>	<b>100%</b>

*Sumber: Data Primer diolah tahun 2022*

Berdasarkan tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa jumlah responden penelitian sebgaiian besar adalah perempuan dengan jumlah sebanyak 38 orang atau sebesar 77,6% persen. Sedangkan responden Laki laki dengan jumlah sebanyak 11 orang atau sebesar 22,4% persen. Persentase ini menunjukkan selisih angka yang cukup jauh karena disekolah MIN 2 Pontianak yang dominan adalah guru dengan jenis kelamin perempuan.

## 2. Usia

**Tabel 4.2**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

No.	Usia	Jumlah	Persentase
1	< 20 tahun	0	0
2	21 sampai 30 tahun	7	14,3%
3	30 sampai 40 tahun	11	22,4%
4	41 sampai 50 tahun	17	34,7%
5	>50 tahun	14	28,6%
<b>Total</b>		<b>49</b>	<b>100%</b>

*Sumber: Data Primer diolah tahun 2022*

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa responden yang mengisi kuesioner dalam penelitian ini sebagian besar berusia 41 sampai dengan 50 tahun dengan persentase sebesar 34,7% atau sebanyak 17 orang dari total responden sebanyak 49 orang.

## 3. Pendidikan Terakhir

**Tabel 4.3**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

No.	Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase
1	SMA/SMK/ Sederajat	0	0
2	Diploma	0	0
3	S1	46	93,9%
4	S2	3	6,1%
5	S3	0	0
<b>Total</b>		<b>49</b>	<b>100%</b>

*Sumber: Data Primer diolah tahun 2022*

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa mayoritas responden memiliki tingkat pendidikan pada S1 di mana terdapat sebanyak 46 orang, atau 93,9% dari keseluruhan responden. Sedangkan yang paling sedikit adalah mereka yang memiliki tingkat pendidikan S2, yaitu sebanyak 3 orang responden atau sebesar 6,1% persen dari total keseluruhan responden.

## 4. Status

**Tabel 4.4**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Status**

Status	Frekuensi	Persentase
PNS	40	81,6%
NON PNS	9	18,4%
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100</b>

*Sumber: Data Primer diolah tahun 2022*

Berdasarkan data di atas dapat diambil kesimpulan bahwa mayoritas responden penelitian memiliki Status PNS, yaitu sebanyak 41 orang atau 81,6% dari keseluruhan responden penelitian. Sedangkan yang paling sedikit adalah Status NON PNS yaitu sebanyak 9 orang responden, atau sebesar 18,4% dari keseluruhan responden.

### 4.2. Evaluasi Model Pengukuran atau *Outer Model*

#### 4.2.1. Validitas Konvergen

Validitas konvergen adalah bagian dari model pengukuran, sering disebut sebagai model eksternal atau *outer model*. Ada dua kriteria untuk menilai *outer model* yang memenuhi syarat validitas konvergen untuk konstruk reflektif yaitu : (1) loading harus  $> 0,70$  dan (2) nilai p signifikan yaitu  $p < 0,05$  (Mahfud & Dwi, 2003). Dengan syarat tersebut, maka pengukuran konstruk yang akan diteliti dianggap memenuhi syarat validitas konvergen. Menurut Chin dalam Sofyan & Heri (2011) nilai loading faktor  $> 0,7$  dapat dikatakan ideal, artinya bahwa indikator dikatakan valid untuk mengukur sebuah konstruk. selanjutnya, nilai *standardized loading factor*  $> 0,5$  dapat diterima, sedangkan  $< 0,5$  dikeluarkan dari model.

Validitas konvergen bisa dilihat dari nilai koefisien hubungan antara skor indikator reflektif dengan skor variabel laten. Dalam analisis faktor, hal ini dapat dilihat pada nilai muatan faktor (*factor loading*). Beberapa peneliti mengatakan jika nilai muatan faktor lebih besar atau sama dengan 0,5 maka hal ini dianggap cukup sebagai kriteria terpenuhinya validitas konvergen. Hasil uji validitas konvergen penelitian ini ditunjukkan pada tabel berikut:

**Tabel 4.5**  
**Hasil Uji Validitas Konvergen dengan *Factor Loading***

Variabel Penelitian	Indikator	Loading Faktor	Keterangan
<b>Kepemimpinan Transformasional (X1)</b>	X1.1	0.773	<b>Valid</b>
	X1.2	0.710	<b>Valid</b>
	X1.3	0.774	<b>Valid</b>
	X1.4	0.799	<b>Valid</b>
<b>Iklm Organisasional (X2)</b>	X2.1	0.855	<b>Valid</b>
	X2.2	0.829	<b>Valid</b>
	X2.3	0.854	<b>Valid</b>
	X2.4	0.874	<b>Valid</b>
	X2.5	0.878	<b>Valid</b>
	X2.6	0.862	<b>Valid</b>
<b>Perilaku Berbagi Pengetahu (Z)</b>	Z1.1	0.855	<b>Valid</b>
	Z1.2	0.855	<b>Valid</b>
<b>Pembelajaran Organisasi (Y)</b>	Y1.1	0.747	<b>Valid</b>
	Y1.2	0.735	<b>Valid</b>
	Y1.3	0.899	<b>Valid</b>
	Y1.4	0.757	<b>Valid</b>
	Y1.5	0.828	<b>Valid</b>

*Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer dengan WarpPLS 7.0, 2022*

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen yang dapat dilihat pada tabel diatas menunjukkan bahwa semua nilai *factor loading* item instrumen lebih besar dari 0,7 yang berarti bahwa semua item instrumen memenuhi kriteria validitas konvergen.

#### 4.2.2. Validitas Diskriminan

Metode lain yang digunakan untuk menilai validitas diskriminan suatu konstruk dapat dilakukan dengan melihat *Average Variance Extracted (AVE)*. Suatu model dapat dikatakan memiliki validitas diskriminan yang cukup jika nilai AVE yang diharapkan  $> 0,5$  (Ghozali, 2012). Hasil pengujian validitas diskriminan ditunjukkan pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4.6**  
**Hasil Uji Validitas Diskriminan**

	<b>KT.X1</b>	<b>IO.X2</b>	<b>PBP.Z1</b>	<b>PO.Y1</b>
<b>KT.X1</b>	0.765	0.513	0.445	0.471
<b>IO.X2</b>	0.513	0.859	0.804	0.902
<b>PBP.Z</b>	0.445	0.804	0.855	0.840
<b>PO.Y</b>	0.471	0.902	0.840	0.796

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer dengan WarpPLS 7.0, 2022

#### 4.2.3. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menunjukkan ketelitian, konsistensi, dan ketepatan suatu alat ukur pada saat melakukan pengukuran. Uji reliabilitas pada PLS dapat dilakukan menggunakan metode *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*. Saat menggunakan metode *composite reliability*, suatu konstruk dapat dikatakan reliabel apabila nilainya  $> 0,7$  meskipun nilai 0,6 masih dapat diterima dan *Cronbach's Alpha*  $> 0,6$  (Hartono & Abdillah, 2014). Hasil uji reliabilitas ditunjukkan pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4.7**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

<b>Variabel Laten</b>	<b>Cronbach's alpha</b>	<b>Composite Reliability</b>
Kepemimpinan Transformasional	0.763	0.849
Iklim Organisasi	0.929	0.944
Perilaku Berbagi Pengetahuan	0.634	0.845
Pembelajaran Organisasi	0.853	0.896

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer dengan WarpPLS 7.0, 2022

Berdasarkan Tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai *composite reliability* seluruh variabel laten pada penelitian ini  $> 0,7$  dan *cronbach's alpha*  $> 0,6$  yang dapat disimpulkan bahwa seluruh item pengukuran variabel tersebut memenuhi kriteria reliabilitas atau dapat dikatakan reliabel dalam mengukur variabel yang ingin diukur.

### 4.3. Tanggapan Responden Terhadap Variabel

Penelitian bagian ini akan menyajikan data mengenai tanggapan responden terhadap indikator-indikator pada variabel penelitian, sehingga memperoleh gambaran dari jawaban responden untuk memudahkan proses membaca hasil penelitian yang telah dilakukan. Item pernyataan dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan skala *likert*.

#### 4.3.1. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kepemimpinan Transformasional

**Tabel 4.8**  
**Penilaian Responden terhadap Kepemimpinan Transformasional (X1)**

No	Item pertanyaan	Tanggapan Responden					Total Resp =49		Stand. Dev.	Kategori Mean
		STS	TS	N	S	SS	Jumlah Skor	Mean		
		1	2	3	4	5				
<b><i>Idealized Influence (Pengaruh Ideal)</i></b>										
X1.1	Kepala Sekolah merupakan Role Model (panutan) saya dalam lingkungan sekolah.	0 (0x1=0)	2 (2x2=4)	10 (10x3=30)	11 (11x4=44)	26 (26x5=130)	(0+4+30+44+130) = 208	(208/49) = 4,24	0,9249	Sangat Tinggi
X1.2	Kepala Sekolah saya memberikan petunjuk kepada saya bagaimana menyelesaikan suatu pekerjaan.	0 (0x1=0)	2 (2x2=4)	9 (9x3=27)	12 (12x4=48)	26 (26x5=130)	(0+4+27+48+130) = 209	(209/49) = 4,27	0,9249	Sangat Tinggi
X1.3	Kepala Sekolah saya menanamkan rasa bangga kepada saya selama bergabung bersamanya.	0 (0x1=0)	0 (0x2=0)	5 (5x3=15)	18 (18x4=72)	26 (26x5=130)	(0+0+15+72+130) = 217	(217/49) = 4,43	0,9249	Sangat Tinggi
X1.4	Kepala Sekolah mendapatkan rasa hormat dari para pegawai dan guru – guru	0 (0x1=0)	1 (1x2=2)	6 (6x3=18)	19 (19x4=76)	23 (23x5=115)	(0+2+18+76+115) = 211	(211/49) = 4,31	0,9249	Sangat Tinggi
<b>Skor Nilai Variabel Kepemimpinan Transformasional (Pengaruh Ideal)</b> = (208+209+217+211) = 845							<b>845</b>			
<b>Rata-rata Variabel Kepemimpinan Transformasional (Pengaruh Ideal)</b> = (4,24 + 4,27 + 4,43 + 4,31) /4 = 4,31								<b>4,31</b>		<b>Sangat Tinggi</b>
<b><i>Inspirational Motivation (Motivasi Inspirasi)</i></b>										
X1.5	Kepala Sekolah memberikan motivasi kepada saya untuk bekerja lebih baik	0	2	6	18	23	(0+4+18+72+115)	(209/49) = 4,27	0,8360	Sangat Tinggi

