

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan didefinisikan sebagai pemimpin yang mendorong bawahan untuk menyelesaikan tujuan tertentu, dibagi menjadi dua gaya dasar, yaitu: kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional (Burns, 1978). Pemimpin transaksional dan bawahannya fokus pada membangun hubungan pertukaran, dimana bawahan bekerja keras pada pertukaran untuk imbalan (misalnya, tunjangan atau penghargaan). Namun kepemimpinan transformasional, benar-benar berbeda dari tipe sebelumnya, berfokus pada peningkatan motivasi dan meningkatkan standar moral dari pemimpin dan bawahan, yang akan menghasilkan tingkat komitmen yang lebih tinggi untuk seluruh organisasi (Stewart, 2006).

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu teori paling populer di bidang kepemimpinan. Kepemimpinan transformasional telah dianggap sebagai topik penting dalam kepemimpinan selama lebih dari 20 tahun (Bruch *and* Walter, 2007; Long *et al.*, 2014). Minat ini disebabkan oleh fakta bahwa kepemimpinan transformasional mengarah ke hubungan positif yang superior dengan bawahan, motivasi kinerja, komitmen, dan pemimpin yang efektif. Selain itu, dianggap kuat di seluruh kondisi dan

berlaku dalam budaya yang berbeda yang semuanya tidak jelas dalam gaya kepemimpinan lainnya (Ivey *and* Kline, 2010).

Kepemimpinan transformasional, dikatakan terkait erat dengan beberapa hasil individu yang sangat penting untuk fungsi organisasi seperti kreativitas, kepuasan, kinerja, komitmen organisasi, penarikan kerja, kinerja tugas dan perilaku warga organisasi, dan absensi (Cheung *and* Wong, 2011; Omar *and* Hussin, 2013). Kepemimpinan transformasional dapat artikan sebagai gaya kepemimpinan motivasi yang mengaitkan penyajian visi organisasi yang jelas dan menginspirasi karyawan untuk bekerja menuju visi tersebut melalui membangun hubungan dengan karyawan, memahami kebutuhan karyawan, dan membantu karyawan mencapai potensi mereka, berkontribusi pada hasil yang baik untuk organisasi (Fitzgerald *and* Schutte, 2010). Kepemimpinan transformasional juga dapat dilihat sebagai proses mengembangkan orang yang mencapai tujuan dan sasaran yang pada gilirannya mengarah pada pengembangan organisasi. Disini metode yang digunakan dalam proses lebih penting daripada mencapai tujuan itu sendiri. Tekanan pada sarana inilah yang membedakan kepemimpinan transformasional dari tipe kepemimpinan lain (Rao, 2014).

Menurut Fitzgerald *and* Schutte (2010), pemimpin transformasional dicirikan oleh kemampuan untuk mengidentifikasi dan mengartikulasikan visi, menyediakan model yang tepat, mendorong penerimaan tujuan kelompok, mengkomunikasikan harapan kinerja tinggi, memberikan dukungan individual, dan tingkat karisma yang tinggi. Oleh karena itu

pemimpin transformasional menggunakan karakteristik ini untuk meningkatkan harapan kinerja pengikut dan mengubah nilai-nilai pribadi mereka dan konsep diri menjadi tingkat kebutuhan dan aspirasi yang lebih tinggi (Cheung *and* Wong, 2011) dengan menciptakan visi organisasi yang dinamis yang mengharuskan metamorfosis dalam nilai-nilai budaya untuk mencerminkan inovasi yang lebih besar (Beugre *et al.*, 2006). Namun, Pawar *and* Eastman (1997) mengemukakan bahwa tiga faktor dianggap instrumental terhadap efektivitas kepemimpinan transformasional. Faktor-faktor ini adalah keterbukaan organisasi untuk berubah, sejauh mana proses transformasi yang diperlukan oleh posisi organisasi sesuai dengan proses transformasional yang benar-benar dilakukan, dan kemampuan pemimpin transformasional untuk melakukan proses yang sesuai.

Menurut Rens (2001), terdapat tujuh asas kepemimpinan transformasional untuk menciptakan sinergi kepemimpinan, yaitu:

- a) Simplifikasi, adalah keberhasilan kepemimpinan dimulai dengan suatu visi yang hendak menjadi cerminanserta tujuan bersama.
- b) Motivasi, adalah kemampuan guna mendapatkan keterikatan setiap orang yang berperan serta terhadap visi yang telah dijelaskan.
- c) Fasilitasi, yakni pada pengertian kemampuan guna secara efektif memfasilitasi “pembelajaran” yang terjadi pada organisasi selaku kelembagaan, kelompok, maupun individual.

- d) Inovasi, adalah kemampuan untuk berani serta bertanggung jawab melangsungkan suatu perubahan apabila diperlukan dan sebagai suatu tuntutan beserta perubahan yang timbul.
- e) Mobilitas, adalah penggerakan seluruh sumber daya yang dimiliki demi melengkapi dan memperkuat individu yang terlibat untuk mencapai visi serta tujuan.
- f) Siap Siaga, adalah kapabilitas untuk terus belajar mengenai dirinya sendiri dan menerima perubahan atas paradigma baru yang efektif.
- g) Tekad, adalah kebulatan hati untuk senantiasa sampai pada final, keinginan untuk mengerjakan tugas dengan bagus dan tuntas.

2. Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah suatu model kepemimpinan untuk meningkatkan sumber daya manusia dengan hubungan efek pimpinan terhadap bawahan yang dapat diukur dengan indikator dan berusaha untuk mendorong bawahan mengerjakan sesuatu yang lebih dan melakukannya melebihi keinginan dari dirinya (Bass *and* Avolio, 1994).

Menurut Bass *and* Avolio (1994), kepemimpinan transformasional memiliki 4 dimensi, biasanya dikenal dengan 4 I, yaitu:

- a) *Idealized Influence*, dijelaskan sebagai sikap yang menciptakan rasa hormat serta percaya diri dari para bawahannya. Maknanya adalah saling berbagi risiko, dengan pertimbangan atas kebutuhan yang dipimpin dari pada kebutuhan pribadi, serta sikap moral dan etis.

- b) *Inspirational Motivation*, tergambarkan melalui sikap yang selalu memberikan tantangan dan arti atas pekerjaan dari karyawannya, termasuk juga perilaku yang bisa mendemonstrasikan komitmen pada sasaran organisasi. Membangkitkan semangat ini dengan optimisme dan antusiasme.
- c) *Intellectual Stimulation*. Manajer yang mendemonstrasikan jenis kepemimpinan selalu mencari ide baru dan penyelesaian yang unik dari para karyawannya. Saat melakukan pekerjaan, manajer terus didorong oleh pendekatan baru.
- d) *Individualized Consideration*, digambarkan dari pemimpin yang terus mendengarkan, serta memberi perhatian pada kebutuhan khusus dan kebutuhan dari karyawannya dengan penuh perhatian.

3. Pengertian Iklim Organisasional

Karyawan bisa memiliki semangat dalam bekerja dan tetap komitmen dalam organisasi tidak hanya berasal dari besar gaji yang diterima, melainkan adanya dukungan iklim dari organisasi yang mendukung dan menyenangkan. Meskipun iklim tidak bisa disentuh ataupun dilihat, tetapi keberadaan iklim dapat dirasakan dengan jelas oleh setiap orang, hal ini karena semua hal yang berada dalam organisasi akan mempengaruhi iklim pada organisasi tersebut. Iklim organisasi yang sehat adalah suatu rencana untuk jangka panjang. Manajer dalam perusahaan perlu melakukan suatu pendekatan aset terhadap problematika iklim, artinya

manajer mempunyai pandangan untuk jangka panjang mengenai iklim selaku aktivitas organisasi (Werther *et al.*, 1996).

Menurut Werther *et al.*, (1996) iklim organisasi merupakan wilayah manusia, didalamnya para karyawan organisasi melaksanakan pekerjaannya. Pengertian ini mengacu pada lingkungan suatu departemen, perusahaan, maupun organisasi keseluruhan. Bisa dikatakan nilai manusia adalah merupakan kunci yang bisa membentuk iklim pada organisasi, karena iklim organisasi muncul dari dalam pribadi atau kelompok sebagai wujud dari perilaku dan gaya hidupnya. Iklim bisa menimbulkan prestasi, motivasi, serta kepuasan kerja. Untuk itu iklim adalah salah satu aspek yang harus diperhatikan guna keberhasilan pada organisasi.

