

PENGARUH *KNOWLEDGE SHARING* DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL DENGAN MODERASI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN PATI

Tristiana Rijanti, Kis Indriyaningrum, Kasmari, Yonar Wijaya, Noor Sa'adah

University Stikubank (Unisbank) Semarang, Indonesia

Email: tristianar@edu.unisbank.ac.id, kis.indriyaningrum@edu.unisbank.ac.id,

fkasmari@unisbank.ac.id, yonarwijaya@gmail.com, noorsaadah79@gmail.com

Abstrak

Sumber daya manusia dalam suatu organisasi mempunyai peranan yang sangat penting, karena berhasil atau tidaknya tujuan organisasi tergantung pada faktor manusia yang berperan di dalam perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian organisasi yang bersangkutan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Knowledge Sharing* dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai dengan moderasi Kepemimpinan Transformasional di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati. Obyek dalam penelitian ini adalah Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pati dengan jumlah sampel sebanyak 111 responden. Teknik yang diterapkan dalam pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linier berganda. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan pengukuran menggunakan skala likert 7 (tujuh) alternatif jawaban. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Knowledge Sharing* dan Komitmen Organisasional secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati. Kepemimpinan Transformasional terbukti sebagai variabel moderasi pengaruh Komitmen Organisasional terhadap kinerja sedangkan terhadap pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap Kinerja Pegawai tidak terbukti.

Kata kunci: knowledge sharing; komitmen organisasional dan kinerja; kepemimpinan transformasional

Abstract

Human resources in an organization have a very important role, because the success or absence of organizational goals depends on human factors that play a role in the planning, implementation and control of the organization concerned. This study aims to determine the effect of Knowledge Sharing and Organizational Commitment on Employee Performance with Transformational Leadership Moderation at the Regional Secretariat of Pati Regency. The object of this research is the State Civil Apparatus (ASN) at the Regional Secretariat of Pati Regency with a total sample of 111 respondents. The technique applied in sampling is purposive sampling. The analytical tool used in this research is multiple linear regression. Collecting data through a questionnaire with measurements using a Likert scale of 7 (seven) alternative answers. The results showed that Knowledge Sharing and

Organizational Commitment partially had a positive and significant effect on employee performance at the Regional Secretariat of Pati Regency. Transformational Leadership is proven to be a moderating variable of the effect of Organizational Commitment on performance, while the effect of Knowledge Sharing on Employee Performance is not proven.

Keywords: *knowledge sharing; organizational commitment; performance and transformational leadership*

Pendahuluan

Sumber daya manusia dalam suatu organisasi mempunyai peranan yang sangat penting, karena berhasil atau tidaknya tujuan organisasi tergantung pada faktor manusia yang berperan di dalam perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian organisasi yang bersangkutan (Hasibuan & Hasibuan, 2016). (Robbins, 2013) menjelaskan bahwa kinerja tugas merupakan hasil dari input dan proses, pada level individu, kelompok dan organisasi. Kinerja tugas merupakan kombinasi dari efektifitas dan efisiensi dalam melaksanakan tugas-tugas utama serta mempunyai kontribusi penting terhadap efektivitas organisasi. Knowledge sharing merupakan variabel proses yang berpengaruh terhadap hasil dalam hal ini adalah kinerja pegawai sebagaimana dinyatakan oleh (Park, H. S. and Im, 2003). Knowledge sharing merupakan proses mentransfer pengetahuan dari seseorang ke orang lain dalam suatu organisasi" (Park, H. S. and Im, 2003). Knowledge telah menjadi aset kunci bagi organisasi untuk dapat menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Aulawi, Govindaraju, Suryadi, & Sudirman, 2009). (Rajesh, Suresh, & Deshmukh, 2009) dan Ab Rajman, N.A & Ramli, A. (2014) menjelaskan bahwa terdapat hubungan antara keunggulan kompetitif dengan kinerja bisnis. Demikian juga yang dinyatakan oleh (Du, Ai, & Ren, 2007) bahwa berbagi pengetahuan dapat mempengaruhi kinerja dan daya saing perusahaan dalam jangka panjang. Hasil penelitian (Laura, 2019), (Mardillillah & Rahardjo, 2017) mengungkapkan bahwa knowledge sharing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sebagaimana juga hasil penelitian (Obeidat & Tarhini, 2016) dan (Krajcsák, 2018), namun demikian hasil yang berbeda dinyatakan oleh (Saragih, 2017) bahwa perilaku berbagi pengetahuan tidak berpengaruh terhadap kinerja.

