

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Obyek dan Subyek Penelitian

Obyek penelitian ini dilakukan pada perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berlokasi di provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Perusahaan-perusahaan BUMN yang diteliti terdiri dari 4 perusahaan, yaitu PG-PS, Madubaru, PT. POS, PT. Telkom, dan PT. KAI.

Sedangkan subyek dalam penelitian ini adalah para manajer dan kepala bagian pada masing-masing perusahaan. Pelaksanaan penelitian dilakukan selama 1 bulan sesuai dengan surat ijin dari pihak kampus, yaitu pada bulan Oktober 2018. Pengambilan data dilakukan selama 1 minggu, yaitu responden diberi waktu 1 minggu untuk mengisi kuesioner yang dibagikan. Setelah 1 minggu kuesioner diambil kemudian diolah untuk mengetahui hasilnya.

Penelitian ini menggunakan teknik *convenience sampling*, guna mendapatkan responden yang diinginkan. Kuesioner yang didistribusikan sebanyak 165, namun yang kembali sebanyak 152 kuesioner. Kuesioner yang memenuhi persyaratan untuk dapat diolah sebanyak 150 kuesioner. Kuesioner-kuesioner tersebut diisi secara langsung oleh para responden yang terpilih.

B. Diskripsi Data Responden

1. Rincian Pendistribusian Kuesioner

Pendistribusian dan pengumpulan kuesioner dilakukan pada bulan Oktober 2018. Pendistribusian dilakukan secara langsung kepada responden

yaitu kepada manajer dan kepala bagian pada perusahaan BUMN di Yogyakarta. Adapun rincian dari pendistribusian kuesioner dapat dilihat pada Tabel 4.1 sebagai berikut:

Tabel 4.1
Rincian Pendistribusian Kuesioner

No.	Dasar Klarifikasi	Jumlah
1	Kuesioner yang di distribusikan	165 kuesioner
2	Kuesioner yang diterima	152 kuesioner
3	Kuesioner yang tidak memenuhi kriteria	2 kuesioner
4	Kuesioner yang dapat diolah	150 kuesioner

Sumber : Lampiran 2

Dari hasil Tabel 4.1 di atas dapat diketahui bahwa jumlah kuesioner yang didistribusikan sebanyak 165, yang diterima sebanyak 152, yang tidak memenuhi persyaratan sebanyak 2, dan yang dapat diolah sebanyak 150. Sedangkan tingkat pengembalian kuesioner (*response rate*) dengan perhitungan sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\text{Jumlah responden yang mengembalikan kuisisioner}}{\text{Jumlah total kuisisioner yang didistribusikan}} \times 100\% \\
 &= \frac{150}{165} \times 100\% \\
 &= 91\%
 \end{aligned}$$

Distribusi kuesioner dalam rangka pengumpulan data menghasilkan angka *response rate* sebesar 91%.

2. Karakteristik Responden

Responden diklasifikasikan berdasarkan karakteristik: jenis kelamin, usia, jabatan, masa kerja, pendidikan terakhir dan perusahaan tempat bekerja. Aspek-aspek tersebut adalah karakteristik responden yang penting

yang dapat dikaitkan dengan variabel penelitian. Karakteristik responden kemudian di analisa dengan menggunakan statistik deskriptif (*descriptive statistic*) menggunakan program SPSS. Program SPSS tersebut menggunakan tabulasi silang (*cross tab*).

Analisa tabulasi silang (*cross tab*) digunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel yang terdapat pada baris dengan variabel pada kolom dengan membandingkan data dalam bentuk frekuensi. Penelitian yang menggunakan teknik penyajian tabulasi silang akan menyajikan data dalam bentuk tabulasi yang meliputi baris dan kolom. Ciri analisis tabulasi silang adalah adanya dua variabel atau lebih yang mempunyai hubungan secara deskriptif. Data yang dipergunakan untuk penyajian analisis tabulasi silang pada umumnya adalah data kualitatif, khususnya yang berskala nominal. Selanjutnya dilakukan pula analisa distribusi frekuensi dan nilai indek yang di gunakan untuk membantu menginterpretasikan nilai jawaban responden.

Dalam penelitian ini analisa tabulasi silang (*cross tab*) yang diamati adalah jenis kelamin dengan usia, jenis kelamin dengan jabatan, jenis kelamin dengan masa kerja, jenis kelamin dengan pendidikan terakhir, Jenis kelamin dengan perusahaan, usia dengan jabatan, usia dengan masa kerja, usia dengan pendidikan terakhir, jabatan dengan masa kerja, jabatan dengan pendidikan terakhir, dan masa kerja dengan pendidikan terakhir. Hasilnya tersaji dalam tabel-tabel di bawah ini:

Tabel 4.2
Tabulasi Silang Jenis Kelamin dengan Usia

Tabulasi Silang			Usia				Total
			<25	25-35	35-45	>45	
Jenis Kelamin	Laki-Laki	F	3	16	44	35	98
		%	2,0%	10,7%	29,3%	23,3%	65,3%
	Perempuan	F	0	14	26	12	52
		%	0,0%	9,3%	17,3%	8,0%	34,7%
Total		F	3	30	70	47	150
		%	2,0%	20,0%	46,7%	31,3%	100%

Sumber : Lampiran 3

Berdasarkan hasil Tabel 4.2 di atas responden dalam penelitian ini yang berusia <25 tahun didominasi oleh laki-laki sebanyak 3 responden (2%), usia 26-35 tahun didominasi oleh laki-laki sebanyak 16 responden (10,7%), usia 36-45 tahun didominasi oleh laki-laki sebanyak 44 responden (29,3%), dan usia >45 tahun didominasi oleh laki-laki sebanyak 35 orang (23,3%).

Tabel 4.3
Tabulasi Silang Jenis Kelamin dengan Jabatan

Tabulasi Silang			Jabatan		Total
			Manajer	Kepala Bagian	
Jenis Kelamin	Laki-Laki	F	23	75	98
		%	15,3%	50,0%	65,3%
	Perempuan	F	3	49	52
		%	2,0%	32,7%	34,7%
Total		F	26	124	150
		%	17,3%	82,7%	100%

Sumber : Lampiran 3

Berdasarkan hasil Tabel 4.3 di atas responden dalam penelitian ini yang mempunyai jabatan Manajer didominasi oleh laki-laki sebanyak 23 responden (15,3%), dan responden yang mempunyai jabatan Kepala Bagian didominasi oleh laki-laki sebanyak 75 responden (50%).

Tabel 4.4
Tabulasi Silang Jenis Kelamin dengan Masa Kerja

Tabulasi Silang			Masa Kerja				Total
			<5	5-10	10-15	>15	
Jenis Kelamin	Laki-Laki	F	7	19	29	43	98
		%	4,7%	12,7%	19,3%	28,7%	65,3%
	Perempuan	F	2	17	21	12	52
		%	1,3%	11,3%	14,0%	8,0%	34,7%
Total		F	9	36	50	55	150
		%	6,0%	24,0%	33,3%	36,7%	100%

Sumber : Lampiran 3

Berdasarkan hasil Tabel 4.4 di atas responden dalam penelitian ini yang mempunyai masa kerja <5 tahun didominasi oleh laki-laki sebanyak 7 responden (4,7%), masa kerja 5-10 tahun didominasi oleh laki-laki sebanyak 19 responden (12,7%), masa kerja 10-15 tahun didominasi oleh laki-laki sebanyak 29 responden (19,3%), dan masa kerja >15 tahun didominasi oleh laki-laki sebanyak 43 orang (28,7%).

Tabel 4.5
Tabulasi Silang Jenis Kelamin dengan Pendidikan Terakhir

Tabulasi Silang			Pendidikan Terakhir				Total
			DI/II/III	S1	S2	S3	
Jenis Kelamin	Laki-Laki	F	39	46	13	0	98
		%	26,0%	30,7%	8,7%	0,0%	65,3%
	Perempuan	F	11	35	6	0	52
		%	7,3%	23,3%	4,0%	0	34,7%
Total		F	50	81	19	0	150
		%	33,3%	54	12,7%	0	100%

Sumber : Lampiran 3

Berdasarkan hasil Tabel 4.5 di atas responden dalam penelitian ini yang mempunyai pendidikan terakhir DI/II/III didominasi oleh laki-laki sebanyak 39 responden (26%), yang mempunyai pendidikan terakhir S1 didominasi oleh laki-laki sebanyak 46 responden (30,7%), dan yang

mempunyai pendidikan terakhir S2 didominasi oleh laki-laki sebanyak 13 responden (8,7%).

Tabel 4.6
Tabulasi Silang Jenis Kelamin dengan Perusahaan

Tabulasi Silang			Perusahaan				Total
			MADUBARU	POS	TELKOM	KAI	
Jenis Kelamin	Laki-Laki	F	38	12	15	33	98
		%	25,3%	8,0%	10,0%	22,0%	65,3%
	Perempuan	F	10	23	5	14	52
		%	6,7%	15,3%	33,3%	9,3%	34,7%
Total		F	48	35	20	47	150
		%	32%	23,3%	13,3%	31,3%	100%

Sumber : Lampiran 3

Berdasarkan hasil Tabel 4.6 di atas jumlah responden yang bekerja di PG-PS. Madubaru berjumlah 48 responden dengan rincian laki-laki sebanyak 38 responden (25,3%) dan perempuan sebanyak 10 responden (6,7%). Jumlah responden yang bekerja di PT. POS berjumlah 35 responden dengan rincian laki-laki sebanyak 12 responden (8%) dan perempuan sebanyak 23 responden (15,3%). Jumlah responden yang bekerja di PT. Telkom berjumlah 20 responden dengan rincian laki-laki sebanyak 15 responden (10%) dan perempuan sebanyak 5 responden (3,3%). Sedangkan jumlah responden yang bekerja di PT. KAI berjumlah 47 responden dengan rincian laki-laki sebanyak 33 responden (22%) dan perempuan sebanyak 14 responden (9,3%).