Definisi iklim organisasional menurut Luthans (2006) merupakan keseluruhan perasaan yang disampaikan melalui aturan yang bersifat fisik, cara berinteraksi, dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan serta pihak dari luar. Dari pengertian ini, iklim organisasi tidak hanya terbatas pada fisik ataupun interaksi sesama kolega internal, tetapi kolega eksternal organisasi harus dapat membangun kondisi yang mendukung. Sedangkan definisi iklim organisasional Litwin *and* Stringer (1968) adalah seperangkat prioritas pada lingkungan kerja, dipersepsikan karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung, dan dianggap sebagai faktor utama yang mempengaruhi motivasi serta perilaku karyawan.

Depdiknas (2002) memahami iklim menjadi dua sisi, yaitu: pertama, ditinjau dari sumbernya. Sumber iklim berasal dari semangat dan nilai

kualitas hidup. Hal ini berarti bahwa semangat dan kualitas hidup yang dianut adalah sumber dari organisasi tersebut. Kedua, memahami konsep iklim dari sisi wujud atau tampilannya. Pada dasarnya sumber iklim, semangat dan kualitas hidup yang dianut adalah sesuatu yang tidak bisa dilihat secara kasat mata ataupun disentuh secara langsung, tetapi keberadaan iklim akan selalu dirasakan keberadaannya. Selain sebagai faktor penentu kinerja, keunggulan iklim adalah sebagai nilai tambah. Lingkungan kerja yang menyenangkan antara pimpinan dan bawahan, antara sesama pimpinan, dan antara sesama bawahan.

Forehand *and* Gilmer (1964) mengemukakan iklim kerja merupakan seperangkat ciri-ciri yang mencerminkan suatu organisasi yang bisa: (1) menjadi pembeda dengan organisasi lain, (2) keberlangsungannya lebih lama (3) mempengaruhi perilaku karyawan pada organisasi.

Penggolongan iklim organisasi oleh Litwin *and* Stringer (1968) adalah:

- 1) Struktur dan pembatas; memiliki struktur formal serta pembatasan komunikasi.
- 2) Tanggung jawab personal; pekerjaan dikerjakan sesuai petunjuk atau inisiatif sendiri.
- 3) Kehangatan; terdapatkepedulian antar anggota dalam organisasi.
- 4) Dukungan; adanya dukungan dan sambutan dalam organisasi.
- 5) Hadiah dan hukuman, setuju atau tidak; adanya hukuman atas kesalahan atau motivasi pada hadiah.

- 6) Konflik; konflik dihindari atau dihadapi..
- 7) Standar kinerja; kejelasan kinerja akan standar yang tinggi.
- 8) Identifikasi dan kesetiaan; upaya untuk promosi mengidentifikasi kelompok atau organisasi.
- 9) Pengambilan risiko; menghindari resiko atau mengambil resiko.

Tujuan organisasi akan tercapai apabila ada dukungan iklim organisasi yang sehat yang timbul dalam organisasi. Untuk mengukur iklim organisasional dapat melalui (Werther *et al.*, 1996): (1) kepemimpinan yang berkualitas; (2) tingkat kepercayaan; (3) komunikasi, baik ke atas maupun ke bawah; (4) perasaan mengerjakan pekerjaan yang berguna; (5) tanggung jawab; (6) *reward* yang adil; (7) tekanan pekerjaan realistis; (8) kesempatan; (9) struktur, pengendalian, serta birokrasi yang realistis; (10) keterlibatan pegawai atau keikutsertaan.

Pengukuran iklim organisasi Gani *and* Shah (2001) diukur dengan: (1) hubungan antar pribadi; (2) manajemen yang partisipatif; (3) formalisasi serta standarisasi; (4) pelatihan serta pengembangan; (5) tunjangan keuangan; (6) objektivitas serta rasionalitas; (7) kemajuan; (8) supervisi; (9) perhatian pada kesejahteraan; (10) keselamatan serta keamanan.

4. Dimensi Iklim Organisasional

Menurut Bock *et al.*, (2005) iklim organisasional memiliki 3 dimensi, yaitu:

- 1) *Fairness*, merupakan persepsi bahwa praktik organisasi yang adil dan tidak sewenang-wenang atau berubah-ubah. *Fairness* ini akan

membangun kepercayaan antara anggota dan berfungsi untuk mengatasi dilema publik yang terkait dengan *knowledge sharing*.

- 2) *Innovativeness*, dianggap sebagai proses berulang yang berusaha memanfaatkan peluang baru dengan menciptakan penemuan baru (Garcia and Calantone, 2002). Agar perusahaan tetap inovatif, anggota organisasi diminta untuk mendorong arus informasi terbuka; menjadi fokus pada pembelajaran organisasi; mempromosikan fleksibilitas dalam rutinitas kerja; mendukung pengambilan risiko yang wajar; dan memperkuat nilai-nilai wirausaha (Slater, 1997; Hurley and Hult, 1998; Roth, 2003; Bock *et al.*, 2005). Dalam iklim yang inovatif, karyawan sering diminta untuk mengantisipasi perubahan, dan mereka harus selalu mencari cara untuk mengenali ide-ide baru dan kreatifitas (Hurley and Hult, 1998).
- 3) *Affiliation*, iklim di mana afiliasi pribadi tumbuh pada dasarnya adalah keadaan di mana “rasa kebersamaan” berlaku dan perilaku peduli dan pro-sosial ditunjukkan diantara anggota organisasi (Bock *et al.*, 2005). Chay *et al.*, (2005) berpendapat bahwa perilaku pro-sosial mendorong seseorang untuk secara sukarela membantu yang mereka sukai dan merasa cocok dengannya. Dengan kata lain, rasa afiliasi mengukur perasaan kebersamaan atau kedekatan dengan anggota lain. Perasaan ini dikembangkan berdasarkan kehati-hatian dan kehangatan yang diterima olehnya selama masa dibutuhkannya. Dengan demikian, afiliasi yang kuat dalam organisasi mendorong karyawan untuk melampaui tanggung jawab mereka untuk saling membantu dalam organisasi (Bock and Kim,

2002). Karyawan dengan afiliasi tinggi cenderung lebih peduli tentang perasaan, pemikiran dan sudut pandang rekan lain (Brock *et al.*, 2005). Akibatnya, mereka yang memiliki rasa afiliasi yang tinggi akan mengembangkan ikatan yang kuat dengan orang lain, seperti persahabatan, dan meningkatkan interaksi sosial (Cardador *and* Pratt, 2006).

Dimensi iklim organisasional menurut Litwin *and* Stringer (1968) adalah:

- 1) Struktur (*structure*), terkait dengan:
 - a) Situasi pelaksanaan tugas, seberapa tersedianya jumlah informasi yang jelas mengenai pengertian dari tugas, tata cara pelaksanaan, dan halangan yang bisa terjadi.
 - b) Langkah serta tindakan dari pimpinan sehubungan dengan peraturan, sistem hierarki dan sistem birokrasi, penjelasan dan uraian tugas, proses pengambilan keputusan dan juga sistem kontrol yang diterapkan pada organisasi.
 - c) Memberikan pengertian dan penanaman visi, misi dan tujuan organisasi pada setiap anggotanya, yang pada akhirnya terdapat rasa loyalitas tinggi dan keterikatan yang kuat pada organisasi.
- 2) Tanggung jawab (*responsibility*). Menggambarkan bentuk tanggung jawab yang timbul pada organisasi, menjadikan setiap anggota benar-benar memiliki tanggung jawab yang tinggi mengenai pelaksanaan tugas, hasil, dan kualitas dari pekerjaan.

- 3) Resiko (*risk*). Seburuk dan seberat apapun resiko akan bisa dihadapi apabila telah diprediksi sebelumnya. Setiap anggota organisasi dalam menjalankan tugasnya akan merasa lebih siap dan yakin apabila sejak awal diminta untuk menganalisa dan memprediksi resiko.
- 4) Imbalan dan sanksi (*reward and punishment*). Menunjukkan bagaimana suatu sistem imbalan dan sanksi yang diterapkan dalam organisasi. Anggota organisasi akan merasa diperlakukan adil dan dihargai hasil kerjanya apabila pemberian imbalan dan sanksi yang proposional.
- 5) Kehangatan dan dukungan (*warmth and support*). Suatu organisasi harus menciptakan interaksi yang baik dan harmonis dari seluruh anggotanya. Mereka harus bisa menjalin komunikasi yang baik, memberikan dukungan, bantuan, serta menciptakan persahabatan. Sehingga seluruh anggota merasa senang dan nyaman dengan iklim yang tercipta pada organisasi.
- 6) Konflik (*conflict*). Menggambarkan lingkungan yang terjadi dalam organisasi apabila terjadi masalah dalam melakukan aktivitasnya. Seluruh anggota organisasi harus bersama-sama ikut berpartisipasi mengatasi permasalahan yang terjadi dan pihak pimpinan juga harus sigap dan tanggap dalam menghadapi masalah tersebut.

