

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
IKLIM ORGANISASI TERHADAP *KNOWLEDGE BEHAVIOUR***

(Studi pada Lembaga Bimbingan Belajar di Kota Malang)

SKRIPSI



Oleh

NOVI KURNIA

NIM. 220501110189

PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)

MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG

2026

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
IKLIM ORGANISASI TERHADAP *KNOWLEDGE BEHAVIOUR***

(Studi pada Lembaga Bimbingan Belajar di Kota Malang)

SKRIPSI

Diajukan Kepada:

Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam Memperoleh
Gelar Sarjana Manajemen (S.M.)



Oleh

NOVI KURNIA

NIM. 220501110189

PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)

MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG

2026

LEMBAR PERSETUJUAN

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi
terhadap *Knowledge Behaviour*
(Studi pada Lembaga Bimbingan Belajar di Kota Malang)

SKRIPSI

Oleh

NOVI KURNIA

NIM: 220501110189

Telah Disetujui Pada Tanggal 8 Juni 2026

Dosen Pembimbing,



Dr. Vivin Maharani Ekowati, M.Si, M.M

NIP. 19750426201608012042

LEMBAR PENGESAHAN

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi terhadap
Knowledge Behaviour
(Studi pada Lembaga Bimbingan Belajar di Kota Malang)

SKRIPSI

Oleh

NOVI KURNIA

NIM: 220501110189

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memproleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M.)
Pada 22 Juni 2026

Susunan Dewan Penguji

- 1 Ketua Penguji
Dr. Romi Faslah, S.Pd.I., M.Si
NIP. 197612212023211002
- 2 Anggota Penguji
Dr. Fauzan Almanshur, ST., M.M
NIP. 197311172005011003
- 3 Penguji III
Dr. Vivin Maharana Ekowati, M.Si., M.M
NIP. 19750426201608012042

Tanda Tangan



Disahkan Oleh:
Ketua Program Studi,



Dr. Setiani, M.M
NIP. 199009182018012002

SURAT PERNYATAAN

Yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Novi Kurnia
NIM : 220501110189
Fakultas/Program Studi : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa “**Skripsi**” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul:

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP *KNOWLEDGE BEHAVIOUR* (Studi pada Lembaga Bimbingan Belajar di Kota Malang) adalah hasil karya sendiri, dan bukan merupakan “duplikasi” dari karya orang lain.

Selanjutnya, apabila di kemudian hari ada “**klaim**” dari pihak lain, hal tersebut bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing atau pihak Fakultas Ekonomi, melainkan sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya pribadi.

Pernyataan ini saya buat atas kemauan sendiri tanpa ada paksaan dari siapapun.

Malang, 08 Juni 2026

Hormat Saya,



Novi Kurnia

NIM.220501110189

LEMBAR PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmanirrahim

Alhamdulillahirabbil'alamin, puji syukur atas kehadiran Allah SWT atas segala kelimpahan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga saya diberikan kekuatan dan kelancaran sehingga dalam menyusun dan menyelesaikan penulisan skripsi ini dengan baik.

Proses menempuh studi sejak awal hingga penyusunan skripsi ini selesai merupakan perjalanan panjang yang dipenuhi berbagai rintangan yang berharga. Dengan penuh rasa hormat dan rasa syukur yang mendalam, saya mempersembahkan skripsi ini kepada:

Seluruh keluarga besar penulis, terkhusus untuk Bapak saya Salim Ismanto dan Ibu Istianah yang selalu memberikan dukungan penuh, pengorbanan yang tiada hentinya serta do'a yang terbaik untuk anaknya. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi, terkhusus kepada Ibu Dr. Vivin Maharani Ekowati., M.Si., MM selaku dosen pembimbing yang sudah memberikan ilmu, mengarahkan, dan membimbing dengan penuh kesabaran. Teman-teman yang selalu memberikan dukungan serta tak lupa pula untuk diri sendiri yang telah bertahan dan berjuang dalam menjalani perkuliahan hingga proses penyelesaian skripsi.

Semoga Allah SWT senantiasa mencurahkan keberkahan, kesehatan, kelimpahan rezeki dan membalas setiap kebaikan mereka dengan pahala yang berlipat ganda. Aamiin yaa Rabbal'Aalamin.

MOTTO

“Dan bahwa manusia hanya memperoleh apa yang telah diusahakannya.”

(QS. An-Najm: 39)

“The Future depends on what you do today.”

(Mahatma Gandhi)

“Apapun yang kamu khawatirkan saat ini, ingatlah bahwa kekhawatiran tidak akan menyelesaikan apapun”

(Sim Jaeyun (Jake): Enhypen)

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas limpahan rahmat, karunia, dan hidayahNya. Berkat izin dan pertolongan –Nya, penulis diberikan kesehatan, kesempatan, dan kemudahan sehingga dapat menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Knowledge Behaviour* Dimediasi Oleh Iklim Organisasi (Studi Pada Bimbingan Belajar di Kota Malang)”.

Shalawat serta salam senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad SAW, sosok teladan yang telah membawa umat manusia dari masa penuh kebodohan menuju era yang terang benderang dengan cahaya Islam sebagai pedoman kehidupan.

Penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari berbagai bentuk dukungan, arahan, motivasi, dan bantuan dari banyak pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan penghargaan dan rasa terima kasih yang setulus-tulusnya kepada:

1. Ibu Prof. Hj. Ilfi Nur Diana, M.Si selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Dr. Misbahul Munir, Lc. M.Ei., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Ibu Dr. Setiani, M.M., selaku Kaprodi Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.

4. Bapak Dr. Muhammad Nanang Choiruddin, S.E., M.M, selaku Sekprodi Manajemen Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
5. Ibu Dr. Vivi Maharani Ekowati M.Si., M.M, selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah banyak memberikan dukungan, arahan, bimbingan serta energi positif kepada penulis hingga penelitian skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
6. Seluruh dosen dan tenaga kependidikan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah memberikan ilmu pengetahuan, pengalaman, serta pelayanan akademik selama masa perkuliahan.
7. Lembaga Bimbingan Belajar Cendekia Bina Aksara, Intelligent Smart School, Jotaz Education, Peter Bimbingan Belajar, Ruang Guru, Science Society Malang, yang telah bersedia untuk memberikan informasi serta data yang dibutuhkan penulis dalam proses penyusunan skripsi ini.
8. Kedua orang tua penulis, Bapak Salim Ismanto dan Ibu Istianah yang senantiasa memberikan kasih sayang, semangat, dukungan dan do'a yang terbaik kepada penulis sehingga proses penyusunan skripsi ini dapat terselesaikan. Terimakasih penulis ucapkan kepada kedua orang tua tercinta yang sudah memberikan banyak pengorbanan untuk anak keduanya ini.
9. Kakak dan adik penulis, Asmaul Lailiyah, Fina Martina, Alfin Huda, Putri Nur Aini, Muhammad Rifai yang senantiasa memberikan

semangat, dukungan dan do'a terbaik kepada penulis sehingga proses penyusunan skripsi ini dapat terselesaikan.

10. Keluarga besar penulis nenek, kakek, tante, om dan yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah memberikan semangat kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini.
11. Sahabat terbaik penulis Adel, Amanda, Ayu, Ima, Paula, Zahra yang selalu memberikan semangat dalam kebersamaan, kebersamai penulis dalam suka dan duka dan selalu memberikan support selama proses penulisan skripsi ini berlangsung. Terimakasih banyak sudah menjadi sahabat baik penulis dari awal maba hingga saat ini kita sama-sama akan mengakhiri cerita panjang masa-masa perkuliahan.
12. Dan teruntuk diri sendiri, Novi Kurnia. Terimakasih sudah berjuang dalam melewati hari-hari yang penuh rintangan dan tantangan, terimakasih sudah menjadi wanita yang tangguh dan selalu kuat dalam menghadapi semua persoalan kehidupan, dan terimakasih sudah membuktikan ke diri sendiri bahwa kamu mampu untuk mewujudkan sebagian dari mimpi-mimpi yang pernah tertulis diantara deretan mimpi yang lainnya.
13. Kepada berbagai pihak yang turut berperan dalam proses penyusunan skripsi ini, baik secara langsung maupun tidak langsung, yang karena keterbatasan penulis tidak dapat disebutkan satu per satu.

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
SURAT PERNYATAAN	v
LEMBAR PERSEMBAHAN	vi
MOTTO	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
ABSTRAK	xvii
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	8
1.4.1 Manfaat Teoritis	8
1.4.2 Manfaat Praktis	8
1.5 Batasan Penelitian	9
1.6 Originalitas Penelitian	9
BAB II	15
KAJIAN TEORI	15
2.1 Kajian Empiris.....	15
2.2 <i>Grand Theory: Resource Based View</i>	23
2.2.1 Kepemimpinan Transformasional.....	24
2.2.3 Iklim Organisasi	29

2.3	<i>Knowledge Behaviour</i>	35
2.3.1	<i>Knowledge hiding</i>	36
2.3.2	<i>Knowledge hiding</i> dalam Perspektif Islam.....	37
2.3.3	<i>Knowledge sharing</i>	40
2.3.4	<i>Knowledge sharing</i> dalam Perspektif Islam.....	42
2.4	Hubungan Antar Variabel dan Hipotesis Penelitian.....	46
2.4.1	Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan <i>Knowledge sharing</i>	46
2.4.2	Hubungan Iklim Organisasi sebagai mediasi Kepemimpinan Transformasional terhadap <i>Knowledge sharing</i>	47
2.4.3	Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan <i>Knowledge hiding</i>	48
2.4.4	Hubungan Iklim Organisasi dengan <i>Knowledge hiding</i>	49
2.5	Model Hipotesis	50
BAB III.....		51
METODE PENELITIAN		51
3.1	Jenis Penelitian	51
3.2	Lokasi Penelitian	51
3.3	Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel	52
3.3.1	Populasi	52
3.3.2	Sampel.....	53
3.3.3	Teknik Pengambilan Sampel.....	54
3.4	Definisi Operasional Variabel	54
3.5	Skala Pengukuran	57
3.6	Pengumpulan Data	58
3.	Uji Instrumen Penelitian	59
3.7.1	Uji Validitas	59
3.7.2	Uji Reliabilitas	59
4.	Teknik Analisis Data.....	59

3.8.1	Analisis Deskriptif	59
3.8.2	Analisis Diferensia	60
3.8.2.1	Uji Outer Model	60
3.8.2.2	Uji Inner Model.....	60
3.8.2.3	Uji Bootstrapping.....	60
3.8.2.4	Uji Hipotesis	60
BAB IV		62
HASIL DAN PEMBAHASAN		62
4.1	Hasil Penelitian.....	62
4.1.1	Gambaran Umum Objek Penelitian.....	62
4.1.2	Deskripsi Umum Responden	63
4.1.3	Distribusi Frekuensi Responden	63
4.1.4	Deskripsi Jawaban Responden.....	65
4.1.4.1	Variabel Kepemimpinan Transformasional.....	65
4.1.4.2	Variabel Iklim Organisasi	69
4.1.4.3	Variabel <i>Knowledge hiding</i>	72
4.1.4.4	Variabel <i>Knowledge sharing</i>	75
4.1.5	Pengolahan Data	77
4.1.5.1	Analisis Measurement Model (<i>Outer Model</i>).....	78
4.1.5.1.1	Uji <i>Convergent Validity</i>	79
4.1.5.1.2	Uji <i>Discriminant Validity</i>	81
4.1.5.1.3	Uji <i>Composite Reability</i>	82
4.1.5.2	Analisa <i>Istructural Model (Inner Model)</i>	83
4.1.5.2.1	Uji <i>R Square</i>	83
4.1.5.2.2	Uji Pengaruh Langsung (<i>Direct Effect</i>).....	85
4.2	Pembahasan	87
4.2.1	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap <i>Knowledge sharing</i>	87
4.2.2	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap <i>Knowledge hiding</i>	89

4.2.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap <i>Knowledge Sharing</i> dimediasi oleh Iklim Organisasi.....	91
4.2.4 Pengaruh Iklim Organisasi terhadap <i>Knowledge hiding</i>	94
BAB V.....	98
PENUTUP	98
5.1 Kesimpulan.....	98
5.2 Saran	99
DAFTAR PUSTAKA.....	101

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu	15
Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel.....	55
Tabel 4. 1 Distribusi Frekuensi Responden	63
Tabel 4. 2 Deskripsi Jawaban Responden Kepemimpinan Transformasional.....	65
Tabel 4. 3 Deskripsi Jawaban Responden Iklim Organisasi	69
Tabel 4. 4 Deskripsi Jawaban Responden Knowledge hiding	72
Tabel 4. 5 Deskripsi Jawaban Responden Knowledge sharing	75
Tabel 4. 6 Uji Convergent Validity.....	79
Tabel 4. 7 Nilai Average Variance Extracted	80
Tabel 4. 8 Uji Discriminant Validity.....	81
Tabel 4. 9 Uji Composite Reliability	83
Tabel 4. 10 Uji R Square.....	84
Tabel 4. 11 Uji Path Coefficient	85
Tabel 4. 12 Uji Mediasi.....	87

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Hipotesis Penelitian.....	50
Gambar 4. 1 Graphical Output.....	78

ABSTRAK

Novi Kurnia. 2026, SKRIPSI. Judul: “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi terhadap *Knowledge Behaviour*: Studi pada Bimbingan Belajar di Kota Malang”

Pembimbing : Dr. Vivin Maharani Ekowati M.Si., M.M

Kata Kunci : Kepemimpinan Transformasional, Iklim Organisasi, *Knowledge sharing*, *Knowledge hiding*

Pengelolaan pengetahuan merupakan sumber daya strategis organisasi yang sangat penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *knowledge sharing* dan *knowledge hiding*, serta menguji peran iklim organisasi sebagai variabel mediasi pada lembaga bimbingan belajar di Kota Malang.

Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif kausal. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada tenaga pengajar dan staf lembaga bimbingan belajar di Kota Malang, kemudian dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least Square* (SEM-PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing*, namun tidak berpengaruh signifikan terhadap *knowledge hiding*. Selain itu, iklim organisasi terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *knowledge hiding*. Pengujian mediasi menunjukkan bahwa iklim organisasi tidak mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *knowledge sharing*. Temuan ini mengindikasikan bahwa perilaku berbagi pengetahuan lebih banyak dipengaruhi secara langsung oleh peran pemimpin dibandingkan melalui pembentukan iklim organisasi.

ABSTRACT

Novi Kurnia. 2026, THESIS. Title: “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi terhadap *Knowledge Behaviour*: Studi pada Bimbingan Belajar di Kota Malang”

Supervisor : Dr. Vivin Maharani Ekowati M.Si., M.M

Keywords : Transformational Leadership, Organizational Climate, *Knowledge sharing*, *Knowledge hiding*

This study aims to analyze the effect of transformational leadership on *knowledge sharing* and *knowledge hiding*, as well as to examine the mediating role of organizational climate in tutoring institutions in Malang City. Knowledge management is considered a strategic organizational resource that plays a crucial role in creating sustainable competitive advantage.

This research employed a quantitative approach with a causal associative design. Data were collected through questionnaires distributed to tutors and staff of tutoring institutions in Malang City and were analyzed using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS).

The findings indicate that transformational leadership has a positive and significant effect on *knowledge sharing* but does not have a significant effect on *knowledge hiding*. Furthermore, organizational climate has a negative and significant effect on *knowledge hiding*. The mediation analysis reveals that organizational climate does not mediate the relationship between transformational leadership and *knowledge sharing*. These findings suggest that knowledge-sharing behavior is influenced more directly by leadership practices than by the development of organizational climate.

.

مستخلص البحث

نوفي كورنيا. ٢٠٢٦. الأطروحة. العنوان: "تأثير القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي على السلوك المعرفي: دراسة في مؤسسات الدروس الخصوصية بمدينة مالانج."

المشرف: الدكتور فيفين ماهراني إيكواتي، املاجستير في العلوم، املاجستير في الإدارة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، المناخ التنظيمي، مشاركة المعرفة، إخفاء المعرفة.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة التحويلية على تبادل المعرفة وإخفاء المعرفة، وكذلك اختبار الدور الوسيط للمناخ التنظيمي في مؤسسات الدروس الخصوصية بمدينة مالانج. تنطلق الدراسة من أهمية إدارة المعرفة بوصفها مورداً استراتيجياً للمنظمة يسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

اعتمدت الدراسة المنهج الكمي بتصميم ارتباطي سببي. وقد جُمعت البيانات من خلال استبيانات وُزعت على المعلمين والموظفين في مؤسسات الدروس الخصوصية بمدينة مالانج، ثم حُللت باستخدام أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (SEM-PLS).

أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تؤثر تأثيراً إيجابياً ودالاً إحصائياً على تبادل المعرفة، لكنها لا تؤثر تأثيراً معنوياً على إخفاء المعرفة. كما تبين أن المناخ التنظيمي يؤثر تأثيراً سلبياً ودالاً إحصائياً على إخفاء المعرفة. وأظهر اختبار الوساطة أن المناخ التنظيمي لا يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية وتبادل المعرفة. وتشير هذه النتائج إلى أن سلوك تبادل المعرفة يتأثر بشكل مباشر بممارسات القيادة أكثر من تأثره بالمناخ التنظيمي.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pengetahuan merupakan aset strategis utama dalam menentukan keberhasilan organisasi, keunggulan kompetitif perusahaan tidak hanya bergantung pada aset fisik maupun finansial, melainkan pada kemampuan organisasi dalam mengelola, menyebarkan, dan mempertahankan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan (Nguyen & Mohamed, 2009). Namun, kenyataannya tidak semua karyawan bersedia secara sukarela membagikan pengetahuannya. Dalam konteks ini, muncul konsep *knowledge behaviour*, yang mencakup dua bentuk perilaku utama: *knowledge sharing* (berbagi pengetahuan) dan *knowledge hiding* (menyembunyikan pengetahuan).

Fenomena *knowledge behaviour* yang mencakup perilaku berbagi (*knowledge sharing*) dan menyembunyikan pengetahuan (*knowledge hiding*) menjadi perhatian utama dalam kajian manajemen sumber daya manusia modern (Serenko & Bontis, 2016). Perilaku pengetahuan ini secara langsung memengaruhi efektivitas tim, inovasi, serta kinerja organisasi secara keseluruhan (Cerne et al., 2014).

Secara global, fenomena *knowledge hiding* menjadi perhatian serius karena dapat menghambat kolaborasi, inovasi, serta efisiensi organisasi. *Knowledge hiding* merupakan masalah yang lazim di tempat kerja modern, dan dapat menyebabkan kerugian finansial yang besar bagi perusahaan (Zhao et al., 2019). Penelitian sebelumnya mengidentifikasi bahwa bentuk *knowledge hiding* dapat berupa tiga dimensi utama: *evasive hiding* (menunda dengan informasi yang tidak lengkap), *playing dumb* (berpura-pura tidak tahu), dan *rationalized hiding* (menolak dengan alasan tertentu) (Connelly et al., 2012). Studi Globe and Mail terhadap lebih dari 1.700 responden menunjukkan bahwa sekitar 76% pekerja pernah terlibat dalam perilaku menyembunyikan pengetahuan (Farooq & Sultana, 2021). Bahkan, fenomena tersebut menyebabkan kerugian hingga USD 31.5 miliar per tahun bagi perusahaan besar seperti Fortune 500 (Babcock, 2004). Sementara itu, *knowledge sharing* terbukti

menjadi kunci penting dalam meningkatkan efektivitas tim, memperkuat inovasi, dan mempercepat pembelajaran organisasi (Cerne et al., 2014; Supriyanto et al., 2023).

Fenomena *knowledge hiding* juga dapat dijelaskan melalui perspektif *psychological ownership*, yaitu kondisi di mana individu merasa bahwa pengetahuan yang dimilikinya merupakan “milik pribadi” (*my knowledge is mine*), sehingga muncul kecenderungan untuk mempertahankan dan tidak membagikannya kepada orang lain, penelitian Guo et al., (2022) menjelaskan bahwa perasaan kepemilikan terhadap pengetahuan (*territorial feelings*) mendorong individu untuk melakukan perilaku menyembunyikan pengetahuan, seperti *evasive hiding* dan *playing dumb*. Penelitian tersebut juga menemukan bahwa perilaku tersebut justru berdampak negatif terhadap inovasi individu, karena keterbatasan pertukaran informasi menghambat pengembangan ide dan kreativitas.

Penelitian terdahulu banyak menguji pengaruh kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap salah satu *knowledge behaviour* saja, yaitu pengaruh ke *knowledge sharing* (Askarno & Ikhsan, 2023; Citra & Tania, 2024; Kim & Park, 2020; Raharso, 2021; Tuyen & Phong, 2025; Ummah et al., 2023) atau pengaruh ke *knowledge hiding* (Jin et al., 2023; Kurniawanti et al., 2023a; Scuotto et al., 2022), sedangkan penelitian ini menguji kedua *knowledge behaviour* ini secara bersamaan. Hal ini bisa menjadi celah penelitian (*research gap*) karena sebagian besar penelitian lebih banyak berfokus pada faktor-faktor yang mendorong *knowledge sharing*, sementara perilaku *knowledge hiding* belum banyak dikaji secara bersamaan dalam satu model konseptual yang mengaitkan kepemimpinan dan iklim organisasi (Jin et al., 2023). Studi tersebut memang menyoroti pengaruh kepemimpinan eksploitatif terhadap *knowledge hiding*, namun belum menguji secara simultan peran kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi terhadap kedua bentuk *knowledge behaviour* tersebut. Oleh sebab itu, penelitian ini berupaya mengisi kekosongan tersebut dengan meneliti bagaimana peran dari kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi memengaruhi *knowledge sharing* sekaligus *knowledge hiding* dalam satu kerangka yang terintegrasi.

Pada teori RBV yang ditemukan oleh Barney (1991) mengatakan bahwa keunggulan kompetitif perusahaan adalah kemampuan perusahaan dalam mengelola karyawannya dengan memanfaatkan pengetahuan yang dimiliki karyawan secara efektif melalui dukungan gaya kepemimpinan dan iklim organisasi yang suportif.

Faktor-faktor yang melatarbelakangi *knowledge hiding* sangat kompleks, termasuk di antaranya kepemimpinan yang tidak suportif, sistem penghargaan yang tidak mendorong kolaborasi, serta budaya organisasi yang individualistik. Ketika karyawan merasa tidak aman secara psikologis, takut kehilangan status, atau tidak percaya terhadap rekan kerja, mereka cenderung menahan informasi yang dimilikinya (Jha dan Varkkey, 2018). Sebaliknya, *knowledge sharing* dapat tumbuh dalam organisasi yang memiliki kepemimpinan yang mendukung, struktur yang terbuka, dan iklim organisasi yang kolaboratif.

Dua faktor yang dipercaya berpengaruh besar terhadap perilaku *knowledge hiding* dan *knowledge sharing* adalah gaya kepemimpinan dan iklim organisasi. Gaya kepemimpinan seperti transformasional, transaksional, maupun laissez-faire memiliki peran yang penting dalam membentuk perilaku, nilai, serta etos kerja karyawan. Pemimpin yang mampu membangun kepercayaan, menjadi panutan, serta mewujudkan lingkungan kerja yang terbuka secara signifikan dapat meningkatkan *knowledge sharing* dan menekan kecenderungan *knowledge hiding* (Connelly & Zweig, 2015; Wang et al., 2019). Srivastava et al. (2006) mengidentifikasi bahwa gaya kepemimpinan transformasional berkontribusi terhadap peningkatan kerja sama tim dan pertukaran pengetahuan.

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang berfokus pada pengembangan visi, motivasi, serta nilai-nilai kolektif karyawan, selain itu pemimpin transformasional berupaya menumbuhkan kepercayaan, memberikan inspirasi, dan juga mewujudkan lingkungan kerja yang mendorong kolaborasi (Bass & Avolio, 1994; Fadhila et al., 2025). Penelitian terdahulu secara konsisten menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap perilaku berbagi pengetahuan. Misalnya, Citra & Tania (2024) menemukan bahwa

kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif terhadap *knowledge sharing*, hasil serupa oleh Ummah et al. (2023) pada pegawai BPS se-Jawa Timur serta Askarno & Ikhsan, (2023) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional bisa secara signifikan meningkatkan perilaku *knowledge sharing*.

Namun, hasil yang berbeda ditemukan pada Kantor BPJS Ketenagakerjaan Kabupaten Kudus yang memperlihatkan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *knowledge sharing* (Sahgal, 2024). Temuan yang tidak konsisten ini menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *knowledge behaviour* tidak bersifat universal dan sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi.

Selain memengaruhi perilaku berbagi, kepemimpinan transformasional juga diyakini berperan dalam menekan kecenderungan *knowledge hiding*. Scuotto et al. (2022) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat mengurangi perilaku *knowledge hiding* melalui penciptaan budaya saling percaya dan dukungan organisasi yang kuat. Namun, Kurniawanti et al. (2023) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional tidak selalu cukup kuat untuk menekan *knowledge hiding*, apalagi jika tidak didukung oleh iklim kerja yang positif dan sistem penghargaan yang adil.

Iklim organisasi menggambarkan persepsi bersama karyawan terhadap nilai, norma, kebijakan, dan praktik kerja yang berlaku di lingkungan organisasi (Rahmayati et al., 2022). Iklim yang suportif, terbuka, dan kolaboratif dapat menumbuhkan rasa aman psikologis serta meningkatkan kepercayaan antar individu (Carmeli & Gittell, 2009; Huang et al., 2011). Raharso (2021) menunjukkan bahwa dimensi *fairness* dan *affiliation* dari iklim organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap niat *knowledge sharing*, yang mana hal ini bisa meningkatkan perilaku *knowledge sharing*.

Lebih lanjut, Latif (2018) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap iklim organisasi, sedangkan Kim & Park (2020) membuktikan bahwa iklim organisasi bisa memediasi kepemimpinan transformasional dan *knowledge sharing*. Hasil serupa diperkuat oleh Tuyen & Phong (2025) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif

signifikan terhadap *knowledge sharing* dengan pembentukan iklim organisasi yang kondusif.

Penelitian ini dilakukan di Lembaga Bimbel di Kota Malang. Menurut lil.ub.ac.id Kota Malang merupakan salah satu kota pendidikan utama di Indonesia, dengan tingkat lembaga Bimbel yang tinggi. Kondisi ini menuntut lembaga untuk mengelola pengetahuan secara efektif di seluruh lini organisasi, sehingga kolaborasi antar tutor dan staf pendukung menjadi kebutuhan strategis (Rohmah, 2019). Di Indonesia, fenomena *knowledge behaviour* juga menjadi isu penting, terutama pada sektor pendidikan nonformal seperti lembaga bimbingan belajar (bimbel). Bimbel merupakan organisasi berbasis pengetahuan yang kinerjanya sangat bergantung pada interaksi dan pertukaran pengetahuan antar berbagai fungsi kerja, bukan hanya tutor. Perilaku *knowledge hiding* kerap muncul bahkan di konteks pendidikan (guru/dosen), dan berdampak pada produktivitas serta inovasi organisasi (Anwaar & Liu, 2022).

Berdasarkan data yang ada pada Dinas Pendidikan Kota Malang Jumlah Bimbel yang secara resmi bekerja dibawah Dinas Pendidikan ada 10 bimbel. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, 7 dari 10 bimbel bersedia untuk menjadi objek penelitian, dan 2 bimbel diantaranya tidak memenuhi kriteria untuk dijadikan objek penelitian dikarenakan jenis kepemimpinan yang digunakan bukanlah kepemimpinan transformasional, sehingga hanya 5 bimbel saja yang bisa diteliti lebih lanjut sebagai objek penelitian saat ini.

Observasi yang dilakukan terhadap tiga orang karyawan pada masing-masing lembaga bimbingan belajar, diperoleh informasi bahwa seluruh narasumber pada dasarnya memiliki sikap terbuka terhadap *knowledge sharing*. Para karyawan menyatakan bersedia membagikan informasi yang dibutuhkan oleh rekan kerja selama informasi tersebut tidak bersifat rahasia dan tidak bertentangan dengan kewenangan masing-masing individu. Pembagian informasi dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan individu maupun rekan kerja, sehingga kinerja dapat ditingkatkan dan tujuan organisasi dapat tercapai.

Selain itu, hasil observasi juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran dalam memengaruhi *knowledge behaviour* karyawan. Para narasumber menyatakan bahwa pimpinan mereka mampu memberikan motivasi, arahan yang jelas, serta dukungan terhadap pengembangan individu dapat mendorong karyawan untuk lebih terbuka dalam berbagi pengetahuan. Pemimpin yang komunikatif dan memberikan teladan positif dinilai mampu menumbuhkan rasa percaya dan komitmen, sehingga karyawan terdorong untuk saling membantu dan berbagi informasi demi kepentingan bersama.

Di sisi lain, iklim organisasi di lingkungan kerja tersebut secara umum dipersepsikan cukup mendukung praktik *knowledge sharing*. Adanya hubungan kerja yang harmonis, komunikasi yang relatif terbuka, serta suasana kerja yang tidak terlalu kaku menjadi faktor yang memudahkan pertukaran informasi antar karyawan. Iklim organisasi yang kondusif tersebut dinilai dapat meminimalisir kecenderungan *knowledge hiding*, karena karyawan merasa nyaman dan tidak khawatir terhadap konsekuensi negatif ketika membagikan pengetahuan yang dimiliki.

Namun, 3 dari 5 bimbil menunjukkan iklim organisasi tersebut memiliki keterbatasan wadah atau forum resmi yang difasilitasi oleh organisasi untuk mendukung proses *knowledge sharing*. Pertemuan formal hanya dilaksanakan satu kali dalam satu semester, sehingga kesempatan untuk berbagi pengetahuan secara langsung menjadi sangat terbatas. Kondisi tersebut mendorong karyawan untuk melakukan pertukaran pengetahuan secara informal melalui grup WhatsApp, yang dalam praktiknya dirasakan kurang efektif karena tidak terstruktur dan tidak menjamin seluruh pengetahuan dapat tersampaikan secara optimal.

