

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Pembelajaran organisasi

2.1.1.1. Teori Pembelajaran Organisasi

Senge (1990) dalam Marlitan (2011) sebagai pencetus organisasi pembelajaran menyatakan bahwa pembelajaran organisasi berarti organisasi yang dapat terus-menerus memotivasi orang-orangnya, meningkatkan kemampuan untuk mencapai tujuan, mengembangkan cara berpikir baru, bebas mengungkapkan aspirasi kolektif, dan para anggota organisasi senantiasa belajar bersama. Sejak awal, teori pembelajaran organisasi berfokus pada proses pembelajaran yang terjadi pada level individu dan organisasi (Cangelosi & Dill, 1965), dan beberapa berpendapat bahwa gagasan eksplorasi dan eksploitasi sudah dibahas, meskipun secara implisit. Menurut Senge (2002) pembelajaran organisasi adalah suatu organisasi dimana organisasi tersebut secara terus menerus memperluas kemampuannya untuk menciptakan tujuan yang diinginkan dengan pola pikir baru dari orang-orang yang terus menerus belajar. Garvin (2000) mendefinisikan *learning organization* sebagai keahlian organisasi dalam menciptakan, memperoleh, menafsirkan, mengkomunikasikan, dan berbagi informasi dengan tujuan mengubah perilaku mereka untuk mencerminkan informasi dan wawasan baru. Jones (2007) menyatakan bahwa organisasi pembelajar adalah organisasi yang bertujuan untuk merencanakan dan membentuk struktur, budaya, dan strategi organisasi.

2.1.1.2. Pengertian Pembelajaran Organisasi

Pembelajaran organisasi adalah proses mengidentifikasi dan memperbaiki masalah untuk meningkatkan efektivitas organisasi (Agyris & Schon, 1996). Pembelajaran organisasi adalah kesempatan yang ditawarkan kepada karyawan untuk membuat organisasi lebih efektif (Luthans, 1998). Menurut Garvin (2000) mendefinisikan pembelajaran organisasi sebagai kemampuan organisasi untuk menciptakan, memperoleh, menafsirkan, mentransfer, dan berbagi pengetahuan dengan mengubah perilakunya untuk mencerminkan pengetahuan dan pemahamannya.

2.1.1.3. Indikator Pembelajaran Organisasi

Lima (5) disiplin ilmu ditawarkan untuk menjadi organisasi pembelajar, yang dikenal dengan *Five New Component Technologies* yang diyakini sebagai disiplin yang harus dimiliki oleh setiap individu organisasi sebagai landasan utama untuk sukses dalam menciptakan dan membangun organisasi pembelajar guna menghadapi serta membangun perubahan (Senge, 2006). Kelima disiplin organisasi pembelajaran tersebut, yaitu: (1) Keahlian pribadi (*personal mastery*), (2) Model-model mental (*mental models*), (3) Visi bersama (*shared vision*), (4) Pembelajaran tim (*team learning*), (5) Berpikir sistem (*system thinking*). Seperti yang disebutkan Senge, ada korelasi antara lima bidang organisasi pembelajaran. Dengan kata lain, bidang tersebut saling terkait. Inilah yang dibutuhkan organisasi untuk meningkatkan pembelajaran dan keberhasilan bagi anggota dan kelompok kerja mereka. Penjelasan tentang kelima disiplin tadi ialah sebagai berikut.

1. Keahlian pribadi (*personal mastery*)

Yaitu suatu disiplin untuk selalu mengembangkan organisasi terbaik dari anggota individu untuk terus memperdalam pemahaman pribadi, memfokuskan energi, menyebarkan kesadaran dan melihat fenomena secara objektif.

2. Model - model mental (*mental models*)

Yaitu asumsi-asumsi yang sangat melekat, umum atau merupakan suatu gambaran dari bayangan atau citra yang mempengaruhi bagaimana organisasi memahami dunia dan bertindak untuk membawanya keluar dan berfungsi secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi.

3. Visi bersama (*shared vision*)

Yaitu keterampilan untuk secara kolaboratif mengeksplorasi model masa depan organisasi yang memupuk komitmen sejati dan kesadaran diri di antara para anggotanya. Dengan membangun kesamaan visi, maka semangat anggota perkumpulan dikuatkan, memikirkan masa depan yang akan diciptakan bersama, timbul motivasi yang kuat dari dalam, dan akhirnya para anggota organisasi secara sukarela memberikan kontribusi terbaiknya bagi organisasi.

4. Pembelajaran tim (*team learning*)

Yaitu kemampuan anggota organisasi untuk menahan asumsi individu dan berpikir bebas bersama sebagai satu kesatuan organisasi. Pembelajaran tim melibatkan dialog antar anggota organisasi dan kesempatan untuk mengungkapkan gagasan secara bebas dan terbuka untuk kepentingan organisasi.

5. Berpikir sistem (*system thinking*)

Yaitu kemampuan untuk secara konsisten melihat organisasi secara keseluruhan, bukan menjadi komponen yang terpisah-pisah. Pola berpikir sistem ialah kerangka konseptual, suatu bagan pengetahuan, serta indera yang dikembangkan untuk membentuk semua pola persoalan terlihat secara jelas sehingga dapat membantu perubahan terjadi secara lebih efektif.

2.1.2. Kepemimpinan Transformasional

2.1.2.1. Teori Kepemimpinan Transformasional

Burns (1978) memperkenalkan teori kepemimpinan transformasional, yang menurutnya kepemimpinan transformasional terjadi ketika seorang pemimpin melibatkan individu dalam suatu organisasi ke tingkat motivasi yang lebih tinggi. Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang membawa sikap, kepercayaan, dan perilaku bawahan ke tingkat motivasi yang lebih tinggi, di mana pemimpin memotivasi bawahan untuk naik di atas tingkat pencapaian dan kinerja mereka saat ini ke tingkat pencapaian dan kinerja yang lebih tinggi (Burn, 1978). Kepemimpinan transformasional melekat dalam teori manajemen modern dan ide tersebut awalnya dikembangkan oleh James McGroger dan Burns, yang berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional adalah proses dimana pemimpin dan bawahan berjuang untuk mencapai moral dan motivasi yang lebih tinggi, dan teori ini diluncurkan secara terbuka (Setiawan & Muhith, 2013).

2.1.2.2. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass dan Avolio (2000) menyempurnakan teori kepemimpinan transformasional, berdasarkan teori kepemimpinan transformasional sebelumnya dari Burn (1978). Para pendukung kepemimpinan transformasional percaya bahwa pemimpin transformasional menciptakan kepercayaan, kesetiaan, kekaguman, dan

rasa hormat di antara pengikut dan antara pengikut dan pemimpin sehingga mereka mau secara sukarela mencapai tujuan, sasaran, dan visi organisasi. Robbins (2001) mengklaim bahwa pemimpin transformasional adalah mereka yang dapat menginspirasi pengikutnya untuk mengubah hidup mereka dan berjuang untuk tujuan dan visi yang lebih besar. Menurut definisi Luthans (2005), pemimpin transformasional mampu mengubah kesadaran pengikutnya, meningkatkan moral mereka dan memotivasi mereka untuk melakukan yang terbaik untuk mencapai tujuan organisasi, bukan karena mereka harus melakukannya, tetapi karena mereka bersedia melakukannya. Jadi dengan kata lain, Burn (1978) berpendapat bahwa pemimpin transformasional adalah orang yang memotivasi pengikut untuk bertindak menuju tujuan tertentu yang mewakili nilai dan motivasi pemimpin dan pengikut – keinginan dan kebutuhan, aspirasi dan keinginan.