Menurut Lussier (2005), dimensi iklim organisasi terdiri dari:

- 1) *Structure*, adalah tingkat paksaan yang dialami anggota karena terdapat aturan serta prosedur yang tersusun atau terstruktur. Indikatornya adalah prosedur dan peraturan.

- 2) *Responsibility*, adalah tingkat pengawasan yang diterapkan serta dirasakan oleh anggotanya pada organisasi. Indikatornya adalah pengendalian dan pengawasan.
- 3) *Reward*, adalah tingkat imbalan yang diberikan berdasarkan usaha anggotanya. Anggota organisasi dihargai sesuai dengan kinerjanya. Indikatornya adalah imbalan dan fasilitas.
- 4) *Warmth*, terkait dengan tingkat kepuasan anggota organisasi pada kondisi dan lingkungan organisasi. Indikatornya adalah hubungan antar karyawan dan hubungan dengan atasan.
- 5) *Support*, sangat terkait dengan dukungan pada anggota organisasi dalam menjalankan tugas organisasi. Indikatornya adalah dukungan dari rekan kerja dan tingkat partisipasi pimpinan.
- 6) *Organizational identity and loyalty*, terkait dengan rasa bangga akan kehadiran dan loyalitasnya pada organisasi yang dilihatkan pada saat kerjanya. Indikatornya komitmen dan loyalitas.
- 7) *Risk*, berkaitan dengan karyawan yang diberikan ruang dalam mengambil resiko untuk menjalankan tugas sebagai suatu tantangan.

Sedangkan menurut Kolb *and* Rubin (1984), membagi dimensi iklim organisasi menjadi tujuh aspek yang membentuk iklim organisasi, yaitu sebagai berikut:

- 1) Kesesuaian (*conformity*) merupakan perasaan adanya peraturan atau pembatasan yang diterapkan organisasi. Apakah peraturan yang

diterapkan terlalu merugikan, menekan, atau membantu dalam melaksanakan tugas.

- 2) Tanggung jawab (*responsibility*) merupakan tanggung jawab yang dibebankan pada anggota dalam menjalankan tugas demi tercapainya visi dan misi organisasi.
- 3) Standar tugas pekerjaan (*standard*) merupakan kualitas serta mutu dari produk utama organisasi. Organisasi memutuskan tujuan yang menantang serta mutu yang utama pada anggotanya supaya berprestasi.
- 4) Imbalan (*reward*) merupakan imbalan yang diberikan untuk pekerjaan yang telah dilaksanakan dengan baik. Bukan selalu dikritik, dihukum, ataupun diabaikan.
- 5) Kejelasan organisasional (*organizational clarity*) merupakan kejelasan tujuan serta kebijakan yang ditetapkan organisasi, segala sesuatu harus terorganisir dengan jelas sehingga tidak membingungkan, kabur ataupun kacau.
- 6) Kehangatan dan dukungan (*warmth and support*) merupakan perasaan anggota mengenai keakraban adalah ciri penting organisasi, rasa saling menghargai, tolong-menolong, dan terdapat hubungan yang baik antaranggota.
- 7) Kepemimpinan (*leadership*) merupakan jabatan organisasi, apakah ditolak atau diterima oleh anggota organisasi. Kepemimpinan didasarkan pada keahlian, tidak didominasi atau bergantung pada beberapa orang saja dalam organisasi.

Tabel 2.1
Dimensi Iklim Organisasional

No	Peneliti	Tahun	Dimensi
1	Bock <i>et al.</i>	2005	1. <i>Fairness</i> 2. <i>Innovativeness</i> 3. <i>Affiliation</i>
2	Litwin <i>and</i> Stringer	1968	1. <i>Structure</i> 2. <i>Responsibility</i> 3. <i>Risk</i> 4. <i>Reward and Punishment</i> 5. <i>Warmth and Support</i> 6. <i>Conflict</i>
3	Lussier	2005	1. <i>Structure</i> 2. <i>Responsibility</i> 3. <i>Reward</i> 4. <i>Warmth</i> 5. <i>Support</i> 6. <i>Organizational Identity and Loyalty</i> 7. <i>Risk</i>
4	Kolb <i>And</i> Rubin	1984	1. <i>Conformity</i> 2. <i>Responsibility</i> 3. <i>Standard</i> 4. <i>Reward</i> 5. <i>Organizational Clarity</i> 6. <i>Warmth and Support</i> 7. <i>Leadership</i>

5. Pengertian Kepercayaan

Kepercayaan (*trust*) dapat diartikan sebagai kemauan individu untuk mempercayai orang lain berdasarkan pada tindakan yang menguntungkan dari orang tersebut (Chowdhury, 2005). Mayer *and* Schoorman (1995) mengartikan kepercayaan sebagai kemauan individu (*trustor*) untuk melakukan tindakan yang didasari harapan pada individu lain (*trustee*). Sedangkan Mooradian *et al.*, (2006) mengartikan kepercayaan sebagai sebuah konstruk perilaku, dimana harapan orang terhadap individu lain berkaitan dengan pengalaman orang tersebut sebelumnya atas orang tertentu

seperti pimpinan atau kolega. Kepercayaan mengacu akan keyakinan tertentu lebih utama terkait dengan integritas dan kompetensi individu lain (Chiu *et al.*, 2006).

Social exchange theory (Blau, 1964) mengemukakan bahwa seseorang senang menciptakan hubungan pertukaran dengan orang lain, memberi keuntungan pada orang lain, serta kemudian berharap mendapatkan imbalan dimasa yang akan datang. Blau (1964) juga mengemukakan kalau kepercayaan merupakan faktor dominan pada proses pertukaran sosial. Apabila derajat kepercayaan yang dianggap oleh pemberi serta penerima tinggi, maka akan semakin kuat hubungan pertukaran sosial diantara mereka (Blau, 1964; Wasko *and* Faraj, 2005). Kepercayaan adalah model yang bersifat multi dimensional dan banyak peneliti yang setuju dengan ini.

Kepercayaan telah didefinisikan sebagai kemauan seseorang untuk menempatkan dirinya pada kecenderungan posisi potensial terhadap orang lain (Dodgson, 1993; Huang *and* Vliert, 2006; Edelenbos *and* Klijn, 2007). Dalam konteks organisasi, Renzl (2008) telah menemukan bahwa "rasa takut kehilangan nilai unik seseorang" adalah faktor penentu utama kurangnya kepercayaan karyawan dalam sebuah organisasi. Kepercayaan juga merupakan penentu keinginan seseorang untuk menjadi bagian dari jejaring sosial. Keyakinan bahwa seseorang memiliki orang lain mengenai pertimbangan kebutuhan individual mereka dapat mempengaruhi preferensi

individu untuk berinteraksi dengan orang lain dan berbagi pengetahuan dengannya.

Kepercayaan telah didefinisikan dalam berbagai cara untuk berbagai situasi dan konteks tertentu. Kepercayaan adalah konsep dinamis multi dimensi dan multi level (Lewicki *and* Bunker, 1996; Butler, 1991). Mayer *et al.*, (1995) mengklaim bahwa kepercayaan terdiri dari kemampuan, kebajikan, dan integritas. Mishra (1996) memperluas konsep ini dengan mendefinisikan empat dimensi kepercayaan yaitu, perhatian, keandalan, kompetensi, dan keterbukaan. Meyerson *et al.*, (1996) mengajukan konsep kepercayaan cepat, yang diterapkan pada anggota tim sementara, yang cenderung berhubungan satu sama lain sesuai peran dan bukan sebagai individu. Oleh karena itu, definisi khusus tentang kepercayaan yang berkaitan dengan karyawan dalam sebuah organisasi melibatkan harapan positif, seperti integritas, kemampuan, kejujuran, niat baik, dan kemampuan, yang berkaitan dengan kompetensi dan keandalan sesama karyawan dalam organisasi (Ellonen *et al.*, 2008).

