

## **Innovation, Theory & Practice Management Journal**

UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SEMARANG

Available Online: <https://jurnal2.untagsmg.ac.id/index.php/jitpm>

Website : <https://jurnal2.untagsmg.ac.id/index.php>

### **Pengaruh Berbagi Pengetahuan, Pertukaran Pemimpin-Anggota, Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Dosen Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Dosen Akademi Teknik Pika Semarang)**

**Meiadi Edi Wibowo**

**Dosen Akademi Teknik Pika Semarang**

Email : [meiadiewe36@gmail.com](mailto:meiadiewe36@gmail.com)

**abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh berbagi pengetahuan, pertukaran pemimpin-anggota, kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dosen dengan dimediasi oleh variabel komitmen organisasi. Adapun sampel penelitian ini adalah seluruh dosen Akademi Teknik PIKA Industrial Woodworking School (ATPIKA) Semarang yaitu 40 orang. Teknik sampling yang digunakan adalah sampling jenuh. Analisis data yang digunakan adalah analisis regresi multivariat dengan menggunakan program SPSS versi 23.0. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pertama; berbagi pengetahuan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, Kedua; Pertukaran pemimpin anggota tidak berpengaruh terhadap Komitmen organisasi, Ketiga; Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap Komitmen organisasi, Keempat; Berbagi pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja dosen, Kelima; Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja dosen, Keenam; Pertukaran pemimpin anggota berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja dosen, Ketujuh; Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja dosen, Kedelapan; Berbagi pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja dosen dengan dimediasi oleh Komitmen organisasi, Kesembilan; Pertukaran pemimpin anggota berpengaruh terhadap Kinerja dosen dengan dimediasi oleh Komitmen organisasi, Kesepuluh; Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja dosen dengan dimediasi oleh Komitmen organisasi

**Kata kunci :** Berbagi pengetahuan, Pertukaran pemimpin-anggota, Kepemimpinan transformasional, Kinerja dosen , Komitmen organisasi

## PENDAHULUAN

Perguruan Tinggi adalah satuan pendidikan yang menyelenggarakan Pendidikan Tinggi (UU. No. 12 Tahun 2012). Perguruan Tinggi adalah lembaga ilmiah yang mempunyai tugas menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran di atas perguruan tingkat menengah, dan yang memberikan pendidikan dan pengajaran berdasarkan kebudayaan kebangsaan Indonesia dengan cara ilmiah.

Salah satu sumber daya yang paling berperan penting bagi peningkatan kualitas suatu perguruan tinggi adalah kinerja para dosennya (kinerja dosen). Pada era industri 5.0, dosen harus senantiasa mengembangkan dan memperkuat keterampilan mereka agar tidak tertinggal oleh waktu dan dapat terus mengikuti perkembangan zaman dalam bidang ilmu pengetahuan. Pada masa ini, tuntutan pada dosen lebih banyak, dari segi keahlian dan kesempatan untuk bekerja sama dengan berbagai institusi, baik nasional maupun internasional.

Menurut Aditya & Utami (2015) kinerja adalah tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Kinerja seorang dosen dapat dikatakan sangat baik terlihat dari penerapannya terhadap Tri Dharma Perguruan Tinggi yaitu pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

Bayari et al.(2022) menyatakan, bahwa peningkatan kinerja seorang dosen salah satunya dipengaruhi oleh faktor berbagi pengetahuan di antara para anggota organisasi. Bock & Kim (2002) mengungkapkan, bahwa kegiatan berbagi pengetahuan merupakan hal yang tidak mudah dikarenakan terdapat kecenderungan untuk menimbun pengetahuan untuk kepentingan pribadi. Berbagi pengetahuan merupakan perilaku yang sangat penting untuk menunjang perkembangan organisasi saat ini, termasuk institusi perguruan tinggi. (Latupapua et al., 2021), Cheng et al., (2009) menambahkan bahwa berbagi pengetahuan merupakan perilaku individu, membagi apa yang telah mereka pelajari dan mentransfer apa yang telah mereka ketahui, kepada mereka yang memiliki kepentingan bersama dan telah menemukan pengetahuan yang bermanfaat.

Hasil penelitian Balik (2019) membuktikan peran penting perilaku berbagi pengetahuan dalam memediasi aspek internal dosen dan pemahaman filosofi, norma atau nilai-nilai yang dianut dalam institusi pendidikan dan sebagai kekuatan sosial. Terbukti relevan sebagai asas *knowledge management* guna meningkatkan kinerja dosen dalam tugas tri dharma yang kompleks sebagai konsekuensi memasuki era revolusi industri 5.0. Hasil-hasil kajian empiris menjustifikasi berbagi pengetahuan sebagai perilaku penting guna meningkatkan pengetahuan, pengalaman dosen serta relevan dengan tuntutan pelaksanaan tugas Tri Dharma Perguruan Tinggi saat ini.

Menurut Laura (2019), Mardlillah (2017) berbagi pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sebagaimana juga hasil penelitian Obeidat et al., (2016) dan Castaneda & Durán, (2018). Hasil yang berbeda dinyatakan oleh Saragih, (2017) bahwa perilaku berbagi pengetahuan tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Faktor kedua yang berpotensi memengaruhi kinerja dosen adalah pertukaran pemimpin-anggota. Pertukaran pemimpin-anggota adalah cara seorang pemimpin memengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan (*leadership*) yang ditetapkan oleh seorang manajer dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja pegawai untuk mencapai sasaran yang maksimal sehingga akan dapat meningkatkan kinerja pegawai (Husain, 2011).

Penelitian mengenai pengaruh pertukaran pemimpin-anggota terhadap kinerja pegawai pernah dilakukan oleh Breevaart et al., (2015), Aziz (2012) dan Agustinus (2013) yang menghasilkan pertukaran pemimpin-anggota berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kambu et al., (2012) dan Zhao et al., (2019) juga melakukan penelitian tentang pengaruh pertukaran pemimpin-anggota terhadap kinerja melalui komitmen organisasi. Hasil yang diperoleh ialah terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara pertukaran pemimpin-anggota dan kinerja melalui komitmen organisasi.

Herlambang (2017) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Pertukaran pemimpin-anggota terhadap Kinerja melalui Komitmen Organisasi pada PT Ponsel Jobs Indonesia Surabaya mengemukakan bahwa pertukaran pemimpin-anggota berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut didukung dengan indikator-indikator misalnya perhatian dan kepercayaan yang membuat kinerja karyawan meningkat. Komitmen organisasi yang tinggi juga membuat kinerja karyawan menjadi tinggi, adanya keinginan untuk bertahan di perusahaan membuat kinerja karyawan meningkat. Komitmen Organisasi mampu memediasi antara pengaruh pertukaran pemimpin-anggota terhadap kinerja karyawan.

Hasil pada penelitian Rohmadi (2018), Mottoh (2015), dan Lor (2017) menemukan gaya kepemimpinan transformasional secara signifikan memengaruhi kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional akan selalu memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan karier dan tidak akan mengambil keuntungan dari karyawan.

Komitmen organisasi dipengaruhi oleh banyak factor antara lain gaya kepemimpinan, kepuasan karyawan, lingkungan kerja, kelompok, sifat, kejelasan kerja, dan ketersediaan alternatif (Curtis & Wright (2001). Penelitian sebelumnya telah memberikan banyak perhatian pada hubungan komitmen organisasi antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan. Penelitian (Nurdin & Rohendi, 2016), Sina (2013) dan (Mubarak & Darmanto, 2015) menunjukkan terdapat pengaruh dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

Komitmen organisasi yang dimiliki dosen untuk berada dalam institusi dengan berbagai pengetahuan diwujudkan dalam kinerja yang dilakukannya berupa penelitian. Dimensi komitmen organisasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*.

*Affective commitment* berkaitan dengan adanya keinginan untuk terikat pada organisasi. Keinginan untuk terikat dengan perguruan tinggi tempatnya bekerja yaitu dengan melakukan tugasnya sebagai dosen.

*Continuance commitment* adalah komitmen yang didasarkan atas untung-rugi, dipertimbangkan atas apa yang harus dikorbankan bila akan menetap pada suatu organisasi. Ketika dosen mendapatkan penghargaan atau apresiasi dari pihak perguruan tinggi, para dosen akan termotivasi melakukan yang terbaik dalam melaksanakan tugas sebagai dosen. Dosen yang memiliki jabatan lain yang diberikan pihak kampus, akan melakukan upaya ekstra untuk tetap melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi serta tugas lain dari jabatan yang dimiliki.

*Normative commitment* adalah komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri karyawan, berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi. Komitmen normatif dapat berkembang karena organisasi- organisasi memberikan sesuatu yang sangat berharga bagi individu yang tidak dapat dibalas kembali (Allen & Meyer, 1990).

Uraian tersebut menunjukkan ada perbedaan hasil penelitian (*research gap*) yang disajikan dalam tabel berikut:

**Tabel 1.1**  
*Research gap*

NO	PENELITI DAN TAHUN	ISU	TEMUAN	METODE
1	Herlambang (2017)	Pengaruh Pertukaran pemimpin-anggota terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada PT Ponsel Jobs Indonesia First Media Surabaya	Pertukaran pemimpin-anggota berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Media analisis data yang digunakan adalah <i>Partial Least Square</i> dengan bantuan software Smart PLS3.0
2	Eliyana et al. (2019)	<i>Job satisfaction and organization commitment effect in the transformasional leadership towards employee performance</i>	Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Kepemimpinan transformasional tidak bisa memberikan dampak yang signifikan terhadap	SEM

			prestasi kerja apabila diintervensi oleh komitmen organisasi serta tidak dapat memberikan dampak langsung terhadap prestasi kerja	
3	(Habibi & Fitrisia, 2020)	Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Dosen Selama Work from Home	Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja dosen	SPSS
4	Hasib et al. (2020)	<i>The Effect of Transformatioanl Leadership to Employee Performance Mediated by Leader-member exchange ( LMX)</i>	Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja tetapi memiliki efek signifikan pada pertukaran pemimpin-anggota, sedangkan pertukaran pemimpin-anggota berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Teknik analisis yangdigunakan SEM-PLS dan Sobel

Penelitian ini dilakukan di Akademi Teknik PIKA (ATPIKA) Semarang yang berada di Jalan Imam Bonjol 96 Semarang. ATPIKA berdiri sejak tahun 2014, merupakan salah satu perguruan tinggi vokasi di Semarang yang memiliki visi misi untuk berkreasi dan berinovasi di bidang interior serta furnitur. Adapun subjek dalam penelitian ini yang tidak terlalu besar yaitu 40 orang, maka seluruh dosen ATPIKA *Industrial Woodworking School* akan digunakan.

Dosen ATPIKA Semarang kesehariannya adalah melakukan Tri Dharma Perguruan Tinggi dan melaporkan hasilnya secara langsung. Saat kondisi wabah melanda Indonesia, kegiatan di kampus dihentikan untuk sementara waktu dan para dosen bekerja dari rumah atau *work from home* (WfH). Kegiatan mengajar, penelitian, bahkan pengabdian kepada masyarakat dilakukan secara daring (*online*).

Kegiatan-kegiatan yang dilakukan selama *work from home* tentu memiliki tantangan tersendiri bagi para dosen. Kinerja dosen ATPIKA Semarang tidak dapat terlihat secara langsung, untuk melakukan semua kegiatan yang telah mengalami perubahan dari kebiasaanya dibutuhkan peran atasan. Kepemimpinan transformasional, pertukaran pemimpin-anggota, serta berbagi pengetahuan

yang berkesinambungan dengan komitmen dari para dosen sebagai mediasi untuk lebih meningkatkan kinerja dosen yang ada.

Memahami kesenjangan berdasarkan fenomena dari kenyataan yang ditemukan pada berbagi pengetahuan, pertukaran pemimpin-anggota, kepemimpinan transformasional yang berdampak pada kinerja dosen dengan teori yang digunakan ini menjadi pertimbangan untuk diperbandingkan dengan beberapa penelitian sebelumnya. Rekomendasi penelitian terdahulu penting untuk melihat berbagai temuan yang dihasilkan dari penelitian yang berbeda-beda. Penelitian ini akan menjadi lebih komprehensif untuk merekomendasikan persamaan dan perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian ini. sehingga peneliti tertarik memilih judul: Pengaruh Berbagi Pengetahuan, Pertukaran Pemimpin-anggota, Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Dosen dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening pada Karyawan Akademi Teknik PIKA (ATPIKA)

### **PERUMUSAN MASALAH**

Berdasarkan Latar Belakang, rumusan masalah penelitian ini adalah apakah terdapat pengaruh berbagi pengetahuan, pertukaran pemimpin-anggota, kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dosen dengan dimediasi oleh komitmen organisasi ?

