

1. Pendahuluan

1.1. Latar Belakang Masalah

Perubahan organisasional telah menjadi kebutuhan yang tak terelakkan dalam dunia bisnis yang dinamis. Lingkungan organisasi yang terus berkembang dan berubah dengan cepat mendorong organisasi untuk beradaptasi agar tetap relevan dan kompetitif. Namun, proses perubahan seringkali menghadapi tantangan yang kompleks dan mengakibatkan resistensi dari anggota organisasi. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin dan manajer organisasi untuk memainkan peran yang efektif dalam mengelola perubahan ini. Salah satu pendekatan kepemimpinan yang telah mendapatkan pengakuan luas adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional memfokuskan pada inspirasi, motivasi, dan pengembangan anggota organisasi dengan tujuan mencapai perubahan yang signifikan dalam organisasi. Kepemimpinan transformasional berbeda dengan pendekatan tradisional yang hanya menekankan pada aspek taktis dan rutin dalam manajemen perubahan. Dalam konteks perubahan organisasional, kepemimpinan transformasional memiliki potensi untuk mengatasi tantangan yang muncul dan memimpin organisasi menuju kesuksesan.

Peran penting kepemimpinan transformasional dalam menghadapi tantangan perubahan organisasional karena kepemimpinan transformasional mampu mempengaruhi sikap dan perilaku anggota organisasi dengan menciptakan visi yang inspiratif, membangkitkan motivasi intrinsik, dan meningkatkan keterlibatan anggota organisasi dalam proses perubahan. Selain itu, kepemimpinan transformasional juga dapat membantu mengatasi ketidakpastian dan resistensi yang muncul selama perubahan organisasional melalui komunikasi yang

efektif, pengembangan tim yang kuat, dan peningkatan keterampilan individu. Namun, meskipun peran penting kepemimpinan transformasional dalam menghadapi tantangan perubahan organisasional telah diketahui, masih ada kebutuhan untuk penelitian lebih lanjut dan pemahaman yang mendalam tentang bagaimana kepemimpinan transformasional dapat diterapkan secara efektif dalam konteks perubahan organisasional. Penelitian ini bertujuan untuk menjembatani kesenjangan pengetahuan dan memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang peran kepemimpinan transformasional dalam menghadapi tantangan perubahan organisasional serta dampaknya terhadap kinerja organisasi.

Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang tidak menggunakan kekuatan untuk menolak perubahan, tetapi yang dapat mempercepat perubahan dengan kualitas pribadi yang kuat, menginspirasi bawahan dan mewujudkan visi organisasi. Dengan demikian dalam mengelola perubahan pemimpin memiliki peranan dan kontribusi yang sangat penting dan signifikan. Berdasarkan berbagai penelitian yang telah dilakukan, kepemimpinan transformasional telah diakui sebagai salah satu gaya kepemimpinan terbaik untuk diadopsi dalam mengelola tantangan dan restrukturisasi organisasi (Windasari et al., 2022). Leithwood, & Jantzi, (2020) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpotensi meningkatkan tingkat komitmen di antara pegawai. Selain itu, kepemimpinan yang efektif penting untuk mengembangkan organisasi dan individu yang unggul. Harb & Sidani, (2019) bahwa dimensi pengaruh ideal dan motivasi inspirasional dalam kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi perubahan organisasional. Lebih lanjut penelitian Uddin, (2019)

juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dengan *idealized influence* dan *individualized consideration* dari pemimpin berhubungan secara signifikan dan positif terhadap perubahan organisasional.

Banyak faktor untuk berbagi pengetahuan telah diperiksa untuk memaksimalkan berbagi pengetahuan dalam organisasi, dan salah satunya adalah kepemimpinan transformasional yang meningkatkan berbagi pengetahuan (Asmoro & Handoyo, 2021b).

Kepemimpinan transformasional pada tingkat individu mempunyai pengaruh positif dan langsung terhadap berbagi pengetahuan namun; Hussain et al., (2021) berpendapat, bahwa kepemimpinan transformasional baik individu maupun organisasi memfasilitasi pertukaran pengetahuan dalam organisasi. Pengetahuan manajemen dapat ditingkatkan secara langsung dan tidak langsung melalui berbagi pengetahuan melalui perilaku kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan ini memiliki karisma dan perhatian individu dan memberikan insentif pada kepentingan pribadi, motivasi inspiratif, semangat tim, dan komponen kritis (Sarah, 2020) pada setiap pekerja untuk menginspirasi berbagi pengetahuan dengan orang lain

Knowledge adalah mesin bagi perubahan. Dalam perubahan yang tidak bisa dihindari, maka organisasi harus menggunakan kemampuannya mengelola pengetahuan untuk tetap bertahan. Demi memperoleh *competitive advantage* yang bertahan, penting sekali bagi organisasi untuk menjadi *knowledge-intensive*, menciptakan pengetahuan dan menghasilkan kualitas agar dapat menyesuaikan dengan perubahan. Organisasi harus memanfaatkan pengetahuan dan belajar lebih cepat agar hal tersebut dapat dicapai, organisasi perlu secara efektif

dan efisien mengorganisasikan dan mengelola proses *knowledge sharing* (Sarah, 2020).

