

***IMPROVEMENT HUMAN RESOURCE PERFORMANCE:
THE ROLE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP,
RELIGIOSITY VALUES, AND KNOWLEDGE SHARING***

TESIS

Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Mencapai derajat Sarjana S2
Program Magister Manajemen



Disusun Oleh:
Muhammad Khairul Anam
NIM 20402300095

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2024**

Halaman Pengesahan

***IMPROVEMENT HUMAN RESOURCE PERFORMANCE:
THE ROLE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP,
RELIGIOSITY VALUES, AND KNOWLEDGE SHARING***

Disusun Oleh:

Muhammad Khairul Anam
20402300095



Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan dihadapan Sidang Ujian Tesis
Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 28 Agustus 2024

Pembimbing,

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Mulyana', written in a cursive style.

**Prof. Dr. Drs Mulyana, M.Si
NIK. 210490020**

LEMBAR PENGUJIAN

***IMPROVEMENT HUMAN RESOURCE PERFORMANCE :
THE ROLE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP,
RELIGIOSITY VALUES, AND KNOWLEDGE SHARING***

Disusun Oleh:

Muhammad Khairul Anam

NIM : 20402300095

Telah dipertahankan di depan penguji
pada tanggal 31 Agustus 2024

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing

Penguji I



Prof. Dr. Drs. Mulyana, M.Si
NIK. 210490020

Prof. Dr. Heru Sulisty, SE, M.Si
NIK. 210493032

Penguji II



Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si.
NIK. 210491028

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan Untuk memperoleh Gelar
Magister Manajemen Tanggal 31 Agustus 2024
Ketua Program Pascasarjana



Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si
NIK. 210491028

Pernyataan Keaslian Karya

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : MUHAMMAD KHAIRUL ANAM
NIM : 20402300095
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “*Improvement Human Resource Performance : The Role of Transformational Leadership, Religiosity Values, and Knowledge Sharing*” merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, 31 Agustus 2024

Pembimbing

Saya yang menyatakan,


Prof. Dr. Drs. Mulyana, M.Si
NIK. 210490020


Muhammad Khairul Anam
NIM. 20402300095

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

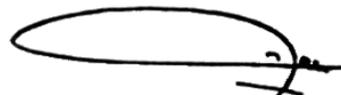
Nama : MUHAMMAD KHAIRUL ANAM
NIM : 20402300095
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “***Improvement Human Resource Performance : The Role of Transformational Leadership, Religiosity Values, and Knowledge Sharing***” dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti adapelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 31 Agustus 2024

Yang menyatakan



Muhammad Khairul Anam
NIM 20402300095

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menguji secara empiris pengaruh kepemimpinan transformasional, nilai-nilai religiusitas, dan knowledge sharing terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM). Penelitian ini menggunakan desain penelitian eksplanatori dengan populasi yang mencakup seluruh SDM di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang, sebanyak 203 SDM. Sampel penelitian terdiri dari 112 responden yang dipilih melalui teknik non-probability sampling dengan metode convenience sampling. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dengan skala interval dari 1 hingga 5, yang menggambarkan tingkat kesetujuan dari Sangat Tidak Setuju (STS) hingga Sangat Setuju (SS). Analisis data dilakukan dengan menggunakan metode Partial Least Square (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja SDM; (2) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap knowledge sharing; (3) Nilai-nilai religiusitas berpengaruh positif terhadap knowledge sharing; (4) Nilai-nilai religiusitas berpengaruh positif terhadap kinerja SDM; dan (5) Knowledge sharing berpengaruh positif terhadap kinerja SDM. Temuan ini memberikan wawasan tentang bagaimana kepemimpinan transformasional dan nilai-nilai religiusitas dapat meningkatkan kinerja SDM melalui peningkatan knowledge sharing dalam organisasi.

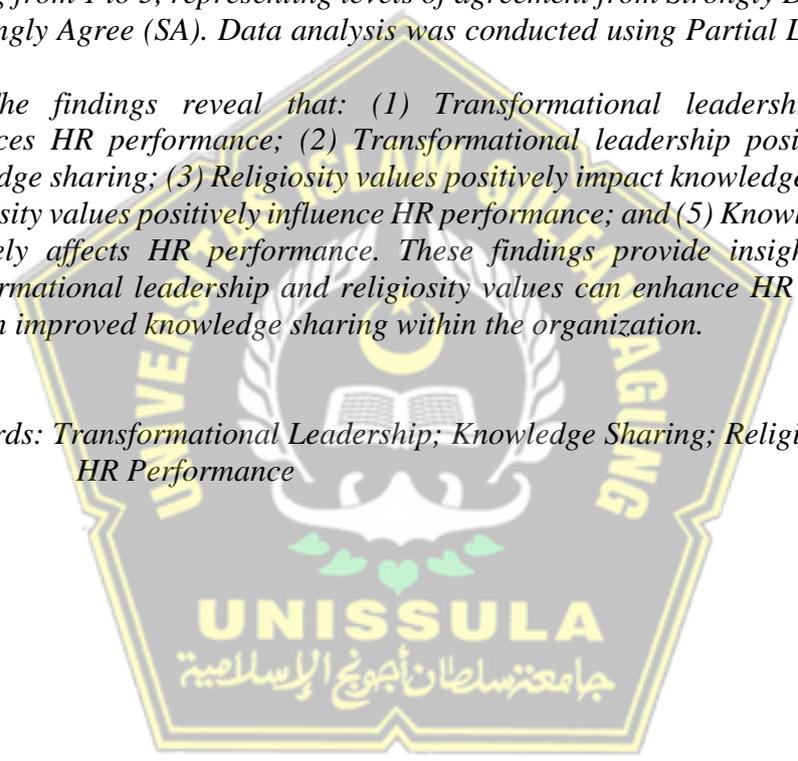
Kata kunci : Kepemimpinan transformasional; knowledge sharing; Nilai-nilai religiusitas; kinerja SDM

Abstract

This study aims to empirically analyze and test the effects of transformational leadership, religiosity values, and knowledge sharing on human resource (HR) performance. The research employs an explanatory research design with a population comprising all HR personnel at the Customs and Excise Supervision and Service Office Type Madya Pabean A Semarang, totaling 203 personnel. A sample of 112 respondents was selected using non-probability sampling with convenience sampling techniques. Data were collected via a questionnaire with an interval scale ranging from 1 to 5, representing levels of agreement from Strongly Disagree (SD) to Strongly Agree (SA). Data analysis was conducted using Partial Least Squares (PLS).

The findings reveal that: (1) Transformational leadership positively influences HR performance; (2) Transformational leadership positively affects knowledge sharing; (3) Religiosity values positively impact knowledge sharing; (4) Religiosity values positively influence HR performance; and (5) Knowledge sharing positively affects HR performance. These findings provide insights into how transformational leadership and religiosity values can enhance HR performance through improved knowledge sharing within the organization.

Keywords: Transformational Leadership; Knowledge Sharing; Religiosity Values; HR Performance



KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah Tuhan Semesta Alam Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan berbagai rahmat, anugrah, hidayah dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul ***“Improvement Human Resource Performance : The Role of Transformational Leadership, Religiosity Values, and Knowledge Sharing”***.

Terselesaikannya Tesis ini adalah wujud karunia-Nya dan tidak lepas dari peran serta berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat:

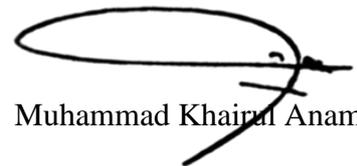
1. Prof Dr. Heru Sulisty, SE. MM selaku Dekan FE Unissula yang telah dengan sangat sabar memberikan ilmu yang sangat bermanfaat, memberikan bimbingan dengan penuh komunikatif, kesabaran, semangat dan keteladanan.
2. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE., M.Si selaku Kepala Program Studi Magister Manajemen yang telah banyak membantu penulis dalam penulisan tesis ini.
3. Prof. Dr. Drs. Mulyana, M.Si selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu di tengah-tengah kesibukannya membimbing dan memberikan arahan penulis hingga selesainya penyusunan tesis ini
4. Bapak Bier Budi Kismulyanto, selaku Kepala Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang, yang selalu memberikan support sampai dengan selesainya penyusunan tesis ini.

5. Segenap keluarga besar KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang yang telah memberi support hingga selesainya penyusunan Tesis ini.
6. Seluruh pengelola dan staf administrasi MM FE Unissula yang telah dengan sabar mendampingi, membantu, memfasilitasi kebutuhan penulis selama menempuh studi.
7. Keluarga kecil penulis, Aprilyan Shelfiana Dharmayanti, SE, dan anak kami Nailza Nur Hayfa Salsabila, Nadia Ashfiya Nur Saeena dan Naura Azzahra Nur Syakila yang telah memberikan semangat dan dorongan kepada penulis.
8. Seluruh rekan kerja seperjuangan kelas 78H, penulis ucapkan terima kasih telah memberikan dukungan dan kebersamaan sehingga penulis mampu menyelesaikan tesis ini.

Penulis sangat menyadari segala kekurangan dan keterbatasan dalam proses penyusunan Tesis ini. Semoga Tesis ini dapat memberikan manfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya Ilmu Manajemen dan dapat menjadi bahan referensi bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Semarang, 31 Agustus 2024

Penyusun



Muhammad Khairul Anam

Daftar Isi

Halaman Judul.....	i
Lembar Pengesahan	ii
Lembar Pengujian	iii
Lembar Keaslian Tesis.....	iv
Lembar Pernyataan Persetujuan Unggah Karya Ilmiah.....	v
Abstrak	vi
Abstract	viii
Kata Pengantar	viii
Daftar Isi	x
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	4
1.3. Tujuan Penelitian	5
1.4. Manfaat Penelitian	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	8
2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia.....	8
2.2. Kepemimpinan Transformasional.....	9
2.3. Nilai-Nilai Religiusitas.....	11
2.4. <i>Knowledge Sharing</i>	13
2.5. Pengaruh Antar Variabel.....	15
2.6. Model Empirik Penelitian	19
BAB III METODE PENELITIAN.....	20
3.1 Jenis Penelitian.....	20
3.2 Populasi dan Sampel	20
3.3 Jenis dan Sumber Data.....	22
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	22
3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	23
3.6 Metode Analisis Data.....	25

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	36
4.1. Deskripsi Responden.....	36
4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian.....	38
4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)	41
4.4. Evaluasi Kesesuaian Model (<i>Goodness of fit</i>)	54
4.5. Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	56
BAB V PENUTUP.....	76
5.1. Simpulan	76
5.2. Implikasi Teoritis	78
5.3. Implikasi Manajerial	80
5.4. Keterbatasan Penelitian.....	81
5.5. Agenda Penelitian Mendatang	82
DAFTAR PUSTAKA	83
Lampiran 1 Kuestionaire.....	83
Lampiran 2. Deskripsi Responden	83
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Variabel Penelitian.....	84
Lampiran 4. Full Model PLS	86
Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran)	88
Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (<i>Goodness of fit</i>).....	91
Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural)	92

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dalam menghadapi dinamika perubahan global dan kompetisi yang semakin ketat, organisasi di berbagai sektor dituntut untuk terus meningkatkan kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) mereka. Sumber Daya Manusia bukan hanya sebagai aset, tetapi juga sebagai kekuatan utama yang mendorong keberlanjutan dan keberhasilan organisasi (Abdul Ghoftar, 2020). Pemahaman mendalam tentang faktor-faktor yang dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja SDM menjadi esensial dalam menghadapi tantangan kompleks ini.

Organisasi sangat bergantung pada sumber daya yang dimilikinya dalam menjalankan aktivitasnya dan pegawai dipandang sebagai sumber daya utama bagi organisasi manapun (Liu & Lin, 2019). Tanpa keterlibatan pegawai, pemerintah tidak dapat mencapai tujuan dan merealisasikan strateginya menjadi kenyataan. Untuk mencapai tujuan yang ditetapkan, pemerintah harus membangun suasana internal yang kondusif untuk menciptakan kesatuan antara pimpinan, karyawan dan organisasi perangkat daerah sehingga mampu menjalankan fungsi urusan bidang sesuai dengan kewenangannya. Dalam sebuah organisasi pemimpin memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap tercapainya fungsi dan tujuan organisasi (Salas-Vallina et al., 2020). Gaya kepemimpinan yang tepat akan mempengaruhi kinerja SDM untuk menyelesaikan fungsi dan tujuan organisasi dengan baik (Buil et al., 2019).

Salah satu pendekatan yang semakin diakui dalam literatur manajemen adalah kepemimpinan transformasional (Hilton et al., 2023). Kepemimpinan transformasional bukan hanya sekadar mengelola, tetapi lebih kepada memotivasi, menginspirasi, dan mengarahkan SDM menuju pencapaian visi Bersama (Kaur Bagga et al., 2023). Penelitian sebelumnya telah menunjukkan dampak positif kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas (Chen & Chang, 2013), motivasi (Pawar, 2016), dan keterlibatan karyawan (Prochazka et al., 2017), namun belum banyak yang mengeksplorasi hubungannya dengan nilai-nilai religiusitas dan praktik *knowledge sharing* dalam konteks peningkatan kinerja SDM.

Kepemimpinan transformasional menjadi fondasi yang kuat dalam membentuk budaya organisasi yang dinamis dan inovatif. Seorang pemimpin transformasional mampu menginspirasi, memotivasi, dan membimbing timnya menuju visi bersama. Dengan membangun hubungan interpersonal yang kuat, pemimpin transformasional mampu menciptakan lingkungan kerja yang memacu pertumbuhan dan pengembangan individu.

Selain kepemimpinan ternyata perilaku pegawai di tempat kerja sangat dipengaruhi oleh sejumlah faktor, seperti keluarga (Dunn et al., 2011), nilai-nilai religiusitas (Oliver, 2018), tingkat pendidikan, jenis kelamin, budaya, kebangsaan, dan juga komunitas/masyarakat (Oyemomi et al., 2019). Ketika nilai-nilai religiusitas dan tujuan organisasi bertemu dalam lingkungan organisasi, maka akan sering menghasilkan dinamika yang unik. Nilai-nilai religiusitas yang terkait dengan tradisi agama tertentu sangat mempengaruhi cara pegawai dalam berpikir

dan berperilaku, termasuk sikap mereka dalam membangun hubungan interpersonal dan komunikasi dalam organisasi (Salleh, 2012).

Di samping itu, nilai-nilai religiusitas memiliki potensi untuk membentuk karakter dan etika kerja yang mendalam dalam organisasi (Utami, 2020). Integrasi nilai-nilai religiusitas di tempat kerja mungkin dapat memberikan dasar moral yang kuat bagi SDM, menciptakan lingkungan yang etis dan bertanggung jawab (Abror et al., 2019). Integrasi nilai-nilai religiusitas dalam konteks organisasi dapat memberikan landasan moral dan etika yang kokoh (Zahrah, Norasyikin, et al., 2016). Nilai-nilai seperti kejujuran, integritas, dan rasa tanggung jawab menjadi dasar dalam pengambilan keputusan dan perilaku di tempat kerja (Osman-Gani et al., 2013a). Keberadaan nilai-nilai religiusitas juga dapat memberikan dukungan psikologis bagi anggota tim, menciptakan lingkungan yang penuh kepercayaan dan kolaboratif.

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang signifikan dan positif dengan kepuasan kerja dan kinerja karyawan (Rawashdeh & Tamimi, 2020). Namun, berbeda dengan temuan lainnya, kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Rafia & Sudiro, 2020).

Perbedaan hasil penelitian tersebut membentuk kesenjangan yang perlu dijelaskan. Untuk mengatasi keambiguitas ini, beberapa saran penelitian, termasuk (Le & Lei, 2019) menyarankan untuk lebih mendalam memahami peran faktor lain seperti *knowledge sharing*. Dalam rangka mengisi celah pengetahuan ini, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi variabel lain yang dapat berperan

sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja SDM. Berbagi pengetahuan dalam organisasi dapat menciptakan kerjasama yang saling berbagi dan menerima informasi antar karyawan (Mulyana et al., 2015). Berbagi pengetahuan dapat didefinisikan sebagai budaya interaksi sosial yang melibatkan pertukaran pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan karyawan di seluruh departemen atau organisasi (Liao et al., 2007).

Pengetahuan dianggap sebagai sumber daya strategis selain sumber-sumber daya lain yang dianggap penting dalam sebuah organisasi (Yousef Obeidat et al., 2017a) kemudian ditegaskan kembali bahwa Berbagi pengetahuan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja (Saadah & Rijanti, 2022).

Kantor Pelayanan dan Pengawasan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang merupakan salah satu kantor vertikal dari Direktorat Jenderal Bea dan Cukai yang berada dibawah naungan Kementerian Keuangan RI dengan jumlah SDM sebanyak 203 pegawai dan dibebani target penerimaan negara sebesar Rp.9.448.600.889,-. KPPBC TMP A Semarang mengawasi ratusan perusahaan yang mendapatkan fasilitas kepabeanan dan Perusahaan yang terkait cukai di 6 kotamadya dan kabupaten yaitu Kotamadya Semarang, Kotamadya Salatiga, Kabupaten Semarang, Kabupaten Kendal, Kabupaten Demak dan Kabupaten Grobogan.

1.2. Rumusan Masalah

Berangkat dari latar belakang masalah diatas peneliti mengangkat rumusan masalah “bagaimana meningkatkan kinerja sumber daya manusia melalui

kepemimpinan transformasional, *religiousity value* dan *knowledge sharing* di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang”.

Kemudian pertanyaan penelitian (*question research*) adalah sebagai berikut :

- 1) Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja sumber daya manusia?
- 2) Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *knowledge sharing*?
- 3) Bagaimana pengaruh nilai-nilai religiusitas terhadap *knowledge sharing*?
- 4) Bagaimana pengaruh nilai-nilai religiusitas terhadap *kinerja sumber daya manusia*?
- 5) Bagaimana pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja sumber daya manusia?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis dan menguji secara empiris pengaruh kepemimpinan transformasional, nilai-nilai religiusitas dan *knowledge sharing* terhadap kinerja sumber daya manusia sebagaimana berikut :

- 1) Menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja sumber daya manusia.
- 2) Menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *knowledge sharing*.
- 3) Menguji dan menganalisis pengaruh nilai-nilai religiusitas terhadap *knowledge sharing*.