2.1.2.3. Indikator Kepemimpinan Transformasional

Ada empat (4) ciri yang dimiliki oleh seorang pemimpin sehingga memiliki kualitas transformasional menurut Yukl (2010) dan Bass dan Riggio (2006), antara lain:

1) *Idealized influence* (pengaruh ideal)

Pada aspek *idealized influence*, pemimpin berperilaku sebagai panutan bagi karyawannya. Manajer memberi contoh bagaimana berperilaku saat melayani karyawan. Pemimpin memberikan contoh bagaimana berperilaku dalam melayani karyawan. Perilaku yang dimunculkan seperti sebagai seorang pemimpin lebih mengutamakan kepentingan karyawan daripada kepentingannya sendiri, bersama-sama dengan karyawan dalam menanggung resiko dari keputusan yang diambil karyawan bersamanya dan pemimpin menunjukkan prinsip-prinsip dan tata nilai yang harus dianut di dalam bekerja.

Selain itu, saat mempraktekkan aspek ini, pemimpin juga melakukan hal-hal berikut: Pemimpin mengetahui cara berkomunikasi secara efektif dan mempraktikkan perilaku yang mendukung visi, misi, dan nilai-nilai perusahaan, mengkomunikasikan harapan yang tinggi kepada bawahan agar termotivasi untuk berbuat baik, menunjukkan bahwa mereka adalah bagian dari kelompok, rendah

hati dan menghormati anggota lain. Sikap pemimpin dikagumi, menghasilkan pujian, kekaguman, kepatuhan dan emulasi oleh karyawan. Seorang pemimpin memberi pengikutnya kepercayaan dan daya tarik, menghasilkan tingkat hubungan emosional tertentu. Pengaruh ideal: a) menunjukkan keyakinan diri yang kuat, b) menghadirkan diri dalam saat sulit, c) menunjukkan nilai penting, d) menumbuhkan kebanggaan, e) meyakini visi, membanggakan keutamaan visi serta secara langsung bertanggung jawab pada tindakan, f) menunjukkan kepatuhan pada tujuan, g. meneladani ketekunan alam semesta.

2) *Inspirational motivation* (motivasi inspirasi)

Aspek *inspirational motivation* adalah karakter seorang pemimpin yang menginspirasi dalam bekerja, mengajak karyawan untuk mewujudkan tujuan bersama sehingga hidup dan pekerjaannya menjadi bermakna. Manajer menawarkan karyawan kesempatan untuk menemukan kebijaksanaan dan menantang diri mereka sendiri untuk melakukan sesuatu yang lebih baik. Memotivasi pengikut untuk mencapai hasil yang luar biasa baik di tempat kerja maupun dalam pengembangan pribadi. Pemimpin menginspirasi karyawan untuk mencapai karir setinggi mungkin di masa depan. Seorang pemimpin mengembangkan rasa bangga terhadap pekerjaan dan tujuan organisasi tempatnya bekerja, menjadi pemimpin menggunakan kata-kata yang membangkitkan semangat juang pada pengikut dan memberikan teladan tentang apa yang dibutuhkan dalam pekerjaan dan kerjasama.

Selain itu, manajer membuat karyawan merasa bangga dengan kelompok kerja mereka dengan mengakui keberhasilan mereka sendiri dan kelompok kerja mereka. Selain itu, perilaku kepemimpinan mengungkapkan visi yang memandu dan menginspirasi pengikut. Pemimpin memberi tantangan kepada pengikut buat memenuhi standar yang lebih tinggi, mengkomunikasikan optimis perihal pencapaian tujuan masa depan serta memberi tugas yang berarti. Motivasi inspirasi adalah: a) menginspirasi pegawai mencapai kemungkinan yang tidak terbayangkan, b) menyelaraskan tujuan individu serta organisasi, c) memandang ancaman serta masalah menjadi kesempatan belajar dan prestasi, d) memakai istilah membangkitkan semangat, e) memakai simbol, f) menampilkan visi yang

menggairahkan, g) memberi makna pada apa yang dilakukan, h) membentuk budaya dimana kesalahan yang terjadi dilihat menjadi pengalaman belajar.

3) *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual)

Pada aspek *intellectual stimulation*, pemimpin mencoba mendorong karyawan untuk berperilaku kreatif dan inovatif dalam menghasilkan ide dan pendekatan baru. Stimulasi intelektual mendorong karyawan untuk bereksperimen dan menggunakan pendekatan baru dengan cara yang lebih inovatif untuk memecahkan masalah yang ada dalam organisasi. Selain itu, stimulasi intelektual mendorong karyawan untuk menggunakan dan juga mengevaluasi kecerdasan, mengembangkan rasionalitas, dan membuat keputusan yang masuk akal. Kemudian pemimpin menawarkan kesempatan kepada karyawannya untuk terus belajar dan memahami, ketika menghadapi kesalahan yang dilakukan oleh karyawan, pemimpin menggunakan kesalahan tersebut sebagai alat pembelajaran untuk mengevaluasi kesalahan yang dilakukan oleh karyawannya, sebagai pemimpin, ia dapat mendorong mereka untuk memikirkan kembali pikiran atau tindakan mereka, yang baik.

Selain itu, para pemimpin bersedia mengambil risiko dan meminta ide-ide pengikutnya yang akan menginspirasi dan mendorong kreativitas pengikutnya. Visi pemimpin menjadi keadaan pikiran pengikut, yang memungkinkannya berhubungan dengan pemimpin, organisasi dan rekan kerja, serta tujuan organisasi. Stimulasi intelektual antara lain: a) mempertanyakan *status quo*, b) mendorong pemanfaatan imajinasi, c) mendorong penggunaan intuisi yang dipadu dengan logika, d) mengajak melihat perspektif baru, e) memakai simbol pendukung inovasi, f) mempertanyakan asumsi lama.

4) *Individualized consideration or individualized attention* (pertimbangan Individu).

Pada aspek *individual consideration*, pemimpin memberikan perhatian khusus pada kebutuhan karyawan dan membantu karyawan bergerak maju dan berkembang dalam karir dan kehidupan mereka. Manajer sangat memperhatikan kebutuhan psikososial karyawan yang dipimpinya, manajer mendukung keinginan karyawan untuk maju dan berkembang, manajer menunjukkan empati terhadap masalah

karyawan, dan mereka juga mencari cara untuk memecahkan masalah. Manajer memperlakukan karyawan dengan hormat sesuai dengan individualitas masing-masing anggota, mempelajari dan meneliti kelebihan dan kekurangan karyawan, serta mengembangkannya agar karyawan dapat memberikan kontribusi yang optimal bagi organisasi.