Rumusan masalah tersebut dijabarkan ke dalam pertanyaan penelitian, sebagai berikut:

- a) Bagaimana berbagi pengetahuan berpengaruh langsung terhadap kinerja dosen ?
- b) Bagaimana pertukaran pemimpin-anggota berpengaruh langsung terhadap kinerja dosen ?
- c) Bagaimana kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap kinerja dosen ?
- d) Bagaimana komitmen organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja dosen ?
- e) Bagaimana berbagi pengetahuan memengaruhi komitmen organisasi?
- f) Bagaimana pertukaran pemimpin-anggota memengaruhi komitmen organisasi?
- g) Bagaimana kepemimpinan transformasional memengaruhi komitmen organisasi?
- h) Bagaimana berbagi pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja dosen dengan dimediasi oleh komitmen organisasi?
- i) Bagaimana pertukaran pemimpin-anggotaberpengaruh terhadap kinerja dosen dengan dimediasi oleh komitmen organisasi?
- j) Bagaimana kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja dosen dengan dimediasi oleh komitmen organisasi?

### **TUJUAN PENELITIAN**

Adapun tujuan penelitian ini, adalah:

- a) Menganalisis pengaruh langsung berbagi pengetahuan terhadap kinerja dosen
- b) Menganalisis pengaruh langsung pertukaran pemimpin-anggota terhadap kinerja dosen
- c) Menganalisis pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dosen
- d) Menganalisis pengaruh langsung komitmen organisasiterhadap kinerja dosen

- e) Menganalisis pengaruh berbagi pengetahuan terhadap komitmen organisasi
- f) Menganalisis pengaruh pertukaran pemimpin-anggota terhadap komitmen organisasi
- g) Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Komitmen organisasi
- h) Menganalisis pengaruh berbagi pengetahuan terhadap kinerja dosen dengan dimediasi oleh komitmen organisasi
- i) Menganalisis pengaruh pertukaran pemimpin-anggota terhadap kinerja dosen dengan dimediasi oleh komitmen organisasi
- j) Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dosen dengan dimediasi oleh komitmen organisasi

## TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

### Kinerja dosen

Menurut Sitepu (2019) kinerja merupakan prestasi kerja pegawai di mana kinerja menunjukkan kemampuan karyawan untuk menghasilkan hasil akhir baik kualitas serta kuantitas produksi dalam jangka waktu tertentu. Karyawan akan dinilai oleh perusahaan atau manajemen berdasarkan kinerja yang diberikan kepada perusahaan. Semakin baik kinerja, maka peluang dalam pengembangan karier akan sangat terbuka. Namun, kinerja karyawan yang diharapkan perusahaan tidak serta merta terjadi begitu saja. Timbal balik antara kedua belah pihak harus terjadi untuk dapat saling melengkapi.

Menurut Aziz et al. (2012) menuturkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang bisa memberi keuntungan bagi perusahaan sesuai wewenang, tanggung jawab masing-masing yang diberikan untuk mencapai tujuan perusahaan. Adapun kinerja yang diukur dalam penelitian ini khusus mengenai kinerja dosen di ATPIKA Semarang. Kinerja dosen dinilai dari besarnya kontribusi dosen dalam melakukan kegiatan di bidang pendidikan, penelitian, pengabdian masyarakat dan kegiatan penunjang. Ini relevan dengan Undang-Undang Nomor 20 tahun 2002 tentang Sistem Pendidikan Nasional yang mendukung penilaian kinerja dosen sebagai aktualisasi penerapan Tri Dharma Perguruan Tinggi.

Berdasarkan keterangan di atas maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kinerja dosen adalah prestasi kerja seorang dosen sebagai aktualisasi penerapan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Kegiatan di bidang pendidikan, penelitian, pengabdian masyarakat dan kegiatan penunjang lainnya merupakan kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi.

Indikator kinerja dosen peneliti diambil berdasarkan teori dari Ivancevich,(2010) yaitu:

- a) Kualitas kerja (*Quality of work*), b) Kuantitas kerja (*Quantity of work*), c) Pengetahuan tentang pekerjaan (*Knowledge Of Job*), d) Kerja sama (*Cooperation*),
- e) Dapat dipercayai atau diandalkan (*Dependability*), f) Kualitas personal (*Personal quality*)

### **Berbagi Pengetahuan**

De Vries et al. (2006) mendefinisikan berbagi pengetahuan sebagai proses di mana para individu saling mempertukarkan pengetahuan mereka (*Tacit Knowledge* dan *EksPLICIT Knowledge*). Definisi ini mengimplementasikan bahwa setiap perilaku berbagi pengetahuan terdiri atas *bringing (Knowledge Donating)* dan *getting (Knowledge Collecting)*. *Knowledge Donating* yaitu perilaku mengkomunikasikan modal intelektual (*Intellectual Capital*) yang dimiliki seseorang kepada yang lainnya dan *Knowledge Collecting* yaitu perilaku individu untuk berkonsultasi dengan individu lainnya mengenai modal intelektual yang dimiliki. De Vries et al., (2006), juga mendefinisikan Berbagi pengetahuan sebagai aktivitas para individu untuk saling bertukar *Intellectual Capital Personal*

Cheng et al., (2009), menjelaskan berbagi pengetahuan merupakan perilaku individu membagi apa yang telah mereka pelajari dan mentransfer apa yang telah mereka ketahui, kepada mereka yang memiliki kepentingan bersama dan telah menemukan pengetahuan yang bermanfaat. Berbagi pengetahuan merupakan mekanisme interaksi di mana pengetahuan ditransmisikan dari satu pihak ke pihak yang lain Kuo, (2013). Secara empiris dibuktikan urgensi perilaku berbagi pengetahuan dalam aktivitas kerja dosen antara lain, berupa peningkatan hasil penelitian.

Berdasarkan pernyataan dari beberapa tokoh di atas maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan berbagi pengetahuan adalah proses individu untuk membagikan, menyebarkan, saling bertukar informasi dan juga pengetahuan antar individu yang lain, individu ke komunitas, dan antar komunitas yang lainnya di bidang pendidikan, penelitian, pengabdian masyarakat dan kegiatan penunjang lainnya.

Indikator berbagi pengetahuan ini peneliti ambil berdasarkan teori dari De Vries et al. (2006), yang terbagi menjadi 2 faktor yaitu : *Knowledge Donating* yaitu kegiatan yang dilakukan untuk mengkomunikasikan modal intelektual pengetahuan seseorang kepada individu lainnya dan *knowledge collecting* yaitu suatu aktivitas individu untuk mengumpulkan modal intelektual yang dimiliki oleh individu lain.

### **Pertukaran pemimpin anggota**

Teori pertukaran pemimpin-anggota pertama kali diperkenalkan oleh Dansereau, Graen dan Cahsman pada tahun 1975 dan kemudian diperkenalkan kembali oleh Graen melalui penelitiannya pada tahun 1976. Pertukaran pemimpin dan anggota merupakan suatu proses interaksi yang terjadi pada dua individu dan secara berkesinambungan akan mengalami perkembangan Gashi Tresi & Mihelič, (2018). Cakupan isi dari pertukaran pemimpin dan anggota terdiri atas tiga hal yakni, *Leader* (pimpinan atau atasan), *Follower* (anggota) dan *Relationship* (hubungan interpersonal).

Colquitt et al. (2012), menjelaskan *pertukaran pemimpin-anggota sebagai berikut: Leader-member exchange theory, which describes how leader-member relationships develop*



*over time on a dyadic basis, can typically marked the employee attempts to fulfill those differences exist.* Teori pertukaran pemimpin-anggota, yang menjelaskan bagaimana hubungan pemimpin anggota berkembang dari waktu ke waktu, interaksi antara atasan dan anggota, biasanya dapat menandai upaya dosen untuk memenuhi perbedaan yang ada. Perlakuan yang baik terhadap dosen akan mampu menciptakan perasaan suka rela pada diri dosen untuk bisa berkorban bagi perusahaan.

Berdasarkan keterangan di atas maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan pertukaran pemimpin-anggota adalah persepsi individu terhadap tingkat kedekatan hubungan antara pimpinan dan anggota. Perlakuan yang baik atasan terhadap dosen / anggotanya akan mampu menciptakan perasaan suka rela pada diri dosen / anggotanya untuk bisa berkorban bagi perusahaan.

Indikator pertukaran pemimpin-anggota ini peneliti ambil berdasarkan teori dari Dienesch & Liden ( 1986), dengan empat indikator yaitu:

a) *Affect*

Dimensi *Affect* ini mengukur bagaimana hubungan antara karyawan dan pimpinan saling menyukai dan mengagumi satu sama lain . Dimensi afeksi yang terjalin baik antara atasan dan anggota dapat dicerminkan dalam beberapa hal, seperti:

- 1) Pemimpin memiliki hubungan baik dengan karyawan, tidak hanya di dalam pekerjaan, namun juga diluar pekerjaan.
- 2) Sikap pemimpin kepada anggota, selayaknya seperti sahabat.
- 3) Atasan mendukung anggota dalam bekerja sama sebagai seorang individu.

b) *Loyalty*

Dimensi kedua pertukaran pemimpin-anggota adalah loyalitas. Dimensi ini menunjukkan sejauh mana kesetiaan pada pemimpin dan anggotanya atau dengan kata lain sejauh mana pemimpin dan anggota saling mendukung satu sama lain. Dimensi loyalitas yang terjalin baik antara atasan dan anggota dapat dicerminkan dalam beberapa hal, seperti:

- 1) Pemimpin memiliki sikap melindungi rekan kerja apabila terjadi masalah yang harus diselesaikan.
- 2) Pemimpin memiliki sikap saling melindungi rekan kerja apabila terjadi komplain dari pihak luar.
- 3) Pimpinan mendukung anggota dalam menyelesaikan tugas yang diberikan.

c) *Contributions*

Liden & Maslyn (1998), mendefinisikan kontribusi sebagai kesatuan interaksi dalam menangani tanggung jawab dan menyelesaikan tugas-tugas bersama antar karyawan yang melampaui deskripsi pekerjaan atau kontrak kerja serta sejauh mana atasan memberikan sumber daya dan peluang untuk kegiatan tersebut. Anggota yang mengerjakan tugas melebihi deskripsi pekerjaannya dan Anggota yang kinerjanya mengesankan pemimpin akan menimbulkan kualitas pertukaran yang lebih tinggi daripada anggota yang kinerjanya buruk.

Dimensi kontribusi yang terjalin baik antara atasan dan anggota dapat dicerminkan dalam beberapa hal, seperti:

- 1) Karyawan memberikan waktu yang lebih untuk bekerja melebihi apa yang menjadi kewajibannya.
- 2) Adanya usaha lebih yang diberikan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi yang maksimal.
- 3) Karyawan rela memberikan waktu lebih untuk berkerja demi pimpinannya.

d) *Professional respect*

Respek profesional mengarah pada persepsi terhadap reputasi individu dari pihak lain di dalam maupun di luar organisasi karena kemampuan dan pencapaian dalam memahami pekerjaan (Liden & Maslyn, 1998). Respek profesional dapat berasal dari data historis orang tersebut, seperti pengalaman pribadi dengan individu, komentar yang dibuat orang lain di dalam atau di luar organisasi, dan penghargaan atau pengakuan profesional lainnya yang dicapai oleh orang tersebut. Jadi ada kemungkinan, persepsi tentang rasa hormat pada seseorang telah ada sebelum bekerja atau bertemu dengan seseorang tersebut. Dimensi respek profesional yang terjalin baik antara atasan dan anggota dapat dicerminkan dalam beberapa hal, yaitu :

- 1) Kekaguman atas pengetahuan luas yang dimiliki pemimpin.
- 2) Apresiasi atas kompetensi dalam bekerja yang dimiliki oleh pemimpin.
- 3) Respek atas keterampilan profesional yang dimiliki oleh pemimpin.