Tabel 4.7
Tabulasi Silang Usia dengan Jabatan

Tabulasi Silang			Jabatan		Total
			Manajer	Kepala Bagian	
Usia	<25	F	0	3	3
		%	0,0%	2,0%	2%
	25-35	F	4	26	30
		%	2,7%	17,3%	20,0%
	35-45	F	20	50	70
		%	13,3%	33,3%	46,7%
	>45	F	2	45	47
		%	1,3%	30,0%	31,3%
Total		F	26	124	150
		%	17,3%	82,7%	100%

Sumber : Lampiran 3

Berdasarkan hasil Tabel 4.7 di atas responden yang berusia <25 tahun didominasi jabatan sebagai kepala bagian sebanyak 3 responden (2%), responden yang berusia 26-35 tahun didominasi jabatan sebagai kepala bagian sebanyak 26 responden (17,3%), responden yang berusia 36-45 tahun didominasi jabatan sebagai kepala bagian sebanyak 50 responden (33,3%), dan responden yang berusia >45 tahun didominasi jabatan sebagai kepala bagian sebanyak 45 orang (30%).

Tabel 4.8
Tabulasi Silang Usia dengan Masa Kerja

Tabulasi Silang			Masa Kerja				Total
			<5	5-10	10-15	>15	
Usia	<25	F	3	0	0	0	3
		%	2,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,0%
	25-35	F	6	24	0	0	30
		%	4,0%	16,0%	0,0%	0,0%	20,0%
	35-45	F	0	12	44	14	70
		%	0,0%	8,0%	29,3%	9,3%	46,7%
	>45	F	0	0	6	41	47
		%	0,0%	0,0%	4,0%	27,3%	31,3%
Total		F	9	36	50	55	150
		%	6,0%	24,0%	33,3%	36,7%	100%

Sumber : Lampiran 3

Berdasarkan hasil Tabel 4.8 di atas responden yang berusia <25 tahun didominasi masa kerja <5 tahun sebanyak 3 responden (2%), responden yang berusia 26-35 tahun didominasi masa kerja 5-10 tahun sebanyak 24 responden (16%), responden yang berusia 36-45 tahun didominasi masa kerja 10-15 tahun sebanyak 44 responden (39,3%), dan responden yang berusia >45 tahun didominasi masa kerja >15 tahun sebanyak 41 orang (27,3%).

Tabel 4.9
Tabulasi Silang Usia dengan Pendidikan Terakhir

Tabulasi Silang		Pendidikan Terakhir				Total	
		DI/II/III	S1	S2	S3		
Usia	<25	F	0	3	0	0	3
		%	0,0%	3,0%	0,0%	0,0%	2,0%
	25-35	F	11	17	2	0	30
		%	7,3%	11,3%	1,3%	0,0%	20,0%
	35-45	F	12	43	15	0	70
		%	8,0%	28,7%	10,0%	0,0%	46,7%
	>45	F	27	18	2	0	47
		%	18,0%	12,0%	1,3%	0,0%	31,3%
Total		F	50	81	19	0	150
		%	33,3%	54,0%	12,7%	0,0%	100%

Sumber : Lampiran 3

Berdasarkan hasil Tabel 4.9 di atas pendidikan terakhir responden yang berusia <25 tahun didominasi oleh S1 sebanyak 3 responden (2%), pendidikan terakhir responden yang berusia 26-35 tahun didominasi oleh S1 sebanyak 17 responden (11,3%), pendidikan terakhir responden yang berusia 36-45 tahun didominasi oleh S1 sebanyak 43 responden (28,7%), dan pendidikan terakhir responden yang berusia >45 tahun didominasi oleh DI/II/III sebanyak 27 orang (18%).

Tabel 4.10
Tabulasi Silang Jabatan dengan Masa Kerja

Tabulasi Silang			Masa Kerja				Total
			<5	5-10	10-15	>15	
Jabatan	Manajer	F	0	5	12	9	26
		%	0,0%	3,3%	8,0%	6,0%	17,3%
	Kepala Bagian	F	9	31	38	46	124
		%	6,0%	20,7%	25,3%	30,7%	82,7%
Total		F	9	36	50	55	150
		%	6,0%	24,0%	33,3%	36,7%	100%

Sumber : Lampiran 3

Berdasarkan hasil Tabel 4.10 di atas responden yang mempunyai jabatan sebagai manajer didominasi oleh masa kerja 10-15 tahun sebanyak 12 responden (8%) dan responden yang mempunyai jabatan sebagai kepala bagian didominasi oleh masa kerja >15 tahun sebanyak 46 responden (30,7%).

Tabel 4.11
Tabulasi Silang Jabatan dengan Pendidikan Terakhir

Tabulasi Silang			Pendidikan Terakhir				Total
			DI/II/III	S1	S2	S3	
Jabatan	Manajer	F	1	11	14	0	26
		%	0,7%	7,3%	9,3%	0,0%	17,3%
	Kepala Bagian	F	49	70	5	0	124
		%	32,7%	46,7%	3,3%	0	82,7%
Total		F	50	81	19	0	150
		%	33,3%	54,0%	12,7%	0	100%

Sumber : Lampiran 3

Berdasarkan hasil Tabel 4.11 di atas responden yang mempunyai jabatan sebagai manajer didominasi oleh pendidikan terakhir S2 sebanyak 14 responden (9,3%) dan responden yang mempunyai jabatan sebagai kepala bagian didominasi oleh pendidikan terakhir S1 sebanyak 70 responden (46,7%).

Tabel 4.12
Tabulasi Silang Jabatan dengan Perusahaan

Tabulasi Silang			Perusahaan				Total
			MADUBARU	POS	TELKOM	KAI	
Jabatan	Manajer	F	8	1	6	11	26
		%	5,3%	0,7%	4,0%	7,3%	17,3%
	Kepala Bagian	F	40	34	14	36	124
		%	26,7%	22,7%	9,3%	24,0%	82,7%
Total		F	48	35	20	47	150
		%	32,0%	23,3%	13,3%	31,3%	100%

Sumber : Lampiran 3

Berdasarkan hasil Tabel 4.12 di atas jumlah responden yang bekerja di PG-PS. Madubaru berjumlah 48 responden dengan rincian sebagai manajer sebanyak 8 responden (5,3%) dan kepala bagian sebanyak 40 responden (26,7%). Jumlah responden yang bekerja di PT. POS berjumlah 35 responden dengan rincian sebagai manajer sebanyak 1 responden (0,7%) dan kepala bagian sebanyak 34 responden (22,7%). Jumlah responden yang bekerja di PT. Telkom berjumlah 20 responden dengan rincian sebagai manajer sebanyak 6 responden (4%) dan kepala bagian sebanyak 14 responden (9,3%). Sedangkan jumlah responden yang bekerja di PT. KAI berjumlah 47 responden dengan rincian sebagai manajer sebanyak 11 responden (7,3%) dan kepala bagian sebanyak 36 responden (24%).

Tabel 4.13
Tabulasi Silang Masa Kerja dengan Pendidikan Terakhir

Tabulasi Silang		Pendidikan				Total	
		DI/II/III	S1	S2	S3		
Masa Kerja	<5	F	3	6	0	0	9
		%	2,0%	4,0%	0,0%	0,0%	6,0%
	5-10	F	8	25	3	0	36
		%	5,3%	16,7%	2,0%	0,0%	24,0%
	10-15	F	15	27	8	0	50
		%	10,0%	18,0%	5,3%	0,0%	33,3%
	>15	F	24	23	8	0	55
		%	16,0%	15,3%	5,3%	0,0%	36,7%
Total		F	50	81	19	0	150
		%	33,3%	54,0%	12,7%	0,0%	100%

Sumber : Lampiran 3

Berdasarkan hasil Tabel 4.13 di atas responden memiliki masa kerja <5 tahun didominasi oleh pendidikan S1 sebanyak 6 responden (4%), responden memiliki masa kerja 5-10 tahun didominasi oleh pendidikan S1 sebanyak 25 responden (16,7%), responden memiliki masa kerja 10-15 tahun didominasi oleh pendidikan S1 sebanyak 27 responden (18%), dan responden memiliki masa kerja >15 tahun didominasi oleh pendidikan DI/II/III sebanyak 24 responden (16%),

Tabel 4.14
Tabulasi Silang Pendidikan Terakhir dengan Perusahaan

Tabulasi Silang		Perusahaan				Total		
		MADUBARU	POS	TELKOM	KAI			
Pendidikan Terakhir	DI/II/III	F	24	5	5	16	50	
		%	16,0%	3,3%	3,3%	10,7%	33,3%	
	S1	F	22	26	13	20	81	
		%	14,7%	17,3%	8,7%	13,3%	54,0%	
	S2	F	2	4	2	11	19	
		%	1,3%	2,7%	1,3%	7,3%	12,7%	
	S3	F	0	0	0	0	0	
		%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
	Total		F	48	35	20	47	150
			%	32,0%	23,3%	13,3%	31,3%	100%

Sumber : Lampiran 3

Dari hasil Tabel 4.14 di atas jumlah responden yang bekerja di PG-PS. Madubaru dengan pendidikan terakhir DI/II/III sebanyak 24 responden (16%), S1 sebanyak 22 reponden (14,7%) dan S2 sebanyak 2 responden (1,3%). Jumlah responden yang bekerja di PT. POS dengan pendidikan terakhir DI/II/III sebanyak 5 responden (3,3%), S1 sebanyak 26 reponden (17,3%) dan S2 sebanyak 4 responden (2,7%). Jumlah responden yang bekerja di PT. Telkom dengan pendidikan terakhir DI/II/III sebanyak 5 responden (3,3%), S1 sebanyak 13 reponden (8,7%) dan S2 sebanyak 2 responden (1,3%). Sedangkan jumlah responden yang bekerja di PT. KAI dengan pendidikan terakhir DI/II/III sebanyak 16 responden (10,7%), S1 sebanyak 20 reponden (13,3%) dan S2 sebanyak 11 responden (7,3%).

3. Analisis Diskripsi Variabel Penelitian

Analisis deskripsi adalah suatu gambaran umum mengenai variabel penelitian yang diperoleh berdasarkan jawaban responden terhadap indikator yang terdapat pada kuesioner yang telah didistribusikan. Berdasarkan tanggapan dari 150 responden, maka dapat diuraikan secara rinci jawaban responden yang dikelompokkan secara deskriptif statistik dengan mengkategorikan berdasarkan perhitungan interval untuk menentukan masing-masing variabel. Berdasarkan kategori di atas, untuk menentukan nilai interpretasi variabel digunakan nilai rata-rata (*mean*) dari setiap indikator jawaban.