Selain itu, penerapan sistem kerja hybrid sejak pandemi COVID-19 turut menjadi salah satu faktor yang meningkatkan kecenderungan *knowledge hiding* di lingkungan lembaga bimbingan belajar. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak manajemen, perilaku *knowledge hiding* diperkirakan meningkat sekitar 30% sejak diberlakukannya sistem kerja hybrid. Kondisi tersebut disebabkan oleh berkurangnya

intensitas interaksi langsung antar tutor dan staf, sehingga proses berbagi pengetahuan menjadi lebih terbatas dan sebagian informasi penting tetap tersimpan pada individu.

Keterbatasan forum, sistem pendukung, dan juga sistem kerja tersebut berpotensi memunculkan perilaku *knowledge hiding*, baik secara disengaja maupun tidak disengaja. Karyawan cenderung membagikan pengetahuan secara selektif, hanya kepada pihak tertentu, atau menunda pemberian informasi karena tidak adanya mekanisme yang jelas dan terorganisir. Oleh karena itu, lembaga bimbingan belajar dipilih sebagai objek penelitian karena memiliki karakteristik yang relevan untuk mengkaji dinamika *knowledge sharing* dan *knowledge hiding*, serta peran kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi dalam membentuk perilaku pengetahuan karyawan.

Berdasarkan fenomena tersebut, penting meneliti *knowledge behaviour* (*sharing & hiding*) pada seluruh staf tutor untuk memperoleh gambaran menyeluruh tentang aliran pengetahuan. Hasil studi sebelumnya menunjukkan hubungan yang kuat antara kepemimpinan transformasional, iklim organisasi, dan perilaku pengetahuan, namun masih terdapat celah penelitian dalam menguji keduanya secara simultan terhadap *knowledge behaviour*. Oleh karena itu, penelitian ini mengangkat judul: “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi terhadap *Knowledge Behaviour*: Studi pada Lembaga Bimbingan Belajar di Kota Malang.”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang dan kesenjangan penelitian yang telah diidentifikasi, adapun rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap perilaku *knowledge sharing*?
2. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap perilaku *knowledge sharing* dimediasi oleh iklim perusahaan?
3. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap perilaku *knowledge hiding*?

4. Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap perilaku *knowledge hiding*?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk menguji dan menganalisis apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap perilaku *knowledge sharing*
2. Untuk menguji dan menganalisis apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap perilaku *knowledge sharing* dimediasi oleh iklim perusahaan
3. Untuk menguji dan menganalisis apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap perilaku *knowledge hiding*
4. Untuk menguji dan menganalisis apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap perilaku *knowledge hiding*

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi dan referensi tambahan dalam pengembangan studi di bidang manajemen SDM, khususnya yang berkaitan dengan *knowledge behaviour* yaitu *knowledge sharing* dan *knowledge hiding*. Selain itu, penelitian ini juga memiliki tujuan memperkaya wawasan akademik terkait pengaruh kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi terhadap *knowledge behaviour* di lingkungan kerja

1.4.2 Manfaat Praktis

- a. Memberikan rekomendasi kepada pihak manajemen dan pemangku kepentingan (*stakeholder*) lembaga bimbel di Kota Malang dalam merumuskan kebijakan yang berhubungan dengan pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia secara lebih efektif.
- b. Memberikan wawasan tentang pentingnya meningkatkan kualitas dan efektivitas *knowledge sharing* dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

1.5 Batasan Penelitian

1. Penelitian ini difokuskan pada dua variabel independen, yaitu gaya kepemimpinan dan iklim organisasi, serta dua variabel dependen, yaitu *knowledge hiding* dan *knowledge sharing*.
2. Jenis gaya kepemimpinan yang dikaji dalam penelitian ini terbatas, hanya pada kepemimpinan transformasional saja.
3. Iklim organisasi yang dianalisis mencakup persepsi karyawan terhadap kebijakan, prosedur, dan nilai-nilai organisasi, khususnya dalam hal dukungan, kepercayaan, dan kolaborasi.
4. Penelitian ini dilakukan pada karyawan di lembaga bimbel Kota Malang (objek penelitian), sehingga hasil yang didapat tidak secara langsung bisa digeneralisasikan ke semua jenis organisasi atau sektor industri lain.
5. Data diperoleh melalui metode survei kuesioner, sehingga hasil sangat tergantung pada persepsi subjektif responden pada saat pengisian.

1.6 Originalitas Penelitian

Penelitian ini memiliki nilai kebaruan (originalitas) yang signifikan dalam menjawab kekosongan (*research gap*) yang belum sepenuhnya dijangkau oleh studi-studi terdahulu. Studi oleh Jin et al. (2023) mengembangkan pemahaman tentang *knowledge hiding* dengan menekankan peran kepemimpinan eksploitatif, distress psikologis, dan ketidaksoanian pemimpin dalam memoderasi dan memediasi perilaku menyembunyikan pengetahuan. Namun, studi tersebut lebih terfokus pada aspek negatif kepemimpinan dan belum menguji peran gaya kepemimpinan yang positif serta iklim organisasi terhadap *knowledge hiding* dan *knowledge sharing* secara bersamaan.

Sebagai bentuk pengembangan lebih lanjut dari penelitian Jin et al. (2023), penelitian ini mencoba mengisi kekosongan tersebut dengan menguji secara empiris pengaruh kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi terhadap dua bentuk perilaku pengetahuan, yaitu *knowledge hiding* dan *knowledge sharing*, dalam satu model penelitian. Dengan demikian, pendekatan ini tidak hanya melihat faktor

penghambat perilaku berbagi pengetahuan, tetapi juga mengeksplorasi faktor pendorongnya dari sisi lingkungan organisasi dan peran kepemimpinan.

Selain itu, penelitian ini mengambil konteks organisasi di Indonesia, yang secara budaya dan struktural memiliki karakteristik berbeda dibandingkan dengan studi-studi yang dominan dilakukan di negara-negara Asia Timur seperti Korea dan Cina. Hal ini diharapkan dapat memperkaya literatur global dengan menyediakan perspektif lokal yang belum banyak terwakili dalam studi *knowledge hiding* maupun *knowledge sharing*.

Tabel 1. 1 Persamaan dan Perbedaan Penelitian

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	(Tuyen & Phong, 2025) <i>The impact of transformational leadership on employees' knowledge sharing behaviour: An empirical study in small and medium enterprises in Hanoi</i>	Sama-sama menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap <i>knowledge sharing</i> .	Tidak menguji <i>knowledge hiding</i> maupun peran mediasi iklim organisasi; objek penelitian pada UKM di Hanoi.
2	(Adawiyah & Khajar, 2025) <i>The Role of Transformational Leadership , Organizational Climate , and Knowledge sharing Behavior in Enhancing Employee Engagement</i>	Sama-sama menggunakan variabel kepemimpinan transformasional, iklim organisasi, dan <i>knowledge sharing</i> .	<i>Knowledge sharing</i> dijadikan variabel mediasi terhadap <i>employee engagement</i> , sedangkan penelitian ini menggunakan iklim organisasi sebagai mediator dan menambahkan <i>knowledge hiding</i> .
3	(Citra & Tania, 2024) Peran Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformational, dan Motivasi Terhadap <i>Knowledge sharing</i> Untuk Kinerja Organisasi	Sama-sama menempatkan kepemimpinan transformasional dan <i>knowledge sharing</i> dalam model penelitian.	Menambahkan budaya organisasi dan motivasi sebagai variabel independen serta kinerja organisasi sebagai variabel dependen; tidak menguji <i>knowledge hiding</i> .
4	(Zheng et al., 2024)	Sama-sama mengkaji <i>knowledge sharing</i> dan	Menggunakan <i>leader narcissism</i> sebagai variabel

	<i>Leader Narcissism and Employee Knowledge Management Behaviour</i>	<i>knowledge hiding</i> dalam satu penelitian.	utama, bukan kepemimpinan transformasional maupun iklim organisasi.
5	(Sahgal, 2024) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi Terhadap Perilaku <i>Knowledge sharing</i> sebagai Variabel Intervening	Sama-sama menggunakan kepemimpinan transformasional, iklim organisasi, dan <i>knowledge sharing</i> .	Tidak menguji <i>knowledge hiding</i> ; menggunakan regresi berganda, sedangkan penelitian ini menggunakan SEM-PLS dan menambahkan <i>knowledge hiding</i> sebagai dimensi <i>knowledge behaviour</i> .
6	(Cahyadi, 2024) Hubungan Gaya Kepemimpinan, Iklim Komunikasi dan POS terhadap Kinerja	Sama-sama membahas gaya kepemimpinan dan iklim organisasi.	Fokus pada pengaruh terhadap kinerja melalui <i>systematic literature review</i> , bukan perilaku pengetahuan.
7	(Ummah et al., 2023) Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> dan <i>Emotional Intelligence</i> Terhadap <i>Knowledge sharing Behaviour</i>	Sama-sama menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap <i>knowledge sharing</i> .	Tidak menguji iklim organisasi maupun <i>knowledge hiding</i> .
8	(Askarno & Ikhsan, 2023) Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformatif dan <i>Self Efficacy</i> Terhadap Kinerja Dosen dengan <i>Knowledge sharing</i> sebagai Variabel Intervening di Universitas Swadaya Gunung Jati Cirebon	Sama-sama meneliti kepemimpinan transformasional dan <i>knowledge sharing</i> .	<i>Knowledge sharing</i> sebagai mediator terhadap kinerja dosen, sedangkan penelitian ini menjadikan <i>knowledge sharing</i> sebagai variabel dependen dan menambahkan <i>knowledge hiding</i> .
9	Kim, S. & Park, S. (2023) <i>The Influence of Organizational Climate on Employees' Knowledge sharing and Innovation:</i>	Sama-sama menguji pengaruh iklim organisasi terhadap <i>knowledge sharing</i> .	Menambahkan trust sebagai mediator dan innovation sebagai variabel dependen; tidak menguji kepemimpinan transformasional maupun <i>knowledge hiding</i> .

	<i>The Mediating Role of Trust</i>		
10	(Kurniawanti et al., 2023) <i>Examining the effect of knowledge hiding towards individual task performance: the moderating role of transformational leadership</i>	Sama-sama membahas kepemimpinan transformasional dan <i>knowledge hiding</i> .	Kepemimpinan transformasional hanya sebagai variabel moderasi, bukan variabel independen; tidak menguji <i>knowledge sharing</i> maupun iklim organisasi.
11	(Ullah et al., 2023) The Impact of Spiritual Leadership on Knowledge-Hiding Behaviour	Sama-sama mengkaji <i>knowledge hiding</i> sebagai variabel dependen.	Menggunakan <i>spiritual leadership</i> dan <i>professional commitment</i> , bukan kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi.
12	(Jin et al., 2023) Expanding the Dimensions of Knowledge hiding	Sama-sama membahas <i>knowledge hiding</i> .	Menggunakan <i>exploitative leadership</i> sebagai variabel independen, bukan kepemimpinan transformasional.
13	(Scuotto et al., 2022) <i>An alternative way to predict knowledge hiding: The lens of transformational leadership</i>	Sama-sama membahas hubungan kepemimpinan dengan <i>knowledge hiding</i> .	Tidak menguji secara empiris iklim organisasi maupun <i>knowledge sharing</i> dalam satu model penelitian.
14	(Chen et al., 2022) <i>Observing Leadership as and in Networks</i>	Sama-sama menguji <i>knowledge sharing</i> dan <i>knowledge hiding</i> secara bersamaan.	Menggunakan konsep jaringan kepemimpinan (SLIN dan SLAN), bukan kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi.
15	(Hafiz Sandeq Yusuf et al., 2022) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Insentif terhadap Kinerja Karyawan	Sama-sama menggunakan variabel kepemimpinan.	Fokus pada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja, bukan <i>knowledge behaviour</i> .
16	(Firmanjaya Saputra, 2022)	Sama-sama membahas pengaruh iklim organisasi	Penelitian berupa studi literatur dan tidak menguji <i>knowledge hiding</i> maupun

	Iklim Organisasi dan Urgensinya Terhadap <i>Knowledge sharing</i>	terhadap <i>knowledge sharing</i> .	kepemimpinan transformasional.
17	(Batistič & Poell, 2022) <i>Do HR Systems and Relational Climates Affect Knowledge hiding?</i>	Sama-sama membahas iklim organisasi dan <i>knowledge hiding</i> .	Menggunakan HR systems dan <i>relational climate</i> sebagai variabel utama, bukan kepemimpinan transformasional.
18	Abdulmuhsin et al. (2021) <i>How exploitative leadership influences on knowledge management processes: the moderating role of organisational citizenship behaviour</i>	Sama-sama mengkaji kepemimpinan dan manajemen pengetahuan.	Menggunakan <i>exploitative leadership</i> dan <i>knowledge management processes</i> , bukan <i>knowledge behaviour</i> .
19	(Raharso, 2021) <i>Impact of Organizational Climate on Knowledge-Sharing Behaviour : An Empirical Study in Minimarkets</i>	Sama-sama meneliti pengaruh iklim organisasi terhadap <i>knowledge sharing</i> .	Tidak menguji kepemimpinan transformasional maupun <i>knowledge hiding</i> .
20	(Kim & Park, 2020) <i>Transformational leadership, knowledge sharing, organizational climate and learning: an empirical study</i>	Sama-sama mengkaji kepemimpinan transformasional, iklim organisasi, dan <i>knowledge sharing</i> .	Tidak menguji <i>knowledge hiding</i> ; menggunakan <i>organizational learning</i> sebagai variabel dependen tambahan.
21	(Sarah, 2020) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi terhadap <i>Knowledge sharing</i>	Sama-sama menggunakan kepemimpinan transformasional, iklim organisasi, dan <i>knowledge sharing</i> .	Tidak menguji <i>knowledge hiding</i> maupun efek mediasi iklim organisasi.
22	(Al-Kurdi et al., 2020) <i>The Role of Organisational Climate in Managing Knowledge sharingamong academics in higher education</i>	Sama-sama meneliti pengaruh iklim organisasi terhadap <i>knowledge sharing</i> .	Berfokus pada akademisi perguruan tinggi serta menambahkan trust dan leadership sebagai variabel pendukung.
23	(Latif, 2018)	Sama-sama menguji pengaruh kepemimpinan	Variabel dependen adalah <i>Organizational Citizenship</i>

	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Iklim Organisasi dan <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	transformasional terhadap iklim organisasi.	<i>Behaviour</i> (OCB), bukan <i>knowledge behaviour</i> .
--	--	---	--

BAB II

KAJIAN TEORI

2.1 Kajian Empiris

Beberapa studi empiris telah dilakukan untuk mengkaji bagaimana gaya kepemimpinan dan iklim organisasi memengaruhi perilaku *knowledge hiding* dan *knowledge sharing* di lingkungan kerja. Kajian-kajian ini memberikan bukti nyata bahwa kedua faktor tersebut memainkan peran penting dalam membentuk perilaku pengetahuan karyawan.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Variabel	Metode/Alat Analisis	Hasil Penelitian
1	(Tuyen & Phong, 2025) <i>The impact of transformational leadership on employees' knowledge sharing behaviour: An empirical study in small and medium enterprises in Hanoi</i>	Independen: <i>transformational leadership</i> Dependen: <i>knowledge sharing behaviour</i>	Data dari 295 karyawan di 98 SME; analisis <i>linear structural model</i> / SEM.	<i>Transformational leadership</i> memiliki pengaruh positif signifikan terhadap <i>knowledge sharing</i> .
2	(Adawiyah & Khajar, 2025) <i>The Role of Transformational Leadership , Organizational Climate , and Knowledge sharing Behavior in Enhancing Employee Engagement</i>	Independen: <i>Transformational Leadership, Organizational Climate</i> Mediasi : <i>Knowledge sharing Behaviour</i> Dependen: <i>Employee Engagement</i>	Kuantitatif, data dari 80 pegawai BPJS Kudus, menggunakan SmartPLS.	<i>Transformational leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>knowledge sharing behaviour</i> , <i>employee engagement</i> dan <i>organizational climate</i> . <i>Organizational climate</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap

				<i>knowledge sharing</i> dan <i>employee engagement</i> .
3	(Citra & Tania, 2024) Peran Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformational, dan Motivasi Terhadap <i>Knowledge sharing</i> Untuk Kinerja Organisasi	Independen: Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformational, dan Motivasi Mediasi: <i>Knowledge sharing</i> Dependen: Kinerja Organisasi	Kuantitatif, PLS-SEM (87 responden)	BO memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap KS, KT dan MT menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap KS, KS berpengaruh positif dan signifikan terhadap KO
4	(Zheng et al., 2024) <i>Leader Narcissism and Employee Knowledge Management Behaviour</i>	Independen: Leader Narcissism; Mediasi: Trust in Management; Moderasi: Power Distance; Dependen: <i>Knowledge sharing, Hiding, Manipulation</i>	Kuantitatif, Survei (260 responden)	Narcissism → <i>sharing</i> ↓, <i>hiding</i> & <i>manipulation</i> ↑; trust memediasi; power distance memoderasi
5	(Sahgal, 2024) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi Terhadap Perilaku <i>Knowledge sharing</i> sebagai Variabel Intervening	Independen: Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi Dependen: Perilaku <i>Knowledge sharing</i>	Seluruh karyawan (50 responden), analisis regresi berganda	Kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap perilaku <i>knowledge sharing</i> . Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku <i>knowledge sharing</i> . Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap iklim organisasi. Iklim organisasi tidak mampu menjadi variabel intervening (mediasi) antara

				kepemimpinan transformasional dan perilaku <i>knowledge sharing</i> (mediasi tidak terbukti signifikan).
6	(Cahyadi, 2024) Hubungan Gaya Kepemimpinan, Iklim Komunikasi dan POS terhadap Kinerja	Independen: Gaya Kepemimpinan, Iklim Komunikasi, POS; Dependen: Kinerja	Systematic Literature Review	Ketiganya berpengaruh positif terhadap kinerja
7	(Ummah et al., 2023) Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> dan <i>Emotional Intelligence</i> Terhadap <i>Knowledge sharing Behaviour</i>	Independen: <i>Transformational Leadership</i> dan <i>Emotional Intelligence</i> Dependen: <i>Knowledge sharing Behaviour</i>	Kuantitatif, PLS-SEM	<i>Transformational leadership</i> dan <i>emotional intelligence</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap KSB pada pegawai BPS Kabupaten/Kota Se-Jawa Timur.
8	(Askarno & Ikhsan, 2023) Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformatif dan <i>Self Efficacy</i> Terhadap Kinerja Dosen dengan <i>Knowledge sharing</i> sebagai Variabel Intervening di Universitas Swadaya Gunung Jati Cirebon	Independen: Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformatif dan <i>Self Efficacy</i> Dependen: Kinerja Dosen Mediasi: <i>Knowledge sharing</i>	Kuantitatif, probability sampling dan rumus slovin (201 responden), <i>Structural Equation Modelling</i> melalui AMOS	Budaya organisasi, kepemimpinan, dan <i>self efficacy</i> transformatif positif secara berpengaruh signifikan terhadap <i>knowledge sharing</i> , budaya organisasi kepemimpinan, dan <i>self efficacy</i> berpengaruh positif secara tidak signifikan terhadap kinerja dosen, dan <i>knowledge sharing</i> berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja dosen.
9	Kim, S. & Park, S. (2023)	Independen: <i>Organizational</i>	Kuantitatif, <i>Structural Equation</i>	Iklim organisasi berpengaruh positif

	<i>The Influence of Organizational Climate on Employees' Knowledge sharing and Innovation: The Mediating Role of Trust</i>	Climate (iklim organisasi) Mediasi: Trust (kepercayaan interpersonal / organisasi) Dependen: <i>Knowledge sharing dan Innovation</i>	Modelling (SEM)	terhadap <i>knowledge sharing</i> dan inovasi. Trust (kepercayaan) menjadi mediator signifikan antara iklim organisasi dengan <i>knowledge sharing</i> dan inovasi
10	(Kurniawanti et al., 2023) <i>Examining the effect of knowledge hiding towards individual task performance: the moderating role of transformational leadership</i>	Independen: <i>Knowledge hiding dan individual task performance</i> Moderasi: <i>transformational leadership</i>	256 responden perusahaan pembiayaan di Indonesia; analisis menggunakan SEM-PLS.	<i>Knowledge hiding</i> berpengaruh negatif terhadap kinerja tugas individu. Namun, gaya kepemimpinan transformasional tidak terbukti cukup kuat untuk mengurangi efek negatif <i>knowledge hiding</i> .
11	(Ullah et al., 2023) The Impact of Spiritual Leadership on Knowledge-Hiding Behaviour	Independen: Spiritual Leadership; Mediasi: Professional Commitment; Dependen: <i>Knowledge hiding</i>	Kuantitatif, Smart PLS	Spiritual leadership menurunkan <i>knowledge hiding</i> secara signifikan
12	(Jin et al., 2023) Expanding the Dimensions of <i>Knowledge hiding</i>	Independen: Exploitative Leadership; Mediasi: Psychological Distress; Moderasi: Leader Incivility; Dependen: <i>Knowledge hiding</i>	Kuantitatif, PLS-SEM	Exploitative leadership → distress → <i>hiding</i> ↑; distress dan incivility signifikan
13	(Scuotto et al., 2022) <i>An alternative way to predict knowledge hiding: The lens of</i>	Studi besar pada SMEs Eropa menguji faktor-faktor yang memengaruhi <i>knowledge hiding</i> , membahas peran kepemimpinan	Survei lintas-nasional dengan sampel besar (ribuan karyawan di banyak perusahaan kecil/menengah);	<i>Transformational leadership</i> dipandang sebagai pendekatan yang relevan untuk menurunkan kecenderungan <i>knowledge hiding</i>

	<i>transformational leadership</i>		analisis statistik multilevel / SEM (penulis menggunakan analitik regresi/SEM untuk menguji hubungan antar konstruk).	karena mendorong kepercayaan dan budaya berbagi; efek kepemimpinan sering bekerja melalui mekanisme organisasi (mis. <i>climate</i> , <i>ownership</i> , <i>motivasi</i>).
14	(Chen et al., 2022) <i>Observing Leadership as and in Networks</i>	Independen: SLIN; Mediasi: Pride, Fear of Losing Power; Moderasi: SLAN; Dependen: <i>Knowledge sharing</i> , <i>Hiding</i>	Kuantitatif, Multilevel Regression	Pride meningkatkan <i>sharing</i> ; fear menurunkan <i>sharing</i> & meningkatkan <i>hiding</i>
15	(Hafiz Sandeq Yusuf et al., 2022) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Insentif terhadap Kinerja Karyawan	Independen: Kepemimpinan, Motivasi, Insentif; Dependen: Kinerja	Kuantitatif, Regresi Linier Berganda	Ketiganya berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja
16	(Firmanjaya Saputra, 2022) Iklim Organisasi dan Urgensinya Terhadap <i>Knowledge sharing</i>	Independen: Iklim Organisasi; Dependen: <i>Knowledge sharing</i>	Kualitatif, Studi Literatur	Iklim organisasi positif berbasis kepercayaan → <i>sharing</i> ↑
17	(Batistič & Poell, 2022) <i>Do HR Systems and Relational Climates Affect Knowledge hiding?</i>	Independen: HR Systems, Relational Climates, Co-worker Support; Dependen: <i>Knowledge hiding</i>	Multi-level analysis, eksperimen + survei	Dukungan rekan kerja menurunkan <i>hiding</i> , dipengaruhi konteks HR dan iklim relasional
18	Abdulmuhsin et al. (2021) <i>How exploitative leadership</i>	Independen: <i>Exploitative Leadership</i> ; Dependen: <i>Knowledge</i>	Kuantitatif, regresi hierarkis dengan SPSS, dan modul	Exploitative leadership berpengaruh negatif signifikan terhadap berbagai proses

	<i>influences on knowledge management processes: the moderating role of organisational citizenship behaviour</i>	<i>Management Processes; Moderator: Organizational Citizenship Behaviour</i>	process untuk uji efek moderasi	manajemen pengetahuan dan Peran OCB sebagai moderator: Organisasional Citizenship Behaviour (OCB) dapat memperlemah dampak negatif dari exploitative leadership terhadap proses manajemen pengetahuan
19	(Raharso, 2021) <i>Impact of Organizational Climate on Knowledge-Sharing Behaviour : An Empirical Study in Minimarkets</i>	Independen: <i>Organizational Climate</i> Dependen: <i>Knowledge sharing Behaviour</i>	Survei dengan 403 responden dari minimarket di Jawa Barat; analisis regresi berganda setelah analisis faktor.	Dimensi <i>fairness</i> dan <i>affiliation</i> dari iklim organisasi memiliki efek positif signifikan terhadap niat berbagi pengetahuan, dan niat itu berpengaruh positif terhadap perilaku berbagi pengetahuan
20	(Kim & Park, 2020) <i>Transformational leadership, knowledge sharing, organizational climate and learning: an empirical study</i>	<i>Transformational leadership, knowledge sharing, organizational climate and organizational learning</i>	Kuantitatif, data dari 282 responden perusahaan di Korea. SEM digunakan untuk uji hipotesis.	<i>Transformational Leadership</i> memiliki pengaruh positif signifikan terhadap <i>Organizational Climate</i> dan <i>Knowledge sharing</i> ; serta <i>Organizational Climate</i> juga memiliki pengaruh positif terhadap <i>Knowledge sharing</i> .
21	(Sarah, 2020) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi terhadap <i>Knowledge sharing</i>	Independen: Transformational Leadership, Iklim Organisasi; Dependen: <i>Knowledge sharing</i>	Kuantitatif, Regresi Berganda	Iklim organisasi paling dominan dalam pengaruh terhadap <i>knowledge sharing</i>

22	(Al-Kurdi et al., 2020) <i>The Role of Organisational Climate in Managing Knowledge sharingamong academics in higher education</i>	Organisational Climate, Trust, Leadership (Independen); <i>Knowledge sharing</i> (Dependen)	Kuantitatif, PLS-SEM	Iklim organisasi berpengaruh kuat terhadap <i>sharing</i> akademisi
23	(Latif, 2018) Pengaruh Kepemimpinan Transformatif dan Transaksional terhadap Iklim Organisasi dan <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	Independen: Kepemimpinan Transformatif dan Transaksional Dependen: Iklim Organisasi dan <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	Kuantitatif, dengan sampling 130 responden, menggunakan metode <i>Partial Least Squares</i> (PLS) untuk analisis.	Kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap iklim organisasi. Kepemimpinan transformatif dan kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku warga organisasi, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui iklim organisasi

Diolah Oleh Peneliti (2026)

Penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformatif dan iklim organisasi memiliki peran yang signifikan dalam membentuk perilaku pengetahuan karyawan (*knowledge behaviour*), terutama dalam konteks *knowledge sharing* dan *knowledge hiding*.

Secara umum, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif berpengaruh positif terhadap *knowledge sharing*. Tuyen & Phong (2025) menemukan bahwa kepemimpinan transformatif secara signifikan meningkatkan perilaku berbagi pengetahuan pada 295 karyawan di sektor UKM Hanoi. Hasil serupa juga ditemukan oleh (Adawiyah & Khajar, 2025; Askarno & Ikhsan, 2023; Citra & Tania, 2024; Ummah et al., 2023), yang mengonfirmasi hubungan positif

signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan *knowledge sharing behaviour* di berbagai konteks organisasi.

Namun, temuan tidak selalu konsisten Sahgal (2024) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional justru berpengaruh negatif terhadap *knowledge sharing*, meskipun iklim organisasi dalam penelitian tersebut tetap menunjukkan pengaruh positif yang signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku berbagi pengetahuan dapat bervariasi tergantung pada karakteristik organisasi dan peran variabel mediasi seperti iklim organisasi.

Dari sisi iklim organisasi, menunjukkan bahwa iklim organisasi yang positif, adil, dan berbasis kepercayaan mendorong peningkatan *knowledge sharing* (Al-Kurdi et al., 2020; Firmanjaya Saputra, 2022; Kim & Park, 2020; Raharso, 2021). Studi Kim & Park (2020) bahkan menegaskan bahwa kepercayaan (*trust*) berperan sebagai mediator penting dalam hubungan antara iklim organisasi dengan inovasi dan *knowledge sharing*. Latif (2018) juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap iklim organisasi, yang kemudian memperkuat perilaku berbagi pengetahuan karyawan.

Sementara itu, penelitian terkait *knowledge hiding* masih relatif lebih sedikit dibanding *knowledge sharing*. Scuotto et al. (2022) menyoroti bahwa kepemimpinan transformasional dapat berperan dalam menekan kecenderungan *knowledge hiding* melalui pembentukan budaya saling percaya. Akan tetapi, Kurniawanti et al. (2023) menemukan bahwa pengaruh tersebut belum cukup kuat untuk sepenuhnya mengurangi efek negatif *knowledge hiding* terhadap kinerja individu. Sejalan dengan itu, Jin et al. (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan eksploitatif justru meningkatkan perilaku *knowledge hiding* melalui distres psikologis dan ketidaksoan pemimpin, menegaskan pentingnya gaya kepemimpinan positif seperti kepemimpinan transformasional.

Dari sisi metodologis, sebagian besar penelitian terdahulu menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis SEM-PLS atau regresi berganda, dengan

responden dari berbagai sektor seperti UKM, lembaga pendidikan, dan lembaga pemerintah. Mayoritas penelitian menemukan bahwa baik kepemimpinan transformasional maupun iklim organisasi memiliki hubungan positif dengan *knowledge sharing*, dan beberapa penelitian juga mengindikasikan peran mediasi dari iklim organisasi atau kepercayaan antar karyawan dalam hubungan tersebut (Kim & Park, 2023; Raharso, 2021).

Dengan demikian, hasil penelitian terdahulu memberikan dasar teoritis yang kuat mengenai hubungan antara kepemimpinan transformasional, iklim organisasi, dan perilaku pengetahuan. Namun, masih terdapat ketidakkonsistenan hasil terutama pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *knowledge hiding*, yang membuka ruang bagi penelitian lanjutan.

2.2 Grand Theory: Resource Based View

Teori *Resource-Based View* (RBV) pertama kali dikemukakan oleh Barney (1991) yang menekankan bahwa keunggulan kompetitif perusahaan bersumber dari kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya internal yang bersifat *valuable* (bernilai), *rare* (langka), *inimitable* (sulit ditiru), dan *non-substitutable* (tidak mudah digantikan), yang dikenal sebagai kriteria VRIN. Sumber daya yang dimaksud tidak hanya berupa aset fisik dan keuangan, tetapi juga meliputi kapabilitas organisasi, pengetahuan, serta sumber daya manusia yang melekat di dalamnya.

