

Ferry Siswadhi

**PENGARUH *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* DAN *ORGANIZATIONAL CAPITAL*  
TERHADAP *KNOWLEDGE MANAGEMENT* DENGAN *KNOWLEDGE SHARING*  
SEBAGAI VARIABEL MODERATING**

Ferry Siswadhi<sup>1</sup>

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sakti Alam Kerinci  
fsiswadhi@gmail.com

**ABSTRACT**-*This study is to examine the relationship between Transformational Leadership and Organizational Capital on Knowledge Management, and if this relationship exists and to examine whether Knowledge Sharing has a mediating role in this relationship. The importance and expected contribution of this research is to explain the relationship between Transformational Leadership and Organizational Capital, and to provide new perspectives to employees at the Kerinci District Secretariat and to contribute to previous scientific studies of these variables in a constructive way. To analyze the data, The Structural Equation Modeling (SEM) was used from the AMOS Version 22 statistical software package in modeling and hypothesis analysis. From this research, it was found that Transformational Leadership directly had a better effect on Knowledge Management, and if Transformational Leadership through Knowledge Sharing would weaken Knowledge Management at the Regional Secretariat of Kerinci Regency. Meanwhile, Organizational Capital indirectly through Knowledge Sharing has a better influence on Knowledge Management, in the sense that Organizational Capital through Transformational Leadership can strengthen Knowledge Management at the Regional Secretariat of Kerinci Regency.*

**Keywords:** *Leadership, Transformational Leadership, Organizational Capital, Knowledge, Knowledge Management, and Knowledge Sharing*

**ABSTRAK**-Penelitian ini untuk menguji hubungan antara *Transformational Leadership* dan *Organizational Capital* terhadap *Knowledge Management*, dan jika hubungan ini ada serta untuk meneliti apakah *Knowledge Sharing* memiliki peran

mediasi pada hubungan ini. Pentingnya dan kontribusi yang diharapkan dari penelitian ini adalah untuk menjelaskan hubungan antara *Transformational Leadership* dan *Organizational Capital*, dan untuk memberikan perspektif baru kepada pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Kerinci dan untuk berkontribusi pada studi ilmiah sebelumnya tentang variabel-variabel ini dalam cara yang konstruktif. Untuk menganalisis data digunakan *The Structural Equation Modeling (SEM)* dari paket *software* statistik AMOS Versi 22 dalam model dan pengkajian hipotesis. Dari penelitian ini didapatkan bahwa *Transformational Leadership* secara langsung mempunyai pengaruh lebih baik terhadap *Knowledge Management*, dan apa bila *Transformational Leadership* tersebut melalui *Knowledge Sharing* justru akan memperlemah *Knowledge Management* pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kerinci. Sedangkan *Organizational Capital* secara tidak langsung melalui *Knowledge Sharing* mempunyai pengaruh lebih baik terhadap *Knowledge Management*, dalam arti bahwa *Organizational Capital* melalui *Transformational Leadership* dapat memperkuat *Knowledge Management* pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kerinci.

**Kata kunci :** *Leadership, Transformational Leadership, Organizational Capital, Knowledge, Knowledge Management, and Knowledge Sharing*

## PENDAHULUAN

Kepemimpinan membutuhkan penggabungan dari orang-orang tanpa menggunakan kekuatan dan meyakinkan mereka untuk bekerja untuk tujuan

yang sama. Pada titik ini, salah satu gaya kepemimpinan adalah *Transformational Leadership*. Pemimpin transformasional memiliki visi strategis yang realistis yang menarik untuk masa depan. Mereka menciptakan visi dari simbol, cerita dan argumen lain dalam kehidupan karyawan dan memotivasi mereka untuk bekerja untuk mencapai tujuan strategis organisasi. Pemimpin transformasional mempengaruhi bawahan mereka dengan karisma mereka, memotivasi mereka sesuai dengan tujuan yang ditentukan, mendorong secara intelektual, dan menunjukkan minat individu kepada masing-masing dari mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Organisasi mengembangkan praktik organisasinya untuk merealisasikan pengembalian dari diberikan oleh sumber daya seperti modal dan tenaga kerja. Praktik organisasi yang memfasilitasi penciptaan pengembalian dari sumber daya organisasi yang berkelanjutan harus tahan lama dan istimewa, yaitu, sulit untuk ditiru. Dalam kasus di mana implementasi yang membutuhkan investasi besar, praktik, rutinitas, dan proses organisasi yang disebut *Organizational Capital*.