Jawaban responden terhadap item-item pernyataan dalam variabel penelitian akan diketahui melalui nilai indeks. Dimana nilai indeks

tersebut diperoleh dari angka rentang skala (RS), adapun rumus untuk menghitung rentang skala (RS) yang dikemukakan oleh Simamora (2002) yaitu sebagai berikut:

$$RS = \frac{m - n}{b} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Dimana: RS = Rentang Skala.

m = Angka maksimal dari poin skala dalam kuesioner.

n = Angka minimum dari poin skala dalam kuesioner.

b = Jumlah poin skala dalam kuesioner.

Hasil dari perhitungan rentang skala tersebut akan digunakan sebagai dasar interpretasi penilaian rata-rata untuk setiap indikator pada variabel penelitian. Penilaian tersebut dimuat dalam bentuk indeks rata-rata yang telah dimodifikasi dari Simamora (2002), yaitu sebagai berikut:

- a. Nilai indeks antara 1,00 - 1,79 dikategorikan sangat rendah atau sangat buruk.
- b. Nilai indeks antara 1,80 - 2,59 dikategorikan rendah atau buruk.
- c. Nilai indeks antara 2,60 - 3,39 dikategorikan cukup atau sedang.
- d. Nilai indeks antara 3,40 - 4,19 dikategorikan tinggi atau baik.
- e. Nilai indeks antara 4,20 - 5,00 dikategorikan sangat tinggi atau sangat baik.

Berdasarkan kategori di atas, untuk menentukan nilai interpretasi variabel digunakan nilai *mean* dari setiap indikator jawaban.

a. Tanggapan terhadap Variabel Kepemimpinan Transformasional

Tabel 4.15
Tanggapan Mengenai Kepemimpinan Transformasional

Indikator		Skala Jawaban Responden					Total	Mean	Kriteria
		1	2	3	4	5			
KT1	F	1	5	14	83	47	150	4,13	Baik
	%	0,7%	3,3%	9,3%	55,3%	31,3%	100%		
KT2	F	1	3	20	77	49	150	4,13	Baik
	%	0,7%	2,0%	13,3%	51,3%	32,7%	100%		
KT3	F	1	4	21	76	48	150	4,11	Baik
	%	0,7%	2,7%	14,0%	50,7%	32,0%	100%		
KT4	F	0	3	29	79	39	150	4,03	Baik
	%	0,0%	2,0%	19,3%	52,7%	26,0%	100%		
KT5	F	0	5	19	67	59	150	4,20	Sangat Baik
	%	0,0%	3,3%	12,7%	44,7%	39,3%	100%		
KT6	F	0	1	25	69	55	150	4,19	Baik
	%	0,0%	0,7%	16,7%	46%	36,7%	100%		
KT7	F	0	5	20	74	51	150	4,14	Baik
	%	0,0%	3,3%	13,3%	49,3%	34%	100%		
KT8	F	1	1	30	65	53	150	4,12	Baik
	%	0,7%	0,7%	20,0%	43,3%	35,3%	100%		
KT9	F	0	3	31	72	44	150	4,05	Baik
	%	0,0%	2,0%	20,7%	48,0%	29,5%	100%		
KT10	F	1	5	29	80	35	150	3,95	Baik
	%	0,7%	3,3%	19,3%	53,3%	23,3%	100%		
KT11	F	0	4	28	72	46	150	4,07	Baik
	%	0,0%	2,7%	18,7%	48,0%	30,7%	100%		
KT12	F	1	4	25	68	52	150	4,11	Baik
	%	0,7%	2,7%	16,7%	45,3%	34,7%	100%		
KT13	F	0	4	25	81	40	150	4,05	Baik
	%	0,0%	2,7%	16,7%	54,0%	26,7%	100%		
KT14	F	1	2	27	69	51	150	4,11	Baik
	%	0,7%	1,3%	18,0%	46,0%	34,0%	100%		
Rata-Rata Total								4,10	Baik

Sumber : Lampiran 4

Dari Tabel 4.15 di atas diperoleh rata-rata skala untuk keseluruhan indikator dari kepemimpinan transformasional sebesar 4,10. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tinggi (baik). Dengan demikian dapat disimpulkan keseluruhan item-item kepemimpinan transformasional yang diperoleh dari data hasil survei telah terpenuhi dengan baik.

b. Tanggapan terhadap Variabel Iklim Organisasional

Tabel 4.16
Tanggapan Mengenai Iklim Organisaional

Indikator		Skala Jawaban Responden					Total	Mean	Kriteria
		1	2	3	4	5			
IO1	F	0	3	25	71	51	150	4,13	Baik
	%	0,0%	2,0%	16,7%	47,3%	34,0%	100%		
IO2	F	0	2	22	63	63	150	4,25	Sangat Baik
	%	0,0%	1,3%	14,7%	42,0%	42,0%	100%		
IO3	F	0	4	28	70	48	150	4,08	Baik
	%	0,0%	2,7%	18,7%	46,7%	32,0%	100%		
IO4	F	0	5	22	77	46	150	4,09	Baik
	%	0,0%	3,3%	14,7%	51,3%	30,7%	100%		
IO5	F	0	4	29	69	48	150	4,07	Baik
	%	0,0%	2,7%	19,3%	46,0%	32,0%	100%		
IO6	F	0	4	23	68	55	150	4,16	Baik
	%	0,0%	2,7%	15,3%	45,3%	36,7%	100%		
IO7	F	0	3	23	76	48	150	4,13	Baik
	%	0,0%	2,0%	15,3%	50,7%	32,0%	100%		
IO8	F	0	4	26	63	57	150	4,15	Baik
	%	0,0%	2,7%	17,3%	42,0%	38,0%	100%		
IO9	F	0	4	25	74	47	150	4,09	Baik
	%	0,0%	2,7%	16,7%	49,3%	31,3%	100%		
IO10	F	2	2	34	76	36	150	3,95	Baik
	%	1,3%	1,3%	22,7%	50,7%	24,0%	100%		
Rata-Rata Total								4,11	Baik

Sumber : Lampiran 4

Dari Tabel 4.16 di atas diperoleh rata-rata skala untuk keseluruhan indikator dari iklim organisasional sebesar 4,11. Hasil tersebut menunjukkan bahwa iklim organisasional tinggi (baik). Dengan demikian dapat disimpulkan keseluruhan item-item iklim organisasional yang diperoleh dari data hasil survei telah terpenuhi dengan baik.

c. Tanggapan terhadap Variabel Kepercayaan

Tabel 4.17
Tanggapan Mengenai Kepercayaan

Indikator		Skala Jawaban Responden					Total	Mean	Kriteria
		1	2	3	4	5			
K1	F	0	7	22	73	48	150	4,08	Baik
	%	0,0%	4,7%	14,7%	48,7%	32,0%	100%		
K2	F	0	7	23	66	54	150	4,11	Baik
	%	0,0%	4,7%	15,3%	44,0%	36,0%	100%		
K3	F	1	3	26	72	48	150	4,09	Baik
	%	0,7%	2,0%	17,3%	48,0%	32,0%	100%		
K4	F	0	5	26	64	55	150	4,13	Baik
	%	0,0%	3,3%	17,3%	42,7%	36,7%	100%		
K5	F	0	6	20	74	50	150	4,12	Baik
	%	0,0%	4,0%	13,3%	49,3%	33,3%	100%		
K6	F	0	5	27	76	42	150	4,03	Baik
	%	0,0%	3,3%	18,0%	50,7%	28,0%	100%		
K7	F	0	7	25	84	34	150	3,97	Baik
	%	0,0%	4,7%	16,7%	56,0%	22,7%	100%		
K8	F	0	8	32	70	40	150	3,95	Baik
	%	0,0%	5,3%	21,3%	46,7%	26,7%	100%		
K9	F	1	3	26	69	51	150	4,11	Baik
	%	0,7%	2,0%	17,3%	46,0%	34,0%	100%		
K10	F	1	8	28	64	49	150	4,01	Baik
	%	0,7%	5,3%	18,7%	42,7%	32,7%	100%		
Rata-Rata Total								4,06	Baik

Sumber : Lampiran 4

Dari Tabel 4.17 di atas diperoleh rata-rata skala untuk keseluruhan indikator dari kepercayaan sebesar 4,06. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tingkat kepercayaan tinggi (baik). Dengan demikian dapat disimpulkan keseluruhan item-item kepercayaan yang diperoleh dari data hasil survei telah terpenuhi dengan baik.

d. Tanggapan terhadap Variabel *Knowledge Sharing*

Tabel 4.18
Tanggapan Mengenai *Knowledge Sharing*

Indikator		Skala Jawaban Responden					Total	Mean	Kriteria
		1	2	3	4	5			
KS1	F	0	3	15	81	51	150	4,20	Sangat Baik
	%	0,0%	2,0%	10,0%	54,0%	34,0%	100%		
KS2	F	0	4	19	76	51	150	4,16	Baik
	%	0,0%	2,7%	12,7%	50,7%	34,0%	100%		
KS3	F	1	1	22	78	48	150	4,14	Baik
	%	0,7%	0,7%	14,7%	52,0%	32,0%	100%		
KS4	F	0	3	22	76	49	150	4,14	Baik
	%	0,0%	2,0%	14,7%	50,7%	32,7%	100%		
KS5	F	0	4	19	87	40	150	4,09	Baik
	%	0,0%	2,7%	12,7%	58,0%	26,7%	100%		
KS6	F	0	3	19	82	46	150	4,14	Baik
	%	0,0%	2,0%	12,7%	54,7%	30,7%	100%		
KS7	F	0	2	22	74	52	150	4,17	Baik
	%	0,0%	1,3%	14,7%	49,3%	34,7%	100%		
KS8	F	0	3	22	80	45	150	4,11	Baik
	%	0,0%	2,0%	14,7%	53,3%	30,0%	100%		
KS9	F	0	3	22	77	48	150	4,13	Baik
	%	0,0%	2,0%	14,7%	51,3%	32,0%	100%		
KS10	F	0	4	21	82	43	150	4,09	Baik
	%	0,0%	2,7%	14,0%	54,7%	28,7%	100%		
Rata-Rata Total								4,14	Baik

Sumber : Lampiran 4

Dari Tabel 4.18 di atas diperoleh rata-rata skala untuk keseluruhan indikator dari *knowledge sharing* sebesar 4,06. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *knowledge sharing* tinggi (baik). Dengan demikian dapat disimpulkan keseluruhan item-item *knowledge sharing* yang diperoleh dari data hasil survei telah terpenuhi dengan baik.