Selain itu, pemimpin ada saat Pengikut membutuhkannya, pemimpin ini bertindak sebagai mentor yang mendengarkan keprihatinan dan kebutuhan pengikut, termasuk kebutuhan untuk dihormati dan dihargai atas kontribusi individu mereka pada organisasi. Pertimbangan individu: a) merenung, memikirkan dan mengidentifikasi kebutuhan individu, b) mengidentifikasi kemampuan pegawai, c) memberi kesempatan belajar, d) mendelegasikan wewenang, e) melatih dan memberi umpan balik pengembangan diri, f) mendengar dengan perhatian penuh, g) memberdayakan bawahan (dalam Sedarmayanti, 2010).

2.1.3. Iklim Organisasional

2.1.3.1. Teori Iklim Organisasional

Menurut Stinger (2002) mengemukakan bahwa iklim organisasi sebagai suatu himpunan dan pola lingkungan yang menentukan motivasi. Iklim dianggap sebagai "manifestasi atau praktik dan pola perilaku berdasarkan asumsi, makna, dan keyakinan yang membentuk budaya" (McLean, 2005). Iklim organisasi merupakan konsep yang menggambarkan suasana internal lingkungan organisasi yang dirasakan anggotanya dalam beraktivitas untuk mencapai tujuan organisasi (Davis & Newstrom, 2000).

2.1.3.2. Pengertian Iklim Organisasional

Iklim organisasi adalah suatu konsep yang menunjukkan kekuatan isi dan pengaruh serta kekuatan pengaruh antara nilai, norma, perilaku dan perasaan anggota suatu sistem sosial, yang dapat diukur dengan alat pengukur objektif. (Steers, 2015). Menurut Gareth dan George (2012) juga menjelaskan bahwa iklim organisasi merupakan kekuatan yang secara langsung dan tidak langsung mempengaruhi kinerja manusia.

2.1.3.3. Indikator Iklim Organisasional

Stringer (2002) menyebutkan setidaknya ada 5 indikator iklim organisasi yaitu: struktur, tanggung jawab, penghargaan, dukungan, komitmen. Sementara itu bersama Litwin, Stringer mengemukakan enam faktor iklim organisasi dari Litwin dan Stringer (1968) yaitu:

1) Struktur

Yaitu derajat serta hukum aturan yang dikenakan terhadap pekerjaan adanya fokus dan perbatasan oleh atasan atau organisasi terhadap anggota organisasi.

2) *Responsibility*

Yaitu tanggung jawab anggota organisasi untuk mencapai keberhasilan karena ada tantangan, tuntutan dan peluang untuk berprestasi.

3) *Warmth and Support*

Yaitu dukungan yang lebih bersifat positif berasal dari pelaksanaan situasi kerja sebagai akibat dari peningkatan rasa tenteram dalam bekerja.

4) *Rewards*

Yaitu pemberian serta hukuman pada situasi kerja, pemberian memberikan adanya penerimaan terhadap sikap dan perbuatan, sedangkan hukuman memberikan penolakan sikap serta perbuatannya.

5) *Conflict*

Yaitu suasana persaingan antara individu dan sebagian organisasi dalam suasana menang sendiri.

6) *Organizational identity*

Yaitu loyalitas kelompok berasal dari anggota organisasi, sehingga mendorong loyalitas kelompok.

2.1.4. Berbagi Pengetahuan

2.1.4.1. Teori Berbagi Pengetahuan

Menurut Hooff dan Ridder (2004) menyatakan bahwa berbagi pengetahuan adalah proses dimana individu dengan rekan kerja saling mempertukarkan pengetahuan yang mereka miliki. Berbagi pengetahuan berarti memberikan informasi tentang pekerjaan dan pengetahuan tentang membantu dan berkolaborasi dengan orang lain untuk memecahkan masalah, mengembangkan ide-ide baru, atau menerapkan kebijakan atau prosedur (Cummings, 2004; Pulakos, *et al.*, 2003). Hoof dan Ridder (2004) membagi berbagi pengetahuan menjadi dua (2) yaitu *knowledge donating* dan *knowledge collecting*.

2.1.4.2. Pengertian Berbagi Pengetahuan

Connely dan Kelloway (2003) mendefinisikan bahwa berbagi pengetahuan ialah seperangkat perilaku yang melibatkan pertukaran informasi atau membantu pihak lain. *Knowledge sharing* atau Berbagi pengetahuan adalah proses dimana individu saling mempertukarkan pengetahuan mereka baik *tacit knowledge* yaitu pengetahuan diam-diam maupun *explicit knowledge* yaitu pengetahuan berterus terang (Matzler, *et al.*, 2008). *Knowledge sharing* ialah sebuah proses pengembangan pada diri juga pengembangan organisasi, kearah yang lebih baik demi mencapai tujuan keberlangsungan perusahaan (*sustainability*) serta pada akhirnya bersama - sama dengan organisasi yang lain dapat memberikan manfaat untuk kehidupan seluruh umat manusia (Bragdon, 2006). Berbagi pengetahuan juga dapat dipahami sebagai perilaku di mana seseorang secara sukarela menawarkan akses pengetahuan dan pengalamannya kepada orang lain, (Hansen & Avital, 2005).

2.1.4.3. Indikator Perilaku Berbagi Pengetahuan

Sesuai teori yg dikemukakan oleh Hooff dan Rider (Kamasak serta Bulutlar, 2010), bahwa setiap perilaku berbagi pengetahuan terdiri atas dua dimensi, yaitu *knowledge donating* dan *knowledge collecting*.

- 1) *Knowledge donating* yaitu perilaku dengan cara mengkomunikasikan atau memberikan modal intelektual yang dimiliki seseorang kepada orang lain.

Knowledge donating juga mengacu pada sikap sukarela yang dilakukan oleh karyawan atas inisiatif mereka sendiri untuk secara aktif memberikan pengetahuan yang dimiliki.

- 2) *Knowledge collecting* yaitu perilaku individu untuk mendapatkan info dan juga pengetahuan tentang modal intelektual yang dimiliki orang lain. *Knowledge collecting* juga mengacu bagaimana seseorang berkonsultasi dengan orang lain supaya orang tersebut bisa mengembangkan pengetahuan yang dimiliki. *Knowledge collecting* memerlukan permintaan isu spesifik yaitu pengetahuan tentang suatu hal berasal rekan kerja serta mendasari kesediaan untuk belajar tentang hal tersebut (Giustiniano, Lombardi, serta Cavalier, 2016).

2.2. Kajian Empiris

Berbagai penelitian yang menjelaskan tentang pengaruh kepemimpinan transformasional, iklim organisasi, dan perilaku berbagi pengetahuan terhadap pembelajaran organisasi dan telah banyak dilakukan oleh peneliti sebelumnya, untuk menjelaskan dan memahami dampak dari pengaruh kepemimpinan transformasional, iklim organisasional, dan perilaku berbagi pengetahuan terhadap pembelajaran organisasi yang terjadi saat ini, maka perlu adanya kajian terdahulu diawali dengan meninjau kembali beberapa studi dan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya yang berhubungan dengan skripsi yang akan peneliti lakukan.