(Mowday, Steers, & Porter, 1979) menyatakan bahwa ada hubungan positif antara komitmen organisasional dengan kinerja yang tinggi. Komitmen organisasional merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan (Allen & Meyer, 1990). Hasil penelitian (Renyut, Modding, & Bima, 2017) dan (Tolera, 2018) menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sedangkan penelitian (Sunarno. Liana, 2018) mengungkapkan hal yang berbeda komitmen organisasional tidak berpengaruh terhadap kinerja. Penelitian (Sjahrudin, 2018) juga menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh negative dan signifikan terhadap kinerja. Pemimpin perlu menggerakkan pegawai untuk dapat

mengembangkan semua kemampuan mereka sehingga mereka dapat berkontribusi pada organisasi (Hijriah, 2016). Salah satu gaya kepemimpinan yang terbukti dapat meningkatkan kinerja yang melebihi harapan adalah kepemimpinan transformasional, (Robbins, 2013). Hasil penelitian (Razak, Sarpan, & Ramlan, 2018) menunjukkan bahwa kinerja dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional. Demikian juga hasil penelitian oleh (Rijanti, 2017); (Indriyaningrum, Kis. Rijanti, Tristiana, 2017) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja sedangkan hasil yang berbeda dijelaskan oleh Setiawan (2015) bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian (Pestalozi, Erwandi, & Putra, 2019) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara kepemimpinan transformasional dengan inovasi. Hasil penelitian (Prasetyaningtyas, Raharjo, & Afrianty, 2020) juga menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan mempengaruhi *knowledge sharing*. Disisi yang lain hasil penelitian terdahulu (Al-Qura'an, 2015) dan Shabroz et al (2019) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Beberapa studi juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh dalam meningkatkan kinerja pegawai antara lain studi yang dinyatakan oleh (Tucunan, Supartha, & Riana, 2014) dan (Pratama, 2016). Hal tersebut yang menjadi dasar penempatan kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi pengaruh *knowledge sharing* dan komitmen organisasional terhadap kinerja.

Sesuai dengan hasil pengamatan yang didapatkan peneliti pada saat mengadakan observasi pendahuluan pada bulan Januari 2021 di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati ditemukan bahwa komitmen organisasional pegawai masih rendah yang dibuktikan dengan : (1) pegawai kurang bertanggungjawab terhadap tugas pokok dan fungsinya masing-masing seperti sering terlambat, tidak disiplin masuk dan pulang kerja, meninggalkan ruangan tanpa ijin, bahkan ada beberapa pegawai yang ditemui lebih mementingkan aktifitas diluar daripada menyelesaikan tugas kantor, ini dibuktikan dengan rendahnya tingkat absensi *finger print* baik berupa telat datang, cepat pulang, tidak *finger print*, datang hanya untuk melakukan *finger print* dan sebagainya, sedangkan ciri-ciri seorang pegawai yang memiliki komitmen organisasional yaitu memiliki loyalitas dan tanggungjawab, menjalankan visi, misi dan tujuan organisasi, (2) kurangnya kepedulian dalam mengikuti briefing pada saat apel maupun rapat yang dilaksanakan dinas, (3) pegawai belum menunjukkan keteladanan yang baik dalam mengikuti aturan-aturan organisasi seperti, tidak memarkirkan kendaraan pada tempatnya, tidak menggunakan baju dinas sesuai aturan serta, (4) lemahnya *teamwork* yang menyebabkan seluruh bagian berjalan kurang maksimal. Persoalan tersebut menunjukkan bahwa pegawai belum sepenuhnya memiliki komitmen untuk memajukan organisasi dan kurang memiliki keinginan untuk menjaga dan memelihara organisasinya. Dengan fenomena dan riset gap diatas maka konsep kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh (Bass & Avolio, 1994) yang terbukti efektif meningkatkan kinerja organisasi (Robbins, 2013) menarik untuk ditempatkan sebagai

