

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Lebih dari satu dekade yang lalu, Drucker (2001) telah mengatakan bahwa *knowledge sharing* di masa yang akan datang akan menjadi wujud dari *society*. Ini berarti bahwa yang menjadi dasar dari *society* adalah *knowledge*. Lingkungan kerja akan didominasi oleh karyawan-karyawan yang memiliki *knowledge* tersebut. *Knowledge* akan menjadi daya saing bagi perusahaan serta memberikan keunggulan kompetitif pada persaingan yang sangat kompetitif dan dinamis.

Melihat pentingnya pengetahuan bagi suatu organisasi, tentu ini harus bisa dimanfaatkan oleh organisasi. Organisasi harus bisa memanfaatkan pengetahuan yang dimiliki oleh para karyawannya. Pengetahuan akan menjadi sumber daya yang merupakan keunggulan kompetitif organisasi hanya jika digunakan secara efektif dan digunakan sebagai dasar untuk menghasilkan pengetahuan baru (Alavi *and* Leidner, 2001; Cross *and* Baird, 2000; Hussi, 2004). Dengan kata lain, organisasi harus menyadari bahwa pengelolaan pengetahuan adalah kunci dari keberhasilan kinerja organisasi (Leonard *and* Swap, 2004).

Berbagi pengetahuan dalam prakteknya tidak terlepas dari yang dinamakan *knowledge management*. Dalam *knowledge management* terdapat dua macam pengetahuan yang digunakan, yaitu *tacit knowledge* serta *explicit*

knowledge (Kikoski and Kikoski, 2004). *Tacit knowledge* bisa diasumsikan sebagai pengetahuan yang tidak mudah untuk dibagi-bagikan, karena pengetahuan ini berupa *skill* yang terdapat dalam diri masing-masing individu. Sedangkan *explicit knowledge* merupakan pengetahuan umum yang paling banyak dijumpai dan dapat dengan mudah untuk divisualisasikan secara menyeluruh. Untuk itu diperlukan seseorang yang ahli maupun pemimpin untuk bisa mendorong karyawannya agar tercipta budaya berbagi pengetahuan (*knowledge sharing culture*).

Peran pemimpin sangat diperlukan agar terciptanya budaya berbagi pengetahuan di lingkungan organisasinya. Kepemimpinan telah diidentifikasi sebagai salah satu dari empat karakteristik utama dalam berbagi pengetahuan (Goh, 2002). Para pemimpin disarankan untuk membantu dalam membangun lingkungan berbagi pengetahuan yang kondusif dan merangsang motivasi intrinsik bawahan (Wang *et al.*, 2015). Selain itu, di antara banyak teori kepemimpinan, kepemimpinan transformasional dianggap sebagai salah satu faktor paling signifikan yang memotivasi karyawan untuk membuat kinerja yang luar biasa dan mempromosikan berbagi pengetahuan organisasi (Bryant, 2003; García-Morales *et al.*, 2008). Ada banyak bukti empiris yang membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja tim secara signifikan dengan meningkatkan penggunaan integrasi pengetahuan.

Bass *and* Avolio (1994) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan suatu model dari kepemimpinan guna

meningkatkan sumber daya manusia melalui hubungan antara pemimpin terhadap karyawannya, yang diukur menggunakan indikator *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*, berusaha memotivasi bawahannya untuk melakukan pekerjaan yang lebih serta melampaui dari harapannya sendiri. Oleh karena itu, mekanisme dimana gaya kepemimpinan memfasilitasi pembagian pengetahuan organisasi membutuhkan penyelidikan lebih lanjut. Dalam praktik manajemen pengetahuan, kecenderungan individu untuk berkontribusi pada berbagi pengetahuan organisasi bervariasi. Sebagian besar penelitian sebelumnya memfokuskan variabel pada tingkat kelompok (misalnya, budaya organisasi) untuk mengeksplorasi mekanisme hubungan antara kepemimpinan transformasional dan berbagi pengetahuan (Nguyen *and* Mohamed, 2011; Shao *et al.*, 2012; Danish *et al.*, 2014), namun jarang mempertimbangkan pengaruh orientasi pertukaran individu yang mempengaruhi perilaku interaksi sosial individu. Li *et al.* (2014) menemukan bahwa berbagi pengetahuan dapat difasilitasi oleh perilaku kepemimpinan tidak hanya pada tingkat kelompok, tetapi juga pada tingkat individu.

Dunia bisnis saat ini penuh dengan tantangan dan persaingan, dan sebagian besar organisasi menghadapi banyak ancaman dan rintangan. Organisasi-organisasi ini merasa sulit untuk mempertahankan daya saing mereka dan mempertahankan kesejahteraan mereka (Anand *and* Udaya-Suriyan, 2010). Para pemimpin diharapkan memiliki sifat kecerdasan emosional yang memungkinkan mereka untuk menangani diri mereka sendiri

dan anggota tim mereka dengan lebih baik. Untuk itu perusahaan berusaha untuk merekrut dan mempertahankan pemimpin berkualitas baik yang mampu menciptakan iklim organisasional yang positif.