Penelitian yang dilakukan oleh Kim & Park (2020) yang meneliti tentang kepemimpinan transformasional, iklim organisasional, perilaku berbagi pengetahuan, dan juga pembelajaran organisasi. Penelitian ini dilakukan di beberapa perusahaan di Korea Selatan sebagai objek penelitian mereka, penelitian ini mendapatkan 282 responden dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada iklim organisasional, perilaku berbagi pengetahuan dan pembelajaran organisasi. Iklim organisasional berpengaruh positif pada perilaku berbagi pengetahuan, tetapi tidak memiliki efek langsung terhadap pembelajaran organisasi, dan perilaku berbagi pengetahuan berpengaruh positif terhadap pembelajaran organisasi. Dari hasil tersebut kepemimpinan transformasional tidak hanya berkaitan dengan iklim organisasi

tetapi juga mempengaruhi perilaku dan pembelajaran karyawan. Pemimpin transformasional dapat mendorong karyawan untuk berbagi pengetahuan dan memelihara dan meningkatkan pembelajaran organisasi sambil mendorong iklim organisasi. Penemuan ini menekankan peran pemimpin dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memperkuat hasil positif karyawan terkait dengan pengetahuan dan pembelajaran. Penelitian ini juga menyelidiki hubungan antara iklim organisasi, perilaku berbagi pengetahuan dan pembelajaran organisasi. Menariknya, iklim organisasi tidak secara signifikan mempengaruhi pembelajaran organisasi, penelitian ini menilai bahwa mungkin responden dalam penelitian ini menganggap bahwa iklim organisasi saja tidak cukup mendukung untuk proses dan pengalaman pembelajaran organisasi mereka, interpretasi ini menyiratkan gagasan bahwa memahami nilai yang ditempatkan karyawan pada pengalaman belajar di tingkat organisasi mungkin menjadi faktor penting ketika membangun dan memelihara iklim dan suasana organisasi. Selain itu, hasil menunjukkan bahwa iklim organisasi langsung mempengaruhi berbagi pengetahuan dan berhubungan positif. Karyawan di perusahaan belajar melalui perilaku berbagi pengetahuan yang mereka terapkan. 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. Temuan penelitian ini menginformasikan praktisi dalam beberapa cara praktis dan dapat membantu mereka menerapkan intervensi dalam organisasi mereka. Pertama, mengingat efek positif dari kepemimpinan transformasional pada iklim organisasi, perilaku berbagi pengetahuan dan pembelajaran organisasi, organisasi harus melakukan upaya yang signifikan untuk mengembangkan dan meningkatkan kepemimpinan transformasional dalam organisasi mereka. Memberikan pelatihan yang relevan program dan secara aktif menerapkan sistem yang mendukung kepemimpinan akan meningkatkan iklim organisasi. Selain itu, temuan penelitian menunjukkan bahwa efek dari kepemimpinan transformasional pada perilaku berbagi pengetahuan dan pembelajaran organisasi lebih kuat ketika mereka dimediasi oleh iklim berbagi pengetahuan. Ini menyiratkan bahwa jika organisasi mendorong iklim yang

mendukung dalam berbagi pengetahuan, karyawan lebih mungkin untuk membalas mereka dengan lebih terlibat dalam berbagi pengetahuan mereka dan dengan mentransfer dan memperluas pembelajaran organisasi. Penelitian ini memberikan rekomendasi praktis yaitu bahwa organisasi perlu memperhatikan, memelihara dan memperkuat perilaku berbagi pengetahuan karyawan, yang secara positif dipengaruhi oleh upaya organisasi yaitu dukungan pemimpin dan organisasi yang mendukung iklim. Misalnya, organisasi dapat mempertimbangkan untuk membuat atau memodifikasi kebijakan dan sistem (misalnya insentif untuk berbagi pengetahuan) untuk menghubungkan perilaku berbagi pengetahuan karyawan untuk pembelajaran organisasi untuk menciptakan organisasi yang berkelanjutan. Selain itu, dengan memformalkan acara dan sesi terkait berbagi pengetahuan, organisasi dapat mendorong karyawan untuk berbagi pengalaman dan pembelajaran mereka dan memungkinkan mereka untuk mengidentifikasi cara yang lebih baik untuk meningkatkan praktik kerja saat ini. Selain itu, organisasi dapat mempertimbangkan untuk memeriksa status quo untuk berbagi pengetahuan dalam organisasi mereka dan lingkungan desain yang membantu karyawan dan tim membina, mendukung dan berbagi pengetahuan *tacit*, serta pengetahuan eksplisit. Secara khusus, organisasi dapat memfasilitasi lingkungan *online* dan *offline* untuk berbagi pengetahuan di mana setiap ide, pendapat, dan diskusi terkait pekerjaan dipersilakan. Upaya ini akan mengarah pada pembelajaran di tingkat organisasi, yang pada gilirannya dapat mengarah pada penciptaan nilai yang relevan dan pengetahuan baru untuk meningkatkan daya saing organisasi.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Sarah (2020) yang meneliti tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi terhadap Perilaku berbagi pengetahuan. Penelitian ini dilakukan di perusahaan PT T di Head Office dengan karyawan perusahaan yang menjadi responden dengan jumlah 92 orang. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh yang simultan dan signifikan antara kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap berbagi pengetahuan pada karyawan di PT T. Namun, sumbangan kepemimpinan kurang signifikan dibandingkan iklim organisasi. Hal ini menunjukkan iklim lebih berperan terhadap berbagi pengetahuan pada karyawan di PT T. Kontribusi yang signifikan dari iklim

organisasi menunjukkan bahwa semakin baik iklim organisasi, semakin baik peningkatan berbagi informasi. pengetahuan. Di PT T sendiri menunjukkan hasil yaitu iklim organisasi yang sebenarnya tergolong cukup baik, namun perlu peningkatan perbaikan terutama dalam hal *fairness*. Selain itu, tugas manajemen untuk terus mempertahankan serta tetap menjaga kondisi ideal atau iklim organisasi yang sesuai agar berbagi informasi menjadi kebiasaan bagi karyawan. Selain *fairness*, indikator iklim organisasi yang ditemukan signifikan terhadap berbagi pengetahuan pada penelitian ini adalah *innovativeness*. Oleh karena itu, selain peningkatan *fairness*, manajemen harus secara aktif mendukung dan menghargai perubahan dan kreativitas, menekankan pembelajaran, membuka arus informasi, dan mendorong *risk-taking* yang beralasan.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Waruwu, *et al.*, (2020) penelitian ini dilakukan di sekolah swasta di Indonesia. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur pengaruh kepemimpinan transformasional, pembelajaran organisasi dan struktur organisasi terhadap kapasitas inovasi guru dengan 645 responden sebagai sampel. Menurut hasil penelitian ini, kepemimpinan transformasional, pembelajaran organisasi dan struktur organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kapasitas inovasi. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap pembelajaran organisasi dan struktur organisasi. Studi baru ini mengusulkan model untuk mengembangkan keterampilan inovasi guru melalui kepemimpinan transformasional dari perspektif organisasi pembelajaran dan struktur organisasi. Penelitian ini dapat membuka jalan untuk meningkatkan kesiapan para guru di Indonesia khususnya guru sekolah swasta dalam menghadapi revolusi industri 4.0.