Menurut Graen (2010) pertukaran atasan – anggota diukur berdasarkan tiga indikator, yaitu

- a) *Respect*, sebagai syarat pembentukkan hubungan antara atasan dan anggota. *Respect* akan diukur dengan atribut yaitu:
  - 1) Pemimpin mengetahui permasalahan dan kebutuhan dalam pekerjaan karyawan sehingga timbul rasa hormat pada karyawan terhadap pemimpin.
  - 2) Pemimpin mengauai dan menghargai potensi karyawan sehingga karyawan juga menghargai pemimpin.
- b) *Trust*, tanpa ada rasa saling percaya yang timbal balik maka hubungan antara atasan dan anggota akan sulit terbentuk. Trust akan diukur dengan atribut sebagai berikut
  - 1) Karyawan memiliki rasa percaya untuk dapat berpihak atau membela pemimpinnya dan sebaliknya.
  - 2) Karyawan dipercaya untuk dapat melakukan pekerjaan secara independen oleh pemimpin artinya terdapat unsur kepercayaan pemimpin kepada kinerja karyawan.
- c) *Obligation*, merupakan kewajiban yang akan berkembang mnjadi suatu hubungan kerja antara atasan dengan anggota

- 1) Pemimpin bersedia menolong karyawan dalam menyelesaikan masalah pekerjaan.
- 2) Pemimpin bersedia menjamin karyawan yang berada dalam masalah dengan apa yang dirinya miliki.
- 3) Karyawan memiliki keyakinan terhadap pemimpinnya sehingga karyawan akan membela dan mempertahankan keputusan pemimpin.

### **Kepemimpinan transformasional**

Menurut Danim (2004), kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seseorang pemimpin dalam bekerja dengan atau melalui orang lain untuk mentransformasikan, secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan.

Bass (Yukl, 2010), menyatakan kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan di mana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka. Burns (Safaria, 2004), kepemimpinan transformasional dicirikan sebagai pemimpin yang berfokus pada pencapaian perubahan nilai-nilai, kepercayaan, sikap, perilaku, emosional, dan kebutuhan anggota menuju perubahan yang lebih baik di masa depan.

Berdasarkan keterangan di atas maka yang dimaksud dengan kepemimpinan transformasional adalah persepsi individu terhadap pemimpin yang mampu menginspirasi para pengikutnya untuk menyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya.

Indikator kepemimpinan transformasional ini peneliti ambil didasarkan pada teori Bass & Avolio, (2000), menyebutkan empat indikator kepemimpinan transformasional sebagai 4-I yaitu:

- a) Idealisasi Pengaruh (*idealized influence*). Bass dan Avolio mengemukakan bahwa *idealized influence* terdiri dari pengaruh ideal atribut (*idealized influence: attributes*), pengaruh ideal perilaku (*idealized influence: behaviors*). Pengaruh ideal atribut (*idealized influence: attributes*) adalah kemampuan pemimpin untuk memengaruhi anggota bukan dengan memanfaatkan kekuasaan yang bersumber dari kedudukannya di perusahaan atau sumber daya yang dikuasainya. Melainkan justru dengan memanfaatkan kelebihan intelektualnya, gagasannya yang lebih orisinal, dan kemampuannya untuk menunjukkan kepada semua anggota betapa pentingnya kontribusi mereka secara individual maupun kolektif, untuk mewujudkan cita-cita ideal yang telah disepakati bersama. Sedangkan pengaruh ideal perilaku (*idealized influence: behaviors*) adalah para pengikut yang memandang pemimpin sebagai panutan dan menghormati pemimpinnya, mengagumi, dan percaya kepada pemimpinnya. Pemimpin membangkitkan semangat para pengikutnya

untuk bekerja secara kompeten, mengembangkan visi bersama, dan mendorong pengikutnya menjadi lebih baik.

b) *Konsiderasi Individual (individualized consideration)*

Pertimbangan individu meliputi pemberian dukungan, dorongan, dan pelatihan bagi pengikut. Pemimpin akan berusaha memahami status, posisi, dan harapan anggota dengan baik. Pemimpin memberikan perhatian yang bersifat pribadi kepada anggota yang dipimpinya, terutama jika mereka menghadapi permasalahan di tempat kerja atau masalah pribadi. Kepedulian pribadi akan membuka hati dan mencairkan kebekuan hati anggota sehingga dengan demikian mereka menjadi lebih terbuka dan mau berpartisipasi penuh di dalam proses pencapaian nilai. Konsiderasi sangat memengaruhi kepuasan anggota terhadap atasannya dan dapat meningkatkan produktivitas anggota.

c) *Stimulasi Intelektual (intellectual stimulation)*

Stimulasi intelektual adalah perilaku yang meningkatkan kesadaran akan permasalahan pengikut dan memengaruhi para pengikut untuk memandang masalah dari persepektif yang baru. Perilaku pemimpin stimulasi intelektual dirasakan oleh para anggota perusahaan sebagai suatu dorongan untuk menyikapi segala perbedaan (kepentingan, pendapat, gagasan, potensi, kompetensi, dan wawasan) dengan arif, mempertanyakan kembali kondisi perusahaan, dan mencari solusi yang dapat diterima oleh sebanyak mungkin anggota. Seorang pemimpin yang mampu melakukan stimulasi intelektual akan :

- Membangkitkan kesadaran anggota tentang permasalahan yang dihadapi.
- Menajamkan kepekaan akan kesamaan dan perbedaan dalam pikiran dan imajinasi yang terdapat di antara anggota.
- Memberikan pencerahan mengenai keyakinan dan tata nilai dari pemimpin dan anggota.

d) *Motivasi Inspirasional (inspirational motivation)*

Pemimpin inspirasional bertindak dengan cara memotivasi dan menginspirasi anggotanya. Pemimpin memiliki visi yang menarik, dan menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya anggota. Pemimpin mampu membangkitkan motivasi internal anggota perusahaan untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Jadi, perilaku motivasi inspirasional dari pemimpin menjadikan para anggota berusaha menyadari bahwa perilaku kerja mereka bermakna dan dapat memberi manfaat yang maksimal bagi mereka sendiri maupun bagi kelompok dan perusahaan mereka.

### **Komitmen organisasi**

Colquitt, (2015) mendefinisikan bahwa komitmen organisasi adalah keinginan karyawan ingin tetap menjadi anggota organisasi. Sedangkan Moorhead, (2013) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sikap atau perilaku yang mencerminkan sejauh mana seseorang mengetahui dan terikat padanya organisasi. Seseorang yang memiliki komitmen tinggi cenderung melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasinya.

Newstrom & Davis, (1986) mengemukakan bahwa komitmen organisasi adalah kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya dalam suatu bagian dari organisasi yang ditandai oleh hal-hal sebagai berikut :

- a) Kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan organisasi.
- b) Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh demi kepentingan organisasi tersebut.
- c) Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi.

Berdasarkan keterangan di atas maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah keinginan individu untuk ingin tetap menjadi anggota organisasi, percaya dan menerima tujuan organisasi, dan siap sedia untuk berusaha demi kepentingan organisasi.

Indikator komitmen organisasi peneliti ambil berdasarkan teori dari (Allen & Meyer, 1990), yang menyebutkan ada tiga komponen organisasi yaitu:

- a) Komitmen Afektif (*affective commitment*) berkaitan dengan adanya keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan pada organisasi. Dengan demikian, karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja dalam organisasi karena mereka memang ingin (*want to*) melakukan hal tersebut.
- b) Komitmen rasional atau komitmen bersinambung (*continuance commitment*) berkaitan dengan pertimbangan untung rugi jika karyawan meninggalkan organisasi. Hal ini menunjukkan adanya pertimbangan untung rugi dalam diri karyawan berkaitan dengan keinginan untuk tetap bekerja atau justru meninggalkan organisasi. Komitmen berkesinambungan sejalan dengan pendapat Becker yaitu bahwa komitmen kontinuans adalah kesadaran akan ketidak mungkinan memilih identitas sosial lain ataupun alternatif tingkah laku lain karena adanya ancaman akan kerugian besar. Karyawan yang terutama bekerja berdasarkan komitmen kontinuans ini bertahan dalam organisasi karena mereka butuh (*need to*) melakukan hal tersebut karena tidak adanya pilihan lain.
- c) Komitmen Normatif (*normative commitment*) berkaitan dengan adanya perasaan wajib dalam diri karyawan untuk tetap bekerja dalam organisasi. Wiener dan Allen & Meyer, (1990) mendefinisikan komponen komitmen ini sebagai tekanan normatif yang terinternalisasi secara keseluruhan untuk bertingkah laku tertentu sehingga memenuhi tujuan dan minat organisasi. Oleh karena itu, tingkah laku karyawan didasari pada adanya keyakinan tentang “apa yang benar” serta berkaitan dengan masalah moral

### **Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaannya untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu. Penelitian-penelitian yang digunakan sebagai acuan adalah sebagai berikut:

**Tabel 2.1**  
Penelitian terdahulu

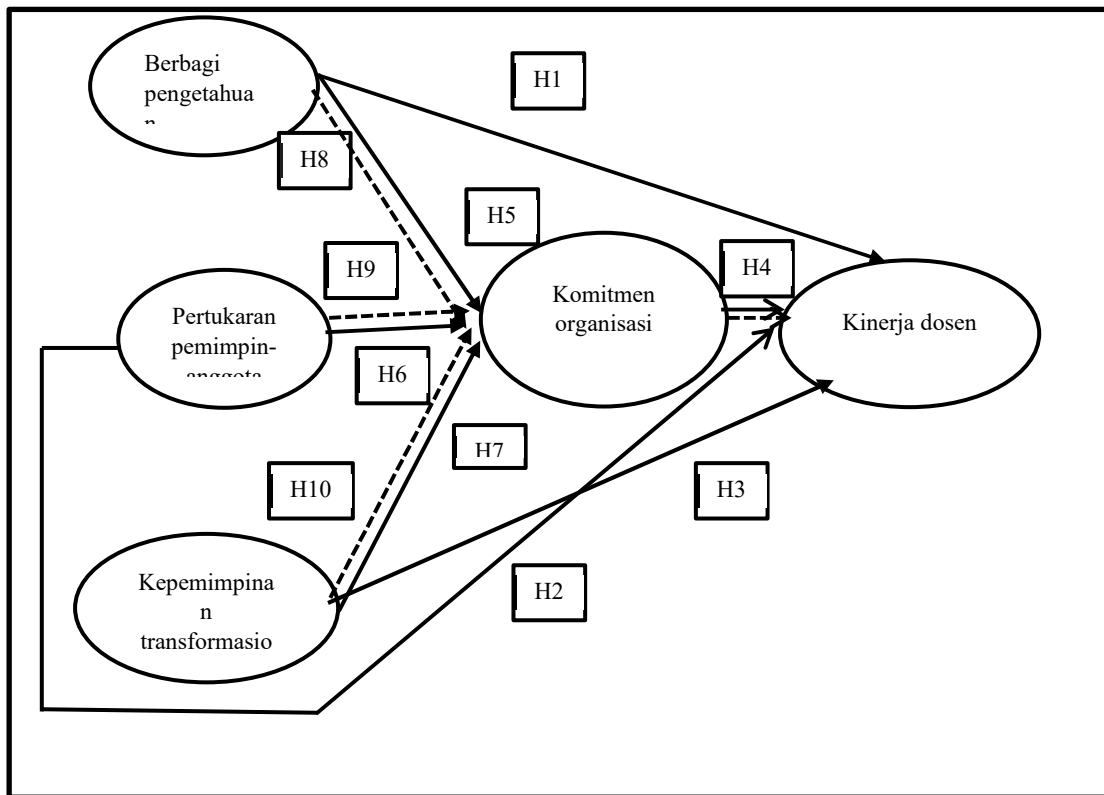
No	Peneliti dan Tahun	Sampel dan Teknik sampling	Variabel dan Analisis	Hasil penelitian
1	(Rasyid, 2020)	Karyawan PT Global Prima Sentosa sebanyak 150 responden. Teknik samplingnya sampling jenuh	Gaya kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, keterampilan komunikasi pemimpin, kinerja karyawan. Analisis data menggunakan Structural Equation Modelling (SEM) dengan bantuan alat analisis SPSS, Partial Least Square (PLS) dan Sobel test	Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi, dan keterampilan komunikasi mampu memoderasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.
2	(Herlambang, 2017)	seluruh karyawan pemasaran PT. Ponsel Jobs Indonesia First Media berjumlah 88 karyawan. Teknik samplingnya sampling jenuh	Pertukaran pemimpin-anggota, komitmen organisasi, kinerja karyawan. Analisis data yang digunakan adalah Partial Least Square dengan bantuan software smartpls3.0	Pertukaran pemimpin-anggotaberpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan. Hal tersebut didukung dengan indikator-indikator seperti perhatian dan kepercayaan yang membuat kinerja karyawan meningkat. Komitmen organisasi yang tinggi juga membuat kinerja karyawan menjadi tinggi. Adanya keinginan untuk bertahan di perusahaan membuat kinerja karyawan meningkat. Komitmen Organisasi mampu memediasi antara pengaruh pertukaran pemimpin-anggotaterhadap kinerja karyawan.
3	(Partogi & Tjahjawati, 2019)	Karyawan PT Dirgantara Indonesia	Berbagi pengetahuan Kinerja karyawan.	Terdapat hubungan yang positif serta signifikan antara berbagi pengetahuan

