

Peran Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformational, dan Motivasi Terhadap *Knowledge Sharing* Untuk Kinerja Organisasi

Belia Citra¹, Ken Ditha Tania^{2*}

^{1,2}Universitas Sriwijaya, Indonesia

**email*: kenya.tania@gmail.com

Info Artikel

Dikirim: 30 Oktober 2024
Diterima: 22 November 2024
Diterbitkan: 30 November 2024

Kata kunci:

Budaya Organisasi;
Kepemimpinan
Transformational;
Motivasi;
Knowledge Sharing;
Kinerja Organisasi;
PLS-SEM.

ABSTRAK

Dalam dunia organisasi, pengetahuan merupakan salah satu aset paling berharga. Melalui *Knowledge Sharing*, pengetahuan tersebut dapat dimanfaatkan secara efektif dan tepat. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh Budaya Organisasi (BO), Kepemimpinan Transformasional (KT), dan Motivasi (MT) terhadap *Knowledge Sharing* (KS), serta dampaknya terhadap Kinerja Organisasi (KO). Pada penelitian ini, pengolahan data menggunakan metode *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), sebuah teknik analisis yang memetakan hubungan antar variabel laten secara simultan, serta dapat menguji validitas, reliabilitas, model struktural, dan hipotesis. Teknik ini cocok untuk menangani hubungan yang kompleks antar variabel dan sampel kecil. Penelitian ini melibatkan 87 responden dari organisasi Satu Amal Indonesia. Faktor-faktor yang diteliti meliputi pengaruh BO, KT, dan MT terhadap KS, serta hubungan KS dengan KO. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BO memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap KS, yang tetap selaras dengan temuan penelitian sebelumnya terhadap BO. Sebaliknya, KT dan MT menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap KS, di mana KT mendorong keterlibatan anggota dalam berbagi pengetahuan, dan MT berperan penting dalam meningkatkan partisipasi individu dalam KS. Selain itu, KS terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap KO, mengindikasikan bahwa pengetahuan yang dibagikan secara efektif dapat meningkatkan kinerja organisasi.

1. PENDAHULUAN

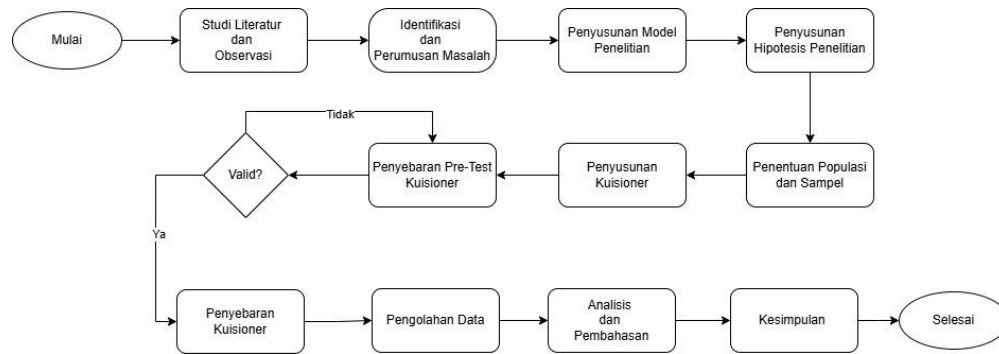
Pada era informasi yang berkembang pesat ini, pengetahuan menjadi salah satu aset paling berharga bagi organisasi. Pengetahuan tidak hanya mencakup informasi dan data, tetapi juga meliputi pengalaman, wawasan, dan keterampilan yang dimiliki oleh anggota kelompok dalam organisasi. Salah satu cara untuk memanfaatkan pengetahuan ini adalah melalui berbagi pengetahuan (*Knowledge Sharing*). Berbagi pengetahuan (*Knowledge Sharing*) adalah suatu kegiatan di mana informasi dan sumber daya didistribusikan di antara individu-individu dalam suatu organisasi [1]. Dalam organisasi *knowledge sharing* merupakan proses di mana anggota organisasi secara aktif menuangkan dan membagikan pengetahuan, pengalaman, serta wawasan mereka untuk meningkatkan efektivitas dan inovasi organisasi secara keseluruhan [2]. Penelitian terdahulu menemukan bahwa berbagi pengetahuan (*Knowledge Sharing*) di organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja anggota organisasi. Selain itu, penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan berperan sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan efektivitas organisasi secara keseluruhan [3]. Penelitian lain juga menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan menjadi salah satu pendorong

utama dalam meraih keunggulan kompetitif. Diungkapkan pada hasil penelitian bahwa hal ini sejalan dengan teori "*resource-based view*", di mana pengetahuan dan inovasi merupakan sumber daya strategis yang penting dalam menciptakan nilai bisnis dan kapabilitas baru bagi organisasi [4]. Meskipun demikian, masih banyak organisasi yang belum sepenuhnya menyadari faktor-faktor penting yang mendukung kegiatan berbagi pengetahuan. Seperti dalam konteks organisasi yang sering mengalami pergantian anggota, hal ini dapat menyebabkan terjadinya silo informasi, yaitu kondisi di mana pengetahuan dan keterampilan penting terisolasi di antara individu atau tim. Akibatnya, hal ini tidak hanya menghambat kolaborasi, tetapi juga memperlambat inovasi dan pengambilan keputusan, yang dapat berdampak negatif terhadap kinerja organisasi. Dalam sebuah organisasi, budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang memengaruhi perilaku dan interaksi antar anggota organisasi. Budaya organisasi atau *organizational culture* merupakan kebiasaan, nilai, dan perilaku yang memengaruhi tindakan individu dalam organisasi [4]. Setiap organisasi untuk mencapai tujuannya memiliki perpaduan budaya dan sumber daya manusia yang khas, yang membedakannya dari organisasi lain. Dalam konteks dinamika organisasi, pemimpin memiliki kemampuan untuk meyakinkan anggota untuk mencapai tujuan organisasi, memberikan kesempatan untuk berkembang, dan memotivasi dan membangun komitmen melalui inspirasi dan dukungan, yang semuanya merupakan bagian dari keberhasilan [5]. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan *transformational* termasuk ke dalam faktor yang memengaruhi perilaku dan interaksi antar anggota pada sebuah organisasi. Motivasi merupakan faktor lain yang sangat memengaruhi perilaku dan kontribusi anggota organisasi. Motivasi adalah suatu proses mendorong dan mempertahankan tindakan atau aktivitas untuk mencapai tujuan tertentu [6]. Setiap individu dalam organisasi membawa motivasi yang berbeda-beda, baik itu yang muncul secara internal maupun eksternal. Proses motivasi ini penting karena memengaruhi seberapa jauh seseorang bersedia berkontribusi dan terlibat dalam aktivitas organisasi.