variabel moderasi dengan empat dimensinya yaitu *idealized influence*, *inspirational motivasi*, *intellectual stimulation* dan *individual consideration*. Kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya dapat dilakukan dengan meningkatkan pengetahuan bawahannya, salah satunya dengan berbagi pengetahuan (*Knowledge Sharing*). (Liana & Rijanti, 2016) menyatakan bahwa *knowledge sharing* adalah proses sistematis dalam berbagi, dan mendistribusikan pengetahuan dari satu pihak ke pihak lain yang membutuhkan, melalui metode dan media yang bermacam-macam. (Van Den Hooff & De Ridder, 2004) menyatakan bahwa *Knowledge Sharing* memiliki dua dimensi, yaitu *knowledge collecting* dan *knowledge disseminating*. Komitmen organisasional merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan, dengan 3 (tiga) dimensi yaitu *Affective commitment*, *Continuance commitment* dan *Normative commitment* (Allen & Meyer, 1990). Pegawai yang mempunyai komitmen terhadap organisasinya akan melakukan segala upaya agar organisasi mampu mencapai kinerja yang optimal. Kinerja dapat diartikan sebagai tingkat kebutuhan tiap individu sebagai pengharapan atas pekerjaan yang dilakukan (Miner, 2015). Dengan empat dimensi kinerja yaitu kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu kerja dan kerjasama dengan rekan kerja yang lain.

Berdasarkan beberapa teori yang dijelaskan diatas, fenomena kinerja di obyek penelitian serta hasil penelitian yang berbeda dari beberapa penelitian terdahulu maka dirumuskan :

Hipotesis 1: *Knowledge Sharing* berpengaruh positif terhadap kinerja.

Hipotesis 1: Komitmen Organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja.

Hipotesis 3: Kepemimpinan Transformasional memoderasi pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap kinerja.

Hipotesis 4: Kepemimpinan Transformasional memoderasi pengaruh Komitmen Organisasional terhadap kinerja.

Adapun tujuan penelitian ini adalah :

1. Menguji dan menganalisis pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap kinerja.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh Komitmen Organisasional terhadap kinerja.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap kinerja dengan moderasi kepemimpinan transformasional.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh Komitmen Organisasional terhadap kinerja dengan moderasi kepemimpinan transformasional.

Metode Penelitian

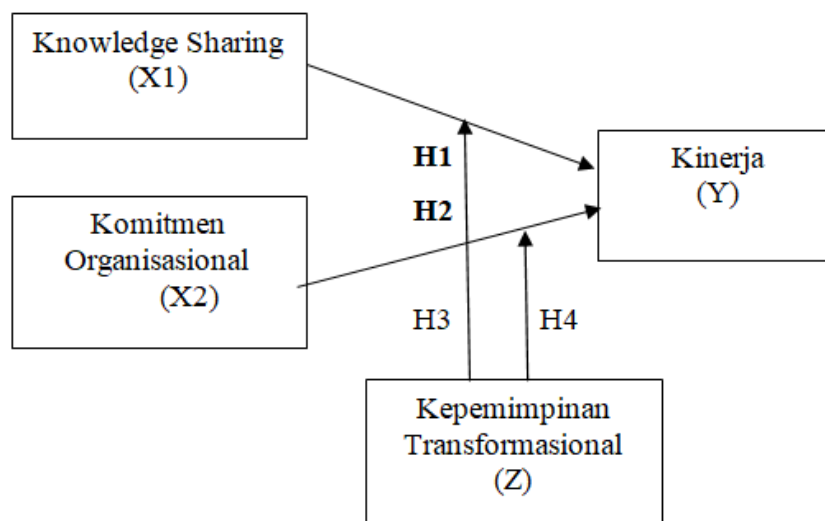
1. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah semua Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bekerja di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Pati sebanyak 208 pegawai. teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*. Adapun kriteria atau syarat yang dipakai adalah Aparatur Sipil Negara (ASN) tetap dengan

pendidikan terendah SLTA dan golongan terendah II/a serta mempunyai masa kerja minimal 5 (lima) tahun, sejumlah 111 ASN.