		(Persero) sejumlah 148 orang.	Analisis data yang digunakan IBM SPSS Statistic 20	dan kinerja karyawan. Selain itu, Berbagi pengetahuan mempunyai pengaruh sebesar 10,6% terhadap kualitas kinerja karyawan dan sisanya sebesar 89,6%
4	(Suzila Mat Salleh et al., 2020)	Karyawan kontrak dan tetap sejumlah 70 orang. Teknik sampling random sampling	Berbagi pengetahuan dan komitmen organisasi. Analisis data yang digunakan IBM SPSS Statistic 20	Terdapat korelasi positif dan signifikan antara berbagi pengetahuan dengan komitmen organisasi, dengan sumbangan efektif sebesar 58,9 %
5	(Jyoti & Bhau, 2015)	392 guru dengan teknik sampling random sampling	Kepemimpinan transformasional (VB), Mediasi = LMX dan Relational identification, VT = Job performance. Analisis yang digunakan uji validitas menggunakan analisis faktor (CFA). Uji hipotesis menggunakan SEM dan regresi berganda	Hasil menunjukkan bahwa transformasional berpengaruh terhadap job performance dengan dimediasi oleh pertukaran pemimpin-anggotaserta RI

### MODEL PENELITIAN

Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan, berikut alur pengembangan model penelitian sebagaimana pada skema gambar di bawah ini:

**Gambar 2.1**  
**Model penelitian**



### Hipotesis Penelitian

Berdasarkan gambar model penelitian diatas maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut :

- H1 = Berbagi pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen.
- H2 = Pertukaran Pemimpin-anggota berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen.
- H3 = Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja dosen.
- H4 = Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen.
- H5 = Berbagi pengetahuan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.
- H6 = Pertukaran pemimpin-anggota berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.
- H7 = Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.
- H8 = Berbagi pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen dengan dimediasi oleh komitmen organisasi.
- H9 = Pertukaran pemimpin-anggotaberpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen dengan dimediasi oleh komitmen organisasi.



H10 = Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen dengan dimediasi oleh komitmen organisasi.

## METODE PENELITIAN

### DEFINISI OPERASIONAL

Definisi operasional bersifat untuk memberikan arti kepada suatu variabel dengan menetapkan kegiatan-kegiatan atau tindakan-tindakan yang perlu untuk mengukur variabel tersebut. Definisi operasional pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel 3.1

**Tabel 3.1**  
Definisi operasional variabel

Variabel	Definisi operasional	Indikator
Kinerja dosen (Y)	<i>Kinerja dosen</i> adalah prestasi kerja seorang dosen sebagai aktualisasi penerapan TriDharma Perguruan Tinggi dengan melakukan kegiatan di bidang pendidikan, penelitian, pengabdian masyarakat dan kegiatan penunjang lainnya. Variabel <i>Kinerja dosen</i> diukur dengan menggunakan skala likert ( 1 – 5) yang didasarkan pada teori <i>Ivancevich, J.M. (2001)</i>	1) Kualitas kerja 2) Kuantitas kerja 3) Pengetahuan 4) Kualitas personal 5) Dapat diandalkan 6) Kerjasama, inisiatif
Berbagi pengetahuan(X1)	<i>Berbagi pengetahuan</i> adalah proses individu untuk membagikan, menyebarkan, dan saling bertukar informasi dan juga pengetahuan antar individu ke individu lain, individu ke komunitas, dan antar komunitas ke komunitas lainnya di bidang pendidikan, penelitian, pengabdian masyarakat dan kegiatan penunjang lainnya. Variabel <i>Berbagi pengetahuan</i> diukur dengan menggunakan skala likert ( 1 – 5) yang didasarkan pada teori Hoof dan Ridder (2004)	1) <i>Knowledge Donating</i> dan 2) <i>Knowledge Collecting</i>
Pertukaran pemimpin-anggota(X2)	Pertukaran pemimpin-anggota adalah persepsi individu terhadap tingkat kedekatan hubungan antara pimpinan dan anggota. Variabel Pertukaran Pemimpin-anggota diukur dengan menggunakan skala likert ( 1 – 5) yang didasarkan pada teori Liden dan Maslyn (1998)	1) <i>Affect</i> 2) <i>Loyalty</i> 3) <i>Contributions</i> dan 4) <i>Professional respect</i>
Kepemimpinan transformasional(X3)	Kepemimpinan Transformasional ( <i>kepemimpinan transformasional</i> ) adalah persepsi individu terhadap pemimpin / atasan yang mampu menginspirasi para pengikutnya untuk menyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Variabel <i>kepemimpinan transformasional</i> diukur dengan menggunakan skala likert ( 1 – 5) yang didasarkan pada teori (B M Bass &	1) Pengaruh idealisasi ( <i>Idealized Influence</i> ) 2) Pertimbangan individual ( <i>Individual Consideration</i> ) 3) Motivasi inspirasional ( <i>Inspirational Motivation</i> ) dan

	Avolio, 2000) dengan menggunakan <i>Multifactor Leadership Questionnaire</i>	4) Stimulasi intelektual ( <i>Intellectual stimulation</i> ).
Komitmen organisasi (X4)	Komitmen organisasi adalah keinginan individu untuk ingin tetap menjadi anggota organisasi, percaya dan menerima tujuan organisasi, dan siap sedia untuk berusaha demi kepentingan organisasi. Variabel <i>organization commitment</i> diukur dengan menggunakan skala likert ( 1 – 5) yang didasarkan pada teori (Allen & Meyer, 1990)	1) <i>Affective commitment</i> , 2) <i>Continuance commitment</i> , 3) <i>Normative commitment</i>

### ALAT ANALISIS DATA

Teknik analisa data yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda dengan bantuan SPSS versi 25.0. Analisis ini untuk mengetahui arah pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen apakah masing-masing variabel independen berpengaruh positif atau negatif dan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan.

#### a) Uji regresi berganda

Sesuai model yang dikembangkan pada penelitian ini akan terdapat dua model regresi berganda yaitu :

#### Persamaan regresi model I

$$Y = a + b_{21} X_1 + b_{22} X_2 + b_{23} X_3 + b_{24} X_4 + e_2$$

Keterangan :

- Y = Kinerja dosen
- $\alpha$  = Konstanta
- X<sub>1</sub> = Berbagi pengetahuan
- X<sub>2</sub> = Pertukaran pemimpin-anggota
- X<sub>3</sub> = Kepemimpinan transformasional
- X<sub>4</sub> = Komitmen organisasi

b<sub>11</sub>, b<sub>12</sub>, b<sub>12</sub>, b<sub>14</sub> = Koefisien regresi

#### Persamaan regresi model II

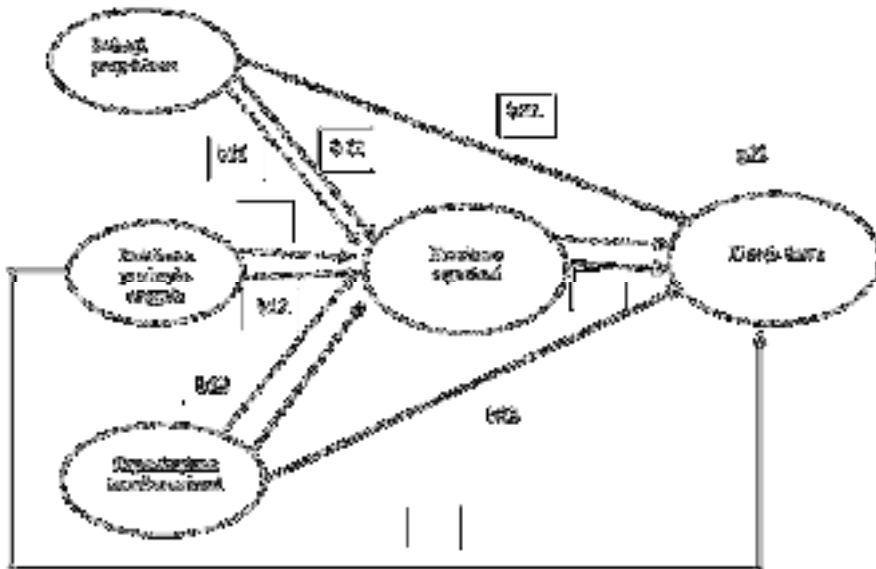
$$X_4 = a + b_{11} X_1 + b_{12} X_2 + b_{13} X_3 + e_1$$

Keterangan :

- X<sub>4</sub> = Komitmen organisasi
  - $\alpha$  = Konstanta
  - X<sub>1</sub> = Berbagi pengetahuan
  - X<sub>2</sub> = Pertukaran pemimpin-anggota
  - X<sub>3</sub> = Kepemimpinan transformasional
- b<sub>11</sub>, b<sub>12</sub>, b<sub>12</sub> = Koefisien regresi

b) Analisis jalur

Analisis jalur merupakan alat analisis untuk menjawab rumusan masalah dan sekaligus membuktikan model penelitian. Model yang dikembangkan dalam model pada dasarnya variabel independen dapat memengaruhi variabel bebas. dengan melalui variabel antara. Untuk pengujian hipotesis dan menghasilkan suatu model yang fit, digunakan *Path Analysis/ Analisis Jalur* dalam penelitian ini di mana untuk menguji pengaruh keadilan distributif, keadilan procedural dan keadilan interaksional terhadap kinerja, dengan melibatkan variabel intervening motivasi intrinsik.



Berdasarkan gambar kerangka konseptual tersebut, selanjutnya dapat dicari pengaruh tidak langsung dan efek total sbb :

- a) Pengaruh tidak langsung dari berbagi pengetahuan(X1) → Komitmen organisasi (X4) → Kinerja dosen (Y) = ( b<sub>11</sub> x g<sub>21</sub> )
- b) Pengaruh tidak langsung dari pertukaran pemimpin – anggota (X2) → Komitmen organisasi (X4) → Kinerja dosen (Y) = ( b<sub>12</sub> x g<sub>21</sub> )
- c) Pengaruh tidak langsung dari kepemimpinan transformasional (X3) → Komitmen organisasi (X4) → Kinerja dosen (Y) = ( b<sub>13</sub> x g<sub>21</sub> )
- d) Efek total dari berbagi pengetahuan(X1) → Komitmen organisasi (X4) → Kinerja dosen (Y) = b<sub>21</sub><sup>2</sup> + ( b<sub>11</sub> x g<sub>21</sub> )
- e) Efek total dari pertukaran pemimpin – anggota (X2) → Komitmen organisasi (X4) → Kinerja dosen (Y) = b<sub>22</sub><sup>2</sup> + ( b<sub>12</sub> x g<sub>21</sub> )
- f) Efek total dari kepemimpinan transformasional (X3) → Komitmen organisasi (X4) = b<sub>23</sub><sup>2</sup> + ( b<sub>13</sub> x g<sub>21</sub> )

Pada penelitian ini, responden yang digunakan adalah 40 orang di Akademi Teknik Pika ( ATPIKA ) Semarang. Karakteristik responden dalam instrumen (kuesioner) yang disebarakan terdiri dari jenis kelamin, lama kerja, pendidikan dan status kepegawaian. Karakteristik responden dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Karakteristik responden berdasar lama kerja dan jenis kelamin terdiri dari <5 tahun 4 (11,42%) adalah pria dan 0 (0%) adalah Wanita, 5-10 tahun 6 (17,14%) adalah pria dan 1 (20%) adalah Wanita, >10 tahun 25 (71,42%) adalah pria dan 4 (80%) adalah wanita.
- Karakteristik responden berdasar lama kerja dan status kepegawaian terdiri dari <5 tahun 0 (0%) adalah dosen tetap dan 4 (12,5%) adalah tidak tetap, 5-10 tahun 0 (0%) adalah dosen tetap dan 7 (21,87%) adalah tidak tetap, > 10 tahun 8 (100%) adalah dosen tetap dan 21 (65,62%) adalah tidak tetap
- Karakteristik responden berdasar lama kerja dan tingkat Pendidikan terdiri dari < 5 tahun 0 (0%) adalah S1 dan 4 (11,11%) adalah S2, 5-10 tahun 0 (0%) adalah S1 dan 7 (19,44%) adalah S2, >10 tahun 4 (100%) adalah S1 dan 25 (69,44%).