Park & Kim, (2018), dalam tinjauan penelitian manajemen pengetahuan menyatakan bahwa terdapat hubungan erat antara berbagi pengetahuan dan perubahan organisasional dan lebih jauh lagi, bahwa komponen manusia dan struktural dari berbagi pengetahuan memiliki dampak yang lebih besar terhadap perubahan organisasional dibandingkan tugas atau komponen teknologi. Organisasi yang berupaya berinovasi dan menerapkan inisiatif perubahan organisasional perlu mempertimbangkan aspek sumber daya manusia dan struktur dalam berbagi pengetahuan sebelum terlibat dalam inisiatif perubahan. Leith & Yerbury, (2019) menyatakan bahwa hubungan yang kuat antara berbagi pengetahuan dan perubahan organisasional, serta peran inisiatif berbagi pengetahuan dalam proses kerja organisasi dan hubungannya dengan perubahan organisasional.

Diskominfo Kabupaten Tegal merupakan Dinas Tipe B, yang menyelenggarakan urusan Pemerintahan bidang komunikasi dan informatika, bidang persandian dan bidang statistik. Tugas pokok Dinas Komunikasi dan Informatika adalah membantu Bupati dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan di bidang komunikasi, informatika, persandian dan statistik. Dalam menyelenggarakan tugas pokok tersebut Dinas Komunikasi dan Informatika mempunyai fungsi : perumusan kebijakan teknis di bidang komunikasi, informatika, persandian dan statistik; penyelenggaraan urusan pemerintahan dan pelayanan di bidang komunikasi, informatika, persandian dan statistik; pembinaan dan pelaksanaan tugas di bidang komunikasi, informatika persandian dan

statistik; pengelolaan urusan ketatausahaan dinas; dan pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati yang berkaitan dengan lingkup tugas di bidang komunikasi, informatika, persandian dan statistik.

Sebagai salah satu lembaga pemerintah daerah yang memberikan pelayanan kepada publik dibidang informasi, terus berusaha meningkatkan kualitas layanannya, diantaranya dengan

selalu melakukan perubahan pada organisasi dengan melaksanakan reformasi birokrasi sebagaimana diamanatkan dalam Peraturan Presiden Nomor 18 Tahun 2020 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020-2024. Reformasi birokrasi dilakukan pada periode 2020-2024 ini dengan menyusun Road Map Reformasi Birokrasi Diskominfo 2020-2024 :

Tabel 1 Perubahan organisasional di Dinas Kominfo Kabupaten Tegal

No	Perubahan organisasional	Indeks capaian
1	Penyetaraan jabatan administrasi eselon IV ke dalam Jabatan Fungsional Ahli Muda sesuai dengan Permen PANRB No. 17 Tahun 2021.	Kurang
2	Segalengko (Sistem Elektronik Cerdas Kabupaten Tegal Lengkap dan Komplit) pengembangan suatu wilayah perkotaan untuk mengintegrasikan teknologi informasi dan komunikasi dalam tata kelola sehari-hari	Cukup
3	E-Office Kabupaten Tegal, Administrasi surat menyurat elektronik yang disesuaikan dengan standar dan alur tata naskah dinas. Dapat digunakan oleh PNS lingkup Pemkab Tegal. E-Office berbasis web dan android, telah terintegrasi dengan data kepegawaian (SIMPEG).	Baik

Sumber : Dinas Kominfo 2024

Dari table 1 di atas dapat diketahui bahwa organisasi mengalami perubahan-perubahan organisasional. Perubahan pada umumnya memunculkan resistensi dan menyebabkan kinerja pegawai menurun. Kepemimpinan akan menjadi faktor penentu keberhasilan dalam suatu organisasi. Hal ini dikarenakan kepemimpinan menjadi titik pusat adanya perubahan signifikan dalam organisasi, kepemimpinan menjadi kepribadian yang memiliki dampak dan kepemimpinan merupakan seni dalam menciptakan kesesuaian dan kestabilan organisasi. Kondisi ini menyiratkan bahwa perubahan organisasional masih rendah. Sementara studi (Cao & Le, 2022; Tariq and Usman, 2018; Peng et al., 2021; Lei, and Le, 2021) para pemimpin transformasional dapat secara efektif menangani sisi manusia

dari perubahan dan mengatasi resistensi manusia terhadap perubahan untuk mencapai keberhasilan perubahan organisasional.

Faktor pimpinan akan menjadi faktor penentu kesuksesan dalam perubahan organisasional. Didasarkan pada alasan kepemimpinan menjadi titik pusat adanya perubahan signifikan dalam organisasi, kepemimpinan menjadi kepribadian yang jadi panutan dan dipercaya bawahan. Transfer pengetahuan sebagai kegiatan transmisi dari satu orang atau kelompok ke kelompok lain untuk keberhasilan inovasi dalam organisasi. Pegawai dituntut untuk mengasosiasikan dengan perubahan. Asosiasi ini bergantung pada kolaborasi lingkungan kerja, berdasarkan kepercayaan, mendengarkan secara aktif, dan berbagi pengetahuan. Perubahan organisasional adalah hasil dari proses organisasi yang

bersifat episodik pada praktik dan rutinitas saat ini, yang menciptakan pengetahuan baru dan dianggap sebagai faktor kunci perubahan. Mengubah organisasi harus dianggap sebagai seni dan sains. Hal ini membutuhkan visi, keberanian, kepemimpinan, imajinasi, keterampilan, dan kebijaksanaan juga. Faktor-faktor ini mungkin menghasilkan pengetahuan yang diperlukan namun mungkin tidak cukup untuk perubahan organisasional.