Satu Amal Indonesia merupakan sebuah organisasi filantropi yang berlokasi di Palembang, Sumatera Selatan, merupakan organisasi yang berupaya untuk terus berkomitmen pada pengembangan dan inovasi berkelanjutan. Melalui visi misi yang ditujukan untuk membantu masyarakat Indonesia melalui berbagai program sosial dan kemanusiaan, organisasi ini tidak hanya membantu yang membutuhkan tetapi juga menginspirasi anggotanya untuk terus berinovasi dan berkolaborasi. Melalui hal ini, Satu Amal Indonesia bertujuan meningkatkan kesejahteraan masyarakat, khususnya di Sumatera Selatan, dan lebih luas di seluruh Indonesia. Dalam penelitian ini mengadopsi *Theory of Planned Behavior* (TPB) atau disebut dengan "teori perilaku yang direncanakan". *Theory of Planned Behavior* (TPB) adalah sebuah teori psikologi sosial yang bertujuan untuk menjelaskan serta memprediksi perilaku individu dalam suatu situasi tertentu. Teori ini menawarkan kerangka kerja yang baik untuk penelitian di bidang sosial dan perilaku ilmu pengetahuan [7]. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis lebih lanjut mengenai peran budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, dan motivasi sebagai faktor pendukung utama yang memfasilitasi *knowledge sharing* di dalam sebuah organisasi, serta bagaimana dampak *knowledge sharing* terhadap kinerja organisasi. Melalui pendekatan ini, penelitian diharapkan dapat memberikan pemahaman komprehensif mengenai bagaimana organisasi dapat mengembangkan strategi yang berkelanjutan untuk meningkatkan kinerja melalui berbagai pengetahuan dengan penguatan terhadap budaya organisasi, kepemimpinan, dan motivasi.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini memiliki beberapa tahapan yang digunakan sebagai langkah pengerjaan penelitian. Tahapan penelitian tersebut dijelaskan pada gambar berikut.



Gambar 1. Alur Penelitian

Berdasarkan Gambar 1, tahapan penelitian dimulai dengan studi literatur dan observasi melalui berbagai sumber, termasuk jurnal ilmiah, artikel, dan buku-buku yang relevan. Setelah itu, dilakukan identifikasi masalah berdasarkan temuan literatur untuk merumuskan permasalahan yang jelas. Tahapan dilanjutkan dengan penyusunan model penelitian yang didasarkan pada referensi dari penelitian terdahulu, yang memberikan kerangka untuk memahami hubungan antara variabel-variabel yang akan diuji. Setelah model penelitian ditetapkan, hipotesis disusun sebagai asumsi dasar yang akan diuji dalam penelitian. Kemudian, penelitian ini menetapkan populasi dan sampel yang akan digunakan, dengan tujuan agar data yang diambil representatif terhadap populasi yang diinginkan. Berdasarkan model penelitian dan hipotesis yang telah disusun, kuisisioner dirancang sesuai dengan indikator yang relevan dari literatur sebelumnya. Sebelum kuisisioner disebar, dilakukan pre-test atau pilot test untuk menguji validitas dan reliabilitasnya. Apabila hasil uji menunjukkan bahwa kuisisioner belum valid atau reliabel, maka perbaikan dilakukan hingga memenuhi standar yang diperlukan. Setelah kuisisioner dinyatakan valid dan reliabel, penyebaran dilakukan kepada sampel yang telah ditentukan. Data yang berhasil dikumpulkan kemudian diolah dan dianalisis menggunakan metode *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan aplikasi SmartPLS untuk menguji model penelitian dan hipotesis yang diajukan. Proses analisis ini diakhiri dengan interpretasi hasil, penarikan kesimpulan, dan perumusan rekomendasi yang berkaitan dengan tujuan dan temuan penelitian.

2.1 Studi Literatur dan Observasi

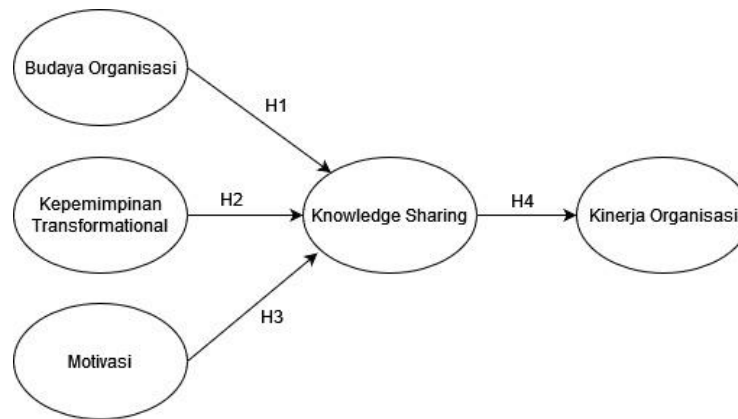
Berbagi pengetahuan (*Knowledge Sharing*) merupakan tahap penting dalam manajemen pengetahuan yang melibatkan penyebaran dan penerimaan pengetahuan antar anggota organisasi, dengan individu berperan sebagai fasilitator [8]. Proses ini mencakup transfer informasi, keterampilan, serta pertukaran pengalaman dan pemahaman, yang semuanya dapat memperkaya pemahaman kolektif dan meningkatkan kinerja organisasi [9]. Namun, banyak organisasi yang masih kurang menyadari pentingnya praktik ini. Beberapa faktor mempengaruhi praktik berbagi pengetahuan. Budaya organisasi berperan sebagai kompetensi inti yang membantu menyelaraskan nilai-nilai organisasi dengan anggota, serta berhubungan langsung dengan kinerja organisasi [10]. Gaya kepemimpinan transformasional dapat mengubah perspektif anggota dalam melaksanakan tugas [11], sedangkan motivasi bertindak sebagai dorongan yang membangkitkan keinginan individu untuk terlibat dalam berbagi pengetahuan [12]. Terdapat peluang bahwa ketiga faktor ini dapat mempengaruhi praktik berbagi pengetahuan dalam organisasi.