Seiring dengan *Transformational Leadership*, banyak organisasi telah mengambil minat aktif dalam *Knowledge Management* untuk meningkatkan output dengan cara menyerap dan berbagi pengetahuan yang lebih efektif (Han, Seo, & Yoon, 2016). *Knowledge Sharing* didalam sebuah organisasi telah lama dianggap sebagai salah satu yang menunjang dan terciptanya kesuksesan organisasi, yang merupakan faktor utama dalam kesuksesan tersebut. Pengetahuan yang ada didalam

**Ferry Siswadhi**

organisasi merupakan salah satu modal yang dapat memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Mekanisme berbagi pengetahuan dalam perusahaan memainkan peran penting dalam kinerja tim karena interaksi satu-ke-satu di antara para pemain tim. Pengetahuan memberikan arahan intelektual kepada individu tentang mengetahui bagaimana dan mengetahui apa. *Knowledge Sharing* telah memainkan peranan penting dalam dalam organisasi sebagai pengetahuan yang diakui sebagai sumber penting untuk meningkatkan kinerja tim. Bekerja dalam tim adalah masalah inti yang dihadapi organisasi sekarang. Selain itu, tim adalah struktur inti dari organisasi. Jadi sangat penting bagi para pemain tim untuk berbagi pengalaman dan informasi mereka (Mihardjo, Sasmoko, Alamsjah, & Elidjen, 2019).

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menguji hubungan antara *Transformational Leadership* dan *Organizational Capital* terhadap *Knowledge Management*, dan jika hubungan ini ada serta untuk meneliti apakah *Knowledge Sharing* memiliki peran mediasi pada hubungan ini. Pentingnya dan kontribusi yang diharapkan dari penelitian ini adalah untuk menjelaskan hubungan antara *Transformational Leadership* dan *Organizational Capital*, dan untuk memberikan perspektif baru kepada pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Kerinci dan untuk berkontribusi pada studi ilmiah sebelumnya tentang variabel-variabel ini dalam cara yang konstruktif.

Ferry Siswadhi

## TINJAUAN PUSTAKA

### 1. *Knowledge Management*

Kumar & Kalva (2015) menyatakan *Knowledge Management* adalah disiplin dari individu, tim, dan seluruh organisasi untuk secara kolektif dan sistematis menciptakan, berbagi, dan menerapkan pengetahuan, untuk mencapai tujuan mereka dengan lebih baik. Proses *Knowledge Management* adalah generasi, representasi, penyimpanan, transfer, transformasi, aplikasi, penanaman dan perlindungan pengetahuan organisasi (Chang & Lin, 2015). Menurut Mohajan (2017) *Knowledge Management* merupakan proses untuk menciptakan, mengatur, mentransfer, berbagi, dan meningkatkan pengetahuan tacit dan pengetahuan eksplisit yang bertujuan untuk keberhasilan organisasi. *Knowledge Management* memberikan kontribusi pada perumusan strategi dalam organisasi yang memiliki peran kunci dalam pengambilan keputusan, proses manajerial yang secara signifikan membutuhkan banyak pengetahuan (Mohajan, 2017). Tujuan *Knowledge Management* adalah untuk memaksimalkan keefektifan pengetahuan yang berhubungan dengan organisasi dan dari pengetahuan secara sistematis, eksplisit dan membangun, pembaruan dan aplikasi pengetahuan (Sari, Salamah, & Albetris, 2019).

Mills & Smith (2011) menyatakan Indikator dari *Knowledge management* (KM) adalah :

#### 1) Teknologi.

Elemen teknologi dari *Knowledge management* terdiri dari sistem teknologi informasi (TI) yang memungkinkan integrasi informasi dan

pengetahuan dalam organisasi serta penciptaan, transfer, penyimpanan dan penyimpanan sumber daya pengetahuan dari organisasi dengan aman.

#### 2) Budaya organisasi.

Dalam konteks *Knowledge management* dianggap sebagai kumpulan nilai-nilai, kepercayaan, perilaku dan simbol yang kompleks yang mempengaruhi *Knowledge management* dalam organisasi. Oleh karena itu, budaya yang ramah pengetahuan dianggap sebagai salah satu faktor terpenting yang memengaruhi *Knowledge management* dan hasil dari penggunaannya.

#### 3) Struktur organisasi

Struktur organisasi yang terdiri dari hierarki organisasi, peraturan dan regulasi, dan hubungan pelaporan dan dianggap sebagai sarana koordinasi dan kontrol di mana organisasi dapat diarahkan ke arah efektivitas organisasi.