		(0x1 =0)	(2x2 =4)	(6x3 =18)	(18x4 =72)	(23x5 =115)	= 209			
X1.6	Kepala Sekolah menumbuhkan rasa percaya diri saya dalam melakukan pekerjaan.	0 (0x1 =0)	0 (0x2 =0)	12 (12x3 =36)	14 (14x4 =56)	23 (23x5 =115)	(0+0+36 +56+115) = 207	(207/49) = 4,22	0,8360	Sangat Tinggi
X1.7	Kepala Sekolah memberikan keyakinan kepada saya bahwa tujuan Sekolah akan tercapai.	0 (0x1 =0)	0 (0x2 =0)	11 (11x3 =33)	19 (19x4 =76)	19 (19x5 =95)	(0+0+33 +76+95) = 204	(204/49) = 4,16	0,8360	Tinggi
X1.8	Kepala Sekolah membangkitkan antusiasme terhadap saya untuk melakukan pekerjaan.	0 (0x1 =0)	0 (0x2 =0)	8 (8x3 =24)	24 (24x4 =96)	17 (17x5 =85)	(0+0+24 +96+85) = 205	(205/49) = 4,18	0,8360	Tinggi
X1.9	Kepala Sekolah melakukan komunikasi tentang pekerjaan dengan jelas.	0 (0x1 =0)	1 (1x2 =2)	3 (3x3 =9)	16 (16x4 =64)	29 (29x5 =145)	(0+2+9+ 64+145) = 220	(220/49) = 4,49	0,8360	Sangat Tinggi
<b>Skor Nilai Variabel Kepemimpinan Transformasional (Motivasi Inspirasi)</b> <b>(207+204+205+220) = 1045</b>							<b>1045</b>			
<b>Rata-rata Variabel Kepemimpinan Transformasional (Motivasi Inspirasi)</b> <b>(4,22+4,16+4,18+4,49)/5 = 4,27</b>								<b>4,27</b>		<b>Sangat Tinggi</b>
<b>Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual)</b>										
X1.10	Kepala Sekolah mendorong saya untuk menggunakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan.	0 (0x1 =0)	1 (1x2 =2)	7 (7x3 =21)	19 (19x4 =76)	22 (22x5 =110)	(0+2+21 +76+110) = 209	(209/49) = 4,27	0,7846	Sangat Tinggi
X1.11	Kepala Sekolah mendorong saya untuk selalu inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan.	0 (0x1 =0)	0 (0x2 =0)	8 (8x3 =24)	18 (18x4 =72)	23 (23x5 =115)	(0+0+24 +7+115) = 211	(211/49) = 4,31	0,7846	Sangat Tinggi
X1.12	Kepala Sekolah sangat bersemangat untuk mendengarkan ide/gagasan dari saya	0 (0x1 =0)	0 (0x2 =0)	5 (5x3 =15)	17 (17x4 =68)	27 (27x5 =135)	(0+0+15+ 68+135) = 218	(218/49) = 4,45	0,7846	Sangat Tinggi
X1.13	Kepala Sekolah mendorong saya untuk menyelesaikan masalah pekerjaan secara rasional/logis.	0 (0x1 =0)	0 (0x2 =0)	12 (12x3 =36)	15 (15x4 =60)	22 (22x5 =110)	(0+0+36 +60+110) = 206	(206/49) = 4,20	0,7846	Tinggi
X1.14	Kepala Sekolah menyelesaikan masalah dari berbagai sudut pandang.	0 (0x1 =0)	1 (1x2 =2)	3 (3x3 =9)	22 (22x4 =88)	23 (23x5 =115)	(0+2+9+ 88+115) = 214	(214/49) = 4,36	0,7846	Sangat Tinggi
<b>Skor Nilai Variabel Kepemimpinan Transformasional (Stimulasi Intelektual)</b> <b>(209+211+218+206+214) = 1058</b>							<b>1058</b>			
<b>Rata-rata Variabel Kepemimpinan Transformasional (Stimulasi Intelektual)</b> <b>(4,27+4,31+4,45+4,20+4,36)/5 = 4,32</b>								<b>4,32</b>		<b>Sangat Tinggi</b>
<b>Individualized Concideration (Pertimbangan Individu)</b>										
X1.15	Kepala Sekolah berupaya meningkatkan pengembangan terhadap diri saya.	0 (0x1 =0)	1 (1x2 =2)	8 (8x3 =24)	21 (21x4 =84)	19 (19x5 =95)	(0+2+24 +84+95) = 205	(205/49) = 4,18	0,7819	Tinggi

X1.16	Kepala Sekolah memperlakukan saya sebagai individu pribadi, bukan hanya sebagai anggota dari suatu kelompok kerja.	0 (0x1 =0)	1 (1x2 =2)	6 (6x3 =18)	18 (18x4 =72)	24 (24x5 =120)	(0+2+18 +72+120) = 212	(212/49) = 4,33	0,7819	Sangat Tinggi	
X1.17	Kepala Sekolah bersedia mendengarkan kesulitan dan keluhan yang saya alami.	0 (0x1 =0)	0 (0x2 =0)	6 (6x3 =18)	18 (18x4 =72)	25 (25x5 =125)	(0+0+18 +72+125) = 215	(215/49) = 4,39	0,7819	Sangat Tinggi	
X1.18	Kepala Sekolah memberikan nasihat yang sangat penting bagi pengembangan diri saya	0 (0x1 =0)	0 (0x2 =0)	6 (6x3 =18)	17 (17x4 =68)	26 (26x5 =130)	(0+0+18 +68+130) = 216	(216/49) =4,41	0,7819	Sangat Tinggi	
X1.19	Kepala Sekolah memperlakukan pegawai serta guru – guru sebagai individu yang masing-masing memiliki kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda.	0 (0x1 =0)	1 (1x2 =2)	5 (5x3 =15)	15 (15x4 =60)	28 (28x5 =140)	(0+2+15 +60+140) = 217	(217/49) = 4,43	0,7819	Sangat Tinggi	
<b>Skor Nilai Variabel Kepemimpinan Transformatif (Pertimbangan Individu)</b> (205+212+215+216+217) = 1065							<b>1065</b>				
<b>Rata-rata Variabel Kepemimpinan Transformatif (Pertimbangan Individu)</b> (4,18+4,33+4,39+4,41+4,43)/5 = 4,35								<b>4,35</b>			<b>Sangat Tinggi</b>

Sumber: Data Primer diolah tahun 2022

**Tabel 4.9**  
**Rekapitulasi Penilaian Responden terhadap Kepemimpinan Transformatif (X1)**

No	Indikator Variabel Kepemimpinan transformatif	Mean	Kategori
1	<i>Idealized Influence</i> (Pengaruh Ideal)	4,31	Sangat Tinggi
2	<i>Inspirational Motivation</i> (Motivasi Inspirasi)	4,27	Sangat Tinggi
3	<i>Intellectual Stimulation</i> (Stimulasi Intelektual)	4,32	Sangat Tinggi
4	<i>Individualized Concideration</i> (Pertimbangan Individu)	4,35	Sangat Tinggi
<b>Total</b>		<b>4,31</b>	<b>Sangat Tinggi</b>

Sumber: Data Primer diolah tahun 2022

Berdasarkan tabel tersebut, untuk mencari nilai dari jumlah skor dengan cara total responden dikali dengan pilihan skor likert, setelah itu semua hasil tersebut dijumlahkan. Hasil mean diperoleh dengan cara menjumlahkan seluruh nilai data, kemudian membaginya dengan banyaknya data atau responden. Berdasarkan tabel data kuesioner yang didapatkan dari 49 responden yang ada di MIN 2 Pontianak, diketahui sebagian besar responden menyatakan Sangat Tinggi dalam menilai Kepemimpinan Transformatif di sekolah MIN 2 Pontianak dengan *mean* sebesar 4,31. Apabila dilihat dari dimensi variabel Kepemimpinan Transformatif, dimensi *Individualized Concideration* (Pertimbangan Individu)



memiliki *mean* yang lebih besar dari pada dimensi yang lain, yaitu sebesar 4,35. Hal tersebut berarti bahwa unsur unsur dari *Individualized Concideration* (Pertimbangan Individu) dinilai sudah dapat memuaskan guru di sekolah MIN 2 Pontianak, Sedangkan untuk dimensi *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasi) memiliki *mean* yang paling kecil sebesar 4,27 yang mana dapat diketahui bahwa dimensi *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasi) sudah dirasa baik oleh guru MIN 2 Pontianak. Namun begitu akan lebih baik jika *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasi) ini ditingkatkan, terutama pada kemampuan kepala sekolah memberikan motivasi yang menginspirasi untuk para guru untuk mampu mencapai hasil kerja yang luar biasa, baik pada pekerjaan juga pada pengembangan dirinya dan menginspirasi para guru agar mencapai karier yang setinggi-tingginya di masa depan.