6. Dimensi Kepercayaan

McAllister (1995) mengembangkan serta menguji secara sistematis dua bentuk berbeda dari kepercayaan intrapersonal. Pendekatan jenis ini telah banyak digunakan untuk meneliti hubungan kepercayaan dan *knowledge sharing* (Chowdhury, 2005; Qian *et al.*, 2008; Holste *and* Fields, 2010). Pendekatan ini lebih terpusat pada situasi dalam organisasi yang

meliputi hubungan diantara bawahan (Qian *et al.*, 2008). Dua bentuk kepercayaan intrapersonal tersebut yaitu:

a) *Affect Based Trust*

Kecenderungan untuk mempercayakan keikhlasan atau niat baik orang lain. *Affect based trust* mengacu kepercayaan berasal dari hati (*trust from the heart*), empati didasari ikatan, perasaan, serta kedekatan emosional. Melalui kepercayaan ini, seseorang mencerminkan kepedulian serta perhatian pada kebaikan dan kesejahteraan kolega (Chua *et al.*, 2008). Biasanya *affect based trust* melibatkan jalinan emosional, lebih lama bertahan, dan lebih bisa disamakan pada berbagai macam kondisi dibanding *cognitive based trust* (Lewicky and Bunker, 1996).

b) *Cognitive Based Trust*

Sikap untuk mempercayai kapabilitas dan kemampuan rekan kerja. Kecenderungan mempercayai serta menghormati orang lain dikarenakan adanya alasan dan bukti dari kapabilitas, kehandalan, tanggung jawab yang merupakan kriteria penilaian kepercayaan. Membangun kepercayaan berdasarkan informasi, bukti mengenai perilaku orang lain dalam situasi tertentu (Fiske *et al.*, 2007).

7. Pengertian *Knowledge Sharing*

a) *Knowledge*

Knowledge adalah penggabungan antara pengalaman, nilai, kontekstual informasi, pendapat pakar serta firasat mendasar yang memberikan lingkup serta kerangka mengevaluasi dan penggabungan

pengalaman baru dan informasi (Davenport *and* Laurence, 1996). *Knowledge* sebagai penjelasan yang memperbarui sesuatu maupun seseorang, hal ini terjadi saat informasi tersebut menjadi acuan untuk bersikap, atau saat informasi tersebut menjadikan seseorang atau institusi untuk membuat sikap yang berbeda atau lebih efektif dari sikap sebelumnya (Drucker, 1988). Dengan kata lain *knowledge* adalah informasi yang bisa ditindaklanjuti atau informasi yang bisa dipakai sebagai acuan untuk bersikap, pengambilan keputusan maupun menempuh arah atau strategi tertentu (*actionable information*).

Davenport *and* Prusak (1998) mengemukakan 4 tahapan proses transformasi agar menjadi *knowledge*, yaitu:

- 1) *Comparison* yaitu informasi dibandingkan saat situasi tertentu dengan situasi lain yang sudah diketahui.
- 2) *Consequences* yaitu mendapatkan berbagai maksud untuk pengambilan keputusan dan tindakan dari informasi yang berguna.
- 3) *Connections* yaitu mendapatkan hubungan-hubungan pada bagian kecil informasi dengan hal-hal lainnya.
- 4) *Conversations* yaitu mendiskusikan pandangan, pendapat dan sikap orang lain berkaitan informasi tersebut.

Menurut Debowski (2006) *knowledge* ada dua jenis yaitu *tacit knowledge* serta *explicit knowledge*. Berikut adalah penjabarannya:

1) *Tacit knowledge*

Tacit knowledge merupakan pengetahuan yang berada di otak atau menempel pada diri seseorang yang didapatkannya melalui pekerjaan serta pengalamannya. *Knowledge* ini bersumber dari berbagai pakar, baik individu ataupun kelompok, serta pengalaman pribadi. *Tacit knowledge* sifatnya sangat pribadi dan sulit untuk dirumuskan. Sehingga menjadikannya sangat sulit untuk disampaikan atau dikomunikasikan pada orang lain. Yang termasuk dalam *tacit knowledge* berupa bahasa tubuh, perasaan pribadi, pengalaman, dan petunjuk praktis.

2) *Explicit knowledge*

Explicit knowledge merupakan suatu yang bisa dijabarkan melalui kata-kata serta angka, dan dapat disampaikan secara ilmiah, spesifik, manual dan lain sebagainya. Bisa juga berarti semua bentuk pengetahuan yang telah direkam serta didokumentasikan, menyebabkan lebih mudah disebarkan dan dikelola. Jenis pengetahuan ini bisa langsung diteruskan dari individu ke individu maupun pihak lain.

b) *Knowledge Management*

Ada beberapa pengertian dari *knowledge management* yang diambil dari Sanghani (2009) antara lain adalah *knowledge management* adalah proses menangkap, mendistribusikan, dan menggunakan pengetahuan secara efektif (Davenport, 1994). *Knowledge management*

adalah kemampuan perusahaan untuk menciptakan pengetahuan baru, menyebarkannya ke seluruh organisasi dan mewujudkannya dalam produk, layanan dan sistem (Nonaka *and* Takeuchi, 1994). *Knowledge management* adalah pendekatan sistematis untuk menemukan, memahami dan menggunakan pengetahuan untuk menciptakan nilai (O'Dell, 1996). Manajemen pengetahuan adalah proses peningkatan efisiensi pasar pengetahuan dengan menghasilkan, mengkodefikasi, mengkoordinasikan, dan mentransfer pengetahuan (Davenport *and* Prusak, 1998).

Dari pandangan yang berbeda tersebut dapat dikatakan bahwa *knowledge management* adalah pengetahuan yang sistematis, eksplisit dan sengaja dibangun, pembaruan, dan aplikasi pengetahuan untuk memaksimalkan pengetahuan suatu organisasi untuk meningkatkan efektivitas. Dari semua definisi yang disebutkan di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen pengetahuan adalah suatu manajemen organisasi yang sistematis tentang pengetahuan organisasi yang melibatkan proses membuat, mengumpulkan, mengorganisir, menyebarkan penggunaan dan pemanfaatan pengetahuan untuk menciptakan nilai bisnis dan menghasilkan keunggulan kompetitif.

Knowledge management merupakan pendekatan sistematis yang mendukung muncul serta mengalirnya suatu informasi dan pengetahuan untuk orang yang tepat, waktu yang tepat, agar melahirkan nilai. Pusat *knowledge management* ialah *sharing*. *Knowledge sharing* atau *transfer*

merupakan salah satu proses penting pada *knowledge management*, pada dasarnya adalah suatu penciptaan peluang yang luas agar belajar (*learning*) kepada semua anggota dari organisasi sehingga mampu meningkatkan keahliannya secara mandiri.

c) ***Knowledge Sharing***

Knowledge sharing merupakan tahapan penyebaran dan penyediaan pengetahuan di waktu yang pas untuk karyawan yang membutuhkan. *Knowledge sharing* diartikan sebagai kegiatan memberikan atau menyebarkan pengetahuan milik seseorang, organisasi ataupun grup untuk orang, organisasi atau grup lain (Lee, 2001).

Melalui *knowledge sharing* bisa menciptakan ide-ide serta inovasi yang akan berkontribusi keberlangsungan suatu organisasi. *Knowledge sharing* memberi nilai jual lebih sehingga mampu bersaing dengan organisasi lain. Regenerasi dapat pula terjadi melalui *knowledge sharing*. Arti regenerasi disini adalah apabila organisasi kehilangan karyawan senior (*expertise*) organisasi akan terus berkembang, karena *knowledge* yang dimiliki karyawan senior telah melekat pada organisasi (Gurten, 1999).

Ide-ide baru bagi organisasi bukan berarti ide yang benar-benar baru yang belum pernah ditemukan, bisa jadi ide baru tersebut adalah ide yang telah lama ada namun baru diadopsi oleh organisasi dan bisa digunakan bagi kemajuan organisasi. Selain itu *knowledge sharing* juga meningkatkan efisiensi kerja, seperti dicontohkan oleh para staf di

software company yang mengakui bahwa pekerjaan mereka cepat terselesaikan jika dikerjakan oleh beberapa orang, dan ketika ada masalah para staf saling membantu, menurut mereka hal itu sangat menghemat waktu (Jasimmudin *et al.*, 2006).