Penelitian terdahulu dilakukan oleh (Cao & Le, 2022; Islam and Usman, 2018; Peng et al., 2021; Lei, and Le, 2021) memperoleh bahwa kepemimpinan dan kepercayaan terhadap pimpinan berpengaruh positif terhadap perubahan organisasional. Penelitian ini memposisikan berbagi pengetahuan pada pimpinan sebagai mediator hubungan kepemimpinan transformasional terhadap perubahan organisasional pada dinas Kominfo Kabupaten Tegal.

1.2. Rumusan Masalah

Kepemimpinan transformasional dapat menginspirasi pengikutnya untuk mengikuti strategi perubahan dan memotivasi pengikutnya dalam rangka untuk mencapai tujuan perubahan melebihi harapan lewat pengaruh positif terhadap perilaku berbagi pengetahuan. Kondisi ini sangat penting dalam meningkatkan kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan. Sehingga rumusan masalah penelitian adalah:

1. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perubahan organisasional?
2. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap berbagi pengetahuan?
3. Apakah terdapat pengaruh berbagi pengetahuan terhadap perubahan organisasional?
4. Apakah berbagi pengetahuan memediasi pengaruh kepemimpinan

transformasional terhadap perubahan organisasional?

1.3. Tujuan Penelitian

Sejalan dengan rumusan pertanyaan di atas maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perubahan organisasional
2. Menguji terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap berbagi pengetahuan
3. Menguji terdapat pengaruh berbagi pengetahuan terhadap perubahan organisasional
4. Menguji berbagi pengetahuan memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perubahan organisasional

1.4. Manfaat Penelitian

- a. Bagi pihak Organisasi
Hasil penelitian ini berharap bisa menjadi bahan kajian untuk Dinas Kominfo Kabupaten Tegal dalam upaya untuk meningkatkan pengembangan pegawainya melalui kepemimpinan transformasional, berbagi pengetahuan dan perubahan organisasional
- b. Bagi pihak Akademisi
Diharapkan dapat dijadikan referensi untuk akademisi dalam menambah bahan studi

2. Kajian Pustaka

2.1. Kajian Teori

2.1.1. Teori Atribusi

Teori Atribusi menjelaskan tentang perilaku seseorang. Teori Atribusi mengupas proses bagaimana individu menginterpretasikan kejadian, sebab, atau alasan atas perilakunya. Teori ini menyebutkan situasi di mana perilaku seseorang menyebabkan kognisi sosial yang disebut rujukan perilaku dan rujukan situasional (Cahyana, 2017). *Dispositional attributions* adalah dorongan dari individu yang mengacu

pada aspek-aspek perilaku seseorang, seperti kepribadian, persepsi diri, kemampuan dan motivasi. Sementara rujukan situasional adalah dorongan dari luar individu yang merujuk kepada lingkungan yang berpengaruh pada perilaku seperti kondisi sosial, nilai sosial dan pandangan masyarakat. Teori atribusi antara lain menjadi bagian yang paling relevan untuk menjelaskan perilaku kinerja (Sudeva & Rasmini, 2021).

Berdasarkan teori ini maka dapat dijelaskan bahwa lingkungan sekitar pegawai akan menjadi penyebab perilaku seseorang dalam persepsi sosial yang disebut *dispositional attributions* dan *situasional attributions*. Berbagai pengetahuan sebagai dari penyebab *dispositional attributions*. Gaya kepemimpinan, adalah bagian dari penyebab *situasional attributions* yang artinya penyebab eksternal yang mengacu pada lingkungan sekitar memengaruhi kinerja seseorang dalam menghadapi perubahan organisasional.

2.1.2. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang menjadi ciri pemimpin yang menekankan kejelasan dalam komunikasi mereka tentang tujuan organisasi; bertindak sebagai kekuatan utama organisasi; terlibat dalam pembinaan aktif; mempromosikan pengembangan keterampilan baru di antara para pengikutnya dan terus mencari peluang baru untuk pengembangan organisasi mereka kepemimpinan (Le & Lei, 2018). Pemimpin transformasional menganggap karyawan sebagai sumber daya yang berharga dalam perusahaan dan menekankan pentingnya peran emosi, nilai, dan kepemimpinan yang berorientasi pada mendorong perilaku positif dan kreatif (Son et al., 2020). Menurut Bass, & Riggio, (2006) pemimpin transformasional dapat

memotivasi dan menginspirasi karyawan untuk melaksanakan melebihi harapan dan membantu mereka mencapai potensi penuh mereka dalam sebuah organisasi.