Dalam iklim organisasional positif menjadikan individu termotivasi, puas, memiliki harapan tinggi, dan berkomitmen terhadap perusahaan dan misinya. Iklim organisasional adalah tentang bagaimana karyawan merasakan lingkungan kerja mereka dan yang terakhir bagaimana membuat mereka terasa (Randhawa *and* Kaur, 2015; Litwin *and* Stringer, 1968). Iklim organisasional yang baik memiliki efek positif pada hasil keuangan seperti pertumbuhan pendapatan, laba dan laba atas penjualan organisasi (Goleman, 2000). Iklim organisasional memiliki peran penting dalam keberhasilan dan efektivitas organisasi, penting bagi kita untuk mengeksplorasi faktor-faktor yang mempengaruhinya, dengan tujuan mengidentifikasi mereka yang dapat menciptakan nilai tambah bagi pengambil keputusan manajerial.

Dalam berbagi pengetahuan diperlukan adanya rasa saling percaya. Kepercayaan (*trust*) menjadi hal utama untuk dapat berbagi pengetahuan, baik terhadap rekan maupun terhadap atasan (Renzl, 2006). Atasan harus dapat menciptakan lingkungan saling percaya pada lingkungan kerjanya (Savage, 1982). Hal ini bisa dilakukan dengan pendekatan informal pemimpin dengan staf seperti saling menyapa di pagi hari, atau cerita antar staf disaat *break* makan siang mengenai pengalaman mereka dalam mengerjakan tugas sehari-hari dikantor, menyelesaikan suatu masalah.

Buckman (2004) sangat optimis bahwa kepercayaan adalah modal utama bagi terciptanya *knowledge sharing* dalam organisasi, dan pemimpin juga harus bisa menjamin untuk memberikan rasa kepercayaan terhadap para karyawan. Membentuk rasa saling percaya bisa dimulai dengan pertemuan tatap muka yang secara berkelanjutan, melakukan komunikasi baik antar karyawan maupun karyawan dengan pimpinan sehingga dengan seringnya bertatap muka dan berkomunikasi akan membentuk jiwa para karyawan, dan mereka bisa mengetahui karakter dari masing-masing kolega untuk kemudian mereka dengan suka rela membagikan ilmu mereka. Tatap muka menjadi alternatif paling baik untuk membentuk kepercayaan diantara staf karena dalam tatap muka orang akan melihat keterbukaan pikiran satu dan lainnya. Staf yang terbuka membagi ilmunya akan dihargai oleh para staf yang lain dan tindakan ini memicu yang lain untuk lebih terbuka (Buckman, 2004).

Berdasarkan isu-isu yang telah dijelaskan di atas, peneliti terdorong untuk melakukan sebuah penelitian yang berjudul “Pengaruh kepemimpinan transformasional, iklim organisasional, dan kepercayaan pada *knowledge sharing*”. Penelitian ini sebagai pengembangan dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Jain, *et al.* (2015) dengan judul “*Organizational climate, trust and knowledge sharing: insights from Malaysia*” dan juga Le and Lei, (2018) dengan judul “*The mediating role of trust in stimulating the relationship between transformational leadership and knowledge sharing processes*”

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berada di Daerah Istimewa Yogyakarta. Alasan dipilihnya

perusahaan BUMN adalah karena perusahaan ini milik pemerintah sehingga harus dapat menjadi terdepan dalam persaingan di dunia usaha. Untuk dapat memenangkan persaingan usaha haruslah mempunyai aset yang besar, termasuk aset berupa pengetahuan yang dimiliki. Dengan berbagi pengetahuan akan memperbanyak pengetahuan bagi karyawan dan berefek pada perusahaan BUMN itu sendiri, sehingga pengetahuan tersebut dapat dikembangkan serta dapat membawa kemajuan bagi pegawai maupun perusahaan.

Adanya tekanan pada pekerjaan dapat membuat karyawan merasa stres. Stres karena pekerjaan tidak dapat dihindari, akan tetapi dapat dikelola. Untuk itu diperlukan adanya berbagi pengetahuan agar tercipta keakraban antar pegawai. Dengan berbagi pengetahuan akan menghindari stres kerja, menjadikan optimis, dan selalu bergembira.

B. Ruang Lingkup Penelitian

Adapun ruang lingkup dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini dilakukan di Daerah Istimewa Yogyakarta.
2. Subyek dari penelitian ini adalah manager atau kepala bagian pada perusahaan atau instansi Badan Usaha Milik Negara (BUMN).
3. Variabel independen yang akan diteliti adalah kepemimpinan transformasional.
4. Variabel mediasi pada penelitian ini adalah iklim organisasional dan kepercayaan.
5. Variabel dependen yang diteliti adalah *knowledge sharing*.

C. Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang diajukan dalam dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh pada *knowledge sharing*?
2. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh pada iklim organisasional?
3. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh pada kepercayaan?
4. Apakah iklim organisasional berpengaruh pada *knowledge sharing*?
5. Apakah kepercayaan berpengaruh pada *knowledge sharing*?

D. Tujuan Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Dengan adanya penemuan dalam penelitian ini diharapkan dapat memberi bantuan dalam pengembangan ilmu pengetahuan dibidang ilmu manajemen sumber daya manusia, menjadi bahan kajian dan referensi bagi penelitian selanjutnya, khususnya dalam mengembangkan penelitian tentang hubungan antara variabel kepemimpinan transformasional, iklim organisasional, kepercayaan, dan *knowledge sharing*.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan menjadi masukan informasi tambahan bagi pihak-pihak yang berkepentingan tentang pengelolaan anggota organisasi, khususnya bagi para manager atau kepala bagian pada perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Daerah Istimewa Yogyakarta.