- 4) Menguji dan menganalisis pengaruh nilai-nilai religiusitas terhadap *kinerja sumber daya manusia*.
- 5) Menguji dan menganalisis pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja sumber daya manusia.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat Penelitian ini adalah :

1. Manfaat teoritis dari penelitian ini dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap pengembangan ilmu Manajemen, khususnya dalam konteks manajemen sumber daya manusia. Penelitian ini mengeksplorasi pengaruh kepemimpinan transformasional, nilai-nilai religiusitas, dan knowledge sharing terhadap kinerja sumber daya manusia. Temuan dari penelitian ini tidak hanya dapat memperkaya pemahaman teoritis kita tentang interaksi antar variabel tersebut, tetapi juga memberikan landasan bagi pengembangan metode alternatif dalam meningkatkan kinerja di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang. Hasil penelitian ini juga dapat menjadi sumber referensi yang berharga untuk penelitian lanjutan di bidang ini.
2. Dari segi manfaat praktis, penelitian ini dapat menjadi sumber informasi yang berharga bagi pihak terkait dengan efektivitas kinerja sumber daya manusia di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang. Temuan ini tidak hanya memberikan wawasan mendalam tentang variabel-variabel yang memengaruhi kinerja, tetapi juga dapat menjadi referensi utama bagi praktisi terkait dalam menyusun

kebijakan dan strategi untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Informasi yang diperoleh dari penelitian ini dapat digunakan sebagai landasan untuk merancang intervensi yang lebih efektif dan berkelanjutan di tingkat organisasional, sehingga memberikan dampak positif yang signifikan pada hasil dan produktivitas Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Dalam bab ini akan dijelaskan secara detail penjabaran tentang masing-masing variabel penelitian yaitu kepemimpinan transformasional, nilai-nilai religiusitas, *knowledge sharing* dan kinerja sumber daya manusia yang kemudian diakhiri dengan model empirik penelitian.

2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia

Kinerja sumber daya manusia merupakan hasil dari kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan ide seorang pegawai dalam melaksanakan tanggung jawabnya (Yulianti, 2015). Menurut (Sudiantha et al., 2017a) kunci keberhasilan atau kegagalan sebuah organisasi sangat terkait dengan kinerja sumber daya manusia.

Untuk memaksimalkan kinerja sumber daya manusia, penting adanya kerjasama antara pegawai dan pimpinan di berbagai kelompok dalam organisasi (Zaenudin & Prasetyaninghayu, 2018). Kinerja sumber daya manusia didefinisikan sebagai kemampuan sumber daya manusia dalam menyelesaikan tugasnya dengan dukungan dari pendidikan, pelatihan, dan pengalaman yang dimilikinya serta sebagai hasil kerja yang dicapai sumber daya manusia baik dari segi kualitas maupun kuantitas (Sudiro, 2021). Kemudian, (Sedarmayanti, 2017) mengidentifikasi beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja sumber daya manusia, seperti kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, perlunya pengawasan, dan pengaruh interpersonal.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia adalah manifestasi dari pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman seorang pegawai yang dipengaruhi oleh kerjasama antar pegawai dan kerjasama dengan pimpinan. Dalam konteks pengukuran kinerja sumber daya manusia, penelitian ini akan mengadopsi empat indikator utama, yaitu kualitas, kuantitas, perlunya pengawasan, dan pengaruh interpersonal (Mathis & John H. Jackson, 2012).

2.2. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan suatu model kepemimpinan yang menanamkan nilai kepercayaan, memberi inspirasi, merangsang keinginan untuk pengembangan diri, dan mempertimbangkan kebutuhan pegawainya (Masa'deh et al., 2016). Dalam kepemimpinan transformasional, terjalin hubungan positif antara pemimpin dan bawahan, yang memotivasi kinerja, komitmen, dan menciptakan kepemimpinan yang efektif (Jones & Rudd, 2008). Ciri khas kepemimpinan transformasional melibatkan komunikasi yang tegas dan jelas mengenai tujuan organisasi, peran utama sebagai ujung tombak organisasi, aktif dalam pembinaan pegawai, dan memotivasi mereka untuk turut berkontribusi pada pengembangan organisasi (Boberg & Bourgeois, 2016).

Kepemimpinan transformasional juga berperan dalam membentuk visi dan misi organisasi di kalangan pegawainya, menciptakan rasa kebanggaan dan keterikatan sebagai bagian dari organisasi, sehingga pimpinan mendapatkan kehormatan dan kepercayaan dari bawahan (Anderson, 2017). Sebagai model kepemimpinan yang berorientasi pada peningkatan kinerja sumber daya manusia,

kepemimpinan transformasional mencapai hal ini melalui contoh yang diberikan, dorongan, dan kepekaan terhadap kebutuhan bawahan, yang akhirnya membangun kepercayaan dan penghargaan dari mereka (Para-González et al., 2018).

Kepemimpinan transformasional juga didefinisikan sebagai kemampuan seorang pemimpin untuk menggerakkan bawahannya melampaui potensi mereka dan mencapai tujuan organisasi dengan lebih dari yang diharapkan (Trushkina et al., 2020). Keefektifan seorang pemimpin dinilai berdasarkan kinerja pegawai, pertumbuhan organisasi, dan kepuasan pegawai yang dipimpinnya (Abouraiia & Othman, 2017). Pemimpin transformasional dianggap mampu memengaruhi bawahan tanpa menggunakan unsur paksaan untuk memenuhi kebutuhan organisasi (Singgih et al., 2020).

Secara keseluruhan, kepemimpinan transformasional dapat dianggap sebagai suatu gaya kepemimpinan yang mampu mentransformasikan kemampuan orang lain secara optimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Empat indikator utama kepemimpinan transformasional melibatkan pertimbangan individual, stimulasi intelektual, motivasi inspirasional, dan pengaruh yang baik atau ideal (Burns & Bass, Bernard M, 2008).

Kepemimpinan transformasional merujuk pada pemimpin yang memiliki kemampuan untuk memotivasi pegawainya, mendorong mereka untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi, dan merangsang terciptanya ide-ide inovatif guna meningkatkan kinerja mereka (Toufaily, 2017). Dalam konteks pencapaian tujuan organisasi, khususnya dalam hal kinerja sumber daya manusia, kepemimpinan

transformatif dianggap sebagai atribut kunci yang berkontribusi signifikan (Suwanto Suwanto et al., 2022).

2.3. Nilai-Nilai Religiusitas

Dalam studi keagamaan sering dibedakan antara agama dan religiusitas. Agama adalah kepercayaan yang dianut dan dijadikan value, sedangkan religiusitas lebih diarahkan pada kualitas dan sikap hidup seseorang terhadap *nilai-nilai* agama yang menjadi keyakinan (Abbas et al., 2020). Seseorang yang religius dan menghayati nilai yang diajarkan oleh agamanya, akan merasa damai dan tenang dalam melakukan aktivitas sehari-hari (Corbett, 2018). Orang yang beragama akan berpegang teguh pada *religiosity values* yang diajarkan agamanya dan akan tercermin dalam kehidupan pribadi dan sosial mereka (Holdcroft, 2006).

Sedangkan menurut (Gursoy et al., 2017) bahwa dalam Islam, nilai-nilai religius merupakan komitmen terhadap dasar-dasar agama Islam melalui praktik dan keyakinan teoritis dengan pemenuhan terhadap hak-hak Allah, mengikuti perintah Allah, melindungi hak-hak orang lain, menghindari perbuatan yang buruk, dan melakukan ibadah. Individu yang dicirikan sebagai orang yang religius bukan hanya mereka yang memegang keyakinan agama tertentu tetapi juga mempraktekannya dalam kehidupan sehari-hari (Salleh, 2012).

Religiusitas adalah kedalaman dalam meyakini suatu agama disertai dengan tingkat pengetahuan terhadap agamanya yang diwujudkan dalam pengamalan nilai-nilai agama, mematuhi aturan-aturan dan menjalankan kewajiban-kewajiban dengan keikhlasan hati (Rivai, 2012). Nilai-nilai religiusitas mencerminkan sejauh mana keimanan atau keyakinan individu dalam memegang ajaran Tuhan,

menjadikannya sebagai pembimbing dan pendukung, serta menerapkannya dalam kehidupan mereka (Ilter et al., 2017). Hal ini menunjukkan bahwa orang dapat mempertahankan diri dengan baik dari berbagai ketegangan ketika mereka percaya bahwa sesuatu yang berharga dari diri mereka akan berlanjut bahkan setelah mereka mengalami kematian secara fisik, sebagaimana yang diinformasikan dalam ajaran religi.

Dapat disimpulkan bahwa Religiusitas adalah kedalaman keyakinan dalam suatu agama yang tercermin melalui pengetahuan luas, praktik nilai-nilai agama, ketaatan terhadap aturan, dan pelaksanaan kewajiban dengan tulus dari hati, yang menjadi pedoman dan pendukung dalam menjalani kehidupan sehari-hari. Terdapat 5 dimensi religiusitas (Huber & Huber, 2012) yaitu dimensi intelektual, dimensi ideologi, dimensi praktik publik, dimensi praktik pribadi, dan dimensi pengalaman keagamaan.

Keyakinan religi yang kuat membuat orang tidak terlalu takut dengan adanya kematian, karena ada hal baik yang menjanjikan dibalik kematian tersebut. Dengan bergantung pada religi mereka, karyawan lebih cenderung menerima bahwa situasi yang mengancam jiwa tidak dapat dihindari sepenuhnya dan kecil kemungkinannya untuk membiarkan rasa takut akan kematian mengganggu fungsi mereka dalam mendorong efektivitas organisasi (Alfisyah & Anwar, 2018). Ketika karyawan dapat memanfaatkan sumber daya religius secara personal, maka mereka tidak akan merasa cemas dengan adanya berbagai kejadian yang ada dalam pekerjaan dan organisasi mereka.

Peran nilai-nilai religiusitas juga meningkatkan interaksi sosial di antara orang-orang yang memiliki iman dan keyakinan yang sama (Abror et al., 2019). Karyawan yang religius lebih cenderung mendekati orang lain yang berpikiran serupa dan meminta saran tentang bagaimana mengatasi masalah kerja, karena ikatan bersama meningkatkan motivasi untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman keprihatinan demi menemukan solusi yang tepat (Ayranci & Semercioz, 2011). Pertukaran informasi seperti ini dengan rekan kerja dapat menghasilkan wawasan yang lebih baik (yaitu, perolehan pengetahuan) terkait bagaimana organisasi bertanggung jawab atas masalah karyawan dan berfungsi sebagai langkah untuk mengevaluasi kinerja mereka (Bickerton et al., 2014a).

2.4. Knowledge Sharing

Knowledge sharing adalah antara individu yang saling menguntungkan satu sama lain dengan cara bertukar pikiran, pendapat atau informasi yang dimiliki (Son et al., 2020). *Knowledge sharing* merupakan interaksi sosial yang melibatkan pertukaran pengetahuan, pengalaman dan keahlian karyawan dalam organisasi agar bisa bekerja lebih baik, cepat dan efisien (Fischer & Döring, 2022). *Sharing knowledge* juga dapat dipahami sebagai perilaku seseorang yang secara sukarela menyediakan akses terhadap orang lain mengenai pengetahuan dan pengalamannya (P. K. Singh, 2018).

Knowledge collecting dan *knowledge donating* merupakan bagian dari *knowledge sharing* (Hislop, 2013a). *Knowledge collecting* adalah upaya seseorang untuk mendapatkan pengetahuan dari orang lain (Yousef Obeidat et al., 2017b).

Knowledge collecting didefinisikan juga sebagai sebagai keaktifan bertanya kepada rekan kerja dalam rangka proses *knowledge sharing* (Wu & Lee, 2017), *knowledge collecting* merupakan proses konsultasi yang dilakukan antara pegawai satu dengan yang lain dalam rangka pembelajaran dan meningkatkan kemampuannya (Lin, 2007). *Knowledge collecting* juga dapat didefinisikan sebagai proses aktif *knowledge sharing* dalam upaya pembelajaran dan meningkatkan pengetahuan seorang pegawai (Hislop, 2013b).

Knowledge donating didefinisikan sebagai proses seorang pegawai dalam membagikan pengalaman dan pengetahuan kerjanya kepada pegawai yang lain (Murtaza et al., 2016). *Knowledge donating* merupakan keaktifan anggota organisasi dalam membagikan pengetahuannya kepada anggota organisasinya dalam rangka proses *knowledge sharing* (Teixeira et al., 2019). Definisi lain menyatakan bahwa *knowledge donating* adalah usaha seseorang dalam berkomunikasi dengan sadar untuk membagikan pengetahuannya (Kmieciak, 2020). *Knowledge donating* dapat didefinisikan sebagai berbagi pengetahuan yang dilakukan seseorang secara aktif dalam rangka membagikan pengalaman dan pengetahuannya kepada rekan kerjanya (Wang et al., 2014). Adanya *knowledge hinder* yaitu fenomena ketidakbersediaan membagikan pengalaman dan pengetahuan akan dapat menghambat fungsi, mobilisasi sumber daya dan kelangsungan organisasi (Bavik et al., 2018).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa *Knowledge sharing* perilaku seseorang yang secara sukarela menyediakan akses terhadap orang lain yang melibatkan pertukaran pengetahuan, pengalaman dan keahlian karyawan dalam organisasi agar

bisa bekerja lebih baik, cepat dan efisien. Beberapa indicator yang digunakan untuk mengukur *knowledge sharing* dalam penelitian ini adalah indicator yang dikembangkan oleh (Kingston, 2012) yaitu: Membagikan secara sukarela pengetahuan ; Berkomunikasi dengan semua orang dan Menerima dan mendapatkan semua informasi dengan mudah dan bebas.

2.5. Pengaruh Antar Variabel

2.5.1. Menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja sumber daya manusia.

Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif terhadap kinerja sumber daya manusia (Agung Nugroho et al., 2020; Idris et al., 2022; Santoso et al., 2020) dan temuan ini konsisten dengan hasil penelitian lain yang menegaskan adanya hubungan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja (Alrowwad et al., 2020; Ariffin, 2014; Khan et al., 2018). Dengan merujuk pada riset dan literatur sebelumnya, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H1 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia

2.5.2. Menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *knowledge sharing*

Kepemimpinan transformasional membangun budaya kerja yang mengarah pada perilaku berbagi pengetahuan dan terlibat didalam

proses manajemen pengetahuan dengan menanamkan pentingnya *knowledge sharing* pada (Le & Lei, 2018). Kepemimpinan transformasional memfasilitasi *knowledge sharing* diharapkan mampu meningkatkan kinerja sumber daya manusia yang dimiliki organisasi untuk menjaga kelangsungan hidup dan mencapai tujuan organisasi (Yadav et al., 2019).

Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang lebih besar untuk merangsang perilaku berbagi pengetahuan individu, yang merupakan prasyarat penting untuk meningkatkan kinerja organisasi (Son et al., 2020). Berdasarkan riset dan kajian pustaka sebelumnya, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H2 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *knowledge sharing*

2.5.3. Menguji dan menganalisis pengaruh nilai-nilai religiusitas terhadap *knowledge sharing*.

Tidak sedikit literatur yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara nilai-nilai religiusitas, spiritualitas dan produktivitas kerja dalam kehidupan pegawai (Zahrah, Norasyikin, et al., 2016). Hasil penelitian menemukan bahwa *nilai-nilai religiusitas* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Abbas et al., 2020). Semakin tinggi *religiosity values* karyawan, maka kinerja mereka semakin baik. Hal ini juga didukung oleh riset (Zahrah, Hamid, et al.,

2016) yang menyimpulkan bahwa *religiosity values* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan kajian pustaka dan riset-riset sebelumnya, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H3 : Nilai-nilai religiusitas berpengaruh positif terhadap *knowledge sharing*

2.5.4. Menguji dan menganalisis pengaruh nilai-nilai religiusitas terhadap *kinerja sumber daya manusia*.

Sifat manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Manajemen dalam nilai-nilai Islam memiliki kesamaan sifat pengelolaan dengan istilah “*al-tadbir*” (pengaturan). Allah SWT adalah pengatur alam (Al-Mudabbir / pengelola). Keteraturan alam semesta merupakan bukti kebesaran Tuhan Yang Maha Esa dalam mengelola alam ini.

Namun sebagai makhluk ciptaan Allah, manusia harus mengelola dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya (QS. As-Sajdah : 5). Pengetahuan merupakan hasil dari serangkaian proses yang mengolah sumber daya menjadi informasi berguna. Data dan informasi yang dibagikan harus berdasarkan fakta, kebenaran, kepercayaan, penilaian, pengalaman, dan keahlian penerimanya.

Nilai-nilai religiusitas merangsang proses religius kolaboratif, yang menggabungkan antara dorongan personal dengan mencari dukungan/pertolongan dari Tuhan dalam menanggapi situasi kehidupan yang menantang. Model nilai-nilai religius seperti ini dapat menciptakan ketahanan diri atas berbagai tekanan di tempat kerja, seperti tercermin pada kepercayaan diri yang tinggi dan perasaan pemenuhan diri (*personal accomplishment*) yang lebih besar (Bickerton et al., 2014b).

Oleh sebab itu, ketika karyawan mengamalkan nilai-nilai religiusitas, maka mereka akan tampil di tempat kerja dengan penuh percaya diri, dan terbebas dari berbagai kecemasan terkait pekerjaan. Hal ini mencakup cara pegawai dalam menjalani hidup, berperilaku, dan bekerja. Keyakinan religius dapat membuat perbedaan yang signifikan dalam perilaku dan kinerja karyawan, dan memberikan kerangka acuan yang digunakan memandu pengambilan keputusan, khususnya di lingkungan multikultural dan multireligius (Osman-Gani et al., 2013b).

H4 : Nilai-nilai religiusitas berpengaruh positif terhadap *human resource performance*.