Organisasi yang mampu mengelola dan memanfaatkan pengetahuan karyawan secara efektif akan memiliki peluang lebih besar untuk mempertahankan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Pengetahuan dianggap sebagai salah satu *strategic resources* yang paling penting, karena bersifat dinamis dan terus berkembang melalui proses interaksi antar individu di dalam organisasi (Barney, 1991; Grant, 1996).

Dalam konteks penelitian ini, teori RBV digunakan untuk menjelaskan bahwa pengetahuan (*knowledge*) merupakan sumber daya utama yang harus dikelola secara efektif melalui dukungan gaya kepemimpinan dan iklim organisasi.

Gaya kepemimpinan yang partisipatif dan suportif seperti kepemimpinan transformasional berperan dalam menciptakan kondisi yang mendorong karyawan untuk berbagi informasi dan pengalaman kerja (*knowledge sharing*). Sementara itu, iklim organisasi yang positif dapat meningkatkan rasa aman psikologis, kepercayaan, dan keterbukaan di antara anggota tim, sehingga perilaku menutup pengetahuan (*knowledge hiding*) dapat diminimalkan.

Sebaliknya, jika kepemimpinan bersifat otoriter atau iklim organisasi tidak kondusif, karyawan cenderung mempertahankan informasi untuk kepentingan pribadi atau perlindungan diri. Hal ini menghambat aliran pengetahuan dalam organisasi dan mengurangi potensi penciptaan nilai tambah.

2.2.1 Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan merupakan cara atau pola perilaku yang digunakan oleh pemimpin dalam memengaruhi bawahannya. Menurut Rivai (2014), gaya kepemimpinan menggambarkan konsistensi perilaku seorang pemimpin dalam situasi kerja tertentu untuk memotivasi dan mengarahkan anggota organisasi. Dalam konteks organisasi modern, gaya kepemimpinan yang banyak mendapat perhatian adalah gaya kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*), karena dianggap mampu menciptakan perubahan positif pada individu dan organisasi melalui visi, inspirasi, serta pengembangan sumber daya manusia (Bass & Avolio, 1994).

Teori kepemimpinan transformasional pertama kali diperkenalkan oleh James MacGregor Burns (1978) dan kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh Bernard M. Bass (1985) serta Bass & Avolio (1994). Bass menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan suatu proses di mana pemimpin mampu menginspirasi, memotivasi, dan mengubah nilai serta aspirasi pengikutnya sehingga mereka melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi. Pemimpin transformasional tidak hanya berfokus pada pencapaian target jangka pendek, tetapi juga pada pengembangan potensi individu dan pembentukan

komitmen organisasi yang kuat. Menurut (Bass & Avolio, 1994), kepemimpinan transformasional terdiri atas empat dimensi utama:

1. *Idealized Influence*, Pemimpin menjadi teladan moral dan etis bagi pengikutnya, menunjukkan integritas dan nilai yang kuat. Pemimpin dengan pengaruh ideal cenderung mendapatkan kepercayaan dan rasa hormat dari bawahannya.
2. *Inspirational Motivation*, Pemimpin menyampaikan visi dan tujuan organisasi secara inspiratif, membangkitkan semangat dan optimisme bawahan.
3. *Intellectual Stimulation*, Pemimpin mendorong bawahan untuk berpikir kreatif, menantang asumsi lama, dan menemukan cara baru untuk menyelesaikan pekerjaan.
4. *Individualized Consideration*, Pemimpin memperhatikan kebutuhan dan potensi individu bawahan, memberikan bimbingan dan dukungan sesuai karakter pribadi mereka.

Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda dalam memengaruhi bawahannya. Gaya kepemimpinan mencerminkan karakteristik dan perilaku khas yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin dalam mengarahkan, membimbing, serta memengaruhi anggota organisasi. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku yang secara konsisten diterapkan pemimpin dalam menjalankan perannya.

Menurut Setiana (2022), dalam melaksanakan aktivitas kepemimpinan terdapat beberapa faktor yang memengaruhi terbentuknya gaya kepemimpinan, antara lain: (1) kepribadian (*personality*) dan pengalaman masa lalu pemimpin yang meliputi nilai-nilai, latar belakang, serta pengalaman hidup; (2) harapan dan perilaku atasan; (3) karakteristik, harapan, dan perilaku bawahan; (4) kebutuhan tugas yang harus diselesaikan oleh bawahan; (5) iklim serta kebijakan organisasi yang memengaruhi harapan dan perilaku anggota organisasi; serta (6) harapan dan perilaku rekan kerja.

2.2.2 Kepemimpinan Transformasional dalam Perspektif Islam

Kepemimpinan transformasional dalam Islam memiliki makna yang sangat mendalam karena tidak hanya menekankan perubahan perilaku kerja dan peningkatan kinerja, tetapi juga perubahan spiritual, moral, dan sosial. Pemimpin dalam Islam berperan sebagai agen perubahan (*agent of change*) yang membimbing manusia dari kondisi yang tidak baik menuju keadaan yang lebih baik sesuai nilai-nilai ilahiah (Ubaidila & Maunah, 2022).

Makna “transformasi” dalam Islam sejatinya sejalan dengan misi para rasul, yaitu membawa manusia dari kegelapan menuju cahaya (*minazh-zhulumaati ilan-nuur*). Hal ini dijelaskan dalam Al-Qur’an Surat Ibrahim ayat 1:

الرَّ كِتَبَ أَنْزَلْنَاهُ إِلَيْكَ لِتُخْرِجَ النَّاسَ مِنَ الظُّلُمَاتِ إِلَى النُّورِ بِإِذْنِ رَبِّهِمْ إِلَى صِرَاطٍ الْعَزِيزِ
الْحَمِيدِ

Artinya: “*Alif laam raa. (Ini adalah) Kitab yang Kami turunkan kepadamu supaya kamu mengeluarkan manusia dari gelap gulita kepada cahaya terang benderang dengan izin Tuhan mereka, (yaitu) menuju jalan Tuhan Yang Maha Perkasa lagi Maha Terpuji*” (QS. Ibrahim: 1).

Menurut M. Quraish Shihab dalam Tafsir Al-Misbah, frasa “mengeluarkan manusia dari berbagai kegelapan menuju cahaya” menunjukkan bahwa tugas seorang pemimpin bukan sekadar memberikan perintah, melainkan mengarahkan, membimbing, serta mentransformasikan cara berpikir dan perilaku individu menuju kondisi yang lebih baik. Kegelapan (*ẓulumāt*) dimaknai sebagai kebodohan, kesesatan, dan berbagai bentuk perilaku negatif, sedangkan cahaya (*nūr*) melambangkan ilmu pengetahuan, petunjuk, kebenaran, dan kemajuan. Oleh karena itu, kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu membangun kesadaran, memberikan inspirasi, serta mengembangkan potensi individu sehingga mereka mampu mencapai perubahan yang positif.

Penafsiran tersebut selaras dengan konsep kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bass dan Avolio (1994). Pemimpin transformasional tidak hanya berorientasi pada pencapaian target organisasi, tetapi juga berupaya mentransformasi nilai, sikap, dan perilaku bawahannya melalui idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration. Melalui perilaku tersebut, pemimpin mampu menjadi teladan, memberikan visi yang jelas, mendorong kreativitas, serta memberikan perhatian terhadap kebutuhan pengembangan setiap individu. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional memiliki tujuan yang sejalan dengan nilai-nilai Islam, yaitu membawa anggota organisasi menuju perubahan yang lebih baik melalui bimbingan, motivasi, dan pemberdayaan.

Selanjutnya, QS. Ibrahim ayat 5 mempertegas konsep kepemimpinan transformasional dengan mencontohkan peran Nabi Musa AS:

وَلَقَدْ أَرْسَلْنَا مُوسَىٰ بِآيَاتِنَا أَنْ أَخْرِجْ قَوْمَكَ مِنَ الظُّلُمَاتِ إِلَى النُّورِ وَذَكِّرْهُمْ بِآيَاتِ اللَّهِ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِّكُلِّ صَبَّارٍ شَكُورٍ

Artinya: “Dan sesungguhnya Kami telah mengutus Musa dengan membawa ayat-ayat Kami (dan Kami perintahkan kepadanya): 'Keluarkanlah kaummu dari gelap gulita kepada cahaya terang benderang dan ingatkanlah mereka kepada hari-hari Allah.' Sesungguhnya pada yang demikian itu terdapat tanda-tanda (kekuasaan Allah) bagi setiap orang yang penyabar dan banyak bersyukur” (QS. Ibrahim: 5).

Tafsir Ibnu Katsir, Ismail ibn Kathir menjelaskan bahwa Nabi Musa diutus untuk membebaskan Bani Israil dari penindasan Fir'aun sekaligus membimbing mereka menuju kehidupan yang berlandaskan keimanan dan ketaatan kepada Allah. Perubahan tersebut tidak hanya bersifat fisik, tetapi juga mencakup perubahan mental, moral, dan spiritual. Nabi Musa berperan sebagai pemimpin yang membangun keyakinan, menanamkan harapan, serta membentuk karakter kaumnya agar mampu menjadi umat yang lebih baik. Tafsir ini menunjukkan bahwa

kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu mengubah perilaku dan pola pikir pengikut melalui keteladanan, pembinaan, dan pemberdayaan.

Dalam konteks organisasi, khususnya lembaga bimbingan belajar, nilai-nilai yang terkandung dalam QS. Ibrahim ayat 5 menunjukkan bahwa seorang pemimpin tidak cukup hanya mengawasi pelaksanaan pekerjaan, tetapi juga perlu menjadi penggerak perubahan yang mengembangkan kompetensi, membangun budaya belajar, serta memberikan motivasi kepada tutor dan staf untuk terus meningkatkan kualitas diri. Pemimpin yang mampu memberikan visi yang jelas, membangun semangat kolaborasi, dan mengembangkan potensi setiap individu akan mendorong terciptanya lingkungan kerja yang kondusif bagi pertukaran pengetahuan (knowledge sharing) dan inovasi. Dengan demikian, ayat ini memberikan landasan normatif bahwa kepemimpinan transformasional merupakan bentuk kepemimpinan yang selaras dengan nilai-nilai Islam karena menekankan proses transformasi individu menuju kondisi yang lebih baik melalui bimbingan, motivasi, pembelajaran, dan keteladanan.

Rasulullah SAW juga menegaskan tanggung jawab pemimpin dalam mengarahkan perubahan dan menjaga amanah dalam sebuah hadis yang diriwayatkan oleh Bukhari dan Muslim:

عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ أَلَا كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ فَإِلَّا مَأْمُومٌ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى أَهْلِ بَيْتِ زَوْجِهَا وَوَلَدِهِ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ وَعَبْدُ الرَّجُلِ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ أَلَا فِكُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Artinya: “Dari ‘Abdullah bin Umar radhiyallahu ‘anhuma, Rasulullah shallallahu ‘alaihi wasallam bersabda: “Ketahuilah setiap dari kalian adalah seorang pemimpin, dan kalian akan dimintai pertanggungjawabannya atas yang dipimpin. Penguasa yang memimpin orang banyak akan dimintai

pertanggungjawaban atas yang dipimpinnya, setiap kepala keluarga adalah pemimpin anggota keluarganya dan dia dimintai pertanggungjawaban atas yang dipimpinnya, dan istri pemimpin terhadap keluarga suaminya dan juga anak-anaknya, dan dia akan dimintai pertanggungjawabannya terhadap mereka, budak juga seorang pemimpin terhadap harta tuannya dan akan dimintai pertanggungjawaban terhadapnya, ketahuilah, setiap kalian adalah bertanggung jawab atas yang dipimpinnya..” (HR. Bukhari dan Muslim)

Menurut Ibnu Hajar al-Asqalani dalam Fath al-Bari, hadis ini menjelaskan bahwa setiap bentuk kepemimpinan akan dimintai pertanggungjawaban di hadapan Allah sesuai dengan ruang lingkup amanah yang diberikan. Seorang pemimpin berkewajiban mengarahkan, mendidik, dan menjaga kemaslahatan orang-orang yang dipimpinnya. Oleh karena itu, keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya diukur dari tercapainya target organisasi, tetapi juga dari kemampuannya membangun karakter, meningkatkan kualitas sumber daya manusia, serta menciptakan lingkungan yang mendukung perkembangan anggotanya.

2.2.3 Iklim Organisasi

Iklim organisasi dapat dipahami sebagai cara pandang atau persepsi karyawan terhadap kondisi lingkungan kerja internal organisasi, yang dialami secara langsung oleh para anggotanya. Persepsi ini kemudian berpengaruh pada bagaimana mereka bersikap dan berperilaku dalam bekerja (Lussier, 2005). Iklim organisasi mencerminkan kondisi psikologis internal yang memengaruhi penerimaan terhadap kebijakan serta praktik manajemen sumber daya manusia di dalam organisasi. Karena setiap organisasi memiliki struktur pekerjaan dan karakter anggotanya yang berbeda, maka iklim organisasi pun bisa sangat bervariasi (Simamora, 2004).

Iklim organisasi adalah kualitas lingkungan internal yang memengaruhi perilaku anggota dan tercermin melalui ciri khas tertentu dari organisasi (Wirawan, 2007). Pendapat lain mengatakan bahwa iklim organisasi adalah pola lingkungan yang memicu motivasi kerja, berdasarkan persepsi yang logis dan dapat dinilai oleh karyawan, serta berdampak langsung pada kinerja mereka (Stringer, 2002). Davis dan Newstrom juga menggambarkan iklim organisasi sebagai lingkungan sosial di

mana pekerjaan dilakukan, baik dalam skala departemen, unit kerja, maupun seluruh organisasi (David et. al., 1996).

Berdasarkan berbagai pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi adalah persepsi bersama karyawan terhadap suasana atau kualitas lingkungan kerja internal yang mereka alami, yang selanjutnya akan memengaruhi perilaku dan kinerja dalam organisasi.

Menurut Bock et. al. (2005), iklim organisasi dapat dipahami melalui tiga dimensi utama, yaitu *fairness*, *affiliation*, dan *innovativeness*.

1. *Fairness* (Keadilan)

Dimensi ini merujuk pada persepsi karyawan bahwa kebijakan dan praktik organisasi dijalankan secara adil, tidak berat sebelah, serta konsisten. Rasa keadilan ini tercermin dari penilaian atasan yang objektif, pemberian target kerja yang masuk akal dan memiliki dasar pertimbangan yang jelas, serta perlakuan yang tidak diskriminatif terhadap setiap anggota organisasi.

2. *Affiliation* (Kebersamaan)

Affiliation menggambarkan kedekatan dan hubungan harmonis antar individu maupun antar departemen dalam organisasi. Dimensi ini mencakup kepedulian terhadap perspektif orang lain, semangat kerja tim, serta adanya kolaborasi dan dukungan yang kuat antar anggota dalam mencapai tujuan bersama.

3. *Innovativeness* (Kreativitas dan Dorongan Perubahan)

Dimensi ini mencerminkan sejauh mana organisasi mendorong kreativitas, inovasi, dan kesiapan untuk menghadapi risiko, terutama dalam situasi baru yang belum banyak diketahui atau dialami sebelumnya. Organisasi yang memiliki iklim inovatif akan terbuka terhadap ide-ide baru, bersedia mencoba pendekatan berbeda, dan tetap mendukung upaya tersebut meskipun berisiko mengalami kegagalan.

Menurut Higgins (*dalam* Pratama dan Pasaribu, 2020), terdapat empat faktor utama yang memengaruhi iklim organisasi, yaitu:

1. Manajer / Pimpinan

Setiap kebijakan dan tindakan yang dilakukan oleh pimpinan atau manajer memiliki dampak langsung terhadap iklim organisasi. Hal tersebut mencakup penetapan aturan, kebijakan, serta prosedur organisasi, khususnya yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia. Selain itu, gaya komunikasi pimpinan, sistem pemberian imbalan, cara memotivasi karyawan, penerapan disiplin, pola interaksi antara manajemen dengan karyawan maupun antar kelompok kerja, serta perhatian pimpinan terhadap kebutuhan, kesejahteraan, dan kepuasan karyawan turut membentuk iklim organisasi secara keseluruhan.

2. Perilaku Karyawan

Perilaku karyawan berpengaruh terhadap iklim organisasi melalui karakteristik kepribadian, kebutuhan individu, serta upaya yang dilakukan untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Pola komunikasi antar karyawan memegang peranan penting dalam membentuk kualitas hubungan kerja. Cara individu berkomunikasi dapat menentukan keberhasilan atau kegagalan interaksi sosial di tempat kerja, sehingga berpotensi menciptakan iklim organisasi yang kondusif maupun sebaliknya.

3. Perilaku Kelompok Kerja

Sebagian besar individu memiliki kebutuhan akan hubungan sosial dan rasa kebersamaan, yang sering kali terpenuhi melalui keberadaan kelompok dalam organisasi. Kelompok-kelompok tersebut dapat terbentuk secara formal, seperti kelompok kerja, maupun secara informal berdasarkan hubungan pertemanan atau kesamaan minat. Dinamika interaksi dalam kelompok kerja ini turut memengaruhi iklim organisasi.

4. Faktor Eksternal Organisasi

Iklim organisasi juga dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal di luar organisasi. Kondisi lingkungan eksternal, khususnya situasi ekonomi, menjadi

salah satu faktor utama yang dapat memengaruhi suasana kerja dan persepsi karyawan terhadap organisasi.

2.2.4 Iklim Organisasi dalam Perspektif Islam

Ali (2009) menyatakan iklim organisasi dalam perspektif Islam mencerminkan penerapan nilai-nilai syariah dalam manajemen, seperti keadilan, kejujuran, musyawarah, dan saling menghormati. Sementara (Rahman dan Shah, 2015) menegaskan bahwa iklim organisasi Islami terbentuk ketika sistem kerja, hubungan sosial, dan pengambilan keputusan dilandasi oleh nilai ketakwaan dan keadilan sosial.

Hal ini selaras dengan firman Allah dalam Surat Ali Imran ayat 159:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَا نَفُضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

Artinya: “Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakal kepada-Nya.” (Q.S. Ali Imran: 159)

Menurut M. Quraish Shihab (2002) dalam Tafsir Al-Misbah, ayat ini menjelaskan bahwa keberhasilan Rasulullah saw. dalam memimpin umat bukan semata-mata karena kewibawaan atau kekuasaan yang dimiliki, melainkan karena sikap lemah lembut, penuh kasih sayang, mudah memaafkan, dan mengedepankan musyawarah. Frasa "walau kunta fazzan ghalizhal qalbi lanfaddu min haulik" menunjukkan bahwa sikap keras dan kasar akan menyebabkan orang-orang menjauh serta merusak hubungan antara pemimpin dan pengikutnya. Sebaliknya, kelembutan, keterbukaan, dan penghargaan terhadap pendapat orang lain akan menumbuhkan rasa percaya, keterikatan, dan kenyamanan dalam suatu kelompok.

Nilai-nilai tersebut menjadi fondasi terciptanya lingkungan yang kondusif bagi kerja sama dan komunikasi yang efektif.

Penafsiran tersebut sejalan dengan teori iklim organisasi yang dikemukakan oleh Bock et al. (2005). Menurut teori tersebut, iklim organisasi dibentuk oleh persepsi anggota organisasi terhadap kondisi lingkungan kerja, seperti adanya dukungan (support), keadilan (fairness), kepercayaan (trust), keterbukaan komunikasi (openness), dan kerja sama (affiliation). Apabila anggota organisasi merasakan adanya perlakuan yang adil, komunikasi yang terbuka, dan hubungan interpersonal yang harmonis, maka akan tercipta iklim organisasi yang positif sehingga anggota merasa aman untuk berinteraksi, menyampaikan pendapat, dan bekerja sama. Dengan demikian, nilai-nilai yang terkandung dalam QS. Ali Imran ayat 159 selaras dengan dimensi-dimensi pembentuk iklim organisasi yang sehat.

Selain itu, Allah juga berfirman dalam Surat Al-Hujurat ayat 10, yang mengajarkan pentingnya menjaga hubungan sosial dan keharmonisan antarindividu:

إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ

Artinya: *“Sesungguhnya orang-orang mukmin itu bersaudara, karena itu damaikanlah antara kedua saudaramu dan bertakwalah kepada Allah agar kamu mendapat rahmat.”*(Q.S. Al-Hujurat: 10)

Menurut Tafsir Ibnu Katsir, dijelaskan bahwa Allah memerintahkan kaum mukmin untuk memperlakukan sesamanya sebagai saudara yang memiliki hak untuk dihormati, dibantu, dan didamaikan apabila terjadi perselisihan. Persaudaraan dalam Islam tidak hanya bersifat spiritual, tetapi juga diwujudkan melalui tindakan nyata dalam menjaga persatuan dan memperkuat hubungan sosial. Ibnu Katsir menegaskan bahwa penyelesaian konflik dan terpeliharanya persaudaraan merupakan syarat penting bagi terciptanya kehidupan bersama yang damai dan penuh keberkahan. Dengan demikian, ayat ini mengajarkan bahwa

keharmonisan hubungan antarmanusia harus dipelihara agar tercipta lingkungan yang mendukung tercapainya tujuan bersama.

Hubungan kerja yang didasarkan pada persaudaraan, kepercayaan, saling menghargai, dan kerja sama akan mengurangi kecenderungan anggota organisasi untuk menyembunyikan pengetahuan. Pada lembaga bimbingan belajar, ketika tutor dan staf memandang rekan kerjanya sebagai mitra yang saling mendukung, mereka akan lebih terbuka dalam berbagi metode pembelajaran, pengalaman mengajar, maupun informasi terkait peserta didik. Sebaliknya, apabila hubungan antaranggota diwarnai oleh konflik, persaingan yang tidak sehat, dan rendahnya rasa saling percaya, maka kecenderungan melakukan knowledge hiding akan semakin tinggi. Oleh karena itu, terciptanya iklim organisasi yang berlandaskan nilai-nilai ukhuwah tidak hanya memperkuat hubungan sosial, tetapi juga mendukung efektivitas pengelolaan pengetahuan dalam organisasi.

Nilai-nilai tersebut juga ditegaskan dalam hadis Rasulullah ﷺ yang diriwayatkan oleh Muslim:

مَثَلُ الْمُؤْمِنِينَ فِي تَوَادِّهِمْ وَتَرَاحُمِهِمْ وَتَعَاطُفِهِمْ مَثَلُ الْجَسَدِ، إِذَا اشْتَكَى مِنْهُ عُضْوٌ تَدَاعَى لَهُ سَائِرُ

الْجَسَدِ بِالسَّهْرِ وَالْحُمَّى

Artinya: “Perumpamaan orang-orang mukmin dalam hal saling mencintai, mengasihi, dan menyayangi adalah seperti satu tubuh; apabila satu anggota tubuh sakit, maka seluruh tubuh ikut merasakan panas dan demam.” (HR. Muslim No. 2586)

Menurut Imam An-Nawawi dalam Syarh Shahih Muslim, hadis ini menggambarkan bahwa hubungan antarsesama mukmin harus dilandasi oleh rasa cinta, kasih sayang, kepedulian, dan solidaritas yang kuat. Perumpamaan "satu tubuh" menunjukkan bahwa setiap individu memiliki keterkaitan yang erat sehingga kondisi yang dialami oleh satu orang akan memengaruhi anggota yang lain. Oleh karena itu, setiap individu dituntut untuk saling membantu, memberikan dukungan, serta menjaga hubungan yang harmonis demi terciptanya kemaslahatan

bersama. Nilai-nilai tersebut menunjukkan bahwa kebersamaan dan kepedulian merupakan unsur penting dalam membangun komunitas yang kuat dan produktif.

Penafsiran tersebut sejalan dengan teori iklim organisasi yang dikemukakan oleh Bock et al. (2005). Menurut teori tersebut, iklim organisasi yang positif terbentuk melalui persepsi anggota terhadap adanya hubungan kerja yang harmonis (*affiliation*), saling percaya (*trust*), dukungan dari pimpinan maupun rekan kerja (*support*), serta kerja sama yang baik (*teamwork*). Lingkungan kerja yang dipenuhi rasa saling peduli akan meningkatkan kenyamanan psikologis anggota organisasi sehingga mereka lebih terdorong untuk bekerja sama, bertukar informasi, dan saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan. Sebaliknya, rendahnya kepedulian dan solidaritas dapat menimbulkan jarak antaranggota sehingga menghambat kolaborasi dan komunikasi.

2.3 Knowledge Behaviour

Knowledge behaviour merupakan istilah yang mencakup segala bentuk perilaku individu dalam mengelola, membagikan, atau menahan pengetahuan di lingkungan organisasi. Menurut Connelly et al. (2012), *knowledge behaviour* menggambarkan cara individu berinteraksi dengan pengetahuan, baik melalui proses berbagi (*knowledge sharing*) maupun menyembunyikan (*knowledge hiding*).

Menurut Wang dan Noe (2010), *knowledge behaviour* adalah tindakan karyawan dalam memperoleh, menyalurkan, serta mengaplikasikan pengetahuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Sementara itu, Davenport dan Prusak (1998) menyatakan bahwa perilaku berbasis pengetahuan merupakan kunci dari organisasi pembelajar, karena berhubungan langsung dengan inovasi, kolaborasi, dan pengambilan keputusan yang efektif.

Dengan demikian, *knowledge behaviour* mencerminkan sejauh mana karyawan berpartisipasi dalam aliran informasi dan pengetahuan di dalam organisasi, yang kemudian terbagi ke dalam dua bentuk utama: *knowledge hiding* dan *knowledge sharing* (Connelly & Zweig, 2015).

2.3.1 *Knowledge hiding*

Knowledge hiding didefinisikan sebagai tindakan disengaja oleh individu untuk tidak membagikan pengetahuan yang telah secara eksplisit diminta oleh orang lain (Connelly et al., 2012). Ini bukan sekadar kegagalan berbagi, tetapi merupakan tindakan aktif yang dipengaruhi oleh berbagai motif, seperti persaingan, ketidakpercayaan, atau keinginan mempertahankan kekuasaan.

Serenko dan Bontis (2016) menjelaskan bahwa *knowledge hiding* berbeda dari tidak berbagi pengetahuan karena adanya *intentional concealment*, yakni kesengajaan untuk menolak berbagi meskipun mampu. Peng (2013), mengatakan perilaku ini muncul karena faktor kompetisi, kurangnya kepercayaan, atau iklim organisasi yang tidak mendukung kolaborasi. *Knowledge hiding* behaviour menurut Liu & Liu (2018) merupakan perilaku individu dalam organisasi yang dilakukan secara sadar dan disengaja, dengan tujuan tertentu untuk menahan, menyembunyikan, atau tidak membagikan pengetahuan yang dimiliki, baik pengetahuan yang telah lama dimiliki maupun yang baru diperoleh, kepada rekan kerja lainnya. Selain itu, Wang (2016) menjelaskan bahwa *knowledge hiding* behaviour merujuk pada tindakan yang secara sengaja dilakukan di lingkungan kerja, di mana karyawan berpura-pura tidak mengetahui informasi, menyimpan pengetahuan, atau menolak memberikan informasi maupun pengetahuan yang diminta oleh rekan kerja.

Dengan demikian, *knowledge hiding* dapat diartikan sebagai tindakan disengaja untuk tidak membagikan informasi yang dibutuhkan rekan kerja dengan alasan pribadi atau situasional.

Connelly et al. (2012) membagi *knowledge hiding* ke dalam tiga dimensi utama:

1. *Playing dumb*: pura-pura tidak tahu terhadap informasi yang dimiliki.
2. *Evasive hiding*: memberikan informasi yang tidak lengkap atau menjanjikan untuk memberikannya di kemudian hari.

3. *Rationalized hiding*: menyembunyikan pengetahuan dengan alasan tertentu, misalnya karena tidak diizinkan

Beberapa penelitian telah mengidentifikasi faktor-faktor utama yang memengaruhi *knowledge hiding*, antara lain:

1. Faktor Individu, seperti kepribadian, kecemburuan, atau rasa tidak aman (Černe et al., 2014).
2. Faktor Organisasi, seperti iklim organisasi yang tidak mendukung keterbukaan dan rendahnya kepercayaan (Connelly et al., 2012).
3. Faktor Kepemimpinan, gaya kepemimpinan yang otoriter atau tidak adil dapat meningkatkan kecenderungan *knowledge hiding* (Jin et al., 2023; Zheng et al., 2024).
4. Faktor Relasi Sosial, seperti konflik interpersonal, persaingan, dan kurangnya empati (Zhao et al., 2016).
5. Iklim organisasi yang individualistik dan tidak mendukung kolaborasi (Batistič & Poell, 2022).

2.3.2 *Knowledge hiding* dalam Perspektif Islam

Dalam pandangan Islam, *knowledge hiding* atau menyembunyikan pengetahuan merupakan perbuatan yang sangat dilarang. Islam menekankan bahwa ilmu pengetahuan adalah amanah yang harus disebarluaskan demi kemaslahatan umat. Menyembunyikan ilmu berarti menghambat kemajuan dan menghalangi orang lain dari kebenaran serta manfaat pengetahuan yang telah dianugerahkan oleh Allah SWT (Al-Ghazali, 2005; Ali, 2009).

Dalam Islam, menyembunyikan ilmu adalah perbuatan yang tercela. Hal ini ditegaskan dalam Surat Al-Baqarah ayat 159, di mana Allah SWT berfirman:

إِنَّ الَّذِينَ يَكْتُمُونَ مَا أَنزَلْنَا مِنَ الْبَيِّنَاتِ وَهُدًى مِّنْ بَعْدِ مَا بَيَّنَّاهُ لِلنَّاسِ فِي الْكِتَابِ أُولَٰئِكَ يَلْعَنُهُمُ اللَّهُ وَيَلْعَنُهُمُ اللَّعْنُونَ

Artinya: “Sesungguhnya orang-orang yang menyembunyikan apa yang telah Kami turunkan berupa keterangan-keterangan (yang jelas) dan petunjuk, setelah Kami menjelaskannya kepada manusia dalam Al-Kitab, mereka itu dilaknat oleh Allah dan dilaknat (pula) oleh semua (makhluk) yang dapat melaknat” (Q.S. Al-Baqarah: 159).