### 2. *Transformational Leadership*

Obeidat, Nofal, & Masa'deh (2018) menyatakan Kepemimpinan transformasional mengacu pada pemimpin yang menginspirasi pengikut untuk bekerja menuju tujuan bersama, mendefinisikan suatu visi dan tujuan yang menarik, menantang karyawan untuk mencapainya, membangun kepercayaan dan kepercayaan diri, dan memotivasi karyawan untuk berpikir dan menyelesaikan masalah dengan cara baru. Kepemimpinan transformasional mengacu pada pemimpin yang berupaya menciptakan ide dan perspektif baru untuk menciptakan jalur baru pertumbuhan dan kemakmuran di depan organisasi (Moradi Korejan & Shahbazi, 2016). Sedangkan

Mohammad, AL-Zeaud, & Batayneh (2011) berpendapat kepemimpinan transformasional membantu meningkatkan kepedulian karyawan dan memperdalam tingkat persepsi mereka serta penerimaan mereka terhadap visi dan tujuan kelompok. Bass dan Avolio (1994) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang membantu meningkatkan kepedulian karyawan dan memperdalam tingkat persepsi mereka serta penerimaan mereka terhadap visi dan tujuan kelompok. Kepemimpinan transformasional mengubah karyawan melalui kata-kata dan tindakan dan sangat mempengaruhi pengikutnya (Teymournejad & Elghaei, 2017). Dengan rasa hormat dan kepercayaan dari pengikut atau dengan mengungkapkan visi di luar misi saat ini, kepemimpinan transformasional menginformasikan personil tujuan, mengarahkan orang-orang dari pemikiran individu ke pemikiran kelompok dan memotivasi mereka untuk melakukan upaya untuk kepentingan public. Teymournejad & Elghaei (2017) menyatakan Indikator dari *Transformational Leadership* adalah :

1) Idealized influence

Idealized influence atau pengaruh ideal, menggambarkan para pemimpin yang bertindak sebagai model yang kuat. Mereka sangat dihormati oleh pengikut, mereka dapat diandalkan dapat mengarahkan

2) Inspirational motivation

Inspirational motivation atau Motivasi inspirasional adalah untuk memotivasi dan meningkatkan motivasi pengikut dengan

**Ferry Siswadhi**  
menarik emosi mereka. Motivasi inspirasional menekankan pada emosi dan batin motivasi daripada interaksi sehari-hari pemimpin dan pengikut.

3) Intellectual stimulation

Intellectual stimulation atau Stimulasi intelektual adalah untuk merangsang pengikut oleh kepemimpinan untuk menemukan solusi baru dan pemikiran baru untuk menyelesaikan masalah organisasi oleh para pengikut

4) Individualized consideration

Individualized consideration atau Pertimbangan individual adalah untuk mempertimbangkan perbedaan individu pengikut, berkomunikasi dengan mereka dan merangsang mereka dengan menugaskan tanggung jawab untuk belajar dan mengalami.

### 3. Organizational Capital

Martín et al (2006) menyatakan Organizational Capital (modal organisasi) adalah kombinasi pengetahuan eksplisit dan implisit, formal dan informal yang secara efektif dan efisien menyusun struktur dan mengembangkan aktivitas organisasi perusahaan. Bozbura & Beskese (2007) menyatakan Organizational Capital merupakan jumlah semua aset yang memungkinkan kemampuan kreatif dari sebuah organisasi. Gort, Grabowski, & McGuckin (1985) menyatakan modal organisasi terdiri dari informasi dan sumber daya manusia yang memberikan penambahan nilai kompetitif terhadap organisasi.

Martín-de-Castro et al (2006) menyatakan Indikator dari Organizational Capital adalah :

Ferry Siswadhi

1) *Culture* (Budaya)

Organisasi yang memiliki budaya organisasi seperti adanya dukungan dan menghargai karyawan akan menambah nilai finansial untuk organisasi.

2) *Structure* (struktur)

Struktur dari organisasi yang berkaitan dengan lingkungan yang kompetitif, yang akan bernilai jika karakteristik struktur organisasi cocok dengan karakteristik lingkungan

3) *Organizational learning* (Pembelajaran organisasi)

Pembelajaran organisasi adalah proses dimana suatu organisasi meningkatkan dirinya sendiri dari waktu ke waktu melalui pengalaman dan menggunakan pengalaman itu untuk menciptakan pengetahuan. Pengetahuan yang diciptakan kemudian ditransfer dalam organisasi.