Dari penelitian yang dilakukan oleh Park & Kim, (2018) yang meneliti tentang kepemimpinan transformasional, berbagi pengetahuan, dan pembelajaran organisasi, yang mana penelitian ini dilakukan di perusahaan manufaktur di Korea dengan mendapat responden yang berjumlah 209 dengan hasil kepemimpinan transformasional secara langsung mempengaruhi berbagi pengetahuan dan pembelajaran organisasi, berbagi pengetahuan secara tidak langsung mempengaruhi pembelajaran organisasi, berbagi pengetahuan secara positif

mempengaruhi pembelajaran organisasi. Tujuan penelitian ini dilakukan untuk meningkatkan pemahaman kita tentang hubungan antara kepemimpinan transformasional, kepercayaan antarpribadi, iklim dan perilaku berbagi pengetahuan dan pembelajaran organisasi dalam konteks perusahaan manufaktur. Studi ini memperluas pemahaman kita tentang hubungan antara kepemimpinan transformasional dan pembelajaran organisasi dengan menunjukkan hubungan yang positif. Secara khusus, penelitian ini menunjukkan bahwa menumbuhkan iklim berbagi pengetahuan melalui kepemimpinan transformasional dapat menaikkan tingkat perilaku berbagi pengetahuan karyawan dan akhirnya menaikkan pembelajaran organisasi. Hasil positif dan signifikan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan memainkan peran penting dalam proses pembelajaran organisasi dan karyawan mungkin mengharapkan pemimpin mereka menjadi pemimpin transformasional yang mendorong iklim organisasi untuk berbagi pengetahuan. Menariknya, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa iklim berbagi pengetahuan tidak langsung berkontribusi untuk meningkatkan pembelajaran organisasi. Upaya organisasi membutuhkan jangka waktu yang lama dan dukungan yang cukup besar sebelum hasil terwujud. Ini waktu yang lama dapat membuat karyawan berpikir bahwa iklim berbagi pengetahuan tanpa dukungan dari kepemimpinan tidak secara langsung berhubungan dengan pembelajaran organisasi. Seperti pembelajaran organisasi harus bertujuan untuk berhasil beradaptasi dengan lingkungan yang berubah dengan mengumpulkan dan mengintegrasikan pengetahuan dan pengalaman dari semua tingkat organisasi. Dalam hal ini, ketika organisasi mengejar efisiensi dan perubahan melalui organisasi pembelajaran, mereka perlu diiringi dengan kepemimpinan transformasional yang menumbuhkan iklim berbagi pengetahuan untuk sukses.

Penelitian yang dilakukan oleh Begum, *et al.*, (2020) yang meneliti tentang dampak kepemimpinan transformasional CEO pada Inovasi Organisasi Berkelanjutan di UKM yang berlokasi di Cina utara dengan responden terdiri dari 500 kuesioner adalah CEO UKM. Hasil menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis dimediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan inovasi organisasi yang berkelanjutan, pembelajaran organisasi ditemukan secara tidak

langsung mempengaruhi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan inovasi organisasi yang berkelanjutan, pemberdayaan psikologis memiliki dampak positif pada pembelajaran organisasi. Dari hasil tersebut ditemukan bahwa ketika para pemimpin lebih peduli dengan perolehan pengetahuan, mereka memperoleh lebih dalam wawasan tentang keterampilan yang pada akhirnya dapat mendukung partisipasi mereka dalam pengambilan keputusan yang berarti yang berkontribusi untuk menyempurnakan strategi bisnis perusahaan. Akibatnya, para pemimpin di perusahaan kecil dan perusahaan menengah dapat terlibat dalam menargetkan peluang belajar terbaik,

Penelitian yang dilakukan oleh Asbari, *et al.*, (2020) yang meneliti mengenai Pengaruh iklim organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja inovatif pada industri manufaktur di Pati Jawa Tengah dengan populasi dan sampel sebanyak 395 karyawan, tujuan dari penelitian ini untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi terhadap perilaku produktivitas kerja yang inovatif. Berdasarkan hasil penelitian, dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap iklim organisasi dan produktivitas kerja inovatif. Ini berarti bahwa semakin positif praktik manajemen pemimpin, semakin menguntungkan iklim organisasi perusahaan.

Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Balozi, *et al.*, (2017) yang meneliti tentang iklim organisasi dan perilaku berbagi pengetahuan yang mana penelitian dilakukan di 5 rumah sakit umum di Tanzania dengan survei terhadap 439 layanan kesehatan profesional. Hasil menunjukkan bahwa Iklim organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan pada berbagi pengetahuan. Penelitian ini juga memberikan kontribusi yang mana Pembelajaran menyoroti pentingnya individu, organisasi dan faktor sosial dalam memahami berbagi pengetahuan dalam lembaga. Hasil penelitian ini menyarankan bahwa karyawan yang mempersepsikan secara positif kemampuan individu, iklim organisasi yang cenderung menganggap pengetahuan sebagai komoditas yang dimiliki secara kolektif. Temuan studi saat ini menunjukkan bahwa budaya kelembagaan yang mempromosikan individu kemampuan, iklim organisasi yang menguntungkan akan memungkinkan berbagi

pengetahuan di antara karyawan. penelitian ini telah menjembatani kesenjangan dalam literatur tentang berbagi pengetahuan, iklim organisasi menjadi satu model. Selain itu, Temuan dari studi saat ini menunjukkan bahwa keduanya konstruksi eksogen sangat mempengaruhi berbagi pengetahuan khususnya, baik kemampuan individu maupun iklim organisasi tampaknya mempromosikan berbagi pengetahuan. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa budaya kelembagaan yang mempromosikan kemampuan individu, organisasi yang menguntungkan iklim akan membantu berbagi pengetahuan di antara karyawan. Membangun budaya kolaboratif perlu manajemen untuk mengembangkan lingkungan organisasi yang menguntungkan untuk penyebaran berbagi pengetahuan diantaranya terdiri dari mempromosikan inovasi, memberdayakan pengetahuan kemampuan, mendukung karyawan dan mengembangkan lingkungan yang dapat memungkinkan berbagi pengetahuan di antara anggota.

Penelitian yang dilakukan oleh Devina (2018) yang meneliti tentang pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan dengan perilaku berbagi pengetahuan sebagai variabel intervening di PT Suryamasinka Semestaraya dengan populasi yaitu seluruh karyawan yang berjumlah 35 orang. Hasil menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh terhadap perilaku berbagi pengetahuan dan kinerja karyawan, perilaku berbagi pengetahuan juga memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Dari hasil pengujian hipotesis di atas, diperoleh hasil bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh terhadap perilaku berbagi pengetahuan. Pada PT Suryamasinka Semestaraya pengaruh iklim organisasi terhadap perilaku berbagi pengetahuan disebabkan karyawan yang berada dalam iklim organisasi yang baik akan mendorong perilaku berbagi pengetahuan karyawan, yaitu *knowledge donating* dan *knowledge collecting* yang lebih baik. Sebagai contoh, karyawan PT Suryamasinka Semestaraya merasakan iklim organisasi perusahaan baik sehingga karyawan tidak segan untuk membagi informasi yang dimiliki dan bertanya apabila ada hal yang tidak dimengerti yang berkaitan dengan pekerjaan, seperti cara servis mesin, cara membuat format pembelian menggunakan program perusahaan, dan masih banyak hal lain.