James McGregor Burns menyatakan kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mengubah (*transform*) nilai anggota secara personal sehingga dapat digunakan sebagai pendukung atau suport dari visi dan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi yang kita jalankan. Hal ini dilakukan dengan memberikan lingkungan yang mendukung bagi pembentukan hubungan antar anggota dan dengan memberikan kepercayaan pada anggota sehingga visi yang ingin dicapai dapat diketahui dengan jelas oleh anggota organisasi tersebut (Nasukah et al, 2021).

Indikator Kepemimpinan Transformasional menurut Bass et al., (dalam Rahayu, 2020) sebagai berikut :

- 1) *Idealized influence*
- 2) *Inspirational motivation*
- 3) *Intellectual stimulation*
- 4) *Individualized consideration*

2.1.3. Berbagi Pengetahuan (*Knowledge Sharing*)

Vandavasi et al., (2020) menjelaskan bahwa berbagi pengetahuan merupakan upaya penyediaan informasi tugas dan pengetahuan guna membantu orang lain dan berkolaborasi dengan orang lain dalam proses pemecahan masalah, pengembangan ide/gagasan, atau penerapan kebijakan atau prosedur baru. Selaras dengan pendapat tersebut di atas, Ahmed et al., (2020) juga menjelaskan bahwa berbagi pengetahuan merupakan proses seseorang yang saling bertukar pengetahuan (tacit dan explicit) dan menciptakan pengetahuan baru secara bersama-sama. Proses ini sangat penting dalam menerjemahkan pengetahuan individu menjadi pengetahuan

organisasi. Definisi ini menyiratkan bahwa perilaku berbagi pengetahuan terdiri dari 2 hal, yaitu membawa atau menyumbangkan (*donating*); dan mendapatkan atau mengumpulkan pengetahuan.

Kim & Park, (2020) mendefinisikan berbagi pengetahuan terjadi ketika orang yang memiliki pengetahuan bersedia untuk mentransfer pengalaman kerja, teknik, dan pendapat mereka kepada orang lain dengan cara yang konkret dan berharap bahwa orang lain akan secara praktis menerapkan pengetahuan tersebut di tempat kerja. Berdasarkan Kim & Park, (2020) ketika karyawan lebih terlibat dalam berbagi pengetahuan, mereka menginternalisasi lebih banyak pengetahuan, seperti kondisi menguntungkan perilaku inovatif, pengetahuan mengacu pada ide, fakta, dan berbagi keahlian Tripathi et al., (2020) dan berbagi pengetahuan melibatkan pemberian pengetahuan kepada karyawan lain (pengetahuan eksplisit dan tacit). Pengetahuan eksplisit didefinisikan sebagai formula dan proses, dan pengetahuan tacit didefinisikan sebagai berbagi pengalaman dan pengetahuan untuk membantu orang lain melaksanakan tujuan, bekerja sama satu sama lain untuk memecahkan masalah dan mengembangkan ide-ide baru. (Vandavasi et al., 2020)

Dimensi dan Indikator berbagi pengetahuan, menurut Vandavasi et al., (2020) mengungkapkan bahwa dalam berbagi pengetahuan terdapat dua dimensi utama yang membantu dalam pelaksanaannya, diantaranya adalah :

1. *Knowledge Donating* (Sumbangan Pengetahuan)

Knowledge donating adalah perilaku mengkomunikasikan modal intelektual yang dimiliki seseorang kepada yang lainnya, di dalamnya tercakup empat indikator yaitu: berbagi pengetahuan baru, berbagi informasi baru tentang pekerjaan,

kepedulian terhadap rekan kerja, dan berbagi berita tentang pekerjaannya.

2. *Knowledge Collecting* (Koleksi Pengetahuan)

Knowledge Collecting adalah perilaku individu untuk berkonsultasi dengan individu

lainnya mengenai modal intelektual yang dimiliki, di dalamnya tercakup empat indikator, yaitu: mengumpulkan pengetahuan baru, mengumpulkan informasi baru, mengumpulkan ide-ide baru dan mengumpulkan ilmu baru tentang pekerjaan dari kompetensi orang lain

2.1.4. Perubahan Organisasional

Robbins, and Judge, (2015) perubahan organisasional adalah perubahan terencana yang mencakup struktur, strategi, sumber daya manusia dan teknologi sebagai wujud respon organisasi untuk mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan dan mengupayakan perubahan perilaku pegawai. Perubahan terencana merupakan wujud respon organisasi untuk mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan dan mengupayakan perubahan perilaku pegawai. Perubahan organisasional perlu direncanakan sebagai pengembangan organisasi yang dilakukan untuk meraih sasaran organisasi. Tujuannya, untuk memperbaiki kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan perilaku karyawan (Shabrina, 2021).