Berdasarkan Tafsir Ibnu Katsir, dijelaskan bahwa laknat yang disebutkan dalam ayat ini merupakan konsekuensi bagi orang-orang yang sengaja menyembunyikan ilmu yang diwajibkan untuk disampaikan kepada masyarakat. Ibnu Katsir menjelaskan bahwa menyampaikan ilmu yang bermanfaat merupakan bentuk amanah, sedangkan menyembunyikannya tanpa alasan yang dibenarkan merupakan bentuk pengkhianatan terhadap amanah tersebut. Meskipun demikian, para ulama juga menjelaskan bahwa larangan ini tidak berlaku terhadap informasi yang memang harus dijaga kerahasiaannya demi menghindari mudarat atau menjaga hak pihak lain. Dengan demikian, Islam membedakan antara menyembunyikan ilmu yang wajib disampaikan dan menjaga kerahasiaan informasi yang memang menjadi amanah.

Penafsiran tersebut sejalan dengan konsep *knowledge hiding* yang dikemukakan oleh Connelly et al. (2012). *Knowledge hiding* didefinisikan sebagai perilaku seseorang yang secara sengaja menyembunyikan atau menahan pengetahuan yang dimilikinya ketika diminta oleh orang lain. Bentuk perilaku tersebut dapat berupa *evasive hiding* (memberikan informasi yang tidak lengkap atau menghindari), *playing dumb* (berpura-pura tidak mengetahui informasi), maupun *rationalized hiding* (menolak memberikan informasi dengan alasan tertentu). Dalam perspektif Islam, apabila pengetahuan yang disembunyikan merupakan pengetahuan yang memang diperlukan untuk kemaslahatan bersama dan tidak termasuk informasi yang bersifat rahasia atau memiliki batasan akses yang sah, maka perilaku tersebut bertentangan dengan ajaran Al-Qur'an yang mendorong penyebaran ilmu pengetahuan.

Hal serupa ditegaskan dalam Surat Al-Maidah ayat 67, yang menggambarkan pentingnya menyampaikan kebenaran tanpa takut:

يَا أَيُّهَا الرَّسُولُ بَلِّغْ مَا أُنْزِلَ إِلَيْكَ مِنْ رَبِّكَ وَإِنْ لَمْ تَفْعَلْ فَمَا بَلَغْتَ رِسَالَتَهُ ۚ وَاللَّهُ يَعْصِمُكَ مِنَ

النَّاسِ إِنَّ اللَّهَ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ الْكَافِرِينَ

Artinya: “Wahai Rasul, sampaikanlah apa yang diturunkan kepadamu dari Tuhanmu. Dan jika tidak kamu kerjakan (apa yang diperintahkan itu), berarti kamu tidak menyampaikan amanat-Nya. Allah memelihara kamu dari (gangguan) manusia” (Q.S. Al-Maidah: 67).

Menurut M. Quraish Shihab (2002) dalam Tafsir Al-Misbah, ayat ini menegaskan bahwa Rasulullah saw. memiliki kewajiban untuk menyampaikan seluruh wahyu yang diterimanya tanpa menyembunyikan sedikit pun karena penyampaian ilmu merupakan amanah dari Allah Swt. Walaupun ayat ini ditujukan secara khusus kepada Rasulullah, nilai yang terkandung di dalamnya bersifat universal, yaitu bahwa seseorang yang diberi amanah berupa ilmu atau informasi yang bermanfaat berkewajiban menyampaikannya kepada pihak yang berhak menerima. Menyembunyikan ilmu yang seharusnya disampaikan merupakan bentuk pengabaian terhadap amanah, sedangkan menyampaikan ilmu dengan penuh tanggung jawab merupakan bagian dari akhlak seorang mukmin.

Larangan menyembunyikan ilmu juga dipertegas dalam hadis Rasulullah SAW:

عن أبي هريرة رضي الله عنه أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: مَنْ سُلِّ عَنْ عِلْمٍ فَكْتَمَهُ، أُجِمَ

يوم القيامة بِلِجَامٍ مِنْ نَارٍ

Artinya: “Dari Abu Hurairah -radīyallāhu ‘anhu- bahwa Nabi shallallāhu ‘alaihi wa sallam bersabda, ‘barang siapa yang ditanya tentang suatu ilmu, lalu ia menyembunyikannya, maka pada hari kiamat ia akan dikekang dengan kekang dari api neraka’” (HR. Abu Dawud No. 3658, At-Tirmidzi No. 2649).

Ibnu Hajar al-Asqalani dalam *Fath al-Bari*, bahwa larangan menyembunyikan ilmu bertujuan menjaga tersebarnya manfaat ilmu kepada masyarakat. Menurut beliau, seseorang yang mengetahui suatu ilmu kemudian

enggan menyampaikannya kepada orang yang berhak memperolehnya telah mengabaikan amanah yang diberikan Allah Swt. Oleh karena itu, penyebaran ilmu merupakan bentuk ibadah sekaligus tanggung jawab moral seorang muslim. Akan tetapi, para ulama juga menegaskan bahwa kewajiban tersebut tidak mencakup informasi yang apabila disampaikan justru menimbulkan mudarat, melanggar amanah, atau membuka rahasia yang wajib dijaga.

Penafsiran hadis tersebut sejalan dengan konsep *knowledge hiding* yang dikemukakan oleh Connelly et al. (2012), *knowledge hiding* merupakan perilaku disengaja untuk menyembunyikan atau menahan pengetahuan ketika diminta oleh pihak lain. Perilaku tersebut dapat menghambat kolaborasi, menurunkan efektivitas kerja, serta mengurangi proses pembelajaran organisasi. Sebaliknya, organisasi yang membangun budaya berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) akan lebih mudah menciptakan inovasi, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, dan memperkuat keunggulan kompetitif organisasi.

2.3.3 Knowledge sharing

Knowledge sharing merupakan bagian dari budaya interaksi sosial dalam organisasi yang melibatkan proses pertukaran pengetahuan, pengalaman, serta keterampilan antar karyawan untuk dimanfaatkan oleh seluruh organisasi. Keberhasilan penerapan manajemen pengetahuan sangat ditentukan oleh efektivitas proses *knowledge sharing* (Azizi et al., 2020). *Knowledge sharing* dipahami sebagai proses interaksi sosial antar individu yang tidak dapat dilakukan secara individual, melainkan membutuhkan keterlibatan lebih dari satu pihak. Dalam proses ini, individu saling menukarkan pengetahuan baik yang bersifat tacit maupun eksplisit, sehingga mampu menghasilkan pengetahuan baru yang bernilai bagi organisasi (Laili, 2019).

Selanjutnya, Maulana (2018) menyatakan bahwa *knowledge sharing* merupakan proses pertukaran pengetahuan secara timbal balik antar individu maupun antar organisasi, baik dalam bentuk pengetahuan tacit maupun eksplisit, yang bertujuan untuk menciptakan pengetahuan baru serta mendukung pencapaian

tujuan bersama dan keunggulan kompetitif organisasi. *Knowledge sharing* juga dapat diartikan sebagai proses penyebaran dan pertukaran informasi serta pengetahuan, baik antar individu, dari individu ke kelompok, maupun antar kelompok, melalui interaksi sosial dan komunikasi antara pihak pemberi dan penerima pengetahuan guna meningkatkan kualitas implementasi kerja dan menciptakan pengetahuan baru (Dwihastuti, 2021).

Meylasari (2017) mengemukakan bahwa terdapat beberapa faktor yang memengaruhi *knowledge sharing*, antara lain:

1. Sikap Karyawan, sikap merupakan bentuk evaluasi individu terhadap suatu objek, individu lain, atau peristiwa tertentu, yang dapat bersifat positif maupun negatif, sehingga memengaruhi kesediaan karyawan dalam berbagi pengetahuan.
2. Motivasi Berbagi, motivasi merupakan dorongan internal yang muncul dari kebutuhan individu untuk mencapai tujuan tertentu. Tingkat motivasi yang tinggi akan mendorong individu untuk lebih aktif dalam membagikan pengetahuan yang dimiliki.
3. Komunikasi, komunikasi merupakan proses interaksi antara dua pihak atau lebih yang menjadi dasar utama dalam pertukaran informasi dan pengetahuan. Komunikasi yang efektif akan mempermudah proses *knowledge sharing* dalam organisasi.
4. Teknologi, teknologi, baik berupa perangkat keras maupun perangkat lunak, berperan penting dalam mendukung manajemen pengetahuan, karena memfasilitasi penyimpanan, pengelolaan, dan distribusi pengetahuan di dalam organisasi.

Van den Hooff & De Ridder (2004) menunjukkan *knowledge sharing* terdiri dari dua dimensi utama, yaitu *knowledge donating* dan *knowledge collecting*. Kedua dimensi ini menggambarkan dua arah pertukaran pengetahuan dalam organisasi memberi dan menerima.

1. *Knowledge donating* adalah tindakan individu dalam memberikan atau menyumbangkan pengetahuan, ide, pengalaman, dan informasi yang dimilikinya kepada orang lain dalam organisasi. *Knowledge donating* menggambarkan sejauh mana seseorang secara aktif mentransfer pengetahuan eksplisit maupun tacit kepada rekan kerja.
2. *Knowledge collecting* adalah perilaku individu untuk mencari, menerima, dan belajar dari pengetahuan yang dimiliki orang lain. Dimensi ini mencerminkan sejauh mana seseorang terbuka untuk mempelajari ide, informasi, atau pengalaman yang dibagikan oleh rekan kerja.

2.3.4 *Knowledge sharing* dalam Perspektif Islam

Islam mendorong umatnya untuk menyebarkan ilmu pengetahuan dan berbagi manfaat kepada sesama. Hal ini sejalan dengan firman Allah SWT dalam Surah Al-Mujadalah ayat 11:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ
 انشُرُوا فَاشْكُرُوا يَرَفِعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ

خَيْرٌ

Artinya: “Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat” (Q.S. Al-Mujadilah: 11).

Menurut M. Quraish Shihab (2002) dalam Tafsir *Al-Misbah*, ayat ini tidak hanya mengajarkan adab ketika berada dalam suatu majelis, tetapi juga menunjukkan pentingnya menciptakan suasana yang kondusif bagi proses pembelajaran dan pertukaran ilmu. Perintah untuk memberikan kelapangan di dalam majelis mencerminkan sikap saling menghargai, memberikan kesempatan kepada orang lain untuk belajar, serta membangun lingkungan yang terbuka terhadap penyampaian ilmu. Allah kemudian menegaskan bahwa orang-orang yang

beriman dan berilmu akan diangkat derajatnya, yang menunjukkan bahwa ilmu memiliki kedudukan yang sangat mulia apabila dimanfaatkan dan disebarkan untuk kemaslahatan bersama.

Selain itu, dalam Tafsir *Ibnu Katsir*, dijelaskan bahwa Allah memuliakan orang yang berilmu karena ilmu merupakan sarana untuk mengenal Allah, memperbaiki kehidupan, dan memberikan manfaat kepada orang lain. Pengangkatan derajat yang disebutkan dalam ayat ini menunjukkan bahwa kemuliaan ilmu tidak hanya terletak pada penguasaannya, tetapi juga pada pengamalannya dan penyampaianya kepada sesama. Oleh karena itu, seorang yang memiliki ilmu dianjurkan untuk mengajarkan dan membagikan pengetahuannya agar manfaat ilmu tersebut dapat dirasakan oleh masyarakat luas.

Penafsiran tersebut selaras dengan konsep *knowledge sharing* yang dikemukakan oleh Van den Hooff dan De Ridder (2004). Menurut mereka, *knowledge sharing* merupakan proses saling bertukar pengetahuan yang terdiri atas dua dimensi, yaitu *knowledge donating*, yaitu kesediaan individu untuk membagikan pengetahuan yang dimilikinya kepada orang lain, dan *knowledge collecting*, yaitu kesediaan individu untuk memperoleh pengetahuan dari orang lain. Kedua proses tersebut menjadi dasar terciptanya pembelajaran organisasi (*organizational learning*) yang mampu meningkatkan kompetensi individu maupun keunggulan organisasi secara berkelanjutan.

Selain itu, dalam Surah Fatir ayat 28, Allah SWT berfirman:

وَمِنَ النَّاسِ وَالدَّوَابِّ وَأَلْأَنْعَامِ مُخْتَلِفٌ أَلْوَانُهُ كَذَلِكَ إِنَّمَا يَخْشَى اللَّهَ مِنْ عِبَادِهِ الْعُلَمَاءُ
إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ غَفُورٌ

Artinya: “Sesungguhnya yang takut kepada Allah di antara hamba-hambanya hanyalah ulama. Sesungguhnya Allah Maha Perkasa lagi Maha Pengampun” (Q.S. Fatir:28).

Tafsir Ibnu Katsir, dijelaskan bahwa ulama merupakan orang-orang yang paling mengenal Allah melalui ilmu yang dimilikinya, sehingga mereka memiliki

rasa takut kepada Allah yang lebih besar dibandingkan orang lain. Rasa takut tersebut tercermin dalam perilaku yang senantiasa memanfaatkan ilmu untuk kebaikan dan menjauhi segala bentuk penyalahgunaan ilmu. Oleh karena itu, seseorang yang memiliki pengetahuan tidak seharusnya menjadikan ilmu sebagai alat untuk kepentingan pribadi semata, tetapi menjadikannya sebagai sarana memberikan manfaat dan petunjuk kepada sesama.

Penafsiran ini menunjukkan bahwa Islam sangat menghargai penyebaran ilmu sebagai bagian dari ibadah dan tanggung jawab sosial. Nilai tersebut sejalan dengan konsep knowledge sharing, yaitu menjadikan ilmu sebagai aset bersama yang mampu meningkatkan kualitas individu maupun organisasi secara berkelanjutan.

Rasulullah SAW juga menekankan pentingnya menyebarkan ilmu dalam sabdanya:

أَلَا أُخْبِرُكُمْ عَنِ الْأَجْوَدِ الْأَجْوَدِ اللَّهُ الْأَجْوَدُ الْأَجْوَدُ، وَأَنَا أَجْوَدُ وَلَدِ آدَمَ، وَأَجْوَدُهُمْ مِنْ بَعْدِي
رَجُلٌ عَلِمَ عِلْمًا فَنَشَرَ عِلْمَهُ، يُبْعَثُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ أُمَّةً وَحِدَةً، وَرَجُلٌ جَادَ بِنَفْسِهِ فِي سَبِيلِ اللَّهِ حَتَّى
يُقْتَلَ

Artinya: “Mahukah kalian aku ceritakan kepada kalian tentang dermawan yang paling dermawan? Allah adalah dermawan yang paling dermawan. Manakala aku adalah anak Adam yang paling dermawan. Manakala yang paling dermawan daripada kalangan mereka (anak Adam) setelahku adalah orang yang diajarkan ilmu, lalu dia menyebarkan ilmunya. Dia akan dibangkitkan pada hari kiamat sebagai satu umat (meskipun dia) berseorangan. Begitu juga seseorang yang merelakan jiwanya (berjihad) pada jalan Allah sehingga dia terbunuh” (HR. Al-Tirmidzi, dikutip dalam Usmani, 2024).

Menurut penjelasan Muhammad Taqi Usmani (2024), hadis ini menunjukkan bahwa kemuliaan ilmu tidak hanya terletak pada proses memperolehnya, tetapi juga pada kesediaan untuk mengajarkan dan menyebarkannya kepada orang lain. Rasulullah saw. menempatkan orang yang

menyebarkan ilmu sebagai salah satu manusia paling dermawan karena manfaat ilmu tidak berhenti pada dirinya sendiri, melainkan terus mengalir kepada banyak orang. Semakin luas ilmu tersebut dimanfaatkan, semakin besar pula pahala yang diperoleh. Oleh karena itu, Islam memandang penyebaran ilmu sebagai bentuk sedekah yang paling bernilai karena manfaatnya bersifat berkelanjutan (*ṣadaqah jāriyah*) dan mampu meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat.

Pandangan tersebut sejalan dengan penjelasan Imam An-Nawawi yang menyatakan bahwa mengajarkan ilmu merupakan salah satu amal yang pahalanya terus mengalir meskipun seseorang telah meninggal dunia. Hal ini menunjukkan bahwa Islam sangat mendorong umatnya untuk tidak hanya mencari ilmu, tetapi juga menjadikan ilmu tersebut sebagai sarana memberikan manfaat bagi orang lain. Dengan demikian, seseorang yang memiliki pengetahuan memiliki tanggung jawab moral untuk membagikannya kepada pihak yang membutuhkan selama tidak bertentangan dengan amanah atau menimbulkan kemudharatan.

Penafsiran hadis tersebut selaras dengan teori *knowledge sharing* yang dikemukakan oleh Van den Hooff dan De Ridder (2004). Menurut mereka, *knowledge sharing* merupakan proses pertukaran pengetahuan yang meliputi dua dimensi, yaitu *knowledge donating*, yaitu kesediaan individu untuk membagikan pengetahuan yang dimilikinya kepada orang lain, dan *knowledge collecting*, yaitu kesediaan individu untuk memperoleh pengetahuan dari orang lain. Kedua dimensi tersebut menjadi fondasi pembelajaran organisasi (*organizational learning*) yang mampu meningkatkan kompetensi individu, mendorong inovasi, serta menciptakan keunggulan kompetitif organisasi. Dengan demikian, perilaku berbagi pengetahuan tidak hanya memberikan manfaat bagi penerima informasi, tetapi juga memperkuat kemampuan organisasi secara keseluruhan.

2.4 Hubungan Antar Variabel dan Hipotesis Penelitian

2.4.1 Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan *Knowledge sharing*

Knowledge sharing adalah proses di mana individu bertukar informasi, pengalaman, dan keahlian dengan individu lain di dalam organisasi. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh penting dalam mendorong atau menghambat proses tersebut. Pemimpin yang menunjukkan dukungan emosional, memberikan otonomi, dan bersikap terbuka mendorong komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan (Al-Kurdi et al., 2020). Kepemimpinan transformasional diketahui mendorong terwujudnya iklim kepercayaan dan saling menghargai yang memperkuat motivasi karyawan untuk berbagi pengetahuan.

Kepemimpinan memiliki peran sentral dalam membentuk perilaku karyawan, termasuk dalam hal berbagi pengetahuan. Pemimpin menjadi figur yang menentukan arah, nilai, serta suasana psikologis di tempat kerja yang memengaruhi sejauh mana individu merasa nyaman untuk saling berbagi informasi dan pengalaman. Menurut Bass dan Avolio (1994), pemimpin transformasional mendorong pengikutnya untuk berpikir kreatif, berpartisipasi aktif, dan melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi.

Dalam konteks perilaku berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*), kepemimpinan transformasional menciptakan kondisi psikologis yang kondusif melalui kepercayaan, dukungan, dan motivasi intrinsik. Carmeli et al., (2011) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional meningkatkan psychological safety atau rasa aman psikologis, di mana karyawan merasa aman untuk berbagi ide tanpa takut disalahkan. Hal ini membuat karyawan lebih terbuka dan aktif dalam membagikan pengetahuan mereka.

Selain itu, Wang dan Noe (2010) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan yang suportif dan inspiratif berpengaruh positif terhadap *knowledge sharing* karena pemimpin berperan sebagai fasilitator utama dalam menciptakan budaya

berbagi. Pemimpin yang memberi teladan dalam keterbukaan dan kolaborasi mendorong karyawan untuk meniru perilaku tersebut.

Penelitian empiris mendukung hubungan ini. Carmeli et al. (2011) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan perilaku berbagi pengetahuan melalui peningkatan kepercayaan antar karyawan. Kim dan Park (2023) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada visi dan inspirasi berpengaruh positif terhadap *knowledge sharing* melalui iklim organisasi yang terbuka dan suportif.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *knowledge sharing*. Pemimpin yang mampu menginspirasi, memberikan dukungan, dan menunjukkan kepedulian individual menciptakan lingkungan kerja yang mendorong keterbukaan informasi dan kolaborasi antar anggota organisasi.

Dari landasan teori dan hasil penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan, khususnya kepemimpinan transformasional, berpengaruh positif terhadap *knowledge sharing*. Pemimpin transformasional menciptakan lingkungan yang terbuka, kolaboratif, dan saling percaya, yang pada akhirnya mendorong karyawan untuk secara sukarela membagikan pengetahuan, ide, serta pengalaman mereka dengan rekan kerja. Dengan demikian, hipotesis yang dapat diajukan adalah:

H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *knowledge sharing*.

2.4.2 Hubungan Iklim Organisasi sebagai mediasi Kepemimpinan Transformasional terhadap *Knowledge sharing*

Kepemimpinan tidak hanya berpengaruh langsung terhadap *knowledge sharing*, tetapi juga membentuk iklim organisasi yang positif sebagai perantara. Pemimpin transformasional mampu menciptakan lingkungan kerja yang penuh

kepercayaan, dukungan, dan komunikasi terbuka, yang menjadi dasar bagi perilaku berbagi pengetahuan (Bass & Riggio, 2006).

Menurut Schneider, Ehrhart, dan Macey (2013), iklim organisasi adalah persepsi kolektif mengenai nilai, norma, dan kebijakan yang berlaku di organisasi. Ketika pemimpin menunjukkan perilaku adil dan mendukung, persepsi positif terhadap iklim organisasi akan terbentuk. Iklim yang suportif dan komunikatif mendorong interaksi terbuka antar karyawan, yang memperkuat perilaku *knowledge sharing* (Cerne et al., 2014).

Penelitian Kim dan Park (2023) menunjukkan bahwa iklim organisasi memediasi hubungan antara kepemimpinan dan *knowledge sharing*. Pemimpin yang suportif menciptakan trust-based climate yang membuat karyawan merasa aman untuk berbagi pengetahuan tanpa takut disalahgunakan.

Dengan demikian, gaya kepemimpinan yang baik akan menciptakan iklim organisasi yang kondusif, dan iklim tersebut menjadi mekanisme penting yang memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap perilaku *knowledge sharing*.

H2: Iklim organisasi memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *knowledge sharing*.

2.4.3 Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan *Knowledge hiding*

Selain mendorong perilaku positif seperti *knowledge sharing*, kepemimpinan juga dapat menekan perilaku negatif seperti *knowledge hiding*. Menurut Connolly et al. (2012), *knowledge hiding* merupakan tindakan disengaja untuk menahan atau menyembunyikan informasi yang diminta orang lain. Perilaku ini sering kali muncul karena kurangnya kepercayaan, rasa tidak aman, atau budaya organisasi yang kompetitif.

Pemimpin transformasional memiliki peran penting dalam menekan perilaku tersebut melalui pembentukan rasa aman psikologis dan hubungan saling percaya. Peng (2013) menjelaskan bahwa pemimpin yang menunjukkan dukungan

dan empati akan mengurangi ketakutan individu terhadap penyalahgunaan informasi, sehingga kecenderungan untuk menyembunyikan pengetahuan akan menurun.

Penelitian Anser et al. (2023) menemukan bahwa kepemimpinan berbasis nilai dan dukungan sosial berpengaruh negatif terhadap *knowledge hiding*, karena karyawan lebih cenderung terbuka dalam berbagi ketika mereka merasa dihargai. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan transformasional diharapkan memiliki pengaruh negatif terhadap *knowledge hiding*.

H3: Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *knowledge hiding*.

2.4.4 Hubungan Iklim Organisasi dengan *Knowledge hiding*

Iklim organisasi yang positif berperan besar dalam menekan perilaku *knowledge hiding*. Menurut Schneider et al. (2013), iklim organisasi mencerminkan sejauh mana lingkungan kerja menciptakan rasa aman, keadilan, dan keterbukaan. Iklim organisasi yang sehat memperkuat hubungan interpersonal, meningkatkan rasa percaya, dan mengurangi kompetisi negatif antar individu.

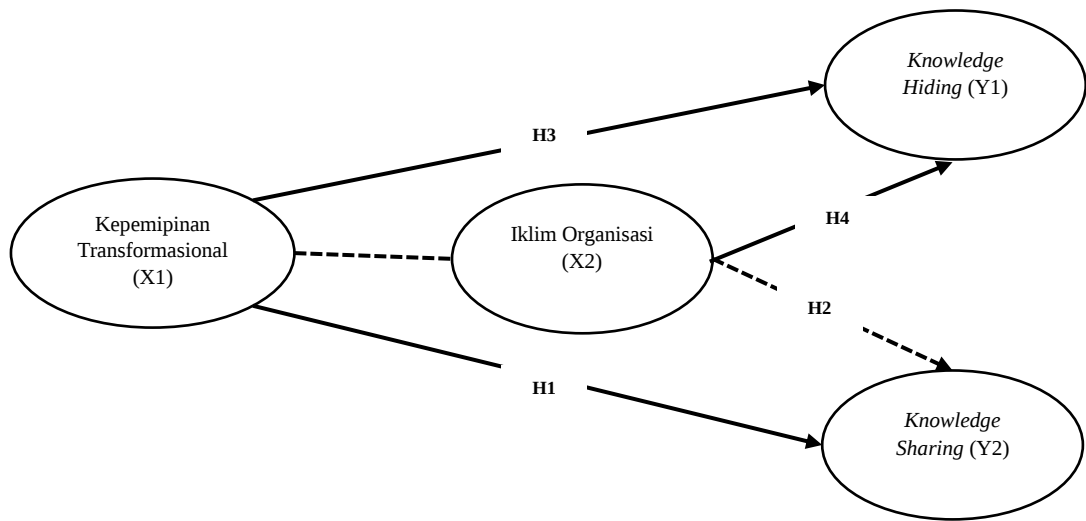
Cerne et al. (2014) menunjukkan bahwa iklim kerja yang kooperatif dan terbuka berpengaruh negatif terhadap perilaku *knowledge hiding*. Hal ini terjadi karena individu yang merasa didukung dan diperlakukan adil cenderung tidak memiliki alasan untuk menahan informasi dari rekan kerja. Kim dan Park (2023) juga menemukan bahwa iklim organisasi yang berbasis kepercayaan menurunkan perilaku menyembunyikan pengetahuan dan meningkatkan keinginan berbagi.

Dengan demikian, semakin positif iklim organisasi yang dirasakan oleh karyawan, semakin rendah tingkat *knowledge hiding* dalam organisasi.

H4: Iklim organisasi berpengaruh terhadap *knowledge hiding*.

2.5 Model Hipotesis

Gambar 2. 1 Hipotesis Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian asosiatif kausal. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian berfokus pada pengujian hubungan antarvariabel yang dapat diukur secara objektif melalui data numerik dan dianalisis menggunakan teknik statistik. Menurut Sugiyono (2021), Penelitian kuantitatif merupakan metode penelitian yang berlandaskan pada paradigma positivisme, digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu dengan memanfaatkan instrumen penelitian sebagai alat pengumpulan data, serta menggunakan analisis statistik untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya.

Jenis penelitian asosiatif kausal digunakan untuk mengetahui hubungan sebab-akibat antara variabel bebas (independen) dan variabel terikat (dependen). Sejalan dengan pendapat Sanusi (2017), menyatakan bahwa penelitian asosiatif bertujuan untuk menganalisis hubungan antara dua variabel atau lebih, sedangkan penelitian kausal berfokus pada penjelasan mengenai pengaruh yang ditimbulkan oleh variabel bebas terhadap variabel terikat.

Berdasarkan pendekatan tersebut, penelitian ini diarahkan untuk menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Knowledge Sharing* dan *Knowledge Hiding*, serta menguji peran Iklim Organisasi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antarvariabel tersebut pada lembaga bimbingan belajar di Kota Malang.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Lembaga Bimbingan Belajar di Kota Malang. Menurut lil.ub.ac.id Kota Malang merupakan salah satu kota pendidikan utama di Indonesia, dengan tingkat lembaga Bimbel yang tinggi. Kondisi ini menuntut lembaga untuk mengelola pengetahuan secara efektif di seluruh lini

organisasi, sehingga kolaborasi antar tutor dan staf pendukung menjadi kebutuhan strategis (Rohmah, 2019). Berdasarkan data dari Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang, terdapat 10 bimbel yang secara resmi bekerja dibawahnya, yaitu Cendekia Bina Aksara, Intelligent Smart School, Jotaz Education, Peter Bimbingan Belajar, Ruang Guru, LKP Neutron Yogyakarta Pajajaran, LKP Neutron Yogyakarta LKP Neutron Malang, Science Society Malang, Campus Corner Educafe, dan Ganesha Operation. Adapun 3 dari 10 bimbel menolak untuk dilakukan penelitian dan 2 bimbel memiliki jenis kepemimpinan lain sehingga tidak cocok untuk diteliti lebih lanjut, kemudian 5 bimbel yang akan diteliti lebih lanjut adalah Cendekia Bina Aksara, Intelligent Smart School, Jotaz Education, Peter Bimbingan Belajar, Ruang Guru.

Di Indonesia, fenomena *knowledge behaviour* juga menjadi isu penting, terutama pada sektor pendidikan nonformal seperti lembaga bimbingan belajar (bimbel). Lembaga bimbingan belajar merupakan organisasi berbasis pengetahuan yang kinerjanya sangat bergantung pada interaksi dan pertukaran pengetahuan antar berbagai fungsi kerja, bukan hanya tutor. Perilaku *knowledge hiding* kerap muncul bahkan di konteks pendidikan (guru/dosen), dan berdampak pada produktivitas serta inovasi organisasi (Anwaar & Liu, 2022). Studi tentang *knowledge hiding* dalam konteks tenaga pendidik serta studi kasus organisasi di Indonesia menunjukkan motif dan bentuk *knowledge hiding* yang relevan untuk konteks bimbel seperti, takut kehilangan keunggulan, kompetisi internal, atau kultur organisasi yang tidak suportif. Oleh karena itu, penting meneliti *knowledge behaviour (sharing & hiding)* pada seluruh staf bimbel, bukan hanya tutor untuk memperoleh gambaran menyeluruh tentang aliran pengetahuan.

3.3 Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja pada lembaga bimbingan belajar di Kota Malang, yang meliputi tutor, staf

akademik, customer service, bagian keuangan, bagian pemasaran, serta staf pendukung lainnya.