2. Model Empirik

Model penelitian yang digunakan adalah model regresi linier berganda yang menguji pengaruh secara individual variabel independen yaitu *knowledge sharing* dan komitmen organisasional terhadap kinerja dan peran variabel kepemimpinan tranformasional dalam memoderasi pengaruh Knowledge Sharing terhadap kinerja dan pengaruh Komitmen Organisasional terhadap kinerja, sebagaimana digambarkan pada model grafis di bawah ini.



Gambar 1
Model Empirik

3. Model Matematis

Bersadarkan model empirik tersebut disusun Model Matematis sebagai berikut :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + e$$

$$Y_1 = a_1 + b_3 X_1 + b_4 Z X_1 + e$$

$$Y_2 = a_2 + b_5 X_2 + b_6 Z X_2 + e$$

Keterangan:

a = konstanta

Y = Y₁ = Y₂ = Kinerja

b₁ = b₂ = b₃ = b₄ = b₅ = b₆ = beta

X₁ = Knowledge Sharing

X₂ = Komitmen Organisasional

Z = Kepemimpinan Transformasional

Hasil dan Pembahasan

A. Hasil

Kuesioner yang disebar sebanyak 111, yang layak diolah 110. Adapun hasil deskripsi responden tanggapan responden akan diuraikan di bawah ini. Responden dalam penelitian ini didominasi pria sebanyak 61(enam puluh satu) orang (55,5%) dan yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 49 (empat puluh sembilan) orang (44,5%). Dilihat dari sebaran usia paling banyak berusia 30 s/d 40 tahun sebanyak 45 (empat puluh lima) orang (40,9%) dan paling sedikit berusia 50 tahun ke atas sebanyak 2 (dua) orang (1,8%). Berdasarkan golongan, paling banyak adalah pada golongan III sebanyak 76 (tujuh puluh enam) orang (69%) dan paling sedikit pada golongan IV sebanyak 6 (enam) orang (5,5%). Pendidikan responden didominasi Sarjana sebanyak 54 (lima puluh empat) orang (49,1 %) dan paling sedikit berpendidikan Diploma sebanyak 12 orang (10,9%). Berdasarkan masa kerja diketahui bahwa responden dalam penelitian ini paling banyak mempunyai masa kerja 5 s/d 10 tahun sebanyak 43 (empat puluh tiga) orang (39,1%) dan paling sedikit mempunyai masa kerja 21 tahun ke atas sebanyak 26 (dua puluh enam) orang (23,6%).

Tanggapan responden terhadap variabel yang diteliti cukup baik yaitu dilihat dari rata-rata jawaban responden lebih dari 5 skala likert yaitu variabel *knowledge sharing* nilai rata-rata *mean* adalah 5.40 artinya rata-rata responden memilih jawaban agak setuju dan setuju, variabel komitmen organisasional nilai rata-rata *mean* adalah 5.33 artinya bahwa responden memberikan jawaban untuk masing-masing butir memilih kecenderungan agak setuju. Nilai rata-rata *mean* jawaban responden terhadap variabel kinerja adalah 5.51, berarti bahwa responden dalam memberikan jawaban untuk masing-masing butir memiliki kecenderungan memilih jawaban agak setuju. Tanggapan responden terhadap variabel kepemimpinan transformasional ditunjukkan dengan nilai rata-rata *mean* adalah 5.53 artinya rata-rata responden memilih jawaban agak setuju dan setuju.

1. Hasil Uji Instrumen

Uji instrumen dilakukan melalui uji validitas dan reliabilitas data, uji validitas dengan melihat *KMO and Bartlett's test* dan faktor loading (*component matrix*), uji reliabilitas dengan melihat koefisien *alpha cronbach*. Berdasarkan hasil uji validitas diketahui semua variable yang diteliti yaitu kepemimpinan transformasional, *knowledge sharing*, komitmen organisasional dan kinerja mempunyai $KMO > 0,5$ maka semua variable telah memenuhi kecukupan sampel dan diketahui semua item dari variable yang diteliti mempunyai nilai Loading factor $> 0,4$ maka seluruhnya valid kecuali item variabel komitmen organisasional X2.7 dinyatakan tidak valid karena nilai komponen matriknya kurang dari 0,4 sehingga item tersebut tidak diikutkan dalam analisis selanjutnya. Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa semua variabel reliabel atau handal karena mempunyai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,7.