#### Analisis deskriptif variabel

Analisis deskriptif variabel penelitian dapat dilihat berdasarkan nilai rata-rata dari butir-butir pernyataan variabel penelitian. Persepsi responden dapat dilihat dengan berpedoman pada nilai terendah = 1 (sangat rendah), dan nilai tertinggi = 5 (sangat tinggi), maka dapat dihitung nilai interval sebagai berikut:

Skor minimum = 1, Skor maksimum = 5

$$Interval = \frac{skor\ maksimum - skor\ minimum}{jumlah\ kelas} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

**Tabel 4.4**  
Kategori kelas interval

Interval	Kategori
1,00 – 1,80	Sangat rendah
1,81 – 2,61	Rendah
2,63 – 3,42	Sedang
3,43 – 4,23	Tinggi
4,24 – 5,00	Sangat tinggi

## Kinerja Dosen

**Tabel 4.5**  
Analisis deskriptif variabel kinerja dosen

Indikator	No. item	Pernyataan	Mean Item	Mean indikator	Keterangan
Kualitas kerja	Y1	Sebagai seorang dosen, saya berusaha meningkatkan kualitas kerja	4,88	4,88	Sangat tinggi
Kuantitas kerja	Y2	Saya selalu berusaha menyelesaikan tugas sesuai targetnya	4,80	4,80	Sangat tinggi
Pengetahuan tentang pekerjaan	Y3	Saya memiliki pengetahuan yang baik mengenai pekerjaan yang saya lakukan saat ini	4,48	4,48	Sangat tinggi
Kerjasama	Y4	Saya termasuk individu yang mudah bekerja sama dalam tim di unit kerja yang berlainan	4,48	4,48	Sangat tinggi
Dapat diandalkan	Y5	Saya mampu dipercaya dalam menyelesaikan tugas yang diberikan	4,55	4,55	Sangat tinggi
Kualitas personal	Y6	Saya memiliki sikap yang baik dan bisa dijadikan <i>role model</i> bagi siapapun	4,30	4,30	Sangat tinggi

Sumber : Olah data primer, 2022

## Berbagi pengetahuan

**Tabel 4.6**  
Analisis deskriptif variabel berbagi pengetahuan

Indikator	No. item	Pernyataan	Mean item	Mean indikator	Keterangan
<i>Knowledge donating</i>	X1.1	Ketika saya belajar sesuatu yang baru, saya mengatakan kepada rekan-rekan saya tentang hal tersebut	3,95	3,96	Tinggi
	X1.2	Saya berbagi informasi tentang pekerjaan yang saya miliki dengan rekan-rekan saya	3,95		Tinggi
	X1.3	Saya pikir penting rekan-rekan saya tahu pekerjaan apa yang saya lakukan	3,95		Tinggi
	X1.4	Saya sering mengatakan kepada rekan-rekan saya apa lakukan	3,98		Tinggi

<i>Knowledge collecting</i>	X1.5	Ketika saya membutuhkan pengetahuan tertentu, saya meminta untuk diajarkan rekan-rekan saya tentang hal itu	3,93	4,00	Tinggi
	X1.6	Saya ingin mengetahui tentang apa yang rekan-rekan saya tahu	3,98		Tinggi
	X1.7	Saya bertanya kepada rekan saya tentang kemampuan mereka ketika saya ingin belajar sesuatu	4,05		Tinggi
	X1.8	Ketika seorang rekan saya ahli dalam sesuatu, saya meminta mereka untuk mengajarkan saya bagaimana untuk melakukannya	4,05		Tinggi

Sumber : Olah data primer, 2022

### Pertukaran pemimpin – anggota

**Tabel 4.7**

Analisis deskriptif variabel pertukaran pemimpin – anggota

Indikator	No. item	Pernyataan	Mean item	Mean indikator	Keterangan
<i>Affect</i>	X2.1	Anggota menyukai kepribadian atasan	4	4,01	Tinggi
	X2.2	Menurut saya, orang lain senang berteman dengan atasan	4,03		Tinggi
	X2.3	Atasan adalah orang yang menyenangkan untuk diajak bekerja sama	4		Tinggi
<i>Loyalty</i>	X2.4	Atasan selalu mendukung anggota terhadap keputusan positif yang diambilnya	4,13	4,08	Tinggi
	X2.5	Atasan akan membela anggota seandainya ada yang “menjatuhkan/menghina” anggota	4,05		Tinggi
	X2.6	Atasan akan mendukung anggota bila anggota berani mengakui kesalahan yang dilakukannya dengan jujur	4,08		Tinggi
<i>Contribution</i>	X2.7	Saya selalu memberikan dukungan untuk atasan dalam hal pekerjaan	4,15	4,02	Tinggi
	X2.8	Saya bersedia melakukan pekerjaan tambahan melebihi dari yang biasanya diminta untuk membantu atasan mencapai tujuan pekerjaannya	4,03		Tinggi
	X2.9	Saya tidak berkeberatan bekerja keras untuk atasan	3,88		Tinggi
<i>Professional respect</i>	X2.10	Saya terkesan dengan pengetahuan atasan tentang pekerjaannya	3,98	4,00	Tinggi
	X2.11	Saya menghargai wawasan dan kompetensi atasan	4,03		Tinggi
	X2.12	Saya mengagumi keahlian profesi atasan	4		Tinggi

Sumber : Olah data primer, 2022

**Kepemimpinan transformasional**

**Tabel 4.8**

Analisis deskriptif variabel kepemimpinan transformasional

Indikator	No. item	Pernyataan	Mean item	Mean indikator	Keterangan
<i>Idealized Influenced : Attributes</i>	X3.1	Bangga mengajak orang lain untuk bergabung dengan saya	3.98	4,10	Tinggi
	X3.2	Meninggalkan kepentingan pribadi untuk kebaikan kelompok	4.25		Sangat tinggi
	X3.3	Bertindak dengan cara-cara membuat orang lain menghargai saya	4.05		Tinggi
	X3.4	Menunjukkan kekuasaan dan percaya diri	4.13		Tinggi
<i>Idealized Influenced : Behaviors</i>	X3.5	Membicarakan tentang nilai-nilai dan keyakinan yang saya anggap paling penting	4.35	4,51	Sangat tinggi
	X3.6	Menetapkan pentingnya memiliki fokus pada tujuan	4.48		Sangat tinggi
	X3.7	Mempertimbangkan moral dan konsekuensi etika dari keputusan	4.55		Sangat tinggi
	X3.8	Mempertimbangkan moral dan konsekuensi etika dari keputusan	4.65		Sangat tinggi
<i>Inspirational Motivation</i>	X3.9	Bicara optimis tentang masa depan	4.60	4,57	Sangat tinggi
	X3.10	Bicara dengan antusias tentang apa yang perlu dicapai	4.53		Sangat tinggi
	X3.11	Mengucapkan dengan keyakinan visi masa depan	4.53		Sangat tinggi
	X3.12	Mengekspresikan dengan percaya diri bahwa tujuan akan tercapai	4.63		Sangat tinggi
<i>Intellectual Stimulation</i>	X3.13	Mengetes kembali asumsi kritisikal dengan pertanyaan yang sesuai	4.20	4,38	Tinggi
	X3.14	Mencari perspektif yang berbeda ketika memecahkan masalah	4.45		Sangat tinggi
	X3.15	Mengajak orang lain melihat permasalahan dari sudut yang berbeda	4.40		Sangat tinggi
	X3.16	Sarankan cara baru dengan memperlihatkan bagai mana tugas-tugas diselesaikan	4.45		Sangat tinggi
<i>Individual consideration</i>	X3.17	Meluangkan waktu untuk mengajar dan membimbing	3.90	4,18	Tinggi
	X3.18	Suka memperlakukan orang lain sebagai individu, bukan hanya anggota kelompok	4.30		Sangat tinggi
	X3.19	Melihat individu memiliki perbedaan kebutuhan, kemampuan dan aspirasi diantara mereka	4.45		Sangat tinggi

X3.20	Membantu orang lain untuk mengembangkan kekuatan mereka	3.98	Tinggi
-------	---	------	--------

Sumber : Olah data primer, 2022

## Komitmen organisasi

**Tabel 4.9**  
Analisis deskriptif variabel komitmen organisasi

Indikator	No. item	Pernyataan	Mean item	Mean indikator	Keterangan
<i>Affective Commitment</i>	X4.1	Saya merasa senang untuk menghabiskan sisa karier saya di ATPIKA	3.88	4,02	Tinggi
	X4.2	Saya merasa permasalahan intern di ATPIKA yang timbul merupakan permasalahan saya sendiri	3.98		Tinggi
	X4.3 (R)	Saya tidak merasa bahwa saya merupakan bagian dari keluarga besar ATPIKA	4.10		Tinggi
	X4.4 (R)	Saya tidak merasa terikat secara emosional terhadap ATPIKA	3.98		Tinggi
	X4.5	Saya merasa dengan bergabung di ATPIKA memiliki banyak makna pribadi bagi kehidupan saya	4.08		Tinggi
	X4.6 (R)	Saya tidak merasakan adanya rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi ATPIKA ini	4.13		Tinggi
<i>Continuance Commitment</i>	X4.7	Saya merasa berat untuk meninggalkan ATPIKA saat ini, sekalipun saya ingin melakukannya	4.08	4,07	Tinggi
	X4.8	Saya merasa akan ada banyak hal dalam kehidupan saya yang terganggu jika saya memutuskan untuk meninggalkan ATPIKA saat ini	4.03		Tinggi
	X4.9	Saat ini, mempertahankan pekerjaan saya di organisasi ini adalah masalah kebutuhan dan juga keinginan saya	4.10		Tinggi
	X4.10	Saya memiliki terlalu sedikit pilihan alternatif karier apabila ingin meninggalkan institusi ini	4.08		Tinggi
	X4.11	Salah satu konsekuensi negatif meninggalkan pekerjaan saya di organisasi ini adalah langkanya alternatif yang tersedia di tempat lain	4.08		Tinggi
	X4.12	Salah satu alasan utama saya untuk terus bekerja pada organisasi ini adalah karena kepergian saya membutuhkan pengorbanan pribadi yang cukup besar.	4.05		Tinggi
<i>Normative Commitment</i>	X4.13 (R)	Saya tidak merasa berkewajiban untuk tetap berada di organisasi saya	4.03	3.05	Tinggi
	X4.14	Saya tidak merasa menjadi hal yang benar untuk meninggalkan ATPIKA saat ini, meskipun itu akan menguntungkan saya	4.05		Tinggi
	X4.15	Saya akan merasa bersalah jika saya meninggalkan organisasi ini sekarang.	4.08		Tinggi
	X4.16	Organisasi ini layak mendapatkan kesetiaan saya	4,00		Tinggi



X4.17	Saya tidak akan meninggalkan organisasi saya sekarang karena saya masih memiliki tanggung jawab terhadap ATPIKA	4.05	Tinggi
X4.18	Saya berhutang banyak pada organisasi ini.	4.08	Tinggi

Sumber : Olah data primer, 2022

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil uji Validitas

Uji validitas pada ketiga skala ini menggunakan teknik korelasi *product moment*. Pemilihan aitem valid dengan memilih aitem yang memiliki korelasi  $\geq 0,30$  Azwar, (2011). Menurut Azwar, (2011) semua aitem yang mencapai koefisien korelasi minimal 0,3 maka validitasnya dianggap memuaskan. Dari hasil analisis semua indikator memiliki nilai korelasi  $> 0,30$  dan dinyatakan sah.

### Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan formula *Alpha Cronbach*. Nilai variabel dinyatakan reliabel jika pada masing – masing variabel penelitian nilainya di atas 0,70. Dari hasil penelitian masing masing variabel memiliki nilai di atas 0,70 dapat disimpulkan bahwa kesemua variabel penelitian ini memiliki reliabilitas yang sangat memuaskan.

## HASIL UJI NORMALITAS

### Model 1

Adapun hasil uji normalitas dengan menggunakan *kolmogorov smirnov test* serta uji *shapiro wilk* diperoleh nilai sig lebih besar dari 5%, di mana dengan menggunakan uji *kolmogorov smirnov test* nilai sig = 0,054 (  $p > 5\%$ ) dan nilai sig dengan uji *shapiro wilk* = 0,093 (  $p > 5\%$ ) sehingga dapat disimpulkan bahwa kesemua variabel dalam penelitian ini terdistribusi secara normal.

### Model 2

Adapun hasil uji normalitas Model 2 dengan menggunakan *kolmogorov smirnov test* serta uji *shapiro wilk* diperoleh nilai sig lebih besar dari 5%, di mana dengan menggunakan uji *kolmogorov smirnov test* nilai sig = 0,135 (  $p > 5\%$ ) dan nilai sig dengan uji *shapiro wilk* = 0,054 (  $p > 5\%$ ) sehingga dapat disimpulkan bahwa kesemua variabel dalam penelitian ini terdistribusi secara normal.

## UJI MODEL

### Koefisien determinasi

#### Model 1

**Tabel 4.10**

Koefisien determinasi pengaruh berbagi pengetahuan, pertukaran pemimpin-anggota, kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terhadap kinerja dosen

Konstruk	R <sup>2</sup>	Keterangan
Kinerja Dosen (Y)	0,873	Kuat

Sumber : Olah data primer, 2022

Menurut Chin (1998), nilai *R-Square* dikategorikan kuat jika lebih dari 0,67, moderat jika lebih dari 0,33 tetapi lebih rendah dari 0,67, dan lemah jika lebih dari 0,19 tetapi lebih rendah dari 0,33. Hasil koefisien determinasi pada model regresi Tabel sebesar 0,873 artinya sebesar 87,3 % variabel berbagi pengetahuan, pertukaran pemimpin-anggota, kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi dapat memengaruhi kinerja dosen dan sisanya 12,7 % dipengaruhi faktor lainnya yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

## Model 2

**Tabel 4.11**

Koefisien determinasi Pengaruh berbagi pengetahuan, pertukaran pemimpin-anggotadan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi

Konstruk	R <sup>2</sup>	Keterangan
Komitmen organisasi	0,508	Moderat

Sumber : Olah data primer, 2022

Menurut Chin (1998), nilai *R-Square* dikategorikan kuat jika lebih dari 0,67, moderat jika lebih dari 0,33 tetapi lebih rendah dari 0,67, dan lemah jika lebih dari 0,19 tetapi lebih rendah dari 0,33. Hasil koefisien determinasi pada model regresi di atas sebesar 0,508 artinya sebesar 50,8 % variabel berbagi pengetahuan, pertukaran pemimpin-anggotadan kepemimpinan transformasional dapat memengaruhi komitmen organisasi dan sisanya 49,2 % dipengaruhi faktor lainnya yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

## Persamaan linear Model 1

Persamaan linear Model 1 dapat dilihat sebagai berikut

$$Y = a + b_{21}X_1 + b_{22}X_2 + b_{23}X_3 + b_{24}X_4 + e_2 \text{ ----2}$$

$$Y = 12,244 + 0,201X_1 + 0,070X_2 + 0,036X_3 + 0,033X_4 + e_2 \text{ ---(1)}$$

## Persamaan linear Model 2

Persamaan linear Model 2 dapat dilihat sebagai berikut :

$$X_4 = a + b_{11}X_1 + b_{12}X_2 + b_{13}X_3 + e_1$$

$$X_4 = 5,819 + 1,694X_1 + 0,146X_2 + 0,204X_3 + e_1 \text{ -----(2)}$$

## UJI F

Model	F	Sig.
Model Regresi Pertama	59,942	0,000
Model Regresi Kedua	12.398	0,000

Nilai signifikansi pada masing-masing model regresi adalah sebesar 0,000, dan lebih kecil dari 0,05. Hasil ini dapat disimpulkan bahwa model regresi pertama dan kedua sudah fit dan signifikan, sehingga layak digunakan

## (UJI- T)

### Model 1

**Tabel 4.12**

Hasil uji-t variabel berbagi pengetahuan, pertukaran pemimpin-anggota, kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terhadap kinerja dosen

Variabel	t	Sig	Kesimpulan
Berbagi pengetahuan	4,952	0,000	Signifikan
Pertukaran pemimpin-anggota	2,750	0,009	Signifikan
Kepemimpinan transformasional	2,192	0,035	Signifikan
Komitmen organisasi	2,642	0,012	Signifikan

Sumber : Olah data primer, 2022

Berdasarkan Tabel terlihat bahwa pengujian berbagi pengetahuan dengan kinerja dosen ditunjukkan dengan nilai sig = 0,000 ( $p < 5\%$ ) yang artinya berbagi pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja dosen sehingga **hipotesis diterima**.

Pengujian pertukaran pemimpin-anggota dengan kinerja dosen diperoleh hasil sig = 0,009 ( $p < 5\%$ ) yang berarti pertukaran pemimpin-anggota berpengaruh terhadap kinerja dosen sehingga **hipotesis diterima**.

Pengujian kepemimpinan transformasional dengan kinerja dosen diperoleh hasil sig = 0,035 ( $p < 5\%$ ) yang berarti kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja dosen sehingga **hipotesis diterima**.

Pengujian komitmen organisasi dengan kinerja dosen diperoleh hasil sig = 0,012 ( $p < 5\%$ ) yang berarti komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja dosen sehingga **hipotesis diterima**.

**Model 2**

**Uji Tabel 4.13**

Hasil uji-t variabel berbagi pengetahuan, pertukaran pemimpin-anggotadan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen oragnisasi

Variabel	t	Sig	Kesimpulan
Berbagi pengetahuan	3,623	0,001	Signifikan
Pertukaran pemimpin-anggota	0,429	0,670	Tidak signifikan
Kepemimpinan transformasional	0,943	0,352	Tidak signifikan

Sumber : Olah data primer, 2022

Berdasarkan Tabel 4.18 terlihat bahwa pengujian berbagi pengetahuan dengan komitmen organisasi ditunjukkan dengan nilai sig (X1) = 0,001 (p < 5%) yang artinya berbagi pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi sehingga hipotesis **diterima**.

Pengujian pertukaran pemimpin-anggotadengan komitmen organisasi diperoleh nilai sig = 0,670 (p > 5%) yang artinya pertukaran pemimpin-anggotatidak berpengaruh terhadap komitmen oragnisasi sehngga hipotesis **ditolak**.

Pengujian kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasi diperoleh nilai sig = 0,352 (p > 5%) yang artinya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi sehingga hipotesis **ditolak**.

**UJI INTERVENING**

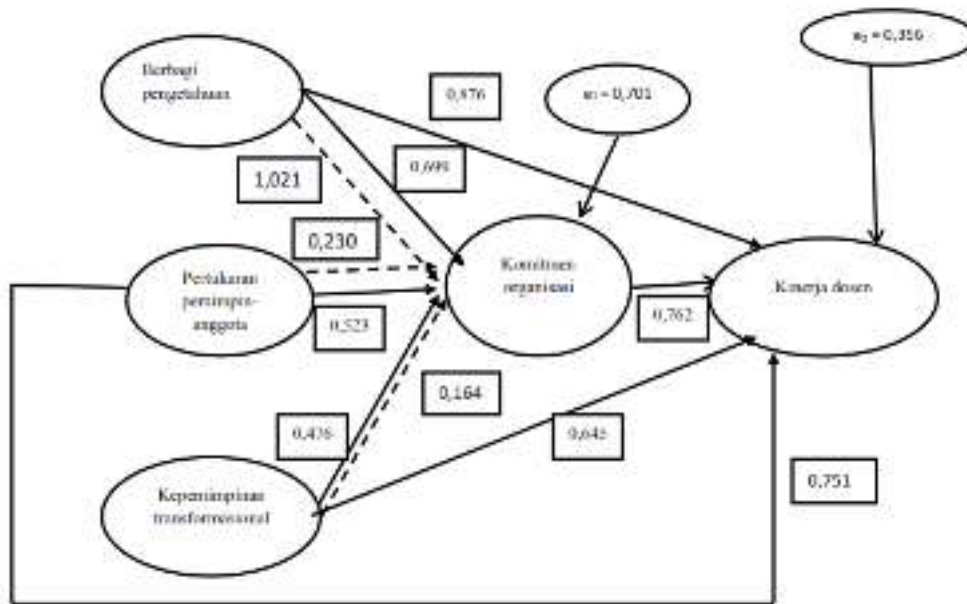
Variabel	Sobel Test Statistic	One-tailed probability	Two-tailed probability
X1 → X4 → Y	2,669	0,004	0,007
X2 → X4 → Y	2,564	0,005	0,010
X3 → X4 → Y	2,429	0,007	0,015

Nilai Sobel test statistic sebesar 2,669 dengan signifikansi 0,004. Nilai Sobel test statistic lebih besar dari nilai t tabel 2,669 > 0,028 dan nilai signifikan 0,004 lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti bahwa komitmen organisasi secara signifikan dapat memediasi berbagi pengetahuan terhadap kinerja dosen. Sehingga hipotesis diterima

Nilai Sobel test statistic sebesar 2,564 dengan signifikansi 0,005. Nilai Sobel test statistic lebih besar dari nilai t tabel 2,564 > 0,028 dan nilai signifikan 0,005 lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti bahwa komitmen organisasi secara signifikan dapat memediasi pertukaran pemimpin – anggota terhadap kinerja dosen. Sehingga hipotesis diterima

Nilai Sobel test statistic sebesar 2,429 dengan signifikansi 0,007. Nilai Sobel test statistic lebih besar dari nilai t tabel 2,429 > 0,028 dan nilai signifikan 0,007 lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti bahwa komitmen organisasi secara signifikan dapat memediasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dosen. Sehingga hipotesis diterima

HASIL ANALISIS PATH



PEMBAHASAN

**Berbagi pengetahuan berpengaruh positif terhadap kinerja dosen ( H1 )**

Berdasarkan hasil statistika diperoleh hasil bahwa **hipotesis diterima** artinya berbagi pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Hasil penelitian Balik (2019), membuktikan peran penting perilaku Berbagi pengetahuan yang terbukti memediasi indikator internal dosen dan pemahaman filosofi, norma atau nilai-nilai yang dianut dalam institusi pendidikan dan sebagai kekuatan sosial, serta terbukti relevan sebagai azas *knowledge management* guna meningkatkan kinerja dosen dalam tugas tri dharma yang kompleks sebagai konsekuensi memasuki era revolusi industri 4.0. Hasil-hasil kajian empiris menjustifikasi Berbagi pengetahuan sebagai perilaku penting guna meningkatkan pengetahuan, pengalaman dosen serta relevan dengan tuntutan pelaksanaan tugas Tri Dharma Perguruan Tinggi saat ini.

**Pertukaran pemimpin – anggota berpengaruh positif terhadap kinerja dosen ( H2 )**

Berdasarkan hasil statistika diperoleh hasil bahwa **hipotesis diterima** artinya pertukaran pemimpin-anggota berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Beberapa penelitian sebelumnya yang juga membuktikan bahwa pertukaran pemimpin-anggota berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja karyawan, seperti dari Suryadi (2017)); (Elshifa, 2018), (Taqiuddin et al., 2018) dan (Kharimah & Frianto, 2019).