2.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

Pada penelitian ini, identifikasi masalah adalah berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi *Knowledge Sharing* di dalam sebuah organisasi. Permasalahan utama yang dirumuskan yaitu “Apakah Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformational, dan Motivasi berpengaruh terhadap *Knowledge Sharing*, dan apakah *Knowledge Sharing* tersebut berdampak terhadap Kinerja Organisasi?”

2.3 Penyusunan Model Penelitian dan Hipotesis Penelitian

Pada penelitian ini, model penelitian dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 2. Model Penelitian

Model yang dikembangkan, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 2, dirancang untuk mengkaji dan menganalisis hubungan antara beberapa variabel kunci, yaitu Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, *Knowledge Sharing*, dan Kinerja Organisasi. Model ini bertujuan untuk memahami bagaimana setiap variabel tersebut saling mempengaruhi antara satu dengan yang lain, baik secara langsung maupun tidak langsung. Berdasarkan model penelitian, berbagai hipotesis dirumuskan untuk menguji hubungan yang diusulkan antara variabel-variabel tersebut, hipotesis tersebut dirumuskan sebagai berikut:

Tabel 1. Hipotesis Penelitian

Hipotesis	Referensi
H1 Budaya Organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap <i>Knowledge Sharing</i>	[4], [12], [13], [14],[15], [16]
H2 Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap <i>Knowledge Sharing</i>	[11], [17], [18], [19], [20], [21]
H3 Motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap <i>Knowledge Sharing</i>	[22], [23], [24], [25], [26], [27]
H4 <i>Knowledge Sharing</i> berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Organisasi	[28], [29], [30], [31], [32], [33]

2.4 Penentuan Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh anggota aktif tahap kedua yaitu anggota kepengurusan tahun 2024 dari organisasi Satu Amal Indonesia yang berjumlah 87 orang anggota. Mengingat ukuran populasi yang relatif kecil, penelitian ini menggunakan teknik sampling sensus, di mana seluruh anggota populasi dijadikan sampel untuk memastikan representasi yang lengkap dan valid. Teknik ini dipilih karena memungkinkan setiap anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk menjadi bagian dari sampel, sehingga hasil penelitian diharapkan dapat menggambarkan kondisi organisasi secara menyeluruh. Berdasarkan penentuan sampel yang ditujukan pada seluruh populasi yang ada, diharapkan data yang dikumpulkan dapat mencerminkan pendapat dan perspektif seluruh anggota, yang pada gilirannya meningkatkan akurasi dan relevansi temuan penelitian.

2.5 Penyusunan Kuisisioner

Penyusunan kuisisioner ditentukan berdasarkan variabel pada penelitian ini, dapat dilihat sebagai berikut.

Tabel 2. Kuisisioner Penelitian

No.	Variabel	Indikator	Referensi
1.	Budaya Organisasi	BO1 - BO7	[4], [34]

No.	Variabel	Indikator	Referensi
2.	Kepemimpinan Transformational	KT1 - KT7	[21], [34]
3.	Motivasi	MT1 - MT7	[35], [36], [37]
4.	Knowledge Sharing	KS1 - KS8	[4], [38], [39]
5.	Kinerja Organisasi	KO1 - KO 7	[32], [32], [40]

2.6 Penyebaran Pre-Test dan Kuisisioner

Pre-test kuisisioner disebarkan kepada anggota Satu Amal Indonesia dengan sampel yang digunakan dalam penelitian adalah 25 orang dari total populasi sebanyak 87 orang. Penentuan sampel ini mengacu pada rumus Slovin dengan *margin of error* 5 persen. Dari data yang terkumpul dilakukan pengujian pada validitas dan reliabilitas. Ditemukan bahwa terdapat dua indikator dari variabel KS yaitu KS7 dan KS8, tidak valid. Oleh karena itu, kedua variabel tersebut diputuskan untuk dihapus dari instrumen penelitian. Setelah penghapusan variabel tersebut, uji validitas dan reliabilitas dilakukan kembali, dan hasilnya menunjukkan bahwa kuisisioner menjadi valid dan reliabel. Selanjutnya, kuisisioner disebarluaskan kepada seluruh populasi yang berjumlah 87 responden.

2.7 Pengolahan Data

Penelitian ini digolongkan sebagai *explanatory research* yaitu jenis penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan antar variabel. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif, di mana data dikumpulkan melalui kuisisioner dengan skala Likert 5 poin. Pengolahan dan analisis data menggunakan *Partial Least Square-Structural Equation Model* (PLS-SEM) yang mencakup pengujian validitas, reliabilitas, model struktural, dan pengujian hipotesis. PLS-SEM dipilih untuk analisis data dalam penelitian ini karena kemampuannya untuk menangani hubungan yang kompleks antar variabel, termasuk variabel laten yang tidak dapat diukur langsung. Metode ini sangat efektif ketika data tidak berdistribusi normal, yang sering terjadi dalam penelitian sosial dan organisasi. Selain itu, PLS-SEM dapat diterapkan meskipun ukuran sampel relatif kecil, sehingga cocok untuk penelitian dengan jumlah responden terbatas. Metode ini memungkinkan pengujian validitas dan reliabilitas instrumen, serta pengujian model struktural untuk menguji hipotesis yang menghubungkan variabel-variabel dalam penelitian. Dengan demikian, PLS-SEM memberikan keunggulan dalam menganalisis hubungan antar variabel yang kompleks secara akurat dan efisien.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil pengolahan dan analisis data dilakukan berdasarkan *analisis model pengukuran* dan *analisis model struktural*, dapat dilihat sebagai berikut sebagai berikut.