Untuk dapat menumbuhkan budaya *knowledge sharing*, dan terlepas dari keuntungan terhadap *knowledge sharing*, sering karyawan dari organisasi tidak ingin berbagi pengetahuan dengan kolega mereka karena takut kehilangan keuntungan yang melekat dalam organisasi. Meskipun, untuk *sharing knowledge* sudah ada teknologi untuk itu namun perilaku manusia dapat mengakibatkan sebuah kegagalan dalam *sharing knowledge*.

Knowledge sharing menurut Luban *and* Hincu (2009), terlihat bahwa aspek ini dapat diatasi dengan pendekatan strategis tingkat tinggi yang bertujuan untuk mengubah budaya organisasi yang individual menjadi budaya yang mau berbagi pengetahuan. Sebuah budaya sangat memberikan kontribusi untuk memotivasi individu untuk berbagi pengetahuan dan menyerap pengetahuan yang diterima dan untuk memfasilitasi aliran pengetahuan antara sumber dan penerima.

Putri *and* Pangaribuan (2009) berpendapat bahwa untuk menciptakan budaya berbagi pengetahuan perlu melakukan beberapa hal:

- 1) Membuat *know-how* yang setiap karyawan mempunyai kesempatan dan leluasa menentukan metode baru dan inovasi dalam penyelesaian

pekerjaan serta adanya peluang untuk memadukan pengetahuan dari luar ke dalam organisasi.

- 2) Menangkap serta mengidentifikasi suatu pengetahuan penting dan disajikan melalui cara yang sistematis.
- 3) Menempatkan pengetahuan baru di dalam format yang mudah dijangkau oleh semua karyawan maupun pejabat.
- 4) Pengetahuan dikelola agar informasi terbaharukan sehingga bisa direview untuk akurasi serta relevansinya.
- 5) Penyediaan format pengetahuan harus *user friendly* agar seluruh karyawan bisa mengakses serta mengembangkannya setiap waktu.

8. Dimensi *Knowledge Sharing*

Menurut Hooff *and* Ridder (2004) ada 2 dimensi yang diperlukan dalam melakukan *knowledge sharing*, yaitu:

1) *Knowledge Donating*

Knowledge donating merupakan pentransferan pengetahuan, yang berarti bertukar dan berkomunikasi dengan orang lain dengan modal intelektual dari pribadi seseorang.

2) *Knowledge Collection*

Knowledge collection adalah mengumpulkan pengetahuan yang mengacu pada konsultasi dengan kolega untuk mendorong mereka berbagi modal pengetahuan yang dimiliki.

B. Pengembangan Hipotesis dan Model Penelitian Empiris

1. Hubungan Kepemimpinan Transformasional pada *Knowledge Sharing*

Pemimpin memainkan peran penting dalam mengenalkan *knowledge sharing* di perusahaan mereka. Akibatnya, topik ini telah menarik perhatian dari banyak penulis, meskipun kurangnya penelitian empiris pada hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *knowledge sharing*. Penelitian yang dilakukan Han *et al.*, (2016) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki efek tidak langsung pada *knowledge sharing* yang dimediasi oleh *organizational citizenship behavior* (OCB).

Penelitian yang dilakukan Le *and* Lei (2017) menunjukkan bahwa keadilan distributif, keadilan prosedural dan kepercayaan dalam kepemimpinan memainkan peran mediasi dalam hubungan antara perilaku kepemimpinan transformasional dan *knowledge sharing*. Kepemimpinan transformasional dan keadilan prosedural memiliki efek yang lebih signifikan pada *knowledge donating*.

Penelitian lain yang dilakukan Le *and* Lei (2018), menunjukkan bahwa kepercayaan berbasis ketergantungan pemimpin (LR), kepercayaan berbasis pengungkapan pemimpin (LD), kepercayaan berbasis ketergantungan antar anggota (MR) dan kepercayaan berbasis pengungkapan antar anggota (MD) bertindak sebagai mediator dalam hubungan antara proses kepemimpinan transformasional dan *knowledge sharing*.

Tabel 2.2
State of the Art
Hubungan Kepemimpinan Transformasional pada *Knowledge Sharing*

No	Peneliti	Tahun	Konteks	Hasil Penelitian
1	Yuwen Liu <i>and</i> Richard S. DeFrank	2013	Menguji secara empiris peran budaya kepemimpinan transformasional dan praktik SDM dalam mempengaruhi hubungan antara minat dan niat karyawan untuk berbagi pengetahuan dari perspektif multilevel.	Hasil mendukung hipotesis bahwa iklim kepemimpinan transformasional dan kepentingan diri dikaitkan dengan keinginan karyawan untuk berbagi pengetahuan.
2	Seung Hyun Han, Gaeun Seo, Seung Won Yoon, <i>and</i> Dong-Yeol Yoon	2016	Menguji secara empiris proses fundamental di mana para pemimpin transformasional memainkan peran penting dalam berbagi pengetahuan karyawan dengan menyelidiki peran mediasi pengaruh individu, terutama pemberdayaan psikologis, komitmen organisasi dan OCB. SEM, dilakukan untuk menguji hipotesis yang diajukan.	Efek langsung yang signifikan dari kepemimpinan transformasional pada pemberdayaan psikologis, komitmen dan OCB. Kepemimpinan transformasional juga menunjukkan efek tidak langsung pada OCB, diidentifikasi sebagai faktor utama yang memengaruhi berbagi pengetahuan.
3	Phong Ba Le <i>and</i> Hui Lei	2017	Penelitian ini bertujuan untuk mengklarifikasi pengaruh kepemimpinan transformasional (TL), aspek keadilan dan <i>trust</i> pada proses <i>knowledge sharing</i> (KS) Penggunaan data yang dikumpulkan dari 353 responden dari 56 perusahaan manufaktur dan jasa besar.	Keadilan distributif, keadilan prosedural dan kepercayaan pada kepemimpinan memediasi TL dan KS. TL dan keadilan prosedural memiliki efek yang lebih signifikan pada pengumpulan pengetahuan. Kepercayaan pada pemimpin dan keadilan distributif memiliki efek yang lebih signifikan pada donasi pengetahuan.

Dilanjutkan

Lanjutan Tabel 2.2

No	Peneliti	Tahun	Konteks	Hasil Penelitian
4	Phong Ba Le and Hui Lei	2018	Meneliti pengaruh kepemimpinan transformasional (TL) dan dua aspek kepercayaan (kepercayaan pada pemimpin dan kepercayaan di antara anggota, termasuk dua versi masing-masing: "disclosure" dan "reliance") pada <i>knowledge collecting</i> (KC) dan <i>knowledge donating</i> (KD). Analisis SEM digunakan untuk menguji dampak TL dan aspek kepercayaan pada proses berbagi pengetahuan (KS) menggunakan data yang dikumpulkan dari 336 peserta di 35 perusahaan layanan besar.	Hasil penelitian menunjukkan kepercayaan berbasis ketergantungan pemimpin (LR), kepercayaan berbasis pengungkapan pemimpin (LD), kepercayaan berbasis ketergantungan antar anggota (MR) dan kepercayaan berbasis pengungkapan antar anggota (MD) bertindak sebagai mediator antara proses TL dan KS. LR dan MR memiliki efek yang lebih signifikan pada KD, sedangkan LD, MD dan TL memiliki efek yang signifikan pada KC.
5	Sunyong Park and Eun-Jee Kim	2018	Menguji hubungan antara kepemimpinan transformasional, iklim dan perilaku berbagi pengetahuan, kepercayaan interpersonal dan pembelajaran organisasi. Data dari 209 peserta dari perusahaan manufaktur di Korea, SEM untuk analisis.	Kepemimpinan transformasional secara langsung mempengaruhi iklim dan perilaku berbagi pengetahuan, kepercayaan antar pribadi dan pembelajaran organisasi. Kepemimpinan transformasional secara tidak langsung mempengaruhi pembelajaran organisasi melalui iklim dan perilaku berbagi pengetahuan, dan kepercayaan antar pribadi.