**4. Knowledge Sharing**

Pangil & Nasurddin (2010) menyatakan *Knowledge Sharing* merupakan Kemampuan organisasi dan individu di dalamnya untuk saling berbagi pengetahuan, khususnya pengetahuan organisasi, diidentifikasi sebagai salah satu faktor yang berkontribusi terhadap daya saing organisasi. Berbagi pengetahuan membantu individu dan organisasi membangun pengetahuan. Ini karena memungkinkan mereka untuk berdiskusi dan berunding tentang topik tertentu yang dapat mendorong generasi pengetahuan baru. Widuri (2018) menyatakan *Knowledge sharing* merupakan suatu proses yang sistematis dalam mengirimkan, mendistribusikan, dan mendiseminasikan

pengetahuan dan konteks multidimensi dari seorang atau organisasi kepada orang atau organisasi lain yang membutuhkan. Meulenbroek et al (2018) menyatakan bahwa *Knowledge Sharing* didefinisikan sebagai seperangkat perilaku individu yang melibatkan berbagai pengetahuan dan keahlian terkait pekerjaan dengan anggota lain dalam organisasi.

Widuri (2018) menyatakan Indikator dari *Knowledge sharing* adalah :

## 1) Sosialisasi

Pada tahap ini, proses *sharing* dan penciptaan *tacit knowledge* melalui interaksi dan pengalaman langsung. Atau tahap konversi pengetahuan *tacit-tacit* terjadi pada tingkat individu dan kelompok. Sosialisasi merupakan proses penyebaran pengalaman, dan penciptaan pengetahuan.

## 2) Eksternalisasi

Proses eksternalisasi merupakan perubahan pengetahuan dari *tacit knowledge* ke *explicit knowledge* atau mengejawantahkan *tacit knowledge* dalam suatu konsep yang lebih riil.

## 3) Kombinasi

Proses ini adalah mengkonversi *explicit knowledge* menjadi *explicit knowledge*. Media untuk proses ini dapat dilakukan melalui pertukaran dokumen kerja antar pustakawan. Sederhananya, pengetahuan yang sudah terdokumentasikan melalui proses eksternalisasi seperti hasil diskusi, rapat maupun pertemuan, dan jenis lainnya dikemas ulang kembali yang kemudian dibagikan kepada rekan kerja

#### 4) Internalisasi

Setelah melalui tiga proses diawal, terakhir adalah proses internalisasi. Proses ini sudah masuk proses pembelajaran yang dilakukan oleh seluruh anggota organisasi terhadap eksplisit *knowledge* yang disebarkan ke seluruh organisasi melalui pengalaman sendiri sehingga menjadi tacit *knowledge* anggota organisasi.

### METODE PENELITIAN

#### 1. Populasi dan Sampel Penelitian

##### 1) Populasi

Sugiyono (2010:61) memberikan pengertian bahwa Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek atau subyek yang menjadi kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik simpulannya. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Kerinci sebanyak 112 orang pegawai.

##### 2) Sampel

Menurut Suharsimi (2010:174), sampel adalah sebagian dari populasi yang diteliti. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi oleh karena alasan keterbatasan dana, tenaga, dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi tersebut. Sampel yang diambil dari populasi harus benar-benar representatif. Dalam hal ini peneliti menggunakan seluruh populasi

**Ferry Siswadi**

sebanyak 112 orang untuk dijadikan sampel dalam penelitian atau biasa disebut studi populasi.

#### 3) Teknik Analisis Data dan Pengujian Hipotesis

Untuk menganalisis data digunakan The Structural Equation Modeling (SEM) dari paket software statistik AMOS Versi 22 dalam model dan pengkajian hipotesis. Model persamaan structural, Structural Equation Model (SEM) adalah sekumpulan teknik-teknik statistical yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relatif “rumit” secara simultan (Ferdinand, 2011). Alasan penelitian ini dilakukan dengan SEM dikarenakan dalam model penelitian ini digunakan variable intervening disamping itu masing-masing variabel diukur melalui indikator-indikator sehingga perlu dilakukan uji kelayakan model apakah model yang dianalisis dalam penelitian ini sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Menurut Ferdinand (2011), untuk membuat permodelan yang lengkap beberapa langkah yang perlu dilakukan adalah Pengembangan model dan Pengembangan diagram alur (path diagram). Dalam langkah kedua ini, model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan pada sebuah path diagram, yang akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Dalam diagram alur, anak panah akan menyatakan hubungan antar variabel. Variabel-variabel

Ferry Siswadhi

yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu Variabel Eksogen (Exogenous Constructs) dan Variabel Endogen (Endogenous Constructs).