3.1 Analisis Model Pengukuran (*Measurement Model Analysis*)

1) *Reliability*

Dalam evaluasi reliabilitas, digunakan dua ukuran utama, yaitu *Cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Suatu instrumen dianggap dapat diandalkan jika nilai *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* harus mencapai minimal 0,70 atau lebih tinggi, yang menunjukkan bahwa instrumen tersebut memiliki tingkat keandalan yang memadai untuk digunakan dalam penelitian [9]. Hal ini juga ditegaskan dalam penelitian sebelumnya bahwa baik reliabilitas maupun validitas perlu diverifikasi selama penilaian model pengukuran. Reliabilitas mengacu pada tingkat konsistensi dan stabilitas pengukuran yang dihasilkan oleh suatu skala dari waktu ke waktu [41]. Berdasarkan Tabel 2 di bawah ini, dapat dilihat bahwa *cronbach's alpha* dan *composite reliability* untuk semua konstruk telah memenuhi ketentuan yaitu melebihi 0,7. Sehingga, dapat diambil kesimpulan bahwa reliabilitas telah memenuhi dan dikonfirmasi dalam penelitian ini.

Tabel 3. *Construct Reability and Validity*

	Cronbach's alpha	Composite reability (rho_a)	Composite reability (rho_a)	Average variance extracted (AVE)
BO	0.924	0.935	0.939	0.690
KO	0.912	0.915	0.930	0.656
KS	0.886	0.889	0.913	0.631
KT	0.934	0.935	0.947	0.719
MT	0.882	0.888	0.908	0.586

2) *Discriminant Validity*

Pada penelitian ini, pengukuran *discriminant validity* yaitu menggunakan nilai dari cross loading, fornell-lacker criterion, dan heterotrait-monotrait. Dijelaskan pada penelitian sebelumnya bahwa *discriminant validity* menunjukkan sejauh mana suatu konstruk secara empiris berbeda dari konstruk lain dalam model penelitian [42]. Berdasarkan ketentuan untuk nilai *Average Variance Extracted* (AVE) setidaknya harus memiliki nilai 0,50 atau lebih, sedangkan nilai beban indikator setidaknya harus dengan nilai 0,70 atau lebih tinggi [43]. Untuk hasil pengukuran terhadap *discriminant validity* dapat dilihat pada table berikut ini.

Tabel 4. *Fornell Lacker Criterion*

	BO	KO	KS	KT	MT
BO	0.831				
KO	0.660	0.810			
KS	0.670	0.792	0.789		
KT	0.698	0.759	0.620	0.848	
MT	0.644	0.662	0.762	0.523	0.766

Berdasarkan hasil pengolahan data, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk setiap konstruk telah memenuhi ketentuan, yaitu di atas 0,50. Mengacu pada kriteria *Fornell-Larcker*, setiap konstruk memiliki akar kuadrat AVE yang lebih besar daripada korelasi tertinggi konstruk tersebut dengan konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa konstruk lebih baik dalam menjelaskan variansnya sendiri daripada varians yang dijelaskan oleh konstruk lain. Dengan demikian, seluruh konstruk dalam penelitian ini memenuhi kriteria *Fornell-Larcker*, yang mengindikasikan validitas diskriminan yang memadai di antara konstruk yang diuji.

Tabel 5. *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*

	BO	KO	KS	KT	MT
BO					
KO	0.718				
KS	0.727	0.873			
KT	0.756	0.823	0.680		
MT	0.703	0.728	0.847	0.571	

Selain itu untuk pengolahan data, penelitian dari Henseler, Ringle, dan Sarstedt memperkenalkan kriteria baru untuk mengevaluasi *discriminant validity* yaitu dengan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) [41]. HTMT adalah rata-rata dari semua korelasi indikator antar variabel yang mengukur variabel yang berbeda. Berdasarkan Tabel 4, semua konstruk memenuhi kriteria HTMT dengan nilai di bawah ambang 0,90. Sehingga, validitas diskriminan dapat diterima sesuai dengan standar yang ditetapkan seperti dalam beberapa penelitian sebelumnya [9].

Tabel 6. *Cross Loadings*

	BO	KO	KS	KT	MT
BO1	0.848	0.483	0.5021	0.527	0.518
BO2	0.869	0.551	0.626	0.601	0.581
BO3	0.900	0.640	0.633	0.591	0.647
BO4	0.872	0.538	0.548	0.587	0.622
BO5	0.763	0.519	0.447	0.591	0.446
BO6	0.842	0.600	0.636	0.601	0.486
BO7	0.704	0.487	0.446	0.578	0.410
KO1	0.455	0.799	0.617	0.620	0.463
KO2	0.612	0.896	0.738	0.703	0.641
KO3	0.506	0.836	0.602	0.712	0.537
KO4	0.446	0.726	0.683	0.417	0.462
KO5	0.550	0.833	0.636	0.558	0.600
KO6	0.597	0.761	0.583	0.663	0.467
KO7	0.575	0.809	0.606	0.641	0.566
KS1	0.632	0.725	0.842	0.552	0.655
KS2	0.540	0.598	0.770	0.501	0.567
KS3	0.487	0.632	0.774	0.449	0.700
KS4	0.461	0.587	0.765	0.450	0.574
KS5	0.476	0.564	0.813	0.517	0.523
KS6	0.589	0.667	0.820	0.494	0.610
KT1	0.671	0.549	0.522	0.771	0.397
KT2	0.549	0.494	0.493	0.738	0.525
KT3	0.623	0.686	0.513	0.892	0.484
KT4	0.538	0.688	0.522	0.885	0.458
KT5	0.553	0.612	0.498	0.868	0.331
KT6	0.609	0.726	0.578	0.878	0.409
KT7	0.591	0.723	0.539	0.889	0.501
MT1	0.475	0.586	0.585	0.460	0.722
MT2	0.405	0.408	0.447	0.313	0.726
MT3	0.514	0.547	0.682	0.446	0.831
MT4	0.584	0.503	0.574	0.417	0.774
MT5	0.440	0.427	0.574	0.315	0.700
MT6	0.458	0.444	0.515	0.341	0.802
MT7	0.547	0.594	0.650	0.474	0.797

Berdasarkan Tabel 5, dapat dilihat bahwa semua konstruk telah memiliki nilai yang melebihi 0,70, sehingga hasil *cross loadings* memenuhi kriteria yang telah ditetapkan. Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa ketiga kriteria dalam *discriminant validity* sudah terpenuhi semua, sehingga dapat dikatakan bahwa hasilnya terbukti valid.