Berdasarkan uraian di atas maka dirumuskan hipotesis pertama pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₁ : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh pada *Knowledge Sharing*

2. Hubungan Kepemimpinan Transformasional pada Iklim Organisasional

Iklm organisasi dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, yang berarti itu dipengaruhi oleh cara para manajer membuat keputusan, mengelola, menangani krisis, dan memotivasi orang lain (Goleman, 2000). Kepemimpinan transformasional berperan dalam mengubah suasana, cara kerja, iklim maupun budaya organisasional (Tjahjono, 2004a; 2004b). Kepemimpinan transformasional dapat menciptakan iklim organisasi yang kondusif. Sehingga akan menciptakan rasa yang nyaman pada karyawannya.

Michaelis *et al.*, (2010) melakukan sebuah penelitian mengenai kepemimpinan transformasional terhadap perilaku implementasi inovasi. Dimana inovasi ini merupakan bagian dari iklim organisasi. Kepemimpinan transformasional sangat terkait dengan perilaku implementasi inovasi pengikut dan bahwa sifat hubungan ini dimoderasi oleh tingkat iklim persepsi pengikut untuk inisiatif. Selain itu, komitmen untuk mengubah sepenuhnya dimediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku implementasi inovasi pengikut. Selain itu, gaya para pemimpin mempengaruhi secara langsung perasaan masing-masing karyawan dari iklim organisasi ke berbagai tingkatan (Maamari *and* Majdalani, 2017).

Tabel 2.3
State of the Art
Hubungan Kepemimpinan Transformasional pada Iklim Organisasional

No	Peneliti	Tahun	Konteks	Hasil Penelitian
1	Björn Michaelis, Ralf Stegmaier, and Karlheinz Sonntag	2010	Untuk memberikan pemahaman yang lebih dalam tentang bagaimana kepemimpinan transformasional berhubungan dengan perilaku implementasi inovasi pengikut, mekanisme psikologis dari hubungan ini, dan peran persepsi individu dari iklim untuk inisiatif. Data perseptual dikumpulkan dari 198 karyawan di posisi manajemen menengah ke bawah dari perusahaan otomotif multinasional.	Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional sangat terkait dengan perilaku implementasi inovasi pengikut dan bahwa sifat hubungan ini dimoderasi oleh tingkat iklim persepsi pengikut untuk inisiatif. Selain itu, komitmen untuk mengubah sepenuhnya dimediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku implementasi inovasi pengikut.
2	Ashkan Khalili	2016	Untuk menyelidiki hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kreativitas dan inovasi karyawan. Selain itu, penelitian ini mengeksplorasi peran moderasi persepsi karyawan dari iklim yang mendukung untuk inovasi. Data dikumpulkan dari 1.172 karyawan yang bekerja di berbagai jenis industri di Iran.	Terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan kreativitas dan inovasi karyawan. Selain itu, persepsi karyawan tentang iklim yang mendukung inovasi memoderasi kreativitas kepemimpinan transformasional - karyawan dan hubungan kepemimpinan inovasi-karyawan.
3	Bassem E. Maamari and Joelle F. Majdalani	2017	Makalah ini bertujuan untuk menyelidiki pengaruh kecerdasan emosional (EI) pada gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin (mediator) dan pengaruh gaya ini pada kewargaan organisasi karyawan (tanggung jawab, penghargaan, dan kehangatan dan dukungan).	Hasilnya menunjukkan bahwa EI pemimpin tidak mempengaruhi gaya kepemimpinannya. Selain itu, gaya para pemimpin mempengaruhi secara langsung perasaan masing-masing karyawan dari iklim organisasi ke berbagai tingkatan.

Dilanjutkan

Lanjutan Tabel 2.2

No	Peneliti	Tahun	Konteks	Hasil Penelitian
4	Rui-Hsin Kao	2017	Tujuan makalah ini, yang menargetkan pekerja imigrasi menggunakan model desain kerja (berorientasi pengetahuan), tipe kepemimpinan dan iklim organisasi sebagai perspektif, adalah untuk mempelajari OCB yang berorientasi pada perubahan imigrasi pekerja.	Pada tingkat kelompok, kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap iklim organisasi. Selain itu, kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi memiliki efek kontekstual pada variabel hasil secara individual.
5	Wenjing Li, Tahseen Ahmed Bhutto, Ali Reza Nasiri, Hamid Ali Shaikh, and Fayaz Ali Samo	2018	Tujuan dari makalah ini adalah untuk mendekati isu tentang bagaimana inovasi organisasi dapat dipercepat dengan dukungan struktur kepemimpinan dan iklim organisasi, khususnya dengan mempertimbangkan universitas inovatif terkemuka di dunia, yang belum ditemukan dalam studi empiris sebelumnya.	Universitas-universitas inovatif teratas di dunia kebanyakan memiliki gaya kepemimpinan transformasional yang secara langsung memicu inovasi organisasi yang konsisten, sementara kepemimpinan transaksional memiliki hubungan positif dengan budaya organisasi dan inovasi.

Berdasarkan uraian di atas maka dirumuskan hipotesis kedua pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

H_2 : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh pada Iklim Organisasi

3. Hubungan Kepemimpinan Transformasional pada Kepercayaan

Kepemimpinan transformasional mampu mempengaruhi dan memotivasi karyawan mereka untuk menempatkan tujuan organisasi di atas kepentingan mereka sendiri. Dirks *and* Skarlicki (2004) mengamati bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang efektif dapat memperkuat kepercayaan karyawan mereka. Burke *et al.*, (2007) menemukan bahwa

kinerja dan retensi karyawan adalah hasil dari kepercayaan karyawan terhadap pemimpin mereka.

Chiang *and* Wang (2012) menggambarkan bahwa perilaku kepemimpinan memengaruhi kepercayaan pengikut pada pemimpin dan organisasinya. McAllister (1995) membuat kontribusinya untuk memahami sifat kepercayaan dan *cognitive trust* terdiferensiasi yang dikembangkan oleh integritas dan keandalan pemimpin, dan *affective trust*, yang terjadi karena perhatian, nilai, dan kepedulian yang terbalas. Telah diamati bahwa kepercayaan terjadi oleh dua proses psikologis yang berbeda: *cognitive trust* dan *affective trust* (Zhu *and* Akhtar, 2014).

Pemimpin transformasional membangkitkan kepercayaan karyawan diranah kognitif dan afektif untuk beragam niat. Kepercayaan yang berdasarkan pengaruh muncul melalui ikatan emosional dengan kepedulian orang lain atau interaksi sosial. Kepercayaan yang berdasarkan pengaruh adalah ikatan emosional untuk pertukaran jangka panjang dan terbuka. Ini adalah hubungan pertukaran sosial-emosional antara pemimpin dan karyawan dan itu adalah pertukaran sosial yang terkait dengan perawatan dan hubungan berkualitas tinggi yang berbeda dari pertukaran materialistik dan ekonomi dan dapat membantu mempertahankan karyawan untuk jangka panjang (Zhu *and* Akhtar, 2014).

Tabel 2.4
State of the Art
Hubungan Kepemimpinan Transformasional pada Kepercayaan

No	Peneliti	Tahun	Konteks	Hasil Penelitian
1	Weichun Zhu, Alexander Newman, Qing Miao, and Angus Hooke	2013	Penelitian ini menguji efek mediasi dari kepercayaan kognitif dan afektif pada hubungan antara persepsi pengikut perilaku kepemimpinan transformasional dan hasil kerja mereka. Dengan menggunakan data yang diperoleh dari 318 pengawas-bawahan dyad dari organisasi manufaktur yang berlokasi di Cina daratan.	Hasil pemodelan persamaan struktural mengungkapkan bahwa kepercayaan afektif sepenuhnya memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan hasil kerja pengikut, termasuk komitmen organisasional afektif mereka, perilaku warga organisasi (OCBs), dan kinerja pekerjaan.
2	Charles H. Schwepker Jr and David J. Good	2013	Untuk menentukan apakah kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh pada kepercayaan, apakah kepercayaan dalam organisasi mempengaruhi penilaian moral dan apakah penilaian moral pada gilirannya mempengaruhi kinerja tenaga penjual, khususnya performa penjualan "kelas dunia". Survey nasional terhadap 345 tenaga penjual B2B.	Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat digunakan untuk mempengaruhi kinerja penjualan melalui kepercayaan dalam organisasi dan penilaian moral penjual.
3	Lalatendu Kesari Jena, Sajeet Pradhan, and Nrusingh Prasad Panigrahy	2017	Pertama, untuk mengidentifikasi efek langsung dari keterlibatan karyawan pada kepercayaan organisasi. Kedua, untuk menyelidiki efek tidak langsung kesejahteraan psikologis dan kepemimpinan transformasional pada hubungan antara keterlibatan karyawan dan kepercayaan organisasi.	Temuan menunjukkan bahwa eksekutif memiliki tingkat kepercayaan yang lebih tinggi ketika mereka mampu merasakan keterlibatan karyawan yang berarti, kepemimpinan transformasional dan kesejahteraan psikologis dari majikan masing-masing.