#### 4.3.2. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Iklim Organisasional

**Tabel 4.10**  
**Penilaian Responden terhadap Iklim Organisasional (X2)**

No	Item pertanyaan	Tanggapan Responden					Total Resp = 49		Stand. Dev.	Kategori Mean
		STS	TS	N	S	SS	Jumlah Skor	Mean		
		1	2	3	4	5				
<b>Structure (Struktur)</b>										
X2.1	Pekerjaan saya di sekolah ini di definisikan secara jelas dan terstruktur.	0 (0x1 =0)	0 (0x2 =0)	8 (8x3 =24)	18 (18x4 =72)	23 (23x5 =115)	(0+0+4+7 2+115) = 211	(211/49) = 4,31	0,4868	Sangat Tinggi
<b>Skor Nilai Variabel Iklim Organisasional (Struktur)</b>							<b>211</b>	<b>4,31</b>		<b>Sangat Tinggi</b>
<b>Rata-rata Variabel Iklim Organisasional (Struktur)</b>										
<b>Responsibility (Tanggung jawab)</b>										
X2.2	Pembagian tugas di sekolah saya sangat jelas, sehingga memudahkan pekerjaan saya.	0 (0x1 =0)	1 (1x2 =2)	7 (7x3 =21)	18 (17x4 =72)	23 (23x5 =115)	(0+2+21+ 72+115) = 210	(210/49) = 4,27	0,5891	Sangat Tinggi
<b>Skor Nilai Variabel Iklim Organisasional (Tanggung jawab)</b>							<b>210</b>	<b>4,27</b>		<b>Sangat Tinggi</b>
<b>Rata-rata Variabel Iklim Organisasional (Tanggung jawab)</b>										
<b>Warmth and Support (Dukungan)</b>										
X2.3	Saya mendapat dukungan dari rekan – rekan guru dan pegawai dalam menyelesaikan tugas sehari – hari.	0 (0x1 =0)	0 (0x2 =0)	12 (12x3 =36)	15 (15x4 =60)	22 (22x5 =110)	(0+0+36+ 60+110) = 206	(206/49) = 4,20	0,6783	Tinggi
<b>Skor Nilai Variabel Iklim Organisasional (Dukungan)</b>							<b>206</b>	<b>4,20</b>		<b>Tinggi</b>
<b>Rata-rata Variabel Iklim Organisasional (Dukungan)</b>										
<b>Rewards (Hadiah/Penghargaan)</b>										
X2.4	Saya mendapatkan imbalan yang sesuai, jika saya dapat menyelesaikan tugas dengan baik.	0 (0x1 =0)	1 (1x2 =2)	6 (6x3 =18)	18 (18x4 =72)	24 (24x5 =120)	(0+2+18+ 72+120) = 212	(212/49) = 4,33	0,6888	Sangat Tinggi

		=0)	=2)	=18)	=72)	=120)					
	<b>Skor Nilai Variabel Iklim Organisasional (Hadiah/Penghargaan)</b>						<b>212</b>				<b>Sangat Tinggi</b>
	<b>Rata-rata Variabel Iklim Organisasional (Hadiah/Penghargaan)</b>							<b>4,33</b>			
	<b>Conflict (Persaingan)</b>										
X2.5	Hubungan antar rekan sesama guru terjalin dengan baik tanpa adanya konflik, sehingga mampu meningkatkan kinerja saya.	0 (0x1 =0)	1 (1x2 =2)	8 (8x3 =24)	21 (21x4 =84)	19 (19x5 =95)	(0+2+24+ 84+95) = 205	(205/49) = 4,18	0,8145		Tinggi
	<b>Skor Nilai Variabel Iklim Organisasional (Persaingan)</b>						<b>205</b>				<b>Tinggi</b>
	<b>Rata-rata Variabel Iklim Organisasional (Persaingan)</b>							<b>4,18</b>			
	<b>Organizational identity (Loyalitas Kelompok)</b>										
X2.6	Terdapat rasa saling percaya antar sesama guru didalam lingkungan sekolah.	0 (0x1 =0)	0 (0x2 =0)	12 (12x3 =36)	14 (14x4 =56)	23 (23x5 =115)	(0+0+36+ 56+115) = 207	(207/49) = 4,22	0,7504		Sangat Tinggi
	<b>Skor Nilai Variabel Iklim Organisasional (Loyalitas Kelompok)</b>						<b>207</b>				<b>Sangat Tinggi</b>
	<b>Rata-rata Variabel Iklim Organisasional (Loyalitas Kelompok)</b>							<b>4,22</b>			

Sumber: Data Primer diolah tahun 2022

Tabel 4.11

**Rekapitulasi Penilaian Responden terhadap Iklim Organisasional (X2)**

No	Indikator Variabel Iklim Organisasional	Mean	Kategori
1	Structure (Struktur)	4,32	Sangat Tinggi
2	Responsibility (Tanggung jawab)	4,27	Sangat Tinggi
3	Warmth and Support (Dukungan)	4,20	Tinggi
4	Rewards (Hadiah/Penghargaan)	4,33	Sangat Tinggi
5	Conflict (Persaingan)	4,18	Tinggi
6	Organizational identity (Loyalitas Kelompok)	4,22	Sangat Tinggi
<b>Total</b>		<b>4,26</b>	<b>Sangat Tinggi</b>

Sumber: Data Primer diolah tahun 2022

Berdasarkan tabel data kuesioner diatas, diketahui sebagian besar responden menyatakan sangat tinggi dalam menilai terhadap Iklim Organisasional di sekolah MIN 2 Pontianak yang para guru rasakan dengan *mean* sebesar 4,26. Apabila dilihat dari dimensi variabel iklim organisasional, dimensi *Rewards* (Hadiah/Penghargaan) memiliki *mean* yang lebih besar dari pada dimensi yang lain, yaitu sebesar 4,33. Hal tersebut berarti bahwa unsur unsur dari *Rewards* (Hadiah/Penghargaan) yang dirasakan oleh para guru dinilai sudah dapat memuaskan, karena guru di sekolah MIN 2 Pontianak mendapatkan penerimaan terhadap sikap dan perbuatan yang telah dilakukan. Sedangkan untuk dimensi *Conflict* (Persaingan) memiliki *mean* sebesar 4,18 yang mana dapat diketahui bahwa dimensi *Conflict* (Persaingan) sudah dirasa baik oleh guru MIN 2 Pontianak, karena tidak adanya konflik yang terjadi dilingkungan sekolah.

### 4.3.3. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Perilaku Berbagi Pengetahuan

**Tabel 4.12**  
**Penilaian Responden terhadap Berbagi Pengetahuan (Z1)**

No	Item pertanyaan	Tanggapan Responden					Jumlah Skor	Mean	Stand. Dev.	Kategori Mean
		STS	TS	N	S	SS				
		1	2	3	4	5				
<b>Knowledge donating (sikap sukarela memberikan pengetahuan yang dimiliki)</b>										
Z1.1	Ketika saya mengetahui tentang pengetahuan terbaru, saya akan memberikan pengetahuan tersebut kepada guru yang lain.	0 (0x1 =0)	2 (2x2 =4)	4 (4x3 =12)	19 (19x4 =76)	24 (24x5 =120)	(0+4+12+76+120) = 212	(212/49) = 4,33	0.8007	Sangat Tinggi
Z1.2	Ketika guru yang lain mengetahui pengetahuan yang baru, maka dia membagikan pengetahuan kepada saya.	0 (0x1 =0)	1 (1x2 =2)	10 (10x3 =30)	15 (15x4 =60)	23 (23x5 =115)	(0+2+30+60+115) = 207	(207/49) = 4,22	0.8482	Sangat Tinggi
Z1.3	Berbagi pengetahuan dengan guru yang lain merupakan hal yang biasa di sekolah saya.	0 (0x1 =0)	1 (1x2 =2)	5 (5x3 =15)	21 (21x4 =84)	22 (22x5 =110)	(0+2+15+84+110) = 211	(211/49) = 4,31	0.7417	Sangat Tinggi
Z1.4	Saya memberikan informasi yang saya miliki kepada guru yang lain.	0 (0x1 =0)	0 (0x2 =0)	5 (5x3 =15)	18 (18x4 =72)	26 (26x5 =130)	(0+0+15+72+130) = 217	(217/49) = 4,43	0.6770	Sangat Tinggi
<b>Skor Nilai Variabel Berbagi Pengetahuan (Knowledge donating)</b> <b>(212+207+211+217) = 847</b>							<b>847</b>			
<b>Rata-rata Variabel Berbagi Pengetahuan (Knowledge donating)</b> <b>(4,33+4,22+4,31+4,43)/4 = 4,31</b>								<b>4,31</b>		<b>Sangat Tinggi</b>
<b>Knowledge collecting (berkonsultasi dengan orang lain dalam mengumpulkan pengetahuan)</b>										
Z1.5	Saya membagikan keterampilan yang saya miliki kepada guru yang lain ketika mereka memintanya.	0 (0x1 =0)	1 (1x2 =2)	10 (10x3 =30)	15 (15x4 =60)	23 (23x5 =115)	(0+2+30+60+115) = 207	(207/49) = 4,22	0.8482	Sangat Tinggi
Z1.6	Guru yang lain memberikan pengetahuan yang di milikinya kepada saya ketika saya meminta.	0 (0x1 =0)	1 (1x2 =2)	8 (8x3 =24)	16 (16x4 =64)	24 (24x5 =120)	(0+2+24+64+120) = 210	(210/49) = 4,29	0.8482	Sangat Tinggi
Z1.7	Guru yang lain berbagi keterampilan yang di milikinya kepada saya ketika saya meminta.	0 (0x1 =0)	0 (0x2 =0)	6 (6x3 =18)	18 (18x4 =72)	25 (25x5 =125)	(0+0+18+32+125) = 215	(215/49) = 4,39	0.8482	Sangat Tinggi
<b>Skor Nilai Variabel Berbagi Pengetahuan (Knowledge collecting)</b> <b>(207+210+215)= 632</b>							<b>632</b>			
<b>Rata-rata Variabel Berbagi Pengetahuan (Knowledge collecting)</b> <b>(4,22+4,29+4,39)/3= 4,30</b>								<b>4,30</b>		<b>Sangat Tinggi</b>