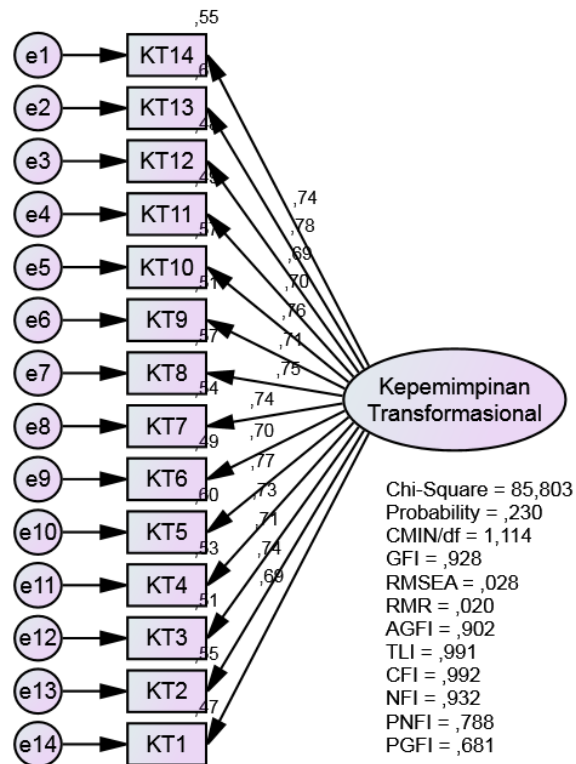
C. Uji Kualitas Instrumen

1. Uji Validitas

Uji validitas dalam SEM sering disebut dengan CFA (*Confirmatory Factor Analysis*) adalah pengujian yang menunjukkan sejauh mana alat ukur yang digunakan mampu mengukur apa yang ingin di ukur dan bukan mengukur yang lain. Dalam penelitian ini uji validitas yang digunakan adalah uji validitas konstruk (*construct validity*) yang menunjukkan seberapa baik hasil yang diperoleh dari penggunaan ukuran cocok dengan teori yang mendasari desain tes (Sekaran *and* Bougie, 2013). Dalam pengujian menggunakan CFA, indikator dikatakan valid jika loading factor $\geq 0,70$. Dalam riset-riset yang sebelumnya loading factor $\geq 0,50 - 0,60$ masih dapat ditolerir (Ghozali, 2016). Pengujian CFA dilakukan secara parsial atau terpisah setiap variabelnya.

a) Kepemimpinan Transformasional

Uji CFA yang pertama adalah pada variabel kepemimpinan transformasional. Variabel ini memiliki 14 indikator yang mengukur variabel tersebut. Hasil dari uji CFA kepemimpinan transformasional dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 4.1
Uji CFA Kepemimpinan Transformatif

Model hasil uji variable kepemimpinan transformatif diterangkan seperti pada gambar diatas. Selanjutnya berdasarkan hasil uji yang dilakukan hasilnya disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.19
CFA Variabel Kepemimpinan Transformasional

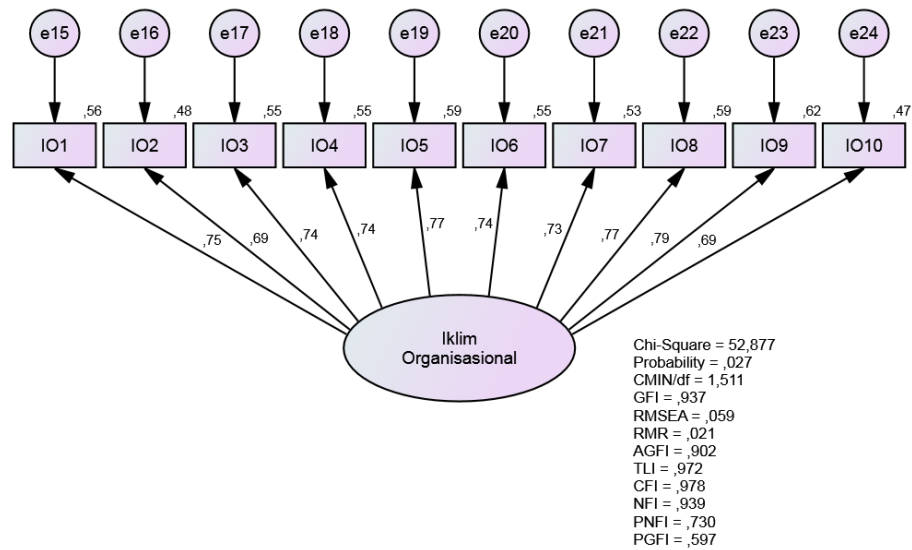
Variabel	Indikator	Estimate	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	KT1	0,687	Valid
	KT2	0,745	Valid
	KT3	0,714	Valid
	KT4	0,725	Valid
	KT5	0,772	Valid
	KT6	0,697	Valid
	KT7	0,737	Valid
	KT8	0,753	Valid
	KT9	0,712	Valid
	KT10	0,756	Valid
	KT11	0,702	Valid
	KT12	0,690	Valid
	KT13	0,779	Valid
	KT14	0,741	Valid

Sumber : Lampiran 5

Berdasarkan hasil tabel di atas, seluruh indikator dari variabel kepemimpinan transformasional dapat dikatakan valid. Karena nilai *estimate* > 0,5. Dengan demikian indikator-indikator tersebut dapat dilakukan untuk analisis selanjutnya.

b) Iklim Organisasional

Uji CFA yang kedua adalah pada variabel iklim organisasional. Variabel ini memiliki 10 indikator yang mengukur variabel tersebut. Hasil dari uji CFA iklim organisasional dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 4.2
Uji CFA Iklim Organisasional

Model hasil uji variable iklim organisasional diterangkan seperti pada gambar diatas. Selanjutnya berdasarkan hasil uji yang dilakukan hasilnya disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.20
CFA Variabel Iklim Organisasional

Variabel	Indikator	Estimate	Keterangan
Iklim Organisasional	IO1	0,751	Valid
	IO2	0,692	Valid
	IO3	0,744	Valid
	IO4	0,739	Valid
	IO5	0,771	Valid
	IO6	0,741	Valid
	IO7	0,729	Valid
	IO8	0,771	Valid
	IO9	0,786	Valid
	IO10	0,688	Valid

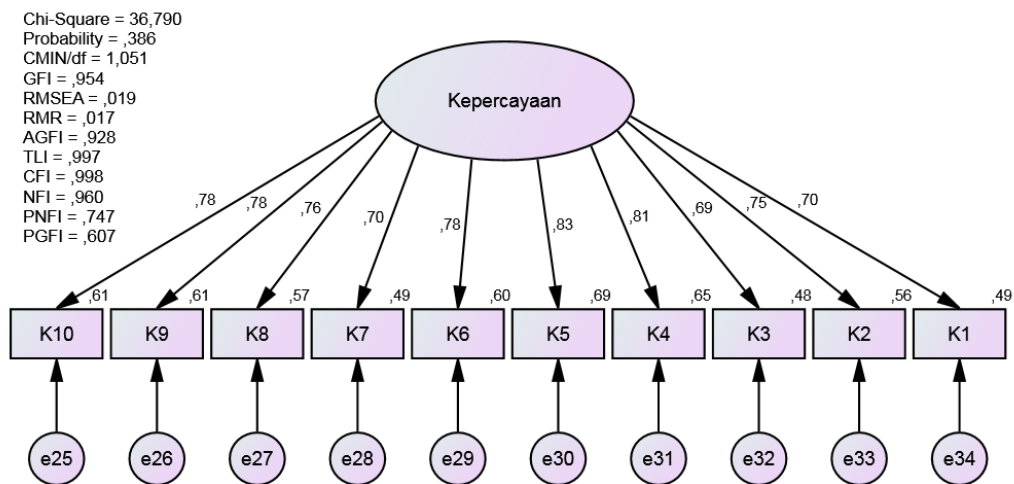
Sumber : Lampiran 5

Berdasarkan hasil tabel di atas, seluruh indikator dari variabel iklim organisasional dapat dikatakan valid. Karena nilai *estimate* > 0,5.

Dengan demikian indikator-indikator tersebut dapat dilakukan untuk analisis selanjutnya.

c) Kepercayaan

Uji CFA yang ketiga adalah pada variabel kepercayaan. Variabel ini memiliki 10 indikator yang mengukur variabel tersebut. Hasil dari uji CFA kepercayaan dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 4.3
Uji CFA Kepercayaan

Model hasil uji variable kepercayaan diterangkan seperti pada gambar diatas. Selanjutnya berdasarkan hasil uji yang dilakukan hasilnya disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.21
CFA Variabel Kepercayaan

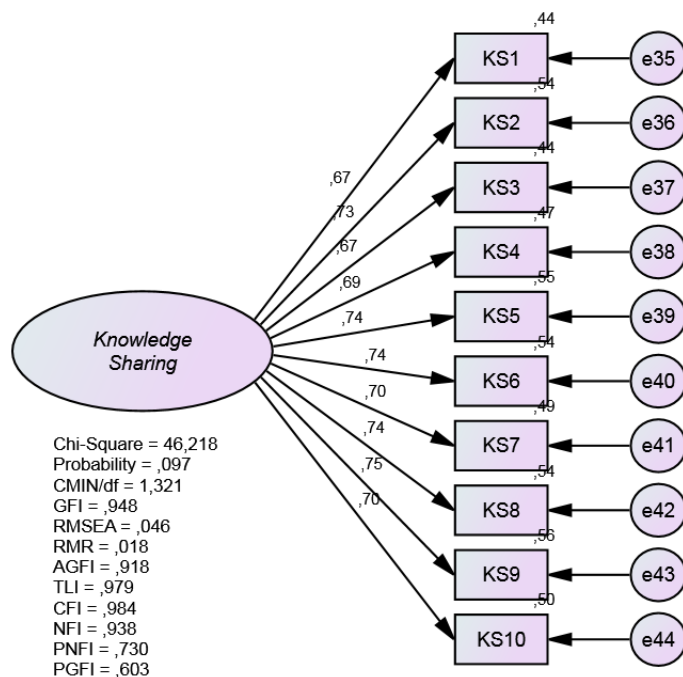
Variabel	Indikator	Estimate	Keterangan
Kepercayaan	K1	0,703	Valid
	K2	0,751	Valid
	K3	0,693	Valid
	K4	0,806	Valid
	K5	0,831	Valid
	K6	0,776	Valid
	K7	0,698	Valid
	K8	0,755	Valid
	K9	0,781	Valid
	K10	0,781	Valid