Berdasarkan data yang ada pada Dinas Pendidikan Kota Malang Jumlah Bimbel yang secara resmi bekerja dibawah Dinas Pendidikan ada 10 bimbel. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, 7 dari 10 bimbel bersedia untuk menjadi objek penelitian, dan 2 bimbel diantaranya tidak memenuhi kriteria untuk dijadikan objek penelitian dikarenakan jenis kepemimpinan yang digunakan bukanlah kepemimpinan transformasional, sehingga hanya 5 bimbel saja yang bisa diteliti lebih lanjut sebagai objek penelitian saat ini. Adapun total jumlah karyawan di 5 Bimbel ini adalah 133 karyawan, yang berasal dari karyawan bimbel Cendekia Bina Aksara, Intelligent Smart School, Jotaz Education, Peter Bimbingan Belajar, Ruang Guru.

3.3.2 Sampel

Sampel merupakan bagian dari populasi yang dijadikan objek penelitian. Penentuan ukuran sampel dalam penelitian ini mengacu pada pedoman yang dikemukakan oleh (Hair et al., 2019), yang menyatakan bahwa jumlah sampel minimum dalam analisis adalah 5–10 kali jumlah indikator atau dimensi yang digunakan dalam penelitian. Dalam penelitian ini saya menggunakan 6 kali dimensi, jumlah dimensi variabel dalam penelitian ini ada 13 dimensi. Dengan demikian, jumlah sampel dalam penelitian ini minimal sebanyak 78 responden. Adapun perhitungan secara matematikanya sebagai berikut:

$$\begin{aligned}n &= k \times D \\n &= 6 \times 13 \\n &= 78\end{aligned}$$

Keterangan:

- n = Jumlah Sampel
- k = Faktor Pengali menurut Hair et al. (2019) sebesar 6 kali
- D = Jumlah Dimensi Penelitian sebanyak 13 dimensi
- Jumlah sampel = 78 responden

3.3.3 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2019) *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel dimana subjek dipilih secara sengaja berdasarkan kriteria tertentu yang dianggap relevan oleh peneliti. Adapun sampel dipilih berdasarkan kriteria:

1. Karyawan aktif pada lembaga bimbel resmi di Kota Malang
2. Telah bekerja minimal 6 bulan.
3. Terlibat dalam aktivitas kerja yang memungkinkan terjadinya pertukaran pengetahuan, baik secara langsung maupun tidak langsung
4. Bersedia menjadi responden dan mengisi kuesioner secara sukarela.
5. Tidak sedang menjalani masa percobaan.

3.4 Definisi Operasional Variabel

X1: Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara memberikan teladan, inspirasi, serta dukungan terhadap pengembangan dan partisipasi karyawan.

X2: Iklim Organisasi

Persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja di mana mereka berinteraksi, yang mencerminkan sejauh mana organisasi menciptakan suasana dukungan, keterbukaan, keadilan, dan kerja sama dalam mencapai tujuan bersama.

Y1: *Knowledge hiding*

Perilaku disengaja ketika individu menahan, menyembunyikan, atau mengelak untuk membagikan pengetahuan yang diminta oleh orang lain di tempat kerja.

Y2: *Knowledge sharing*

Perilaku individu dalam membagikan dan memperoleh pengetahuan, pengalaman, atau keterampilan kerja kepada dan dari rekan kerja untuk kepentingan organisasi.

Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator /Item Pertanyaan	Sumber
Kepemimpinan Transformasional (X1)	1. <i>Idealized Influence</i> (Teladan / Pengaruh Ideal) Makna: Pemimpin menjadi panutan dan menunjukkan integritas, keyakinan, serta nilai moral yang tinggi.	1. Pemimpin menunjukkan perilaku yang membuat bawahan menghormatinya. 2. Pemimpin menempatkan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi. 3. Pemimpin memiliki integritas dan konsistensi antara ucapan dan tindakan.	(Bass & Avolio, 1994; Robbins & Judge, 2017)
	2. <i>Inspirational Motivation</i> (Motivasi Inspiratif) Makna: Pemimpin mampu memberikan visi, semangat, dan inspirasi kepada bawahan agar bekerja dengan antusias.	1. Pemimpin mengkomunikasikan visi yang jelas dan menarik bagi masa depan organisasi. 2. Pemimpin memberikan semangat dan optimisme kepada bawahannya. 3. Pemimpin mendorong karyawan untuk berkomitmen terhadap tujuan bersama.	
	3. <i>Intellectual Stimulation</i> (Stimulasi Intelektual) Makna: Pemimpin mendorong karyawan untuk berpikir kreatif, mencari solusi baru, dan berani mengemukakan ide.	1. Pemimpin mendorong karyawan untuk mencari cara baru dalam menyelesaikan masalah. 2. Pemimpin menerima dan menghargai ide-ide baru dari bawahan. 3. Pemimpin menstimulasi bawahannya untuk berpikir kritis dan inovatif.	
	4. <i>Individualized Consideration</i> (Perhatian Individu) Makna: Pemimpin memperhatikan kebutuhan, potensi, dan perkembangan setiap karyawan secara personal.	1. Pemimpin memberikan perhatian pribadi terhadap kebutuhan setiap karyawan. 2. Pemimpin bertindak sebagai pembimbing atau mentor bagi bawahannya. 3. Pemimpin memberikan dukungan dan umpan balik untuk pengembangan individu.	
Iklm Organisasi (X2)	1. Dukungan Organisasi (<i>Support Climate</i>)	1. Pimpinan memberikan perhatian dan dukungan terhadap kebutuhan karyawan.	(Litwin & Stringer, 1968; Patterson et

	Makna: Lingkungan kerja memberikan dukungan emosional dan profesional bagi karyawan.	2. Rekan kerja bersedia membantu ketika saya menghadapi kesulitan dalam pekerjaan. 3. Organisasi memberikan sumber daya dan bantuan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan.	al., 2005; Schneider et al., 2013)
	2. Keadilan dan Kepercayaan (<i>Fairness & Trust Climate</i>) Makna: Lingkungan kerja ditandai oleh perlakuan yang adil dan saling percaya antar anggota.	1. Pimpinan memperlakukan semua karyawan secara adil tanpa membedakan. 2. Keputusan dalam organisasi dibuat secara transparan dan dapat dipercaya. 3. Karyawan percaya bahwa pimpinan memiliki niat baik terhadap mereka.	
	3. Kerja Sama (<i>Cooperation Climate</i>) Makna: Lingkungan kerja yang mendorong kolaborasi dan saling membantu antar anggota tim.	1. Karyawan saling bekerja sama untuk mencapai target organisasi. 2. Anggota tim saling membantu dalam menyelesaikan masalah kerja. 3. Semangat kebersamaan terasa kuat di antara rekan kerja.	
	4. Komunikasi Terbuka (<i>Open Communication Climate</i>) Makna: Lingkungan kerja memungkinkan karyawan untuk berkomunikasi secara jujur, terbuka, dan dua arah.	1. Karyawan dapat menyampaikan pendapat atau kritik kepada pimpinan tanpa rasa takut. 2. Informasi penting disampaikan secara terbuka di dalam organisasi. 3. Pimpinan mendengarkan dan menghargai masukan dari karyawan.	
<i>Knowledge hiding</i> (Y1)	1. <i>Evasive Hiding</i> (Mengelak Memberikan Informasi) Makna: Individu berpura-pura berbagi, tapi sebenarnya menghindari atau menunda pemberian informasi.	1. Berpura-pura akan memberikan informasi yang diminta, tetapi tidak benar-benar memberikannya. 2. Memberikan jawaban yang tidak lengkap atau samar agar terlihat seperti sudah membantu. 3. Berusaha menunda-nunda waktu ketika seseorang meminta informasi kepada saya.	Connelly et al. (2012); Jin et al. (2023)
	2. <i>Playing Dumb</i> (Berpura-pura tidak Tahu)	1. Berpura-pura tidak mengetahui informasi yang diminta oleh rekan kerja.	

	Makna: Individu berpura-pura tidak memiliki atau tidak memahami informasi yang diminta.	2. Mengatakan bahwa saya tidak tahu jawabannya, padahal sebenarnya saya tahu. 3. Menolak untuk memberikan informasi dengan alasan saya tidak memiliki pengetahuan tersebut.	
	3. <i>Rationalized Hiding</i> (Menyembunyikan dengan Alasan Rasional) Makna: Individu menolak berbagi pengetahuan dengan alasan logis, etis, atau formal.	1. Menolak berbagi informasi karena dianggap rahasia oleh perusahaan. 2. Tidak membagikan informasi karena khawatir akan disalahgunakan. 3. Menolak memberikan informasi karena bukan wewenang saya untuk membagikannya.	
Knowledge sharing (Y2)	1. <i>Knowledge Donating</i> (Berbagi Pengetahuan) Makna: Perilaku sukarela dalam memberikan ide, pengalaman, dan informasi kepada rekan kerja.	1. Sukarela membagikan pengalaman kerja saya kepada rekan kerja. 2. Membantu rekan kerja dengan memberikan informasi yang mereka butuhkan. 3. Sering berbagi ide baru yang dapat membantu peningkatan kinerja tim.	Hooff & Ridder (2004); Bock et al. (2005); Wang & Noe (2010); Cut Sarah (2020)
	2. <i>Knowledge Collecting</i> (Mengumpulkan Pengetahuan) Makna: Perilaku aktif dalam mencari, bertanya, dan belajar dari rekan kerja.	1. Sering meminta saran atau penjelasan dari rekan kerja yang lebih berpengalaman. 2. Berusaha mempelajari cara kerja rekan lain untuk meningkatkan kemampuan saya. 3. Mencari informasi dari berbagai sumber di tempat kerja untuk menyelesaikan tugas.	

3.5 Skala Pengukuran

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert dengan 5 tingkat penilaian. Skala ini digunakan untuk mengukur sejauh mana responden setuju atau tidak setuju terhadap pernyataan dalam kuesioner. Adapun skala yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Sangat Tidak Setuju (STS) = 1
2. Tidak Setuju (TS) = 2
3. Netral (N) = 3
4. Setuju (S) = 4

5. Sangat Setuju (SS) = 5

Skala Likert dipilih karena mampu mengukur sikap, pendapat, dan persepsi responden secara kuantitatif terhadap variabel-variabel yang diteliti (Sugiyono, 2011).

3.6 Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara sebagai berikut:

1. Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan memberikan sejumlah pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk memperoleh jawaban yang sesuai dengan kondisi, pengalaman, atau pandangan mereka. Dalam penelitian ini, kuesioner digunakan sebagai instrumen utama untuk mengumpulkan data mengenai variabel yang diteliti (Sugiyono, 2016).

Penyusunan kuesioner didasarkan pada indikator-indikator dari setiap variabel yang bersumber dari teori dan penelitian terdahulu yang relevan. Setiap indikator kemudian dituangkan ke dalam bentuk pernyataan yang diukur menggunakan Skala Likert lima poin, mulai dari pilihan “Sangat Tidak Setuju” hingga “Sangat Setuju”.

2. Observasi

Menurut Sugiyono (2016), observasi adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui pengamatan secara langsung terhadap objek atau fenomena yang diteliti. Observasi memiliki keunggulan karena memungkinkan peneliti memperoleh data faktual sesuai dengan kondisi yang terjadi di lapangan. Melalui observasi, peneliti dapat mengidentifikasi berbagai faktor yang relevan dengan fokus penelitian sebagai dasar untuk menggali informasi yang lebih mendalam melalui wawancara dan teknik pengumpulan data lainnya.

3. Uji Instrumen Penelitian

3.7.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sejauh mana instrumen dapat mengukur apa yang seharusnya diukur. Teknik yang digunakan adalah korelasi Pearson Product Moment dengan bantuan software SmartPLS. Pernyataan dinyatakan valid jika nilai r hitung $> r$ tabel dan nilai signifikansi < 0.05 (Ghozali, 2016).

3.7.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana instrumen penelitian menghasilkan hasil yang konsisten. Pengukuran dilakukan dengan menggunakan nilai Cronbach's Alpha, di mana suatu konstruk dikatakan reliabel jika nilai $\alpha > 0.60$ (Ghozali, 2016).

4. Teknik Analisis Data

Penelitian ini menerapkan teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) menggunakan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4.0. Pendekatan ini dipilih karena mampu menguji hubungan kausal antar variabel laten secara lebih komprehensif, mencakup pengaruh langsung, tidak langsung, serta peran variabel mediasi. Selain itu, metode SEM-PLS dinilai sesuai untuk penelitian dengan jumlah sampel relatif kecil hingga menengah dan tidak mensyaratkan distribusi data yang normal (Hair et al., 2019).

3.8.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden dan memberikan gambaran umum terhadap tanggapan responden atas setiap variabel penelitian. Data ditampilkan dalam bentuk tabel distribusi frekuensi, nilai rata-rata (mean), dan standar deviasi.

3.8.2 Analisis Diferensia

3.8.2.1 Uji Outer Model

Uji outer model bertujuan untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk yang digunakan dalam penelitian. Model pengukuran (*outer model*) menjelaskan hubungan antara indikator (*manifest variables*) dengan konstruk laten (*latent variables*). Menurut Hair et al. (2019), pengujian outer model dilakukan untuk memastikan bahwa setiap indikator benar-benar mampu merepresentasikan variabel laten yang diukur.

3.8.2.2 Uji Inner Model

Uji inner model bertujuan untuk menganalisis hubungan antar konstruk laten sesuai dengan hipotesis penelitian. Model struktural menggambarkan arah, kekuatan, serta signifikansi hubungan antar variabel (*direct, indirect, dan total effect*). Inner model dievaluasi untuk menilai kemampuan model menjelaskan variabel dependen dan kekuatan prediktif antar konstruk (Hair et al., 2019).

3.8.2.3 Uji Bootstrapping

Pengujian dilakukan menggunakan bootstrapping *second order*, teknik ini digunakan untuk memperoleh estimasi hubungan antar konstruk laten yang lebih akurat dan mempertimbangkan pengaruh dimensi konstruk terhadap variabel endogen (Becker et al., 2012).

Menurut Hair et al. (2019), bootstrapping merupakan prosedur resampling berulang (biasanya 5.000 kali) untuk memperoleh estimasi parameter yang lebih stabil dalam model PLS.

3.8.2.4 Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan dengan tiga pendekatan:

- a. Uji pengaruh langsung (*direct effect*) variabel independen dan dependen.
- b. Uji Parsial (Uji t): Untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen.

- c. Uji Mediasi: Untuk menilai apakah variabel Iklim Organisasi memediasi hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan *Knowledge sharing*. Pengaruh mediasi dinyatakan signifikan jika efek tidak langsung signifikan (*indirect effect* $p\text{-value} < 0.05$) dan efek langsung dapat melemah atau tetap signifikan tergantung pada jenis mediasi (Hair et al., 2019).

Penjelasan Hipotesis:

- a. H_1 adalah hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh atau hubungan yang signifikan antar variabel.
- b. H_0 adalah hipotesis yang menyatakan tidak adanya pengaruh atau hubungan antar variabel

Kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis berdasarkan nilai statistik sebagai berikut:

- a. Jika nilai $t\text{-statistics} > 1.96$ pada tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0.05$), maka hipotesis (H_1) diterima.
- b. Jika nilai $t\text{-statistics} < 1.96$, maka hipotesis (H_0) ditolak.
- c. Nilai $p\text{-value} < 0.05$ menunjukkan bahwa hubungan antar konstruk signifikan.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah lembaga bimbingan belajar yang beroperasi di Kota Malang. Lembaga bimbingan belajar merupakan bagian dari pendidikan non-formal yang berfungsi sebagai pelengkap pendidikan formal melalui layanan pembelajaran yang fleksibel dan berorientasi pada kebutuhan peserta didik (Coombs & Ahmed, 1974; Sudjana, 2004). Sebagai kota pendidikan, Malang memiliki perkembangan lembaga bimbingan belajar yang cukup pesat, baik yang berskala lokal maupun nasional, yang melayani berbagai jenjang pendidikan. Secara organisasi, lembaga bimbingan belajar dapat dikategorikan sebagai organisasi berbasis pengetahuan (*knowledge-based organization*), di mana keberhasilan operasional sangat bergantung pada kompetensi sumber daya manusia serta efektivitas pertukaran pengetahuan antar karyawan (Davenport & Prusak, 1998; Nonaka & Takeuchi, 1995).

Aktivitas kerja dalam lembaga ini melibatkan berbagai peran fungsional, seperti tutor, staf akademik, staf administrasi dan keuangan, staf pemasaran, serta layanan pelanggan, yang menuntut koordinasi dan kolaborasi lintas fungsi. Dalam konteks tersebut, perilaku pengetahuan karyawan menjadi aspek penting, yang mencakup *knowledge sharing* sebagai perilaku berbagi pengetahuan secara sukarela dan *knowledge hiding* sebagai perilaku disengaja untuk menahan atau menyembunyikan pengetahuan dari pihak lain (Connelly et al., 2012). Selain itu, karakteristik pola kerja yang relatif fleksibel dengan komposisi pegawai tetap, paruh waktu, dan freelance menjadikan kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi sebagai faktor krusial dalam membentuk persepsi kerja serta perilaku

karyawan di lembaga bimbingan belajar (Bass & Avolio, 1994; Litwin & Stringer, 1968).

4.1.2 Deskripsi Umum Responden

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan lembaga bimbingan belajar di Kota Malang yang terlibat dalam aktivitas pertukaran pengetahuan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Penelitian ini mencakup berbagai peran fungsional, antara lain tutor, staf akademik, staf administrasi dan keuangan, staf pemasaran, serta petugas layanan pelanggan, sehingga mencerminkan karakteristik lembaga bimbingan belajar sebagai organisasi berbasis pengetahuan dengan interaksi lintas fungsi.

Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini merujuk pada pedoman yang dikemukakan oleh Hair et al. (2021), yang menyatakan bahwa ukuran sampel minimum dalam analisis PLS-SEM dapat ditentukan berdasarkan aturan jumlah indikator atau dimensi dikalikan 5–10. Dalam penelitian ini terdapat 13 dimensi yang digunakan, sehingga jumlah sampel minimum yang dibutuhkan adalah 78 responden (13×6). Oleh karena itu, sebanyak 78 responden dinilai telah memenuhi kriteria kecukupan sampel untuk analisis struktural dan pengujian hubungan antarvariabel. Selain itu, pemilihan responden disesuaikan dengan kriteria penelitian yang telah ditetapkan, sehingga data yang diperoleh dianggap valid dan representatif untuk menggambarkan kondisi kepemimpinan transformasional, iklim organisasi, serta perilaku pengetahuan pada lembaga bimbingan belajar di Kota Malang.

4.1.3 Distribusi Frekuensi Responden

Tabel 4. 1 Distribusi Frekuensi Responden

Karakteristik	Kriteria	Total	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	23	29.5
	Perempuan	55	70.5
Usia	17-20 Tahun	0	0
	21-25 Tahun	40	51.3
	26-30 Tahun	28	35.9
	>30 Tahun	10	12.8

Pendidikan Terakhir	S1	63	80.8
	S2	15	19.2
Divisi	Akademik	5	6.4
	Penjualan	2	2.6
	Customer Service	2	2.6
	Administrasi dan Keuangan	0	0
	Tutor	69	88.5
Status Kepegawaian	Full-time	34	43.6
	Part-time	12	15.4
	Freelance	22	41.0
Lama Bekerja	<1 Tahun	11	14.1
	1-2 Tahun	36	46.2
	3-5 Tahun	22	28.2
	>5 Tahun	9	11.5

Sumber, Data Diolah (2026)

Berdasarkan hasil pengolahan data terhadap 78 responden, karakteristik responden dalam penelitian ini menunjukkan komposisi yang beragam dari segi jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, jabatan, status kepegawaian, dan lama bekerja. Dari sisi jenis kelamin, mayoritas responden dalam penelitian ini berjenis kelamin perempuan sebanyak 55 orang (70,5%), sedangkan responden laki-laki berjumlah 23 orang (29,5%). Dari sisi usia, sebagian besar responden berada pada rentang 21–25 tahun sebanyak 40 orang (51,3%), diikuti usia 26–30 tahun sebanyak 28 orang (35,9%), usia lebih dari 31 tahun sebanyak 10 orang (12,8%), dan tidak terdapat responden pada rentang usia 17–20 tahun. Temuan ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merupakan tenaga kerja usia produktif yang relatif muda.

Berdasarkan tingkat pendidikan terakhir, mayoritas responden memiliki pendidikan Sarjana (S1) sebanyak 63 orang (80,8%), sedangkan responden dengan pendidikan Magister (S2) sebanyak 15 orang (19,2%). Dari segi divisi pekerjaan, sebagian besar responden berasal dari divisi Tutor sebanyak 69 orang (88,5%), sedangkan divisi Akademik sebanyak 5 orang (6,4%), Penjualan sebanyak 2 orang (2,6%), Customer Service sebanyak 2 orang (2,6%), dan tidak terdapat responden dari divisi Administrasi dan Keuangan. Kondisi ini menunjukkan bahwa

responden penelitian didominasi oleh tenaga pengajar yang secara langsung terlibat dalam proses pembelajaran di lembaga bimbingan belajar.

Berdasarkan status kepegawaian, responden dengan status full-time berjumlah 34 orang (43,6%), freelance sebanyak 32 orang (41,0%), dan part-time sebanyak 12 orang (15,4%). Sementara itu, berdasarkan lama bekerja, mayoritas responden telah bekerja selama 1–2 tahun sebanyak 36 orang (46,2%), diikuti masa kerja 3–5 tahun sebanyak 22 orang (28,2%), kurang dari 1 tahun sebanyak 11 orang (14,1%), dan lebih dari 5 tahun sebanyak 9 orang (11,5%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden telah memiliki pengalaman kerja yang cukup untuk memahami kondisi organisasi serta aktivitas berbagi dan penyembunyian pengetahuan yang menjadi fokus penelitian.

4.1.4 Deskripsi Jawaban Responden

4.1.4.1 Variabel Kepemimpinan Transformatif

Tabel 4. 2 Deskripsi Jawaban Responden Kepemimpinan Transformatif

No	Indikator	Skala Pengukuran					Jumlah	Rata-rata
		1	2	3	4	5		
1.	KT1	9	4	0	25	40	78	4.06
2.	KT2	12	1	0	20	45	78	4.09
3.	KT3	1	12	0	24	41	78	4.18
4.	KT4	3	10	0	29	36	78	4.09
5.	KT5	3	10	0	36	29	78	4.00
6.	KT6	6	5	2	35	30	78	4.00
7.	KT7	8	5	0	36	29	78	3.94
8.	KT8	3	10	0	29	36	78	4.09
9.	KT9	10	3	0	32	33	78	3.96
10.	KT10	12	0	1	32	33	78	3.95
11.	KT11	10	3	0	29	36	78	4.00
12.	KT12	9	3	1	37	28	78	3.92

Sumber, Data Diolah (2026)

Berdasarkan tabel 4.2 diatas terlihat bahwa jawaban dari para responden dapat dideskripsikan sebagai berikut:

1. Pernyataan “Pemimpin menunjukkan perilaku yang membuat bawahan menghormatinya” memberikan hasil bahwa terdapat 9 responden

menjawab sangat tidak setuju, 4 responden menjawab tidak setuju, tidak terdapat responden yang menjawab netral, 25 responden menjawab setuju, dan 40 responden menjawab sangat setuju. Pada pernyataan pertama, mayoritas responden memberikan jawaban sangat setuju, yang menunjukkan bahwa pemimpin dinilai mampu menunjukkan perilaku yang menumbuhkan rasa hormat dari bawahannya.

2. Pernyataan “Pemimpin menempatkan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi” menunjukkan bahwa terdapat 12 responden menjawab sangat tidak setuju, 1 responden menjawab tidak setuju, tidak terdapat responden yang menjawab netral, 20 responden menjawab setuju, dan 45 responden menjawab sangat setuju. Mayoritas responden memberikan jawaban sangat setuju, yang mengindikasikan bahwa pemimpin lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan pribadinya.
3. Pernyataan “Pemimpin memiliki integritas dan konsistensi antara ucapan dan tindakan” menunjukkan bahwa terdapat 1 responden menjawab sangat tidak setuju, 12 responden menjawab tidak setuju, tidak terdapat responden yang menjawab netral, 24 responden menjawab setuju, dan 41 responden menjawab sangat setuju. Mayoritas responden memberikan jawaban sangat setuju, yang menunjukkan bahwa pemimpin memiliki integritas dan konsistensi yang baik dalam menjalankan tugasnya.
4. Pernyataan “Pemimpin mengkomunikasikan visi yang jelas dan menarik bagi masa depan organisasi” menunjukkan bahwa terdapat 3 responden menjawab sangat tidak setuju, 10 responden menjawab tidak setuju, tidak terdapat responden yang menjawab netral, 29 responden menjawab setuju, dan 36 responden menjawab sangat setuju. Mayoritas responden memberikan jawaban sangat setuju, yang menunjukkan bahwa pemimpin mampu menyampaikan visi organisasi secara jelas dan mudah dipahami oleh anggota organisasi.

5. Pernyataan “Pemimpin memberikan semangat dan optimisme kepada bawahannya” menunjukkan bahwa terdapat 3 responden menjawab sangat tidak setuju, 10 responden menjawab tidak setuju, tidak terdapat responden yang menjawab netral, 36 responden menjawab setuju, dan 29 responden menjawab sangat setuju. Mayoritas responden memberikan jawaban setuju, yang menunjukkan bahwa pemimpin dinilai mampu memberikan dorongan semangat dan optimisme kepada bawahannya.
6. Pernyataan “Pemimpin mendorong karyawan untuk berkomitmen terhadap tujuan bersama” menunjukkan bahwa terdapat 6 responden menjawab sangat tidak setuju, 5 responden menjawab tidak setuju, 2 responden menjawab netral, 35 responden menjawab setuju, dan 30 responden menjawab sangat setuju. Mayoritas responden memberikan jawaban setuju, yang mengindikasikan bahwa pemimpin mampu mendorong anggota organisasi untuk berkomitmen dalam mencapai tujuan bersama.
7. Pernyataan “Pemimpin mendorong karyawan untuk mencari cara baru dalam menyelesaikan masalah” menunjukkan bahwa terdapat 8 responden menjawab sangat tidak setuju, 5 responden menjawab tidak setuju, tidak terdapat responden yang menjawab netral, 36 responden menjawab setuju, dan 29 responden menjawab sangat setuju. Mayoritas responden memberikan jawaban setuju, yang menunjukkan bahwa pemimpin cukup mendorong kreativitas dan pencarian solusi baru dalam penyelesaian masalah.
8. Pernyataan “Pemimpin menerima dan menghargai ide-ide baru dari bawahan” menunjukkan bahwa terdapat 3 responden menjawab sangat tidak setuju, 10 responden menjawab tidak setuju, tidak terdapat responden yang menjawab netral, 29 responden menjawab setuju, dan 36 responden menjawab sangat setuju. Mayoritas responden memberikan jawaban sangat setuju, yang menunjukkan bahwa pemimpin terbuka terhadap berbagai ide dan masukan dari bawahannya.

9. Pernyataan “Pemimpin menstimulasi bawahannya untuk berpikir kritis dan inovatif” menunjukkan bahwa terdapat 10 responden menjawab sangat tidak setuju, 3 responden menjawab tidak setuju, tidak terdapat responden yang menjawab netral, 32 responden menjawab setuju, dan 33 responden menjawab sangat setuju. Mayoritas responden memberikan jawaban sangat setuju, yang menunjukkan bahwa pemimpin mampu mendorong pola pikir kritis dan inovatif dalam organisasi.
10. Pernyataan “Pemimpin memberikan perhatian pribadi terhadap kebutuhan setiap karyawan” menunjukkan bahwa terdapat 12 responden menjawab sangat tidak setuju, tidak terdapat responden yang menjawab tidak setuju, 1 responden menjawab netral, 32 responden menjawab setuju, dan 33 responden menjawab sangat setuju. Mayoritas responden memberikan jawaban sangat setuju, yang menunjukkan bahwa pemimpin memberikan perhatian terhadap kebutuhan individu bawahannya.
11. Pernyataan “Pemimpin bertindak sebagai pembimbing atau mentor bagi bawahannya” menunjukkan bahwa terdapat 10 responden menjawab sangat tidak setuju, 3 responden menjawab tidak setuju, tidak terdapat responden yang menjawab netral, 29 responden menjawab setuju, dan 36 responden menjawab sangat setuju. Mayoritas responden memberikan jawaban sangat setuju, yang menunjukkan bahwa pemimpin berperan sebagai pembimbing dalam mendukung perkembangan bawahannya.
12. Pernyataan “Pemimpin memberikan dukungan dan umpan balik untuk pengembangan individu” menunjukkan bahwa terdapat 9 responden menjawab sangat tidak setuju, 3 responden menjawab tidak setuju, 1 responden menjawab netral, 37 responden menjawab setuju, dan 28 responden menjawab sangat setuju. Mayoritas responden memberikan jawaban setuju, yang menunjukkan bahwa pemimpin telah memberikan dukungan dan umpan balik yang cukup untuk membantu pengembangan kemampuan individu anggota organisasi.

4.1.4.2 Variabel Iklim Organisasi

Tabel 4. 3 Deskripsi Jawaban Responden Iklim Organisasi

No	Indikator	Skala Pengukuran					Jumlah	Rata-rata
		1	2	3	4	5		
1.	IO1	11	1	1	36	29	78	3.91
2.	IO2	7	6	0	34	31	78	3.97
3.	IO3	7	6	0	34	31	78	3.97
4.	IO4	6	6	1	33	32	78	4.01
5.	IO5	5	8	0	37	28	78	3.96
6.	IO6	1	12	0	45	20	78	3.91
7.	IO7	9	4	0	37	28	78	3.91
8.	IO8	10	3	0	43	22	78	3.82
9.	IO9	10	3	0	32	33	78	3.96
10.	IO10	4	9	0	36	29	78	3.99
11.	IO11	4	9	0	42	23	78	3.91
12.	IO12	6	7	0	33	32	78	4.00

Sumber, Data Diolah (2026)

Berdasarkan tabel 4.3 diatas terlihat bahwa jawaban dari para responden dapat dideskripsikan sebagai berikut:

1. Pernyataan “Pimpinan memberikan perhatian dan dukungan terhadap kebutuhan karyawan” menunjukkan bahwa terdapat 11 responden menjawab sangat tidak setuju, 1 responden menjawab tidak setuju, tidak terdapat responden yang menjawab netral, 36 responden menjawab setuju, dan 29 responden menjawab sangat setuju. Mayoritas responden memberikan jawaban setuju, yang menunjukkan bahwa pimpinan dinilai cukup memberikan perhatian dan dukungan terhadap kebutuhan karyawan.
2. Pernyataan “Rekan kerja bersedia membantu ketika saya menghadapi kesulitan dalam pekerjaan” menunjukkan bahwa terdapat 7 responden menjawab sangat tidak setuju, 6 responden menjawab tidak setuju, tidak terdapat responden yang menjawab netral, 34 responden menjawab setuju, dan 31 responden menjawab sangat setuju. Mayoritas responden memberikan jawaban setuju, yang menunjukkan adanya kesediaan rekan kerja untuk saling membantu dalam menyelesaikan kesulitan pekerjaan.