Dari penelitian yang dilakukan oleh Hutajulu & Srimulyani (2017) yang meneliti tentang dampak kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan *servant* terhadap pembelajaran organisasi dan kinerja guru di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Kota Madiun, dengan populasi berjumlah 916 guru yang terdiri dari 5 SMK Negeri dan 17 SMK Swasta. Namun, Sampel yang dipakai dalam penelitian sebesar 20% dari populasi yaitu 151 guru. Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap pembelajaran organisasi, kepemimpinan *servant* berpengaruh terhadap pembelajaran organisasi, kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja guru, kepemimpinan *servant* berpengaruh terhadap kinerja guru, dan pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru. Pembelajaran organisasi memiliki peran *full mediation* pada pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan *servant* terhadap kinerja guru. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan *servant* menciptakan rasa pembelajaran organisasi pada guru, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka. Maka dari itu, diharapkan kepala sekolah SMK Kota Madiun lebih menekankan kepemimpinannya pada perhatian pada kebutuhan dan pertumbuhan guru serta pengadaan kegiatan yang berhubungan dengan pengembangan pribadi guru karena kedua hal tersebut memiliki nilai terendah dibanding dengan kegiatan kepemimpinan kepala sekolah yang dijelaskan pada indikator kepemimpinan kepala sekolah, jika kedua hal tersebut ditingkatkan akan berdampak pada peningkatan kinerja guru. Penelitian selanjutnya sebaiknya memperluas populasi ke tingkat pemukiman Madiun. Selain itu, responden guru SMK diharapkan untuk menyelidiki efek mediasi SMK negeri dan swasta secara terpisah dalam penelitian selanjutnya.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan Makena (2017) yang meneliti tentang pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi melalui pembelajaran organisasional dan inovasi pada hotel Prama Sanur Beach Bali. Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak penting terhadap kinerja organisasi, kepemimpinan transformasional memiliki dampak penting pada pembelajaran organisasi, kepemimpinan transformasional tidak

memiliki dampak signifikan terhadap inovasi, pembelajaran organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap inovasi, pembelajaran organisasi berpengaruh penting terhadap kinerja organisasi, inovasi berpengaruh penting terhadap kinerja organisasi. Analisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa setiap pemimpin yang memberikan pembelajaran organisasi kepada karyawannya secara otomatis akan memberikan dampak yang baik bagi perusahaan, khususnya di Hotel Sanur Beach Bali.

Penelitian lain yang dilakukan oleh McCarley, *et al.*, (2016) yang meneliti tentang kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi di sekolah menengah di distrik sekolah kota besar di Texas tenggara dengan sampel tujuan dari 399 guru. Penelitian ini menemukan hasil bahwa ada korelasi antara kepemimpinan transformasional dan elemen iklim sekolah. Bahwa faktor kepemimpinan transformasional menunjukkan hubungan yang signifikan dengan definisi kepala sekolah yang mendukung dalam faktor iklim sekolah. Menurut penelitian ini, Seorang pembaca biasa mungkin benar mengasumsikan bahwa dua indikator (faktor kepemimpinan transformasional sebagai kelompok dan indikator iklim sekolah kepala sekolah yang mendukung) secara efektif mengukur persepsi seseorang tentang hal yang sama. Apa yang menarik, ialah bahwa tampaknya juga ada hubungan antara lima faktor kepemimpinan transformasional dan indikator iklim sekolah dari guru yang terlibat. Tentu ini menunjukkan bahwa pemimpin yang lebih transformasional akan menghasilkan pengikut yang lebih terlibat. Tetapi jika kita melihat hubungan antara faktor kepemimpinan transformasional dan faktor iklim sekolah yaitu kepala sekolah yang mendukung dan guru yang terlibat. Dengan kata lain, orang mungkin berhipotesis bahwa faktor iklim sekolah dari kepala sekolah yang mendukung dan guru yang terlibat cenderung terkait satu sama lain. Ketika seseorang mempertimbangkan faktor iklim sekolah dari perilaku guru yang frustrasi, ada alasan yang jelas bahwa perubahan fokus dari deskriptor yang cenderung lebih positif ke arah yang jelas-jelas negatif. Lebih penting lagi, bagaimanapun adalah implikasi bahwa perilaku utama, terutama perilaku dengan

kepemimpinan transformasional, berdampak pada tingkat frustrasi guru dan dengan demikian keterbukaan iklim sekolah.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Messarra & El-Kassar (2013) yang meneliti tentang pengaruh Iklim organisasi terhadap organisasi pembelajaran dengan objek di organisasi Lebanon tepatnya di perusahaan kecil dan menengah dengan 101 karyawan yang bekerja di perusahaan kecil dan menengah dari industri yang berbeda. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa Iklim organisasi mempengaruhi Organisasi Pembelajaran yang mana dengan mengidentifikasi kesenjangan iklim yang dapat mempengaruhi pembelajaran atau dimensi pembelajaran tertentu, para pemimpin kemudian dapat menyiapkan strategi yang dapat membantu meningkatkan iklim tersebut yang pada akhirnya akan meningkatkan pembelajaran.

Selanjutnya penelitian lain yang dilakukan oleh Prasetyaningtyas, *et al.*, (2020) Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap berbagi pengetahuan. Sampel penelitian ini adalah karyawan PT. AI North Pulau Laut Coal Terminal yang dipilih menggunakan proporsional random sampling dan ukuran sampel akhir adalah 115 pekerja. Hasil penelitian ini menunjukkan kepemimpinan transformasional secara signifikan mempengaruhi berbagi pengetahuan. Artinya gaya kepemimpinan transformasional yang digunakan oleh pimpinan perusahaan dapat mendorong terjadinya kegiatan berbagi pengetahuan dan pengalaman di dalam perusahaan, sehingga manfaat yang dihasilkan dirasakan sebagaimana keberhasilan perusahaan pada umumnya. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan transformasional akan meningkatkan serta memfasilitasi aktivitas berbagi pengetahuan di perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian, variabel kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh paling tinggi terhadap berbagi pengetahuan. Untuk itu, perusahaan dapat memanfaatkan gaya kepemimpinan transformasional sebagai salah satu cara untuk meningkatkan berbagi pengetahuan yang ada di perusahaan melalui berbagai cara, yaitu 1) *idealized influence* yang mengharuskan pemimpin menjadi contoh yang baik agar berbagai pengetahuan dan aktivitas maupun tindakan yang dilakukan pimpinan dapat diterima di lingkungan kerja; 2) *inspirational motivation* yang membutuhkan motivasi dari pemimpin untuk meningkatkan informasi sesuai dengan visi

perusahaan dan membuat karyawan setia kepada perusahaan; 3) *intellectual stimulation* yang mengharuskan pemimpin memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk berbagi pengetahuan untuk kegiatan kreatif sehingga dapat terbentuk dengan baik dan dapat diterima dengan baik oleh karyawan, dan 4) *individualized consideration* yang mendorong pemimpin menjadi pendengar yang baik sehingga berbagi pengetahuan dapat terbentuk dengan baik dan pengambilan keputusan mudah diterima oleh karyawan. Oleh karena itu, semakin baiknya gaya kepemimpinan transformasional akan membuat sirkulasi pengetahuan akan semakin baik dan pengetahuan yang dimiliki karyawan yang satu dengan karyawan yang lainnya relatif sama.