Kim & Par, (2015) menyebutkan bahwa perubahan organisasional segala jenis perubahan, termasuk inovasi teknis dan manajerial, kemunduran organisasi, atau evolusi sistem dari waktu ke waktu. Perubahan di organisasi mengarah pada kesepakatan bahwa mengelola organisasi pada jaman modern seperti sekarang tidak mungkin lagi hanya

mengandalkan kepada teknik konvensional seperti struktur mekanistik maupun jalur perintah yang panjang dan rumit (Pupunden, 2022). Organisasi perlu memastikan bahwa strategi perubahannya layak, implementasi perubahan organisasional secara kelanjutan akan menjadi norma di tempat kerja, memastikan kesempatan untuk pertumbuhan dan pengembangan organisasi (Methode et al., 2019)

Menurut Robbins, (2015); Anindita & Gani, (2020) indikator perubahan organisasional sebagai berikut :

1. Struktur, mengubah struktur mencakup pembuatan perubahan dalam hubungan wewenang, rancang ulang pekerjaan atau variabel struktural serupa.
2. Teknologi, merubah teknologi meliputi modifikasi dalam cara kerja yang diproses dan dalam metode serta peralatan yang digunakan.
3. Penataan fisik, mengubah penataan fisik meliputi pengubahan ruang dan pengaturan tata letak dalam bekerja.
4. Mengubah Pegawai mengacu pada perubahan dalam sikap, keterampilan, pengharapan, persepsi, dan atau perilaku karyawan.

2.2. Pengembangan Hipotesis

2.2.1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perubahan organisasional

Berdasar pada teori atribusi gaya kepemimpinan, adalah bagian dari penyebab *situasional attributions* yang artinya penyebab eksternal yang mengacu pada lingkungan sekitar yang dapat memengaruhi perilaku seseorang dalam menghadapi perubahan organisasional. Peran penting pemimpin transformasional dalam mendorong proses pembentukan ide dan implementasi perubahan dan inovasi (Le & Le, 2021). Menurut Lei et al.,

(2019) pemimpin transformasional memberikan perhatian besar dalam mendorong proses berbagi pengetahuan dan keterampilan baru di antara karyawan, menumbuhkan budaya kepercayaan dan kolaborasi, dan terus mencari peluang baru untuk mendorong perubahan dan pengembangan organisasi mereka. (Lutz and Da Silva, 2013) menunjukkan bahwa dalam penerapan dan praktik gaya pemimpin transformasional, supervisor dan manajer dapat memiliki lebih banyak peluang untuk berhasil mengelola dan menerapkan perubahan penting bagi organisasi. Secara khusus, para ahli menyoroti bahwa gaya pemimpin transformasional adalah salah satu gaya yang paling relevan atau dapat diterapkan untuk mencapai hasil perubahan dan inovasi yang diinginkan. Banyak penelitian menunjukkan bahwa pemimpin transformasional memainkan peran sentral baik dalam proses inisialisasi dan implementasi perubahan (Cao & Le, 2022; Islam, et al. 2018; Peng et al., 2021; Lei, and Le, 2021), maka hipotesis penelitian:

H1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap perubahan organisasional

2.2.2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap berbagi pengetahuan

Kepemimpinan transformasional diperiksa pada tingkat individu yang mempunyai pengaruh positif dan langsung terhadap berbagi pengetahuan, (Asmoro & Handoyo, 2021a). Laeli, (2018) berpendapat, bahwa kepemimpinan transformasional baik individu maupun organisasi memfasilitasi pertukaran pengetahuan dalam organisasi. Proses pengaruh sosial dapat dikonvergensi untuk berbagi pengetahuan dan pengaruh ini akan menjadi perilaku kepemimpinan (Akram et al., 2020). Perilaku kepemimpinan ini dikemukakan oleh (Muis & Isyanto,

2022) bahwa pengetahuan manajemen dapat ditingkatkan secara langsung dan tidak langsung melalui berbagi pengetahuan melalui perilaku kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan ini memiliki karisma dan perhatian individu dan memberikan insentif pada kepentingan pribadi, motivasi inspiratif, semangat tim, dan komponen kritis pada setiap pekerja untuk menginspirasi berbagi pengetahuan dengan orang lain. Penelitian terdahulu (Asmoro & Handoyo, 2021; Hidayat & Rofaida, 2021; Muis & Isyanto, 2022; Prasetyaningtyas et al., 2020) kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap berbagi pengetahuan, maka hipotesis penelitian: H2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap berbagi pengetahuan

2.2.3. Berbagi pengetahuan berpengaruh terhadap perubahan organisasional

Transfer pengetahuan merupakan kegiatan transmisi dari satu orang atau kelompok ke kelompok lain untuk keberhasilan inovasi dalam organisasi. Dengan demikian pegawai dituntut untuk mengasosiasikan dengan perubahan. Asosiasi ini bergantung pada kolaborasi lingkungan kerja, berdasarkan kepercayaan, mendengarkan secara aktif, dan berbagi pengetahuan. Berbagi mendorong partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan organisasi (Hussain et al., 2021). Perilaku berbagi ini akan membantu menjaga karyawan tetap bersatu dan menyadari 'mengapa sesuatu terjadi seperti yang mereka lakukan dibandingkan sekadar 'apa yang terjadi di sekitar sini. Dalam budaya berbagi pengetahuan, karyawan berbagi pemahaman dan identitas yang sama tentang mengapa tindakan dan perubahan baru diperlukan akan meningkatkan kesediaan mereka untuk bekerja sama dan terlibat dalam aktivitas

baru. Karena itu, berbagi pengetahuan di antara karyawan akan memfasilitasi perubahan dan memperkuat pengaruhnya terhadap organisasi. Penelitian terdahulu (Hussain et al., 2021; Asma et al., 2019; Leith & Yerbury, 2019) bahwa berbagi pengetahuan berpengaruh positif terhadap perubahan organisasional. Oleh karena itu, hipotesis penelitian: H3. Berbagi pengetahuan berpengaruh positif terhadap perubahan organisasional