3. Pernyataan “Organisasi memberikan sumber daya dan bantuan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan” menunjukkan bahwa terdapat 7 responden menjawab sangat tidak setuju, 6 responden menjawab tidak setuju, tidak terdapat responden yang menjawab netral, 34 responden menjawab setuju, dan 31 responden menjawab sangat setuju. Mayoritas responden memberikan jawaban setuju, yang mengindikasikan bahwa organisasi telah menyediakan dukungan yang diperlukan dalam pelaksanaan pekerjaan.
4. Pernyataan “Pimpinan memperlakukan semua karyawan secara adil tanpa membedakan” menunjukkan bahwa terdapat 6 responden menjawab sangat tidak setuju, 6 responden menjawab tidak setuju, tidak terdapat responden yang menjawab netral, 33 responden menjawab setuju, dan 32 responden menjawab sangat setuju. Mayoritas responden memberikan jawaban setuju, yang menunjukkan bahwa pimpinan dinilai menerapkan perlakuan yang adil kepada seluruh karyawan.
5. Pernyataan “Keputusan dalam organisasi dibuat secara transparan dan dapat dipercaya” menunjukkan bahwa terdapat 5 responden menjawab sangat tidak setuju, 8 responden menjawab tidak setuju, tidak terdapat responden yang menjawab netral, 37 responden menjawab setuju, dan 28 responden menjawab sangat setuju. Mayoritas responden memberikan jawaban setuju, yang menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan dalam organisasi dinilai cukup transparan dan dapat dipercaya.
6. Pernyataan “Karyawan percaya bahwa pimpinan memiliki niat baik terhadap mereka” menunjukkan bahwa terdapat 1 responden menjawab sangat tidak setuju, 12 responden menjawab tidak setuju, tidak terdapat responden yang menjawab netral, 45 responden menjawab setuju, dan 20 responden menjawab sangat setuju. Mayoritas responden memberikan jawaban setuju, yang menunjukkan adanya tingkat kepercayaan yang cukup baik terhadap pimpinan organisasi.

7. Pernyataan “Karyawan saling bekerja sama untuk mencapai target organisasi” menunjukkan bahwa terdapat 9 responden menjawab sangat tidak setuju, 4 responden menjawab tidak setuju, tidak terdapat responden yang menjawab netral, 37 responden menjawab setuju, dan 28 responden menjawab sangat setuju. Mayoritas responden memberikan jawaban setuju, yang menunjukkan adanya kerja sama yang baik antaranggota organisasi dalam mencapai tujuan bersama.
8. Pernyataan “Anggota tim saling membantu dalam menyelesaikan masalah kerja” menunjukkan bahwa terdapat 10 responden menjawab sangat tidak setuju, 3 responden menjawab tidak setuju, tidak terdapat responden yang menjawab netral, 43 responden menjawab setuju, dan 22 responden menjawab sangat setuju. Mayoritas responden memberikan jawaban setuju, yang menunjukkan bahwa anggota tim memiliki kecenderungan untuk saling membantu dalam menyelesaikan permasalahan pekerjaan.
9. Pernyataan “Semangat kebersamaan terasa kuat di antara rekan kerja” menunjukkan bahwa terdapat 10 responden menjawab sangat tidak setuju, 3 responden menjawab tidak setuju, tidak terdapat responden yang menjawab netral, 32 responden menjawab setuju, dan 33 responden menjawab sangat setuju. Mayoritas responden memberikan jawaban sangat setuju, yang menunjukkan bahwa semangat kebersamaan dan kekompakan antar rekan kerja dirasakan cukup kuat dalam organisasi.
10. Pernyataan “Karyawan dapat menyampaikan pendapat atau kritik kepada pimpinan tanpa rasa takut” menunjukkan bahwa terdapat 4 responden menjawab sangat tidak setuju, 9 responden menjawab tidak setuju, tidak terdapat responden yang menjawab netral, 36 responden menjawab setuju, dan 29 responden menjawab sangat setuju. Mayoritas responden memberikan jawaban setuju, yang menunjukkan bahwa organisasi memberikan ruang bagi karyawan untuk menyampaikan pendapat maupun kritik secara terbuka.

11. Pernyataan “Informasi penting disampaikan secara terbuka di dalam organisasi” menunjukkan bahwa terdapat 4 responden menjawab sangat tidak setuju, 9 responden menjawab tidak setuju, tidak terdapat responden yang menjawab netral, 42 responden menjawab setuju, dan 23 responden menjawab sangat setuju. Mayoritas responden memberikan jawaban setuju, yang menunjukkan bahwa informasi penting dalam organisasi umumnya disampaikan secara terbuka kepada anggota yang berkepentingan.
12. Pernyataan “Pimpinan mendengarkan dan menghargai masukan dari karyawan” menunjukkan bahwa terdapat 6 responden menjawab sangat tidak setuju, 7 responden menjawab tidak setuju, tidak terdapat responden yang menjawab netral, 33 responden menjawab setuju, dan 32 responden menjawab sangat setuju. Mayoritas responden memberikan jawaban setuju, yang menunjukkan bahwa pimpinan dinilai cukup terbuka dalam menerima dan menghargai berbagai masukan yang diberikan oleh karyawan.

4.1.4.3 Variabel *Knowledge hiding*

Tabel 4. 4 Deskripsi Jawaban Responden *Knowledge hiding*

No	Indikator	Skala Pengukuran					Jumlah	Rata-rata
		1	2	3	4	5		
1.	KH1	33	29	0	7	9	78	2.10
2.	KH2	33	33	0	9	3	78	1.92
3.	KH3	21	45	0	12	0	78	2.04
4.	KH4	35	31	0	11	1	78	1.87
5.	KH5	29	37	0	9	3	78	1.97
6.	KH6	26	40	0	3	9	78	2.09
7.	KH7	29	37	0	9	3	78	1.97
8.	KH8	32	34	0	4	8	78	2.00
9.	KH9	41	25	0	9	3	78	1.82

Sumber, Data Diolah (2026)

Berdasarkan tabel 4.4 diatas terlihat bahwa jawaban dari para responden dapat dideskripsikan sebagai berikut:

1. Pernyataan “Berpura-pura akan memberikan informasi yang diminta, tetapi tidak benar-benar memberikannya” menunjukkan bahwa terdapat 33

responden menjawab sangat tidak setuju, 29 responden menjawab tidak setuju, tidak terdapat responden yang menjawab netral, 7 responden menjawab setuju, dan 9 responden menjawab sangat setuju. Mayoritas responden memberikan jawaban sangat tidak setuju, yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden tidak melakukan tindakan berpura-pura akan memberikan informasi namun pada kenyataannya tidak memberikannya.

2. Pernyataan “Memberikan jawaban yang tidak lengkap atau samar agar terlihat seperti sudah membantu” menunjukkan bahwa terdapat 33 responden menjawab sangat tidak setuju, 33 responden menjawab tidak setuju, tidak terdapat responden yang menjawab netral, 9 responden menjawab setuju, dan 3 responden menjawab sangat setuju. Mayoritas responden memberikan jawaban sangat tidak setuju dan tidak setuju, yang menunjukkan bahwa responden cenderung tidak memberikan informasi yang tidak lengkap atau ambigu kepada rekan kerja.
3. Pernyataan “Berusaha menunda-nunda waktu ketika seseorang meminta informasi kepada saya” menunjukkan bahwa terdapat 21 responden menjawab sangat tidak setuju, 45 responden menjawab tidak setuju, tidak terdapat responden yang menjawab netral, 12 responden menjawab setuju, dan tidak terdapat responden yang menjawab sangat setuju. Mayoritas responden memberikan jawaban tidak setuju, yang menunjukkan bahwa responden cenderung tidak menunda pemberian informasi ketika diminta oleh rekan kerja.
4. Pernyataan “Berpura-pura tidak mengetahui informasi yang diminta oleh rekan kerja” menunjukkan bahwa terdapat 35 responden menjawab sangat tidak setuju, 31 responden menjawab tidak setuju, tidak terdapat responden yang menjawab netral, 11 responden menjawab setuju, dan 1 responden menjawab sangat setuju. Mayoritas responden memberikan jawaban sangat tidak setuju, yang menunjukkan bahwa responden umumnya tidak berpura-pura tidak mengetahui informasi yang sebenarnya mereka miliki.

5. Pernyataan “Mengatakan bahwa saya tidak tahu jawabannya, padahal sebenarnya saya tahu” menunjukkan bahwa terdapat 29 responden menjawab sangat tidak setuju, 37 responden menjawab tidak setuju, tidak terdapat responden yang menjawab netral, 9 responden menjawab setuju, dan 3 responden menjawab sangat setuju. Mayoritas responden memberikan jawaban tidak setuju, yang menunjukkan bahwa responden cenderung tidak menyembunyikan informasi dengan cara mengaku tidak mengetahui jawaban yang sebenarnya mereka ketahui.
6. Pernyataan “Menolak untuk memberikan informasi dengan alasan saya tidak memiliki pengetahuan tersebut” menunjukkan bahwa terdapat 26 responden menjawab sangat tidak setuju, 40 responden menjawab tidak setuju, tidak terdapat responden yang menjawab netral, 3 responden menjawab setuju, dan 9 responden menjawab sangat setuju. Mayoritas responden memberikan jawaban tidak setuju, yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden tidak menggunakan alasan ketidaktahuan sebagai bentuk penolakan untuk berbagi informasi.
7. Pernyataan “Menolak berbagi informasi karena dianggap rahasia oleh perusahaan” menunjukkan bahwa terdapat 29 responden menjawab sangat tidak setuju, 37 responden menjawab tidak setuju, tidak terdapat responden yang menjawab netral, 9 responden menjawab setuju, dan 3 responden menjawab sangat setuju. Mayoritas responden memberikan jawaban tidak setuju, yang menunjukkan bahwa responden umumnya tidak menolak berbagi informasi dengan alasan kerahasiaan perusahaan, kecuali untuk informasi tertentu yang memang bersifat terbatas.
8. Pernyataan “Tidak membagikan informasi karena khawatir akan disalahgunakan” menunjukkan bahwa terdapat 32 responden menjawab sangat tidak setuju, 34 responden menjawab tidak setuju, tidak terdapat responden yang menjawab netral, 4 responden menjawab setuju, dan 8 responden menjawab sangat setuju. Mayoritas responden memberikan jawaban tidak

setuju, yang menunjukkan bahwa kekhawatiran terhadap penyalahgunaan informasi bukan merupakan alasan utama responden untuk tidak berbagi pengetahuan.

9. Pernyataan “Menolak memberikan informasi karena bukan wewenang saya untuk membagikannya” menunjukkan bahwa terdapat 41 responden menjawab sangat tidak setuju, 25 responden menjawab tidak setuju, tidak terdapat responden yang menjawab netral, 9 responden menjawab setuju, dan 3 responden menjawab sangat setuju. Mayoritas responden memberikan jawaban sangat tidak setuju, yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden tidak menolak memberikan informasi dengan alasan keterbatasan wewenang, selama informasi tersebut relevan dengan pekerjaan dan dapat dibagikan.

4.1.4.4 Variabel *Knowledge sharing*

Tabel 4. 5 Deskripsi Jawaban Responden *Knowledge sharing*

No	Indikator	Skala Pengukuran					Jumlah	Rata-rata
		1	2	3	4	5		
1.	KS1	1	12	1	25	39	78	4.14
2.	KS2	10	2	1	26	39	78	4.05
3.	KS3	9	3	1	25	40	78	4.08
4.	KS4	7	5	1	33	32	78	4.00
5.	KS5	4	9	0	37	28	78	3.97
6.	KS6	9	4	0	34	31	78	3.95

Sumber, Data Diolah (2026)

Berdasarkan tabel 4.5 diatas terlihat bahwa jawaban dari para responden dapat dideskripsikan sebagai berikut:

1. Pernyataan “Sukarela membagikan pengalaman kerja saya kepada rekan kerja” menunjukkan bahwa terdapat 12 responden menjawab sangat tidak setuju, 12 responden menjawab tidak setuju, 1 responden menjawab netral, 25 responden menjawab setuju, dan 39 responden menjawab sangat setuju. Mayoritas responden memberikan jawaban sangat setuju, yang menunjukkan bahwa

responden memiliki kemauan yang tinggi untuk berbagi pengalaman kerja kepada rekan kerja secara sukarela.

2. Pernyataan “Membantu rekan kerja dengan memberikan informasi yang mereka butuhkan” menunjukkan bahwa terdapat 10 responden menjawab sangat tidak setuju, 2 responden menjawab tidak setuju, 1 responden menjawab netral, 26 responden menjawab setuju, dan 39 responden menjawab sangat setuju. Mayoritas responden memberikan jawaban sangat setuju, yang menunjukkan bahwa responden memiliki kecenderungan untuk membantu rekan kerja melalui pemberian informasi yang diperlukan dalam pekerjaan.
3. Pernyataan “Sering berbagi ide baru yang dapat membantu peningkatan kinerja tim” menunjukkan bahwa terdapat 9 responden menjawab sangat tidak setuju, 3 responden menjawab tidak setuju, 1 responden menjawab netral, 25 responden menjawab setuju, dan 40 responden menjawab sangat setuju. Mayoritas responden memberikan jawaban sangat setuju, yang menunjukkan bahwa responden aktif membagikan ide dan gagasan baru yang dapat mendukung peningkatan kinerja tim maupun organisasi.
4. Pernyataan “Sering meminta saran atau penjelasan dari rekan kerja yang lebih berpengalaman” menunjukkan bahwa terdapat 7 responden menjawab sangat tidak setuju, 5 responden menjawab tidak setuju, 1 responden menjawab netral, 33 responden menjawab setuju, dan 32 responden menjawab sangat setuju. Mayoritas responden memberikan jawaban setuju, yang menunjukkan bahwa responden tidak hanya berbagi pengetahuan, tetapi juga bersedia mencari pengetahuan dari rekan kerja yang dianggap lebih berpengalaman.
5. Pernyataan “Berusaha mempelajari cara kerja rekan lain untuk meningkatkan kemampuan saya” menunjukkan bahwa terdapat 4 responden menjawab sangat tidak setuju, 9 responden menjawab tidak setuju, tidak terdapat responden yang menjawab netral, 37 responden menjawab setuju, dan 28 responden menjawab sangat setuju. Mayoritas responden memberikan jawaban setuju, yang

menunjukkan bahwa responden memiliki keinginan untuk belajar dari rekan kerja guna meningkatkan kompetensi dan kemampuan kerja yang dimiliki.

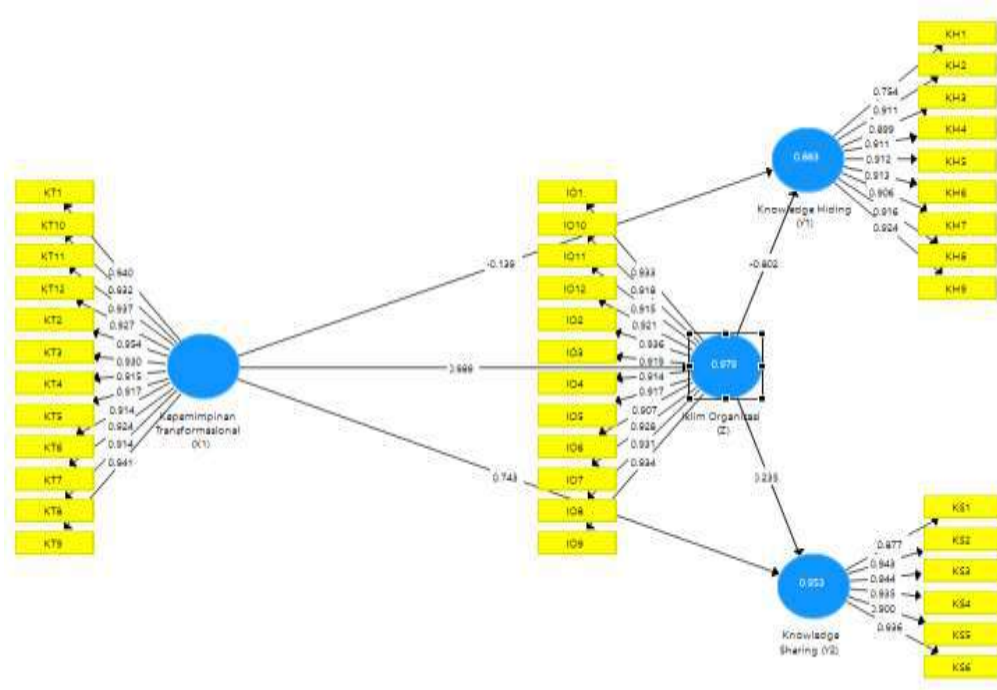
6. Pernyataan “Mencari informasi dari berbagai sumber di tempat kerja untuk menyelesaikan tugas” menunjukkan bahwa terdapat 9 responden menjawab sangat tidak setuju, 4 responden menjawab tidak setuju, tidak terdapat responden yang menjawab netral, 34 responden menjawab setuju, dan 31 responden menjawab sangat setuju. Mayoritas responden memberikan jawaban setuju, yang menunjukkan bahwa responden secara aktif mencari dan memanfaatkan berbagai sumber informasi yang tersedia di lingkungan kerja untuk membantu penyelesaian tugas dan tanggung jawab pekerjaan.

4.1.5 Pengolahan Data

Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan metode Smart PLS 4, melalui dua tahap utama. Pertama, dilakukan pengujian measurement model untuk memastikan validitas dan reliabilitas alat ukur, meliputi pengujian *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, dan *Composite Reliability*. Setelah measurement model terkonfirmasi, dilanjutkan dengan pengujian structural model untuk menguji hipotesis penelitian, yaitu hubungan sebab-akibat antar variabel, yang dievaluasi melalui nilai R^2 , T-Value, dan P-Value. Selain itu, akan dilakukan pula pengujian mediasi untuk memperkuat analisis.

Berikut ini adalah model *Partial Least Square* (PLS) dalam penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi terhadap *Knowledge Behaviour* (Studi pada Bimbingan Belajar di Kota Malang)”

Gambar 4. 1 Graphical Output



Sumber, Data Diolah (2026)

Model akhir penelitian ini menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan Transformatif (X1) dan Iklim Organisasi (X2) dicerminkan oleh 12 item dari 4 dimensi, sedangkan variabel *Knowledge hiding* (Y1) diukur melalui 9 item dari 3 dimensi. Selain itu, variabel *Knowledge sharing* (Y2) diukur melalui 6 item dari 2 dimensi. Seluruh item pernyataan membentuk konstruk laten yang merepresentasikan hubungan struktural antar variabel dalam model SEM-PLS yang diuji dalam penelitian ini.

4.1.5.1 Analisis Measurement Model (*Outer Model*)

Pengujian *Measurement Model* bertujuan untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas setiap indikator yang digunakan dalam penelitian (Hair *et al.*, 2021). Pengujian ini mencakup tiga aspek utama, yaitu *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, dan *Composite Reliability*

4.1.5.1.1 Uji Convergent Validity

Uji *Convergent Validity* untuk menilai seberapa baik suatu indikator mengukur konstruk yang dimaksud. *Convergent validity* dievaluasi melalui nilai *Loading Factor* dan *Average Variance Extracted* (AVE). Indikator dianggap valid jika menunjukkan *loading factor* lebih besar dari 0.6 atau nilai AVE lebih besar dari 0.5. Adapun hasil Uji *Convergent Validity* pada penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 4. 6 Uji Convergent Validity

Variabel	Item	Outer loadings				Keterangan
Kepemimpinan Transformatif (X1)	KT1	0.94				Valid
	KT2	0.932				Valid
	KT3	0.937				Valid
	KT4	0.927				Valid
	KT5	0.954				Valid
	KT6	0.93				Valid
	KT7	0.915				Valid
	KT8	0.917				Valid
	KT9	0.914				Valid
	KT10	0.924				Valid
	KT11	0.914				Valid
	KT12	0.941				Valid
Iklim Organisasi (X2)	IO1		0.933			Valid
	IO2		0.918			Valid
	IO3		0.915			Valid
	IO4		0.921			Valid
	IO5		0.936			Valid
	IO6		0.919			Valid
	IO7		0.914			Valid
	IO8		0.917			Valid
	IO9		0.907			Valid
	IO10		0.928			Valid
	IO11		0.931			Valid
	IO12		0.934			Valid
Knowledge hiding (Y1)	KH1			0.754		Valid
	KH2			0.911		Valid
	KH3			0.899		Valid

	KH4			0.911		Valid
	KH5			0.912		Valid
	KH6			0.913		Valid
	KH7			0.906		Valid
	KH8			0.916		Valid
	KH9			0.924		Valid
<i>Knowledge sharing (Y2)</i>	KS1				0.877	Valid
	KS2				0.943	Valid
	KS3				0.944	Valid
	KS4				0.935	Valid
	KS5				0.9	Valid
	KS6				0.936	Valid

Sumber, Data Diolah (2026)

Tabel 4.10 menunjukkan hasil pengujian validitas indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel Kepemimpinan Transformasional (X), Iklim Organisasi (X2), *Knowledge hiding* (Y1) dan *Knowledge sharing* (Y2). Berdasarkan hasil pengujian, seluruh indikator yang digunakan dinyatakan valid karena memiliki *loading factor* di atas ambang batas minimal yang direkomendasikan, yaitu 0.6 (Hair *et al.*, 2021), bahkan sebagian besar indikator memiliki nilai di atas 0.7 yang semakin memperkuat validitas indikator.

Secara keseluruhan, hasil pengujian *loading factor* ini memberikan bukti kuat bahwa seluruh indikator yang digunakan dalam penelitian ini valid dan konsisten dalam mengukur konstruk yang sesuai. Hal ini memungkinkan untuk melanjutkan pengujian structural model dengan keyakinan bahwa variabel-variabel yang diukur representatif dan dapat diandalkan. Dengan begitu pengujian dapat dilanjutkan dengan melihat nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang disajikan pada Tabel 4.7

Tabel 4. 7 Nilai *Average Variance Extracted*

Variabel	Nilai AVE	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X)	0.852	Valid
Iklim Organisasi (Y1)	0.863	Valid
<i>Knowledge hiding</i> (Y2)	0.802	Valid
<i>Knowledge sharing</i> (Y3)	0.852	Valid

Sumber, Data Diolah, (2026)

Hasil pengujian *Average Variance Extracted* (AVE) menunjukkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini memiliki nilai AVE di atas 0.5. Ini mengindikasikan bahwa semua variabel memiliki validitas konvergen yang memadai dan dapat diandalkan untuk pengujian lebih lanjut.

4.1.5.1.2 Uji *Discriminant Validity*

Uji *discriminant validity* bertujuan untuk memastikan bahwa suatu indikator lebih kuat berkorelasi dengan konstruk yang seharusnya diukur daripada dengan konstruk lainnya. *Discriminant validity* diukur dengan membandingkan nilai loading factor suatu indikator dengan nilai cross loading-nya. Indikator dikatakan valid jika nilai loading factor-nya melebihi nilai *cross loading*, yaitu lebih besar dari 0.7. Adapun hasil Uji *discriminant validity* pada penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 4. 8 Uji *Discriminant Validity*

	Kepemimpinan Transformasional (X1)	Iklim Organisasi (X2)	Knowledge hiding (Y1)	Knowledge sharing (Y2)
KT1	0.94	0.928	-0.889	0.92
KT2	0.954	0.95	-0.895	0.946
KT3	0.93	0.925	-0.829	0.903
KT4	0.915	0.901	-0.857	0.875
KT5	0.917	0.895	-0.868	0.895
KT6	0.914	0.902	-0.843	0.884
KT7	0.924	0.897	-0.877	0.911
KT8	0.914	0.909	-0.869	0.887
KT9	0.941	0.927	-0.869	0.925
KT10	0.935	0.932	-0.874	0.908
KT11	0.938	0.937	-0.857	0.918
KT12	0.927	0.919	-0.864	0.9
IO1	0.92	0.933	-0.901	0.899
IO2	0.936	0.937	-0.871	0.906
IO3	0.915	0.919	-0.842	0.906
IO4	0.903	0.914	-0.835	0.873
IO5	0.9	0.917	-0.856	0.885
IO6	0.89	0.907	-0.845	0.872

IO7	0.92	0.928	-0.891	0.914
IO8	0.928	0.931	-0.857	0.905
IO9	0.934	0.937	-0.877	0.899
IO10	0.89	0.918	-0.863	0.886
IO11	0.904	0.915	-0.872	0.887
IO12	0.912	0.921	-0.89	0.911
KH1	-0.695	-0.707	0.754	-0.687
KH2	-0.844	-0.849	0.911	-0.821
KH3	-0.861	-0.867	0.899	-0.846
KH4	-0.837	-0.846	0.911	-0.837
KH5	-0.861	-0.861	0.912	-0.857
KH6	-0.887	-0.895	0.913	-0.889
KH7	-0.813	-0.825	0.906	-0.847
KH8	-0.85	-0.857	0.916	-0.886
KH9	-0.849	-0.849	0.924	-0.865
KS1	0.864	0.865	-0.855	0.877
KS2	0.933	0.917	-0.889	0.943
KS3	0.912	0.9	-0.881	0.944
KS4	0.9	0.885	-0.853	0.935
KS5	0.879	0.888	-0.845	0.9
KS6	0.911	0.916	-0.866	0.936

Sumber, Data Diolah, (2026)

Tabel 4.8 menyajikan data hasil pengujian *cross loading*, yang menunjukkan korelasi antara setiap indikator dengan variabel yang diukur. Untuk memenuhi syarat discriminant validity, setiap indikator diharapkan memiliki loading tertinggi pada variabel yang seharusnya diukur, dibandingkan dengan loading pada variabel lainnya.

4.1.5.1.3 Uji Composite Reliability

Uji *Composite Reliability* untuk mengukur reliabilitas atau konsistensi internal suatu konstruk dengan mengacu pada indikator-indikator yang membentuknya. Reliabilitas konstruk dievaluasi melalui nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*. Konstruk dianggap reliabel jika kedua nilai tersebut lebih besar dari 0.7, yang menunjukkan bahwa indikator-indikatornya

secara konsisten mengukur konstruk yang sama. Adapun hasil Uji Composite Reliability pada penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 4. 9 Uji *Composite Reliability*

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0.986	0.986	Reliabel
Iklim Organisasi (X2)	0.984	0.984	Reliabel
<i>Knowledge hiding</i> (Y2)	0.969	0.971	Reliabel
<i>Knowledge sharing</i> (Y3)	0.965	0.966	Reliabel

Sumber, Data Diolah (2026)

Hasil pengujian reliabilitas menggunakan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* pada Tabel 4.9 menunjukkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini memenuhi kriteria reliabilitas yang baik. Nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* untuk setiap variabel berada di atas ambang batas 0.7, yang mengindikasikan bahwa indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel tersebut memiliki konsistensi internal yang tinggi dan menghasilkan pengukuran yang reliabel. Dengan demikian, variabel-variabel ini layak digunakan dalam pengujian hipotesis dan analisis lebih lanjut.

4.1.5.2 Analisa *Istructural Model* (*Inner Model*)

Pengujian *structural model* bertujuan untuk mengevaluasi hipotesis-hipotesis penelitian yang telah dirumuskan (Hardisman, 2021). Langkah ini hanya dapat dijalankan setelah validitas dan reliabilitas *measurement model* terkonfirmasi. Evaluasi *structural model* dilakukan dengan menggunakan beberapa kriteria, antara lain nilai *R-Square* (R^2), nilai statistik T dan *P-Value*.

4.1.5.2.1 Uji *R Square*

Analisis nilai *R Square* (R^2), dilakukan untuk menunjukkan proporsi varians dalam variabel dependen yang berhasil dijelaskan oleh variabel independen dalam *structural model*. Nilai R^2 yang tinggi mengindikasikan bahwa variabel independen memiliki kemampuan yang baik dalam menjelaskan variasi pada

variabel dependen, begitupun sebaliknya. Adapun hasil analisis nilai *R-Square* pada penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 4. 10 Uji *R Square*

	<i>R Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>
Iklm Organisasi	0.979	0.979
<i>Knowledge hiding</i>	0.883	0.88
<i>Knowledge sharing</i>	0.953	0.952

Sumber, Data Diolah (2026)

Nilai *R-Square* pada Tabel 4.10 menunjukkan bahwa variabel Iklim Organisasi memiliki nilai R^2 sebesar 0.979 , yang berarti bahwa sebesar 97.9% variasi iklim organisasi dapat dijelaskan oleh variabel Kepemimpinan Transformasional, sehingga termasuk dalam kategori kuat, sedangkan 3.1% berasal dari faktor lainnya. Selain itu variabel *Knowledge hiding* (Y2) memiliki nilai R^2 sebesar 0,883, yang menunjukkan bahwa 88.3% variasi perilaku menyembunyikan pengetahuan dapat dijelaskan oleh Iklim Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional, dan termasuk dalam kategori kuat. Variabel *Knowledge sharing* juga memiliki nilai *R-Square* yang tinggi yakni sebesar 0.953 atau 95.3%, menjelaskan bahwa *Knowledge sharing* dapat dijelaskan oleh Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi.

Nilai *R-square* yang tinggi dapat menimbulkan kekhawatiran adanya gejala multikolinearitas antar variabel dalam model penelitian. Oleh karena itu, perlu dilakukan pengujian lebih lanjut dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) untuk memastikan tidak terdapat masalah multikolinearitas (Hair et al., 2022). Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai VIF pada penelitian ini berada pada rentang 2,147 hingga 8,231. Karena seluruh nilai VIF masih berada di bawah batas maksimum 10, maka dapat disimpulkan bahwa model penelitian terbebas dari masalah multikolinearitas, sehingga hubungan antar variabel tidak menunjukkan tingkat korelasi yang berlebihan dan model layak untuk dianalisis lebih lanjut.