Sumber: Data Primer diolah tahun 2022

**Tabel 4.13**  
**Rekapitulasi Penilaian Responden terhadap Berbagi Pengetahuan (Z)**

No	Indikator Variabel Berbagi Pengetahuan	Mean	Kategori
1	<i>Knowledge donating</i> (sikap sukarela memberikan pengetahuan yang dimiliki)	4,32	Sangat Tinggi
2	<i>Knowledge collecting</i> (berkonsultasi dengan orang lain dalam mengumpulkan pengetahuan)	4,30	Sangat Tinggi
<b>Total</b>		<b>4,31</b>	<b>Sangat Tinggi</b>

Sumber: Data Primer diolah tahun 2022

Berdasarkan tabel data kuesioner diatas, diketahui sebagian besar responden menyatakan sangat tinggi dalam menilai terhadap Perilaku Berbagi Pengetahuan dengan *mean* sebesar 4,31. Apabila dilihat dari dimensi variabel Perilaku Berbagi Pengetahuan, dimensi *Knowledge donating* memiliki *mean* yang lebih besar dari pada dimensi *Knowledge collecting*, yaitu sebesar 4,32. Hal tersebut berarti bahwa unsur unsur dari *Knowledge donating* yang dirasakan oleh para guru dinilai sudah sangat bagus, karena sikap sukarela yang dilakukan oleh setiap individu masing-masing guru atas inisiatif mereka sendiri untuk secara aktif memberikan pengetahuan yang dimiliki, sedangkan untuk dimensi *Knowledge collecting* memiliki *mean* sebesar 4,30 yang mana dengan begitu dapat diketahui bahwa dimensi *Knowledge collecting* juga sudah dirasa sangat bagus oleh guru MIN 2 Pontianak, Karena setiap guru berkonsultasi dengan guru yang lain supaya informasi ataupun pengetahuan tersebut bisa dikembangkan.

#### 4.3.4. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Pembelajaran Organisasi

**Tabel 4.14**  
**Penilaian Responden terhadap Pembelajaran Organisasi (Y1)**

No	Item pertanyaan	Tanggapan Responden					Total Resp = 49		Stand. Dev.	Kategori Mean
		STS	TS	N	S	SS	Jumlah Skor	Mean		
		1	2	3	4	5				
<b>Personal Mastery (Keahlian Pribadi)</b>										
Y1.1	Saya memiliki keunggulan pribadi yang tinggi agar mampu berkompetisi dengan kemampuan adaptasi terhadap tuntutan perubahan yang terjadi.	0 (0x1 =0)	1 (1x2 =2)	8 (8x3 =24)	20 (20x4 =80)	20 (20x5 =100)	(0+2+24+80+80) = 206	(206/49) = 4,20	0,7900	Tinggi
Y1.2	Sebagai seorang guru saya selalu meningkatkan pengetahuan saya tentang pembelajaran didalam kelas.	0 (0x1 =0)	1 (1x2 =2)	5 (5x3 =15)	22 (22x4 =88)	21 (21x5 =105)	(0+2+15+88+105) = 210	(210/49) = 4,29	0,7360	Sangat Tinggi
<b>Skor Nilai Variabel Pembelajaran Organisasi (Keahlian Pribadi)</b> <b>(206+210) = 416</b>							<b>416</b>	<b>4,24</b>		<b>Sangat Tinggi</b>

<b>Rata-rata Variabel Pembelajaran Organisasi (Keahlian Pribadi)</b> $(4,20+4,29)/2 = 4,24$										
<b>Mental Models (Model - Model Mental)</b>										
Y1.3	Saya memiliki model mental berupa kemampuan mengevaluasi kinerja yang dijalankan.	0 (0x1 =0)	0 (0x2 =0)	7 (7x3 =21)	20 (20x4 =80)	22 (22x5 =110)	(0+0+21+ 80+110) = 211	(211/49) = 4,30	0,5783	Sangat Tinggi
<b>Skor Nilai Variabel Pembelajaran Organisasi (Model - Model Mental)</b>							<b>211</b>			<b>Sangat Tinggi</b>
<b>Rata-rata Variabel Pembelajaran Organisasi (Model - Model Mental)</b>								<b>4,30</b>		<b>Sangat Tinggi</b>
<b>Shared Vision (Visi Bersama)</b>										
Y1.4	Saya mampu berbagi visi bersama, khususnya yang berkaitan dengan kemajuan instansi saya.	0 (0x1 =0)	0 (0x2 =0)	7 (7x3 =21)	12 (12x4 =48)	30 (30x5 =150)	(0+0+21+ 48+150) = 219	(219/49) = 4,47	0,7389	Sangat Tinggi
Y1.5	Saya secara terus menerus berusaha untuk mencapai visi instansi saya.	0 (0x1 =0)	1 (1x2 =2)	10 (10x3 =30)	17 (17x4 =68)	21 (21x5 =105)	(0+2+30+ 68+105) = 205	(205/49) = 4,18	0,8335	Tinggi
<b>Skor Nilai Variabel Pembelajaran Organisasi (Visi Bersama)</b> $(219+205) = 424$							<b>424</b>			<b>Sangat Tinggi</b>
<b>Rata-rata Variabel Pembelajaran Organisasi (Visi Bersama)</b> $(4,47+4,18)/2 = 4,33$								<b>4,33</b>		<b>Sangat Tinggi</b>
<b>Team Learning (Pembelajaran Tim)</b>										
Y1.6	Untuk mengevaluasi pembelajaran yang sudah saya lakukan sebelumnya, saya dan guru yang lain bekerjasama untuk bersama – sama melakukan perbaikan dalam pembelajaran tersebut.	0 (0x1 =0)	0 (0x2 =0)	1 (1x3 =3)	21 (21x4 =84)	27 (27x5 =135)	(0+0+3+8 4+135) = 222	(222/49) =4,53	0,5440	Sangat Tinggi
Y1.7	Dalam mengerjakan pekerjaan, kami harus saling membantu satu sama lain	0 (0x1 =0)	2 (2x2 =4)	5 (5x3 =15)	15 (15x4 =60)	27 (27x5 =135)	(0+4+15+ 60+135) = 214	(214/49) = 4,37	0,8340	Sangat Tinggi
<b>Skor Nilai Variabel Pembelajaran Organisasi (Pembelajaran Tim)</b> $(222+214) = 436$							<b>436</b>			<b>Sangat Tinggi</b>
<b>Rata-rata Variabel Pembelajaran Organisasi (Pembelajaran Tim)</b> $(4,53+4,37)/2 = 4,45$								<b>4,45</b>		<b>Sangat Tinggi</b>
<b>System Thinking (Berpikir System)</b>										
Y1.8	Saya menerapkan sistem berfikir yang sinergis untuk menghasilkan kinerja yang optimal.	0 (0x1 =0)	1 (1x2 =2)	8 (8x3 =24)	13 (13x4 =52)	27 (27x5 =135)	(0+2+24+ 52+135) = 207	(207/49) =4,22	0,7710	Sangat Tinggi
<b>Skor Nilai Variabel Pembelajaran Organisasi (Berpikir System)</b>							<b>207</b>			<b>Sangat Tinggi</b>
<b>Rata-rata Variabel Pembelajaran Organisasi (Berpikir System)</b>								<b>4,23</b>		<b>Sangat Tinggi</b>

Sumber: Data Primer diolah tahun 2022

**Tabel 4.15**  
**Rekapitulasi Penilaian Responden terhadap Pembelajaran Organisasi (Y1)**

No	Indikator Variabel Pembelajaran Organisasi	Mean	Kategori
1	<i>Personal Mastery</i> (Keahlian Pribadi)	4,24	Sangat Tinggi
2	<i>Mental Models</i> (Model – Model Mental)	4,30	Sangat Tinggi
3	<i>Shared Vision</i> (Visi Bersama)	4,33	Sangat Tinggi
4	<i>Team Learning</i> (Pembelajaran Tim)	4,45	Sangat Tinggi
5	<i>System Thinking</i> (Berpikir System)	4,22	Sangat Tinggi
<b>Total</b>		<b>4,31</b>	<b>Sangat Tinggi</b>

*Sumber: Data Primer diolah tahun 2022*

Berdasarkan tabel data kuesioner diatas, diketahui sebagian besar responden menyatakan sangat tinggi dalam menilai terhadap pembelajaran organisasi dengan *mean* sebesar 4,33. Apabila dilihat dari dimensi variabel pembelajaran organisasi, dimensi *Team Learning* (Pembelajaran Tim) yang memiliki *mean* yang lebih besar dari pada dimensi yang lain, yaitu sebesar 4,45. Hal tersebut berarti bahwa unsur unsur dari *Team Learning* (Pembelajaran Tim) yang dirasakan oleh para guru dinilai sudah sangat bagus dan memuaskan, karena pembelajaran tim melibatkan dialog di antara para guru dan kebiasaan mengekspresikan ide secara bebas dan terbuka untuk kepentingan bersama, Sedangkan untuk dimensi *System Thinking* (Berpikir System) memiliki *mean* sebesar 4,22 yang mana dengan begitu dapat diketahui bahwa dimensi *System Thinking* (Berpikir System) juga sudah dirasa sudah sangat bagus oleh guru MIN 2 Pontianak, tapi alangkah lebih baik jika *System Thinking* (Berpikir System) terus ditingkatkan agar setiap individu dapat selalu untuk secara konsisten melihat organisasi secara keseluruhan.