2. Analisis Regresi

Hasil uji regresi dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 1
Hasil Uji Regresi

Model Persamaan Regresi	Uji Model		Uji Regresi		Keterangan
	Adjusted R Square	F	Sig	Beta	
$Y = b_1.X_1 + b_2.X_2 + e_1$	.842	292.224	.000		
- <i>Knowledge Sharing</i> terhadap kinerja				.516	.000
- Komitmen organisasional terhadap Kinerja				.453	.000
$Y = b_3.X_1 + b_4.X_1Z + e_2$	.773	187.017	.000		
- Kepemimpinan transformasional memoderasi <i>Knowledge sharing</i> terhadap Kinerja				.316	.075
$Y = b_5.X_2 + b_6.X_2Z + e_2$	.770	183.501			
- Kepemimpinan transformasional memoderasi Komitmen organisasional terhadap Kinerja				.537	.001

Sumber : Data primer diolah 2021

Berdasarkan Tabel 1 diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

Pada Model Regresi tersebut di atas terlihat bahwa koefisien regresi *knowledge sharing* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, hal ini mengandung makna bahwa semakin sering dilakukan *knowledge sharing* maka akan meningkatkan kinerja. Demikian juga bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, hal ini mengandung makna bahwa semakin pegawai komitmen terhadap organisasi maka akan meningkatkan kinerja.

Pada Model moderasi menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memoderasi pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja sedangkan pada pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja dimoderasi oleh kepemimpinan transformasional.

3. Uji Model

a. Uji Determinasi (Uji R^2)

Berdasarkan Tabel 1 diketahui bahwa pada model persamaan regresi pertama mempunyai nilai *Adjusted R Square* 84,2 berarti sebesar 84,2% variabel kinerja dapat dijelaskan oleh variabel *knowledge sharing* dan variabel komitmen organisasional, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model yang diteliti.

b. Uji F (Goodness of Fit)

Berdasarkan Tabel 1 diketahui bahwa model persamaan regresi pertama mempunyai nilai F hitung sebesar 292.224 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 lebihn kecil dari 0.05. Hal ini mengandung makna bahwa *knowledge sharing* dan komitmen organisasional mempunyai pengaruh simultan terhadap kinerja sehingga model yang digunakan memenuhi persyaratan *Goodness of Fit*.

c. Uji Hipotesis

Hipotesis 1 : *Knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap kinerja

Hasil regresi pertama pada Tabel 1 menunjukkan nilai *beta standartdized coefficients knowledge sharing* sebesar 0,516 dan tingkat signifikansinya 0,000 lebih kecil dari 0.05 sehingga *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati sehingga hipotesis 1 diterima.

Hipotesis 2 : Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja

Hasil regresi pertama pada Tabel 1 menunjukkan nilai *beta standartdized coefficients* komitmen organisasional sebesar 0,453 dan tingkat signifikansinya 0,000 lebih kecil 0.05 sehingga komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati sehingga hipotesis 2 diterima

Hipotesis 3 : Variabel Kepemimpinan Transformasional memoderasi pengaruh *Knowledge sharing* terhadap kinerja Hasil regresi pada Model Moderasi pertama pada Tabel 1 menunjukkan bahwa nilai *beta standartdized coefficients* hasil interaksi kepemimpinan transformasional dengan *knowledge sharing* sebesar 0,316 dan tingkat signifikansinya 0,075 lebih besar dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memoderasi pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati sehingga hipotesis 3 ditolak.

Hipotesis 4 : Kepemimpinan Transformasional memoderasi pengaruh Komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja Hasil regresi pada Model Moderasi kedua pada Tabel 1 menunjukkan bahwa nilai *beta standartdized coefficients* hasil interaksi kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasional sebesar 0,537 dan tingkat signifikansinya 0,001 lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memoderasi pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati sehingga hipotesis 4 diterima.