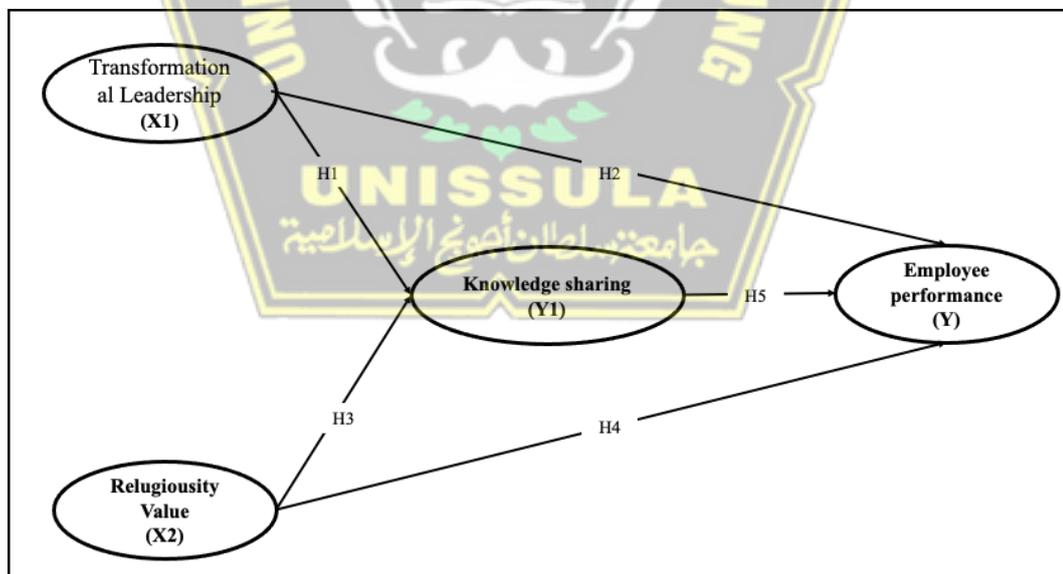
2.5.5. Menguji dan menganalisis pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja sumber daya manusia.

Transformational leadership ditemukan mampu meningkatkan kinerja yang produktif (Jensen et al., 2020; Rawashdeh et al., 2020; Santoso et al., 2020; S. K. Singh et al., 2020; Toufaily, 2017). *Transformational leadership* mendorong penyelesaian pekerjaan dengan cara inovatif yang akhirnya meningkatkan produktivitas kerja (Zuraik & Kelly, 2019). Sehingga hipotesis yang diajukan adalah :

H5 : *Knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia

2.6. Model Empirik Penelitian

Berdasarkan kajian pustaka diatas peneliti menyusun model empirik sebagai dasar penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan penelitian ini adalah merupakan tipe penelitian eksplanatory research yang bersifat asosiatif, yaitu bertujuan untuk mengetahui hubungan antar dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2012). Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengujian hipotesis dengan maksud membenarkan atau memperkuat hipotesis dengan harapan, yang pada akhirnya dapat memperkuat teori yang dijadikan sebagai pijakan. Dalam hal ini adalah menguji pengaruh transformational leadership, religiusitas, *knowledge sharing* dan kinerja SDM.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi merupakan sekumpulan individu yang memiliki karakteristik yang khas yang mendiami suatu wilayah (Sugiyono, 1999). Melalui penelitian yang dilakukan, populasi yang digunakan sebagai objek penelitian adalah seluruh SDM Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang sebanyak 203 SDM.

Sampel merupakan bagian dari populasi yang diperlukan untuk mewakili keseluruhan populasi (Ghozali, 2018). Penting untuk memastikan bahwa sampel mencerminkan karakteristik populasi guna mengurangi kesalahan yang terkait dengan pengambilan sampel. Menurut (Hair et al., 2020) teknik sampling adalah merupakan teknik pengambilan sampel. Untuk menentukan jumlah sampel yang akan diteliti terdapat berbagai teknik sampling yang digunakan (Hair, 2021).

Dikarenakan jumlah yang cukup besar maka jumlah responden dihitung dengan menggunakan rumus slovin. Rumus Slovin mempersyaratkan anggota populasi diketahui jumlahnya.

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana:

n = ukuran sampel

N= ukuran populasi

e = persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diijinkan. Penelitian menggunakan tingkat kelonggaran ketidaktelitian sebesar 0,05 %.

Berdasarkan rumus tersebut, maka perhitungan ukuran sampel adalah sebagai berikut :

$$\text{Slovin} = \frac{203}{1 + (203 * 0,0064)} = \frac{203}{1,812} = \frac{112,03}{1} = 112$$

Berdasarkan perhitungan Slovin diatas maka sample dalam penelitian ini berjumlah 112 responden yang akan diambil dari SDM pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang.

Tehnik pengambilan sample menggunakan *non-probability sampling* dengan teknik *convenience sampling* (Hair, 2021). *Non-probability sampling* merupakan teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk menjadi sampel sedangkan *Convenience sampling* adalah teknik di mana sampel dipilih berdasarkan ketersediaannya, yaitu sampel diambil karena mudah ditemukan pada tempat dan

waktu tertentu (Hair, 2021). Pemilihan teknik *convenience sampling* pada penelitian ini didasarkan pada pertimbangan efisiensi waktu dan biaya, memudahkan peneliti dalam proses pengumpulan data.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Sumber data pada studi ini mencakup data primer dan skunder. Data primer data yang diperoleh langsung dari obyeknya (Widodo, 2017). Data primer studi adalah mencakup : *transformational leadership*, religiusitas, *knowledge sharing* dan kinerja SDM. Data skunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain. Data tersebut meliputi jumlah sumber daya manusia serta identitas responden diperoleh dari referensi yang berkaitan dengan studi ini.

3.4 Metode Pengumpulan Data

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

1. Data Primer

Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari kuesioner yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan mengajukan lembaran angket yang berisi daftar pertanyaan kepada responden terkait *transformational leadership*, religiusitas, *knowledge sharing* dan kinerja SDM. Pengukuran variable penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner secara personal (*Personality Questionnaires*). Data dikumpulkan dengan menggunakan angket tertutup. Interval pernyataan dalam penelitian

ini adalah 1-5 dengan pernyataan jankarnya Sangat Tidak Setuju (STS) hingga Sangat Setuju (SS). Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran *interval* dengan ketentuan skornya adalah sebagai berikut :

<i>Sangat Tidak Setuju</i>	1	2	3	4	5	<i>Sangat Setuju</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	----------------------

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung terkait dengan hasil penelitian. Adapun data sekunder diperoleh berupa :

- a. Jurnal, diperoleh dari beberapa penelitian terdahulu guna mendukung penelitian terkait variable transformational leadership, religiusitas, *knowledge sharing* dan kinerja SDM.
- b. Literature berupa beberapa referensi dari beberapa buku dalam mendukung penelitian.

3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variabel penelitian ini mencakup transformational leadership, religiusitas, *knowledge sharing* dan kinerja SDM. Adapun masing-masing indikator Nampak pada table 3.1

Table 3.1
Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	Kinerja sumber daya manusia manifestasi dari pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman seorang pegawai yang dipengaruhi oleh kerjasama antar pegawai dan kerjasama dengan pimpinan.	1. Kualitas Kerja; 2. Kuantitas; 3. Ketepatan Waktu; 4. Efektifitas	(Robbins & Timothy, 2018)
2.	Kepemimpinan transformasional suatu gaya kepemimpinan yang mampu mentransformasikan kemampuan orang lain secara optimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.	1. Mendorong kinerja bawahan, 2. Mengharmoniskan lingkungan kerja, 3. Memberdayakan bawahan, 4. Bertindak atas sistem nilai, 5. Meningkatkan kemampuan terus menerus,	(Danim & Suparno, 2009)
3.	Religiusitas Value kedalaman keyakinan dalam suatu agama melalui pengetahuan luas, praktik nilai-nilai agama, ketaatan terhadap aturan, dan pelaksanaan kewajiban dengan tulus dari hati sebagai pedoman dalam menjalani kehidupan sehari-hari.	1. Keyakinan ideologis atau 2. Praktik Ibadah atau ritualistik 3. Pengalaman atau eksperinsial 4. Pengetahuan Agama atau Intelektual 3. Konsekuensi atau Pengamalan	(Glock, 1972)
4.	<i>Knowledge sharing</i> perilaku seseorang yang secara sukarela menyediakan akses terhadap orang lain yang melibatkan pertukaran pengetahuan, pengalaman dan keahlian karyawan dalam organisasi agar bisa bekerja lebih baik, cepat dan efisien.	1. kemampuan menyampaikan serta mengumpulkan pengetahuan 2. kemampuan dalam menyampaikan serta mengumpulkan pengetahuan dari pengalaman 3. kemampuan dalam menyampaikan dan mengumpulkan ide atau gagasan	(Nonaka & Toyama, 2015)

3.6 Metode Analisis Data

1.6.1. Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif yaitu analisis yang ditunjukkan pada perkembangan dan pertumbuhan dari suatu keadaan dan hanya memberikan gambaran tentang keadaan tertentu dengan cara menguraikan tentang sifat-sifat dari obyek penelitian (Umar, 2012). Dalam hal ini dilakukan dengan menggunakan analisa non statistic untuk menganalisis data kualitatif, yaitu dengan membaca tabel-tabel, grafik / angka-angka berdasarkan hasil jawaban responden terhadap variabel penelitian kemudian dilakukan uraian dan penafsiran.

1.6.2. Analisis Uji *Partial Least Square*

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah model persamaan Structural Equation Modeling (SEM) yang berbasis komponen atau varian. PLS merupakan pendekatan alternative yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kuasalita/teori sedangkan PLS lebih bersifat predictive model. PLS merupakan metode analisis yang powerful, karena tidak didasarkan pada banyak asumsi.

Tujuan penggunaan PLS adalah membantu peneliti untuk tujuan prediksi. Model formalnya mendefinisikan variabel laten, variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan

bagaimana *inner model* (model structural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antara indikator dengan konstruksinya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimumkan.

Estimasi parameter yang didapat dengan PLS (Partial Least Square) dapat dikategorikan sebagai berikut: Kategori pertama, adalah *weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kedua mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (*loading*). Kategori ketiga adalah berkaitan dengan *means* dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten. Untuk memperoleh ketiga estimasi tersebut, PLS (*Partial Least Square*) menggunakan proses iterasi tiga tahap dan dalam setiap tahapnya menghasilkan estimasi yaitu sebagai berikut:

1. Menghasilkan *weight estimate*.
2. Menghasilkan estimasi untuk *inner model* dan *outer model*.
3. Menghasilkan estimasi *means* dan lokasi (konstanta).

3.6.3. Analisa model *Partial Least Square*

Dalam metode PLS (*Partial Least Square*) teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. *Convergent Validity*

Convergent Validity dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item *score/component score* yang dihitung dengan PLS. ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70% dengan kontruk yang diukur. Namun menurut Chin (1998) dalam Ghozali dan Hengky (2015) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading

2. *Discriminant Validity*

Discriminant Validity dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan kontruk. Jika korelasi kontruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran kontruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan kontruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya. Metode lain untuk menilai *Discriminant Validity* adalah membandingkan nilai *Root Of Average Variance Extracted* (AVE) setiap kontruk dengan korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model. Jika nilai AVE setiap kontruk lebih besar daripada nilai korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *Discriminant Validity* yang baik (Fornell dan Larcker, 1981 dalam Ghozali dan Hengky, 2015). Berikut ini rumus untuk menghitung AVE:

$$\frac{\sum_{i=1}^m R_{ii}^2}{m}$$

Keterangan :

AVE : Rerata persentase skor varian yang diekstraksi dari seperangkat variabel laten yang di estimasi melalui loading standarize indikatornya dalam proses iterasi algoritma dalam PLS.

λ : Melambangkan standarize loading factor dan i adalah jumlah indikator.

3. Validitas Konvergen

Validitas konvergen terjadi jika skor yang diperoleh dari dua instrument yang berbeda yang mengyjur kontruk yang mana memounyai korelasi tinggi. Uji validitas konvergen dalam PLS dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading factor* (korelasi antara skor item atau skor jomponen dengan skor kontruk) indikator-indikator yang mengukur kontruk tersebut. (Hair et al, 2016) mengemukakan bahwa *rule of thumb* yang biasanya digunakan untuk membuat pemeriksaan awal dari matrik faktor adalah ± 30 dipertimbangan telah memenuhi level minimal, untuk loading ± 40 dianggap lebih baik, dan untuk loading > 0.50 dianggap signifikan secara praktis. Dengan demikian semakin tinggi nilai faktor *loading*, semakin penting peranan loading dalam menginterpretasi matrik faktor. Rule of thumb yang digunakan untuk validitas konvergen adalah *outer loading* > 0.7 , *cummunality* > 0.5 dan *Average Variance Extracted (AVE)* > 0.5 (Chin,

1995 dalam Abdillah & Hartono, 2015). Metode lain yang digunakan untuk menilai validitas diskriminan adalah dengan membandingkan akar AVE untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Model mempunyai validitas diskriminan yang cukup jika akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model (Chin, Gopan & Salinsbury, 1997 dalam Abdillah & Hartono, 2015). AVE dapat dihitung dengan rumus berikut:

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut metode lain untuk menilai discriminant validity yaitu dengan membandingkan nilai *squareroot of average variance extracted* (AVE).

4. *Composite reliability*

Merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada *view latent variabel coefficients*. Untuk mengevaluasi *composite reliability* terdapat dua alat ukur yaitu internal consistency dan *cronbach's alpha*. Dalam pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah $> 0,70$ maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

5. *Cronbach's Alpha*

Merupakan uji reliabilitas yang dilakukan memperkuat hasil dari *composite reliability*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *cronbach's alpha* > 0.7 . Uji yang dilakukan diatas merupakan uji pada outer model untuk indikator reflektif. Sedangkan untuk indikator formatif dilakukukan pengujian yang berbeda. Uji indikator formatif yaitu:

a. Uji *Significance of weight*

Nilai *weight* indikator formatif dengan kontruknya harus signifikan.

b. Uji Multikolineritas

Uji multikolineritas dilakukan untuk mengetahui hubungan antar indikator. Untuk mengetahui apakah indikator formatif mengalami multikolineritas dengan mengetahui nilai VIF. Nilai VIF antara 5 – 10 dapat dikatakan bahwa indikator tersebut terjadi multikolineritas.

6. Analisa *Inner Model*

Analisa inner model biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model* dan *substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasar pada *substantive theory*. Analisa inner model dapat dievaluasi yaitu dengan menggunakan *R-square* untuk kontruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari

koefisien parameter jalur structural (Stone, 1974; Geisser, 1975). Dalam pengevaluasian inner model dengan PLS (*Partial Least Square*) dimulai dengan cara melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Kemudian dalam penginterpretasiannya sama dengan interpretasi pada regresi.

Perubahan nilai pada *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independent tertentu terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh yang substantif. Selain melihat nilai (R^2), pada model PLS (*Partial Least Square*) juga dievaluasi dengan melihat nilai *Q-square* prediktif relevansi untuk model konstruktif. Q^2 mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. Nilai Q^2 lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan apabila nilai Q^2 kurang dari nol (0), maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

Merupakan spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), disebut juga inner relation, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest diskala *zeromeans* dan unit varian sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model inner model yang diperoleh adalah :

$$Y = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3Z + e$$

$$Y = b_1X_1 + b_2X_2 + (b_1X_1 * b_3Z) + (b_2X_2 * b_3Z) + e$$

Weight Relation, estimasi nilai kasus variabel laten, inner dan outer model memberikan spesifikasi yang diikuti dalam estimasi algoritma PLS. Setelah itu diperlukan definisi *weight relation*. Nilai kasus untuk setiap variabel laten diestimasi dalam PLS yakni :

$$\xi_b = \sum_{kb} W_{kb} X_{kb}$$

$$\eta_l = \sum_{ki} W_{ki} X_{ki}$$

Dimana W_{kb} dan W_{ki} adalah *weight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten endogen (η) dan eksogen (ξ). Estimasi variabel laten adalah linier agregasi dari indikator yang nilai *weight*nya didapat dengan prosedur estimasi PLS seperti dispesifikasi oleh *inner* dan *outer* model dimana variabel laten endogen (dependen) adalah η dan variabel laten eksogen adalah ξ (independent), sedangkan ζ merupakan residual dan β dan γ adalah matriks koefisien jalur (*pathcoefficient*)

Inner model diukur menggunakan *R-square* variabel laten eksogen dengan interpretasi yang sama dengan regresi. *Q Square predictive relevance* untuk model konstruk, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-square* > 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai *Q-square* ≤ 0 menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*. Perhitungan *Q-Square* dilakukan dengan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1-R1^2)(1-R2^2).....(1-Rp^2)$$

Dimana $(1-R1^2)(1-R2^2).....(1-Rp^2)$ adalah R-square eksogen dalam model persamaan. Dengan asumsi data terdistribusi bebas (*distribution free*), model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan R-Square untuk konstruk endogen (dependen), Q-square test untuk relevansi prediktif, t-statistik dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.

7. Pengujian Hipotesis

Uji t digunakan untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh masing masing variabel bebas secara individu terhadap variabel terikat.

Langkah langkah pengujiannya adalah :

1) Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif

$H_0 : \beta_1 = 0$, tidak ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variable terikat

$H_0 : \beta_1 \neq 0$, ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variable terikat

2) Menentukan level of significance : $\alpha = 0,05$ dengan $Df = (\alpha;n-k)$

3) Kriteria pengujian

Ho diterima bila $t^{\text{hitung}} < t^{\text{tabel}}$

Ho diterima bila $t^{\text{hitung}} \geq t^{\text{tabel}}$

4) Perhitungan nilai t :

- a) Apabila $t^{\text{hitung}} \geq t^{\text{tabel}}$ berarti ada pengaruh secara partial masing masing variabel independent terhadap variabel dependent.
- b) Apabila $t^{\text{hitung}} < t^{\text{tabel}}$ berarti tidak ada pengaruh secara partial masing masing variabel independent terhadap variabel dependent.