Pertukaran pemimpin-anggota ini merefleksikan adanya pertukaran sosial antara pemimpin dan anggota. Pemimpin mengembangkan hubungan unik satu per satu dengan anggotanya. Seorang anggota yang memiliki kualitas hubungan dengan pemimpin yang tinggi menunjukkan tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan, kontribusi terhadap unit kerjanya, dan menunjukkan kinerja yang tinggi pula. Sebaliknya, anggota yang memiliki kualitas hubungan dengan pemimpin yang rendah menunjukkan kinerja yang rendah dan cenderung memiliki tingkat pengunduran diri yang tinggi.

### **Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja dosen ( H3 )**

Berdasarkan hasil statistika diperoleh hasil bahwa **hipotesis diterima** artinya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Hal ini sesuai dengan penuturan dari banyak ahli lainnya yang mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap kinerja karyawan seperti: (Jufrizen & Lubis, 2020), (Kusuma & Rahardja, 2018), (Gita & Yuniawan, 2016). (Sazly & Ardiani, 2019) juga mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja di mana semakin tepat penerapan gaya kepemimpinan transformasional, maka akan semakin tinggi kinerja pegawai yang artinya jika pemimpin dapat memengaruhi dan mengarahkan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan, maka karyawan akan bekerja dengan baik, dan meningkatkan kinerjanya. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori Kepemimpinan transformasional yang menyatakan bahwa ketika seorang pemimpin mampu memberikan pengaruh positif dan motivasi yang baik terhadap karyawannya dapat meningkatkan kualitas kinerja pegawai, sebaliknya pimpinan yang tidak mampu memberikan pengaruh positif dan hanya dapat memberikan tekanan pada karyawannya dan memengaruhi penurunan kinerja pegawai.

### **Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja dosen ( H4 )**

Berdasarkan hasil statistika diperoleh hasil bahwa **hipotesis diterima** artinya komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Dirwan (2015), dalam penelitiannya juga mengemukakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Yusaini (2017), dalam penelitiannya juga mengemukakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja dosen.

Kebutuhan untuk mendapat hasil yang baik, ditemukan bahwa orang yang mempunyai kinerja tinggi membedakan diri mereka dengan orang lain, berkat kehendak mereka untuk melakukan segala sesuatu dengan cara lebih baik. Beberapa hal telah ditemukan tentang kebutuhan dosen untuk meningkatkan kinerja. Pertama, dosen dengan kebutuhan kinerja yang tinggi lebih menyukai situasi kerja dengan tanggung jawab pribadi, umpan balik, dan tingkat resiko yang sedang. Apabila ciri-ciri ini menonjol, dosen yang tinggi kebutuhan kinerjanya akan mempunyai komitmen yang kuat. Kedua,

suatu kebutuhan yang tinggi untuk berkarya tidaklah dengan sendirinya menuntun ke arah menjadi mempunyai kinerja yang tinggi. Untuk mempunyai kinerja yang tinggi memerlukan suatu persetujuan diri yang menjadi kekuatan untuk membentuk rangsangan-rangsangan, kemudian baru membentuk suatu reaksi dalam bentuk komitmen untuk berbuat. Komitmen dipandang sebagai suatu sikap keterikatan kepada organisasi, yang berperan penting pada pekerjaan tertentu dan perilaku yang terkait. Sebagai contoh, dosen yang memiliki komitmen tinggi, akan selalu meningkatkan prestasi, dan lebih kecil kemungkinannya untuk meninggalkan organisasi, dibandingkan dengan dosen yang memiliki komitmen rendah.

#### **Berbagi pengetahuan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi ( H 5 )**

Berdasarkan statistika diperoleh hasil bahwa **hipotesis diterima** artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini didukung oleh hasil penelitian dari Salleh et al. (2017), mengemukakan bahwa terdapat korelasi positif dan signifikan antara berbagi pengetahuan dengan komitmen organisasi. Oleh karena itu ketika individu bersedia untuk berbagi pengetahuan kepada individu lainnya maka akan memengaruhi komitmennya terhadap organisasi. Berbagi pengetahuan merupakan perilaku yang sangat penting untuk menunjang perkembangan organisasi saat ini, termasuk institusi perguruan tinggi (Latupapua et al., 2021).

Menurut Alavi & Leidner (2001), serta Earl (2001), bahwa sumber daya yang terpenting dalam suatu organisasi adalah pengetahuan karena pengetahuan merupakan aset yang tak berwujud dan melibatkan proses kreatif yang sulit untuk ditiru dan diduplikasi. Pelaksanaan praktik sharing dalam kehidupan berorganisasi bukanlah hal mudah, dibutuhkan kesadaran dan komitmen setiap individu untuk tetap konsisten menjalankan praktik penerapan manajemen pengetahuan ini.

#### **Pertukaran pemimpin - anggota berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi ( H6 )**

Berdasarkan hasil statistika diperoleh hasil bahwa **hipotesis ditolak** artinya pertukaran pemimpin-anggota tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Hal ini ternyata sejalan dengan hasil penelitian dari Pranoto (2015) yang menyatakan bahwa pertukaran pemimpin-anggota tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Hal ini terjadi karena tidak semua individu yang memiliki kedekatan tinggi dengan atasan akan memberikan tingkat komitmen tinggi bagi organisasi. Hal senada juga dikemukakan oleh (Nurokhim & Rozak, 2022) bahwa *leader member exchange* (pertukaran atasan-anggota) tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Sistem kepemimpinan Pertukaran pemimpin-anggota dalam penerapannya dapat menghasilkan timbal balik antar individu tanpa terpengaruh batas atau strata sosial. Pemimpin dan karyawan dapat berkomunikasi tanpa memandang senioritas dan jabatan sehingga dapat berdampak positif terhadap perusahaan pertukaran pemimpin-anggota diyakini dapat menjadikan karyawan memiliki kepuasan tersendiri dalam melakukan suatu pekerjaan dan dapat dijadikan acuan untuk meningkatkan kualitas kerja dan produktivitas karyawan. Menurut Craig (2011), ketika interaksi antara atasan dan anggota memiliki kualitas yang tinggi maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap anggotanya

demikian pula seorang anggota akan merasakan bahwa atasannya banyak memberikan dukungan dan motivasi.

#### **Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi ( H7 )**

Berdasarkan hasil statistika diperoleh hasil bahwa **hipotesis ditolak** artinya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Hal ini didukung pula oleh hasil penelitian sebelumnya yaitu dari Rahmawati, Mariyudi, & Qamarius (2021) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Selain itu Azizah, Murgiyanto, & Nugroho (2019) juga mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memengaruhi komitmen organisasi. Ini diartikan karena seorang dosen berkomitmen atas dasar keprofesian sebagai pendidik sehingga bagaimanapun sikap pemimpinnya seorang dosen tetap memiliki komitmen yang tinggi terhadap profesinya.

#### **Berbagi pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja dosen dengan dimediasi oleh komitmen organisasi ( H8 )**

Berdasarkan hasil statistika diperoleh hasil bahwa **hipotesis diterima** artinya berbagi pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen dengan dimediasi oleh komitmen organisasi. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian dari (Putri & Amalia, 2018) yang mengemukakan bahwa berbagi pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja dosen. Sedangkan menurut Kartono (2020) dalam penelitiannya mengemukakan berbagi pengetahuan, *individual innovation capability*, dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja guru. Ketika berbagi pengetahuan, dengan dimediasi oleh komitmen organisasi secara bersama-sama berlangsung dalam suatu organisasi, maka tidak menutup kemungkinan bagi organisasi memperoleh sumber daya manusia dengan kinerja yang prima.

Berbagi pengetahuan mendorong pekerja untuk berkomunikasi secara teratur dengan rekan kerja dengan keterlibatan penuh dalam perilaku kerja kreatif. Ketika karyawan berbagi pengetahuan, akses mereka lebih terbuka terhadap pengetahuan relevan yang dimiliki oleh rekan kerja sehingga dapat memacu kemampuan kognitif untuk mengatasi berbagai kesulitan dalam bekerja (Wang & Noe, 2010). Berbagi pengetahuan juga dapat membantu karyawan dalam mengontrol dan mengelola kesulitan bekerja karena mereka dapat berkonsultasi dengan orang lain dan belajar lebih banyak tentang cara mengatasi tantangan ketika mereka mulai bekerja (Cabrera & Cabrera, 2005). Demikian juga dukungan yang dialami karyawan melalui komunikasi yang terbuka dapat menghasilkan energi positif yang dapat mendorong kreativitas kerja yang lebih tinggi.

#### **Pertukaran pemimpin – anggota berpengaruh terhadap kinerja dosen dengan dimediasi oleh komitmen organisasi ( H9 )**

Berdasarkan hasil statistika diperoleh hasil bahwa **hipotesis diterima** artinya pertukaran pemimpin-anggota berpengaruh terhadap kinerja dosen dengan dimediasi oleh komitmen organisasi. Adapun



beberapa penelitian pendukung sebelumnya seperti dari Kambu (2012) dan Hasan (2021), melakukan penelitian tentang pengaruh pertukaran pemimpin-anggota terhadap kinerja melalui komitmen organisasi. Hasil yang diperoleh ialah terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara pertukaran pemimpin-anggota terhadap kinerja melalui komitmen organisasi.

### **Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja dosen dengan dimediasi oleh komitmen organisasi ( 10 )**

Berdasarkan hasil statistika diperoleh hasil bahwa **hipotesis diterima** artinya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif. Penelitian Nurdin & Rohendi (2016), Sina (2013), dan Mubarak & Darmanto (2015) menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Selain itu pada penelitian Rasyid (2020), juga mengemukakan hal serupa yaitu terdapat pengaruh mediasi komitmen organisasi antara hubungan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada perusahaan ini sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional dalam organisasi menyebabkan semakin tinggi pula komitmen organisasi yang pada akhirnya juga akan meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan pada perusahaan yang berorientasi pada keterlibatan karyawan dalam organisasi dapat meningkatkan tingkat komitmen organisasi para karyawannya yang pada gilirannya akan mengarah ke tingkat kinerja karyawan yang lebih tinggi.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **SIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian ini maka dapat diperoleh simpulan bahwa hal – hal yang dapat meningkatkan kinerja dosen adalah:

- 1) Berbagi pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen, artinya berbagi pengetahuan sangat dibutuhkan untuk menunjang peningkatan kinerja dosen. Semakin tinggi frekuensi berbagi pengetahuan yang dilakukan maka semakin tinggi kinerja yang didapat sebaliknya semakin rendah frekuensi berbagi pengetahuan yang dilakukan maka semakin rendah pula kinerja yang didapat.
- 2) Pertukaran pemimpin-anggota berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen, artinya pertukaran pemimpin dan anggota (atasan dan dosen) yang menekankan kualitas hubungan kerjasama yang terjalin baik maka dapat dipastikan akan meningkatkan kinerja dosen, semakin tinggi pertukaran pemimpin-anggota maka semakin tinggi pula kualitas kinerja yang dihasilkan dan sebaliknya.
- 3) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen, artinya pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk menyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya akan dapat mendorong pengikutnya untuk

mengoptimalkan kinerja sehingga bila semakin tinggi kepemimpinan transformasional yang dilakukan maka semakin tinggi pula kinerja yang ditunjukkan dan sebaliknya.

- 4) Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen, artinya komitmen organisasi sangat dibutuhkan dalam peningkatan kinerja dosen, semakin besar komitmen yang dimiliki oleh dosen maka akan semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkannya dan sebaliknya.
- 5) Berbagi pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, artinya berbagi pengetahuan juga dapat meningkatkan komitmen organisasi seorang dosen, semakin tinggi frekuensi dosen dalam berbagi pengetahuan maka semakin tinggi pula komitmen organisasi yang dimiliki dan sebaliknya.
- 6) Pertukaran pemimpin-anggota tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi, artinya kualitas hubungan kerjasama yang terjalin baik antara pemimpin-anggota tidak mampu mempengaruhi komitmen dosen dalam bekerja. Hal ini disebabkan dosen ATPIKA telah memiliki komitmen organisasi yang baik.
- 7) Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi, artinya kepemimpinan transformasional tidak cukup mampu untuk mempengaruhi komitmen organisasi dosen. Hal ini disebabkan karena dosen ATPIKA telah memiliki komitmen organisasi yang baik.
- 8) Berbagi pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen dengan dimediasi komitmen organisasi, artinya berbagi pengetahuan dapat mempengaruhi kinerja dosen dengan diperkuat oleh komitmen organisasi.
- 9) Pertukaran pemimpin-anggota berpengaruh terhadap kinerja dosen dengan dimediasi komitmen organisasi, artinya pertukaran pemimpin-anggota dapat mempengaruhi kinerja dosen dengan diperkuat adanya komitmen organisasi.
- 10) Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen dengan dimediasi oleh komitmen organisasi, artinya kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi kinerja dosen bila diperkuat oleh adanya komitmen organisasi.