4.1.5.2.2 Uji Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Analisis ini digunakan untuk menguji signifikansi statistik dari hubungan antar variabel, yang menjadi dasar untuk menerima atau menolak hipotesis penelitian. Suatu hipotesis dianggap didukung oleh data jika nilai *T-statistic* lebih besar dari 1.96 dan nilai *P-value* kurang dari 0.05.

Tabel 4. 11 Uji *Path Coefficient*

	<i>Sample Mean</i>	<i>T-Statistic</i>	<i>P-Value</i>	Keterangan
Kepemimpinan Transformatifional → <i>Knowledge sharing</i>	0.760	3.909	0.000	Berpengaruh Signifikan
Kepemimpinan Transformatifional → <i>Knowledge hiding</i>	-0.157	0.645	0.519	Tidak Berpengaruh Signifikan
Kepemimpinan Transformatifional → Iklim Organisasi	0.989	275.950	0.000	Berpengaruh Signifikan

Sumber, Data Diolah (2026)

Tabel 4. 11 di atas menyajikan hasil pengujian hipotesis yang menunjukkan pengaruh antara Kepemimpinan Transformatifional, Iklim Organisasi, *Knowledge hiding*, dan *Knowledge sharing*. Pengujian dilakukan dengan menggunakan *T-Statistic* dan *P-Value* untuk menentukan signifikansi dari setiap pengaruh yang diuji. Berdasarkan hasil analisis:

a. H1: Kepemimpinan Transformatifional (X1) berpengaruh terhadap *Knowledge sharing* (Y2)

Berdasarkan tabel *path coefficient* diketahui bahwa pengaruh Transformational Leadership terhadap *Knowledge sharing* memiliki nilai *sample mean* sebesar 0.760, nilai *p-values* sebesar $0.000 < 0.05$ dan nilai *t-statistic* sebesar 3.909. Berdasarkan nilai tersebut dapat dijelaskan bahwa, Kepemimpinan Transformatifional berpengaruh signifikan terhadap *Knowledge sharing* dan arah hubungan positif. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik Kepemimpinan Transformatifional bisa secara langsung mendorong perilaku berbagi pengetahuan atau *Knowledge sharing*, sehingga hipotesis pertama (H1) dinyatakan diterima.

b. H2: Kepemimpinan Transformasional (X1) berpengaruh terhadap *Knowledge hiding* (Y1)

Berdasarkan tabel *path coefficient* diketahui bahwa pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Knowledge hiding* memiliki nilai *sample mean* -0.157, kemudian *p-values* sebesar $0.519 > 0.05$ dan nilai *T-statistic* sebesar 0.645. Hal ini berarti, Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap *Knowledge hiding*, serta arah pengaruhnya negatif. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kepemimpinan transformasional cenderung diikuti oleh penurunan perilaku *knowledge hiding*, namun pengaruh tersebut tidak cukup kuat untuk menekan perilaku *knowledge hiding*, sehingga hipotesis kedua dinyatakan ditolak.

c. H3: Kepemimpinan Transformasional (X1) berpengaruh terhadap Iklim Organisasi (X2)

Berdasarkan tabel *path coefficient* diketahui bahwa pengaruh Iklim Organisasi terhadap *Knowledge hiding* memiliki nilai *sample mean* 0.989, kemudian *p-values* sebesar $0.000 > 0.05$ dan nilai *T-statistic* sebesar 275.950. Berdasarkan hasil tersebut, secara statistik pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Iklim Organisasi berpengaruh secara signifikan, dengan arah hubungan bersifat positif. Dengan demikian, peningkatan kepemimpinan transformasional cenderung meningkatkan perilaku Iklim Organisasi, dan pengaruh yang dimiliki cukup kuat, sehingga hipotesis ke-tiga dinyatakan diterima.

Secara keseluruhan, hasil pengujian hipotesis ini memberikan bukti bahwa tidak semua variabel berpengaruh signifikan ada juga yang tidak berpengaruh signifikan ini menjadi kontradiksi dengan teori yang ada dan penelitian terdahulu. Adapun untuk hasil pengujian dari pengaruh tidak langsung disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4. 12 Uji Mediasi

	T-Statistic	P-Value	Keterangan
KT→ IO→ KS	1.242	0.215	Tidak Berpengaruh Signifikan

Sumber, Data Diolah, (2026)

d. H4: Iklim Organisasi (X2) memediasi hubungan antara Kepemimpinan Transformasional (X1) dan *Knowledge sharing* (Y2)

Pengujian hubungan tidak langsung antar variabel mengungkapkan bahwa Iklim Organisasi belum bisa memediasi hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan *Knowledge sharing*, dengan nilai *T-Statistic* sebesar 1.242 dan *P-Value* sebesar 0.215. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional mampu mendorong perilaku *knowledge sharing* secara langsung, tetapi belum bisa meningkatkan budaya *Knowledge sharing* melalui Iklim Organisasi, dengan kata lain Iklim organisasi belum bisa memediasi hubungan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap *Knowledge sharing*, sehingga hipotesis ketiga dinyatakan ditolak.

4.2 Pembahasan

4.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Knowledge sharing*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *knowledge sharing*. Temuan ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bass & Avolio (1994) yang menjelaskan bahwa pemimpin transformasional mampu menginspirasi, memotivasi, dan mengembangkan potensi individu sehingga anggota organisasi terdorong untuk berkontribusi melebihi kepentingan pribadi demi kepentingan bersama. Melalui dimensi *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*, pemimpin mampu menciptakan suasana kerja yang mendukung pertukaran pengetahuan dan pengalaman.

Hasil penelitian ini juga mendukung teori *Resource Based View* (RBV) yang menyatakan bahwa pengetahuan merupakan sumber daya strategis organisasi yang mampu menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Organisasi akan memperoleh manfaat maksimal apabila pengetahuan yang dimiliki individu dibagikan dan dimanfaatkan secara kolektif. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional berperan penting dalam mendorong terjadinya proses berbagi pengetahuan di dalam organisasi.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian (Adawiyah & Khajar, 2025; Askarno & Ikhsan, 2023; Citra & Tania, 2024; Tuyen & Phong, 2025) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *knowledge sharing*. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, dukungan, dan motivasi akan meningkatkan kesediaan anggota organisasi untuk berbagi informasi, pengalaman, maupun keterampilan yang dimiliki.

Pada konteks lembaga bimbingan belajar, hasil ini mengindikasikan bahwa ketika pimpinan memberikan arahan yang jelas, menjadi teladan, menghargai kontribusi anggota, serta mendorong pengembangan kemampuan individu, maka pengajar dan staf akan lebih terbuka untuk saling bertukar informasi mengenai metode pembelajaran, pengelolaan kelas, maupun pengalaman dalam menangani peserta didik.

Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *knowledge sharing* sejalan dengan ajaran Islam yang mendorong pemimpin untuk membimbing, memotivasi, dan mengarahkan anggotanya menuju kebaikan. Allah SWT berfirman:

وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ ۚ وَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ

Artinya: "Dan hendaklah ada di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang makruf dan mencegah dari yang mungkar." (QS. Ali Imran: 104)

Menurut Tafsir Ibnu Katsir (2004), ayat tersebut menjelaskan pentingnya keberadaan pemimpin atau kelompok yang mampu mengajak, membimbing, dan mengarahkan masyarakat kepada perbuatan yang baik. Dalam konteks organisasi, pemimpin transformasional tidak hanya berfungsi sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai sumber inspirasi yang mendorong anggota organisasi untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman demi tercapainya tujuan bersama. Hal ini sejalan dengan karakteristik *inspirational motivation* dan *individualized consideration* yang dimiliki pemimpin transformasional (Bass & Avolio, 1994).

Selain itu, terdapat pula hadits riwayat Bukhari No. 3461, Rasulullah SAW bersabda: "*Sampaikanlah dariku walaupun satu ayat.*" (HR. Bukhari No. 3461)

Hadis tersebut menunjukkan bahwa Islam mendorong setiap individu untuk menyampaikan ilmu yang dimilikinya kepada orang lain. Dalam konteks penelitian ini, perilaku *knowledge sharing* yang muncul akibat kepemimpinan transformasional mencerminkan implementasi nilai-nilai Islam berupa penyebaran ilmu dan pemberian manfaat kepada sesama. Temuan ini juga didukung oleh penelitian Le dan Lei (2018) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan perilaku berbagi pengetahuan melalui penciptaan hubungan yang lebih terbuka dan kolaboratif.

4.2.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Knowledge hiding*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap *knowledge hiding*. Hasil ini menunjukkan bahwa keberadaan pemimpin transformasional belum mampu menghilangkan kecenderungan individu untuk menyembunyikan pengetahuan. Temuan ini menarik karena secara teoritis kepemimpinan transformasional seharusnya mampu

membangun kepercayaan, keterbukaan, dan kolaborasi sehingga perilaku *knowledge hiding* dapat berkurang.

Menurut teori *psychological ownership*, individu dapat menganggap pengetahuan yang dimilikinya sebagai aset pribadi yang harus dijaga. Perasaan kepemilikan tersebut menimbulkan *territorial feelings* yang mendorong individu melakukan *knowledge hiding*. Dalam kondisi demikian, perilaku menyembunyikan pengetahuan lebih dipengaruhi oleh faktor psikologis individu dibandingkan faktor kepemimpinan. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang menjelaskan bahwa konsep “*my knowledge is mine*” dapat menyebabkan seseorang tetap menyimpan pengetahuan meskipun berada dalam lingkungan kerja yang positif (Guo et al., 2022).

Hasil penelitian ini mendukung temuan Kurniawanti et al. (2023) yang menyatakan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *knowledge hiding* belum cukup kuat untuk secara langsung menekan perilaku tersebut, dalam konteks lembaga bimbingan belajar, pengajar atau staf mungkin masih menyimpan informasi tertentu, seperti strategi mengajar, materi unggulan, atau pengalaman menghadapi siswa karena dianggap sebagai keunggulan pribadi yang dapat meningkatkan posisi mereka dalam organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap *knowledge hiding*, ini menunjukkan bahwa perilaku menyembunyikan pengetahuan lebih dipengaruhi oleh faktor internal individu dibandingkan faktor kepemimpinan. Dalam perspektif Islam, perilaku menyembunyikan ilmu yang bermanfaat bagi orang lain tidak dianjurkan. Allah SWT berfirman:

إِنَّ الَّذِينَ يَكْتُمُونَ مَا أَنزَلْنَا مِنَ الْبَيِّنَاتِ وَهُدًى مِّنْ بَعْدِ مَا بَيَّنَّاهُ لِلنَّاسِ فِي الْكِتَابِ أُولَٰئِكَ يَلْعَنُهُمُ اللَّهُ وَيَلْعَنُهُمُ اللَّعْنُونَ

Artinya: "Sesungguhnya orang-orang yang menyembunyikan apa yang telah Kami turunkan berupa keterangan-keterangan dan petunjuk setelah Kami

menerangkannya kepada manusia dalam Kitab, mereka itu dilaknat Allah dan dilaknat pula oleh semua makhluk yang dapat melaknat." (QS. Al-Baqarah: 159)

Menurut Tafsir Al-Misbah, ayat tersebut menegaskan larangan menyembunyikan ilmu yang dapat memberikan manfaat bagi orang lain karena tindakan tersebut dapat menghambat penyebaran kebaikan dan kemajuan masyarakat (Shihab, 2002). Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku *knowledge hiding* tidak selalu dapat dihilangkan hanya melalui kepemimpinan yang baik karena adanya faktor *psychological ownership* yang membuat individu merasa memiliki hak eksklusif atas pengetahuan yang dimilikinya (Guo et al., 2022).

Hal tersebut juga diperkuat oleh hadis Rasulullah SAW: "*Barang siapa ditanya tentang suatu ilmu lalu ia menyembunyikannya, maka pada hari kiamat ia akan dikekang dengan kekang dari api neraka.*" (HR. Abu Dawud No. 3658; Tirmidzi No. 2649)

Hadis tersebut menunjukkan bahwa Islam sangat menentang perilaku menyembunyikan ilmu yang dibutuhkan orang lain. Akan tetapi, Islam juga mengajarkan prinsip amanah sehingga tidak semua informasi harus dibagikan kepada setiap orang apabila informasi tersebut bersifat rahasia atau berada di luar kewenangan penerima informasi.

4.2.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Knowledge Sharing* dimediasi oleh Iklim Organisasi

Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa Iklim Organisasi tidak mampu memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Knowledge sharing*. Temuan ini menarik karena secara teoritis kepemimpinan transformasional seharusnya mampu menciptakan iklim organisasi yang positif, yang pada akhirnya mendorong terjadinya *knowledge sharing*. Menurut Bass & Avolio (1994), pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk menginspirasi, memotivasi, serta mengembangkan potensi bawahannya melalui dimensi *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan

individualized consideration. Melalui perilaku tersebut, pemimpin diharapkan mampu membangun lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung pertukaran pengetahuan antar anggota organisasi. Selain itu, penelitian lain juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap iklim organisasi yang kemudian berkontribusi terhadap perilaku positif anggota organisasi (Latif, 2018).

Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh signifikan terhadap *knowledge sharing* secara langsung, pengaruh tersebut tidak diperkuat melalui iklim organisasi sebagai variabel mediasi. Kondisi ini mengindikasikan bahwa anggota organisasi lebih terdorong untuk berbagi pengetahuan karena adanya pengaruh langsung dari pemimpin, seperti motivasi, arahan, dukungan, dan keteladanan yang diberikan, dibandingkan karena persepsi mereka terhadap kondisi lingkungan organisasi secara keseluruhan. Dengan kata lain, perilaku *knowledge sharing* lebih banyak muncul sebagai respons terhadap kepemimpinan yang dirasakan secara personal daripada akibat terbentuknya iklim organisasi tertentu.

Temuan ini menunjukkan adanya ketidaksesuaian dengan beberapa penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa iklim organisasi berperan sebagai mekanisme penting dalam meningkatkan *knowledge sharing*. Penelitian sebelumnya menemukan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh yang kuat terhadap perilaku berbagi pengetahuan di lingkungan akademik (Al-Kurdi et al., 2020). Selain itu, Kim & Park (2020) serta Raharso (2021) menjelaskan bahwa iklim organisasi yang didasarkan pada kepercayaan, keterbukaan, dan hubungan sosial yang baik dapat meningkatkan kesediaan individu untuk berbagi pengetahuan. Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan adanya kontradiksi terhadap sebagian penelitian terdahulu yang menempatkan iklim organisasi sebagai variabel perantara yang penting dalam mendorong *knowledge sharing*.

Meskipun demikian, hasil penelitian ini masih dapat dijelaskan melalui perspektif *Resource Based View* (RBV) yang digunakan sebagai *grand theory* penelitian. Menurut Barney (1991), pengetahuan merupakan sumber daya strategis yang mampu menciptakan keunggulan kompetitif apabila dikelola secara efektif. Dalam konteks penelitian ini, kepemimpinan transformasional tampaknya telah mampu mendorong proses pemanfaatan dan penyebaran pengetahuan secara langsung tanpa harus melalui pembentukan iklim organisasi terlebih dahulu. Artinya, peran pemimpin sebagai penggerak utama organisasi lebih dominan dibandingkan pengaruh lingkungan organisasi dalam mendorong *knowledge sharing*. Hal ini karena sebagian bimbil menggunakan sistem kerja hybrid yang membuat pertukaran informasi jarang terjadi antar karyawan, sehingga peran pemimpin menjadi faktor yang lebih menentukan dibandingkan faktor lingkungan organisasi secara umum. Kondisi tersebut didukung oleh model lingkungan organisasi yang tidak mengharuskan antara tutor dan pimpinan bertemu tatap muka secara langsung, dalam artian tutor dan staf lebih banyak berinteraksi secara langsung dengan pimpinan dalam kegiatan operasional sehari-hari. Arah, motivasi, dan dukungan yang diberikan pimpinan dapat secara langsung mendorong tutor untuk berbagi metode pembelajaran, pengalaman mengajar, maupun informasi terkait peserta didik tanpa harus menunggu terbentuknya persepsi tertentu mengenai iklim organisasi. Oleh karena itu, meskipun iklim organisasi tetap penting dalam mendukung aktivitas organisasi, keberadaannya belum mampu menjadi jembatan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan *knowledge sharing*.

Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa iklim organisasi tidak mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *knowledge sharing*, mengindikasikan bahwa perilaku berbagi pengetahuan lebih banyak dipengaruhi secara langsung oleh pemimpin dibandingkan oleh persepsi terhadap lingkungan organisasi. Dalam perspektif Islam, pemimpin memiliki tanggung jawab yang besar dalam memengaruhi perilaku pengikutnya. Allah SWT berfirman:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا

Artinya: “Sungguh telah ada pada diri Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu.” (QS. Al-Ahzab: 21)

Menurut Tafsir Ibnu Katsir (2004), ayat tersebut menjelaskan bahwa seorang pemimpin harus menjadi teladan dalam perilaku dan tindakannya sehingga dapat diikuti oleh orang-orang yang dipimpinnya. Dalam konteks penelitian ini, tutor dan staf lebih terdorong melakukan *knowledge sharing* karena secara langsung melihat keteladanan, arahan, dan dukungan yang diberikan pimpinan, bukan semata-mata karena iklim organisasi yang terbentuk.

Hal ini juga diperkuat oleh hadis Rasulullah SAW: “Setiap kalian adalah pemimpin dan setiap kalian akan dimintai pertanggungjawaban atas yang dipimpinnya.” (HR. Bukhari No. 893 dan Muslim No. 1829)

Hadis tersebut menunjukkan bahwa pemimpin memiliki peran sentral dalam mengarahkan perilaku anggota organisasi. Oleh karena itu, meskipun iklim organisasi tidak terbukti sebagai mediator, peran kepemimpinan transformasional tetap menjadi faktor utama yang mendorong terjadinya *knowledge sharing*. Temuan ini sejalan dengan teori *Resource Based View* (Barney, 1991) yang menempatkan pemimpin sebagai penggerak utama dalam mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya pengetahuan organisasi.

4.2.4 Pengaruh Iklim Organisasi terhadap *Knowledge hiding*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap *knowledge hiding*. Temuan ini sangat sesuai dengan teori iklim organisasi yang dikemukakan oleh Bock et al. (2005), khususnya pada dimensi *fairness*, *affiliation*, dan *innovativeness*. Ketika anggota organisasi merasakan adanya keadilan, hubungan yang harmonis, serta dukungan terhadap kreativitas, mereka akan lebih percaya kepada rekan kerja dan organisasi sehingga kecenderungan menyembunyikan pengetahuan menjadi berkurang.

Hasil penelitian ini juga memperkuat teori *Resource Based View* (RBV). Pengetahuan sebagai sumber daya strategis hanya dapat memberikan nilai tambah apabila terjadi aliran pengetahuan yang baik di dalam organisasi. Iklim organisasi yang positif menciptakan rasa aman psikologis sehingga individu tidak merasa terancam ketika membagikan pengetahuannya.

Temuan ini konsisten dengan penelitian Batistič & Poell (2022) yang menemukan bahwa iklim yang positif mampu menurunkan perilaku *knowledge hiding*, serta penelitian Raharso (2021) yang menunjukkan bahwa iklim organisasi berbasis kepercayaan mendorong perilaku berbagi pengetahuan.

Berdasarkan konteks lembaga bimbingan belajar, suasana kerja yang mendukung, hubungan yang akrab antar pengajar, perlakuan yang adil dari pimpinan, dan kesempatan untuk mengembangkan ide pembelajaran baru akan membuat anggota lebih nyaman berbagi informasi dan mengurangi kecenderungan menyembunyikan pengetahuan.

Namun demikian, rendahnya perilaku *knowledge hiding* dalam organisasi tidak berarti seluruh informasi dapat diakses dan dibagikan kepada semua anggota tanpa batasan. Berdasarkan kondisi yang ditemukan pada lembaga bimbingan belajar, terdapat beberapa informasi yang memang hanya dapat diakses oleh pihak tertentu sesuai dengan tugas dan kewenangannya. Sebagai contoh, informasi yang berkaitan dengan kebijakan strategis lembaga, pengelolaan keuangan, perencanaan bisnis, maupun keputusan manajerial umumnya hanya diketahui oleh pimpinan atau pihak yang memiliki kewenangan dalam pengambilan keputusan. Sementara itu, tutor sebagai tenaga pengajar lebih membutuhkan informasi yang berkaitan dengan proses pembelajaran, kurikulum, jadwal mengajar, serta perkembangan peserta didik. Oleh karena itu, pembatasan informasi tertentu kepada tutor tidak dapat diartikan sebagai perilaku *knowledge hiding* yang negatif, melainkan merupakan bentuk pengelolaan informasi yang disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan dan tanggung jawab masing-masing individu. Kondisi ini sejalan dengan konsep manajemen pengetahuan yang menjelaskan bahwa pengetahuan perlu

didistribusikan kepada pihak yang memiliki kebutuhan dan otoritas untuk menggunakannya secara efektif dalam pekerjaan (*need to know basis*) (Davenport & Prusak, 1998).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap *knowledge hiding*. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin positif iklim organisasi yang dirasakan anggota, semakin rendah kecenderungan mereka untuk menyembunyikan pengetahuan. Dalam Islam, hubungan yang harmonis, saling percaya, dan kerja sama merupakan prinsip yang sangat dianjurkan. Allah SWT berfirman:

إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ

Artinya: "Sesungguhnya orang-orang mukmin itu bersaudara, karena itu damaikanlah antara kedua saudaramu dan bertakwalah kepada Allah agar kamu mendapat rahmat." (QS. Al-Hujurat: 10)

Menurut Tafsir Al-Misbah (Shihab, 2002), ayat-ayat tersebut menekankan pentingnya menjaga hubungan sosial yang harmonis, saling menghargai, serta menghindari perilaku yang dapat merusak persaudaraan. Dalam konteks organisasi, iklim kerja yang dipenuhi rasa saling menghormati, kepercayaan, dan kerja sama akan mengurangi kecenderungan anggota organisasi untuk menyembunyikan pengetahuan yang mereka miliki.

Selain itu, Rasulullah SAW bersabda: "Perumpamaan orang-orang mukmin dalam hal saling mencintai, menyayangi, dan mengasihi adalah seperti satu tubuh. Apabila satu anggota tubuh sakit, maka seluruh tubuh ikut merasakan demam dan tidak bisa tidur." (HR. Bukhari No. 6011 dan Muslim No. 2586)

Hadis tersebut menggambarkan pentingnya solidaritas dan kepedulian antaranggota kelompok. Dalam konteks organisasi, iklim yang penuh kepercayaan dan kerja sama akan mendorong anggota untuk saling membantu melalui berbagi informasi yang dibutuhkan dalam pekerjaan. Temuan ini juga didukung oleh Batistič dan Poell (2022) serta Raharso (2021) yang menemukan bahwa lingkungan

kerja yang positif mampu menurunkan perilaku *knowledge hiding* melalui peningkatan rasa aman psikologis dan kepercayaan antaranggota organisasi.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan mengenai pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi terhadap *Knowledge Behaviour* pada lembaga bimbingan belajar di Kota Malang, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap *Knowledge sharing*. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi penerapan kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi pula kecenderungan anggota organisasi untuk berbagi pengetahuan, informasi, pengalaman, maupun keterampilan yang dimiliki kepada rekan kerja. Pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, motivasi, dukungan, serta menjadi teladan bagi anggotanya dapat menciptakan perilaku berbagi pengetahuan yang lebih baik dalam organisasi.
2. Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap *Knowledge hiding*. Meskipun arah hubungan menunjukkan pengaruh negatif, namun secara statistik pengaruh tersebut tidak signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa perilaku menyembunyikan pengetahuan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini, seperti karakteristik individu, rasa kepemilikan terhadap pengetahuan (*psychological ownership*), tingkat kepercayaan, maupun kepentingan pribadi yang dimiliki anggota organisasi.
3. Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Knowledge hiding*. Semakin baik iklim organisasi yang dirasakan anggota, maka semakin rendah kecenderungan mereka untuk melakukan *knowledge hiding*. Lingkungan kerja yang adil, harmonis, serta mendukung kolaborasi dan inovasi mampu

menciptakan rasa percaya sehingga anggota organisasi lebih terbuka dalam berbagi informasi dan pengetahuan yang relevan bagi pelaksanaan pekerjaan.

4. Iklim Organisasi tidak mampu memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Knowledge sharing*. Hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan perilaku *knowledge sharing* lebih banyak dipengaruhi secara langsung oleh kepemimpinan transformasional dibandingkan melalui mekanisme iklim organisasi. Dengan demikian, peran pemimpin dalam memberikan motivasi, arahan, dan inspirasi kepada anggota organisasi menjadi faktor yang lebih dominan dalam mendorong *knowledge sharing* dibandingkan persepsi anggota terhadap iklim organisasi.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diperoleh, maka peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Bagi lembaga bimbingan belajar di Kota Malang

Hasil penelitian ini menunjukkan pentingnya penerapan kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan perilaku *knowledge sharing* di lingkungan kerja. Oleh karena itu, pimpinan lembaga disarankan untuk terus memberikan motivasi, dukungan, arahan, serta kesempatan bagi tenaga pengajar dan staf untuk saling berbagi pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan. Selain itu, lembaga juga perlu menjaga dan meningkatkan iklim organisasi yang positif melalui penerapan prinsip keadilan, komunikasi yang terbuka, hubungan kerja yang harmonis, serta kolaborasi antaranggota. Upaya tersebut diharapkan dapat mengurangi perilaku *knowledge hiding* yang dapat menghambat pertukaran informasi dan efektivitas organisasi, tanpa mengabaikan pengelolaan informasi yang memang bersifat terbatas sesuai dengan tugas dan kewenangan masing-masing anggota.

2. Bagi peneliti selanjutnya

Peneliti selanjutnya disarankan untuk mengembangkan penelitian dengan menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi *knowledge sharing* maupun *knowledge hiding*, seperti *psychological ownership*, *organizational trust*, *organizational commitment*, *perceived organizational support*, atau budaya organisasi. Selain itu, penelitian selanjutnya dapat memperluas objek penelitian pada sektor organisasi yang berbeda, seperti sekolah, perguruan tinggi, perbankan, perusahaan manufaktur, maupun organisasi jasa lainnya sehingga diperoleh hasil yang lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Adawiyah, E. R., & Khajar, I. (2025). The Role of Transformational Leadership , Organizational Climate , and Knowledge Sharing Behavior in Enhancing Employee Engagement. *Jurnal Riset Bisnis Indonesia*, 22(2), 911–927. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.30659/jrbi.v22i2.45744>
- Al-Kurdi, O. F., El-Haddadeh, R., & Eldabi, T. (2020). The role of organisational climate in managing knowledge sharing among academics in higher education. *International Journal of Information Management*, 50(May 2019), 217–227. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.05.018>
- Anwaar, S., & Liu, J. (2022). Knowledge hiding in teachers of moral education degree programs in Pakistan: The role of servant leadership, psychological ownership, and perceived coworker support. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.860405>
- Askarno, & Ikhsan, N. (2023). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformatif dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Dosen dengan Knowledge Sharing sebagai Variabel Intervening di Universitas Swadaya Gunung Jati Cirebon. *Journal of Economics and Business UBS*, 12(5), 2988–3008.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*.
- Batistič, S., & Poell, R. F. (2022). Do HR systems and relational climates affect knowledge hiding? An experiment and two-source multi-level study. *Journal of Business Research*, 147(March), 82–96. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.016>
- Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., & Lee, J. N. (2005). Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, and Organizational Climate. *MIS Quarterly*, 29(1), 87–111.
- Cahyadi, G. H. (2024). Hubungan Gaya Kepemimpinan, Iklim Komunikasi, dan

- Perceived Organizational Support Terhadap Kinerja: Systematic Literature Review. *Syntax Literate; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 9(11), 6137–6149. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v9i11.50105>
- Chen, L., Yu, G., & Fu, B. (2022). Observing Leadership as and in Networks: A Multilevel Investigation of Shared Leadership, Discrete Emotions, and Knowledge Behaviors. *Psychology Research and Behavior Management*, 15(August), 2315–2330. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S376432>
- Citra, B., & Tania, K. D. (2024). Peran Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformational, dan Motivasi Terhadap Knowledge Sharing untuk Kinerja Organisasi. *Jurnal Algoritma*, 21(2), 132–144. <https://doi.org/10.33364/algoritma/v.21-2.2104>
- Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. P. (2012). Knowledge Hiding in Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 64–88. <https://doi.org/10.1002/job.737>
- Davenport, B. T. H., & Prusak, L. (1998). Working Knowledge : How Organizations Manage What They Know. In *Harvard Business School Press*. <https://doi.org/10.1145/348772.348775>
- Fadhila, A. T., Ekowati, V. M., & Supriyanto, A. S. (2025). Kepuasan Kerja Pegawai : Peran Kepemimpinan Transformasional , Work Life Balance dan Psychological Well Being. *Dialektika: Jurnal Ekonomi Dan Ilmu Sosial*, 10(2), 281–295. <https://doi.org/https://doi.org/10.36636/dialektika.v10i2.7610>
- Farooq, R., & Sultana, A. (2021). Abusive Supervision and its Relationship with Knowledge Hiding: The Mediating Role of Distrust. *International Journal of Innovation Science*, 13(5), 709–731. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJIS-08-2020-0121>
- Firmanjaya Saputra, A. (2022). Iklim Organisasi dan Urgensinya Terhadap Knowledge Sharing. *Jurnal Family Education*, 2(4), 312–318. <https://doi.org/10.24036/jfe.v2i4.71>
- Guo, M., Brown, G., & Zhang, L. (2022). My knowledge: The negative impact of

- territorial feelings on employee's own innovation through knowledge hiding. *Journal of Organizational Behavior*, 43(5), 801–817. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/job.2599>
- Hafiz Sandeq Yusuf, Iyan Al Iqlhas, Gallyosa Mariski Saputra, Ragil Rizki Raditya Esha, & Yayat Suharyat. (2022). Kepemimpinan Dalam Perspektif Islam. *Religion : Jurnal Agama, Sosial, Dan Budaya*, 1(6), 17–28. <https://doi.org/10.55606/religion.v1i6.15>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Jin, X., Jin, S., & Qing, C. (2023). Expanding the dimensions of knowledge hiding: testing a moderated mediation model and analyzing the mediating role of psychological distress using PLS-SEM. *Frontiers in Psychology*, 14(November), 1–20. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1279964>
- Kim, E. J., & Park, S. (2020). Transformational leadership, knowledge sharing, organizational climate and learning: an empirical study. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(6), 761–775. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2018-0455>
- Kurniawanti, I. A., Zain, D., Thoyib, A., & Rahayu, M. (2023a). Examining the effect of knowledge hiding towards individual task performance: the moderating role of transformational leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 44(7), 940–965. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2023-0305>
- Kurniawanti, I. A., Zain, D., Thoyib, A., & Rahayu, M. (2023b). Knowledge hiding and individual task performance: The role of individual creativity as mediator. *Heliyon*, 9(11), 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21035>
- Latif, M. I. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Iklim Organisasi dan Organizational Citizenship Behaviour. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 5(1), 51–64. <https://doi.org/https://doi.org/10.26905/jbm.v5i1.2316>
- Raharso, S. (2021). Impact of Organizational Climate on Knowledge-Sharing

- Behavior : An Empirical Study in Minimarkets. *Jurnal Bisnis Dan Kewirausahaan*, 17(2), 94–105.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.31940/jbk.v17i2.2357>.
- Rahmayati, S., Rahmat, A., & Seswandi, A. (2022). Pengaruh Ethical Leadersip Terhadap Terjadinya Knowledge Hiding Dan Timbulnya Employees Silence Para Karyawan Dinas Pendidikan Dan Olahraga Kabupaten Rokan Hulu. *National Conference on Social Science and Religion, Ncssr*, 186.
- Sahgal, A. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi Terhadap Perilaku Knowledge Sharing sebagai Variabel Intervening. In *Repository Unissula* (Vol. 4, Issue 1). Universitas Islam Sultan Agung.
- Sarah, C. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi terhadap Perilaku Knowledge Sharing di PT T. *Jurnal Diversita*, 6(1), 48–62.
<https://doi.org/10.31289/diversita.v6i1.3069>
- Scuotto, V., Nespoli, C., Tran, P. T., & Cappiello, G. (2022). An alternative way to predict knowledge hiding: The lens of transformational leadership. *Journal of Business Research*, 140(C), 76–84. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.045>
- Serenko, A., & Bontis, N. (2016). Understanding counterproductive knowledge behavior: antecedents and consequences of intra-organizational knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management*, 20(6), 1199–1224.
<https://doi.org/10.1108/JKM-05-2016-0203>
- Supriyanto, A. S., Ekowati, V. M., Rokhman, W., Ahamed, F., Munir, M., & Miranti, T. (2023). EMPOWERMENT LEADERSHIP AS A PREDICTOR OF THE ORGANIZATIONAL INNOVATION IN HIGHER EDUCATION Article history : Empowerment Leadership ; Knowledge Sharing ; Individual Creativity ; *International Journal of Professional Business Review*, 1–21.
<https://doi.org/https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i2.1538>
- Tuyen, N. T., & Phong, L. B. (2025). The impact of transformational leadership on employees' knowledge sharing behavior: An empirical study in small and medium enterprises in Hanoi. *NU JOURNAL OF ECONOMICS AND BUSINESS*, 5(1),

73–80. <https://doi.org/https://doi.org/10.57110/vnu-jeb.v5i1.454>

Ullah, Y., Jan, S., & Ullah, H. (2023). The Impact of Spiritual Leadership on Knowledge-Hiding Behavior: Professional Commitment as the Underlying Mechanism. *Knowledge*, 3(3), 432–448. <https://doi.org/10.3390/knowledge3030029>

Ummah, R. R., Eliyana, A., & Sridadi, A. R. (2023). Pengaruh Transformational Leadership dan Emotional Intelligence Terhadap Knowledge Sharing Behaviour. *JIMEA Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 7(1), 663–676.