(2012) menyatakan bahwa kriteria utama dari pengujian keseluruhan model adalah pada perhitungan *Chi Square* (CMIN). Hasil penelitian dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

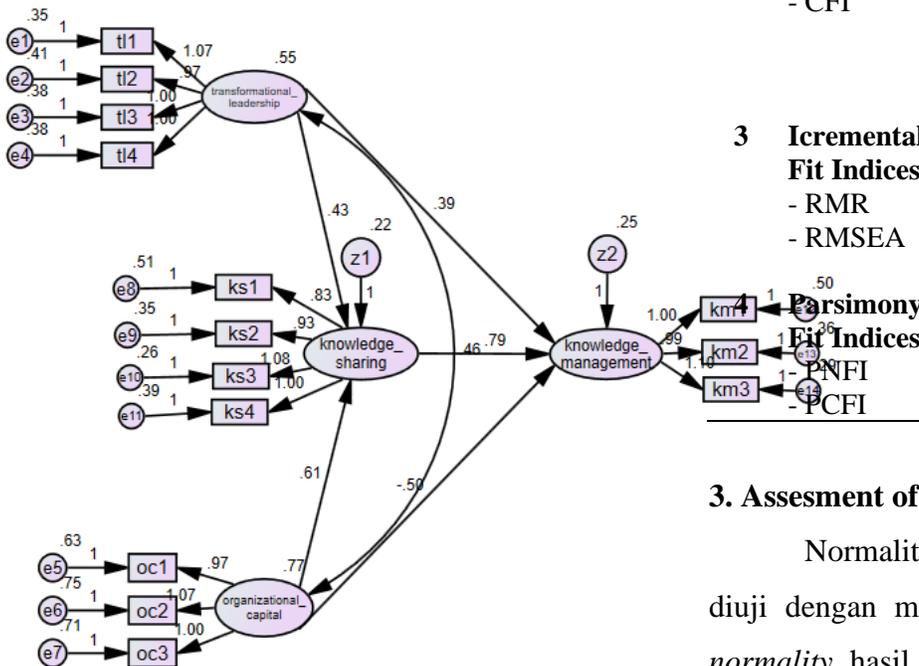
**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**1. Hasil Pengujian Full Model-Structural Equation Model (SEM)**

Alat analisis data yang digunakan dalam penelitian ini untuk menguji hipotesis adalah full model dengan menggunakan Structural Equation Model (SEM) yang dioperasikan melalui program AMOS (Analysis of Moment Structure). Setelah data ditabulasi kemudian dilakukan pengolahan dengan SEM dengan hasil pengolahan adalah :

Gambar 1

*Full Model-Structural Equation Model (SEM)*



**2. Pengujian Model Struktural**

Model structural pada penelitian ini bisa dilihat pada gambar 1 di atas. Menurut Santoso

**Tabel 1**  
**Hasil Pengujian Model**

No	Testing Fit	Hasil Uji Model	Tingkat Kecocokan Yang Bisa Diterima	Evaluasi Model
<b>1 Absolute Fit Indices</b>				
	DF	71	Diterima	Diterima
	X2/DF	2,175	Jika Positif Diharapkan Kecil	Diterima
<b>2 Incremental Fit Indices</b>				
	- GFI	0,831	Nilai	Diterima
	- AGFI	0,749	Berkisar 0-1,	Diterima
	- TLI	0,888	mendekati 1	Diterima
	- CFI	0,912	semakin baik	Diterima
<b>3 Parsimony Fit Indices</b>				
	- RMR	0,079	< 0,08	Diterima
	- RMSEA	0,103		Marginal
	- PNFI	0,665	Nilai	Diterima
	- PCFI	0,712	Berkisar 0-1	Diterima

**3. Assesment of Normality**

Normalitas *univariate* dan *multivariate* data diuji dengan melihat *text output di Assesment of normality*, hasil tabel 2 menunjukkan semua indikator memiliki *critical ratio skewness value* (*c.r. skewness*) berada (+/-) 2.58

**Tabel 2**

*Assessment of normality (Group number 1)*

Variable	Mean	Max	Skewness	C.R.	Kurtosis	C.R.
ks1	1.0000	5.0000	-.556	2.402	-.932	-2.014
ks2	1.0000	5.0000	-.507	2.191	-.964	-2.083
ks3	1.0000	5.0000	-.669	2.888	-.715	-1.545
ks4	1.0000	5.0000	-.759	3.281	-.618	-1.335
tl4	2.0000	5.0000	-.288	1.242	1.496	-3.231
km3	2.0000	5.0000	-.470	2.033	1.168	-2.523
km2	2.0000	5.0000	-.378	1.635	1.302	-2.812
km1	1.0000	5.0000	-.406	1.754	-.955	-2.062
oc1	1.0000	5.0000	-.625	2.699	-.513	-1.108
oc2	1.0000	5.0000	-.665	2.873	-.875	-1.890
oc3	1.0000	5.0000	-.673	2.910	-.673	-1.454
tl1	2.0000	5.0000	-.421	1.817	1.320	-2.851
tl2	2.0000	5.0000	-.723	3.126	-.732	-1.581
tl3	2.0000	5.0000	-.616	2.662	1.264	-2.730

Ferry Siswadi

Variable	Mean	Max	Skewness	C.R.	Kurtosis	C.R.
Multi variate					59.055	14.764

Dari hasil pengolahan data yang ditampilkan pada Tabel 2. terlihat bahwa tidak ada angka nilai pada kolom CR untuk skewness yang lebih besar dari  $\pm 1,96$ . Dengan demikian maka data penelitian yang digunakan telah memenuhi persyaratan normalitas data, atau dapat dikatakan bahwa data penelitian telah terdistribusi normal.