2.2.4. Berbagi pengetahuan memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perubahan organisasional.

Kepemimpinan transformasional baik individu maupun organisasi memfasilitasi pertukaran pengetahuan dalam organisasi. Proses pengaruh sosial dapat dikonvergensi untuk berbagi pengetahuan dan pengaruh ini akan menjadi perilaku kepemimpinan (Hussain et al., 2021). Perilaku kepemimpinan ini dikemukakan oleh Laeli, (2018) bahwa pengetahuan manajemen dapat ditingkatkan secara langsung dan tidak langsung melalui berbagi pengetahuan melalui perilaku kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan ini memiliki karisma dan perhatian individu dan memberikan insentif pada kepentingan pribadi, motivasi inspiratif, semangat tim, dan komponen kritis Sarah (2020) pada setiap pekerja untuk menginspirasi berbagi pengetahuan dengan orang lain. Perilaku berbagi ini akan membantu menjaga karyawan tetap bersatu dan menyadari 'mengapa sesuatu terjadi seperti yang mereka lakukan' dibandingkan sekadar 'apa yang terjadi di sekitar sini (Hussain et al., 2021). Dalam budaya berbagi pengetahuan, karyawan berbagi pemahaman dan identitas yang sama tentang mengapa tindakan dan perubahan baru diperlukan akan meningkatkan kesediaan mereka

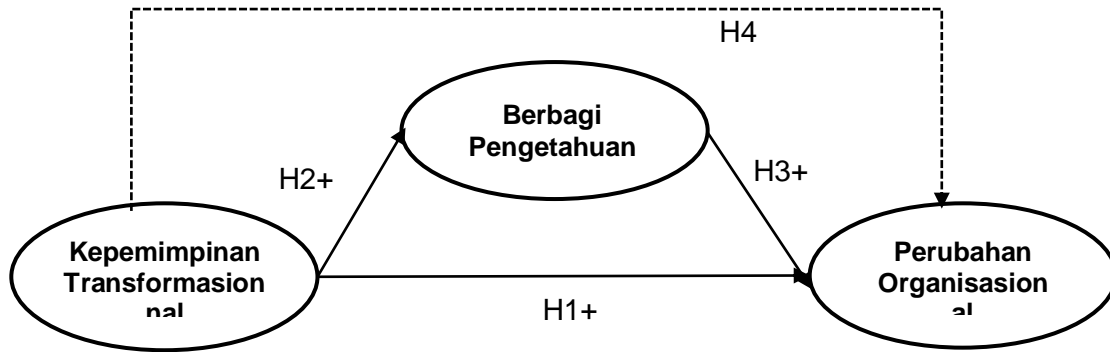
untuk bekerja sama dan terlibat dalam aktivitas baru. Berbagi pengetahuan di antara karyawan akan memfasilitasi perubahan dan memperkuat pengaruhnya terhadap organisasi, maka hipotesis :

H4. Berbagi pengetahuan memediasi pengaruh kepemimpinan

transformatasional terhadap perubahan organisasional

2.3. Model Penelitian

Berdasarkan pengembangan hipotesis maka kerangka penelitian ini sebagai model dari penelitian adalah sebagai berikut :



Gambar 1 Model Penelitian

2.4. Penelitian Terdahulu

Tabel 2 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
1	Cao & Le, 2022	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan transformatasional • Kemampuan perubahan organisasional • Kepercayaan pada pimpinan 	Dampak positif dan signifikan dari TL dan aspek kepercayaan karyawan dalam kepemimpinan pada OCC, Kepercayaan berbasis pengungkapan dalam kepemimpinan memiliki pengaruh pada kemampuan perubahan, mediasi aspek kepercayaan karyawan dalam kepemimpinan antara TL dan OCC
2	Hussain et al., (2021)	<ul style="list-style-type: none"> • Berbagi Pengetahuan • Perubahan organisasional • Kepemimpinan Transformatasional 	Kepemimpinan transformatasional memiliki hubungan yang kuat dan signifikan dengan berbagi pengetahuan, berbagi pengetahuan memiliki hubungan yang kuat dan signifikan dengan perubahan organisasional, kepemimpinan transformatasional memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan perubahan organisasional.
3	Islam et al., 2021	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan transformatasional • Percaya pada kepemimpinan 	Kepemimpinan transformatasional secara signifikan mempengaruhi kepercayaan karyawan dalam kepemimpinan dan perilaku yang baik selama organisasi berubah. Efek mediasi kepercayaan dalam kepemimpinan dalam hubungan antara kepemimpinan transformatasional dan