Zheng, R., Chen, G., & Li, J. (2024). Leader Narcissism and Employee Knowledge Management Behavior: The Roles of Employees' Trust in Management and Power Distance Orientation. *Journal of Global Information Management*, 32(1), 1–16. <https://doi.org/10.4018/JGIM.351158>

LAMPIRAN

Lampiran 1	: Biodata Peneliti
Lampiran 2	: Kuesioner Penelitian
Lampiran 3	: Hasil Uji Validitas
Lampiran 4	: Uji Reliabilitas
Lampiran 5	: Nilai <i>R-Square</i>
Lampiran 6	: Gambar Uji Hipotesis
Lampiran 7	: Data Kuesioner
Lampiran 8	: Surat Keterangan Bebas Plagiasi
Lampiran 9	: Bukti Konsultasi
Lampiran 10	: Surat Penelitian
Lampiran 11	: Surat Balasan Penelitian

Lampiran 1 : Biodata Peneliti

BIODATA PENELITIAN

Nama : Novi Kurnia
Tempat, tanggal lahir : Batam, 15 November 2001
Alamat : Tiban III Blok A, RT.001, RW.005, Kel. Patam
Lestari, Kec. Sekupang, Kota Batam
No. Telepon : 087734422165
Email : novikurnia00@gmail.com

Pendidikan Formal

2008-2014 : SDN 005 Sekupang
2014-2017 : SMPN 25 Batam
2017-2020 : SMKN 4 Batam
2022-2026 : Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik
Ibrahim Malang

Pengalaman Organisasi

Lampiran 2 : Kuesioner Penelitian

KUESIONER PENELITIAN

“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi terhadap

Knowledge Behaviour

(Studi pada Bimbingan Belajar di Kota Malang)”

IDENTITAS RESPONDEN

Nama :	Usia :
Lama Bekerja :	Jenis Kelamin :
Pendidikan Terakhir :	Lama Bekerja :
Divisi :	Status Kepegawaian :
Domisili :	

DAFTAR KUESIONER

Berikan tanda centang (✓) pada pilihan dari pernyataan yang dirasa sesuai. Jawaban anda akan dijaga kerahasiannya dan hanya akan digunakan untuk keperluan penelitian ini.

Keterangan:

STS = Sangat Tidak Setuju

S = Setuju

TS = Tidak Setuju

SS = Sangat Setuju

N = Netral

1. Kepemimpinan Transformasional

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Atasan saya selalu menunjukkan perilaku yang patut dicontoh oleh karyawan lain.					
2.	Atasan saya memegang teguh prinsip dan nilai moral dalam setiap keputusan yang diambil.					

3.	Saya percaya terhadap kemampuan dan integritas atasan saya dalam memimpin.					
4.	Atasan saya mampu menyampaikan visi dan misi perusahaan dengan jelas dan inspiratif.					
5.	Atasan saya memberikan semangat ketika tim menghadapi tantangan kerja.					
6.	Atasan saya menumbuhkan rasa optimisme dalam bekerja.					
7.	Atasan saya mendorong saya untuk mencari cara baru dalam menyelesaikan pekerjaan.					
8.	Atasan saya menghargai ide atau gagasan yang berbeda dari bawahannya.					
9.	Atasan saya mengajak karyawan untuk berpikir kritis terhadap kebiasaan kerja yang sudah ada.					
10.	Atasan saya memahami kekuatan dan kelemahan setiap anggota tim.					
11.	Atasan saya memberi bimbingan dan dukungan ketika saya mengalami kesulitan kerja.					
12.	Atasan saya memberikan kesempatan bagi saya untuk mengembangkan kemampuan pribadi.					

2. Iklim Organisasi

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Organisasi mendukung saya dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik.					
2.	Atasan dan rekan kerja siap membantu ketika saya mengalami kesulitan.					
3.	Saya merasa mendapat dorongan positif untuk mengembangkan kemampuan diri.					
4.	Setiap karyawan diperlakukan secara adil tanpa membedakan posisi atau latar belakang.					
5.	Saya percaya bahwa keputusan pimpinan dibuat secara objektif.					
6.	Hubungan antara atasan dan bawahan dilandasi rasa saling percaya.					

7.	Rekan kerja saling membantu untuk menyelesaikan tugas bersama.					
8.	Ada semangat kerja sama yang kuat dalam tim saya.					
9.	Karyawan di sini saling mendukung untuk mencapai tujuan bersama.					
10.	Saya dapat dengan mudah mengemukakan pendapat kepada atasan.					
11.	Informasi penting dalam organisasi disampaikan secara terbuka.					
12.	Saya merasa didengarkan ketika memberikan masukan kepada rekan kerja atau atasan.					

3. *Knowledge hiding*

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Ketika rekan kerja meminta informasi, saya memberi jawaban yang tidak sepenuhnya benar.					
2.	Saya berjanji akan membagikan informasi nanti, tetapi sebenarnya tidak saya lakukan.					
3.	Saya memberikan informasi yang tidak lengkap agar orang lain tidak mengetahui semuanya.					
4.	Saya berpura-pura tidak tahu ketika rekan kerja meminta penjelasan tentang pekerjaan saya.					
5.	Saya mengatakan tidak memiliki informasi yang sebenarnya saya miliki.					
6.	Saya berpura-pura tidak memahami topik yang sedang dibahas agar tidak diminta menjelaskan.					
7.	Saya menolak berbagi informasi karena hal itu bersifat rahasia.					
8.	Saya menyembunyikan informasi karena takut disalahgunakan oleh orang lain.					
9.	Saya tidak membagikan pengetahuan tertentu karena itu bukan tanggung jawab saya.					

4. *Knowledge sharing*

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya dengan sukarela membagikan informasi yang saya miliki kepada rekan kerja.					
2.	Saya sering menjelaskan cara kerja atau prosedur kepada rekan yang membutuhkan.					
3.	Saya berbagi pengalaman pribadi agar rekan kerja dapat belajar dari kesalahan saya.					
4.	Saya sering meminta saran dari rekan kerja tentang cara menyelesaikan pekerjaan.					
5.	Saya bertanya kepada rekan kerja ketika ingin memahami hal baru di pekerjaan.					
6.	Saya mencari informasi dari rekan kerja untuk meningkatkan kualitas kerja saya.					

Lampiran 3 : Hasil Uji Validitas

	Kepemimpinan Transformasional (X1)	Iklim Organisasi (X2)	<i>Knowledge hiding</i> (Y1)	<i>Knowledge sharing</i> (Y2)	Keterangan
KT1	0.94				Valid
KT2	0.954				Valid
KT3	0.93				Valid
KT4	0.915				Valid
KT5	0.917				Valid
KT6	0.914				Valid
KT7	0.924				Valid
KT8	0.914				Valid
KT9	0.941				Valid
KT10	0.932				Valid
KT11	0.937				Valid
KT12	0.927				Valid
IO1		0.933			Valid
IO2		0.936			Valid
IO3		0.919			Valid
IO4		0.914			Valid
IO5		0.917			Valid
IO6		0.907			Valid

IO7		0.928			Valid
IO8		0.931			Valid
IO9		0.934			Valid
IO10		0.918			Valid
IO11		0.915			Valid
IO12		0.921			Valid
KH1			0.754		Valid
KH2			0.911		Valid
KH3			0.899		Valid
KH4			0.911		Valid
KH5			0.912		Valid
KH6			0.913		Valid
KH7			0.906		Valid
KH8			0.916		Valid
KH9			0.924		Valid
KS1				0.877	Valid
KS2				0.943	Valid
KS3				0.944	Valid
KS4				0.935	Valid
KS5				0.9	Valid
KS6				0.936	Valid

Lampiran 4 : Uji Reliabilitas

Construct Reliability and Validity

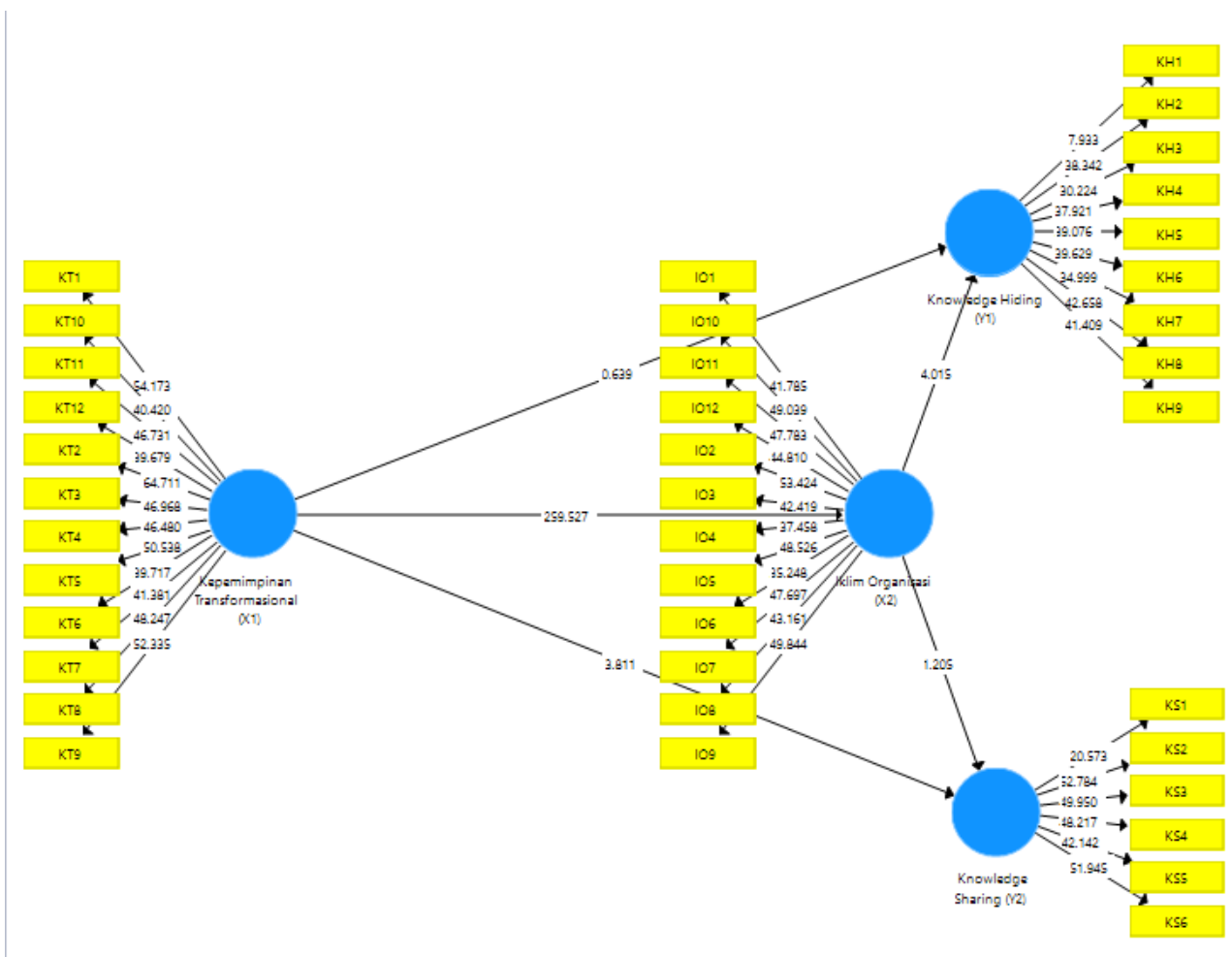
Matrix	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance E...	Copy to Clipboard:	Excel Format
	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)		
Iklim Organisasi (X2)	0.984	0.984	0.986	0.852		
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0.986	0.986	0.987	0.863		
Knowledge Hiding (Y1)	0.969	0.971	0.973	0.802		
Knowledge Sharing (Y2)	0.965	0.966	0.972	0.852		

Lampiran 5 : Nilai *R-Square*

R Square

Matrix	R Square	R Square Adjusted
	R Square	R Square Adjusted
Iklm Organisasi (X2)	0.979	0.979
Knowledge Hiding (Y1)	0.883	0.880
Knowledge Sharing (Y2)	0.953	0.952

Lampiran 6 : Gambar Uji Hipotesis



Lampiran 7 : Data Kuesioner

Kepemimpinan Transformasional

KT1	KT2	KT3	KT4	KT5	KT6	KT7	KT8	KT9	KT10	KT11	KT12
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4
4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4
4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4
5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5
5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4
5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5
1	1	2	2	2	1	1	2	1	1	1	3
4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4
5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5
2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1
5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4
5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	1	2	1	1	2	2	1	2	3	2	2
5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5
4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5
5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5
5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4
4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5
4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5
5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4
5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5
5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5
4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4
4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4
4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5
5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5
4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4
4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5
5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5
4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4
2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2
5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4
5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4
4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4

5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4
4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5
1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1
4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4
4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4
4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5
4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4
5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4
4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4
5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5
5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4
1	1	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1
5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4
1	1	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1
1	1	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1
1	1	2	2	2	3	1	2	1	1	1	1
5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4
5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5
4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5
5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5
4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4
5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4
2	1	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2
5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5
5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5
1	1	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1
1	1	2	2	2	3	1	2	1	1	1	1
5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
1	1	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1

Iklim Organisasi

IO1	IO2	IO3	IO4	IO5	IO6	IO7	IO8	IO9	IO10	IO11	IO12
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4
5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4
4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5
5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4
5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4
3	1	1	3	2	2	1	1	1	2	2	1
5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5
4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4

1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1
1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2
5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4
4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4
4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5
4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5
5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5
4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5
4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4
5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5
1	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2
5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5
4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4
4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5
1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1
1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2
4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1

Knowledge hiding

KH1	KH2	KH3	KH4	KH5	KH6	KH7	KH8	KH9
2	2	2	2	2	2	2	2	1
2	2	2	2	1	2	1	2	2
2	2	2	1	2	2	1	1	1
1	1	2	2	2	1	2	2	2
1	2	1	1	2	1	2	1	1
4	1	2	2	1	2	2	1	1
5	1	1	1	1	1	1	2	1
1	4	4	4	4	5	4	5	4
4	1	2	1	2	1	1	1	1
4	2	1	1	2	2	1	1	2
2	1	2	1	2	2	1	1	1
4	2	2	1	1	2	1	2	2
1	1	2	1	2	2	1	2	1
1	2	2	2	2	2	2	1	1
1	1	1	1	2	1	2	1	1
5	5	4	4	5	4	5	4	5
1	2	1	2	1	1	2	2	1
1	2	1	2	1	1	2	2	1
2	2	1	2	1	2	1	2	2
1	2	1	2	2	2	2	1	1
2	1	2	2	1	2	2	1	2
1	1	2	1	1	2	2	2	1
1	2	1	1	2	2	2	1	2
2	2	1	2	2	2	1	2	1
1	1	2	1	1	2	2	2	1

1	2	1	1	1	2	1	1	1
1	1	1	2	1	2	1	1	2
2	1	2	1	1	2	1	1	1
2	2	1	1	2	2	1	2	1
1	1	2	2	2	1	2	2	2
1	1	2	2	2	1	2	2	1
2	1	2	1	1	1	2	2	1
1	2	2	2	2	1	2	1	1
2	1	2	1	1	2	1	1	2
1	2	2	2	2	1	1	1	1
2	1	1	2	1	2	1	2	1
1	2	1	1	1	2	1	2	1
1	1	2	1	1	2	2	2	1
2	2	2	2	2	2	2	2	1
2	1	1	2	2	1	2	1	1
5	5	4	4	5	4	5	4	5
1	1	2	2	2	1	2	2	1
1	2	2	2	2	1	2	1	1
2	2	2	1	1	1	1	1	1
1	2	2	1	1	2	1	2	1
1	2	2	1	1	2	1	1	2
4	4	4	5	4	5	4	4	5
2	2	1	1	2	2	2	2	2
2	1	2	1	2	1	1	1	1
2	2	1	2	2	1	1	2	2
2	2	2	1	1	2	1	2	1
1	2	2	1	2	2	2	1	2
2	1	1	2	2	2	1	1	2
1	2	2	1	2	2	2	1	1
1	1	2	1	1	1	2	1	1
2	1	1	2	2	2	1	1	2
5	4	4	4	4	5	4	5	4
2	1	2	1	1	2	2	1	2
5	4	4	4	4	5	4	5	4
5	4	4	4	4	5	4	5	4
4	4	4	4	4	5	4	5	4
2	1	2	2	2	2	1	2	2
2	1	2	2	1	1	2	2	2
2	1	1	2	1	2	1	2	1
1	1	2	1	2	1	2	2	2
1	1	2	1	1	2	2	2	1
2	1	2	1	1	1	2	1	2
1	2	2	2	2	1	2	2	2
2	2	2	2	2	1	1	1	1
5	5	4	4	5	4	5	4	4
1	2	2	1	2	2	2	1	1
2	1	2	2	1	1	2	2	2
1	1	2	1	2	1	2	2	2
5	4	4	4	4	5	4	5	4

4	4	4	4	4	5	4	5	4
1	2	2	1	2	2	2	1	2
2	2	2	2	2	2	2	2	1
5	4	4	4	4	5	4	5	4

Knowledge sharing

KS1	KS2	KS3	KS4	KS5	KS6
5	5	5	5	4	4
5	4	5	5	5	4
4	5	5	5	5	5
5	5	4	4	4	4
5	5	5	4	4	5
4	5	4	5	4	5
4	5	4	5	5	4
2	1	1	1	2	1
4	5	4	4	5	5
5	5	4	4	5	5
3	2	2	2	1	1
5	4	5	4	5	4
5	5	4	4	5	4
5	5	5	5	4	5
5	5	5	5	4	5
2	1	1	2	1	2
5	4	5	5	4	4
5	4	5	4	4	4
5	4	4	5	5	4
2	5	5	5	4	5
5	4	4	5	4	5
5	5	5	4	4	4
5	4	5	4	4	5
4	5	5	5	5	4
5	5	5	4	4	4
5	4	5	5	5	5
5	5	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5
4	5	4	4	5	4
5	5	4	4	4	4
4	5	5	5	4	4
5	5	5	4	4	4
4	5	5	5	4	5
4	5	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5
4	5	4	4	5	4
4	4	4	5	5	4
5	5	5	4	4	4
4	5	5	5	4	4
5	4	5	4	4	5

2	1	1	2	1	2
4	4	5	5	4	4
4	4	5	4	4	5
5	4	5	5	5	5
4	5	5	5	5	4
5	4	5	4	5	5
1	1	2	2	2	2
5	4	4	5	4	4
5	5	5	4	5	5
4	5	4	4	5	4
4	5	5	4	5	4
4	4	5	4	4	5
4	4	5	5	5	5
5	4	4	4	4	5
5	5	5	5	4	5
4	5	4	4	5	5
2	1	1	1	2	1
4	4	4	4	4	5
2	2	2	2	2	1
2	1	1	1	2	1
2	1	1	1	2	1
4	4	5	4	5	4
5	5	4	5	4	4
4	5	4	4	5	4
5	4	5	4	4	4
5	5	5	5	4	4
5	4	4	5	4	5
5	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5
2	3	3	3	1	2
5	4	4	4	4	5
5	5	4	5	4	4
5	4	5	4	4	4
2	1	1	1	2	1
2	1	1	1	2	1
4	4	5	4	4	5
4	5	5	5	4	4
2	1	1	1	2	1

Lampiran 8 : Surat Keterangan Bebas Plagiasi

6/10/26, 1:47 PM

Print Bebas Plagiarisme



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Zuraidah, M.S.A
NIP : 197612102009122001
Jabatan : UP2M

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : Novi Kurnia
NIM : 220501110189
Konsentrasi : Manajemen SDM
Judul Skripsi : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi terhadap Knowledge Behaviour (Studi pada Bimbingan Belajar di Kota Malang)

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut dinyatakan **LOLOS PLAGIARISM** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originality report*:

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
25%	15%	15%	18%

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 10 Juni 2026

UP2M



Zuraidah, M.S.A

Lampiran 9 : Bukti Konsultasi

6/8/26, 9:55 AM

Print Jurnal Bimbingan Skripsi



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

JURNAL BIMBINGAN SKRIPSI

IDENTITAS MAHASISWA:

NIM : 220501110189
Nama : Novi Kurnia
Fakultas : Ekonomi
Program Studi : Manajemen
Dosen Pembimbing : Dr. Vivin Maharani Ekowati., M.Si., M.M
Judul Skripsi : **PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONALIKL DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP *KNOWLEDGE BEHAVIOUR***
(Studi Pada Lembaga Bimbingan Belajar di Kota Malang)

JURNAL BIMBINGAN :

No	Tanggal	Deskripsi	Tahun Akademik	Status
1	11 November 2025	Bimbingan Judul "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi terhadap Knowledge Behaviour"	Ganjil 2025/2026	Sudah Dikoreksi
2	18 November 2025	Bimbingan BAB I (pendahuluan, gap research, fenomena, novelty)	Ganjil 2025/2026	Sudah Dikoreksi
3	25 November 2025	Bimbingan BAB II (hipotesis dan model penelitian)	Ganjil 2025/2026	Sudah Dikoreksi
4	2 Desember 2025	Bimbingan BAB III (Definisi Operasional Variabel dan skala pengukuran)	Ganjil 2025/2026	Sudah Dikoreksi
5	9 Desember 2025	Bimbingan BAB III (teknik sampling dan analasi data)	Ganjil 2025/2026	Sudah Dikoreksi
6	28 Januari 2026	Bimbingan Kuisioner Penelitian	Genap 2025/2026	Sudah Dikoreksi
7	23 Februari 2026	Bimbingan Revisi Seminar proposal	Genap 2025/2026	Sudah Dikoreksi
8	23 April 2026	Bimbingan BAB IV dan BAB V	Genap 2025/2026	Sudah Dikoreksi
9	25 Mei 2026	Bimbingan Revisi BAB IV dan BAB V	Genap 2025/2026	Sudah Dikoreksi
10	5 Juni 2026	Bimbingan Artikel	Genap 2025/2026	Sudah Dikoreksi

<https://econsark.uin-malang.ac.id/public/print/bimbingan/2379>

1/2

6/8/26, 9:55 AM

Print Jurnal Bimbingan Skripsi

Malang, 5 Juni 2026

Dosen Pembimbing



Dr. Vivin Maharani Ekowati., M.Si., M.M

Lampiran 10 : Surat Penelitian



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI**

Jl. Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881
Website : f.uin-malang.ac.id Email : fe@uin-malang.ac.id

Nomor : B-0063/F.Ek.1/PP.00.9/02/2026

24 Februari 2026

Perihal : **Izin Penelitian Skripsi**

Yth. **Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang**
Jl. Veteran No.19, Penanggungan, Kec. Klojen, Kota Malang, Jawa Timur 65113,
Indonesia

di
Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dalam rangka memenuhi tugas akhir bagi mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang untuk melakukan penelitian lapangan pada lembaga atau perusahaan.

Oleh karena itu, kami mohon kepada Bapak/Ibu kiranya berkenan untuk memberikan izin penelitian di instansi atau perusahaan Bapak/Ibu pimpin kepada mahasiswa kami :

Nama : Novi Kurnia
NIM : 220501110189
Program Studi : Manajemen
Semester : VIII (Delapan)
Contact Person : 087734422165
Judul Penelitian : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi terhadap Knowledge Behaviour
Dosen Pembimbing : Dr. Vivin Maharani Ekowati., M.Si., M.M
Waktu Pelaksanaan : 19 Februari 2026 s.d 27 Februari 2026

Perlu kami sampaikan bahwa data-data yang diperlukan sebatas kajian keilmuan dan tidak dipublikasikan.

Demikian permohonan kami, atas perhatian dan kerjasama yang baik, kami sampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

a.n. Dekan
Wakil Dekan Bidang Akademik,



Meldona

Tembusan disampaikan kepada Yth :

1. Dekan Sebagai Laporan,
2. Kabag Tata Usaha,
3. Arsip.



Lampiran 11 : Surat Balasan Penelitian



PEMERINTAH KOTA MALANG
DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN

Jalan Veteran Nomor 19, Kecamatan Lowokwaru, Kota Malang, Jawa Timur
65145, Telepon (0341) 560946, Faksimile (0341) 551333,
Laman dikbud.malangkota.go.id, Pos-el dikbud@malangkota.go.id

REKOMENDASI

Nomor : 000.9.2/512/35.73.401/2026

Menindaklanjuti surat 4 Mei 2026 Wakil Dekan Bidang Akademik Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang dari tanggal 4 Mei 2026 Nomor : B-0063/F.Ex.1/PP.00.9/05/2026 Perihal : Permohonan Izin Permintaan Data, maka dengan ini Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang memberi ijin untuk melaksanakan kegiatan dimaksud kepada Saudara :

- | | |
|-----------------------|---|
| 1. Nama | : Novi Kurnia |
| 2. NIM | : 220501110189 |
| 3. Jenjang | : S1 |
| 4. Prodi. / Jurusan | : Manajemen |
| 5. Tempat Pelaksanaan | : Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang (Bidang PAUD dan PNF) |
| 6. Waktu Pelaksanaan | : 7 - 8 Mei 2026 |
| 7. Judul | : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi terhadap Knowledge Behaviour (Studi pada Bimbingan Belajar Kota Malang) |

Dengan Ketentuan :

1. Dikoordinasikan sebaik – baiknya dengan Kepala Bidang Pembinaan Pendidikan Dasar dan Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang (Bidang PAUD dan PNF)
 2. Tidak melakukan penelitian yang tidak sesuai atau tidak ada kaitannya dengan judul, maksud dan tujuan penelitian
 3. Menjaga perilaku dan menaati tata tertib yang berlaku pada lembaga tersebut di atas;
 4. Menaati ketentuan peraturan perundang-undangan;
 5. Selesai melaksanakan penelitian / Observasi / KKL / KKN, wajib menyampaikan laporan kepada Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang
 6. Dilaksanakan dengan tetap memperhatikan protokol kesehatan
- Demikian untuk menjadikan perkara.

Malang, 7 Mei 2026

A.n KEPALA DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN,
Kepala Subbag Umum dan Kepegawaian



DYAH KUSARINI, S.Si

Penata Tk I - III/d
NIP.198009292005012017

Tembusan :

Yth.

1. Bpk. Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang (Sebagai Laporan)
2. Sdr. Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang (Bidang PAUD dan PNF)
3. Sdr. Wakil Dekan Bidang Akademik Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri

Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan oleh Badan Besar Sertifikasi Elektronik (BSrE), Badan Sibar dan Sandi Negara (BSSN).