**4. Pengujian Hipotesis**

Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menganalisis nilai C.R dan nilai P hasil pengolahan data seperti pada Tabel 3, lalu dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan, yaitu diatas 2,0 untuk nilai CR dan dibawah 0,05 untuk nilai P. Apabila hasil olah data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima. Hubungan antar variabel dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 3**

**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
knowledge_	<-	organization	.614	.154	3.97	.*	parameter_12
knowledge_	<-	transformati	.429	.165	2.59	.009	parameter_14
knowledge_	<-	knowledge_	.789	.233	3.37	.*	parameter_7

Ferry Siswadi

			Estimate	Standard Error	Critical Value	P	Label
knowledge__management	<-	organizational__capital	.498	.244	2.045	.044	partial
knowledge__management	<-	transformational__leadership	.390	.189	2.063	.039	partial

Uji hipotesis dengan menggunakan AMOS 22.0 dapat diketahui dengan melihat nilai *critical* (CR). Nilai *critical* adalah sama dengan nilai *t* pada regresi OLS (*Ordinary Least Square*) dan *P* adalah tingkat probabilitas signifikansi (Gozhali, 2006).

1. Pengujian pengaruh Transformational Leadership pada Knowledge Sharing.

Memperoleh nilai *critical* (CR) sebesar 2,594 dengan probabilitas signifikansi 0,009 berarti lebih kecil dari standar 0,05. Jadi dapat disimpulkan bahwa Transformational Leadership berpengaruh positif pada Knowledge Sharing.

2. Pengujian pengaruh Organizational Capital pada Knowledge Sharing.

Memperoleh nilai *critical* (CR) sebesar 3,997 dengan probabilitas signifikansi \*\*\* berarti *by default* signifikansi 0,001 (lebih kecil dari standar 0,05). Jadi dapat disimpulkan bahwa Organizational Capital berpengaruh positif pada Knowledge Sharing.

3. Pengujian pengaruh Transformational Leadership pada Knowledge Management.

Memperoleh nilai *critical* (CR) sebesar 2,063 dengan probabilitas signifikansi 0,039 berarti lebih kecil dari standar 0,05. Jadi dapat

disimpulkan bahwa Transformational Leadership berpengaruh positif pada Knowledge Management.

4. Pengujian pengaruh Organizational Capital pada Knowledge Management.

Memperoleh nilai *critical* (CR) sebesar 2,045 dengan probabilitas signifikansi 0,045 berarti lebih kecil dari standar 0,05. Jadi dapat disimpulkan bahwa Organizational Capital berpengaruh positif pada Knowledge Management.

5. Pengujian pengaruh Knowledge Sharing pada Knowledge Management.

Memperoleh nilai *critical* (CR) sebesar 3,378 dengan probabilitas signifikansi \*\*\* berarti *by default* signifikansi 0,001 (lebih kecil dari standar 0,05). Jadi dapat disimpulkan bahwa Knowledge Sharing berpengaruh positif pada Knowledge Sharing.

#### 4. Hasil koefisien determinasi (R<sup>2</sup>)

Hasil koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4 berikut ini.

**Tabel 4**  
**Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
knowledge__sharing	.739
knowledge__management	.627

Berdasarkan Tabel 4 tersebut di atas, menunjukkan bahwa hal-hal sebagai berikut:

1) Variabel Knowledge Sharing menunjukkan nilai *R-square* (R<sup>2</sup>) sebesar 0.739, hal ini menunjukkan

Ferry Siswadi

**Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)**

	organizational_ _capital	transformational_ _leadership	knowledge_ _sharing	knowledge_ _managem
knowledge_sharing	.580	.344	.000	.
knowledge_management	-.532	.353	.890	.

**Tabel 7**

**Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)**

	organizational_ capital	transformational_ _leadership	knowledge_ _sharing	knowledge_ managem
knowledge_sharing	.000	.000	.000	.
knowledge_management	.516	.306	.000	.

bahwa variabel Knowledge Sharing dipengaruhi oleh variabel Transformational Leadership dan Organizational Capital secara bersama-sama sebesar 73,9%, sementara sisanya dipengaruhi oleh faktor lain.