3) *Convergent Validity*

Diungkapkan pada penelitian sebelumnya bahwa *convergent validity* mengukur sejauh mana suatu konstruk dapat menjelaskan variansi dari indikator-indikatornya. Ukuran yang digunakan untuk mengevaluasi *convergent validity* konstruk adalah *Average Variance Extracted* (AVE) untuk semua indikator pada setiap konstruk [41]. AVE harus bernilai minimal 0,50, dan *factor loadings* minimal 0,70 untuk dianggap valid [42]. Tabel 2 menunjukkan bahwa semua konstruk memiliki nilai AVE di atas 0,50, sementara Tabel 5 memperlihatkan bahwa faktor *loadings* juga melebihi 0,70. Berdasarkan kriteria tersebut, konstruk indikator telah memenuhi dari *convergent validity*.

3.2 Analisis Model Struktural (*Structural Model Analysis*)

1) *R-square, F-square, dan Model fit*

Pengujian model struktural dilakukan menggunakan metode bootstrapping melalui aplikasi SmartPLS. Proses analisis ini mencakup pengujian berbagai parameter utama seperti koefisien jalur untuk mengevaluasi hubungan antar variabel, koefisien determinasi (*R-square*) yang mengukur kemampuan prediksi model, ukuran efek (*F-square*) untuk menentukan kekuatan pengaruh antar variabel, serta kesesuaian model (*Model fit*) guna memastikan kecocokan model dengan data yang tersedia.

Tabel 7. *R-square*

R Square of Latent Variable		
Variabel	R-square	R-square Adjusted
KO	0.628	0.624
KS	0.659	0.674

Tabel 8. *F-square*

	F-square
BO → KS	0.035
KS → KO	1.687
KT → KS	0.071
MT → KS	0.487

Pada penelitian sebelumnya oleh Shmueli & Koppius, disebutkan bahwa R^2 menggambarkan variansi yang dijelaskan dalam setiap konstruk endogen dan merupakan ukuran dari kekuatan penjelasan model. Lalu, disebut juga pada penelitian Ridgon bahwa R^2 dikatakan sebagai kekuatan prediksi dalam sampel [41]. Nilai R^2 atau *R-Square* berkisar dari 0 hingga 1, di mana semakin tinggi nilainya, semakin kuat kemampuan model untuk menjelaskan variabilitas data. Secara umum, nilai R^2 sebesar 0,75, 0,50, dan 0,25 dapat diinterpretasikan sebagai substansial, moderat, dan lemah, terutama dalam berbagai bidang ilmu sosial [42]. Pada Tabel 6 dapat dilihat bahwa nilai R^2 untuk KO sebesar 0.628 dan KS sebesar 0.659. Oleh karena itu, kedua variabel tersebut memiliki nilai moderat masing-masing 62% dan 65%. Lalu, untuk nilai F^2 atau *F-square* berdasarkan Tabel 7 menunjukkan bahwa pada penelitian ini semua hipotesis menghasilkan nilai efek F^2 lebih dari nilai 0,02. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua hipotesis pada penelitian ini memiliki hasil atau dampak yang signifikan terhadap variabel laten yang terkait.

Tabel 9. *Model fit*

	Saturated model	Estimated model
SRMR	0.078	0.098
d_ULS	3.603	5.747
D_G	3.804	3.925
Chu-square	1307.460	1338.983
NFI	0.608	0.598

Selanjutnya, pengukuran kesesuaian model (*Model Fit*), menurut Ali Muhson pada Analisis Statistik dengan SmartPLS, menyatakan bahwa *model fit* untuk melihat layak tidaknya model dan data untuk menguji pengaruh variabel. Oleh karena itu, untuk mengetahui apakah model penelitian sesuai dengan data yang terkumpul, maka dilakukan analisis kesesuaian model. Dalam analisis ini, menurut panduan dari SMARTPLS, syarat yang diperlukan adalah SRMR harus di bawah 0,10 dan NFI lebih dari 0,9 [44]. Berdasarkan Tabel 8, nilai NFI sebesar 0.608 tidak memenuhi kriteria model karena kurang dari 0,9, tetapi ditinjau dari nilai SRMR sebesar 0,078 yang lebih rendah dari 0,08, ini menunjukkan bahwa tetap memenuhi kriteria *model fit*.

2) Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk menilai hipotesis dalam model penelitian dapat diterima atau ditolak. Hipotesis diuji dengan menilai nilai koefisien jalur (*path coefficients*) melalui prosedur *bootstrapping* menggunakan SmartPLS [9], [41].

Tabel 10. *Path Coefficients*

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistic (O/STDEV)	P values	Keputusan	Hasil
BO							
→	0.171	0.177	0.118	0.1444	0.149	Berpengaruh serta Signifikan	Tidak Diterima
KS							
→	0.792	0.804	0.057	14.019	0.000	Berpengaruh serta Signifikan	Diterima
KO							
→	0.219	0.240	0.107	2.048	0.041	Berpengaruh serta Signifikan	Diterima
MT							
→	0.537	0.516	0.104	5.160	0.000	Berpengaruh serta Signifikan	Diterima

Berdasarkan Tabel 9, dapat dilihat bahwa hasil Keputusan dan hasil hipotesis telah ditunjukkan dengan jelas. Disimpulkan bahwa Budaya Organisasi (BO) menunjukkan pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap *Knowledge Sharing* (KS), meskipun tidak signifikan temuan ini tetap sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu juga mengidentifikasi hasil serupa bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap *knowledge sharing* [4], [45], [46]. Kepemimpinan Transformational (KT) memiliki pengaruh positif serta signifikan terhadap *Knowledge Sharing* (KS), hal ini sesuai dengan temuan terdahulu yang menyatakan bahwa ditemuikan pengaruh positif dari kepemimpinan transformational terhadap *knowledge sharing* [17], [47], [48]. Hasil ditemukan juga bahwa Motivasi (MT) memiliki pengaruh positif serta signifikan terhadap *Knowledge Sharing* (KS), yang didukung oleh penelitian sebelumnya yang menunjukkan hasil serupa [49], [50], [51]. Terakhir, *Knowledge Sharing* (KS) berpengaruh positif serta signifikan terhadap Kinerja Organisasi (KO), ini sesuai dengan hipotesis awal dan didukung oleh penelitian terdahulu yang mengungkapkan hal yang sama terkait pengaruh positif *knowledge sharing* terhadap kinerja organisasi [31], [52], [53]. Dengan demikian, meskipun terdapat satu hubungan yang tidak signifikan, sebagian besar hubungan dalam model menunjukkan pengaruh positif yang signifikan, sehingga hasil ini memperkuat model secara keseluruhan.