B. Pembahasan

1) Pengaruh *Knowledge Sharing* Terhadap Kinerja

Berdasarkan uji hipotesis menunjukkan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja yang dibuktikan dengan nilai koefisien regresi dengan beta standardized sebesar 0,516 dan signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$, artinya semakin sering dilakukan *knowledge sharing* dalam suatu organisasi maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Hal tersebut sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh (Kang, Kim, & Chang, 2008), (Obeidat & Tarhini, 2016) dan Mardililah dan Rahardjo (2017) yang mengungkapkan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Temuan ini memberi implikasi apabila institusi menginginkan peningkatan kinerja pegawai maka perlu dilakukan peningkatan *knowledge sharing* secara periodik. Membaca hasil dari tanggapan responden peningkatan *knowledge sharing* yang sebaiknya ditingkatkan adalah perhatian terhadap rekan kerja yang kompetensinya kurang.

2) Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja

Berdasarkan uji hipotesis menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja yang dibuktikan dengan nilai koefisien regresi dengan beta standardized sebesar 0,453 dan signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ artinya semakin baik komitmen organisasional dalam suatu organisasi maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Hal tersebut sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh (Sutanto & Ratna, 2015) dan (Mardiyana, Sutanto, & Hidayat, 2019) yang menyimpulkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Temuan ini memberi implikasi apabila institusi apabila menginginkan peningkatan kinerja pegawai maka perlu peningkatan komitmen organisasional yang lebih baik yaitu dengan cara memberikan kesempatan pegawai dalam mengembangkan karirnya.

3) Kepemimpinan Transformasional Memoderasi Pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap Kinerja

Hasil uji moderasi pertama menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak terbukti memoderasi pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja. Hasil ini berbeda dengan teori kepemimpinan transformasional dari (Bass & Avolio, 1994) yang ketiga *intellectual stimulation* yang menyatakan bahwa semakin pemimpin mampu memotivasi pegawainya melalui peningkatan intelektualnya, pengetahuannya maka pegawai akan semakin termotivasi meningkatkan kinerjanya. Hal ini dapat dijelaskan dari rata-rata tanggapan responden terhadap kepemimpinan transformasional ternyata pemimpin di obyek penelitian tidak dapat menjadi *role model* sebagai pemimpin dan tidak mampu meyakinkan bawahannya bahwa tujuan organisasi mampu dicapai, sedangkan sebagian besar responden berada pada usia produktif yaitu usia 30 sd 40 tahun

sebesar 40,9% dan tingkat pendidikan pada level sarjana sebanyak 54 responden atau 49% dari responden yang diteliti, yang sangat membutuhkan figur kepemimpinan dan daya penalaran yang cukup memadai.

4) Kepemimpinan Transformasional Memoderasi Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja

Hasil uji moderasi kedua menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional terbukti memoderasi pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja. Hasil ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional dari (Bass & Avolio, 1994) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kinerja organisasi. Hasil interaksi antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasional menunjukkan nilai positif, berarti bahwa kepemimpinan transformasional memperkuat pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja. Kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi juga pernah ditemukan sebelumnya oleh (Indriyaningrum, Kis. Rijanti, Tristiana, 2017) namun dengan variabel *independent self efficacy* dan motivasi terhadap kinerja. Hasil penelitian tersebut membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional memperkuat pengaruh baik *self efficacy* dan motivasi terhadap kinerja. Hasil penelitian senada ditemukan oleh (Liana & Rijanti, 2016), bahwa kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi tapi memperlemah pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bagian sebelumnya maka dapat disimpulkan sebagai berikut: 1) *Knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini berarti bahwa semakin sering dilakukan *knowledge sharing* maka kinerja akan meningkat. 2) Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini berarti bahwa semakin pegawai komitmen terhadap organisasi maka kinerja akan meningkat. 3) Kepemimpinan transformasional tidak terbukti memoderasi pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja. 4) Kepemimpinan transformasional terbukti memoderasi pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja. Dalam hal ini kepemimpinan transformasional terbukti memperkuat pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja.

Merujuk pada hasil penelitian tersebut maka sebaiknya Sekretariat Daerah Kabupaten Pati dalam meningkatkan kinerja pegawai dengan cara 1) Meningkatkan peran kepemimpinan transformasional terutama dalam meningkatkan kinerja pegawai karena terbukti memperkuat pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai, yaitu dengan cara meningkatkan peran pimpinan sebagai role model dan mampu meningkatkan keyakinan bagi pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. 2) Dalam meningkatkan komitmen pegawainya perlu dilakukan dengan cara memberikan kesempatan promosi yang adil, memberi insentif bagi pegawai yang berprestasi dan kepada pegawai diberi tambahan *skill* dalam meningkatkan kinerjanya.