#### **4.4. Evaluasi Model Struktural atau *Inner Model***

Pada analisis permodelan persamaan struktural dengan pendekatan *Partial Least Square* dapat diukur menggunakan 3 kriteria sebagai berikut:

##### **4.4.1. Koefisien Determinasi (R-Square)**

Koefisien determinasi (R-Square) dari variabel laten *endogen*. Ukuran ini memiliki interpretasi yang mirip dengan analisis regresi linier. Nilai R-Square yang baik adalah mendekati 1 atau 100%, berdasarkan Vinzi; *et al* (2010), nilai R-Square dikatakan kuat apabila berada di nilai 0,67, sedang di nilai 0,33 dan lemah di nilai 0,19. Perhitungan menggunakan *software WarpPLS 7.0* menunjukkan hasil sebagai berikut:

**Tabel 4.16**  
**Hasil R-Square**

Variabel Endogen	R-Square
Perilaku Berbagi Pengetahuan (Z1)	0,671
Pembelajaran Organisasi (Y1)	0,886

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer dengan WarpPLS 7.0, 2022

Dari tabel tersebut, maka bisa di jelaskan sebagai berikut:

- Nilai R-Square Variabel Perilaku Berbagi Pengetahuan (Z1) adalah sebesar 0,671 yang dapat diartikan bahwa variasi perubahan variabel Perilaku Berbagi Pengetahuan dapat dijelaskan oleh variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Iklim Organisasional (X2) adalah sebesar 67,1% sedangkan sisanya 32,9% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat pada penelitian ini, dapat disimpulkan R<sup>2</sup> untuk Z1 kuat.
- Nilai R-Square Variabel Pembelajaran Organisasi (Y1) adalah sebesar 0.886 yang dapat diartikan bahwa variasi perubahan variabel Pembelajaran Organisasi dapat dijelaskan oleh Perilaku Berbagi Pengetahuan (Z1) adalah sebesar 88, 6% sedangkan sisanya 11,4% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat pada penelitian ini, dapat disimpulkan R<sup>2</sup> untuk Y1 kuat.

#### 4.4.2. Relevansi Prediksi (Q-Square)

Suatu ukuran relevansi prediksi dianggap relevan (baik) jika nilai Q-Square > 0 dan lebih baik, jika nilai Q-Square < 0 artinya model penelitian tidak relevan. Nilai Q<sup>2</sup> > 0 menunjukkan bahwa model memiliki nilai prediksi (*predictive relevance*). Nilai Q<sup>2</sup> dengan angka 0,02 menunjukkan model lemah, 0,15 sedang dan 0,35 kuat (Ghozali & Latan, 2014). Hasil dari perhitungan menggunakan *software WarpPLS versi 7.0* dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.17**  
**Hasil Q-Square**

Variabel Endogen	Q-Square
Perilaku Berbagi Pengetahuan (Z1)	0,675
Pembelajaran Organisasi (Y1)	0,868

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer dengan WarpPLS 7.0, 2022

Berdasarkan Tabel tersebut dapat dilihat bahwa nilai *Q-square* dari Perilaku Berbagi Pengetahuan (Z1) sebesar 0,671 dan Pembelajaran Organisasi (Y1) sebesar 0.868 yang mengartikan bahwa *predictive relevance* dari Y1 Kuat dan Z1 Kuat. Data juga menunjukkan  $Q^2 > 0$ , hal ini dapat disimpulkan bahwa model dalam penelitian ini relevan.

#### 4.4.3. Uji Kebaikan Model

Ukuran ketiga dari kebaikan model adalah menggunakan indeks ketepatan dan kualitas model yang terdiri dari 10 jenis indeks. Indeks ketepatan dan kebaikan model tersebut masing-masing memiliki kriteria nilai rujukan tersendiri 77 yang dibandingkan dengan nilai rill dari hasil estimasi model (Kock, 2015), data dibawah menunjukkan hasil uji beserta keterangan hasil uji model kebaikan sebagai berikut:

**Tabel 4.18**  
**Hasil Indeks Ketepatan dan Kualitas Model Penelitian**

No	Indeks	Nilai Rill	Nilai Rujukan	Keterangan
1	Average path coefficient (APC)	0,404	$P < 0,001$	Terpenuhi
2	Average R-Squared (ARS)	0,612	$P < 0,001$	Terpenuhi
3	Average adjusted R-Squared (AARS)	0,600	$P < 0,001$	Terpenuhi
4	Average block VIF (AVIF)	1,962	Diterima jika $\leq 5$ , Idealnya $\leq 3,3$	Terpenuhi
5	Average full collinearity VIF (AFVIF)	4,379	Diterima jika $\leq 5$ , Idealnya $\leq 3,3$	Terpenuhi
6	Tenenhaus GoF (GoF)	0,641	Small $\geq 0,1$ medium $\geq 0,25$ large $\geq 0,36$	<i>Large</i>
7	Sympson's paradox ratio (SPR)	1,000	Diterima jika $\geq 0,7$ Idealnya 1	Terpenuhi
8	R-squared contribution ratio (RSCR)	1,000	Diterima jika $\geq 0,9$ Idealnya 1	Terpenuhi
9	Statistical suppression ratio (SSR)	1,000	Diterima jika $\geq 0,7$	Terpenuhi
10	Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR)	1,000	Diterima jika $\geq 0,7$	Terpenuhi

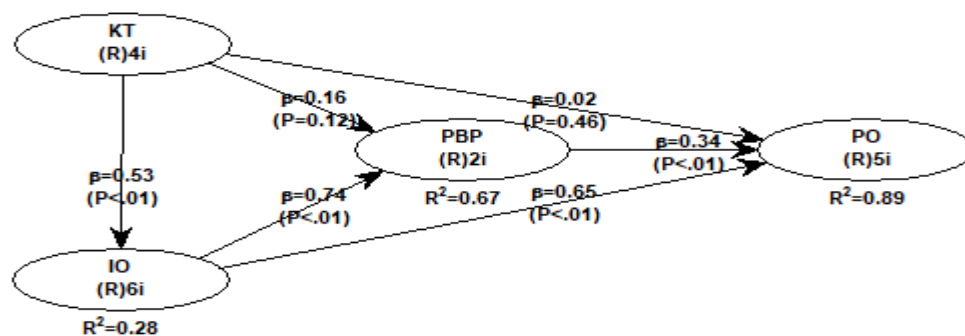
Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer dengan WarpPLS 7.0, 2022



Berdasarkan hasil uji indeks ketepatan dan kualitas model pada tabel diatas dapat dilihat bahwa semua indeks yang digunakan telah memenuhi standar ketepatan dan kualitas model dimana semua nilai rill yang tercantum sudah memenuhi nilai rujukan yang tertera. Dapat disimpulkan bahwa model yang dihipotesiskan sudah konsisten dengan data hasil observasi.

#### 4.5. Evaluasi Model Struktural atau *Inner Model*

Pengujian hipotesis pada analisis PLS menggunakan uji T yang akan menghasilkan nilai *p-value* dan koefisien jalur dibantu dengan *software WarpPLS 7.0*, kaidah keputusan pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai *p-value*. Kaidah keputusan pengujian hipotesis dilakukan sebagai berikut, bilamana diperoleh  $p\text{-value} \leq 0.05$  maka dikatakan signifikan.



**Gambar 4.1 Kerangka Hasil Penelitian**

*Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer dengan WarpPLS 7.0, 2022*

Keterangan:

KT (X1) : Kepemimpinan Transformasional

IO (X2) : Iklim Organisasional

PBP (Z1) : Perilaku Berbagi Pengetahuan

PO (Y1) : Pembelajaran Organisasi

Evaluasi model dilakukan dengan melihat nilai signifikansi untuk mengetahui pengaruh antar variabel melalui prosedur *bootstrapping* (Ghozali, 2015). Pendekatan *bootstrap* mempresentasi non parametrik untuk presisi dari estimasi. Nilai signifikansi yang digunakan (*two-tailed*), t-value 2.009 (signifikansi level =

5%). Jika dalam pengujian ini diperoleh  $p\text{-value} < 0,05$  ( $\alpha$  5%), berarti pengujian signifikan dan sebaliknya, jika  $p\text{-value} > 0,05$  ( $\alpha$  5%) berarti tidak signifikan. Kaidah keputusan pengujian hipotesis dilakukan setelah dilakukan kalkulasi *bootstrapping* di *Warpls* hingga yang disederhanakan di tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.19**  
**Hasil Pengujian Hipotesis**

No	Hipotesis	Hubungan antara Variabel (Variabel Penjelas → Variabel Respon)			Koef. Jalur	P- Value	Keterangan
1	H1	Kepemimpinan Transformasional (X1)		Iklm Organisasi (X2)	0,529	<0,001	Sangat Signifikan
2	H2	Kepemimpinan Transformasional (X1)		Perilaku Berbagi Pengetahuan (Z1)	0,159	0,121	Tidak Signifikan
3	H3	Iklm Organisasi (X2)		Perilaku Berbagi Pengetahuan (Z1)	0,735	<0,001	Sangat Signifikan
4	H4	Kepemimpinan Transformasional (X1)		Pembelajaran Organisasi (Y1)	0,016	0,456	Tidak Signifikan
5	H5	Iklm Organisasi (X2)		Pembelajaran Organisasi (Y1)	0,647	<0,001	Sangat Signifikan
6	H6	Perilaku Berbagi Pengetahuan (Z1)		Pembelajaran Organisasi (Y1)	0,339	0,005	Signifikan
7	H7	Kepemimpinan Transformasional (X1)	Perilaku Berbagi Pengetahuan (Z1)	Pembelajaran Organisasi (Y1)	0,396	0,001	Signifikan

*Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer dengan WarpPLS 7.0, 2022*

Berdasarkan Tabel diatas dapat dilihat hasil uji hipotesis yang telah dilakukan menggunakan *software WarpPLS 7.0*, adapun hasil pengujian hipotesis dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- Hipotesis 1.** Koefisien jalur variabel kepemimpinan transformasional terhadap iklim organisasional menunjukkan angka sebesar 0,529 yang berarti hubungan kedua variabel bersifat positif. Hal ini menunjukkan bahwa jika kepemimpinan transformasional meningkat sebesar 1 satuan, maka iklim organisasi juga akan meningkat sebesar 0,529. Adapun kepemimpinan transformasional terhadap iklim organisasional berpengaruh secara signifikan dengan nilai  $P\text{-value} < 0,001$

$< 0,05$ . Berdasarkan hasil tersebut, maka H1: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap Iklim Organisasional pada Studi kasus MIN 2 Pontianak oleh responden, **diterima**.