Penelitian yang dilakukan oleh Safitri, *et al.*, (2018) mengenai berbagi pengetahuan dan pembelajaran organisasi dengan populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Telekomunikasi Tbk Lumajang yaitu berjumlah 40 orang. Hasil penelitian menunjukkan pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan terhadap berbagi pengetahuan, ini berarti bahwa semakin tinggi kesadaran perusahaan dalam meningkatkan kapasitas pembelajaran bagi karyawan, maka akan meningkatkan perilaku untuk saling berbagi pengetahuan oleh karyawan. Organisasi yang mendorong pengembangan pengetahuan dan sumber daya manusia didorong untuk melaksanakan kegiatan pembelajaran.

Penelitian yang dilakukan Thebo, *et al.*, (2021) yang meneliti mengenai kepemimpinan transformasional terhadap pembelajaran organisasi. Penelitian ini dilakukan di Karachi yang merupakan kota besar Pakistan, Sampel sebanyak 220 individu dari karyawan organisasi diambil untuk penelitian ini. Dari hasil temuan diperoleh gaya kepemimpinan transformasional berdampak pada pembelajaran organisasi. Kepemimpinan transformasional, metodologi koneksi relasional yang ditingkatkan antara direktur dan bawahan, merupakan pendekatan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan organisasi tugas pekerja. Kepemimpinan transformasional juga membantu perwakilan menjadi lebih maju imajinatif, inventif dan membawa pemikiran baru yang memungkinkan asosiasi berkembang secara intens dan menyesuaikan terhadap perubahan kondisi luar. Administrasi spesialis mengusulkan bahwa memiliki visi yang solid dan positif tentang hal-hal yang akan

datang mengasumsikan pekerjaan dasar. Selain itu, fakta bahwa penting untuk memiliki keyakinan pada visi ini sendiri, anda juga memiliki kesempatan untuk membangunkan orang lain untuk menjadi terikat dengan visi anda juga menjadi nyata, bersemangat, mantap, dan dapat diandalkan adalah kuncinya atribut yang akan membantu membangkitkan untuk membantu tujuan anda untuk pertemuan tersebut. Investigasi mengusulkan bahwa hasilnya signifikan dan dapat membantu organisasi membuat program persiapan administrasi yang dapat digunakan untuk mendidik kemampuan otoritas transformasional. Mengamankan kemampuan relasional, misalnya, menetap bentrok di lingkungan kerja dan memahami persyaratan perwakilan adalah bagian penting dari otoritas transformasional.

Penelitian yang dilakukan oleh Wollah, *et al.*, (2020) tentang pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap pembelajaran organisasi. Penelitian ini dilakukan di rumah makan di Kabupaten Wonogiri dengan sampel yang digunakan 154 karyawan. Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan *servant* berpengaruh positif terhadap pembelajaran organisasional. Berdasarkan kajian terhadap pekerja restoran Wonogiri, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap pembelajaran organisasi. Hasil ini dimungkinkan karena pengelola restoran terus mencari cara baru untuk meningkatkan hasil dan kualitas melalui menu restoran baru. Hal ini mengarah pada kesuksesan bersama baik dalam organisasi maupun dalam kepribadian karyawan, karena dalam kasus manajer yang terus mencari peluang baru atau inovatif, hal itu mengarah pada komitmen karyawan untuk bertukar informasi., dan belajar meningkatkan kualitas dari menu di restoran, yang berarti pembelajaran organisasi yang diterapkan, telah sesuai dengan yang diharapkan oleh pihak restoran. Hasil penelitian ini memberikan implikasi bahwa untuk meningkatkan kinerja organisasi pada restoran, dapat dilakukan dengan cara memperhatikan dan meningkatkan bentuk-bentuk kepemimpinan seperti kepemimpinan transformasional serta pembelajaran organisasi.

Penelitian lainnya oleh Nugroho (2018) mengenai berbagi pengetahuan dan pembelajaran organisasi, penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 288 pegawai organisasi non profit Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Hasil temuan

diperoleh Pembelajaran organisasi dipengaruhi secara signifikan oleh berbagi pengetahuan dan budaya kolaboratif yang ada dalam organisasi. Dari hasil tersebut bahwa untuk berkembang dalam persaingan saat ini, sebuah organisasi harus dapat belajar baik dari eksternalnya dan lingkungan internal, Organisasi harus mempertimbangkan pola budaya kolaboratif dan pola berbagi pengetahuan yang mana berguna untuk mendukung proses pembelajaran yang terjadi di dalam organisasi.

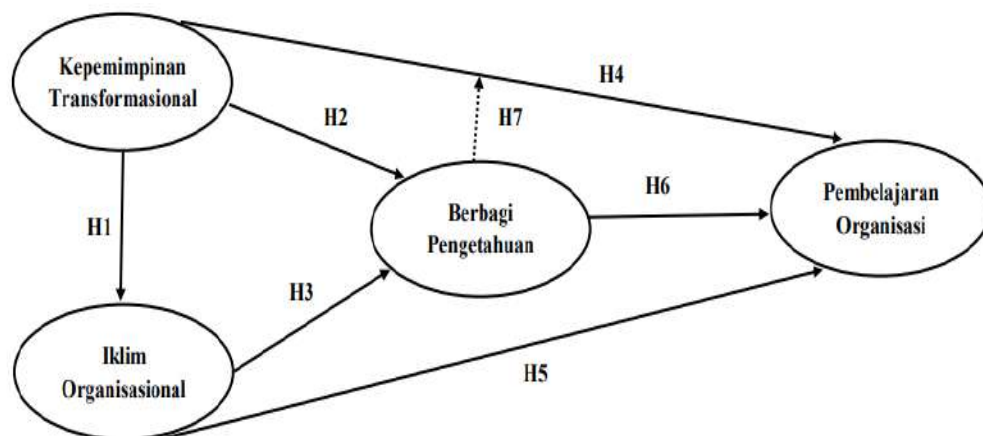
Penelitian yang dilakukan oleh Xiao, *et al.*, (2017) yang melakukan penelitian tentang kepemimpinan transformasional terhadap berbagi pengetahuan dengan objek penelitian dalam konteks kelas pascasarjana di Cina, hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan berbagi pengetahuan memiliki dampak positif terhadap kinerja tugas. Di sisi lain, hipotesis terkait dengan dimensi kepemimpinan transformasional dari karisma yang dikaitkan, terbukti positif signifikan, menyiratkan bahwa mengubah pemimpin dengan karisma yang dikaitkan, menanamkan kebanggaan, iman, dan menghormati pengikut mereka, menunjukkan dengan jelas dan mengirimkan rasa urgensi dan antusiasme, dapat menyebabkan peningkatan dalam berbagi pengetahuan organisasi dan meningkatkan kinerja tugas. Sebagai temuan berharga, artikel ini menunjukkan bahwa kepemimpinan karismatik yang dikaitkan sangat penting untuk membangun lingkungan organisasi yang terbuka, memberdayakan, kondusif untuk berbagi pengetahuan. Penelitian ini juga memiliki beberapa implikasi praktik Karena mempelajari perilaku berbagi pengetahuan individu di bawah pengaruh kepemimpinan, model penelitian dapat memberikan saran yang signifikan bagi para pemimpin organisasi dari perspektif manajerial.