8. Evaluasi Model.

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit realibility* untuk blok indikator. Model strukur alat auinner model dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskanya itu dengan melihat R^2 untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gaisser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat melalui prosedur *bootstrapping*.

9. Pengujian Hipotesa

Dalam pengujian hipotesa dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistic maka untuk $\alpha = 0,05$ nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah H_a diterima dan H_0 di tolak ketika t-statistik $> 1,96$. Untuk

menolak atau menerima hiotesis menggunakan probabilitas maka H_a diterima jika nilai $p < 0,05$.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Responden

Bagian ini menyajikan gambaran statistik tentang kondisi responden. Deskripsi responden ini memberikan beberapa informasi singkat tentang kondisi responden yang diteliti. Pelaksanaan penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner penelitian pada tanggal 1 sampai dengan 11 September 2024 kepada sebanyak 112 pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang. Hasil penyebaran kuesioner penelitian diperoleh sebanyak 112 kuesioner yang terisi lengkap dan dapat diolah. Deskripsi responden dalam hal ini dapat disajikan sesuai karakteristik responden berikut:

Tabel 4.1 Deskripsi Responden

No	Karakteristik	Total Sampel n=112	
		Jumlah	Persentase (%)
1.	Jenis Kelamin		
	Pria	60	53.6
	Wanita	52	46.4
2.	Usia		
	25 - 30 tahun	25	22.3
	31 - 40 tahun	38	33.9
	41 - 50 tahun	27	24.1
	51 - 60 tahun	22	19.6
3.	Pendidikan		
	SMA	3	2.7
	D3	39	34.8
	S1	61	54.5
	S2	9	8.0
4.	Masa kerja		
	0 - 10 tahun	32	28.6
	11 - 20 tahun	46	41.1
	21 - 30 tahun	15	13.4
	> 30 tahun	19	17.0

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Sajian data pada Tabel 4.1 dapat diketahui gambaran responden penelitian dalam analisis demografis ini, terdapat variasi yang signifikan dalam kategori jenis kelamin, usia, pendidikan, dan masa kerja responden. Berdasarkan data yang diberikan, sebagian besar responden adalah pria (53.6%) dibandingkan wanita (46.4%). Dalam hal usia, mayoritas responden berada pada rentang usia 31-40 tahun (33.9%), diikuti oleh kelompok usia 41-50 tahun (24.1%). Rentang usia 25-30 tahun mencakup 22.3% responden, sementara kelompok usia 51-60 tahun adalah yang terkecil (19.6%).

Dari segi pendidikan, sebagian besar responden memiliki gelar S1 (54.5%), diikuti oleh yang berpendidikan D3 (34.8%). Hanya 8.0% responden yang memiliki gelar S2, dan hanya 2.7% yang berpendidikan SMA. Dalam hal masa kerja, mayoritas responden memiliki pengalaman kerja antara 11 hingga 20 tahun (41.1%). Kelompok dengan masa kerja 0-10 tahun menyumbang 28.6% dari total responden, sedangkan mereka yang memiliki masa kerja lebih dari 30 tahun adalah yang terkecil (17.0%). Kelompok dengan masa kerja 21-30 tahun menyumbang 13.4%.

Secara keseluruhan, data ini menunjukkan bahwa responden cenderung berusia lebih dewasa, berpendidikan tinggi, dan memiliki pengalaman kerja yang cukup signifikan, dengan mayoritas berada dalam rentang usia dan masa kerja menengah ke atas.

4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Pada bagian ini, analisis deskriptif dilakukan untuk memperoleh gambaran tanggapan responden terhadap variabel penelitian. Analisis ini dilakukan untuk memperoleh persepsi tentang kecenderungan responden untuk menanggapi item-item indikator yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel tersebut dan untuk menentukan status variabel yang diteliti di lokasi penelitian.

Deskripsi variabel dikelompokkan menjadi 3 kategori, yaitu: kategori rendah, skor = 1,00 – 2,33 , kategori sedang, skor = 2,34 – 3,66 dan kategori tinggi/baik, dengan skor 3,67 – 5,00. Deskripsi variabel secara lengkap terlihat pada tabel 4.2.

Tabel 4.2 Deskripsi Variabel Penelitian

No	Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
1	Kepemimpinan transformasional	3.79	
	a. Mendorong kinerja bawahan,	3.74	0.85
	b. Mengharmoniskan lingkungan kerja,	3.82	0.73
	c. Memberdayakan bawahan,	3.86	0.85
	d. Bertindak atas sistem nilai,	3.77	0.84
	e. Meningkatkan kemampuan terus menerus	3.76	0.79
2	Religiosity Value	3.69	
	a. Keyakinan atau ideologis	3.67	1.02
	b. Praktik Ibadah atau ritualistik	3.75	1.01
	c. Pengalaman atau eksperinsial	3.59	1.00
	d. Pengetahuan Agama atau Intelektual	3.74	0.93
	e. Konsekuensi atau Pengamalan	3.67	1.02
3	Knowledge Sharing	3.73	
	a. Kemampuan menyampaikan serta mengumpulkan pengetahuan	3.74	0.92
	b. Kemampuan dalam menyampaikan serta mengumpulkan pengetahuan dari pengalaman	3.75	0.79
	c. Kemampuan dalam menyampaikan dan mengumpulkan ide atau gagasan	3.70	0.83
4	Kinerja SDM	3.87	
	a. Kualitas Kerja;	3.69	0.87

b. Kuantitas;	3.87	0.80
c. Ketepatan Waktu;	3.91	0.91
d. Efektifitas	4.02	0.77

Sumber : data primer diolah, 2024

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa nilai rata-rata (mean) untuk variabel Kepemimpinan Transformasional secara keseluruhan adalah 3,79, yang berada dalam kategori sedang (3,67 – 5,00). Ini mengindikasikan bahwa responden cenderung menilai bahwa pimpinan mereka memiliki sikap transformasional yang baik. Dari hasil deskripsi data, indikator dengan nilai mean tertinggi adalah "Memberdayakan bawahan" dengan nilai 3,86, menunjukkan bahwa responden merasa pimpinan cukup efektif dalam memberikan kekuatan dan kesempatan kepada bawahannya. Sebaliknya, indikator dengan nilai mean terendah adalah "Mendorong kinerja bawahan" yang memperoleh nilai 3,74, menunjukkan bahwa ada sedikit kekurangan dalam hal dorongan pimpinan terhadap kinerja bawahannya. Meskipun nilai rata-rata menunjukkan sikap transformasional pimpinan yang positif, perbedaan antara indikator tertinggi dan terendah menunjukkan area potensial untuk perbaikan dalam hal mendorong kinerja bawahannya.

Pada variabel *Religiosity Value*, hasil analisis menunjukkan nilai rata-rata (mean) sebesar 3,69, yang berada dalam rentang kategori tinggi atau baik (3,67 – 5,00). Ini mengindikasikan bahwa secara keseluruhan, responden memiliki tingkat kedalaman keyakinan agama yang tinggi. Dari indikator-indikator yang ada, nilai rata-rata tertinggi dicapai oleh indikator Praktik Ibadah atau ritualistik, dengan nilai 3,75. Ini menunjukkan bahwa responden cenderung lebih intensif dalam

melaksanakan praktik ibadah dan ritual keagamaan. Sebaliknya, indikator Pengalaman atau eksperinsial memperoleh nilai rata-rata terendah yaitu 3,59. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun responden memiliki kedalaman keyakinan agama yang tinggi, aspek pengalaman religius mereka mungkin tidak sebesar praktik ibadah yang mereka jalankan.

Pada variabel *Knowledge Sharing*, hasil analisis menunjukkan bahwa nilai rata-rata (mean) keseluruhan adalah 3,73, yang terletak dalam rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Ini menunjukkan bahwa responden secara umum memiliki perilaku knowledge sharing yang baik. Dari deskripsi data yang diperoleh, indikator dengan nilai mean tertinggi adalah "Kemampuan dalam mengumpulkan pengalaman," yang mencapai 3,75, menandakan bahwa responden relatif sangat baik dalam mengumpulkan dan berbagi pengalaman mereka. Sebaliknya, indikator dengan nilai mean terendah adalah "Kemampuan dalam menyampaikan gagasan," yang memperoleh nilai 3,70. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun responden memiliki performa yang baik dalam berbagi pengetahuan secara keseluruhan, ada area spesifik, yaitu dalam menyampaikan gagasan, yang masih memerlukan perhatian dan perbaikan untuk meningkatkan efektivitas berbagi pengetahuan.

Dalam analisis variabel Kinerja SDM, diperoleh nilai rata-rata (mean) sebesar 3,87, yang berada dalam rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Ini menunjukkan bahwa secara umum, pegawai memiliki kinerja yang baik. Namun, terdapat variasi dalam indikator-indikator yang dinilai. Indikator Efektivitas memperoleh nilai mean tertinggi yaitu 4,02, menunjukkan bahwa aspek ini dinilai sangat baik oleh responden. Sebaliknya, indikator Kualitas Kerja memperoleh nilai

mean terendah sebesar 3,69, menandakan bahwa ada ruang untuk perbaikan dalam hal ini. Meskipun kinerja SDM secara keseluruhan tergolong baik, perbedaan ini mengindikasikan bahwa aspek Efektivitas dipandang lebih kuat dibandingkan dengan Kualitas Kerja.

4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Dalam analisis PLS, evaluasi mendasar yang dilakukan yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dengan tujuan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang mengukur variabel laten. Kriteria validitas diukur dengan *convergent* dan *discriminant validity*, sedangkan kriteria reliabilitas konstruk diukur dengan *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *Cronbach Alpha*.

4.3.1. Convergent Validity

Evaluasi model pengukuran variabel laten dengan indikator reflektif dianalisis dengan melihat *convergent validity* masing-masing indikator. Pengujian *convergent validity* pada PLS dapat dilihat dari besaran *outer loading* setiap indikator terhadap variabel latennya. Menurut Ghazali (2011) nilai *Outer loading* di atas 0,70 sangat direkomendasikan.

1. Evaluasi Model Pengukuran Variabel Kepemimpinan transformasional

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Kepemimpinan transformasional direfleksikan melalui lima indikator yaitu: Mendorong kinerja bawahan, Mengharmoniskan lingkungan kerja, Memberdayakan bawahan, Bertindak atas sistem nilai, dan Meningkatkan kemampuan terus

menerus. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

Tabel 4.3
Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruk Kepemimpinan transformasional

	<i>Outer Loading</i>
Mendorong kinerja bawahan,	0.827
Mengharmoniskan lingkungan kerja,	0.747
Memberdayakan bawahan,	0.836
Bertindak atas sistem nilai,	0.805
Meningkatkan kemampuan terus menerus	0.758

Tabel di atas menunjukkan di mana seluruh nilai loading faktor indikator Kepemimpinan transformasional memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Kepemimpinan transformasional mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Mendorong kinerja bawahan, Mengharmoniskan lingkungan kerja, Memberdayakan bawahan, Bertindak atas sistem nilai, dan Meningkatkan kemampuan terus menerus.

Dalam analisis nilai loading variabel, terdapat perbedaan signifikan antara nilai outer loading tertinggi dan terendah yang mencerminkan kekuatan hubungan antara indikator dan variabelnya. Indikator dengan nilai loading tertinggi adalah "Memberdayakan bawahan" dengan nilai 0,836, yang menunjukkan bahwa indikator ini memiliki kontribusi terbesar dalam menjelaskan variabel yang diukur, sehingga dianggap sebagai elemen yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja. Di sisi lain, indikator dengan nilai

loading terendah adalah "Mengharmoniskan lingkungan kerja" dengan nilai 0,747, meskipun masih memiliki pengaruh signifikan, namun kontribusinya sedikit lebih rendah dibandingkan dengan indikator lainnya. Perbedaan ini menunjukkan bahwa beberapa aspek dari variabel tersebut lebih berperan dalam pencapaian tujuan kinerja daripada yang lainnya, dan dapat memberikan wawasan tentang area yang mungkin memerlukan perhatian lebih dalam upaya meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

2. Evaluasi Model Pengukuran Variabel *Religiiosity Value*

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel *Religiiosity Value* direfleksikan melalui lima indikator yaitu: Keyakinan atau ideologis, Praktik Ibadah atau ritualistic, Pengalaman atau eksperinsial, Pengetahuan Agama atau Intelektual, Konsekuensi atau Pengamalan. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel *Religiiosity Value* sebagai berikut:

Tabel 4.4
 Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruk *Religiiosity Value*

	<i>Outer Loading</i>
Keyakinan atau ideologis	0.764
Praktik Ibadah atau ritualistik	0.788
Pengalaman atau eksperinsial	0.874
Pengetahuan Agama atau Intelektual	0.766
Konsekuensi atau Pengamalan	0.870

Tabel di atas menunjukkan di mana seluruh nilai loading faktor indikator *Religiiosity Value* memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan

demikian variabel *Religiosity Value* mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara *convergent* oleh indikator Keyakinan atau ideologis, Praktik Ibadah atau *ritualistic*, Pengalaman atau eksperinsial, Pengetahuan Agama atau Intelektual, Konsekuensi atau Pengamalan.

Dalam analisis nilai loading untuk variabel yang diberikan, terdapat variasi yang signifikan antara indikator dengan loading tertinggi dan terendah. Indikator dengan nilai loading tertinggi adalah Pengalaman atau Eksperinsial dengan nilai 0.874, menunjukkan bahwa aspek ini memiliki kontribusi yang paling besar terhadap variabel yang dianalisis. Ini menandakan bahwa pengalaman atau pengalaman langsung dianggap sebagai faktor yang sangat penting dan berpengaruh signifikan dalam konteks ini. Di sisi lain, indikator dengan nilai loading terendah adalah Keyakinan atau Ideologis dengan nilai 0.764. Meskipun nilai ini masih cukup tinggi, ia memiliki kontribusi yang lebih kecil dibandingkan dengan indikator lainnya. Perbedaan nilai loading ini menunjukkan bahwa pengalaman praktis dan konsekuensi dari pengamalan memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan dengan aspek keyakinan atau ideologis dalam variabel yang dikaji.

3. Evaluasi Model Pengukuran Variabel *Knowledge Sharing*

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel *Knowledge Sharing* direfleksikan melalui tiga indikator yaitu: Kemampuan menyampaikan serta mengumpulkan pengetahuan, Kemampuan dalam menyampaikan serta mengumpulkan pengetahuan dari pengalaman, Kemampuan dalam

menyampaikan dan mengumpulkan ide atau gagasan. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Knowledge Sharing sebagai berikut:

Tabel 4.5
Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruk *Knowledge Sharing*

	<i>Outer Loading</i>
Kemampuan menyampaikan serta mengumpulkan pengetahuan	0.842
Kemampuan dalam menyampaikan serta mengumpulkan pengetahuan dari pengalaman	0.851
Kemampuan dalam menyampaikan dan mengumpulkan ide atau gagasan	0.851

Tabel di atas menunjukkan di mana seluruh nilai loading faktor indikator *Knowledge Sharing* memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel *Knowledge Sharing* mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Kemampuan menyampaikan serta mengumpulkan pengetahuan, Kemampuan dalam menyampaikan serta mengumpulkan pengetahuan dari pengalaman, Kemampuan dalam menyampaikan dan mengumpulkan ide atau gagasan.

Dalam analisis nilai loading variabel, terlihat bahwa indikator dengan nilai loading tertinggi adalah Kemampuan dalam menyampaikan serta mengumpulkan pengetahuan dari pengalaman dan Kemampuan dalam menyampaikan dan mengumpulkan ide atau gagasan, keduanya dengan nilai loading sebesar 0.851. Ini menunjukkan bahwa kedua indikator ini memiliki kontribusi yang sangat kuat terhadap konstruk yang diukur, mencerminkan efektivitas tinggi dalam kemampuan penyampaian dan pengumpulan informasi serta ide. Sementara itu, indikator dengan nilai loading sedikit lebih rendah

adalah Kemampuan menyampaikan serta mengumpulkan pengetahuan dengan nilai loading sebesar 0.842. Meskipun nilai ini juga menunjukkan kontribusi yang signifikan terhadap konstruk, indikator ini sedikit kurang dominan dibandingkan dengan dua indikator lainnya. Perbedaan nilai loading ini mengindikasikan bahwa, meskipun semua indikator memiliki peran penting, beberapa aspek mungkin lebih mempengaruhi keseluruhan variabel dibandingkan yang lain.

4. Evaluasi Model Pengukuran Variabel Kinerja SDM

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Kinerja SDM direfleksikan melalui empat indikator yaitu: Kualitas Kerja; Kuantitas; Ketepatan Waktu; Efektifitas. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Kinerja SDM sebagai berikut:

Tabel 4.6
Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruk Kinerja SDM

	<i>Outer Loading</i>
Kualitas Kerja;	0.838
Kuantitas;	0.839
Ketepatan Waktu;	0.796
Efektifitas	0.798

Tabel di atas menunjukkan di mana seluruh nilai loading faktor indikator Kinerja SDM memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Kinerja SDM (Y2) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Kualitas Kerja; Kuantitas; Ketepatan Waktu; dan Efektifitas.

Dalam analisis nilai loading variabel, terlihat bahwa indikator dengan nilai loading tertinggi adalah Kuantitas (0.839), sedangkan indikator dengan nilai loading terendah adalah Efektivitas (0.798). Nilai loading yang lebih tinggi menunjukkan kontribusi yang lebih besar dari indikator tersebut terhadap konstruk yang diukur. Dengan demikian, Kuantitas hasil kerja memiliki dampak yang lebih signifikan dalam menggambarkan variabel Kinerja SDM dibandingkan Efektivitas. Meskipun semua indikator menunjukkan nilai loading yang relatif tinggi dan mendekati nilai ideal (1.0), perbedaan kecil ini mengindikasikan bahwa Kualitas Kerja dan Kuantitas lebih dominan dalam mempengaruhi penilaian keseluruhan terhadap kinerja SDM dibandingkan dengan Ketepatan Waktu dan Efektivitas.

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen pada masing-masing variabel, dapat disimpulkan bahwa semua indikator dinyatakan valid, sehingga dapat digunakan untuk menjelaskan variabel-variabel dalam penelitian ini.