Rekomendasi penelitian yang akan datang : Dapat diteliti lebih lanjut per dimensi dari masing-masing variabel yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja, juga perlu dibedakan mereka yang masa kerjanya lama dan baru apakah terjadi perbedaan terhadap masing-masing variabel yang berpengaruh dalam peningkatan kinerja.

Pengaruh Knowledge Sharing dan Komitmen Organisasional dengan Moderasi
Kepemimpinan Transformasional di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati

BIBLIOGRAFI

- Al-Qura'an, Atif. (2015). The Impact Of Transformational Leadership On Organizational Change Management: Case Study At Jordan Ahli Bank. *IOSR Journal Of Business And Management*, 17(12), 1–7. [Google Scholar](#)
- Allen, Natalie J., & Meyer, John P. (1990). The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization. *Journal Of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. [Google Scholar](#)
- Aulawi, Hilmi, Govindaraju, Rajesri, Suryadi, Kadarsah, & Sudirman, Iman. (2009). Hubungan Knowledge Sharing Behavior Dan Individual Innovation Capability. *Jurnal Teknik Industri*, 11(2), PP-174. [Google Scholar](#)
- Bass, Bernard M., & Avolio, Bruce J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Sage. [Google Scholar](#)
- Du, Rong, Ai, Shizhong, & Ren, Yuqing. (2007). Relationship Between Knowledge Sharing And Performance: A Survey In Xi'an, China. *Expert Systems With Applications*, 32(1), 38–46. [Google Scholar](#)
- Hasibuan, Malayu S. P., & Hasibuan, H. Malayu S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. [Google Scholar](#)
- Hijriah, Hijriah. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Lingkup Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Mamuju Utara. *Katalogis*, 4(5). [Google Scholar](#)
- Indriyaningrum, Kis. Rijanti, Tristiana, Sarwendah. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Moderasi Pada Kantor Pertanahan Kota Semarang. *Proceedings STIE Dharmakusuma*. [Google Scholar](#)
- Kang, Yeo Jin, Kim, Seok Eun, & Chang, Gee Weon. (2008). The Impact Of Knowledge Sharing On Work Performance: An Empirical Analysis Of The Public Employees' Perceptions In South Korea. *Intl Journal Of Public Administration*, 31(14), 1548–1568. [Google Scholar](#)
- Krajcsák, Zoltán. (2018). Relationships Between Employee Commitment And Organizational Cultures: A Theoretical Framework. *International Journal Of Organizational Analysis*. [Google Scholar](#)
- Laura, Netty. (2019). Penerapan Dimensi Knowledge Sharing Behavior Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Sektor Wisata Di Indonesia. *Fokus Ekonomi: Jurnal Ilmiah Ekonomi*, 14(2), 284–301. [Google Scholar](#)