## SARAN

- 1) Untuk peningkatan berbagi pengetahuan, dibutuhkan keinginan yang tinggi bersedia membagi ilmu yang dimiliki kepada rekan lainnya guna pengembangan jurusan maupun institusi
- 2) Untuk peningkatan pertukaran pemimpin-anggota dibutuhkan adanya *professional respect* antar dosen maupun atasan agar tercipta hubungan yang harmonis serta kondisi kerja yang kondusif
- 3) Untuk peningkatan kepemimpinan transformasional dibutuhkan dedikasi yang lebih dari dosen ATPIKA terutama dalam pengembangan mahasiswa melalui pengajaran dan pembimbingan tugas akhir.

- 4) Untuk peningkatan komitmen organisasi maka dibutuhkan adanya komitmen afektif yang tinggi berupa loyalitas kerja kepada organisasi.

### **IMPLIKASI TEORETIS**

Penelitian ini berbasis pada pengembangan teori-teori sumber daya manusia dan perilaku keorganisasian. Temuan hasil penelitian diharapkan dapat memperkuat pengembangan teori-teori pengembangan sumber daya manusia dan perilaku keorganisasian khususnya yang berkaitan dengan kinerja dosen, berbagi pengetahuan, pertukaran pimpinan-anggota, kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi.

### **IMPLIKASI MANAJERIAL**

Upaya untuk meningkatkan kinerja dosen di ATPIKA Semarang dapat dilakukan usaha-usaha sebagai berikut :

- 1) Pentingnya mendorong para dosen ATPIKA untuk berkontribusi dalam berbagi pengetahuan antar rekan-rekan lainnya karena terbukti efektif dalam meningkatkan kinerja dosen ATPIKA apalagi bila dosen ATPIKA juga memiliki komitmen berorganisasi yang tinggi.
- 2) Peran kepemimpinan seperti pertukaran pemimpin-anggota serta kepemimpinan transformasional perlu ditumbuhkan karena berperan dalam meningkatkan kinerja dosen ATPIKA secara langsung.
- 3) Peranan komitmen dosen ATPIKA terhadap institusi harus dipertahankan dan ditingkatkan karena berperan dalam memediasi faktor berbagi pengetahuan para dosen ATPIKA Semarang serta meningkatkan kinerja dosen secara langsung.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 25(1). <https://doi.org/10.2307/3250961>
- Alexander, J. (2018). Tacit dan Explicit Knowledge. In *Binus Univesity*.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). Organizational Commitment-Allen-Meyer (1990).pdf. In *Journal of Occupational Psychology*.
- Arifin, A. H. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi Dan Profesionalisme Terhadap Perilaku Organisasi Dan Kinerja Dosen. *Jurnal Sosio Sains*, 4(2).
- AULIA, A. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Knowledge Sharing Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pt. Pelabuhan Indonesia Iii Cabang Tanjung Perak Surabaya). *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 4(3).

- Awel Suryadi. (2017). Pengaruh leader member exchange (lmx) terhadap kinerja pegawai (Studi pada Pegawai di Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang). *Dinamika Bahari*, 8(1). <https://doi.org/10.46484/db.v8i1.56>
- Aziz, M., Musnadi, S., & Yunus, M. (2012). Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Banda. *Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, 1(1).
- Azwar, S. (2011). Reliabilitas Dan Validitas. *Yogyakarta: Pustaka Pelajar*.
- Badar, E. F., & Seniati, A. Ni. L. (2017). Pengaruh Trust Terhadap Berbagi Pengetahuan Melalui Mediasi Komitmen Organisasi pada Dosen Perguruan Tinggi. *Indigenous: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 2(1). <https://doi.org/10.23917/indigenous.v1i1.4459>
- Bagis, F., Darmawan, A., Hidayah, A., & Ikhsani, M. M. (2020). The Influence of Leadership Style and Organizational Culture by Mediating Job Satisfaction on Organizational Commitment Case Study in Employees Of Islamic Education Institution. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 6(3). <https://doi.org/10.29040/jiei.v6i3.1450>
- Bass, B M, & Avolio, B. J. (2000). Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). In *Mind Garden*.
- Bass, Bernard M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Bayari, R., Al Shamsi, A. A., Salloum, S. A., & Shaalan, K. (2022). Impact of Knowledge Management on Organizational Performance. *Lecture Notes in Networks and Systems*, 322. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-85990-9\\_82](https://doi.org/10.1007/978-3-030-85990-9_82)
- Berson, Y., Shamir, B., Avolio, B. J., & Popper, M. (2001). The relationship between vision strength, leadership style, and context \*. *Leadership Quarterly*, 12(1). [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00064-9](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00064-9)
- Bock, G. W., & Kim, Y. G. (2002). Breaking the Myths of Rewards: An Exploratory Study of Attitudes about Knowledge Sharing. *Information Resources Management Journal (IRMJ)*, 15(2). <https://doi.org/10.4018/irmj.2002040102>
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Van Den Heuvel, M. (2015). Leader-member exchange, work engagement, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7). <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2013-0088>
- Cabrera, E. F., & Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5). <https://doi.org/10.1080/09585190500083020>
- Castaneda, D. I., & Durán, W. F. (2018). Knowledge sharing in organizations: Roles of beliefs, training, and perceived organizational support. *Knowledge Management and E-Learning*, 10(2). <https://doi.org/10.34105/j.kmel.2018.10.010>
- Cheng, M., Ho, J. S., & Lau, P. M. (2009). Knowledge sharing in academic institutions : a study of

- multimedia university malaysia. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 7(3).
- Chin, W. W. (1998). *The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling*. April.
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. (2012). Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace 3rd Edition. In *McGraw-Hill Education*; 3 edition. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-375000-6.00263-9>
- Craig, S. B. (2011). Leadership in Organizations (7th edition) by Gary Yukl. *Personnel Psychology*, 64(4). [https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01228\\_3.x](https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01228_3.x)
- Curtis, S., & Wright, D. (2001). Retaining employees – the fast track to commitment. *Management Research News*, 24(8–9). <https://doi.org/10.1108/01409170110782964>
- De Vries, R. E., Van Den Hooff, B., & De Ridder, J. A. (2006). Explaining knowledge sharing: The role of team communication styles, job satisfaction, and performance beliefs. *Communication Research*, 33(2). <https://doi.org/10.1177/0093650205285366>
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *Academy of Management Review*, 11(3). <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306242>
- Earl, M. (2001). Knowledge management strategies: Toward a taxonomy. *Journal of Management Information Systems*, 18(1). <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045670>
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3). <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- Elshifa, A. (2018). Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Organizational Citizenship Behavior (OCB) .... In *Economicus*.
- Faluvi, M. R., & Amri. (2016). Pengaruh Praktek Berbagi Pengetahuan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Belajar Karyawan Dan Adaptasi Karyawan Sebagai Variabel Mediasi Pada Pt Pupuk Iskandar Muda Aceh Utara. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen, Vol. 1*(No. 2).
- Firdaus, R. M., & Mulyapradana, A. (2018). Pengaruh modal sosial dan leader member exchange terhadap kinerja melalui komitmen organisasional. *Jurnal Bingkai Ekonomi*, 3(1).
- Gashi Tresi, D., & Mihelič, K. K. (2018). The roles of self-efficacy and leader–member exchange in the relationship between job crafting and work–self facilitation: A moderated mediation model. *Personnel Review*, 47(7). <https://doi.org/10.1108/PR-05-2017-0153>
- Graen, G. (2010). Leader-Member Exchange Scale. *Leadership Quarterly*, 6(Lmx).
- Hartmann, L. C., & Bambacas, M. (2000). ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A MULTI METHOD SCALE ANALYSIS AND TEST OF EFFECTS. *The International Journal of Organizational Analysis*, 8(1). <https://doi.org/10.1108/eb028912>

- Hasib, F. F., Eliyana, A., Arief, Z., & Pratiwi, A. A. (2020). The effect of transformational leadership on employee performance mediated by leader-member exchange (LMX). *Systematic Reviews in Pharmacy, 11*(11). <https://doi.org/10.31838/srp.2020.11.173>
- Herlambang, A. L. (2017). Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Pada PT. Ponsel Jobs Indonesia First Media Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM), 5*(1).
- Hoe, S. L., & McShane, S. (2010). Structural and informal knowledge acquisition and dissemination in organizational learning: An exploratory analysis. *Learning Organization, 17*(4). <https://doi.org/10.1108/09696471011043117>
- Humphrey, A. (2012). Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behaviors: The Role of Organizational Identification. *Psychologist-Manager Journal, 15*(4). <https://doi.org/10.1080/10887156.2012.731831>
- Husain, H. W. (2011). Pengaruh indikator-indikator kepemimpinan partisipatif kepala desa terhadap pembangunan pendidikan nonformal. *JIV, 6*(1). <https://doi.org/10.21009/jiv.0601.7>
- Jex, S. M. (2002). A scientist-practitioner approach, organizational psychology. *New York: Jhon Wiley & Son.*
- Jung, Basalamah, S., & Saleh, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Kanwil Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sulawesi Selatan. *Journal Of Management Universitas Muslim Indonesia, 3*(1).
- Jyoti, J., & Bhau, S. (2015). Impact of Transformational Leadership on Job Performance: Mediating Role of Leader–Member Exchange and Relational Identification. *SAGE Open, 5*(4). <https://doi.org/10.1177/2158244015612518>
- Kambu, A., Troena, E. A., & Setiawan, M. (2012). Pengaruh Leader-Member Exchange, Persepsi Dukungan Organisasi, Budaya Etnis Papua dan Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Pegawai pada Sekda Provinsi Papua. *Jurnal Aplikasi Manajemen, 10*(2).
- Kamila, R., & Arwiyah, M. Y. (2019). Pengaruh leader member exchange (lmx) terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi (Studi Pada Pegawai Kecamatan Semen Kabupaten Kediri). *E-Proceeding of Management, 6*(1).
- Kartono, K. (2020). The Knowledge Sharing, Individual Innovation Capability dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Matrik: Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*. <https://doi.org/10.24843/matrik:jmbk.2020.v14.i02.p02>
- Kuo, T. H. (2013). How expected benefit and trust influence knowledge sharing. *Industrial Management and Data Systems, 113*(4). <https://doi.org/10.1108/02635571311322766>
- Kusuma, G., & Rahardja, E. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PD BPR BKK Taman Pematang). *Diponegoro Jurnal Of Management, 7*(2).

- Latupapua, C. V., Hiariey, H., & Larwaku, A. (2021). Efek Mediasi Komitmen Organisasional pada Pengaruh Kepercayaan Organisasi terhadap Perilaku Berbagi Pengetahuan. *JKBM (JURNAL KONSEP BISNIS DAN MANAJEMEN)*, 7(2). <https://doi.org/10.31289/jkbm.v7i2.5245>
- Laura, N. (2019). Penerapan dimensi knowledge sharing behavior terhadap kinerja karyawan perusahaan sektor wisata di Indonesia. *Fokus Ekonomi: Jurnal Ilmiah Ekonomi*, 14(2). <https://doi.org/10.34152/fe.14.2.284-301>
- Lor, W. (2017). The influence of leadership on employee performance among jewellery artisans in Malaysia. *International Journal of Accounting, Business & Management*, 5(1).
- Lumbantobing, P. (2011). Manajemen Knowledge Sharing Berbasis Komunitas. In *Proceedings of the 20th USENIX Security Symposium*.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge. In *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195187526.001.0001>
- Mahsun, M. (2016). Pengukuran Kinerja Sektor Publik (Edisi Pert). In *BPFE Yogyakarta*.
- Mardillah, A. I. (2017). Pengaruh knowledge sharing terhadap kompetensi individu dan kinerja karyawan ( Studi pada Karyawan Non-Medis RS Lavalette Malang ). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 46(2).