4.3.2. *Discriminant Validity*

Discriminant validity yaitu ukuran yang menunjukkan bahwa variabel laten berbeda dengan konstruk atau variabel lain secara teori dan terbukti secara empiris melalui pengujian statistik. Validitas diskriminan diukur dengan Fornell Lacker Criterion, HTMT, serta *Cross loading*. Hasil pengujian pada masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Hasil Uji *Fornell Lacker Criterion*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Fornell-Larcker Criterion* dilakukan dengan melihat nilai akar *Average Variance Extract* (AVE) dibandingkan dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya. Uji ini terpenuhi jika akar AVE lebih besar daripada korelasi antar variabel.

Tabel 4.7
Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteri *Fornell-Larcker Criterion*

	Kepemimpinan transformasional	Kinerja SDM	<i>Knowledge Sharing</i>	<i>Religiosity Value</i>
Kepemimpinan transformasional	0.795			
Kinerja SDM	0.667	0.818		
<i>Knowledge Sharing</i>	0.656	0.711	0.848	
<i>Religiosity Value</i>	0.663	0.739	0.690	0.814

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Dalam uji validitas diskriminan menggunakan kriteria Fornell-Larcker Criterion, hasil menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat dari average variance extracted (AVE) untuk setiap konstruk lebih tinggi dibandingkan dengan nilai korelasi antara konstruk tersebut dan konstruk lainnya. Nilai untuk Kepemimpinan Transformasional adalah 0.795, yang menunjukkan bahwa konstruk ini memiliki validitas diskriminan yang baik terhadap konstruk lain yang diukur. Untuk Kinerja SDM, nilai AVE adalah 0.818, lebih tinggi dari nilai korelasi dengan Kepemimpinan Transformasional (0.667) dan Knowledge Sharing (0.711), tetapi sedikit lebih rendah dibandingkan dengan Religiosity Value (0.739). Knowledge Sharing memiliki nilai AVE tertinggi yaitu 0.848, menunjukkan validitas

diskriminan yang sangat baik terhadap semua konstruk lainnya, dengan nilai korelasi yang lebih rendah dibandingkan nilai AVE-nya.

Terakhir, *Religiosity Value* memiliki nilai AVE 0.814, menunjukkan validitas diskriminan yang baik dan korelasi yang lebih rendah dengan konstruk lain, seperti Kinerja SDM (0.739) dan *Knowledge Sharing* (0.690). Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa semua konstruk dalam model memiliki validitas diskriminan yang memadai, karena nilai AVE untuk setiap konstruk lebih tinggi daripada korelasi antara konstruk tersebut dan konstruk lainnya.

2. Hasil Uji *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)* dilakukan dengan melihat matrik HTMT. Kriteria HTMT yang diterima adalah dibawah 0,9 yang mengindikasikan evaluasi validitas diskriminan diterima.

Tabel 4.8
Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

	Kepemimpinan transformasional	Kinerja SDM	<i>Knowledge Sharing</i>	<i>Religiosity Value</i>
Kepemimpinan transformasional				
Kinerja SDM	0.784			
<i>Knowledge Sharing</i>	0.788	0.866		
<i>Religiosity Value</i>	0.761	0.864	0.821	

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Dalam analisis uji validitas diskriminan menggunakan kriteria Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT), hasil menunjukkan hubungan antara variabel yang diperiksa. Untuk variabel Kepemimpinan Transformasional, nilai HTMT terhadap

Kinerja SDM adalah 0.784, menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan. Ketika dibandingkan dengan *Knowledge Sharing*, nilai HTMT adalah 0.788, yang menunjukkan bahwa kedekatan antara Kepemimpinan Transformasional dan *Knowledge Sharing* juga signifikan. Selanjutnya, nilai HTMT Kepemimpinan Transformasional terhadap *Religiusity Value* adalah 0.761, menunjukkan hubungan yang kuat namun sedikit lebih rendah dibandingkan dengan variabel lainnya.

Secara keseluruhan, nilai HTMT di bawah ambang batas 0.85 menunjukkan bahwa masing-masing variabel—Kepemimpinan Transformasional, Kinerja SDM, *Knowledge Sharing*, dan *Religiusity Value*—memiliki diskriminasi yang baik, yaitu tidak terlalu tumpang tindih atau terlalu mirip satu sama lain. Ini menandakan bahwa semua variabel dalam model dapat dianggap valid secara diskriminan, karena nilai HTMT-nya berada dalam rentang yang menunjukkan perbedaan yang cukup jelas antara konstruk-konstruk yang diukur.

3. *Cross Loading*

Hasil analisis mengenai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri atau korelasi konstruk dengan indikator yang lain dapat disajikan pada bagian tabel *cross loading*.

Tabel 4.9
Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (*Cross Loading*)

	Kepemimpinan transformasional	Kinerja SDM	<i>Knowledge Sharing</i>	<i>Religiusity Value</i>
X11	0.827	0.483	0.470	0.448
X12	0.747	0.543	0.521	0.545
X13	0.836	0.507	0.510	0.476
X14	0.805	0.521	0.561	0.534
X15	0.758	0.582	0.531	0.612

X21	0.506	0.559	0.568	0.764
X22	0.563	0.590	0.612	0.788
X23	0.517	0.577	0.517	0.874
X24	0.564	0.653	0.525	0.766
X25	0.538	0.617	0.575	0.870
Y11	0.528	0.619	0.842	0.621
Y12	0.573	0.554	0.851	0.562
Y13	0.569	0.633	0.851	0.570
Y21	0.493	0.838	0.599	0.652
Y22	0.527	0.839	0.575	0.581
Y23	0.631	0.796	0.583	0.601
Y24	0.527	0.798	0.569	0.580

Pengujian *discriminant validity* dengan cara ini dikatakan valid jika nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar daripada dengan konstruk lainnya serta semua nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri dan konstruk lainnya menunjukkan nilai yang positif. Dari hasil pengolahan data yang tersaji pada tabel *cross loading* dapat diketahui bahwa syarat tersebut telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

4.3.3. Uji Reliabilitas

Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan 3 (tiga) cara yaitu :

a. *Composite Reliability*.

Composite reliability menunjukkan derajat yang mengindikasikan common latent (*unobserved*), sehingga dapat menunjukkan indikator blok yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, nilai batas yang diterima untuk tingkat *Composite reliability* adalah 0,7 (Ghozali & Latan, 2015)

b. *Average Variance Extracted (AVE)*

Jika nilai $AVE > 0,5$ maka indikator yang digunakan dalam penelitian reliabel, dan dapat digunakan untuk penelitian. Lebih baik nilai pengukuran AVE harus lebih besar dari 0,50 (Ghozali & Latan, 2015).

c. *Cronbach alpha*

Jika nilai *cronbach alpha* $> 0,70$ maka konstruk dapat dikatakan memiliki reliabilitas yang baik.

Hasil *composite reliability*, *Cronbach's Alpha*, dan *AVE* antar konstruk dengan indikator-indikatornya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.10
Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Kepemimpinan transformasional	0.854	0.896	0.633
Kinerja SDM	0.835	0.890	0.669
<i>Knowledge Sharing</i>	0.805	0.885	0.719
<i>Religiosity Value</i>	0.871	0.907	0.662

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Tabel 4.10 menunjukkan dari hasil uji reliabilitas masing-masing konstruk dapat dikatakan baik. Dalam analisis reliabilitas dan validitas konstruk, hasil menunjukkan nilai-nilai untuk *Cronbach's Alpha*, *Composite Reliability (rho_c)*, dan *Average Variance Extracted (AVE)* dari berbagai variabel. Untuk variabel *Kepemimpinan Transformasional*, *Cronbach's Alpha* adalah 0.854 dan *Composite Reliability (rho_c)* adalah 0.896, dengan *AVE* sebesar 0.633. Nilai-nilai ini

menunjukkan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas internal yang baik dan mampu menjelaskan 63.3% variabilitas dalam indikatornya.

Kinerja SDM memiliki *Cronbach's Alpha* sebesar 0.835 dan *Composite Reliability* (ρ_c) 0.890, dengan AVE 0.669. Ini menunjukkan reliabilitas yang tinggi dan kemampuan konstruk ini untuk menjelaskan 66.9% dari variabilitas dalam indikatornya. Knowledge Sharing menunjukkan nilai yang solid dengan *Cronbach's Alpha* 0.805 dan *Composite Reliability* (ρ_c) 0.885, serta AVE sebesar 0.719. Nilai AVE yang lebih tinggi menunjukkan bahwa *Knowledge Sharing* menjelaskan 71.9% dari variabilitas indikatornya, yang menunjukkan kekuatan konstruk ini dalam model.

Religiosity Value memiliki nilai *Cronbach's Alpha* 0.871 dan *Composite Reliability* (ρ_c) 0.907, dengan AVE sebesar 0.662. Ini menandakan bahwa konstruk ini juga memiliki reliabilitas yang baik dan menjelaskan 66.2% dari variabilitas indikatornya. Secara keseluruhan, semua variabel menunjukkan reliabilitas yang baik dan validitas yang memadai, dengan nilai-nilai AVE melebihi ambang batas minimum 0.50, yang menunjukkan bahwa konstruk-konstruk tersebut dapat dipercaya dan representatif dalam mengukur variabel-variabel yang dimaksud.

Hasil evaluasi convergent validity dan discriminant validity dari variabel serta reliabilitas variabel, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator sebagai pengukur variabel, masing-masing merupakan pengukur yang valid dan reliabel.

4.4. Evaluasi Kesesuaian Model (*Goodness of fit*)

Analisis PLS merupakan analisis SEM berbasis varians dengan tujuan pada pengujian teori model yang menitikberatkan pada studi prediksi. Beberapa ukuran untuk menyatakan model yang diajukan dapat diterima yaitu R square, dan Q square (Hair et al., 2019).

a. R square

R square menunjukkan besarnya variasi variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen atau endogen lainnya dalam model. Interpretasi R square menurut Chin (1998) yang dikutip (Abdillah, W., & Hartono, 2015) adalah 0,19 (pengaruh rendah), 0,33 (pengaruh sedang), dan 0,67 (pengaruh tinggi). Berikut hasil koefisien determinasi (R^2) dari variabel endogen disajikan pada tabel berikut

Tabel 4.11
Nilai *R-Square*

	R-square
Kinerja SDM	0.644
<i>Knowledge Sharing</i>	0.546

Koefisien determinasi (*R-square*) yang didapatkan dari model sebesar 0,546 artinya variabel *Knowledge Sharing* dapat dijelaskan 54,6% oleh variabel Kepemimpinan transformasional dan *Religiosity Value*. Sedangkan sisanya 37,6% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,546) berada di antara 0,33 - 0,67, artinya variabel Kepemimpinan transformasional dan *Religiosity Value* memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap *Knowledge Sharing*.

Nilai R square Kinerja SDM sebesar 0,644 artinya Kinerja SDM dapat dijelaskan 64,4% oleh variabel Kepemimpinan transformasional, *Religiosity Value*, dan *Knowledge Sharing*, sedangkan sisanya 35,6% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,644) berada di antara 0,33 - 0,67, artinya variabel Kepemimpinan transformasional, *Religiosity Value*, dan *Knowledge Sharing* memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap Kinerja SDM.

b. Q square

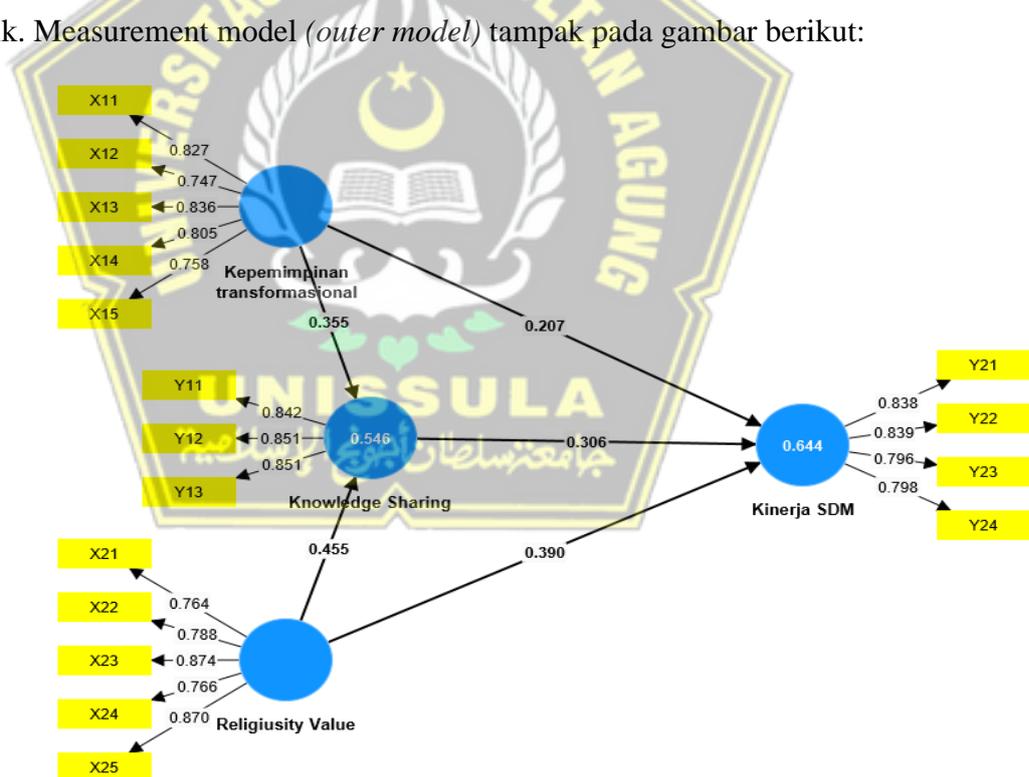
Q-Square (Q^2) menggambarkan ukuran akurasi prediksi, yaitu seberapa baik setiap perubahan variabel eksogen/endogen mampu memprediksi variabel endogen. *Q-Square predictive relevance* untuk model struktural merupakan ukuran seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Ukuran Q square di atas 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance* atau kesesuaian prediksi model yang baik. Nilai Q square dikategorikan menjadi 3 kategori yaitu kecil, sedang dan besar, nilai Q square 0,02 – 0,15 dinyatakan kecil, nilai Q square 0,15 – 0,35 dinyatakan sedang dan nilai Q square >0,35 dinyatakan besar (Mirza Soetirto et al., 2023).

Hasil perhitungan nilai Q-Square untuk model struktural penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.12
Nilai Q-square

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Kinerja SDM	448.000	261.565	0.416
Knowledge Sharing	336.000	208.334	0.380

Nilai Q-square (Q²) untuk variabel Knowledge Sharing sebesar 0,380 dan Kinerja SDM sebesar 0,416 yang menunjukkan nilai Q square di atas 0, sehingga dapat dikatakan model memiliki *predictive relevance*. Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi atau dinyatakan model struktural *fit* dengan data atau memiliki kesesuaian yang baik. Measurement model (*outer model*) tampak pada gambar berikut:

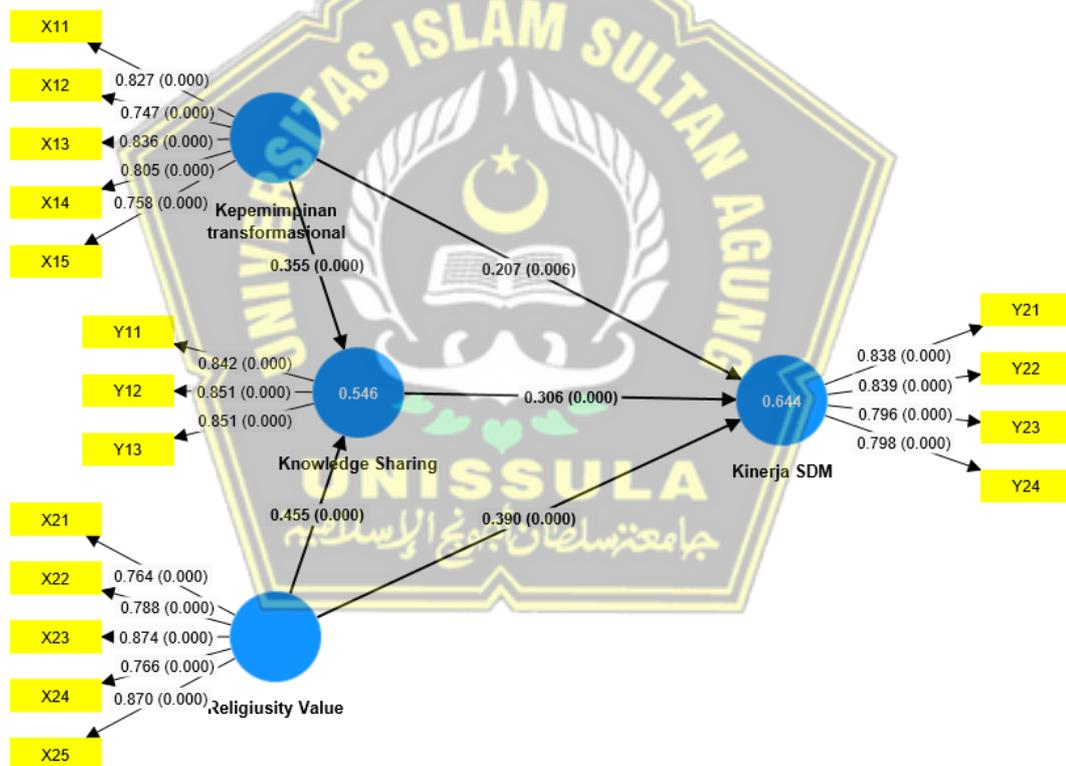


4.5. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian model struktural (inner model) adalah melihat hubungan antara konstruk laten dengan melihat hasil estimasi koefisien parameter path dan tingkat

signifikansinya (Ghozali, 2011). Prosedur tersebut dilakukan sebagai langkah dalam pengujian hipotesis penelitian yang telah diajukan. Pengujian diperoleh hasil output dari model struktur konstruk *loading factor* yang akan menjelaskan pengaruh konstruk Kepemimpinan transformasional, Religiusity Value terhadap Knowledge Sharing.