No	Peneliti, Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
		<ul style="list-style-type: none"> • Perilaku yang baik • Perubahan organisasional 	perilaku memperjuangkan karyawan selama perubahan organisasional.
4	Naeem et al., (2021)	<ul style="list-style-type: none"> • Kepercayaan Berbasis Pengaruh • Kepercayaan Berbasis Kognisi, • Berbagi Pengetahuan, • Kepemimpinan Transformasional 	Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional secara langsung mempengaruhi proses donasi pengetahuan dan pengumpulan pengetahuan pengikutnya, kepercayaan berbasis pengaruh ditemukan sepenuhnya memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan proses donasi pengetahuan dan pengumpulan pengetahuan pengikut, kepercayaan berbasis kognisi menghasilkan efek mediasi yang tidak signifikan.
5	Prasetyaningtyas et al., (2020)	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan transformasional • Budaya organisasi • Knowledge sharing • Kepuasan kerja 	Secara empiris mendukung tiga dari empat hipotesis yang diajukan. Secara lebih rinci, kepemimpinan transformasional secara signifikan mempengaruhi knowledge sharing dan kepuasan kerja, budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap knowledge sharing, tetapi tidak terhadap kepuasan kerja karyawan.

3. Metodologi Penelitian

3.1. Jenis Dan Sumber Data

Jenis data yang akan digunakan dalam kajian ini adalah data subjek (*self-report data*), yaitu jenis data kajian yang berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subjek kajian atau responden (Sugiyono, 2019), sedangkan sumber data yang digunakan adalah sumber data primer yaitu data yang berasal langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berkorelasi langsung dengan permasalahan yang diteliti. Jenis data ini didapat langsung dari penyebaran angket berdasarkan daftar pertanyaan kepada responden.

3.2. Populasi Dan Sampel

Populasi dalam kajian ini adalah pegawai Diskominfo Kabupaten Tegal dengan jumlah 51 orang pegawai yang seluruhnya akan dijadikan responden dalam kajian ini, sampel adalah bagian dari populasi yang dipergunakan sebagai sumber data yang sebenarnya (Sugiyono, 2018). Adapun cara pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan sampel jenuh, maka jumlah responden 51 seluruh pegawai Diskominfo Kabupaten Tegal.

3.3. Variabel Penelitian

Definisi dan indikator dari masing-masing variabel penelitian ini adalah sebagai berikut

Tabel 3 Definisi Variabel dan Indikator Variabel

No	Variabel	Definisi	Indikator
1	Kepemimpinan transformasional (X)	Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang berlangsung melebihi dari sekedar pertukaran atau imbalan bagi kinerja yang ditampilkan oleh pengikut tetapi lebih didasarkan pada kepercayaan dan komitmen (Bernard M. Bass et al., 2003; Cao & Le, 2022).	Menurut Cao & Le, (2022) kepemimpinan transformasional diukur dengan dimensi: 1. <i>Idealized Influence</i> , 2. <i>Intellectual Stimulation</i> , 3. <i>Individualized Consideration</i> . 4. <i>Inspirational Motivation</i> ,
2	Berbagi Pengetahuan (M)	Vandavasi et al., (2020) menjelaskan bahwa berbagi pengetahuan merupakan upaya penyediaan informasi tugas dan pengetahuan guna membantu orang lain dan berkolaborasi dengan orang lain dalam proses pemecahan masalah, pengembangan ide/gagasan, atau penerapan kebijakan atau prosedur baru	Vandavasi et al., (2020) sebagai berikut: 1. <i>Knowledge Donating</i> • berbagi pengetahuan baru, • berbagi informasi baru tentang pekerjaan, • kepedulian terhadap rekan kerja, dan • berbagi berita tentang pekerjaannya 2. <i>Knowledge Collecting</i> • mengumpulkan pengetahuan baru, • mengumpulkan informasi baru, • mengumpulkan ide-ide baru • mengumpulkan ilmu baru tentang pekerjaan dari kompetensi orang lain
3	Perubahan organisasional (Y)	Perubahan organisasional adalah perubahan terencana yang mencakup struktur, strategi, sumber daya manusia dan teknologi sebagai wujud respon organisasi untuk mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan dan mengupayakan perubahan	1. Struktur 2. Strategi 3. Teknologi 4. Pegawai (Anindita & Gani, 2020)

No	Variabel	Definisi	Indikator
		perilaku pegawai (Robbins, and Judge, 2015; Anindita & Gani, 2020)	

3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data pada kajian ini adalah dengan menggunakan kuesioner. Pertanyaan dalam kuesioner ini adalah pertanyaan tertutup yang dibuat dengan menggunakan skala likert untuk memperoleh data diberi skor atau nilai, untuk kategori pertanyaan dengan jawaban sangat tidak setuju atau sangat setuju dengan memberi tanda check \checkmark pada salah satu kolom nilai yang dianggap paling mewakili kondisi. Menurut (Sugiyono, 2018) skala *Likert* sering dipakai dalam penyusunan kuesioner, skala yang berisi lima tingkat preferensi jawaban dengan pilihan sebagai berikut: Sangat tidak setuju (STS) = 1, Tidak setuju (TS) = 2, Netral (N) = 3, Setuju (S) = 4, Sangat Setuju (SS) = 5

3.5. Alat Analisis

Analisis data menggunakan Smart PLS (*Partial Least Square*) untuk menguji keterkaitan antar variabel penelitian dengan menggunakan software SmartPLS versi 4. Metoda *Partial Least Square* (PLS) adalah suatu pendekatan alternatif yang berubah dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian dalam menguji analisis hipotesis. Pada uji validitas dan uji realibilitas menggunakan model pengukuran, sedangkan model struktural digunakan untuk pengujian hipotesis dengan model prediksi atau biasa disebut uji kausalitas, Ghazali & Latan, (2020).