2) Variabel Knowledge Management menunjukkan nilai *R-square* ( $R^2$ ) sebesar 0.627, hal ini menunjukkan bahwa variabel Knowledge Management dipengaruhi oleh variabel Transformational Leadership, Organizational Capital dan Knowledge Sharing secara simultan sebesar 62,7%, sementara sisanya dipengaruhi oleh faktor lain.

**5. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung**

Analisis pengaruh dilakukan untuk menganalisis pengaruh antar konstruk baik pengaruh yang langsung, tidak langsung, dan pengaruh totalnya. Efek langsung (*direct effect*) tidak lain adalah koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung. Efek tidak langsung (*indirect effect*) adalah efek yang muncul melalui sebuah variabel antara. Efek total (*total effect*) adalah efek dari berbagai hubungan (Ghozali : 2006).

Berdasarkan hasil dari tabel di atas maka perhitungan yang telah dilakukan dapat disimpulkan dalam matrik sebagai berikut :

**Tabel 6**

**Koefisien Jalur Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung dan Total**

Keterangan	Langsung	Tidak Langsung	Total
Pengaruh Transformational Leadership Terhadap Knowledge Management	0,353	0,306	0,659
Pengaruh Organizational Capital Terhadap Knowledge Management	-0,532	0,516	-0,015
Pengaruh Knowledge Sharing Terhadap Knowledge Management	.000	.000	.000
Pengaruh Transformational Leadership	0,344	-	0,344

**Tabel 5**  
**Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)**

	organizational_ _capital	transformational_ _leadership	knowledge_ _sharing	knowledge_ _managem
knowledge_sharing	.580	.344	.000	.
knowledge_management	-.015	.659	.890	.

**Tabel 6**

Terhadap Knowledge Sharing			
Pengaruh Organizational Capital Terhadap Knowledge Sharing	0,580	-	0,580
Pengaruh Knowledge Sharing Terhadap Knowledge Management	0,890	-	0,890

1. Pengaruh Transformational Leadership Melalui Knowledge Sharing Terhadap Knowledge Management : Berdasarkan hasil perhitungan itu dapat diketahui bahwa nilai pengaruh langsung sebesar 0,353 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,306, maka berarti bahwa nilai pengaruh langsung lebih besar dibandingkan dengan nilai pengaruh tidak langsung, hasil ini menunjukkan bahwa Transformational Leadership secara langsung mempunyai pengaruh lebih baik terhadap Knowledge Management, dan apa bila Transformational Leadership tersebut melalui Knowledge Sharing justru akan memperlemah Knowledge Management pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kerinci.
2. Pengaruh Organizational Capital Melalui Knowledge Sharing Terhadap Knowledge Management : Berdasarkan hasil perhitungan itu dapat diketahui bahwa nilai pengaruh langsung sebesar - 0,532 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,516, maka berarti bahwa nilai pengaruh langsung lebih kecil dibandingkan

**Ferry Siswadi**

dengan nilai pengaruh tidak langsung, hasil ini menunjukkan bahwa Organizational Capital secara tidak langsung melalui Knowledge Sharing mempunyai pengaruh lebih baik terhadap Knowledge Management, dalam arti bahwa Organizational Capital melalui Transformational Leadership dapat memperkuat Knowledge Management pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kerinci.

## KESIMPULAN

Penelitian ini menguji hubungan antara *Transformational Leadership* dan *Organizational Capital* terhadap *Knowledge Management*, dan jika hubungan ini ada serta untuk meneliti apakah *Knowledge Sharing* memiliki peran mediasi pada hubungan ini. Dari penelitian ini didapatkan bahwa Transformational Leadership secara langsung mempunyai pengaruh lebih baik terhadap Knowledge Management, dan apa bila Transformational Leadership tersebut melalui Knowledge Sharing justru akan memperlemah Knowledge Management pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kerinci. Sedangkan Organizational Capital secara tidak langsung melalui Knowledge Sharing mempunyai pengaruh lebih baik terhadap Knowledge Management, dalam arti bahwa Organizational Capital melalui Transformational Leadership dapat memperkuat Knowledge Management pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kerinci.

**SARAN**

Adapun saran yang diberikan untuk penelitian yang akan datang ada sebagai berikut:

1. Penelitian selanjutnya diharapkan menggunakan jenis instansi lain sebagai obyek penelitian.
2. Peneliti selanjutnya diharapkan untuk mengembangkan penelitian ini dengan juga meneliti faktor-faktor lain yang berpengaruh terhadap Knowledge Management yang tidak diteliti oleh peneliti.