Dalam hal ini pengolahan data digunakan dengan menggunakan alat bantu software *Smart PLS v4.1.0*. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



Gambar 4.1.
Full Model SEM-PLS

Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS 4.1.0* (2024)

4.5.1. Uji Multikolinieritas

Sebelum dilakukan uji hipotesis, perlu dilakukan pengujian multikolinieritas. Multikolinieritas adalah suatu kondisi dimana terjadi korelasi antara variabel bebas atau antar variabel bebas tidak bersifat saling bebas. Uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Collinierity. Statistics* (VIF) pada inner VIF. Values. Apabila inner VIF < 5 menunjukkan tidak ada multikolinieritas.

Tabel 4.13
Hasil Uji Multikolinieritas

	VIF
Kepemimpinan_transformasional -> Kinerja SDM	2.061
Kepemimpinan_transformasional -> Knowledge Sharing	1.784
Knowledge Sharing -> Kinerja SDM	2.203
Religiusity Value -> Kinerja SDM	2.240
Religiusity Value -> Knowledge Sharing	1.784

Berdasarkan hasil di atas, dapat diketahui bahwa nilai VIF seluruh variabel berada di bawah nilai 5. Artinya, dalam model yang terbentuk tidak dapat adanya masalah multikolinieritas. Hasil uji multikolinieritas menunjukkan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) untuk berbagai hubungan antar variabel dalam model. Nilai VIF untuk hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja SDM adalah 2.061, sedangkan untuk Kepemimpinan Transformasional terhadap *Knowledge Sharing* adalah 1.784. Nilai VIF untuk hubungan *Knowledge Sharing* dengan Kinerja SDM adalah 2.203, dan untuk *Religiusity Value* terhadap Kinerja

SDM adalah 2.240. Terakhir, VIF untuk *Religiosity Value* terhadap *Knowledge Sharing* juga tercatat sebesar 1.784.

Nilai-nilai VIF ini umumnya berada di bawah ambang batas umum 5 atau 10 yang sering digunakan untuk menilai adanya multikolinieritas yang signifikan. Nilai VIF yang lebih rendah dari ambang batas tersebut menunjukkan bahwa tidak ada masalah multikolinieritas yang serius dalam model ini. Ini berarti bahwa variabel-variabel dalam model tidak memiliki korelasi yang terlalu tinggi satu sama lain, dan hasil analisis regresi yang diperoleh dapat dianggap stabil dan valid. Dengan kata lain, interaksi antar variabel dalam model tidak menyebabkan distorsi yang signifikan terhadap estimasi parameter.

4.5.2. Analisis Pengaruh antar Variabel

Pada bagian ini disajikan hasil pengujian hipotesis penelitian yang telah diajukan pada bab sebelumnya. Untuk menentukan suatu hipotesis diterima atau tidak dengan membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} dengan syarat jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka hipotesis diterima. Nilai t tabel untuk taraf signifikansi 5% = 1,96. Untuk lebih jelasnya pada bagian di bawah ini.

Hasil pengujian pengaruh masing-masing variabel penelitian ini dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.14
Path Coefficients

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ((O/STDEV))	P values
Kepemimpinan transformasional -> Kinerja SDM	0.207	0.211	0.075	2.773	0.006
Kepemimpinan transformasional -> Knowledge Sharing	0.355	0.351	0.083	4.261	0.000
Knowledge Sharing -> Kinerja SDM	0.306	0.306	0.084	3.645	0.000
Religiosity Value -> Kinerja SDM	0.390	0.388	0.098	3.987	0.000
Religiosity Value -> Knowledge Sharing	0.455	0.459	0.074	6.110	0.000

Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS* 4.1.0 (2024)

Hasil olah data di atas dapat diketahui dalam pengujian masing-masing hipotesis yang telah diajukan, yaitu:

1. Pengujian Hipotesis 1:

Pada pengujian hipotesis 1 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,207. Nilai tersebut membuktikan Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (2,773) > t_{tabel} (1.96)$ dan $p (0,006) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis pertama dapat **diterima**.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM) yang

berarti bahwa ketika seorang pemimpin mampu menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, maka kinerja para pegawai cenderung meningkat. Kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini diukur melalui lima indikator utama: mendorong kinerja bawahan, menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, memberdayakan bawahan, bertindak sesuai dengan sistem nilai, dan terus meningkatkan kemampuan. Sementara itu, kinerja SDM diukur melalui empat indikator: kualitas kerja, kuantitas, ketepatan waktu, dan efektivitas.

Indikator kepemimpinan transformasional dengan nilai loading tertinggi adalah "memberdayakan bawahan," yang menunjukkan bahwa aspek ini paling berpengaruh dalam mencerminkan kepemimpinan transformasional. Di sisi lain, indikator kinerja SDM dengan nilai loading tertinggi adalah "kuantitas," yang menunjukkan bahwa kuantitas kerja adalah elemen utama dalam mengukur kinerja SDM. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin efektif seorang pemimpin dalam memberdayakan karyawan, semakin besar kuantitas pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan tersebut. Artinya, pemberdayaan karyawan oleh pemimpin tidak hanya meningkatkan kemampuan individu, tetapi juga secara langsung berdampak pada volume atau jumlah pekerjaan yang dihasilkan.

Di sisi lain, indikator kepemimpinan transformasional dengan nilai loading terendah adalah "menciptakan lingkungan kerja yang harmonis," sementara indikator dengan nilai loading terendah dalam kinerja SDM adalah "efektivitas." Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun mengharmoniskan

lingkungan kerja mungkin tidak sekuat pemberdayaan dalam memengaruhi kinerja SDM, hal ini tetap penting, terutama dalam meningkatkan efektivitas kerja. Artinya, jika pemimpin mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis, maka efektivitas kerja karyawan juga akan meningkat. Hasil penelitian ini menggarisbawahi pentingnya suasana kerja yang mendukung sebagai faktor penentu dalam mencapai hasil kerja yang efektif.

Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian lain yang menegaskan adanya hubungan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja (Alrowwad et al., 2020; Ariffin, 2014; Khan et al., 2018). Penelitian ini juga mendukung penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif terhadap kinerja sumber daya manusia (Agung Nugroho et al., 2020; Idris et al., 2022; Santoso et al., 2020).

2. Pengujian Hipotesis 2:

Pada pengujian hipotesis 2 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,355. Nilai tersebut membuktikan Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *Knowledge Sharing* yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (4,261) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,000) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Kepemimpinan transformasional terhadap *Knowledge Sharing*. Dengan demikian hipotesis kedua dapat **diterima**.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap *knowledge sharing* atau berbagi

pengetahuan yang berarti bahwa ketika seorang pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, kemampuan karyawan untuk berbagi dan mengumpulkan pengetahuan cenderung meningkat. Kepemimpinan transformasional diukur melalui lima indikator utama: mendorong kinerja bawahan, menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, memberdayakan bawahan, bertindak berdasarkan sistem nilai, dan meningkatkan kemampuan secara berkelanjutan. Sementara itu, *knowledge sharing* diukur melalui tiga indikator: kemampuan menyampaikan dan mengumpulkan pengetahuan, kemampuan berbagi pengalaman, dan kemampuan menyampaikan serta mengumpulkan ide atau gagasan.

Indikator kepemimpinan transformasional dengan nilai loading tertinggi adalah "memberdayakan bawahan," yang menunjukkan bahwa pemberdayaan bawahan adalah elemen yang paling berpengaruh dalam mencerminkan kepemimpinan transformasional. Di sisi lain, indikator *knowledge sharing* dengan nilai loading tertinggi adalah "kemampuan menyampaikan dan mengumpulkan pengetahuan dari pengalaman" serta "kemampuan menyampaikan dan mengumpulkan ide atau gagasan." Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik seorang pemimpin dalam memberdayakan karyawan, semakin tinggi pula kemampuan karyawan dalam menyampaikan dan mengumpulkan pengetahuan serta berbagi ide dan gagasan. Artinya, pemberdayaan karyawan oleh pemimpin tidak hanya meningkatkan kemampuan individu untuk berkontribusi secara lebih produktif, tetapi juga

mendorong pertukaran pengetahuan dan ide yang lebih efektif di dalam organisasi.

Sebaliknya, indikator kepemimpinan transformasional dengan nilai loading terendah adalah "menciptakan lingkungan kerja yang harmonis," sementara indikator *knowledge sharing* dengan nilai loading terendah adalah "kemampuan menyampaikan dan mengumpulkan pengetahuan." Hasil ini mengindikasikan bahwa meskipun mengharmoniskan lingkungan kerja mungkin bukan faktor utama dalam memengaruhi *knowledge sharing*, hal ini tetap penting untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam menyampaikan dan mengumpulkan pengetahuan. Artinya, jika seorang pemimpin mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis, karyawan akan lebih nyaman dan terdorong untuk berbagi pengetahuan mereka dengan lebih efektif, yang pada akhirnya akan meningkatkan keseluruhan proses pertukaran pengetahuan di dalam organisasi.

Hasil ini mendukung beberapa penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memfasilitasi *knowledge sharing* (Le & Lei, 2018; Son et al., 2020; Yadav et al., 2019).

3. Pengujian Hipotesis 3:

Pada pengujian hipotesis 3 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,455. Nilai tersebut membuktikan Religiosity Value berpengaruh positif terhadap Knowledge Sharing yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji *t* yang diperoleh nilai $t_{hitung} (6,110) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,000) < 0,05$, sehingga

dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Religiosity Value terhadap Knowledge Sharing. Dengan demikian hipotesis ketiga dapat **diterima**.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai-nilai religiusitas memiliki pengaruh positif terhadap knowledge sharing atau berbagi pengetahuan. Ini berarti bahwa semakin tinggi nilai-nilai religiusitas yang dimiliki oleh individu, semakin besar kemungkinannya untuk berpartisipasi dalam proses berbagi pengetahuan di lingkungan kerja. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara nilai-nilai religiusitas, spiritualitas dan produktivitas kerja dalam kehidupan pegawai (Abbas et al., 2020; Zahrah, Hamid, et al., 2016; Zahrah, Norasyikin, et al., 2016).

Variabel Religiusitas direfleksikan melalui lima indikator utama: keyakinan atau ideologis, praktik ibadah atau ritualistik, pengalaman atau eksperiensial, pengetahuan agama atau intelektual, dan konsekuensi atau pengamalan. Sedangkan variabel knowledge sharing direfleksikan melalui tiga indikator: kemampuan menyampaikan serta mengumpulkan pengetahuan, kemampuan menyampaikan dan mengumpulkan pengetahuan dari pengalaman, serta kemampuan menyampaikan dan mengumpulkan ide atau gagasan.

Indikator nilai religiusitas dengan nilai loading tertinggi adalah "pengalaman atau eksperiensial," yang menandakan bahwa pengalaman spiritual dan religius seseorang adalah faktor yang paling berpengaruh dalam mencerminkan nilai-nilai religiusitas. Di sisi lain, indikator knowledge sharing dengan nilai loading tertinggi adalah "kemampuan menyampaikan dan

mengumpulkan pengetahuan dari pengalaman" serta "kemampuan menyampaikan dan mengumpulkan ide atau gagasan." Hasil ini menunjukkan bahwa semakin kaya pengalaman religius seseorang, semakin baik pula kemampuannya dalam menyampaikan dan mengumpulkan pengetahuan, serta berbagi ide dan gagasan. Artinya, pengalaman religius memberikan dasar yang kuat bagi individu untuk lebih aktif dan efektif dalam berbagi pengetahuan dan ide, yang pada gilirannya meningkatkan kolaborasi dan inovasi dalam organisasi.

Sebaliknya, indikator nilai religiusitas dengan nilai loading terendah adalah "keyakinan atau ideologis," sementara indikator knowledge sharing dengan nilai loading terendah adalah "kemampuan menyampaikan serta mengumpulkan pengetahuan." Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun keyakinan ideologis penting, pengaruhnya terhadap kemampuan berbagi pengetahuan tidak sekuat aspek pengalaman religius. Artinya, meskipun keyakinan religius berperan dalam membentuk perilaku mereka, pengalaman religius yang lebih mendalam memiliki dampak yang lebih signifikan dalam mendorong mereka untuk berbagi pengetahuan secara efektif. Dengan demikian, semakin tinggi keyakinan dan pemahaman religius seseorang, semakin baik pula kemampuan mereka untuk menyampaikan dan mengumpulkan pengetahuan.

4. Pengujian Hipotesis 4:

Pada pengujian hipotesis 4 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,390. Nilai tersebut membuktikan Religiosity Value berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (3,987) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,000) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Religiosity Value terhadap Kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis keempat dapat **diterima**.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai-nilai religiusitas memiliki pengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM). Artinya, semakin kuat nilai-nilai religiusitas yang dimiliki oleh individu, semakin baik pula kinerja mereka dalam lingkungan kerja. Hasil penelitian ini senada dengan penelitian terdahulu yaitu (Bickerton et al., 2014; Osman-Gani et al., 2013) yang menyatakan bahwa ketika karyawan mengamalkan nilai-nilai religiusitas, maka mereka akan tampil di tempat kerja dengan penuh percaya diri, dan terbebas dari berbagai kecemasan terkait pekerjaan.

Variabel nilai religiusitas dalam penelitian ini diukur melalui lima indikator utama, yaitu: keyakinan atau ideologis, praktik ibadah atau ritualistik, pengalaman atau eksperiensial, pengetahuan agama atau intelektual, dan konsekuensi atau pengamalan. Sedangkan variabel kinerja SDM diukur melalui empat indikator, yaitu: kualitas kerja, kuantitas, ketepatan waktu, dan efektivitas.

Indikator nilai religiusitas dengan nilai loading tertinggi adalah "pengalaman atau eksperiensial," yang menunjukkan bahwa pengalaman spiritual dan religius seseorang memiliki pengaruh paling besar dalam

mencerminkan nilai-nilai religiusitas. Sementara itu, indikator kinerja SDM dengan nilai loading tertinggi adalah "kuantitas," yang menandakan bahwa kuantitas kerja merupakan elemen utama dalam menilai kinerja SDM. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin banyak pengalaman religius yang dimiliki oleh seorang karyawan, semakin besar pula jumlah atau kuantitas pekerjaan yang mampu dihasilkan. Artinya, pengalaman religius yang mendalam dapat memberikan motivasi dan dorongan bagi individu untuk bekerja lebih produktif dan menghasilkan lebih banyak dalam pekerjaannya.

Di sisi lain, indikator nilai religiusitas dengan nilai loading terendah adalah "keyakinan atau ideologis," sedangkan indikator kinerja SDM dengan nilai loading terendah adalah "efektivitas." Hasil ini mengindikasikan bahwa meskipun keyakinan ideologis penting, pengaruhnya terhadap efektivitas kinerja tidak sebesar aspek pengalaman religius. Artinya, meskipun keyakinan religius individu dapat membentuk sikap dan perilaku mereka, efektivitas kerja lebih dipengaruhi oleh seberapa dalam pengalaman spiritual yang mereka miliki. Dengan kata lain, semakin tinggi keyakinan religius seseorang, semakin baik pula mereka dalam bekerja secara efektif, meskipun hal ini mungkin tidak sebesar dampak dari pengalaman religius itu sendiri.

5. Pengujian Hipotesis 5:

Pada pengujian hipotesis 5 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,306. Nilai tersebut membuktikan Knowledge Sharing berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang

diperoleh nilai $t_{hitung} (3,645) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,000) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Knowledge Sharing terhadap Kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis kelima dapat **diterima**.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *knowledge sharing* atau berbagi pengetahuan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM). Artinya, semakin baik kemampuan individu dalam berbagi dan menyebarkan pengetahuan, semakin tinggi pula kinerja yang dapat mereka capai. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa *Transformational leadership* ditemukan mampu meningkatkan kinerja yang produktif (Jensen et al., 2020; Rawashdeh et al., 2020; Santoso et al., 2020; Singh et al., 2020; Toufaily, 2017).

Variabel *knowledge sharing* direfleksikan melalui tiga indikator utama, yaitu: kemampuan menyampaikan serta mengumpulkan pengetahuan, kemampuan menyampaikan dan mengumpulkan pengetahuan dari pengalaman, serta kemampuan menyampaikan dan mengumpulkan ide atau gagasan. Sementara itu, variabel kinerja SDM direfleksikan melalui empat indikator, yaitu: kualitas kerja, kuantitas, ketepatan waktu, dan efektivitas.

Indikator *knowledge sharing* dengan nilai loading tertinggi adalah "kemampuan menyampaikan serta mengumpulkan pengetahuan dari pengalaman" dan "kemampuan menyampaikan serta mengumpulkan ide atau gagasan," yang menandakan bahwa pengalaman dan inovasi memiliki peran utama dalam proses berbagi pengetahuan. Di sisi lain, indikator kinerja SDM dengan nilai loading tertinggi adalah "kuantitas," yang berarti bahwa kuantitas

pekerjaan yang dihasilkan oleh SDM sangat dipengaruhi oleh seberapa efektif mereka berbagi pengetahuan dari pengalaman dan gagasan baru. Artinya, semakin mampu SDM dalam berbagi pengalaman dan ide, semakin tinggi pula jumlah atau kuantitas pekerjaan yang dapat mereka hasilkan.

Namun, indikator *knowledge sharing* dengan nilai loading sedikit lebih rendah adalah "kemampuan menyampaikan serta mengumpulkan pengetahuan," sedangkan indikator kinerja SDM dengan nilai loading terendah adalah "efektivitas." Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun kemampuan untuk menyampaikan dan mengumpulkan pengetahuan penting, pengaruhnya terhadap efektivitas kinerja SDM tidak sebesar aspek lainnya. Artinya, semakin baik SDM dalam menyampaikan dan mengumpulkan pengetahuan, semakin efektif pula kinerja mereka, meskipun dampaknya tidak sebesar kontribusi dari berbagi pengetahuan yang berasal dari pengalaman dan ide-ide baru.