Sejumlah penelitian yang telah dilakukan oleh penelitian di atas, dapat disimpulkan bahwa para peneliti mengkaji tentang pengaruh pengaruh kepemimpinan transformasional, iklim organisasional, dan perilaku berbagi pengetahuan terhadap pembelajaran organisasi, yang mana dari beberapa penelitian memilih objek yaitu perusahaan dan responden yang dipilih adalah karyawan.

2.3. Kerangka Konseptual dan Hipotesis Penelitian

2.3.1. Kerangka Konseptual

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian dan penelitian terdahulu serta hubungan keterkaitan diantara variabel penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya maka disusunlah model kerangka penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.3.2. Hipotesis Penelitian

2.3.2.1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Iklim Organisasional

Pengaruh antar variabel kepemimpinan transformasional terhadap iklim organisasional, dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap iklim organisasional. Hal ini berarti bahwa semakin positif praktik kepemimpinan atasan, maka semakin menguntungkan iklim organisasi perusahaan (Asbari, *et al.*, 2020). Penelitian yang dilakukan di perusahaan Korea Selatan dengan Hasil penelitian menunjukkan efek langsung dari kepemimpinan transformasional pada iklim organisasi (Kim & Park, 2020). Pada tingkat kelompok, kepemimpinan transformasional menunjukkan pengaruh positif yang signifikan terhadap iklim organisasi (Kao, 2017). Hasil analisis *Human Leadership Management* (HLM) menemukan bahwa ada hubungan yang signifikan secara statistik antara semua faktor kepemimpinan transformasional dan tiga dari lima faktor iklim sekolah (mendukung, terlibat, dan

frustrasi). Dari beberapa hasil penelitian terdahulu diatas, maka penelitian ini mengusul hipotesis:

H1. Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Iklim Organisasional

2.3.2.2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Berbagi Pengetahuan

Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *knowledge sharing*. Artinya gaya kepemimpinan transformasional yang digunakan oleh pimpinan perusahaan dapat mendorong terjadinya kegiatan berbagi pengetahuan dan pengalaman di dalam perusahaan, sehingga manfaat yang dihasilkan dirasakan sebagaimana keberhasilan perusahaan pada umumnya (Prasetyaningtyas, *et al.*, 2020). Hasil penelitian menunjukkan efek langsung dari kepemimpinan transformasional pada iklim organisasi, berbagi pengetahuan (Kim & Park, 2020). Dimensi kepemimpinan transformasional dari karisma yang dikaitkan secara positif mempengaruhi berbagi pengetahuan. Hasilnya mengkonfirmasi semua hipotesis dalam model penelitian ini. Pertama, karisma yang diatribusikan memiliki pengaruh yang sangat signifikan berpengaruh pada perilaku berbagi pengetahuan individu (Xiao, *et al.*, 2017). Dari beberapa hasil penelitian terdahulu diatas, maka penelitian ini mengusul hipotesis:

H2. Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Perilaku Berbagi Pengetahuan.

2.3.2.3. Pengaruh Iklim Organisasional Terhadap Perilaku Berbagi Pengetahuan

Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan iklim organisasional secara simultan terhadap *knowledge sharing* karyawan di PT T (Sarah, 2020). Iklim organisasi secara positif terkait dengan perilaku berbagi pengetahuan (Kim & Park, 2020). Selain itu, hasil penelitian yang dilakukan untuk mengkaji peran iklim kreatif organisasi, berbagi pengetahuan dan perilaku kerja yang inovatif dalam pengembangan startup menunjukkan hasil iklim organisasi

secara positif mempengaruhi berbagai pengetahuan (Munir & Beh, 2019). Dari beberapa hasil penelitian terdahulu diatas, maka penelitian ini mengusul hipotesis:

H3. Iklim Organisasional Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Perilaku Berbagai Pengetahuan

2.3.2.4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Pembelajaran Organisasi

Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap pembelajaran organisasional (Waruwu, *et al.*, 2020). Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional juga secara tidak langsung mempengaruhi pembelajaran organisasi melalui iklim pengetahuan dan perilaku, dan kepercayaan interpersonal (Park & Kim, 2018). Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap pembelajaran organisasi (Makena, 2020). Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada pembelajaran organisasi (Wollah, *et al.*, 2020). Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada pembelajaran organisasi (Kim & Park, 2020). Dari beberapa hasil penelitian diatas, maka penelitian ini mengusul hipotesis:

H4. Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Pembelajaran Organisasi.

2.3.2.5. Pengaruh Iklim Organisasional Terhadap Pembelajaran Organisasi

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa Hasil analisis statistik menunjukkan bahwa iklim organisasi mempengaruhi berbagai dimensi Organisasi Pembelajaran. Ini juga mengidentifikasi iklim organisasi yang secara signifikan mempengaruhi dimensi organisasi pembelajaran tertentu dan tingkat pengaruhnya (Messarra & El-Kassar, 2013). Hasil penelitian lain, Temuan menunjukkan bahwa ada korelasi yang berarti antara tiga variabel yaitu, iklim organisasi, pembelajaran organisasi dan penelitian efikasi diri (Ramirez, 2020). Iklim berbagai pengetahuan secara langsung mempengaruhi kepercayaan interpersonal dan perilaku berbagai pengetahuan dan secara tidak langsung mempengaruhi pembelajaran organisasi melalui kepercayaan interpersonal dan perilaku pengetahuan (Park & Kim, 2018). Dari beberapa hasil penelitian diatas, maka penelitian ini mengusul hipotesis:

H5. Iklim Organisasional Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Pembelajaran Organisasi

2.3.2.6. Pengaruh Perilaku Berbagi Pengetahuan Terhadap Pembelajaran Organisasi

Variabel *knowledge sharing* berpengaruh positif signifikan berpengaruh terhadap variabel pembelajaran organisasional (Nugroho, 2018). Temuan penelitian ini menemukan *Knowledge Sharing* dan *Cognitive Trust* pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Learning* tetapi tidak pada *Affective Trust* (Taslim, 2015). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Learning Organization* berpengaruh signifikan terhadap *Knowledge Sharing* (Safitri, et al., 2018). *Knowledge-sharing behavior* berpengaruh positif terhadap *Organizational learning* (Kim & Park, 2020). Dari beberapa hasil penelitian diatas, maka penelitian ini mengusul hipotesis:

H6. Perilaku Berbagi Pengetahuan Berpengaruh positif signifikan Terhadap Pembelajaran Organisasi

2.3.2.7. Peran Berbagi Pengetahuan Sebagai Mediasi

Dari Hasil penelitian ditemukan bahwa Perilaku berbagi pengetahuan ditemukan mempengaruhi pembelajaran organisasi dan menjadi mediator dalam menghubungkan kepemimpinan transformasional dan pembelajaran organisasi (Kim & Park, 2020). Hasil temuan lainnya menunjukkan bahwa adanya hubungan antara kepemimpinan transformasional dan pembelajaran organisasi dimediasi secara positif oleh kepercayaan, iklim dan perilaku berbagi pengetahuan juga didukung (Park & Kim, 2018). Dari beberapa hasil penelitian diatas, maka penelitian ini mengusul hipotesis:

H7. Perilaku Berbagi Pengetahuan memediasi Pengaruh Antara Kepemimpinan Transformasional pada Pembelajaran Organisasi.