**REFERENSI**

- Appel-Meulenbroek, R., Weggeman, M., & Torkkeli, M. (2018). Knowledge sharing behaviour within organisations; A diary-based study of unplanned meetings between researchers. *Knowledge Management Research and Practice*, 16(2), 267–279. <https://doi.org/10.1080/14778238.2018.1459254>
- Bozbura, F. T., & Beskese, A. (2007). Prioritization of organizational capital measurement indicators using fuzzy AHP. *International Journal of Approximate Reasoning*, 44(2), 124–147. <https://doi.org/10.1016/j.ijar.2006.07.005>
- Chang, C. L. Hsing, & Lin, T. C. (2015). The role of organizational culture in the knowledge management process. *Journal of Knowledge Management*, 19(3), 433–455. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2014-0353>
- Ferdinand, A. 2011. *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*. Edisi 3. Semarang: BP. UNDIP.
- Gort, M., Grabowski, H., & McGuckin, R. (1985). Organizational capital and the choice between specialization and diversification. *Managerial and Decision Economics*, 6(1), 2–10. <https://doi.org/10.1002/mde.4090060103>

Ferry Siswadhi

- Ghozali, Imam. 2006. Konsep dan Aplikasi Dengan Program Amos. Badan Penerbit UNDIP.
- Han, S. H., Seo, G., & Yoon, S. W. (2016). Transformational leadership and knowledge sharing. *Journal of Workplace Learning*, Vol 28. <https://doi.org/10.1108/JWL-09-2015-0066>
- Kumar, A., & Kalva, U. (2015). Knowledge Management : A Review. *Internasional Journal of Academic Research in Social Sciences & Humanitiess & Humanities*, 1(I), 9–17.
- Martín-de-Castro, G., Navas-López, J. E., López-Sáez, P., & Alama-Salazar, E. (2006). Organizational capital as competitive advantage of the firm. *Journal of Intellectual Capital*, 7(3), 324–337. <https://doi.org/10.1108/14691930610681438>
- Mihardjo, L. W. W., Sasmoko, Alamsjah, F., & Elidjen. (2019). Knowledge sharing and transformational leadership. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 9(1), 333–346. [https://doi.org/10.9770/jssi.2019.9.2\(25\)](https://doi.org/10.9770/jssi.2019.9.2(25))
- Mills, A. M., & Smith, T. A. (2011). Knowledge management and organizational performance: A decomposed view. *Journal of Knowledge Management*, 15(1), 156–171. <https://doi.org/10.1108/13673271111108756>
- Mohajan, H. K. (2017). The Roles of Knowledge Management for the Development of Organizations. *Journal of Scientific Achievements*, 2(2), 1–27.
- Mohammad, S. I. S., AL-Zeaud, H. A., & Batayneh, A. M. E. (2011). The relationship between transformational leadership and employees' satisfaction at Jordanian private hospitals. *Business and Economic Horizons*, 5(2), 35–46.
- Moradi Korejan, M., & Shahbazi, H. (2016). An analysis of the transformational leadership theory. *Journal of Fundamental and Applied Sciences*, 8(3), 452. <https://doi.org/10.4314/jfas.v8i3s.192>

- Obeidat, B., Nofal, R., & Masa'deh, R. (2018). The Effect of Transformational Leadership on Entrepreneurial Orientation: The Mediating Role of Organizational Learning Capability. *Modern Applied Science*, 12(11), 77. <https://doi.org/10.5539/mas.v12n11p77>
- Pangil, F., & Nasurddin, A. M. (2010). Knowledge and the Importance of Knowledge Sharing in Organizations. *Business Management Research*, (1983), 349–357. <https://doi.org/10.6100/IR563030>
- Sari, A. E., Salamah, S., & Albetris, A. (2019). Dampak Dimensi Intellectual Capital Terhadap Knowledge Management Pendamping Desa di Kabupaten Kerinci. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 4(2), 220. <https://doi.org/10.33087/jmas.v4i2.102>
- Santoso, S. 2012. Analisis SEM menggunakan AMOS. Jakarta : PT Elex Media Komputindo.
- Sugiyono. 2010. Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta
- Suharsimi, Arikunto. 2010. Prosedur Penelitian Suatu pendekatan Praktek. Jakarta: Rineka Cipta.
- Teymournejad, K., & Elghaei, R. (2017). Effect of Transformational Leadership on the Creativity of Employees: An Empirical Investigation. *Technology & Applied Science Research*, 7(1), 1413–1419. Retrieved from [www.etasr.com](http://www.etasr.com)
- Widuri, N. R. (2018). Implementasi Knowledge Sharing (Berbagi Pengetahuan) Di Kalangan Pustakawan. *Pustaka Ilmiah*, 4(2), 281–288.