4. KESIMPULAN

Penelitian ini berfokus pada beberapa faktor seperti Budaya Organisasi (BO), Kepemimpinan Transformasional (KT), dan Motivasi (MT) dalam mendukung kegiatan *Knowledge Sharing* (KS), serta dampak *Knowledge Sharing* (KS) terhadap Kinerja Organisasi (KO). Berdasarkan pengolahan data dan pengujian terhadap hipotesis, hasil menunjukkan bahwa meskipun BO memiliki pengaruh positif terhadap KS, pengaruh tersebut tidak signifikan. Namun, hasil ini tetap konsisten dengan beberapa penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa BO memainkan peran penting dalam mendorong KS di dalam organisasi. Selain itu, KT dan MT terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap KS. KT, dengan gaya kepemimpinan yang inspiratif, efektif dalam mendorong individu untuk berbagi pengetahuan dan MT terbukti menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi individu untuk berpartisipasi dalam kegiatan KS. Lebih lanjut, temuan penelitian ini juga menunjukkan bahwa KS berpengaruh positif dan signifikan terhadap KO. Ini menegaskan pentingnya KS sebagai faktor dalam peningkatan KO, di mana hal ini membuktikan bahwa pengetahuan yang dibagikan secara efektif di dalam organisasi berkontribusi terhadap peningkatan inovasi, produktivitas, dan pencapaian tujuan organisasi. Hasil penelitian ini memberikan wawasan bagi praktisi dalam merancang strategi untuk

meningkatkan *Knowledge Sharing* (KS) dan Kinerja Organisasi (KO) melalui penguatan budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, dan motivasi. Organisasi dapat mempertimbangkan untuk menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi dan berbagi pengetahuan, mengembangkan program kepemimpinan transformasional, serta menyesuaikan strategi motivasi yang spesifik untuk mendorong partisipasi aktif dalam *knowledge sharing*. Hasil ini diharapkan dapat membantu organisasi dalam meningkatkan produktivitas dan mencapai tujuan jangka panjangnya. Pada penelitian ini, meskipun menghasilkan temuan yang kuat, terdapat beberapa keterbatasan. Pertama, signifikansi antara Budaya Organisasi (BO) dan Knowledge Sharing (KS) mungkin dipengaruhi oleh konteks organisasi tertentu yang memiliki karakteristik budaya berbeda. Kedua, penelitian ini hanya berfokus pada tiga faktor utama, sehingga masih terbuka peluang untuk mengeksplorasi variabel lain yang mungkin berpengaruh terhadap KS dan Kinerja Organisasi (KO). Ketiga, faktor motivasi yang digunakan mencakup motivasi intrinsik dan ekstrinsik secara umum, tanpa fokus spesifik pada jenis motivasi tertentu. Penelitian mendatang diharapkan dapat mengkaji lebih dalam jenis motivasi tertentu, baik intrinsik maupun ekstrinsik, untuk memahami pengaruhnya secara lebih spesifik terhadap KS. Selain itu, penelitian lebih lanjut juga dapat mempertimbangkan variabel tambahan seperti teknologi informasi atau faktor lingkungan organisasi yang mungkin memengaruhi efektivitas KS. Eksplorasi ini akan membantu memberikan pemahaman yang lebih komprehensif terkait faktor-faktor yang mendukung atau menghambat proses KS di dalam organisasi. Selain itu, untuk memaksimalkan model penelitian, direkomendasikan untuk memperluas cakupan variabel serta melibatkan sampel dari berbagai sektor industri atau organisasi yang berbeda guna memperoleh generalisasi yang lebih luas serta mendalam mengenai hubungan antara KS dan KO, serta mempertimbangkan interaksi antarvariabel yang lebih kompleks.

REFERENSI

- [1] M. Al-Emran and T. Teo, "Do knowledge acquisition and knowledge sharing really affect e-learning adoption? An empirical study," *Educ Inf Technol (Dordr)*, vol. 25, no. 3, pp. 1983–1998, 2020.
- [2] A. O. Satifa and A. Rusmana, "Knowledge sharing dalam komunitas Global Empowerment Steps," *Informatio: Journal of Library and Information Science*, vol. 3, no. 1, pp. 47–60, 2023.
- [3] N. Sàadah And T. Rijanti, "International Journal Of Social And Management Studies (Ijosmas) The Role Of Knowledge Sharing , Leader-Member Exchange (Lmx) On Organizational Citizenship Behavior And Employee Performance : An Empirical Study On Public Health Center Of Pati 1, Pati 2 And Trangkil In Central Java".
- [4] M. Azeem, M. Ahmed, S. Haider, and M. Sajjad, "Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation," *Technol Soc*, vol. 66, p. 101635, 2021.
- [5] A. Purwanto, "The relationship of transformational leadership, organizational justice and organizational commitment: a mediation effect of job satisfaction," *Journal of Critical Reviews*, 2020.
- [6] D. H. Schunk and M. K. DiBenedetto, "Motivation and social cognitive theory," *Contemp Educ Psychol*, vol. 60, p. 101832, 2020.
- [7] M. Bosnjak, I. Ajzen, and P. Schmidt, "The theory of planned behavior: Selected recent advances and applications," *Eur J Psychol*, vol. 16, no. 3, p. 352, 2020.
- [8] I. W. E. Arsawan, V. Koval, I. Rajiani, N. W. Rustiarini, W. G. Supartha, and N. P. S. Suryantini, "Leveraging knowledge sharing and innovation culture into SMEs sustainable competitive advantage," *International journal of productivity and performance management*, vol. 71, no. 2, pp. 405–428, 2022.
- [9] M. Al-Emran, V. Mezhyuev, and A. Kamaludin, "Is M-learning acceptance influenced by knowledge acquisition and knowledge sharing in developing countries?," *Educ Inf Technol (Dordr)*, vol. 26, pp. 2585–2606, 2021.
- [10] V. E. Cahyaningtyas and A. Nuvriasari, "Study of Innovative Behavior in Terms of Leadership Roles, Organizational Culture and Knowledge Sharing," *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, vol. 3, no. 2, pp. 949–960, Mar. 2024, doi: 10.55927/eajmr.v3i2.7865.
- [11] G. V. Pandanningrum And R. Nugraheni, "Pengaruh Knowledge Sharing Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Dengan Kepemimpinan Transformasional Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus Pada Pegawai Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Jawa Tengah)," *Diponegoro Journal Of Management*, Vol. 10, No. 4, 2021.