Hasil uji hipotesis penelitian ini secara keseluruhan dapat diringkas sebagai berikut:

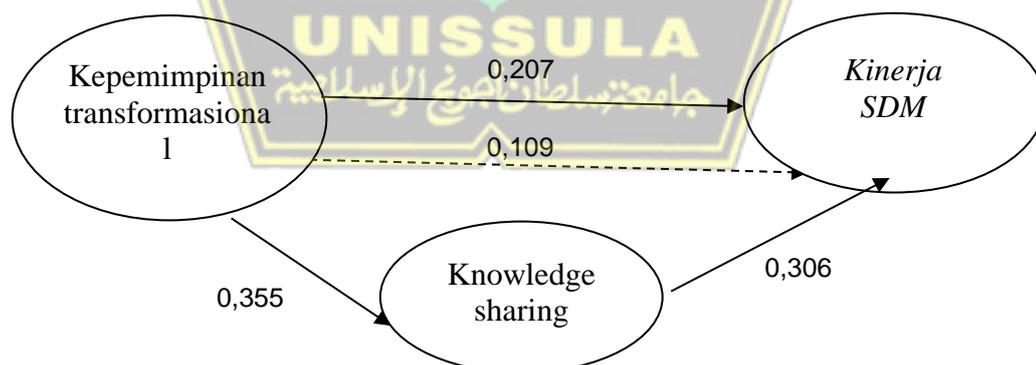
Tabel 4.15
Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

No	Hipotesis	T statistics	P value	Keterangan
1	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia	2.773	0.000	Diterima
2	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap knowledge sharing	4.261	0.012	Diterima
3	Nilai-nilai religiusitas berpengaruh positif terhadap knowledge sharing	6.110	0.000	Diterima

No	Hipotesis	T statistics	P value	Keterangan
4	Nilai-nilai religiusitas berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia	3.987	0.000	Diterima
5	Knowledge sharing berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia	3.645	0.000	Diterima

4.5.3. Analisis Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja SDM melalui *Knowledge sharing*

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh variabel Kepemimpinan transformasional terhadap variabel Kinerja SDM melalui variabel intervening, yaitu variabel Knowledge sharing. Model pengaruh mediasi tersebut digambarkan pada diagram jalur berikut:



Gambar 4.2.

Model Pengaruh *Knowledge sharing* pada Hubungan antara Kepemimpinan transformasional dengan Kinerja SDM

Keterangan :

- > : Pengaruh langsung
- - - - -> : Pengaruh tidak langsung

Untuk menguji pengaruh tidak langsung digunakan *Sobel Test*,

seperti yang ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 4.16
 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan transformasional
 terhadap Kinerja SDM melalui Knowledge Sharing

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Kepemimpinan_transformasional -> Knowledge Sharing -> Kinerja SDM	0.109	0.108	0.042	2.578	0.010

Sumber : Olah data hasil penelitian, 2024

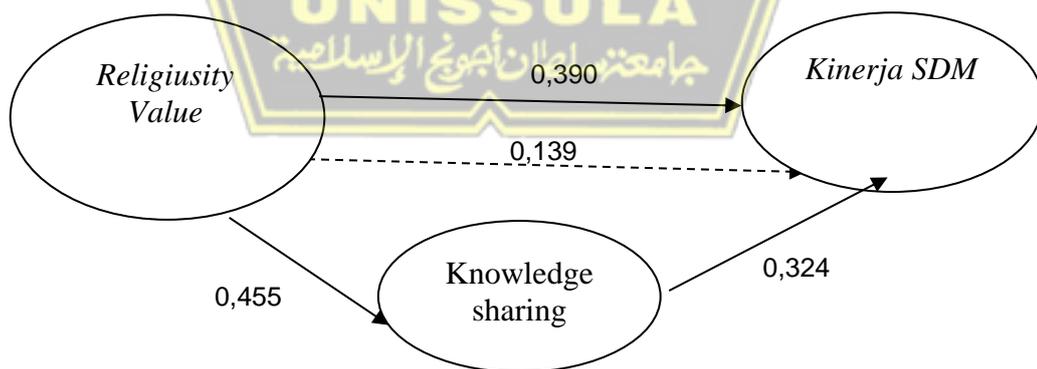
Berdasarkan hasil uji yang ditampilkan pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM) melalui knowledge sharing adalah sebesar 0,109. Hasil uji Sobel menunjukkan nilai t-hitung sebesar 2,578 ($t > 1,96$) dengan nilai p sebesar 0,010 ($p < 0,05$). Kesimpulan dari pengujian ini adalah bahwa knowledge sharing secara signifikan memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja SDM. Namun, jika dilihat dari besar pengaruhnya, pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja SDM sebesar 0,207 lebih besar dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung sebesar 0,109. Artinya, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja SDM lebih kuat ketika tidak dimediasi oleh *knowledge sharing*.

Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun *knowledge sharing* memiliki peran penting dalam memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja SDM, kekuatan utama dari kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja SDM lebih efektif terjadi secara langsung. Ini dapat diartikan bahwa pemimpin yang mampu langsung mendorong dan menginspirasi karyawan, tanpa perantara, dapat

memberikan dampak yang lebih besar terhadap peningkatan kinerja SDM. Namun, adanya *knowledge sharing* tetap memberikan kontribusi tambahan yang signifikan, menunjukkan bahwa lingkungan di mana pengetahuan dibagikan secara aktif dapat memperkuat efek positif dari kepemimpinan transformasional, meskipun efek langsung dari kepemimpinan itu sendiri lebih dominan.

4.5.4. Analisis Pengaruh Tidak Langsung *Religiosity Value* terhadap Kinerja SDM melalui *Knowledge sharing*

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh variabel *Religiosity Value* terhadap variabel Kinerja SDM melalui variabel intervening, yaitu variabel *Knowledge sharing*. Model pengaruh mediasi tersebut digambarkan pada diagram jalur berikut:



Gambar 4.3.
Model Pengaruh Knowledge Sharing pada Hubungan antara Religiosity Value dengan Kinerja SDM

Keterangan :
 —————> : Pengaruh langsung
 - - - - -> : Pengaruh tidak langsung

Untuk menguji pengaruh tidak langsung digunakan *Sobel Test*, seperti yang ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 4.17
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung *Religiosity Value* terhadap Kinerja SDM melalui *Knowledge Sharing*

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
<i>Religiosity Value -> Knowledge Sharing -> Kinerja SDM</i>	0.139	0.140	0.044	3.146	0.002

Sumber : Olah data hasil penelitian, 2024

Berdasarkan hasil uji yang ditampilkan pada tabel di atas, diketahui bahwa pengaruh tidak langsung nilai-nilai religiusitas terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM) melalui knowledge sharing adalah sebesar 0,139. Uji Sobel menunjukkan nilai t-hitung sebesar 3,146 ($t > 1,96$) dengan nilai p sebesar 0,044 ($p < 0,05$), yang menandakan bahwa knowledge sharing secara signifikan memediasi pengaruh nilai-nilai religiusitas terhadap kinerja SDM. Namun, jika dibandingkan, pengaruh langsung nilai-nilai religiusitas terhadap kinerja SDM yang sebesar 0,390 lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung sebesar 0,135. Artinya, nilai-nilai religiusitas memiliki dampak yang lebih kuat secara langsung terhadap peningkatan kinerja SDM tanpa perantara knowledge sharing.

Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun knowledge sharing berperan penting dalam memperkuat hubungan antara nilai-nilai religiusitas

dan kinerja SDM, dampak utama dari nilai-nilai religiusitas dalam meningkatkan kinerja SDM lebih efektif terjadi secara langsung. Ini mengindikasikan bahwa pegawai yang memiliki nilai-nilai religiusitas yang kuat cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, bahkan tanpa melalui proses berbagi pengetahuan. Namun, tetap saja, knowledge sharing memberikan kontribusi tambahan yang signifikan, yang berarti bahwa lingkungan kerja di mana pengetahuan dibagikan secara aktif dapat memperkuat efek positif dari nilai-nilai religiusitas, meskipun efek langsung dari religiusitas itu sendiri lebih dominan.



BAB V

PENUTUP

5.1. Simpulan

5.1.1. Kesimpulan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan Riset Gap Penelitian terdahulu terkait peran kepemimpinan transformational terhadap kinerja karyawan, maka rumusan masalah dalam studi ini adalah “Peningkatan kinerja sumber daya manusia melalui kepemimpinan transformasional, *religiosity value* dan *knowledge sharing* di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang”. Jawaban hasil penelitian terhadap masalah penelitian adalah sebagaimana berikut :

1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja sumber daya manusia. Penerapan kepemimpinan transformasional yang efektif berdampak positif pada peningkatan kinerja SDM.
2. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *knowledge sharing*. Penerapan kepemimpinan transformasional yang baik mendorong peningkatan perilaku berbagi pengetahuan di dalam organisasi.
3. Pengaruh nilai-nilai religiusitas terhadap *knowledge sharing*. Nilai-nilai religiusitas yang dianut oleh SDM berkontribusi pada peningkatan perilaku berbagi pengetahuan dalam organisasi.

4. Pengaruh nilai-nilai religiusitas terhadap kinerja sumber daya manusia. Nilai-nilai religiusitas yang dianut oleh SDM berperan dalam meningkatkan kinerja SDM.
5. Pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja sumber daya manusia. Perilaku berbagi pengetahuan dalam organisasi memiliki dampak positif terhadap peningkatan kinerja SDM.

5.1.2. Kesimpulan Hipotesis

Berdasarkan hasil pengujian empiris dalam penelitian ini maka kesimpulan pembuktian hypothesis adalah sebagaimana berikut :

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia
2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *knowledge sharing*
3. Nilai-nilai religiusitas berpengaruh positif terhadap *knowledge sharing*
4. Nilai-nilai religiusitas berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia
5. *Knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia

5.2. Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini mengungkapkan beberapa implikasi penting terkait hubungan antara kepemimpinan transformasional, nilai-nilai religiusitas, knowledge sharing, dan kinerja sumber daya manusia (SDM).

Hasil penelitian ini menjawab Gap penelitian terdahulu bahwasannya kepemimpinan transformasional terbukti memiliki dampak positif terhadap kinerja SDM. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya kepemimpinan transformasional tidak hanya meningkatkan kemampuan individu tetapi juga mempengaruhi kuantitas pekerjaan yang dihasilkan. Pemberdayaan karyawan oleh pemimpin berperan signifikan dalam meningkatkan volume pekerjaan, meskipun mengharmoniskan lingkungan kerja juga penting untuk efektivitas kerja secara keseluruhan. Implikasi teori ini menegaskan bahwa pemimpin harus fokus pada pemberdayaan dan menciptakan suasana kerja yang harmonis untuk memaksimalkan kinerja SDM.

Kepemimpinan transformasional juga berpengaruh positif terhadap knowledge sharing. Pemimpin yang baik dalam memberdayakan karyawan mendorong mereka untuk lebih aktif dalam berbagi pengetahuan dan ide. Meskipun mengharmoniskan lingkungan kerja bukanlah faktor utama dalam memengaruhi berbagi pengetahuan, hal ini tetap berkontribusi pada peningkatan kemampuan karyawan dalam berbagi pengetahuan. Teori ini menunjukkan bahwa pemimpin yang sukses harus mendorong pertukaran

pengetahuan dan ide melalui pemberdayaan serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung.

Nilai-nilai religiusitas berpengaruh positif terhadap knowledge sharing, di mana individu dengan nilai religius yang tinggi cenderung lebih aktif dalam berbagi pengetahuan. Pengalaman religius, dibandingkan dengan keyakinan ideologis, memiliki dampak yang lebih besar terhadap kemampuan berbagi pengetahuan. Teori ini menekankan pentingnya pengalaman religius dalam mendorong kolaborasi dan inovasi di tempat kerja.

Nilai-nilai religiusitas juga berdampak positif pada kinerja SDM. Individu dengan nilai religius yang kuat menunjukkan kinerja yang lebih baik dan kuantitas pekerjaan yang lebih tinggi. Pengalaman religius memberikan motivasi tambahan untuk bekerja secara produktif, meskipun keyakinan religius juga berperan penting dalam membentuk sikap dan perilaku. Implikasi teori ini menunjukkan bahwa pengaruh pengalaman religius lebih signifikan terhadap efektivitas kerja dibandingkan dengan keyakinan ideologis semata.

Knowledge sharing memiliki pengaruh positif terhadap kinerja SDM. Kemampuan individu dalam berbagi pengetahuan dan ide berkontribusi pada peningkatan kinerja, terutama dalam hal kuantitas pekerjaan. Meskipun berbagi pengetahuan dari pengalaman dan ide-ide baru lebih berpengaruh dibandingkan dengan kemampuan menyampaikan dan mengumpulkan pengetahuan, kedua aspek ini tetap penting. Implikasi teori ini menunjukkan bahwa efektivitas kinerja SDM dapat ditingkatkan dengan mendorong perilaku berbagi pengetahuan yang efektif.

5.3. Implikasi Manajerial

1. Terkait variable kepemimpinan transformational untuk meningkatkan implementasi kepemimpinan transformasional di organisasi, perlu fokus pada dua aspek utama: pemberdayaan karyawan dan harmonisasi lingkungan kerja. Pemberdayaan karyawan, yang terbukti memiliki nilai loading tertinggi, harus terus dipertahankan dengan menyediakan pelatihan yang memadai, tanggung jawab yang menantang, dan dukungan pengembangan karier. Sementara itu, harmonisasi lingkungan kerja, yang memiliki nilai loading terendah, dapat ditingkatkan dengan aktivitas team-building, kebijakan kesejahteraan, dan komunikasi yang efektif, termasuk penyelesaian konflik yang konstruktif.
2. Terkait variable *religious value*, dalam mendorong nilai-nilai religiusitas di tempat kerja, penting untuk mempertahankan pengalaman religiusitas yang mendalam, yang merupakan indikator dengan nilai loading tertinggi, dan meningkatkan keyakinan religius SDM, meskipun keyakinan ideologis memiliki nilai loading lebih rendah. Ini bisa dilakukan dengan menyelenggarakan kegiatan spiritual di lingkungan kerja dan menyediakan forum diskusi yang mendukung eksplorasi nilai-nilai religius.
3. Terkait variable *knowledge sharing*, untuk memajukan perilaku berbagi pengetahuan, organisasi harus fokus pada dua hal: mempertahankan kemampuan SDM dalam berbagi pengetahuan dari pengalaman dan ide serta meningkatkan kemampuan mereka dalam menyampaikan dan

mengumpulkan pengetahuan. Strategi ini dapat dicapai melalui sesi berbagi pengetahuan rutin, pelatihan komunikasi efektif, dan penyediaan platform yang memudahkan pertukaran dan pencatatan pengetahuan.

5.4. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa limitasi yang perlu diperhatikan.

1. Koefisien determinasi (R-square) untuk model penelitian menunjukkan bahwa variabel Kinerja SDM, dapat dijelaskan 64,4% oleh variabel Kepemimpinan transformasional, *Religiosity Value*, dan *Knowledge Sharing*. Sementara itu, sisanya 35,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dianalisis dalam penelitian ini. Nilai R-square yang berada di antara 0,33 - 0,67 menunjukkan pengaruh yang cukup signifikan dari variabel-variabel tersebut terhadap Kinerja SDM, namun juga menandakan adanya faktor tambahan yang belum diinvestigasi. Oleh karena itu, penelitian mendatang disarankan untuk mengeksplorasi variabel tambahan yang mungkin mempengaruhi *Knowledge Sharing* dan Kinerja SDM untuk memberikan gambaran yang lebih komprehensif.
2. Penelitian ini menggunakan sample yang terbatas pada SDM di Kantor Bea Cukai saja yang memiliki tugas pokok spesifik sehingga mungkin belum dapat digeneralisasikan dengan baik pada instansi maupun organisasi lainnya.

3. Penelitian ini dilakukan di Kantor Bea Cukai dengan nilai kerja Kemenkeu yang sangat kental sehingga mungkin variabel religiosity value belum dapat tergambarkan dengan baik.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian mendatang sebaiknya mempertimbangkan beberapa aspek untuk memperluas dan mendalami temuan yang ada.