Sumber : Lampiran 5

Berdasarkan hasil tabel di atas, seluruh indikator dari variabel iklim organisasional dapat dikatakan valid. Karena nilai *estimate* > 0,5. Dengan demikian indikator-indikator tersebut dapat dilakukan untuk analisis selanjutnya.

d) *Knowledge Sharing*

Uji CFA yang keempat adalah pada variabel *knowledge sharing*. Variabel ini memiliki 10 indikator yang mengukur variabel tersebut. Hasil dari uji CFA *knowledge sharing* dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 4.4
Uji CFA Knowledge Sharing

Model hasil uji variable *knowledge sharing* diterangkan seperti pada gambar diatas. Selanjutnya berdasarkan hasil uji yang dilakukan hasilnya disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.22
CFA Variabel Knowledge Sharing

Variabel	Indikator	Estimate	Keterangan
<i>Knowledge Sharing</i>	KS1	0,666	Valid
	KS2	0,735	Valid
	KS3	0,667	Valid
	KS4	0,685	Valid
	KS5	0,741	Valid
	KS6	0,738	Valid
	KS7	0,698	Valid
	KS8	0,737	Valid
	KS9	0,751	Valid
	KS10	0,705	Valid

Sumber : Lampiran 5

Berdasarkan hasil tabel di atas, seluruh indikator dari variabel *knowledge sharing* dapat dikatakan valid. Karena nilai *estimate* > 0,5. Dengan demikian indikator-indikator tersebut dapat dilakukan untuk analisis selanjutnya.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan seberapa besar suatu alat ukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Bila suatu alat pengukur dipakai berulang-ulang untuk mengukur gejala yang sama dan hasil yang diperoleh relatif konsisten, maka alat ukur tersebut dikatakan reliabel.

Untuk menilai tingkat reliabilitas suatu alat ukur, dapat dilihat dari nilai C.R (*Construct Reliability*) yang dihasilkan. Adapun cara untuk menghitung besarnya Construct Reliability (CR) sebuah konstruk mempunyai reliabilitas yang baik atau *reliabel* apabila nilai CR (*Construct Reliability*) $\geq 0,70$ (Ghozali, 2016). Besarnya *Construct Reliability* dapat dihitung dengan rumus berikut:

$$CR = \frac{[\sum_{i=1}^n \lambda_i]^2}{[\sum_{i=1}^n \lambda_i]^2 + \sum_{i=1}^n Var(\epsilon_i)}$$

Untuk menilai tingkat reliabilitas suatu alat ukur, dapat dilihat dari nilai C.R (*Construct Reliability*), V.E (*Variance Extracted*) dan AVE (*Average Variance Extracted*) yang dihasilkan. Apabila diperoleh nilai CR dari perhitungan $\geq 0,70$ nilai VE dari perhitungan $\geq 0,50$ dan nilai AVE $\geq 0,50$, maka alat ukur dari variabel tersebut dinyatakan *reliable*. Berikut

hasil perhitungan uji reliabilitas dapat dilihat pada Tabel 4.23. di bawah ini:

Tabel 4.23
Hasil Uji Reliabilitas

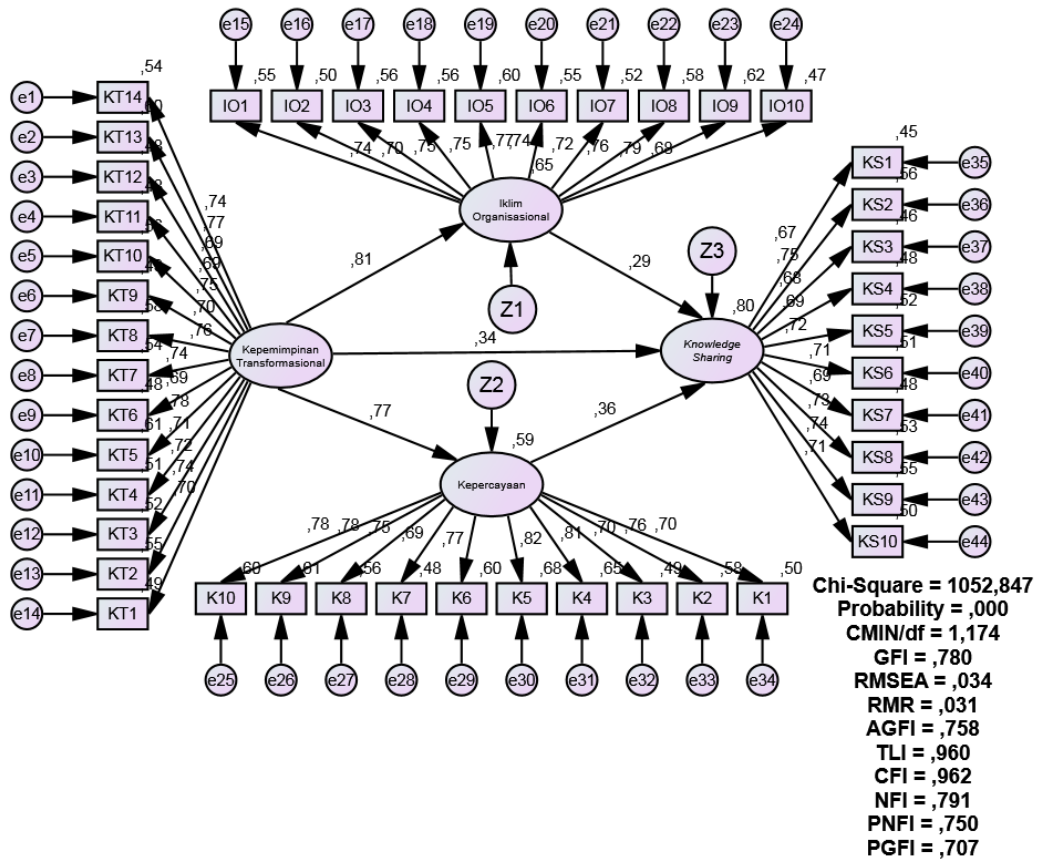
Variabel	CR	VE	AVE
Kepemimpinan Transformasional	0,941	0,609	0,781
Iklim Organisasional	0,924	0,622	0,789
Kepercayaan	0,931	0,641	0,801
<i>Knowledge Sharing</i>	0,912	0,592	0,769

Sumber : Lampiran 6

Dari Tabel 4.23 di atas diperoleh nilai C.R untuk keseluruhan variabel penelitian memiliki nilai $\geq 0,70$. Sedangkan nilai VE $\geq 0,50$ dan nilai AVE $\geq 0,50$. Dengan demikian dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa alat ukur yang digunakan pada keseluruhan variabel penelitian memenuhi kriteria reliabel.

D. Uji Asumsi SEM

Langkah analisis selanjutnya adalah analisis terhadap full model dengan menggunakan SEM. Untuk full model dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 4.5
Model Analisis

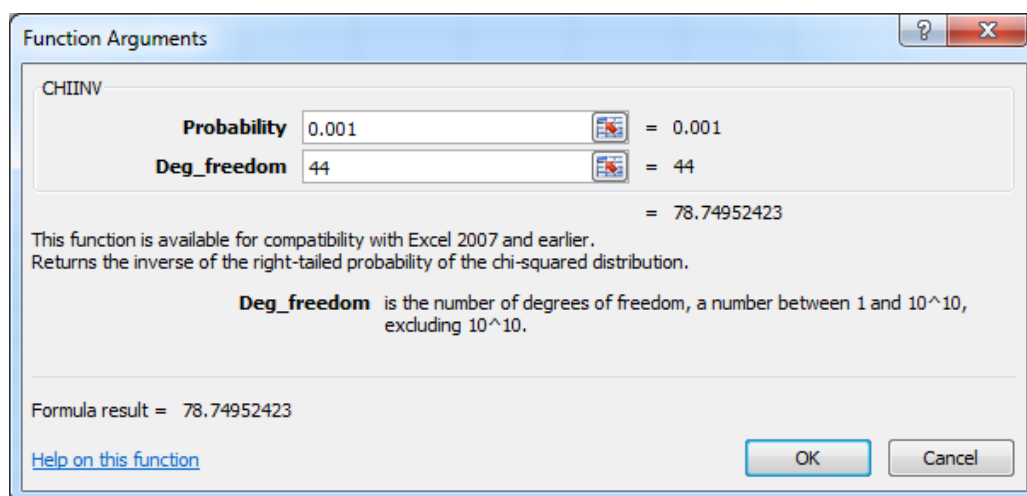
1. Jumlah Sampel

Jumlah sampel yang diasumsikan awal dalam penelitian ini adalah sebanyak 250 responden. Akan tetapi jumlah responden yang diperoleh dalam penelitian ini sebanyak 150, yang mengacu berdasarkan teori dari Hair *et al.*, (2010) yang berpendapat bahwa jumlah sampel yang *representative* adalah sekitar 100-200. Ukuran sampel pada penelitian ini telah memenuhi asumsi yang diperlukan pada uji SEM.

2. Uji Outlier

Outliers adalah kondisi dimana suatu data memiliki karakteristik yang unik dan terlihat berbeda jauh dari observasi-observasi yang lain dan

muncul dalam bentuk yang ekstrim (Ghozali, 2016). Dalam analisis *multivariate*, adanya *outliers* diuji dengan melihat nilai *Mahalanobis Distance Squared* pada tingkat signifikansi $p < 0,001$. Jarak tersebut dievaluasi dengan menggunakan χ^2 pada derajat bebas sebesar jumlah butir pernyataan untuk variabel terukur yang digunakan dalam penelitian. Penelitian ini menggunakan 44 butir pernyataan, kemudian melalui program *ms.excel* pada sub-menu *Formulas – Insert Function – CHIINV* masukkan probabilitas dan jumlah variabel terukur. Hasilnya adalah 78,750. Artinya semua data atau kasus yang nilainya lebih besar dari 78,750 merupakan keadaan *outliers multivariate*.



Gambar 4.6
Hasil CHIINV

Sedangkan hasil dari pengolahan data untuk pengujian *outliers* dapat dilihat pada di bawah ini:

Tabel 4.24
Pengujian Normalitas *Outliers*

<i>Observation Number</i>	<i>Mahalanobis d-squared</i>	p1	p2
Responden ke 4	72,926	,004	,449
Responden ke 123	66,944	,014	,640
Responden ke 121	66,512	,016	,423
Responden ke 33	66,445	,016	,220
Responden ke 11	64,673	,023	,258
dst....