- [12] E. Suswati, *Membangun kinerja dan motivasi dalam organisasi: pendekatan riset*. Media Nusa Creative (MNC Publishing), 2021.
- [13] M. Iqbal, E. Siti Astuti, R. Trialih, Wilopo, Z. Arifin, and Y. Alief Aprilian, "The influences of information technology resources on Knowledge Management Capabilities: Organizational culture as mediator variable," *Human Systems Management*, vol. 39, pp. 129–139, 2020, doi: 10.3233/HSM-190562.
- [14] L. Mthunzi, "Effect of Organizational Culture on Knowledge Sharing and Retention among Public Sector Employees in South Africa," *African Journal of Information and Knowledge Management*, vol. 3, no. 2, pp. 1–10, 2024.
- [15] R. H. A. Syifa and E. Ahman, "The design of organizational culture and knowledge sharing in creating innovation behavior and its impact on organizational performance in family companies," in *6th Global Conference on Business, Management, and Entrepreneurship (GCBME 2021)*, Atlantis Press, 2022, pp. 424–428.
- [16] F. Sawan, "Impact of organizational culture on knowledge sharing behavior," in *4th International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM 2020)*, Atlantis Press, 2021, pp. 331–335.
- [17] M. A. Rafique, Y. Hou, M. A. Z. Chudhery, M. Waheed, T. Zia, and F. Chan, "Investigating the impact of pandemic job stress and transformational leadership on innovative work behavior: The mediating and moderating role of knowledge sharing," *Journal of Innovation & Knowledge*, vol. 7, no. 3, p. 100214, 2022.
- [18] M. Puspita, T. Yuniarsih, and L. A. Wibowo, "The Influence of Transformational Leadership and Knowledge Sharing on Innovative Work Behavior of Millennial Employees in Start-Up Companies," in *6th Global Conference on Business, Management, and Entrepreneurship (GCBME 2021)*, Atlantis Press, 2022, pp. 418–423.
- [19] H. Zhang and S. L. Choi, "The Impact of Transformational Leadership on Knowledge Sharing: A Conceptual Framework," *Business Management and Strategy*, vol. 15, no. 1, pp. 140–155, 2024.
- [20] I. Ani and A. Arijanto, "The Influence of Job Satisfaction and Transformational Leadership on Innovative Work Behavior with Knowledge Sharing as a Mediation Variable in Private Bank," *Indonesian Journal of Business Analytics*, vol. 4, no. 1, pp. 71–92, 2024.
- [21] T. T. Son, L. B. Phong, and B. T. T. Loan, "Transformational leadership and knowledge sharing: determinants of firm's operational and financial performance," *Sage Open*, vol. 10, no. 2, p. 2158244020927426, 2020.
- [22] M. K. Kakhki, A. Hadadian, E. N. Joyame, and N. M. Asl, "Understanding librarians' knowledge sharing behavior: The role of organizational climate, motivational drives and leadership empowerment," *Libr Inf Sci Res*, vol. 42, no. 1, p. 100998, 2020.
- [23] Z. Xia and F. Yang, "Ethical leadership and knowledge sharing: the impacts of prosocial motivation and two facets of conscientiousness," *Front Psychol*, vol. 11, p. 581236, 2020.
- [24] Y. Sun, J.-C. Hong, and J.-H. Ye, "The effects of employees' perceived intrinsic motivation on knowledge sharing and creative self-efficacy," *Front Psychol*, vol. 12, p. 762994, 2022.
- [25] S. Astuti, T. S. Rachmawati, and A. Rusmana, "Pengaruh motivasi terhadap perilaku knowledge sharing pegawai di Badan Pusat Statistik wilayah Sulawesi Tengah," *Berkala Ilmu Perpustakaan dan Informasi*, vol. 19, no. 1, pp. 168–183.
- [26] N. Azizi, P. Akhavan, A. Ahsan, R. Khatami, O. Haass, and S. Saremi, "Influence of motivational factors on knowledge sharing methods and knowledge creation process in an emerging economic context.," *Knowledge Management & E-Learning*, vol. 15, no. 1, pp. 115–132, 2023.
- [27] I. Marin and R. Marin, "Motivation as the Catalyst: Enabling Knowledge Sharing and Talent Management in Organizational Contexts," in *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 2024, pp. 3036–3048.
- [28] T. Ahmed, M. S. Khan, D. Thitivesa, Y. Siraphatthada, and T. Phumdara, "Impact of employees engagement and knowledge sharing on organizational performance: Study of HR challenges in COVID-19 pandemic," *Human Systems Management*, vol. 39, no. 4, pp. 589–601, 2020.
- [29] J. Abbas, "Impact of total quality management on corporate sustainability through the mediating effect of knowledge management," *J Clean Prod*, vol. 244, p. 118806, 2020.