1. Mengeksplorasi variabel-variabel lain yang mungkin memengaruhi *Knowledge Sharing* dan Kinerja SDM, seperti budaya organisasi, struktur komunikasi, atau faktor individu lain.
2. Memanfaatkan pendekatan metodologis yang berbeda, seperti studi longitudinal, untuk memahami dinamika perubahan variabel seiring waktu dan dampaknya terhadap Kinerja SDM dan *Knowledge Sharing*.
3. Menggunakan data kualitatif melalui wawancara mendalam atau kelompok fokus dapat memberikan wawasan tambahan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi variabel-variabel tersebut.
4. Memperluas cakupan penelitian dengan melibatkan berbagai sektor industri atau organisasi dengan ukuran dan karakteristik yang berbeda dapat membantu dalam mengidentifikasi apakah temuan yang ada bersifat umum atau spesifik terhadap konteks tertentu.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, A., Saud, M., Usman, I., & Ekowati, D. (2020). Servant Leadership and Religiosity: An Indicator of Employee Performance in the Education Sector. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. *Www.Ijicc.Net*, 13(1). www.ijicc.net
- Abdul Ghoffar. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Islam. *Islamic Akademika : Jurnal Pendidikan & Keislaman*, 7(1).
- Abouraija, M. K., & Othman, S. M. (2017). Transformational Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions: The Direct Effects among Bank Representatives. *American Journal of Industrial and Business Management*, 07(04), 404–423. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2017.74029>
- Abror, A., Patrisia, D., Engriani, Y., Evanita, S., Yasri, Y., & Dastgir, S. (2019). SERVICE QUALITY, RELIGIOSITY, CUSTOMER SATISFACTION, CUSTOMER ENGAGEMENT AND ISLAMIC BANKS' CUSTOMER LOYALTY. *Journal of Islamic Marketing*, 1–23.
- Agung Nugroho, Y., Asbari, M., Purwanto, A., Basuki, S., Nadhila Sudiyono, R., Agung Ali Fikri, M., Hulu, P., Chidir, G., Xavir, Y., & Tinggi Ilmu Ekonomi Insan Pembangunan, S. (2020). TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND EMPLOYEES' PERFORMANCE: THE MEDIATING ROLE OF MOTIVATION AND WORK ENVIRONMENT. 2(1).
- Alfisyah, K. D., & Anwar, M. K. (2018). Pengaruh Religiusitas Terhadap Kinerja Karyawan Muslim Kantor Pusat PT Perkebunan Nusantara XI. *Jurnal Ekonomi Islam*, 1(2), 99–107. <https://doi.org/https://jurnalmahasiswa.unesa.ac.id/index.php/jei/article/view/24058>
- Alrowwad, A., Abualoush, S. H., & Masa'deh, R. (2020). Innovation and intellectual capital as intermediary variables among transformational leadership, transactional leadership, and organizational performance. *Journal of Management Development*, 39(2), 196–222. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2019-0062>
- Anderson, M. (2017). Transformational Leadership in Education: A Review of Existing Literature. *International Social Science Review*, 93(1).
- Ariffin, F. (2014). Organizational Culture, Transformational Leadership, Work Engagement and Teacher's Performance: Test of a Model. *International Journal of Education and Research*, 2(1), 1–14.
- Ayranci, E., & Semercioz, F. (2011). The Relationship between Spiritual Leadership and Issues of Spirituality and Religiosity: A Study of Top Turkish Managers. *International Journal of Business and Management*, 6(4). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n4p136>
- Bavik, Y. L., Tang, P. M., Shao, R., & Lam, L. W. (2018). Ethical leadership and employee knowledge sharing: Exploring dual-mediation paths. *Leadership Quarterly*, 29(2), 322–332. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.05.006>

- Bickerton, G. R., Miner, M. H., Dowson, M., & Griffin, B. (2014a). Spiritual resources and work engagement among religious workers: A three-wave longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(2), 370–391. <https://doi.org/10.1111/joop.12052>
- Bickerton, G. R., Miner, M. H., Dowson, M., & Griffin, B. (2014b). Spiritual resources and work engagement among religious workers: A three-wave longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(2), 370–391. <https://doi.org/10.1111/joop.12052>
- Boberg, J. E., & Bourgeois, S. J. (2016). The effects of integrated transformational leadership on achievement. *Journal of Educational Administration*, 54(3), 357–374. <https://doi.org/10.1108/JEA-07-2014-0086>
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77(June), 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Burns, J. M., & Bass, Bernard M, T. B. (2008). *Transformational leadership*. 1–5.
- Chen, Y. S., & Chang, C. H. (2013). The Determinants of Green Product Development Performance: Green Dynamic Capabilities, Green Transformational Leadership, and Green Creativity. *Journal of Business Ethics*, 116(1), 107–119. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1452-x>
- Corbett, J. (2018). “A Calling From God”: Being Political in the Pacific Islands. “A Calling From God”: Politicians and Religiosity in the Pacific Islands. *Global Change, Peace & Security*, 25(3), 283–297. <http://www.dailypost.vu/content/some-services-return->
- Danim, S., & Suparno. (2009). *Manajemen dan Kepemimpinan Transfprmasional Kekepalasekolahan* (1st ed., Vol. 1). Rineka Cipta.
- Dunn, A. M., Hofmann, O. S., Waters, B., & Witchel, E. (2011). Cloaking malware with the trusted platform module. In *Proceedings of the 20th USENIX Security Symposium* (pp. 395–410).
- Fischer, C., & Döring, M. (2022). Thank you for sharing! How knowledge sharing and information availability affect public employees’ job satisfaction. *International Journal of Public Sector Management*, 35(1), 76–93. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-10-2020-0290>
- Ghozali. (2018). *Metode penelitian*. 35–47.
- Glock, C. Y. (1972). *On the Study of Religious Commitment*, in J. E. Faulkner (ed.) *Religion’s Influence in Contemporary Society, Readings in the Sociology of Religion, Ohio*.
- Gursoy, D., Altınay, L., & Kenebayeva, A. (2017). Religiosity and entrepreneurship behaviours. *International Journal of Hospitality Management*, 67(March), 87–94. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.08.005>
- Hair, J. F. (2021). Next-generation prediction metrics for composite-based PLS-SEM. *Industrial Management and Data Systems*, 121(1), 5–11. <https://doi.org/10.1108/IMDS-08-2020-0505>
- Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of*

- Hilton, S. K., Madilo, W., Awaah, F., & Arkorful, H. (2023). Dimensions of transformational leadership and organizational performance: the mediating effect of job satisfaction. *Management Research Review*, 46(1), 1–19. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2021-0152>
- Hislop, D. (2013a). *Knowledge Management in Organisation, a critical introduction* (2nd ed.). oxford University press.
- Hislop, D. (2013b). *Knowledge Management in Organisation, a critical introduction* (2nd ed.). oxford University press.
- Holdcroft, B. (2006). *REVIEW OF RESEARCH WHAT IS RELIGIOSITY?*
- Huber, S., & Huber, O. W. (2012). The Centrality of Religiosity Scale (CRS). *Religions*, 3(3), 710–724. <https://doi.org/10.3390/rel3030710>
- Idris, I., Suyuti, A., Supriyanto, A. S., & As, N. (2022). TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, POLITICAL SKILL, ORGANIZATIONAL CULTURE, AND EMPLOYEE PERFORMANCE: A CASE FROM TOURISM COMPANY IN INDONESIA. *Geojournal of Tourism and Geosites*, 40(1), 104–110. <https://doi.org/10.30892/GTG.40112-808>
- Iltar, B., Bayraktaroglu, G., & Ipek, I. (2017). Impact of Islamic religiosity on materialistic values in Turkey. *Journal of Islamic Marketing*, 8(4), 533–557. <https://doi.org/10.1108/JIMA-12-2015-0092>
- Jensen, M., Potočnik, K., & Chaudhry, S. (2020). A mixed-methods study of CEO transformational leadership and firm performance. In *European Management Journal* (Vol. 38, Issue 6). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.05.004>
- Jones, D., & Rudd, R. (2008). Transactional, Transformational, or Laissez-Faire Leadership: An Assessment of College of Agriculture Academic Program Leaders' (Deans) Leadership Styles. *Journal of Agricultural Education*, 49(2), 88–97. <https://doi.org/10.5032/jae.2008.02088>
- Kaur Bagga, S., Gera, S., & Haque, S. N. (2023). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*, 28(2), 120–131. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.07.003>
- Khan, H. ur R., Ali, M., Olya, H. G. T., Zulqarnain, M., & Khan, Z. R. (2018). Transformational leadership, corporate social responsibility, organizational innovation, and organizational performance: Symmetrical and asymmetrical analytical approaches. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(6), 1270–1283. <https://doi.org/10.1002/csr.1637>
- Kingston, J. K. (2012). Tacit knowledge: Capture, sharing, and unwritten assumptions. *Journal of Knowledge Management Practice*, 13(3), 533–545.
- Kmieciak, R. (2020). Trust, knowledge sharing, and innovative work behavior: empirical evidence from Poland. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2020-0134>
- Le, P. B., & Lei, H. (2018). The mediating role of trust in stimulating the relationship between transformational leadership and knowledge sharing

- processes. *Journal of Knowledge Management*, 22(3), 521–537. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2016-0463>
- Le, P. B., & Lei, H. (2019). Determinants of innovation capability: the roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support. *Journal of Knowledge Management*, 23(3), 527–547. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2018-0568>
- Liao, S. H., Fei, W. C., & Chen, C. C. (2007). Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: An empirical study of Taiwan's knowledge-intensive industries. *Journal of Information Science*, 33(3), 340–359. <https://doi.org/10.1177/0165551506070739>
- Lin, H. F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study. *International Journal of Manpower*, 28(3–4), 315–332. <https://doi.org/10.1108/01437720710755272>
- Liu, N. C., & Lin, Y. T. (2019). High-performance work systems, management team flexibility, employee flexibility and service-oriented organizational citizenship behaviors. *International Journal of Human Resource Management*, 0(0), 1–38. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1651374>
- Masa'deh, R., Obeidat, B. Y., & Tarhini, A. (2016). A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance: A structural equation modelling approach. *Journal of Management Development*, 35(5), 681–705. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2015-0134>
- Mathis, R., & John H. Jackson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (immy Sadeli & Bayu. Prawira Hie, Eds.; 1st ed., Vol. 1). alemba Empat.
- Mulyana, ., Assegaff, M., & Wasitowati, . (2015). Pengaruh Knowledge Donating dan Knowledge Collecting terhadap Innovation Capability Kasus Pengembangan UKM Batik di Provinsi Jawa Tengah-Indonesia. *Jurnal Manajemen Teknologi*, 14(3), 246–264. <https://doi.org/10.12695/jmt.2015.14.3.2>
- Murtaza, G., Abbas, M., Raja, U., Roques, O., Khalid, A., & Mushtaq, R. (2016). Impact of Islamic Work Ethics on Organizational Citizenship Behaviors and Knowledge-Sharing Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 133(2), 325–333. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2396-0>
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2015). The Knowledge-creating Theory Revisited: Knowledge Creation as a Synthesizing Process. *The Essentials of Knowledge Management*, 95–110. https://doi.org/10.1057/9781137552105_4
- Oliver, J. (2018). Pengaruh Nilai-nilai Religius Pegawai Dalam Mendukung Peningkatan Kinerja Pegawai. *Jurnal Indonesia Membangun*, 17(2). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Osman-Gani, A. M., Hashim, J., & Ismail, Y. (2013a). Establishing linkages between religiosity and spirituality on employee performance. *Employee Relations*, 35(4), 360–376. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2012-0030>
- Osman-Gani, A. M., Hashim, J., & Ismail, Y. (2013b). Establishing linkages between religiosity and spirituality on employee performance. *Employee Relations*, 35(4), 360–376. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2012-0030>

- Oyemomi, O., Liu, S., Neaga, I., Chen, H., & Nakpodia, F. (2019). How cultural impact on knowledge sharing contributes to organizational performance: Using the fsQCA approach. *Journal of Business Research*, 94, 313–319. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.027>
- Para-González, L., Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Lorente, A. R. (2018). Exploring the mediating effects between transformational leadership and organizational performance. *Employee Relations*, 40(2), 412–432. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2016-0190>
- Pawar, A. (2016). Transformational Leadership: Inspirational, Intellectual and Motivational Stimulation in Business. In *International Journal of Enhanced Research in Management & Computer Applications* (Vol. 5).
- Prochazka, J., Gilova, H., & Vaculik, M. (2017). The Relationship Between Transformational Leadership and Engagement: Self-Efficacy as a Mediator. *Journal of Leadership Studies*. <https://doi.org/10.1002/jls.21518>
- Rafia, R., & Sudiro, A. (2020). THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON EMPLOYEE PERFORMANCE MEDIATED BY JOB SATISFACTION AND EMPLOYEE ENGAGEMENT. *International Journal of Business, Economics and Law*, 21(5), 119–125.
- Rawashdeh, A. M., Elayan, M., Shamout, M. D., & Saleh, M. H. (2020). Job satisfaction as a mediator between transformational leadership and employee performance: Evidence from a developing country. *Management Science Letters*, 10(16), 3855–3864. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.7.026>
- Rawashdeh, A. M., & Tamimi, S. A. (2020). The impact of employee perceptions of training on organizational commitment and turnover intention: An empirical study of nurses in Jordanian hospitals. *European Journal of Training and Development*, 44(2–3), 191–207. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2019-0112>
- Rivai, M. (2012). *Islamic Study in Indonesia in the Perspective of Intellectual History : An Axiological Criticism*. 4(1), 37–54.
- Robbins, S. P., & Timothy, A. J. (2018). *Perilaku Organisasi, Edisi Kedua belas, Salemba Empat, Jakarta*. (Edisi Kedua Belas). Salemba Empat .
- Sàadah, N., & Rijanti, T. (2022). The Role of Knowledge Sharing , Leader-Member Exchange (LMX) on Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance : An Empirical Study on Public Health Center of Pati 1, Pati 2 and Trangkil in Central Java. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL AND MANAGEMENT STUDIES (IJOSMAS)* , 3(1), 112–131.
- Salas-Vallina, A., Simone, C., & Fernández-Guerrero, R. (2020). The human side of leadership: Inspirational leadership effects on follower characteristics and happiness at work (HAW). *Journal of Business Research*, 107(June), 162–171. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.044>
- Salleh, M. S. (2012). Religiosity in Development : A Theoretical Construct of an Islamic-Based Development. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(14), 266–274.
- Santoso, P. B., Tampil Purba, J., Shinta, G., Ugut, S., & Budiono, S. (2020). The Role of Transformational Leadership, Self Efficacy and Professional Competence on Knowledge Sharing and Lecture Performance. *Kontigensi: Scientific Journal of Management*, 8(2), 187–201.

- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Singgih, E., Iskandar, J., Sestri Goestjahjanti, F., Fahlevi, M., Nadeak, M., Fahmi, K., Anwar, R., & Asbari, M. (2020). The Role of Job Satisfaction in the Relationship between Transformational Leadership, Knowledge Management, Work Environment and Performance. *Solid State Technology*, 63(2), 293–315. www.solidstatetechology.us
- Singh, P. K. (2018). Knowledge strategy, sharing behavior and performance: Reviewing a knowledge-oriented approach. *Management Research Review*, 41(3), 395–411. <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2017-0001>
- Singh, S. K., Giudice, M. Del, Chierici, R., & Graziano, D. (2020). Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. *Technological Forecasting and Social Change*, 150(October 2019), 119762. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119762>
- Son, T. T., Phong, L. B., & Loan, B. T. T. (2020). Transformational Leadership and Knowledge Sharing: Determinants of Firm's Operational and Financial Performance. *SAGE Open*, 10(2). <https://doi.org/10.1177/2158244020927426>
- Sudiantha, D., Armanu, & Troena, E. A. (2017). The Effects Of Transformational Leadership And Personality On Employee Performance In Nissan Malang Mediated By Organizational Commitment. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 61(1), 207–215. <https://doi.org/10.18551/rjoas.2017-01.21>
- Sudiro, A. (2021). *Perilaku Organisasi* (Vol. 2). Bumi Aksara.
- Suwanto Suwanto, Denok Sunarsi, & Willya Achmad. (2022). Effect of Transformational Leadership, Servant Leadershi, and Digital Transformation on MSMEs Performance and Work Innovation Capabilities. *Central European Management Journal*, 30(4). <https://doi.org/10.57030/23364890.cemj.30.4.71>
- Teixeira, E. K., Oliveira, M., & Curado, C. M. M. (2019). Pursuing innovation through knowledge sharing: Brazil and Portugal. *International Journal of Knowledge Management*, 15(1), 69–84. <https://doi.org/10.4018/IJKM.2019010105>
- Toufaili, B. El. (2017). THE EFFECTS OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE-A THEORETICAL APPROACH. *PROCEEDINGS OF THE 11th INTERNATIONAL MANAGEMENT CONFERENCE "The Role of Management in the Economic Paradigm of the XXIst Century" November 2nd-4th, 2017; BUCHAREST, ROMANIA*, 153–164.
- Trushkina, N., Abazov, R., Rynkevych, N., & Bakhautdinova, G. (2020). DIGITAL TRANSFORMATION OF ORGANIZATIONAL CULTURE UNDER CONDITIONS OF THE INFORMATION ECONOMY. *Virtual Economics*, 3(1), 7–38. [https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.01\(1\)](https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.01(1))
- Utami, M. S. (2020). *Religiusitas, Koping Religius dan Kesejahteraan Pribadi*. 39(1), 46–66.
- Wang, S., Noe, R. A., & Wang, Z.-M. (2014). Motivating Knowledge Sharing in Knowledge Management Systems. *Journal of Management*, 40(4), 978–1009. <https://doi.org/10.1177/0149206311412192>

- Wu, W. L., & Lee, Y. C. (2017). Empowering group leaders encourages knowledge sharing: integrating the social exchange theory and positive organizational behavior perspective. *Journal of Knowledge Management*, 21(2), 474–491. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2016-0318>
- Yadav, M., Choudhary, S., & Jain, S. (2019). Transformational leadership and knowledge sharing behavior in freelancers: A moderated mediation model with employee engagement and social support. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 12(2), 202–224. <https://doi.org/10.1108/JGOSS-08-2017-0030>
- Yousef Obeidat, B., Bahjat Abdallah, A., Osama Aqqad, N., Akhoershiedah, A. H. O. M., & Maqableh, M. (2017a). The Effect of Intellectual Capital on Organizational Performance: The Mediating Role of Knowledge Sharing. *Communications and Network*, 09(01), 1–27. <https://doi.org/10.4236/cn.2017.91001>
- Yousef Obeidat, B., Bahjat Abdallah, A., Osama Aqqad, N., Akhoershiedah, A. H. O. M., & Maqableh, M. (2017b). The Effect of Intellectual Capital on Organizational Performance: The Mediating Role of Knowledge Sharing. *Communications and Network*, 09(01), 1–27. <https://doi.org/10.4236/cn.2017.91001>
- Yulianti, W. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Integritas Perilaku Dan Kepercayaan Terhadap Pimpinan Dalam Peningkatan Kinerja SDM. *Jurnal Unissula*, 2(1), 282.
- Zaenudin, Z., & Prasetyaninghayu, A. N. N. (2018). Peran Komitmen Afektif Dalam Memediasi Learning Orientation Dan Modal Sosial Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 19(2), 154. <https://doi.org/10.30659/ekobis.19.2.154-170>
- Zahrah, N., Hamid, S. N. A., Rani, S. H. A., & Kamil, B. A. M. (2016). Enhancing job performance through islamic religiosity and islamic work ethics. *International Review of Management and Marketing*, 6(7Special Issue), 195–198.
- Zahrah, N., Norasyikin, S., Abdul, B., Binti, S. H., Rani, A., Akmal, B., & Mustafa, B. (2016). *The Relationship between Islamic Religiosity, Islamic Work Ethics and Job Performance*.
- Zuraik, A., & Kelly, L. (2019). The role of CEO transformational leadership and innovation climate in exploration and exploitation. *European Journal of Innovation Management*.