2. **Hipotesis 2.** Koefisien jalur variabel kepemimpinan transformasional terhadap perilaku berbagi pengetahuan menunjukkan angka sebesar 0,159 yang berarti hubungan kedua variabel bersifat positif. Hal ini menunjukkan bahwa jika kepemimpinan transformasional meningkat sebesar 1 satuan, maka perilaku berbagi pengetahuan juga akan meningkat sebesar 0,159. Adapun kepemimpinan transformasional terhadap perilaku berbagi pengetahuan berpengaruh secara tidak signifikan dengan nilai *P-value*  $0,121 < 0,05$ . Berdasarkan hasil tersebut, maka H2: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif tidak signifikan terhadap Perilaku Berbagi Pengetahuan pada Studi kasus MIN 2 Pontianak oleh responden, **ditolak**.
3. **Hipotesis 3.** Koefisien jalur variabel iklim organisasional terhadap perilaku berbagi pengetahuan menunjukkan angka sebesar 0,735 yang berarti hubungan kedua variabel bersifat positif. Hal ini menunjukkan bahwa jika iklim organisasional meningkat sebesar 1 satuan, maka perilaku berbagi pengetahuan juga akan meningkat sebesar 0,735. Adapun iklim organisasional terhadap perilaku berbagi pengetahuan berpengaruh secara signifikan dengan nilai *P-value*  $< 0,001 < 0,05$ . Berdasarkan hasil tersebut, maka H3: Iklim Organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap Perilaku Berbagi Pengetahuan pada Studi kasus MIN 2 Pontianak oleh responden, **diterima**.
4. **Hipotesis 4.** Koefisien jalur variabel kepemimpinan transformasional terhadap pembelajaran organisasi menunjukkan angka sebesar 0,016 yang berarti hubungan kedua variabel bersifat positif. Hal ini menunjukkan bahwa jika kepemimpinan transformasional meningkat sebesar 1 satuan, maka pembelajaran organisasi juga akan meningkat sebesar 0,016. Adapun kepemimpinan transformasional terhadap pembelajaran organisasi berpengaruh secara tidak signifikan dengan nilai *P-value*  $0,456 < 0,05$ . Berdasarkan hasil tersebut, maka H4: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif tidak

signifikan terhadap Pembelajaran Organisasi pada Studi kasus MIN 2 Pontianak oleh responden, **ditolak.**

5. **Hipotesis 5.** Koefisien jalur variabel iklim organisasional terhadap pembelajaran organisasi menunjukkan angka sebesar 0,647 yang berarti hubungan kedua variabel bersifat positif. Hal ini menunjukkan bahwa jika iklim organisasional meningkat sebesar 1 satuan, maka pembelajaran organisasi juga akan meningkat sebesar 0,647. Adapun iklim organisasional terhadap pembelajaran organisasi berpengaruh secara signifikan dengan nilai *P-value*  $<0,001 < 0,05$ . Berdasarkan hasil tersebut, maka H5: Iklim Organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap Pembelajaran Organisasi pada Studi kasus MIN 2 Pontianak oleh responden, **diterima.**
6. **Hipotesis 6.** Koefisien jalur variabel perilaku berbagi pengetahuan terhadap pembelajaran organisasi menunjukkan angka sebesar 0,339 yang berarti hubungan kedua variabel bersifat positif. Hal ini menunjukkan bahwa jika perilaku berbagi pengetahuan meningkat sebesar 1 satuan, maka pembelajaran organisasi juga akan meningkat sebesar 0,339. Adapun perilaku berbagi pengetahuan terhadap pembelajaran organisasi berpengaruh secara signifikan lemah dengan nilai *P-value*  $0,005 < 0,05$ . Berdasarkan hasil tersebut, maka H6: Perilaku Berbagi Pengetahuan berpengaruh positif signifikan terhadap Pembelajaran Organisasi pada Studi kasus MIN 2 Pontianak oleh responden, **diterima.**
7. **Hipotesis 7.** Koefisien jalur variabel perilaku berbagi pengetahuan yang memediasi kepemimpinan transformasioanal terhadap pembelajaran organisasi menunjukkan angka sebesar 0,396 yang berarti hubungan variabel tersebut bersifat positif. Adapun perilaku berbagi pengetahuan yang memediasi kepemimpinan transformasioanal terhadap pembelajaran organisasi berpengaruh secara signifikan dengan nilai *P-value*  $0,001 < 0,05$ . Berdasarkan hasil tersebut, maka H7: Perilaku Berbagi Pengetahuan yang memediasi Kepemimpinan Transformasioanal terhadap Pembelajaran Organisasi pada Studi kasus MIN 2 Pontianak oleh responden, **diterima.**

#### 4.5.1. Analisis Variabel Mediasi Menggunakan Regresi Linear Sederhana

Dari penelitian ini, yang menjadi variabel independent (X) adalah Kepemimpinan transformasional, yang menjadi variabel dependent (Y) adalah Pembelajaran Organisasi, dan yang menjadi variabel mediasi (M) adalah Berbagi Pengetahuan.

Persamaan umum untuk regresi linier sederhana adalah:

$$\text{Persamaan I} : Y = \beta_0 + \beta_1 X$$

$$\text{Persamaan II} : M = \beta_0 + \beta_1 X$$

$$\text{Persamaan III} : Y = \beta_0 + \beta_1 X + \beta_2 M$$

Keterangan:

Y = Variabel terikat

X = Variabel bebas

M = Variabel Mediasi

$\beta_0$  = Intersep / konstanta (a)

$\beta_1$  = Slope / koefisien (b)

Path coefficients				
	KT	IO	PBP	PO
KT				
IO	0.529			
PBP	0.159	0.735		
PO	0.016	0.647	0.339	

P values				
	KT	IO	PBP	PO
KT				
IO	<0.001			
PBP	0.121	<0.001		
PO	0.456	<0.001	0.005	

Gambar 5.1 Hasil Uji Analisis Regresi Linear Sederhana Sebelum di mediasi

Path coefficients				
	KT	PO	PBP	PBP*KT
KT				
PO	0.482			0.407
PBP				
PBP*KT				

P values				
	KT	PO	PBP	PBP*KT
KT				
PO	<0.001			<0.001
PBP				
PBP*KT				

**Gambar 6.1 Hasil Uji Analisis Regresi Linear Sederhana Sesudah di mediasi**

*Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer 2022*

Penjelasan:

1. Persamaan I:  $Y = \beta_0 + 0,016X$

Berdasarkan persamaan tersebut maka dapat dijelaskan bahwa koefisien regresi Kepemimpinan Transformasional (X) menunjukkan hasil positif (berlawanan) sebesar 0,016. Artinya, jika Kepemimpinan Transformasional (X) meningkat sebesar 1 satuan, maka pembelajaran Organisasi (Y) juga akan meningkat sebesar 0,016. Dari hasil ini, variabel independen (X) yaitu Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap variabel dependen (Y) yaitu Pembelajaran Organisasi dan dengan hasil ini maka persamaan I memenuhi kriteria pengujian variabel mediasi.

2. Persamaan II:  $M = \beta_0 + 0,159X$

Berdasarkan persamaan tersebut, maka dapat dijelaskan bahwa koefisien regresi Kepemimpinan Transformasional (X) menunjukkan hasil positif (berlawanan) sebesar 0,159. Artinya, jika Kepemimpinan Transformasional (X) meningkat sebesar 1 satuan, maka Berbagi Pengetahuan (M) juga akan meningkat sebesar 0,159. Dari hasil ini, variabel independen (X) yaitu Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap variabel Mediasi (M) yaitu Berbagi Pengetahuan, dan dengan hasil ini maka persamaan II memenuhi kriteria pengujian variabel mediasi.

3. Persamaan III:  $M = \beta_0 + 0,482X + 0,407M$

Berdasarkan persamaan diatas, variabel Berbagi Pengetahuan dinyatakan menjadi variabel mediasi parsial (*partial mediation*), yang mana ketika variabel Mediasi yaitu Berbagi Pengetahuan dimasukkan (M) ke efek variabel independen yaitu Kepemimpinan Transformasional (X) terhadap variabel dependen yaitu Pembelajaran Organisasi (Y) yang tadinya signifikan (sebelum memasukkan variabel Mediasi Berbagi Pengetahuan dimasukkan (M) menjadi tetap signifikan sesudah memasukkan variabel Berbagi Pengetahuan dimasukkan (M) kedalam contoh persamaan regresi. Dari hasil ini, maka persamaan III memenuhi kriteria pengujian variabel mediasi.

#### 4.6. Pembahasan

##### 4.6.1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Iklim Organisasional

Kuesioner penyebaran variabel kepemimpinan transformasional terdiri dari sembilan belas item pertanyaan, tanggapan responden dengan nilai rata-rata tertinggi adalah item pertanyaan “Kepala Sekolah melakukan komunikasi tentang pekerjaan dengan jelas” dengan nilai rata-rata sebesar 4,49 yaitu indikator *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasi) yang termasuk dalam kategori sangat tinggi, sedangkan dengan nilai rata-rata terendah adalah item pertanyaan “Kepala Sekolah memberikan keyakinan kepada saya bahwa tujuan sekolah akan tercapai.” dengan nilai rata-rata 4,16 yaitu indikator *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasi) yang termasuk dalam kategori tinggi.