- [30] Z. Al Kashari and F. Al Taheri, "The Role of Knowledge Sharing in Organizational Performance," *American Scientific Research Journal for Engineering*, [Online]. Available: <http://asrjetsjournal.org/>
- [31] F. Rezaei, M. Khalilzadeh, and P. Soleimani, "Factors affecting knowledge management and its effect on organizational performance: Mediating the role of human capital," *Advances in Human-Computer Interaction*, vol. 2021, no. 1, p. 8857572, 2021.
- [32] S. K. Singh, S. Gupta, D. Busso, and S. Kamboj, "Top management knowledge value, knowledge sharing practices, open innovation and organizational performance," *J Bus Res*, vol. 128, pp. 788–798, 2021.
- [33] A. M. Rawashdeh, M. S. Almasarweh, E. B. Alhyasat, and O. M. Rawashdeh, "The relationship between the quality knowledge management and organizational performance via the mediating role of organizational learning," *International Journal for Quality Research*, vol. 15, no. 2, p. 373, 2021.
- [34] C. Deng, D. Gulseren, C. Isola, K. Grocutt, and N. Turner, "Transformational leadership effectiveness: an evidence-based primer," *Human Resource Development International*, vol. 26, no. 5, pp. 627–641, 2023.
- [35] Y. Chang, R.-J. Hou, K. Wang, A. P. Cui, and C.-B. Zhang, "Effects of intrinsic and extrinsic motivation on social loafing in online travel communities," *Comput Human Behav*, vol. 109, p. 106360, 2020.
- [36] D. Novitasari, M. G. Haque, H. Supriatna, M. Asbari, and A. Purwanto, "INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL AND MANAGEMENT STUDIES (IJOSMAS) Understanding the Links between Charismatic Leadership, Intrinsic Motivation and Tacit Knowledge Sharing among MSME Employees," 2021. [Online]. Available: <http://www.ijosmas.org>
- [37] M. Hosen, S. Ogbeibu, B. Giridharan, T.-H. Cham, W. M. Lim, and J. Paul, "Individual motivation and social media influence on student knowledge sharing and learning performance: Evidence from an emerging economy," *Comput Educ*, vol. 172, p. 104262, 2021.
- [38] F. Sonmez Cakir and Z. Adiguzel, "Analysis of leader effectiveness in organization and knowledge sharing behavior on employees and organization," *Sage Open*, vol. 10, no. 1, p. 2158244020914634, 2020.
- [39] T. P. Nham, T.-M. Nguyen, N. H. Tran, and H. A. Nguyen, "Knowledge sharing and innovation capability at both individual and organizational levels: An empirical study from Vietnam's telecommunication companies," *Management & Marketing*, vol. 15, no. 2, pp. 275–301, 2020.
- [40] Z. Zulkifli, A. A. Purwati, N. Renaldo, Z. Hamzah, and M. L. Hamzah, "Employee performance of Sharia Bank in Indonesia: The mediation of organizational innovation and knowledge sharing," *Cogent Business & Management*, vol. 10, no. 3, p. 2273609, 2023.
- [41] M. Al-Emran, V. Mezhyuev, and A. Kamaludin, "Towards a conceptual model for examining the impact of knowledge management factors on mobile learning acceptance," *Technol Soc*, vol. 61, p. 101247, 2020.
- [42] J. F. Hair Jr *et al.*, "An introduction to structural equation modeling," *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: a workbook*, pp. 1–29, 2021.
- [43] A. Ashrafi, A. Zareravasan, S. Rabiee Savoji, and M. Amani, "Exploring factors influencing students' continuance intention to use the learning management system (LMS): a multi-perspective framework," *Interactive Learning Environments*, vol. 30, no. 8, pp. 1475–1497, 2022, doi: 10.1080/10494820.2020.1734028.
- [44] J. M. Becker, J. H. Cheah, R. Gholamzade, C. M. Ringle, and M. Sarstedt, "PLS-SEM's most wanted guidance," Jan. 02, 2023, *Emerald Publishing*. doi: 10.1108/IJCHM-04-2022-0474.
- [45] F. Sawan, "Impact of Organizational Culture on Knowledge Sharing Behavior," 2021.
- [46] L. Lam, P. Nguyen, N. Le, and K. Tran, "The relation among organizational culture, knowledge management, and innovation capability: Its implication for open innovation," *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, vol. 7, no. 1, pp. 1–16, Mar. 2021, doi: 10.3390/joitmc7010066.
- [47] M. Puspita, T. Yuniarsih, and L. A. Wibowo, "The Influence of Transformational Leadership and Knowledge Sharing on Innovative Work Behavior of Millennial Employees in Start-Up Companies," 2022.

- [48] H. Zhang and S. L. Choi, "The Impact of Transformational Leadership on Knowledge Sharing: A Conceptual Framework," *Business Management and Strategy*, vol. 15, no. 1, p. 140, Apr. 2024, doi: 10.5296/bms.v15i1.21736.
- [49] Z. Xia and F. Yang, "Ethical Leadership and Knowledge Sharing: The Impacts of Prosocial Motivation and Two Facets of Conscientiousness," *Front Psychol*, vol. 11, Nov. 2020, doi: 10.3389/fpsyg.2020.581236.
- [50] Y. Sun, J. C. Hong, and J. H. Ye, "The Effects of Employees' Perceived Intrinsic Motivation on Knowledge Sharing and Creative Self-Efficacy," *Front Psychol*, vol. 12, Jan. 2022, doi: 10.3389/fpsyg.2021.762994.
- [51] S. Astuti, T. S. Rachmawati, and A. Rusmana, "Pengaruh motivasi terhadap perilaku knowledge sharing pegawai di Badan Pusat Statistik wilayah Sulawesi Tengah," *Berkala Ilmu Perpustakaan dan Informasi*, vol. 19, no. 1, pp. 168–183, Jun. 2023, doi: 10.22146/bip.v19i1.5828.
- [52] T. Ahmed, M. S. Khan, D. Thitivesa, Y. Siraphatthada, and T. Phumdara, "Impact of employees engagement and knowledge sharing on organizational performance: Study of HR challenges in COVID-19 pandemic," *Human Systems Management*, vol. 39, no. 4, pp. 589–601, 2020, doi: 10.3233/HSM-201052.
- [53] F. Rezaei, M. Khalilzadeh, and P. Soleimani, "Factors Affecting Knowledge Management and Its Effect on Organizational Performance: Mediating the Role of Human Capital," *Advances in Human-Computer Interaction*, vol. 2021, 2021, doi: 10.1155/2021/8857572.