Dilanjutkan

Lanjutan Tabel 2.4

No	Peneliti	Tahun	Konteks	Hasil Penelitian
4	Saddam Hussain, Muhammad Shujahat, Muhammad Imran Malik, Sadia Iqbal, and Faisal Nawaz Mir	2017	Tujuan dari makalah ini adalah untuk menguji peran mediasi dari kepercayaan kognitif dan afektif antara kepemimpinan transformasional (TL) dan hasil karyawan (kinerja tugas (TP), komitmen organisasi (OC), dan intensi turnover karyawan (ET)). Sampel penelitian ini 384 karyawan bank dan mencatat tanggapan mereka sendiri dilaporkan untuk item tertutup dalam survei.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepercayaan afektif (AT) dan kepercayaan kognitif (CT) memediasi antara kepemimpinan transformasi dan OC. Selain itu, AT dan CT keduanya memediasi secara negatif antara TL dan TP. Akhirnya, kedua dimensi kepercayaan sebagai konstruk orde kedua memediasi secara positif antara TL dan ET.
5	Phong Ba Le and Hui Lei	2018	Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki pengaruh kepemimpinan transformasional (TL) dan dua aspek kepercayaan (kepercayaan pada pemimpin dan kepercayaan di antara anggota, termasuk dua versi masing-masing: "disclosure" dan "reliance") pada pengumpulan pengetahuan dan donasi pengetahuan.	Hasil penelitian menunjukkan kepercayaan berbasis ketergantungan pemimpin (LR), kepercayaan berbasis pengungkapan pemimpin (LD), kepercayaan berbasis ketergantungan antar anggota (MR) dan kepercayaan berbasis pengungkapan antar anggota (MD) bertindak sebagai mediator antara proses TL dan KS. LR dan MR memiliki efek yang lebih signifikan pada KD, sedangkan LD, MD dan TL memiliki efek yang signifikan pada KC.

Berdasarkan uraian di atas maka dirumuskan hipotesis ketiga pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

H_3 : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh pada Kepercayaan

4. Hubungan Iklim Organisasional pada *Knowledge Sharing*

Chen (2010) melakukan penelitian berkaitan dengan iklim organisasional dan *knowledge sharing*. Dimana hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan berhubungan positif dengan inovasi perusahaan. Selain itu, pengaruh manajemen pengetahuan terhadap inovasi secara positif dimoderasi oleh iklim yang mendukung dan desentralisasi, terintegrasi, dan struktur yang kurang diformalkan. Studi ini juga meneliti efek iklim dan struktur organisasi pada manajemen pengetahuan dan hasilnya menunjukkan bahwa iklim yang inovatif dan mendukung secara positif terkait dengan manajemen pengetahuan.

Semakin banyak faktor (seperti sistem manajemen pengetahuan *self-efficacy* dan iklim organisasi) memberikan kontribusi positif terhadap sikap, sedangkan sikap adalah faktor kunci yang mempengaruhi niat untuk terlibat dalam berbagi pengetahuan (Chen, 2012).

Tabel 2.5
State of the Art
Hubungan Iklim Organisasional pada *Knowledge Sharing*

No	Peneliti	Tahun	Konteks	Hasil Penelitian
1	Chien Yu, Tsai-Fang Yu, <i>and</i> Chin-Cheh Yu	2013	Menyelidiki tingkat berbagi pengetahuan individu dan perilaku inovatif karyawan, iklim inovasi organisasi, dan interaksi antara tingkat berbagi pengetahuan individu dan iklim inovasi dalam organisasi secara keseluruhan.	Menunjukkan hubungan positif antara berbagi pengetahuan dan perilaku inovatif dan hubungan positif antara iklim inovasi organisasi dan perilaku inovatif.
2	Arezoo Erfan, Siad Ali Siadat, <i>and</i> Arefeh Erfan	2013	Mempelajari hubungan antara iklim organisasi dan perilaku berbagi pengetahuan di antara karyawan di Universitas Isfahan ilmu kedokteran.	Ada hubungan positif dan signifikan antara iklim organisasi dan perilaku berbagi pengetahuan. Temuan juga menunjukkan bahwa di antara dimensi iklim organisasi, penghargaan, standar dan identitas adalah prediktor terbaik untuk perilaku berbagi pengetahuan karyawan.
3	Kamal Kishore Jain, Manjit Singh Sandhu, <i>and</i> See Kwong Goh	2015	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh iklim organisasi dan kepercayaan (TR) terhadap perilaku berbagi pengetahuan (KS) di perusahaan-perusahaan multinasional terpilih di pasar berkembang - Malaysia. Dua dimensi KS – <i>knowledge collecting</i> (KC) dan <i>knowledge donating</i> (KD) - secara terpisah dipelajari untuk penelitian ini. Data survei dikumpulkan dari 231 peserta dari 25 perusahaan multinasional. Analisis multivariat digunakan untuk menilai model penelitian.	Temuan penelitian menunjukkan bahwa dimensi iklim organisasi, afiliasi, berhubungan positif dengan KD dan KC, sementara dimensi keadilan dari iklim organisasi tidak berhubungan positif dengan KD dan KC. Di antara dua dimensi TR (kognitif dan afektif), ditemukan bahwa TR kognitif berhubungan positif dengan KD, sedangkan affective TR berhubungan positif dengan KC.

Dilanjutkan

Lanjutan Tabel 2.5

No	Peneliti	Tahun	Konteks	Hasil Penelitian
4	Sergio Edú Valsania, Juan Antonio Moriano, and Fernando Molero	2016	Tujuan dari makalah ini adalah untuk mengeksplorasi hubungan kepemimpinan otentik dengan perilaku berbagi pengetahuan karyawan dan proses intervening. Sebuah studi korelasional disajikan dengan sampel 562 pekerja yang berasal dari beragam organisasi Spanyol.	Hasil yang diperoleh dengan menggunakan analisis regresi berganda menunjukkan hubungan positif kepemimpinan otentik pada perilaku berbagi pengetahuan karyawan. Secara khusus, efek pada perilaku karyawan ini sepenuhnya dimediasi oleh iklim inovasi kelompok, dan sebagian oleh identifikasi mereka dengan kelompok kerja.
5	Kiran Razzaq , Wasim ul Rehman, Muhammad Khyzer Bin Dost, and Muhammad Wasim Akram	2018	Menguji dampak iklim organisasi pada berbagi pengetahuan menggunakan peran moderasi kepercayaan berbasis kognitif	Iklim organisasi secara signifikan dan positif mempengaruhi berbagi pengetahuan. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepercayaan memoderasi hubungan antara iklim organisasi dan sumbangan pengetahuan yang menyiratkan bahwa kesediaan karyawan untuk berbagi pengetahuan di antara teman sebaya tergantung pada tingkat keintiman mereka.

Berdasarkan uraian di atas maka dirumuskan hipotesis keempat pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₄ : Iklim Organisasional berpengaruh pada Knowledge Sharing

5. Hubungan Kepercayaan pada Knowledge Sharing

Kepercayaan adalah penentu penting lainnya dari *knowledge sharing* (Gruenfeld *et al.*, 1996; Goh, 2002; Chowdhury, 2005; Foos *et al.*, 2006;

Cheng *et al.*, 2008). Sebagaimana dikomentari oleh Davenport *and* Prusak (1998), kepercayaan terletak di titik pusat *knowledge sharing*. Tingkat risiko dan ketidakpastian yang terkait dengan transfer pengetahuan *tacit* dikurangi dengan mempercayai hubungan (Foos *et al.*, 2006). Beberapa transfer pengetahuan *tacit* bersifat formal, yang dihasilkan dari acara pelatihan atau konferensi, sementara yang lain lebih informal, yang dihasilkan dari gugus tugas antardepartemen, jaringan sosial informal dan interaksi karyawan (Marquardt, 1996).