Sumber : Lampiran 7

Tabel 4.24 di atas menunjukkan perhitungan batas *outliers*, responden ke 4 dengan nilai *mahalanobis d-squared* sebesar 72,926 adalah nilai *mahalanobis d-squared* yang paling tinggi. Maka dapat dilihat bahwa tidak ada data yang nilainya lebih besar dari 78,750, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada data yang *outliers*.

3. Uji Normalitas Data

Uji normalitas dilakukan dengan melihat nilai c.r. (*critical ratio*) untuk *kurtosis* (keruncingan) maupun *skewness* (kemencengan) berada dalam rentang -2,58 hingga 2,58. Jika ada nilai c.r. yang lebih besar dari nilai kritis maka distribusi data tersebut tidak normal secara *univariate* (Hair *et al.*, 2010). Pengujian normalitas data pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.25
Uji Normalitas Data

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
KS10	2,000	5,000	-,564	-2,821	,291	,728
KS9	2,000	5,000	-,522	-2,608	-,008	-,020
KS8	2,000	5,000	-,496	-2,482	,067	,168
KS7	2,000	5,000	-,486	-2,431	-,236	-,589
KS6	2,000	5,000	-,548	-2,740	,287	,718
KS5	2,000	5,000	-,585	-2,923	,578	1,445
KS4	2,000	5,000	-,531	-2,653	-,030	-,075
KS3	1,000	5,000	-,736	-3,679	1,251	3,126
KS2	2,000	5,000	-,659	-3,293	,265	,662
KS1	2,000	5,000	-,650	-3,248	,542	1,354
K10	1,000	5,000	-,714	-3,571	,124	,310
K9	1,000	5,000	-,739	-3,694	,619	1,548
K8	2,000	5,000	-,458	-2,289	-,346	-,864
K7	2,000	5,000	-,580	-2,899	,289	,722
K6	2,000	5,000	-,496	-2,479	-,093	-,233
K5	2,000	5,000	-,714	-3,571	,249	,621
K4	2,000	5,000	-,610	-3,051	-,281	-,703
K3	1,000	5,000	-,720	-3,602	,699	1,748
K2	2,000	5,000	-,705	-3,527	-,058	-,146
K1	2,000	5,000	-,684	-3,419	,112	,279
IO10	1,000	5,000	-,691	-3,453	1,124	2,810
IO9	2,000	5,000	-,522	-2,609	-,120	-,300
IO8	2,000	5,000	-,597	-2,984	-,345	-,863
IO7	2,000	5,000	-,507	-2,533	-,082	-,204
IO6	2,000	5,000	-,628	-3,140	-,119	-,297
IO5	2,000	5,000	-,461	-2,307	-,392	-,979
IO4	2,000	5,000	-,613	-3,065	,164	,410
IO3	2,000	5,000	-,478	-2,392	-,333	-,833
IO2	2,000	5,000	-,627	-3,134	-,343	-,857
IO1	2,000	5,000	-,505	-2,524	-,277	-,693
KT14	1,000	5,000	-,694	-3,469	,582	1,455
KT13	2,000	5,000	-,479	-2,393	,071	,177
KT12	1,000	5,000	-,784	-3,919	,617	1,543
KT11	2,000	5,000	-,463	-2,314	-,291	-,728
KT10	1,000	5,000	-,659	-3,295	,752	1,880
KT9	2,000	5,000	-,351	-1,757	-,480	-1,201
KT8	1,000	5,000	-,620	-3,102	,304	,760
KT7	2,000	5,000	-,688	-3,438	,222	,555
KT6	2,000	5,000	-,404	-2,022	-,665	-1,663
KT5	2,000	5,000	-,783	-3,914	,204	,510

Dilanjutkan

Lanjutan Tabel 4.25

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
KT4	2,000	5,000	-,350	-1,749	-,231	-,577
KT3	1,000	5,000	-,852	-4,262	1,121	2,802
KT2	1,000	5,000	-,860	-4,298	1,311	3,277
KT1	1,000	5,000	-1,040	-5,199	1,909	4,772
Multivariate					23,977	2,308

Sumber : Lampiran 7

Tabel 4.25 menunjukkan uji normalitas secara *univariate*, mayoritas berdistribusi normal karena nilai *critical ratio* (c.r) untuk *kurtosis* (keruncingan) maupun *skewness* (kemencengan) berada dalam rentang -2,58 hingga 2,58. Sedangkan secara *multivariate* data telah memenuhi asumsi normal karena nilai 2,308 berada di dalam rentang -2,58 hingga 2,58.

4. Uji Model Goodness of Fit

Menilai *goodness-of-fit* bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh model yang dihipotesiskan *fit* atau cocok dengan sampel data (Hair *et al.*, 2010). Hasil *goodness-of-fit* dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.26
Hasil Uji Goodness-of-fit

Goodness of fit index	Cut-off value	Model Penelitian	Model
Chi-square (X ²)	Diharapkan Kecil df 897 (1009,854)	1052,847	Marginal Fit
Significant probability	≥ 0,05	0,000	Unfit
CMIN/DF	≤ 2,00	1,174	Good Fit
GFI	≥ 0,90	0,780	Unfit
RMSEA	≤ 0,08	0,034	Good Fit
AGFI	≥ 0,90	0,758	Unfit
TLI	≥ 0,90	0,960	Good Fit
CFI	≥ 0,90	0,962	Good Fit
NFI	≥ 0,90	0,791	Unfit
PNFI	≤ 0,90	0,750	Good Fit
PGFI	≤ 1,00	0,707	Good Fit

Sumber : Lampiran 7

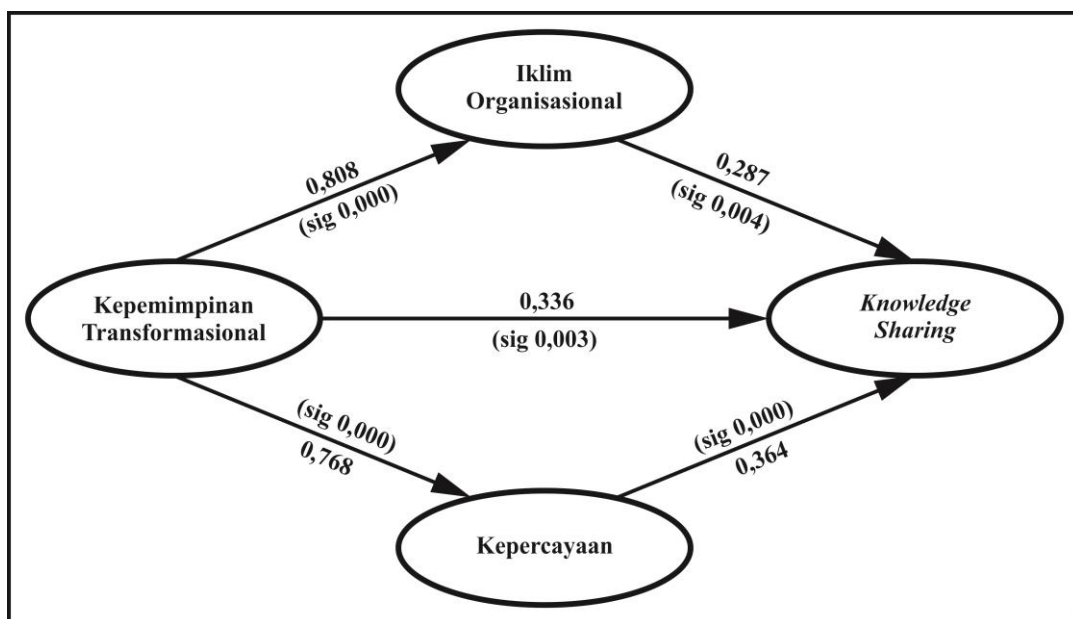
Tabel 4.26 di atas menunjukkan hasil dari uji *goodness-of-fit*, hasil model menunjukkan pada kriteria CMIN/DF, RMSEA, TLI, CFI, PNFI dan PGFI menunjukkan *good fit*. Merujuk pada prinsip *parsimony*, jika terdapat satu atau dua kriteria yang telah terpenuhi maka model secara keseluruhan dapat dikatakan baik. Dengan demikian hasil uji *goodness-of-fit* pada model standar yang dipakai dalam penelitian ini menunjukkan bahwa data yang diobservasi sesuai dengan teori atau model. Adapun penjelasan lebih lengkapnya adalah sebagai berikut berikut:

- 1) Hasil analisis pada *Chi-Square* diperoleh sebesar 1052,847. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tingkat penerimaan dikategorikan *marginal fit* karena angka yang dihasilkan mendekati dari kriteria *cut-off value* yaitu $< 1009,854$.
- 2) *Significance probability* dengan nilai yang diperoleh sebesar 0,000. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tingkat penerimaan dikategorikan *unfit* karena lebih kecil dari kriteria *cut-off value* yaitu $\geq 0,05$.
- 3) Hasil analisis pada CMIN/DF diperoleh nilai sebesar 1,774. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tingkat penerimaan dikategorikan *good fit* karena lebih kecil dari kriteria *cut-off value* yaitu $\leq 2,00$.
- 4) Hasil analisis pada GFI diperoleh nilai sebesar 0,780. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tingkat penerimaan dikategorikan *unfit* karena lebih kecil kriteria *cut-off value* yaitu $\geq 0,90$.

- 5) Hasil analisis pada RMSEA diperoleh nilai hasil sebesar 0,034. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tingkat penerimaan dikategorikan **good fit** karena lebih kecil dari kriteria *cut-off value* yaitu $\leq 0,08$.
- 6) Hasil analisis pada AGFI diperoleh nilai sebesar 0,758. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tingkat penerimaan dikategorikan **unfit** karena lebih kecil dari kriteria *cut-off value* yaitu $\geq 0,90$.
- 7) Hasil analisis pada TLI diperoleh nilai hasil sebesar 0,960. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tingkat penerimaan dikategorikan **good fit** karena lebih besar kriteria *cut-off value* yaitu $\geq 0,90$.
- 8) Hasil analisis pada CFIdiperoleh nilai hasil sebesar 0,962. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tingkat penerimaan dikategorikan **good fit** karena lebih besar dari kriteria *cut-off value* yaitu $\geq 0,90$.
- 9) Hasil analisis pada NFI diperoleh nilai hasil sebesar 0,791. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tingkat penerimaan dikategorikan **unfit** karena lebih kecil dari kriteria *cut-off value* yaitu $\geq 0,90$.
- 10) Hasil analisis pada PNFI diperoleh nilai sebesar 0,9750. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tingkat penerimaan dikategorikan **good fit** karena lebih kecil dari kriteria *cut-off value* yaitu $\leq 0,90$.
- 11) Hasil analisis padaPGFIdiperoleh nilai hasil sebesar 0,707. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tingkat penerimaan dikategorikan **good fit** karena lebih kecil dari kriteria *cut-off value* yaitu $\leq 1,00$.

5. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur merupakan pengembangan hubungan (korelasi) yang dijelaskan menjadi beberapa interpretasi sebagai akibat yang ditimbulkan (Hakam *et al.*, 2015). Analisis jalur ini dapat memberikan gambaran kekuatan variable dengan variable yang lain, baik secara langsung maupun secara tidak langsung.



Gambar 4.7
Analisis Jalur Model Penelitian

Gambar 4.7 tersebut merupakan visualisasi analisis jalur pada penelitian ini. Analisis jalur pada penelitian ini terdiri dari 7 jalur, yaitu jalur pengaruh langsung (1) kepemimpinan transformasional terhadap *knowledge sharing* (2) kepemimpinan transformasional terhadap iklim organisasional (3) kepemimpinan transformasional terhadap kepercayaan (4) iklim organisasional terhadap *knowledge sharing* (5) kepercayaan terhadap *knowledge sharing* dan jalur pengaruh tidak langsung yaitu (6)

kepemimpinan transformasional terhadap *knowledge sharing* melalui iklim organisasional (7) kepemimpinan transformasional terhadap *knowledge sharing* melalui kepercayaan.

6. Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Pengaruh langsung dapat dilihat dari koefisien jalur variable independen terhadap variable dependen (Hakam, *et al.*, 2015). Hasil pengujian langsung akan disajikan pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.27
Hasil Uji Pengaruh Langsung

Variabel	KT	IO	K	KS
IO	0,808	0,000	0,000	,000
K	0,768	0,000	0,000	,000
KS	0,336	0,287	0,364	,000

Sumber : Lampiran 7

Berdasarkan tabel 4.27 di atas, dapat diketahui bahwa pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap iklim organisasional sebesar 0,808 sedangkan terhadap kepercayaan sebesar 0,768 dan terhadap *knowledge sharing* sebesar 0,336. Pengaruh langsung iklim organisasional terhadap *knowledge sharing* sebesar 0,287 dan pengaruh langsung kepercayaan terhadap *knowledge sharing* sebesar 0,364.

7. Pengaruh Total (*Total Effect*)

Tabel 4.28
Hasil Uji Pengaruh Total

Variabel	KT	IO	K	KS
IO	0,808	0,000	0,000	,000
K	0,768	0,000	0,000	,000
KS	0,848	0,287	0,364	,000

Sumber : Lampiran 7

Tabel 2.28 di atas menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional memiliki nilai tertinggi yang berpengaruh terhadap variabel *knowledge sharing*. Hal ini dapat menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional akan dapat memberikan pengaruh yang paling dominan atau tinggi secara langsung terhadap *knowledge sharing*.

8. *Squared Multiple Correlation (SMC)*

Tabel 4.29
Hasil Uji *Squared Multiple Correlation*

Variabel	Estimate
Iklm Organisasional	0,652
Kepercayaan	0,590
<i>Knowledge Sharing</i>	0,802

Sumber : Lampiran 7

Berdasarkan pada tabel 4.29 diatas, dapat diambil suatu kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Nilai estimate variabel iklim organisasional adalah 0,652 yang berarti bahwa besar kontribusi yang diberikan kepemimpinan transformasional terhadap iklim organisasional adalah 65,2%, sedangkan sisanya 34,8% dipengaruhi oleh faktor lain selain kepemimpinan transformasional.
- 2) Nilai estimate variabel kepercayaan adalah 0,590 yang berarti bahwa besar kontribusi yang diberikan kepemimpinan transformasional terhadap kepercayaan adalah 59,0%, sedangkan sisanya 41,0% dipengaruhi oleh faktor lain selain kepemimpinan transformasional.
- 3) Nilai estimate variable *knowledge sharing* adalah 0,802 yang berarti bahwa besar kontribusi yang diberikan kepemimpinan transformasional

terhadap iklim organisasional adalah 80,2%, sedangkan sisanya 19,8% dipengaruhi oleh faktor lain selain kepemimpinan transformasional.

E. Uji Hipotesis

1. Pengujian Langsung

Hasil uji hipotesis untuk menguji pengaruh antara variabel independent terhadap variabel dependent dapat dilihat pada Tabel 4.23 dibawah ini:

Tabel 4.30
Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Estimate	S.E	C.R.	P	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif signifikan pada <i>Knowledge Sharing</i> .	0,291	0,097	3,014	0,003	Diterima
Kepemimpinan Transformasionalberpengaruh positif signifikan pada Iklim Organisasional.	0,847	0,111	7,602	***	Diterima
Kepemimpinan Transformasionalberpengaruh positif signifikan pada Kepercayaan	0,814	0,115	7,081	***	Diterima
Iklim Organisasional berpengaruhpositif signifikan pada <i>Knowledge Sharing</i>	0,237	0,082	2,888	0,004	Diterima
Kepercayaan berpengaruh positif signifikan pada <i>Knowledge Sharing</i>	0,297	0,077	3,840	***	Diterima

Sumber : Lampiran 7

Hasil uji statistik pada Tabel 4.27 di atas menunjukkan hubungan antar variabel yang dapat disimpulkan bahwa:

1) Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dengan *Knowledge Sharing*

Berdasarkan hasil dari pengolahan data, dapat diketahui bahwa nilai c.r. adalah 3,014. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dengan *Knowledge Sharing* adalah positif, artinya semakin tinggi pengaruh dari Kepemimpinan Transformasional maka semakin tinggi pula *Knowledge Sharing* yang ditimbulkan. Nilai P adalah 0,003 yang artinya signifikan, sehingga hipotesis 1 (H1) yang menduga Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap *Knowledge Sharing* **diterima** dan dapat dinyatakan bahwa adanya pengaruh secara positif signifikan antara Kepemimpinan Transformasional dengan *Knowledge Sharing*.

2) Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dengan Iklim Organisasional

Berdasarkan hasil dari pengolahan data, dapat diketahui bahwa nilai c.r. adalah 7,602. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dengan Iklim Organisasional adalah positif, artinya semakin tinggi pengaruh dari Kepemimpinan Transformasional maka semakin tinggi pula Iklim Organisasional yang ditimbulkan. Nilai P adalah 0,000 yang artinya signifikan, sehingga hipotesis 2 (H2) yang menduga Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Iklim Organisasional **diterima** dan dapat dinyatakan

bahwa adanya pengaruh secara positif signifikan antara Kepemimpinan Transformasional dengan Iklim Organisasional.

3) Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dengan Kepercayaan

Berdasarkan hasil dari pengolahan data, dapat diketahui bahwa nilai *c.r.* adalah 7,081. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dengan Kepercayaan nilai adalah positif, artinya semakin tinggi pengaruh dari Kepemimpinan Transformasional maka semakin tinggi pula Kepercayaan yang ditimbulkan. Nilai *P* adalah 0,000 yang artinya signifikan, sehingga hipotesis 3 (H3) yang menduga Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kepercayaan **diterima** dan dapat dinyatakan bahwa adanya pengaruh secara positif signifikan antara Kepemimpinan Transformasional dengan Kepercayaan.

4) Hubungan antara Iklim Organisasional dengan *Knowledge Sharing*

Berdasarkan hasil dari pengolahan data, dapat diketahui bahwa nilai *c.r.* adalah 2,888. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara Iklim Organisasional dengan *Knowledge Sharing* adalah positif, artinya semakin tinggi pengaruh dari Iklim Organisasional maka semakin tinggi pula *Knowledge Sharing* yang ditimbulkan. Nilai *P* adalah 0,004 yang artinya signifikan, sehingga hipotesis 4 (H4) yang menduga Iklim Organisasional berpengaruh terhadap *Knowledge Sharing* **diterima** dan dapat dinyatakan bahwa adanya pengaruh secara positif signifikan antara Iklim Organisasional dengan *Knowledge Sharing*.

5) Hubungan antara Kepercayaan dengan *Knowledge Sharing*

Berdasarkan hasil dari pengolahan data, dapat diketahui bahwa nilai *c.r.* adalah 3,840. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara Kepercayaan dengan *Knowledge Sharing* adalah positif, artinya semakin tinggi pengaruh dari Kepercayaan maka semakin tinggi pula *Knowledge Sharing* yang ditimbulkan. Nilai *P* adalah 0,000 yang artinya signifikan, sehingga hipotesis 5 (*H5*) yang menduga Kepercayaan berpengaruh *Knowledge Sharing* **diterima** dan dapat dinyatakan bahwa adanya pengaruh secara positif signifikan terhadap antara Kepercayaan dengan *Knowledge Sharing*.

2. Pengujian Mediasi

Untuk melihat hubungan atau pengaruh iklim organisasional dan kepercayaan antara kepemimpinan transformasional terhadap *knowledge sharing* yaitu dengan cara membandingkan nilai *standardized direct effects* dengan *standardized indirect effects*. Artinya jika nilai *standardized direct effects* lebih kecil dari nilai *standardized indirect effects* maka dapat dikatakan bahwa variabel mediasi tersebut mempunyai pengaruh secara tidak langsung dalam hubungan kedua variabel tersebut (*independen* dan *dependen*). Untuk melihat pengaruh dari variabel *intervening* atau mediasi dapat dilihat melalui tabel sebagai berikut:

Tabel 4.31
Hasil Uji *Standardized Direct Effect*

Variabel	KT	IO	K	KS
IO	0,808	0,000	0,000	,000
K	0,768	0,000	0,000	,000
KS	0,336	0,287	0,364	,000

Sumber : Lampiran 7

Tabel 4.32
Hasil Uji *Standardized Indirect Effect* Iklim Organisasional

Variabel	KT	IO	KS
IO	0,000	0,000	,000
KS	0,344	0,000	,000

Sumber : Lampiran 7

Tabel 4.33
Hasil Uji *Standardized Indirect Effect* Kepercayaan

Variabel	KT	K	KS
K	0,000	0,000	,000
KS	0,346	0,000	,000

Sumber : Lampiran 7

Dari hasil Tabel 4.31, Tabel 4.32 dan Tabel 4.33 dapat membandingkan nilai *standardized direct effect* dengan nilai *standardized indirect effect*. Nilai *standardized direct effect* dari kepemimpinan transformasional terhadap *knowledge sharing* sebesar 0,336 sedangkan nilai *standardized indirect effect* iklim organisasional sebesar 0,344 dan nilai *standardized indirect effect* kepercayaan sebesar 0,346. Dapat dikatakan bahwa variabel iklim organisasional dan kepercayaan memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *knowledge sharing*. Hal ini karena nilai *standardized indirect effect* lebih besar dari pada nilai *standardized direct effect*.