3.5.1. Analisis Kelayakan Instrumen (*Outer Model*)

Model pengukuran pada Analisis *SmartPLS* ini berfungsi untuk keterkaitan variabel laten dengan

beberapa indikatornya. Model pengukuran terbagi menjadi dua pengujian yaitu uji validitas dan uji reliabilitas.

1. Uji Validitas

Validitas menunjukkan suatu kebenaran dari pernyataan kuesioner. Validitas dalam pengujiannya terdiri dari uji validitas konvergen dan validitas diskriminan. Uji validitas konvergen dapat dilakukan dengan melihat nilai *outer loading* dengan ketentuan harus lebih besar dari nilai kritis 0,7. dan nilai AVE dengan ketentuan lebih besar dari nilai kritis yaitu sebesar 0,5. Sedangkan validitas diskriminan *Discriminant validity* merupakan suatu konstruk yang dinilai berbeda dengan konstruk lainnya berdasarkan standar empiris. Fornell-larcker criterion dimaknai sebagai suatu ukuran yang membandingkan square root dari nilai AVE dengan hubungan variabel laten. Dengan demikian, nilai square root dari setiap konstruk AVE harus lebih besar dari nilai korelasinya dengan konstruk lainnya (Ghozali, & Latan, 2020)

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan kemampuan kuesioner dalam stabilitas data yang diperoleh. Reliabilitas dalam pengujiannya terdiri dari reliabilitas komposit dengan nilai kritis sebesar 0,8 dan nilai *Cronbach's Alpha* dengan nilai kritis sebesar 0,7 (Santosa, 2018).

3.5.2. Analisis Inner Model

Model struktural diterapkan melalui meninjau kaitan antara konstruk. Koneksi antara konstruk adalah dengan membuktikan nilai signifikan dan angka

R-Square untuk masing-masing variabel laten independen menjadi kadar perkiraan oleh model struktural (Ghozali & Latan, (2020).

1. Koefisien Determinasi (R^2)

Menurut Ghozali & Latan, (2020) *R-square* dapat dilihat pada konstruk endogen, nilai

R^2 merupakan koefisien determinasi pada konstruk endogen. Nilai R^2 sebesar lebih dari 0,67 diartikan “baik” Nilai *R-square* sebesar 0,33 – 0,67 diartikan moderate, dan nilai *R-square* $\leq 0,33$ diartikan “lemah”.

2. Uji Kecocokan (*Goodness of Fit / GoF*)

Untuk menguji model dinyatakan fit, menurut Ghozali, & Latan, (2020) model persamaan struktural dengan menggunakan nilai SRMR $\leq 0,08$ model dinyatakan perfect fit dan jika nilai SRMR 0,08 – 0,1 dinyatakan fit. Nilai NFI (*Normed Fit Index*) diindikasikan model yang baik, jika berada rentang nilai NFI $> 0,90$.

3.6. Pengujian Hipotesis

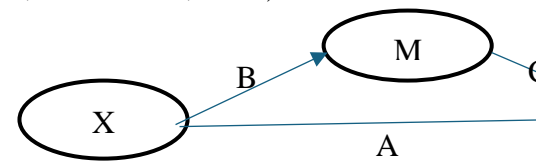
Menurut Ghozali, & Latan, (2020) pengujian hipotesis dengan melihat dari nilai probabilitas. Untuk nilai probabilitas pada pengujian hipotesis penelitian yaitu nilai p-value. Hipotesis penelitian dapat diterima dan ditolak, jika dilihat dari nilai tingkat signifikannya (p-value). Pada tingkat signifikan yang digunakan dalam penelitian ini adalah 5% atau 0,05 dan jika nilai tingkat signifikannya lebih besar dari 0,05 maka hipotesis tersebut

ditolak. Penjelasan dasar pengambilan keputusan: Ho ditolak atau Ha diterima, jika p-value $< 0,05$ Ho diterima atau Ha ditolak, jika p-value $\geq 0,05$.

3.7. Uji Mediasi

Uji mediasi untuk menentukan sifat mediasi dengan menggunakan nilai *Variance Accounted For*

(VAF) apabila nilai VAF $< 20\%$ maka dinyatakan bahwa variabel yang pemediasi tidak berperan memediasi. Dengan menggunakan rumus sebagai berikut (Hayes, & Preacher, 2014):



Gambar 2 Uji Mediasi

Pengaruh langsung : A
 Pengaruh Tidak Langsung : B x C
 Pengaruh Total : (B x C) + A

$$VAF = \frac{\text{Pengaruh Tdk Langsung}}{\text{Pengaruh Total}} = \frac{B \times C}{(B \times C) + A}$$

Selanjutnya apabila nilai VAF berada pada interval $20\% < VAF < 80\%$ maka variabel mediasi dapat memediasi dengan sifat *partial mediation* dan apabila nilai VAF $> 80\%$ maka dinyatakan bahwa variabel pemediasi terbukti dapat memediasi dengan sifat *full mediation* (Farida, 2021)