Nelson *and* Coopriider (1996) secara empiris menguji kepercayaan sebagai anteseden untuk *knowledge sharing* dan menemukan hubungan kausal. Ketika kepercayaan ada, beberapa peneliti menyatakan bahwa orang lebih bersedia memberikan pengetahuan yang bermanfaat (Zand, 1972). Sepertinya mereka “lebih mau mendengarkan, dan menyerap pengetahuan orang lain” (Mayer *et al.*, 1995). Menurut Andaleeb (1995), tingkat bantuan kepercayaan yang lebih tinggi dalam peningkatan ikatan emosional antara individu dengan mengurangi persepsi ketidakjelasan, keraguan dan kompleksitas pada tindakan dan perilaku orang lain. Seseorang dengan tingkat kepercayaan yang lebih tinggi akan memiliki niat yang lebih tinggi untuk bersedia terlibat dalam *knowledge sharing* (Cheng *et al.*, 2008; Huang *et al.*, 2008). Sedangkan Chowdhury (2005) berpendapat bahwa kepercayaan berbasis afektif mempromosikan hubungan emosional sosial, sedangkan kepercayaan berbasis kognitif mempromosikan kolaborasi profesional.

Tabel 2.6
State of the Art
Hubungan Kepercayaan pada Knowledge Sharing

No	Peneliti	Tahun	Konteks	Hasil Penelitian
1	J. Scott Holste and Dail Fields	2010	Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dampak <i>affect-based trust</i> dan <i>cognition-based trust</i> dari rekan kerja pada kemauan profesional untuk berbagi dan menggunakan <i>tacitknowledge</i> . Hubungan itu diperiksa melalui data yang disediakan oleh sampel dari 202 profesional dan manajer di kantor pusat dunia dari sebuah organisasi internasional.	Kedua jenis kepercayaan mempengaruhi sejauh mana anggota staf bersedia untuk berbagi dan menggunakan pengetahuan tacit. <i>Affect-based trust</i> memiliki pengaruh yang jauh lebih besar pada keinginan berbagi <i>tacit knowledge</i> , sementara <i>cognition-based trust</i> memainkan peran yang lebih besar dalam kesediaan menggunakan pengetahuan tacit.
2	Tsung-Hsien Kuo	2012	Penelitian ini menargetkan tiga perusahaan teknologi dengan jumlah karyawan melebihi 1.500 (n = 563), menggunakan kuesioner survei sebagai instrumen pengumpulan data untuk menguji hubungan antara tiga dimensi, manfaat yang diharapkan dalam kaitannya dengan berbagi pengetahuan, kepercayaan di tempat kerja, dan perilaku berbagi pengetahuan karyawan. Pendekatan pemodelan persamaan struktural digunakan untuk menguji model yang diusulkan.	Hasilnya menunjukkan bahwa kepercayaan di tempat kerja memiliki efek mediasi pada perilaku berbagi pengetahuan organisasi. Juga ditemukan bahwa ada korelasi yang signifikan antara manfaat pribadi yang diharapkan melalui berbagi pengetahuan dan pengembangan kepercayaan di tempat kerja.
3	Gian Casimir, Karen Lee, and Mark Loon	2012	Tujuan makalah ini adalah untuk menguji pengaruh biaya yang dirasakan dari berbagi pengetahuan dan kepercayaan afektif pada rekan-rekan tentang hubungan antara komitmen afektif dan berbagi pengetahuan.	Kepercayaan afektif pada rekan-rekan memoderasi hubungan antara komitmen afektif dan berbagi pengetahuan dan hubungan antara biaya berbagi pengetahuan dan berbagi pengetahuan.

Dilanjutkan

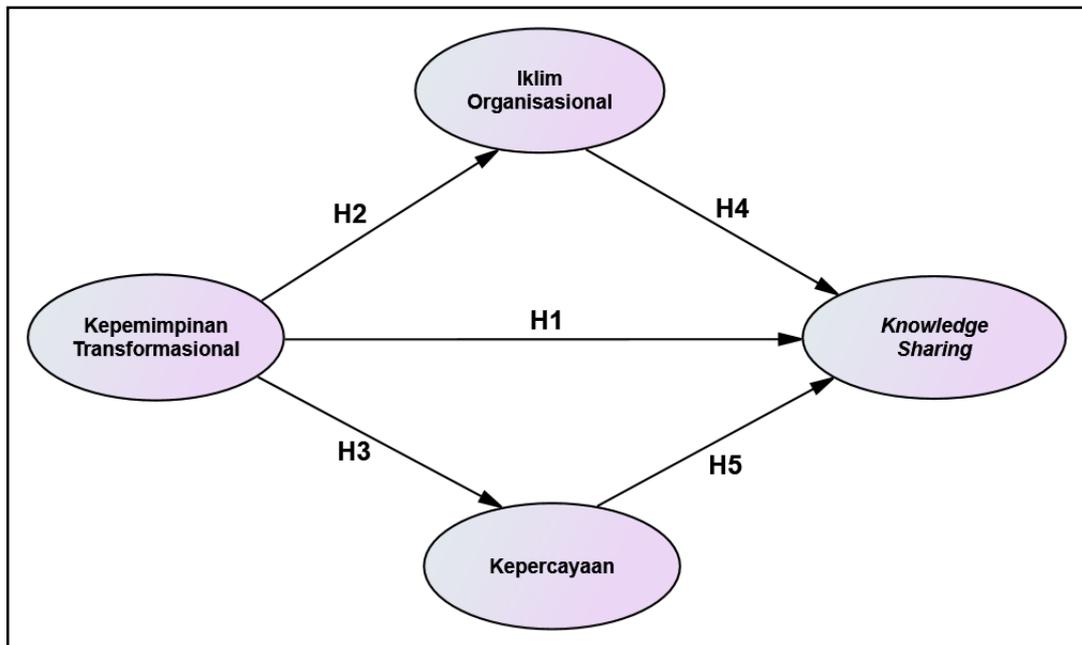
Lanjutan Tabel 2.6

No	Peneliti	Tahun	Konteks	Hasil Penelitian
4	Peter E. Swift <i>and</i> Alvin Hwang	2013	Makalah ini menguji pengaruh satu konseptualisasi kepercayaan, yang memiliki dua sub-konstruksi - kepercayaan afektif (emosional) dan kepercayaan kognitif (rasional) - pada berbagi pengetahuan di antara 157 eksekutif pemasaran dan penjualan.	Hasilnya menunjukkan bahwa kepercayaan afektif lebih penting daripada kepercayaan kognitif dalam berbagi pengetahuan interpersonal, tetapi kepercayaan kognitif lebih penting dalam menciptakan lingkungan pembelajaran organisasi.
5	Kamal Kishore Jain, Manjit Singh Sandhu, <i>and</i> See Kwong Goh	2015	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh iklim organisasi dan kepercayaan (TR) terhadap perilaku berbagi pengetahuan (KS) di perusahaan-perusahaan multinasional terpilih di pasar berkembang - Malaysia. Dua dimensi KS - <i>knowledge collecting</i> (KC) dan <i>knowledge donating</i> (KD) - secara terpisah dipelajari untuk penelitian ini.	Dimensi iklim organisasi, afiliasi, berhubungan positif dengan KD dan KC, sementara dimensi keadilan dari iklim organisasi tidak berhubungan positif dengan KD dan KC. Di antara dua dimensi TR (kognitif dan afektif), ditemukan bahwa kognitif TR berhubungan positif dengan KD, sedangkan affective TR berhubungan positif dengan KC.

Berdasarkan uraian di atas maka dirumuskan hipotesis kelima pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₅ : Kepercayaan berpengaruh pada *Knowledge Sharing*

Berdasarkan kajian teori dan pengembangan hipotesis di atas, maka model penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1
Model Penelitian

Hipotesis yang pertama adalah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *knowledge sharing*. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional akan mempengaruhi terhadap tingginya *knowledge sharing*. Hipotesis yang kedua adalah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap iklim organisasional. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional akan mempengaruhi terhadap tingginya iklim organisasional.

Hipotesis yang ketiga adalah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepercayaan. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional akan mempengaruhi terhadap tingginya rasa kepercayaan. Hipotesis yang keempat adalah iklim

organisasional berpengaruh terhadap *knowledge sharing*. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi iklim organisasional akan mempengaruhi terhadap tingginya *knowledge sharing*. Hipotesis yang kelima adalah kepercayaan berpengaruh terhadap *knowledge sharing*. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi rasa kepercayaan akan mempengaruhi terhadap tingginya *knowledge sharing*.