Uji hipotesis menggunakan *WarpPls 7.0* menunjukkan bahwa koefisien jalur variabel kepemimpinan transformasional terhadap iklim organisasional menunjukkan angka sebesar 0,529 yang berarti hubungan kedua variabel bersifat positif. Adapun kepemimpinan transformasional terhadap iklim organisasi berpengaruh secara signifikan dengan nilai *P-value*  $< 0.001 < 0.05$ . Berdasarkan hasil tersebut, maka H1: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap Iklim Organisasi oleh responden, **diterima**. Hasil ini mendukung hasil penelitian Kim & Park (2020); Wijaya, (2018) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap

iklim organisasi. Semakin tinggi kepemimpinan transformasional seorang pemimpin, maka semakin tinggi pula iklim organisasinya. Sebaliknya, semakin rendah kepemimpinan transformasional seorang pemimpin, maka semakin rendah pula iklim organisasinya (Wijaya, 2018). Ketika persepsi karyawan tentang kepemimpinan dan iklim organisasi positif, mereka menunjukkan komitmen yang lebih tinggi untuk berbagi pengetahuan dan pembelajaran organisasi (Kim & Park, 2020). Kepemimpinan transformasional adalah ketika pemimpin mempengaruhi anggota organisasi melalui karisma dan kualitas intrinsik mereka (Kohan & Safari, 2018) dan memberikan visi organisasi yang menginspirasi karyawan untuk bekerja dengan antusias, meningkatkan motivasi anggota melalui berbagi, stimulasi, investasi, dan motivasi (Zuraik & Kelly, 2019). Kepemimpinan transformasional memotivasi pengikut untuk melampaui kepentingan mereka sendiri demi keuntungan kelompok (Yu, *et al.*, 2018).

Hasil ini menunjukkan bahwa disekolah MIN 2 Pontianak kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh kepala sekolah diantaranya adalah pengaruh ideal dengan memberikan petunjuk bagaimana menyelesaikan suatu pekerjaan kepada para guru, menanamkan rasa bangga kepada semua guru selama bergabung bersamanya, dan menjadi panutan dalam lingkungan sekolah. Kepala sekolah juga melakukan motivasi inspirasi dengan memberikan motivasi kepada para guru untuk bekerja lebih baik, menumbuhkan rasa percaya diri kepada para guru dalam melakukan pekerjaan. Kepala sekolah juga melakukan stimulasi intelektual dengan mendorong para guru untuk menggunakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan, mendorong para guru untuk selalu inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan, dan yang terakhir kepala sekolah melakukan pertimbangan individu dengan berupaya meningkatkan pengembangan terhadap diri para guru, memperlakukan sebagai individu pribadi, bukan hanya sebagai anggota dari suatu kelompok kerja.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa selama konsep kepemimpinan transformasional yang dilakukan kepala sekolah dengan menerapkan empat indikator yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasi, stimulasi intelektual,



pertimbangan Individu maka ini akan memberikan dampak positif bagi para guru dan memberikan suasana yang menyenangkan dilingkungan sekolah.

#### **4.6.2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Berbagi Pengetahuan**

Kuesioner penyebaran variabel kepemimpinan transformasional terdiri dari sembilan belas item pertanyaan, tanggapan responden dengan nilai rata-rata tertinggi adalah item pertanyaan “Kepala Sekolah melakukan komunikasi tentang pekerjaan dengan jelas” dengan nilai rata-rata sebesar 4,49 yaitu indikator *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasi) yang termasuk dalam kategori sangat tinggi, sedangkan dengan nilai rata-rata terendah adalah item pertanyaan “Kepala Sekolah memberikan keyakinan kepada saya bahwa tujuan sekolah akan tercapai.” dengan nilai rata-rata 4,16 yaitu indikator *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasi) yang termasuk dalam kategori tinggi.

Uji hipotesis menggunakan *WarpPls 7.0* menunjukkan bahwa koefisien jalur variabel kepemimpinan transformasional terhadap perilaku berbagi pengetahuan menunjukkan angka sebesar 0,159 yang berarti hubungan kedua variabel bersifat positif. Adapun kepemimpinan transformasional terhadap perilaku berbagi pengetahuan berpengaruh secara tidak signifikan dengan nilai *P-value*  $0,121 < 0,05$ . Berdasarkan hasil tersebut, maka H2: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap Perilaku Berbagi Pengetahuan oleh responden, **ditolak**. Hasil penelitian ini menolak hasil penelitian Kim & Park (2020) dan mendukung hasil penelitian Helmi & Arisudana (2009). Kepemimpinan memiliki pengaruh dalam perilaku organisasi apabila telah terbentuk hubungan pemimpin dan bawahan yang kuat, bentuk-bentuk penerimaan dan penolakan bawahan dalam kepengikutan akan menentukan seberapa besar peran kepemimpinan tersebut dalam membentuk sebuah perilaku organisasi (Helmi & Arisudana, 2009).

Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional oleh kepala sekolah tidak berkontribusi untuk perilaku berbagi pengetahuan yang dilakukan oleh para guru, dalam penelitian ini para guru merasa bahwa kepemimpinan

transformasional saja tidak cukup untuk mendukung perilaku berbagi pengetahuan yang mereka lakukan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku berbagi pengetahuan tidak dapat diterima dan tetap berpegang pada hasil dan fakta penelitian yang ada.

#### **4.6.3. Pengaruh Iklim Organisasional terhadap Perilaku Berbagi Pengetahuan**

Kuesioner penyebaran variabel iklim organisasional terdiri dari enam item pertanyaan, tanggapan responden dengan nilai rata-rata tertinggi adalah item pertanyaan “Saya mendapatkan imbalan yang sesuai, jika saya dapat menyelesaikan tugas dengan baik” dengan nilai rata-rata sebesar 4,33 yaitu indikator *Rewards* (Hadiah/Penghargaan) yang termasuk dalam kategori sangat tinggi, sedangkan dengan nilai rata-rata terendah adalah item pertanyaan “Hubungan antar rekan sesama guru terjalin dengan baik tanpa adanya konflik, sehingga mampu meningkatkan kinerja saya” dengan nilai rata-rata 4,18 yaitu indikator *Conflict* (Persaingan) yang termasuk dalam kategori tinggi.

Uji hipotesis menggunakan *WarpPls 7.0* menunjukkan bahwa koefisien jalur variabel iklim organisasional terhadap perilaku berbagi pengetahuan menunjukkan angka sebesar 0,735 yang berarti hubungan kedua variabel bersifat positif. Adapun iklim organisasional terhadap perilaku berbagi pengetahuan berpengaruh secara signifikan dengan nilai *P-value*  $<0.001 < 0.05$ . Berdasarkan hasil tersebut, maka H3: Iklim Organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap Perilaku Berbagi Pengetahuan oleh responden, **diterima**. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Kim & Park, 2020; Balozzi, *et al.*, (2017). Ketika iklim organisasi mendorong karyawan untuk memperhatikan, memperoleh, mempertahankan dan menumbuhkan pengetahuan, mereka mungkin memiliki lebih banyak kesempatan untuk berbagi pengetahuan mereka, yang dapat dihubungkan dengan pengalaman belajar organisasi mereka (Kim & Park, 2020). Berdasarkan sifat sosial dari perilaku berbagi pengetahuan, kemampuan individu, iklim organisasi dan norma subjektif merupakan penentu utama dari praktik berbagi pengetahuan di antara karyawan (Balozzi, *et al.*, 2017).

Hasil ini menunjukkan bahwa iklim organisasional yang dirasakan oleh para guru sangat baik dengan melihat struktur, tanggung jawab dengan pembagian tugas yang jelas, mendapatkan dukungan dari rekan-rekan guru, mendapat imbalan, tanpa adanya konflik serta rasa saling percaya antar sesama guru didalam lingkungan sekolah sehingga para guru dengan senang hati melakukan berbagi pengetahuan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa selama didukung oleh iklim organisasi yang baik, maka perilaku berbagi pengetahuan yang akan dilakukan akan terasa lebih menyenangkan dan iklim organisasi mendorong para untuk memperhatikan, memperoleh, mempertahankan dan menumbuhkan pengetahuan mereka dengan memiliki lebih banyak kesempatan untuk berbagi pengetahuan yang mereka miliki.

#### **4.6.4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Pembelajaran Organisasi**

Kuesioner penyebaran variabel pembelajaran organisasi memiliki delapan item pertanyaan, tanggapan responden dengan nilai rata-rata tertinggi adalah item pertanyaan “Untuk mengevaluasi pembelajaran yang sudah saya lakukan sebelumnya, saya dan guru yang lain bekerjasama untuk bersama – sama melakukan perbaikan dalam pembelajaran tersebut” dengan nilai rata-rata sebesar 4,53 yaitu indikator *Team Learning* (Pembelajaran Tim) yang termasuk dalam kategori sangat tinggi, sedangkan dengan nilai rata-rata terendah adalah item pertanyaan “Saya secara terus menerus berusaha untuk mencapai visi instansi saya” dengan nilai rata-rata 4,18 yaitu indikator dan *Shared Vision* (Visi Bersama) yang termasuk dalam kategori tinggi.

Uji hipotesis menggunakan *WarpPls 7.0* menunjukkan bahwa koefisien jalur variabel kepemimpinan transformasional terhadap pembelajaran organisasi menunjukkan angka sebesar 0,016 yang berarti hubungan kedua variabel bersifat positif. Adapun kepemimpinan transformasional terhadap pembelajaran organisasi berpengaruh secara tidak signifikan dengan nilai *P-value*  $0,456 < 0.05$ . Berdasarkan hasil tersebut, maka H4: kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap Pembelajaran Organisasi oleh responden, **ditolak**. Hasil penelitian ini menolak hasil penelitian sebelumnya dari Kim & Park (2020) dan mendukung hasil penelitian oleh Thebo, *et al.*, (2021) yaitu Kepemimpinan

Transformasional berpengaruh positif tidak signifikan terhadap Pembelajaran Organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa dengan perubahan waktu gaya kepemimpinan mungkin tidak efektif oleh karena itu efektivitas dapat berubah seiring waktu (Thebo, *et al.*, 2021) dan mendukung penelitian berupa esai dari (Yukl, 2008) yang menyatakan bahwa ada beberapa keterbatasan teori terkenal seperti kepemimpinan transformasional dan karismatik untuk menjelaskan bagaimana pemimpin mempengaruhi pembelajaran organisasi. Kuesioner Kepemimpinan Multifaktor oleh Bass & Avolio (1990) yang digunakan dalam sebagian besar penelitian tentang kepemimpinan transformasional tidak secara eksplisit mengukur sebagian besar kepemimpinan perilaku yang relevan untuk meningkatkan pembelajaran organisasi. Seorang pemimpin transformasional, sebagai fasilitator, mendorong pembelajaran organisasi yang berkelanjutan dengan mempromosikan intelektual stimulasi dan memberikan motivasi inspirasional di antara karyawan (Morales, *et al.*, 2012).

Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh kepala sekolah belum bisa berkontribusi untuk pembelajaran organisasi yang dilakukan oleh para guru, mungkin responden dalam penelitian ini merasa bahwa kepemimpinan transformasional saja tidak cukup untuk mendukung pembelajaran organisasi yang dilakukan oleh para guru serta adanya keterbatasan dari kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam mempengaruhi pembelajaran organisasi di sekolah. Penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap pembelajaran organisasi tidak dapat diterima dan tetap berpegang pada hasil dan fakta penelitian yang ada.

#### **4.6.5. Pengaruh Iklim Organisasional terhadap Pembelajaran Organisasi**

Kuesioner Penyebaran variabel iklim organisasional terdiri dari enam item pertanyaan, tanggapan responden dengan nilai rata-rata tertinggi adalah item pertanyaan “Saya mendapatkan imbalan yang sesuai, jika saya dapat menyelesaikan tugas dengan baik” dengan nilai rata-rata sebesar 4,33 yaitu indikator *Rewards* (Hadiah/Penghargaan) yang termasuk dalam kategori sangat tinggi, sedangkan

dengan nilai rata-rata terendah adalah item pertanyaan “Hubungan antar rekan sesama guru terjalin dengan baik tanpa adanya konflik, sehingga mampu meningkatkan kinerja saya” dengan nilai rata-rata 4,18 yaitu indikator *Conflict* (Persaingan) yang termasuk dalam kategori tinggi.

Uji hipotesis menggunakan *WarpPls 7.0* menunjukkan bahwa koefisien jalur variabel iklim organisasional terhadap pembelajaran organisasi menunjukkan angka sebesar 0,647 yang berarti hubungan kedua variabel bersifat positif. Adapun iklim organisasional terhadap pembelajaran organisasi berpengaruh secara signifikan dengan nilai *P-value*  $<0.001 < 0.05$ . Berdasarkan hasil tersebut, maka H5: Iklim Organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap Pembelajaran Organisasi oleh responden, **diterima**. Hasil penelitian ini menolak hasil penelitian Kim & Park (2020) yang menyatakan bahwa iklim organisasi tidak berpengaruh positif terhadap pembelajaran organisasi. Penelitian ini mendukung penelitian Jaafari, *et al.*, (2012) menyatakan bahwa ada hubungan positif signifikan antara iklim organisasi dan pembelajaran organisasi. Dalam meningkatkan iklim organisasi melalui pengurangan konflik dan tekanan diantara guru maka akan menciptakan dasar yang tepat untuk pembelajaran organisasi (Jaafari, *et al.*, 2012). Ketika iklim organisasi mendorong karyawan untuk memperhatikan, memperoleh, mempertahankan dan menumbuhkan pengetahuan, mereka mungkin memiliki lebih banyak kesempatan untuk berbagi pengetahuan mereka, yang dapat dihubungkan dengan pengalaman belajar organisasi mereka (Kim & Park, 2020).

Hasil ini menunjukkan bahwa iklim organisasi yang dirasakan oleh para guru sangat baik dengan melihat struktur, tanggung jawab dengan pembagian tugas yang jelas, mendapatkan dukungan dari rekan-rekan guru, mendapat imbalan, tanpa adanya konflik serta rasa saling percaya antar sesama guru didalam lingkungan sekolah sehingga mendukung untuk melakukan pembelajaran organisasi dilingkungan sekolah. Penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa selama didukung oleh iklim organisasi yang baik, maka pembelajaran organisasi yang akan dilakukan oleh para guru akan terasa lebih menyenangkan dan iklim organisasi mendorong para guru untuk memperhatikan, memperoleh, mempertahankan dan

menumbuhkan pengetahuan mereka dengan memiliki lebih banyak kesempatan untuk melakukan pembelajaran organisasi yang akan diterapkan.

#### **4.6.6. Pengaruh Perilaku Berbagi Pengetahuan Terhadap Pembelajaran Organisasi**

Kuesioner penyebaran variabel perilaku berbagi pengetahuan terdiri dari tujuh item pertanyaan, tanggapan responden dengan nilai rata-rata tertinggi adalah item pertanyaan “Saya memberikan informasi yang saya miliki kepada guru yang lain” dengan nilai rata-rata sebesar 4,43 yaitu indikator *Knowledge donating* (sikap sukarela memberikan pengetahuan yang dimiliki) yang termasuk dalam kategori sangat tinggi. Nilai rata-rata terendah adalah item pertanyaan “Ketika guru yang lain mengetahui pengetahuan yang baru, maka dia membagikan pengetahuan kepada saya” dan “Saya membagikan keterampilan yang saya miliki kepada guru yang lain ketika mereka memintanya” dengan nilai rata-rata 4,22 yaitu indikator *Knowledge donating* (sikap sukarela memberikan pengetahuan yang dimiliki) dan *Knowledge collecting* (berkonsultasi dengan orang lain dalam mengumpulkan pengetahuan) yang termasuk dalam kategori sangat tinggi.

Uji hipotesis menggunakan *WarpPls 7.0* menunjukkan bahwa koefisien jalur variabel perilaku berbagi pengetahuan terhadap pembelajaran organisasi menunjukkan angka sebesar 0,339 yang berarti hubungan kedua variabel bersifat positif. Adapun perilaku berbagi pengetahuan terhadap Pembelajaran Organisasi berpengaruh secara signifikan lemah dengan nilai *P-value*  $0.005 < 0.05$ . Berdasarkan hasil tersebut, maka H6: Perilaku Berbagi Pengetahuan berpengaruh positif signifikan terhadap Pembelajaran Organisasi oleh responden, **diterima**. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Kim & Park (2020) dan Park & Kim (2018) yang menyatakan bahwa perilaku berbagi pengetahuan berpengaruh positif signifikan terhadap pembelajaran organisasi. Organisasi dapat mempertimbangkan untuk membuat atau memodifikasi kebijakan dan sistem (misalnya insentif untuk berbagi pengetahuan) untuk menghubungkan perilaku berbagi pengetahuan karyawan dengan pembelajaran organisasi untuk menciptakan organisasi yang berkelanjutan (Kim & Park, 2020), Dengan memberikan kesempatan belajar yang beragam terkait dengan aktivitas dan proses produksi

(misalnya berbagi proses kerja dan informasi produk dengan rekan kerja dan mentoring dari manajer), praktisi akan memungkinkan karyawan untuk mengumpulkan pengetahuan dan pembelajaran baik di tingkat individu maupun organisasi. Selain itu, praktisi dapat meningkatkan pembelajaran organisasi dengan memperoleh dukungan dari para pemimpin dan membangun lingkungan kerja yang mendukung untuk mendorong berbagi pengetahuan (Park & Kim, 2018), Dengan memberikan kesempatan untuk saling belajar, berbagi pengetahuan memungkinkan karyawan untuk mempertahankan aliran belajar mereka di seluruh organisasi dan untuk mengintegrasikan pembelajaran mereka dan menggunakannya untuk aplikasi praktis di tingkat organisasi (Yang, 2007), dengan demikian memperkuat pembelajaran organisasi (Swift & Hwang, 2013).

Hasil ini menunjukkan bahwa persepsi akan sikap sukarela dari setiap individu guru yang memberikan pengetahuan yang dimilikinya, dimana ketika setiap individu guru yang mengetahui tentang pengetahuan terbaru maka individu guru tersebut akan memberikan pengetahuan tersebut kepada guru yang lain, selain itu jika setiap individu guru mendapatkan info dan pengetahuan tentang modal intelektual yang dimiliki dari guru yang lain, maka ia memberikan pengetahuannya tersebut kepada setiap individu guru yang lain ketika meminta.

Penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa semakin banyak individu setiap guru mengetahui tentang pengetahuan yang dimiliki yaitu *Knowledge donating* dan *Knowledge collecting*, maka sikap sukarela dalam memberikan pengetahuan yang dimilikinya kepada orang lain akan semakin tinggi.

#### **4.6.7. Pengaruh Perilaku Berbagi Pengetahuan dalam Memediasi Kepemimpin Transformasional terhadap Pembelajaran Organisasi**

Uji hipotesis menggunakan *WarpPls 7.0* menunjukkan bahwa koefisien jalur variabel perilaku berbagi pengetahuan yang memediasi kepemimpinan transformasional terhadap pembelajaran organisasi menunjukkan angka sebesar 0,396 yang berarti hubungan variabel tersebut bersifat positif. Adapun perilaku berbagi pengetahuan yang memediasi kepemimpinan transformasional terhadap pembelajaran organisasi berpengaruh secara signifikan dengan nilai *P-value* 0.001

< 0.05. Berdasarkan hasil tersebut, maka H7: Perilaku Berbagi Pengetahuan yang memediasi Kepemimpinan Transformasioanal terhadap Pembelajaran Organisasi oleh responden, **diterima**. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Kim & Park (2020) yang menyatakan bahwa perilaku berbagi pengetahuan memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan pembelajaran organisasi. Kepemimpinan dan organisasi mendorong iklim yang mendukung dalam berbagi pengetahuan, karyawan lebih mungkin untuk membalas organisasi mereka dengan lebih terlibat dalam berbagi pengetahuan mereka dan dengan mentransfer dan memperluas pembelajaran organisasi (Kim & Park, 2020).