F. Pembahasan

Setelah melakukan uji asumsi dan uji hipotesis selanjutnya adalah membahas hasil yang telah didapatkan. Untuk pembahasan hasil dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Knowledge Sharing*

Hasil pengujian hipotesis pertama (H1) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing* pada perusahaan BUMN di Yogyakarta. Hal ini berarti hipotesis pertama (H1) yang diajukan dalam penelitian ini terdukung oleh hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Liu *and* DeFrank (2013) serta Park *and* Kim (2018) yang menyatakan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap *knowledge sharing*.

Kepemimpinan transformasional dapat diartikan 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 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).

Menurut Tjahjono *et al.*, (2018) pemimpin transformasional merupakan seorang pemimpin yang mampu merubah suatu kepentingan pribadi menjadi kepentingan bersama. Dimensi-dimensi dari kepemimpinan transformasional yang diberikan pemimpin terhadap karyawannya bertujuan untuk memkasimalkan kinerja dari karyawannya. Selain itu dapat pula menjadikan karyawan memiliki rasa kepercayaan yang tinggi dalam bekerja. Caranya dengan membangun ikatan emosional antara karyawan dengan pemimpin dan perusahaan tempat bekerja. Dengan demikian dapat memungkinkan karyawan mempunyai rasa peduli terhadap sesama karyawan dan perusahaannya.

Dengan hubungan yang erat antara pimpinan dan bawahan akan membuat keduanya memiliki hubungan kerja positif dan dapat saling saling berbagi pengetahuan. Dengan demikian dapat menjadikan menciptakan suatu ide-ide yang berguna bagi perusahaan tempatnya bekerja. Dengan diterapkannya gaya kepemimpinan transformasional yang baik akan sangat mempengaruhi *knowledge sharing* dalam perusahaan tersebut. Sehingga akan saling terjadi tukar informasi dan pengetahuan yang berguna bagi perusahaan.

2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Iklim Organisasional

Hasil pengujian hipotesis kedua (H2) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap iklim organisasional pada perusahaan BUMN di Yogyakarta. Hal ini berarti hipotesis kedua (H2) yang diajukan dalam penelitian ini terdukung oleh hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Michaelis *et al.*, (2010), Khalili (2016), dan Kao (2017).

Iklim organisasional merupakan keseluruhan perasaan yang disampaikan melalui aturan yang bersifat fisik, cara berinteraksi, dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan serta pihak dari luar (Luthans, 2006). Iklim organisasional tidak hanya terbatas pada fisik ataupun interaksi sesama kolega internal, tetapi kolega eksternal organisasi harus dapat membangun kondisi yang mendukung. Iklim organisasional dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, yang berarti itu dipengaruhi oleh cara para manajer membuat keputusan, mengelola, menangani krisis, dan memotivasi orang lain (Goleman, 2000).

Gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan secara positif akan mempengaruhi iklim organisasional perusahaan tersebut. Kepemimpinan transformasional dapat menciptakan iklim organisasional yang kondusif, sehingga akan menciptakan rasa yang nyaman pada karyawannya. Karyawan yang merasa nyaman akan merasa terikat dengan perusahaan dan mampu mengeluarkan potensinya. Dengan kata lain dengan

penerapan gaya kepemimpinan transformasional dapat menghasilkan hasil kinerja yang lebih baik.

3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepercayaan

Hasil pengujian hipotesis ketiga (H3) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan pada perusahaan BUMN di Yogyakarta. Hal ini berarti hipotesis ketiga (H3) yang diajukan dalam penelitian ini terdukung oleh hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Chiang *and* Wang (2012), Zhu *et al.* (2013), dan Hussain *et al.*, (2017).

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. Kinerja dan retensi dari bawahan merupakan hasil dari kepercayaan karyawan terhadap pemimpin mereka.

Dengan diterapkannya gaya kepemimpinan transformasional dalam perusahaan maka menghasilkan hubungan yang kuat dengan bawahannya. Sehingga akan menimbulkan kepercayaan dari kedua belah pihak. Pimpinan akan mempercayai bawahannya, begitu juga bawahannya akan mempercayai pemimpin. Sehingga akan timbul ikatan kuat yang dapat menunjang perusahaan tersebut.

4. Pengaruh Iklim Organisasional terhadap *Knowledge Sharing*

Hasil pengujian hipotesis keempat (H4) menunjukkan bahwa iklim organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing* pada perusahaan BUMN di Yogyakarta. Hal ini berarti hipotesis keempat (H4) yang diajukan dalam penelitian ini terdukung oleh hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Chen *et al.*, (2012), Jain *et al.*, (2015), dan Valsania (2016).

Iklim organisasi merupakan wilayah manusia, didalamnya para karyawan organisasi melaksanakan pekerjaannya (Werther *et al.*, 1996). Dapat 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.

Dengan iklim organisasional yang kondusif akan memudahkan karyawannya dalam berbagi pengetahuan. Karena dengan berbagi pengetahuan akan menghasilkan suatu ide-ide baru yang dapat menentukan keberhasilan perusahaan tersebut. Untuk dapat berbagi pengetahuan yang baik diperlukan suatu iklim organisasional yang baik pula.

5. Pengaruh Kepercayaan terhadap *Knowledge Sharing*

Hasil pengujian hipotesis kelima (H5) menunjukkan bahwa kepercayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing*

pada perusahaan BUMN di Yogyakarta. Hal ini berarti hipotesis kelima (H5) yang diajukan dalam penelitian ini terdukung oleh hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Casimir *et al.*, (2012) dan Kuo, T-H (2012).

Kepercayaan adalah faktor penentu dari *knowledge sharing*, karena letak dari kepercayaan ini adalah berada pada pusat dari *knowledge sharing*. Ketika kepercayaan ada, maka orang lebih bersedia memberikan pengetahuan yang dimilikinya kepada orang lain. Tingkat kepercayaan yang tinggi dalam ikatan emosional antara individu dapat 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*.

6. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Knowledge Sharing* melalui Iklim Organisasional dan Kepercayaan

Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa iklim organisasional dan kepercayaan berperan sebagai mediasi antara kepemimpinan transformasional terhadap *knowledge sharing* pada perusahaan BUMN di Yogyakarta.

Kepemimpinan transformasional yang diterapkan akan mempengaruhi *knowledge sharing* pada perusahaan tersebut. Dengan gaya kepemimpinan transformasional yang baik akan meningkatkan *knowledge sharing*. Hal ini berpengaruh juga terhadap iklim organisasional dalam perusahaan dan juga tingkat kepercayaan pada karyawan perusahaan. Sehingga kepemimpinan transformasional yang baik akan meningkatkan

iklim organisasional dan kepercayaan dan hasil akhirnya meningkatkan *knowledge sharing*.

G. Implikasi Manajerial

Perusahaan BUMN di Yogyakarta sebaiknya mempertahankan gaya kepemimpinan transformasional yang ada. Hal ini terbukti dapat mempengaruhi iklim organisasional dan kepercayaan serta dapat meningkatkan *knowledge sharing* pada perusahaan. Kepemimpinan transformasional akan memotivasi dengan 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. Sehingga dalam membangun hubungan tersebut akan mengakibatkan *knowledge sharing* dari dua arah, antara pimpinan dan bawahannya.

Serang pemimpin transformasional bisa merubah suatu kepentingan pribadi dari bawahannya menjadi suatu kepentingan bersama dalam organisasi. Dengan kepemimpinan transformasional menjadikan bawahannya menjadi percaya diri dalam melaksanakan tugas yang diberikan organisasi kepadanya. Dengan kepercayaan diri tersebut menjadikan karyawan dapat bekerja optimal dan berujung pada organisasi yang baik. Dalam konteks ini adalah perusahaan BUMN di Yogyakarta.

Cara manajer perusahaan membuat keputusan, mengelola, menangani krisis, dan memotivasi orang lain akan sangat mempengaruhi iklim

organisasional perusahaan tersebut. Sehingga apabila gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan dalam perusahaan bagus maka iklim organisasional perusahaan tersebut akan bagus pula. Gaya kepemimpinan transformasional yang efektif dapat memperkuat kepercayaan, kinerja dan retensi dari bawahan, hal ini merupakan hasil dari kepercayaan karyawan terhadap pemimpin mereka. Sehingga apabila kepemimpinan transformasional yang efektif akan membuat tingkat kepercayaan pada karyawan akan tinggi.

Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap iklim organisasional dan tingkat kepercayaan, sehingga pada akhirnya akan meningkatkan *knowledge sharing* pada perusahaan BUMN di Yogyakarta. Dengan kata lain iklim organisasional dan kepercayaan memiliki efek mediasi antara kepemimpinan transformasional dengan *knowledge sharing*.

Perusahaan BUMN di Yogyakarta sebaiknya mempertahankan iklim organisasional yang ada. Hal ini terbukti dapat meningkatkan *knowledge sharing* pada perusahaan. Dengan iklim organisasional yang kondusif akan memudahkan karyawannya dalam berbagi pengetahuan. Karena dengan berbagi pengetahuan akan menghasilkan suatu ide-ide baru yang dapat menentukan keberhasilan perusahaan tersebut. Untuk dapat berbagi pengetahuan yang baik diperlukan suatu iklim organisasional yang baik pula.

Perusahaan BUMN di Yogyakarta sebaiknya mempertahankan tingkat kepercayaan karyawan yang ada. Hal ini terbukti dapat meningkatkan *knowledge sharing* pada perusahaan. Kepercayaan adalah faktor penentu dari *knowledge sharing*, karena letak dari kepercayaan ini adalah berada pada pusat

dari *knowledge sharing*. Ketika kepercayaan ada, maka orang lebih bersedia memberikan pengetahuan yang dimilikinya kepada orang lain. Tingkat kepercayaan yang tinggi dalam ikatan emosional antara individu dapat 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*.