- Liana, Lie, & Rijanti, Tristiana. (2016). Pengaruh Motivasi Dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Guru Dimoderasi Gaya Kepemimpinan Transformasional (Studi Pada Guru-Guru SMP Negeri Se-Kecamatan Bojong Kabupaten Pekalongan). *Seminar Nasional Multi Disiplin Ilmu Unisbank 2016*. Stikubank University. [Google Scholar](#)
- Mardiyana, Mardiyana, Sutanto, Aftoni, & Hidayat, Abdul Choliq. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Daerah Istimewa Yogyakarta. *Jurnal Sains Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 9(2), 100–113. [Google Scholar](#)
- Mardlillah, Arina Idzna, & Rahardjo, Kusdi. (2017). Pengaruh Knowledge Sharing Terhadap Kompetensi Individu Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Non-Medis RS Lavalette Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 46(2), 28–36. [Google Scholar](#)
- Miner, John B. (2015). *Organizational Behavior 4: From Theory To Practice*. Routledge. [Google Scholar](#)
- Mowday, Richard T., Steers, Richard M., & Porter, Lyman W. (1979). The Measurement Of Organizational Commitment. *Journal Of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [Google Scholar](#)
- Obeidat, Bader Yousef, & Tarhini, Ali. (2016). A Jordanian Empirical Study Of The Associations Among Transformational Leadership, Transactional Leadership, Knowledge Sharing, Job Performance, And Firm Performance: A Structural Equation Modelling Approach. *Journal Of Management Development*. [Google Scholar](#)
- Park, H. S. And Im, B. C. (2003). “A Study On The Knowledge Sharing Behavior Of Local Public Servants In Korea.” Retrieved From <http://www.kapa21.or.kr/Down/2003>. [Google Scholar](#)
- Pestalozi, Donni, Erwandi, Rudi, & Putra, M. Rusni Eka. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Keinovatifan Guru SMA Negeri Kota Lubuklinggau. *Alignment: Journal Of Administration And Educational Management*, 2(1), 30–38. [Google Scholar](#)
- Prasetyaningtyas, Weny Suci, Raharjo, Kusdi, & Afrianty, Tri Wulida. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Knowledge Sharing Dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 23(2), 379–399. [Google Scholar](#)
- Pratama, Gilang. (2016). Effect Of Transformational Leadership Towards Employee's Performance Through Satisfaction And Moderated By Culture. *Jurnal Ekonomi Universitas Esa Unggul*, 7(2), 77826. [Google Scholar](#)

- Rajesh, K. S., Suresh, K. G., & Deshmukh, S. G. (2009). The Competitiveness Of Smes In A Globalized Economy. *Management Research Review*, 33, 54–65. [Google Scholar](#)
- Razak, Abdul, Sarpan, Sarpan, & Ramlan, Ramlan. (2018). Effect Of Leadership Style, Motivation And Work Discipline On Employee Performance In PT. ABC Makassar. *International Review Of Management And Marketing*, 8(6), 67. [Google Scholar](#)
- Renyut, Bernard C., Modding, H. Basri, & Bima, Jobhar. (2017). *The Effect Of Organizational Commitment, Competence On Job Satisfaction And Employees Performance In Maluku Governor's Office*. [Google Scholar](#)
- Rijanti, Tristiana. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi Pada Kantor Pertanahan Kota Semarang. *Proceedings*, 1(1). [Google Scholar](#)
- Robbins, Stephen P. (2013). *Dan Timothy A. Judge, Organizational Behavior*. Prentice Hall Inc., New Jersey. [Google Scholar](#)
- Saragih, Sautpin Tubipar. (2017). Pengaruh Knowledge Sharing Behavior Dan Inovasi Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Karyawan Dikawasanindustri BIP. *Jurnal Sistem Informasi (JSI)*, 9(1). [Google Scholar](#)
- Sjahrudin, Herman. (2018). Pengaruh Profesionalisme Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*. [Google Scholar](#)
- Sunarno. Liana, Lie. (2018). Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Dimediasi Kepuasan Kerja (Studi Kasus Pada Guru Sma Kesatrian Dalam Yayasan Pendidikan Kesatrian 67). *Prosiding Seminar Nasional Multi Disiplin Ilmu & Call For Papers Unisbank (Sendi_U) Kajian Multi Disiplin Ilmu*. [Google Scholar](#)
- Sutanto, Eddy M., & Ratna, Athalia. (2015). Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Berdasarkan Karakteristik Individual. *BISMA: Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 9(1), 56–70. [Google Scholar](#)
- Tolera, Dinku Gilo. (2018). Effects Of Employees Commitment On Organizational Performance At Arjo Didessa Sugar Factory. *African Journal Of Business Management*, 12(9), 252–257. [Google Scholar](#)
- Tucunan, Roy Johan Agung, Supartha, Wayan Gede, & Riana, I. Gede. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 3(09), 533–550. [Google Scholar](#)

Van Den Hooff, Bart, & De Ridder, Jan A. (2004). Knowledge Sharing In Context: The Influence Of Organizational Commitment, Communication Climate And CMC Use On Knowledge Sharing. *Journal Of Knowledge Management*. [Google Scholar](#)

Copyright holder:

Tristiana Rijanti, Kis Indriyaningrum, Kasmari, Yonar Wijaya, Noor Sa'adah (2022)

First publication right:

Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia

This article is licensed under:

