

**PENINGKATAN KINERJA SDM MELALUI
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
*LEARNING ORIENTATION DAN
KNOWLEDGE SHARING***

Tesis
Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Mencapai derajat Sarjana S2
Program Magister Manajemen



Disusun Oleh:
MUH NUR DIAN SANJAYA
20402400285

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2025**

LEMBAR PENGESAHAN
TESIS

**PENINGKATAN KINERJA SDM MELALUI
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
*LEARNING ORIENTATION DAN
KNOWLEDGE SHARING***

Disusun oleh :

MUH NUR DIAN SANJAYA
20402400285

Telah disetujui oleh Pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan kehadapan sidang panitia ujian Penelitian Thesis Program Studi Magister Management Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang



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

LEMBAR PENGUJIAN

PENINGKATAN KINERJA SDM MELALUI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, *LEARNING ORIENTATION DAN* *KNOWLEDGE SHARING*

Disusun oleh:

MUH NUR DIAN SANJAYA
20402400285

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal
Agustus 2025

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing

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

Penguji I

Prof. Dr. Widodo, S.E., M.Si
NIK 210499045

Penguji II

Prof. Nurhidayati, S.E. M.Si., Ph. D
NIK 210499403

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen tanggal Agustus 2025.

Ketua Program Pascasarjana



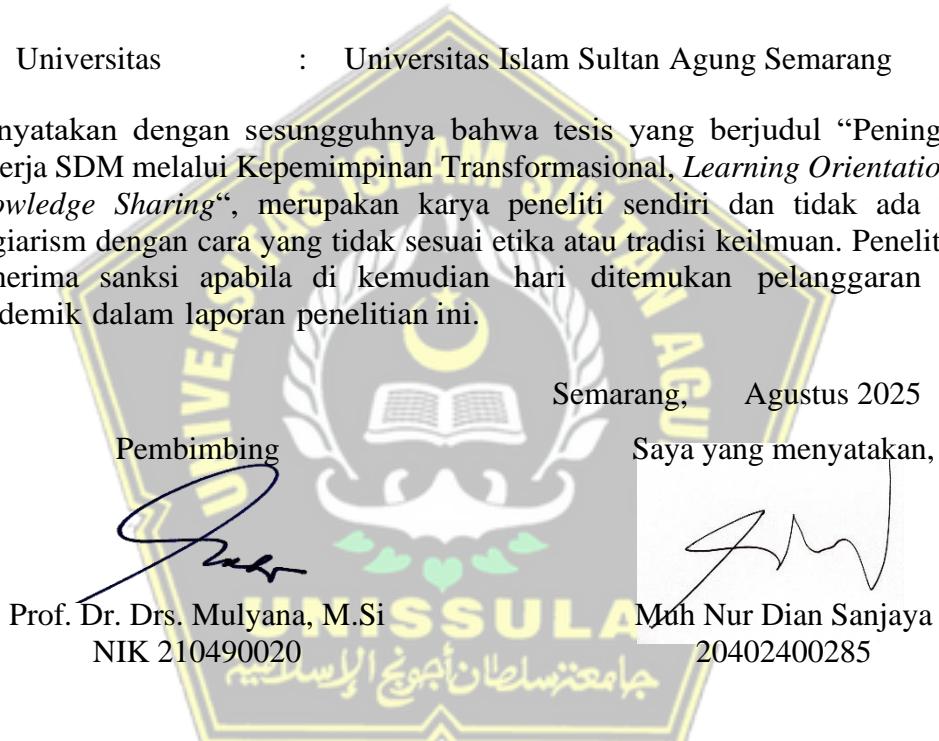
Prof. Dr. Yonu Khajar, S.E., M.Si
NIK 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Muh Nur Dian Sanjaya
NIM : 20402400285
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Peningkatan Kinerja SDM melalui Kepemimpinan Transformasional, *Learning Orientation* dan *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.



LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Muh Nur Dian Sanjaya
NIM : 20402400285
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul: Peningkatan Kinerja SDM melalui Kepemimpinan Transformasional, *Learning Orientation* dan *Knowledge Sharing*; Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-ekslusif 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 tuntutanhukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, Agustus 2025

Yang menyatakan



Muh Nur Dian Sanjaya
20402400285

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis dan menguji pengaruh kepemimpinan transformasional, *learning orientation*, dan *knowledge sharing* terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM) pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis *explanatory research* yang bersifat asosiatif untuk menguji hubungan antar variabel. Populasi penelitian berjumlah 261 pegawai, dengan sampel 140 responden yang dipilih menggunakan teknik *non-probability sampling* jenis *convenience sampling*. Data primer diperoleh melalui kuesioner tertutup skala Likert 1–5, sedangkan data sekunder diperoleh dari literatur dan penelitian terdahulu. Analisis data dilakukan menggunakan *Partial Least Square* (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM; (2) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing*; (3) *learning orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing*; (4) *learning orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM; dan (5) *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional, orientasi pembelajaran, dan *knowledge sharing* saling berkontribusi dalam meningkatkan kinerja SDM di lingkungan Bea dan Cukai.

Kata kunci: kepemimpinan transformasional, orientasi pembelajaran, *knowledge sharing*, kinerja SDM.

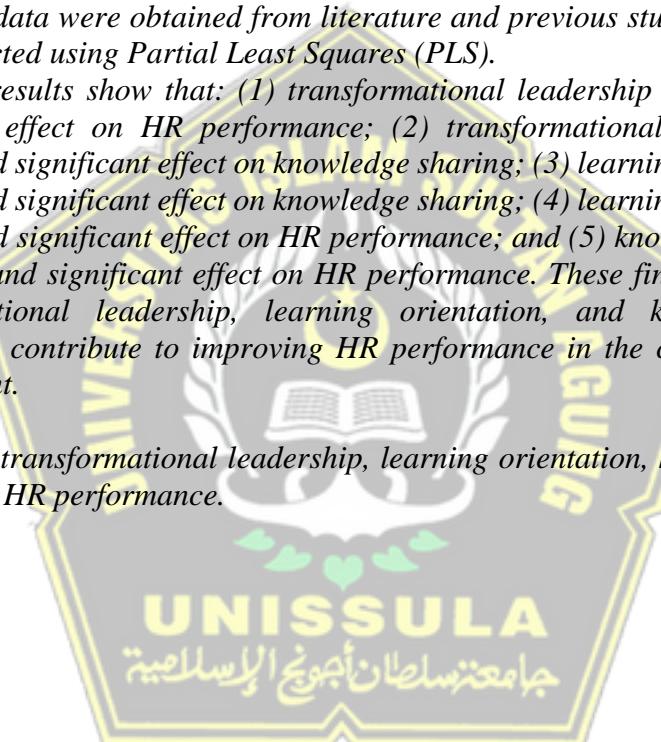


ABSTRACT

This study aims to analyze and empirically examine the effect of transformational leadership, learning orientation, and knowledge sharing on human resource (HR) performance at the Customs and Excise Supervision and Service Office Type Madya Pabean Tanjung Emas. This research employs a quantitative approach with an explanatory research design of an associative nature to examine the relationships among variables. The population consists of 261 employees, with a sample of 140 respondents selected using a non-probability sampling technique, specifically convenience sampling. Primary data were collected through a closed-ended questionnaire using a 5-point Likert scale, while secondary data were obtained from literature and previous studies. Data analysis was conducted using Partial Least Squares (PLS).

The results show that: (1) transformational leadership has a positive and significant effect on HR performance; (2) transformational leadership has a positive and significant effect on knowledge sharing; (3) learning orientation has a positive and significant effect on knowledge sharing; (4) learning orientation has a positive and significant effect on HR performance; and (5) knowledge sharing has a positive and significant effect on HR performance. These findings indicate that transformational leadership, learning orientation, and knowledge sharing collectively contribute to improving HR performance in the customs and excise environment.

Keywords: transformational leadership, learning orientation, knowledge sharing, HR performance.



KATA PENGANTAR

Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Segala puji bagi Allah Tuhan Semesta Alam Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan berbagai rahmat, anugrah, hidayah dan karunia-Nya. Shalawat serta salam semoga selalu tercurah kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW beserta sahabat dan keluarganya. Sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Peningkatan Kinerja SDM melalui Kepemimpinan Transformasional, *Learning Orientation* dan *Knowledge Sharing*”.

Penyusunan Tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan derajat magister pada Program Pascasarjana (S-2) Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung.

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 Sulistyo, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah dengan sangat sabar memberikan ilmu yang sangat bermanfaat, memberikan bimbingan dengan penuh komunikatif, kesabaran, semangat dan keteladanan.
2. Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah dengan sabar memberikan ilmu yang bermanfaat dan sebagai inspirasi dalam pembelajaran.
3. Prof. Dr. Drs. Mulyana, M.Si selaku Dosen Pembimbing yang telah membantu serta membimbing penulis serta senantiasa memberikan masukan yang berperan besar dalam kelancaran penyelesaian tugas akhir ini.
4. Prof. Dr. Mutamimah, S.E., M.Si selaku Dosen Penguji yang memberikan masukan serta arahan yang konstruktif.

5. Para Dosen pada Program Pascasarjana Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan pengetahuan dan ilmu kepada penulis.
6. Segenap pengurus dan staf karyawan Program Pascasarjana (S-2) Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang secara langsung maupun tidak langsung telah banyak membantu selama mengikuti pendidikan.
7. Istri tercinta dan anak-anak tersayang yang selalu memberikan do'a dan dukungannya kepada penulis sehingga dapat memberikan semangat dalam menyelesaikan penelitian tesis.
8. Kepala Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas yang tidak dapat penulis sebutkan yang telah membantu dan memberikan petunjuk serta saran dalam penyusunan tesis ini.
9. Rekan-rekan Kelas 80D MM yang telah bersama-sama berjuang dan belajar menyelesaikan studi S2 ini.
10. Semua pihak dan handai taulan, yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu dan berkontribusi selama proses studi dan penyusunan 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.

Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Semarang, Agustus 2025

Penulis



Muh Nur Dian Sanjaya
20402400285

Daftar Isi

LEMBAR PENGESAHAN	ii
LEMBAR PENGUJIAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	v
ABSTRAK	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
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	4
1.4. Manfaat Penelitian	5
BAB II KAJIAN PUSTAKA	6
2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia	6
2.2. Kepemimpinan Transformasional.....	7
2.3. <i>Learning Orientation</i>	9
2.4. <i>Knowledge Sharing</i>	10
2.5. Pengaruh antar Variable dan Perumusan Hipotesis	12
2.6. Model Empirik Penelitian	16
BAB III METODE PENELITIAN.....	17
3.1 Jenis Penelitian.....	17
3.2 Populasi dan Sampel	17
3.3 Jenis dan Sumber Data	18
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	19
3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	20
3.6 Metode Analisis Data.....	21
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	32
4.1. Deskripsi Responden.....	32

4.2.	Analisis Deskriptif Data Penelitian.....	34
4.3.	Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)	37
4.4.	Evaluasi Kesesuaian Model (Goodness of fit)	45
4.5.	Evaluasi Model Struktural (Inner Model)	47
4.6.	Pembahasan.....	55
BAB V PENUTUP.....		66
5.1.	Kesimpulan Hasil Penelitian	66
5.2.	Implikasi Teoritis	67
5.3.	Implikasi Praktis	69
5.4.	Limitasi Hasil Penelitian.....	70
5.5.	Agenda Penelitian Mendatang	70
Daftar Pustaka		72
Lampiran 1 Kuestioner.....		78
Lampiran 2. Deskripsi Responden		82
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Penelitian		83
Lampiran 4. Full Model PLS		84
Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran)		85
Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (<i>Goodness of fit</i>)		87
Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural)		88



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Organisasi di berbagai sektor dituntut untuk terus meningkatkan kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) mereka dalam menghadapi dinamika perubahan global dan kompetisi yang semakin ketat,. SDM bukan hanya sebagai aset, tetapi juga sebagai kekuatan utama yang mendorong keberlanjutan dan keberhasilan organisasi. 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 sumberdaya 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 (Kim & Park, 2020; Nader & Castro Solano, 2007; Suwanto Suwanto et al., 2022). Kepemimpinan transformasional bukan hanya sekadar mengelola, tetapi lebih kepada memotivasi, menginspirasi, dan mengarahkan SDM menuju pencapaian visi bersama (Gagel, 2017). Penelitian sebelumnya telah menunjukkan dampak positif kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas (Weller et al., 2019), motivasi (Kesumawati et al., 2018; Virgiawan et al., 2021), dan keterlibatan karyawan (Bin Saeed et al., 2019; Yadav et al., 2019a), namun belum banyak yang mengeksplorasi hubungannya dengan praktik *knowledge sharing* dalam peningkatan kinerja SDM (Kim & Park, 2020).

Kepemimpinan transformasional menjadi fondasi yang kuat dalam membentuk budaya organisasi yang dinamis dan inovatif (Bass & Avolio Suny-Binghamton, 1993; Kaur Bagga et al., 2023). Seorang pemimpin transformasional mampu menginspirasi, memotivasi, dan membimbing timnya menuju visi Bersama (Madi Odeh et al., 2023). Dengan membangun hubungan interpersonal yang kuat, pemimpin transformasional mampu menciptakan lingkungan kerja yang memacu pertumbuhan dan pengembangan individu (Pawar, 2016).

Hasil penelitian terkait kepemimpinan dan kinerja menyisakan kontroversi hasil. Kepemimpinan Transformational terbukti secara empiris sangat berpengaruh dalam pencapaian kinerja SDM (P. T. Nguyen et al., 2020). Sementara hasil berbeda menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak mempengaruhi kinerja karyawan (Paais & Pattiruhu, 2020). Perbedaan hasil penelitian tersebut membentuk kesenjangan yang perlu dijelaskan. 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. Sehingga penelitian ini mengajukan *Learning Orientation* sebagai variable pemediasi.

Learning Orientation adalah suatu sikap dan komitmen organisasi untuk terus belajar, mengembangkan pengetahuan, dan beradaptasi secara berkelanjutan (Alerasoul et al., 2022a). *Learning orientation* mencerminkan sejauh mana individu dan organisasi menghargai proses pembelajaran sebagai kunci untuk peningkatan kompetensi, inovasi, dan keberlanjutan jangka panjang (Gattermann Perin & Hoffmann Sampaio, 2020). *Learning orientation* menjadi fondasi penting karena menciptakan budaya yang mendorong eksplorasi ide baru, refleksi atas pengalaman, serta keberanian untuk melakukan perbaikan terus-menerus (Yoon & Jong Gyu Park, 2023).

Karyawan yang berada dalam lingkungan yang mendukung pembelajaran akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kemampuan, menghadapi tantangan kerja dengan solusi kreatif, dan mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan (Gong, 2010). *Learning orientation* juga berkontribusi dalam menciptakan SDM yang proaktif, inovatif, dan berorientasi pada hasil, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap efektivitas dan daya saing organisasi secara keseluruhan (Ekhsan et al., 2020). Tanpa adanya orientasi belajar, organisasi berisiko stagnan dan kesulitan dalam menghadapi dinamika pasar dan tuntutan pelanggan yang terus berubah (Kumar et al., 2020).

1.2. Rumusan Masalah

Berangkat dari latar belakang masalah diatas peneliti mengangkat rumusan masalah “bagaimana peningkatan kinerja SDM Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas Semarang melalui *knowledge sharing*, kepemimpinan transformasional, dan *Learning orientation*”. Kemudian pertanyaan penelitian (*question research*) adalah sebagai berikut :

- 1) Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja SDM?
- 2) Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *knowledge sharing*?
- 3) Apakah *Learning orientation* berpengaruh terhadap *knowledge sharing*?
- 4) Apakah *Learning orientation* berpengaruh terhadap kinerja SDM?
- 5) Apakah *knowledge sharing* berpengaruh terhadap kinerja SDM?

1.3. Tujuan Penelitian

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

- 1) Menguji dan menganalisis secara empiris pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja SDM?
- 2) Menguji dan menganalisis secara empiris pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *knowledge sharing*.
- 3) Menguji dan menganalisis secara empiris pengaruh *Learning orientation* terhadap kinerja SDM.

- 4) Menguji dan menganalisi secara empiris *Learning orientation* terhadap *knowledge sharing*.
- 5) Menguji dan menganalisis secara empiris pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja SDM.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat Penelitian ini adalah :

- 1) Manfaat teoritis untuk berkontribusi bagi pengembangan ilmu Manajemen khusunya manajemen sumber daya manusia tentang pengaruh kepemimpinan transformasional, *Learning orientation* dan *knowledge sharing* terhadap kinerja SDM, dan dapat digunakan sebagai metode alternatif dalam meningkatkan kinerja SDM Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas serta dapat menjadi salah satu referensi dalam penelitian lainnya.
- 2) Manfaat praktis untuk dapat menjadi sumber informasi dan referensi bagi pihak terkait efektivitas kinerja sumber daya manusia di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas dan variabel-variabel lain yang bisa menjadi penguat serta dapat digunakan praktisi terkait dalam menyusun kebijakan sebagai upaya peningkatan kinerja sumber daya manusia.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

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

2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia

Kinerja sumber daya manusia, adalah gabungan pengetahuan, keterampilan dan ide seorang pegawai dalam menyelesaikan tanggung jawabnya (Pasamar et al., 2019), kunci keberhasilan atau atau kegagalan sebuah organisasi adalah kinerja sumber daya manusia (Sudiantha et al., 2017), kinerja sumber daya manusia dapat dimaksimalkan dengan kerjasama antara pegawai dan pimpinan dalam berbagai kelompok dalam organisasi (Zaenudin & Prasetyaninghayu, 2018).

Kinerja sumber daya manusia (SDM) menurut (Darim, 2020) dapat dipahami sebagai pencapaian atau hasil kerja yang diperoleh individu dalam menjalankan tugasnya. Kinerja mencerminkan sejauh mana kualitas dan efisiensi seseorang dalam menjalankan fungsi-fungsi yang mendukung operasional dan aspek ekonomis perusahaan (Bahri, 2022). Kinerja SDM terbentuk dari kombinasi antara motivasi dan kemampuan individu dalam menyelesaikan pekerjaannya (Monalis et al., 2020).

Kinerja karyawan juga dapat diukur melalui perbandingan antara hasil kerja aktual dengan standar atau target yang telah ditentukan sebelumnya (Sunarto, 2020).

Azizah (2015) dalam (Sudiantha et al., 2017), ada beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja sumber daya manusia antara lain kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, perlunya pengawasan, pengaruh interpersonal.

Oleh karena itu, kinerja dapat disimpulkan sebagai bentuk tindakan atau aktivitas individu dalam kurun waktu tertentu yang dievaluasi berdasarkan indikator seperti efisiensi, biaya historis, dan akuntabilitas terhadap tanggung jawab yang diemban. Untuk memudahkan dalam pengukuran kinerja sumber daya manusia peneliti akan mengadopsi 4 indikator yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu (Mathis., 2018): Kualitas, Kuantitas, Perlunya Pengawasan dan Pengaruh Interpersonal.

2.2. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan yang menanamkan nilai kepercayaan, memberi inspirasi, menstimulasi keinginan untuk menembangkan diri dan mempertimbangkan kebutuhan pegawainya (Prochazka et al., 2017). Kepemimpinan transformasional mengarah pada hubungan baik antara pimpinan dengan bawahan, memotifasi kinerja, komitmen dan kepemimpinan yang baik (Masa'deh et al., 2016).

Kepemimpinan transformasional memiliki ciri khas tegas dan jelas dalam menyampaikan tujuan organisasi, mampu menjadi ujung tombak organisasi, berperan aktif dalam membina pegawai, memotivasi pegawai untuk mengembangkan organisasi (P. B. Le & Lei, 2018a). Kepemimpinan

transformasional mempengaruhi secara ideal pegawainya agar memiliki visi dan merasa memiliki misi dalam sebuah organisasi sehingga memiliki kebanggaan menjadi bagian dari organisasi sehingga pimpinan dihormati dan dipercaya pegawai dibawahnya. (B. P. Le et al., 2019).

Kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan yang berupaya meningkatkan *human resource performance* dengan memberi contoh, mendorong, dan peka terhadap kebutuhan bawahannya sehingga mendapatkan kepercayaan dan dihormati bawahannya(Para-González et al., 2018). Kepemimpinan transformasional adalah model pemimpinan yang mampu menggerakkan bawahan melebihi kemampuannya dan mencapai tujuan organisasi lebih dari yang ditentukan(Avolio, 2007). Efektivitas seorang pemimpin diukur dari kinerja pegawai, pertumbuhan organisasi dan kepuasan pegawai yang dipimpinnya (Yulianti, 2015), kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mampu mempengaruhi bawahannya tanpa unsur paksaan dalam memenuhi tuntutan organisasi (Khan et al., 2018).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang menransformasikan kemampuan orang lain secara optimal dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Empat indikator yang mencakup kepemimpinan transformasional antara lain pertimbangan individual, stimulasi intelektual, motifasi inspirational dan pengaruh baik atau ideal (Bass, 1999).

2.3. Learning Orientation

Learning Orientation merupakan konsep yang telah didefinisikan oleh berbagai ahli sebagai landasan penting bagi perkembangan organisasi yang berkelanjutan (Ro et al., 2021). Menurut (Gattermann Perin & Hoffmann Sampaio, 2020) *learning orientation* adalah seperangkat nilai dan prinsip organisasi yang mendorong pencarian pengetahuan, keterbukaan terhadap ide-ide baru, serta komitmen terhadap pembelajaran berkelanjutan. Sementara itu, (Arshad et al., 2020) mendefinisikan *learning orientation* sebagai sebuah kecenderungan organisasi untuk menciptakan, menyebarkan, dan menggunakan pengetahuan demi meningkatkan kapabilitas dan kinerja jangka panjang. Sedangkan (Ekhsan et al., 2020) menyatakan bahwa *learning orientation* mencerminkan budaya organisasi yang menghargai pembelajaran sebagai alat utama untuk adaptasi dan keunggulan kompetitif.

Learning orientation tidak hanya berfokus pada akumulasi pengetahuan, tetapi juga pada sikap terbuka terhadap perubahan, refleksi atas pengalaman, serta kemampuan menginternalisasi pelajaran untuk mendorong inovasi dan peningkatan kinerja (Kumar et al., 2020).

Indikator *learning orientation* menurut (Tajeddini et al., 2017) mencakup keinginan kuat untuk meningkatkan keterampilan, menguasai keterampilan, terus meningkatkan keterampilan, dan meraih prestasi sebagai hasil dari pembelajaran. Sementara itu, (Kosgei et al., 2015) mengemukakan bahwa learning orientation ditandai oleh adanya komitmen terhadap proses pembelajaran, kesediaan untuk

berbagi visi bersama, serta sikap terbuka dalam menerima berbagai pandangan dan pengetahuan baru.

Sehingga disimpulkan *Learning Orientation* adalah sikap dan komitmen organisasi untuk terus belajar, menciptakan, menyebarkan, dan menggunakan pengetahuan guna meningkatkan kemampuan adaptasi, inovasi, dan kinerja secara berkelanjutan. Indikator yang digunakan adalah indikator yang dikembangkan oleh (Kosgei et al., 2015) yaitu komitmen terhadap proses pembelajaran, kesediaan untuk berbagi visi bersama, serta sikap terbuka dalam menerima berbagai pandangan dan pengetahuan baru.

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 (Son et al., 2020). *Sharing knowledge* juga dapat dipahami sebagai perilaku seseorang yang secara sukarela menyediakan akses terhadap orang lain mengenai pengetahuan dan pengalamannya (Al-Emran et al., 2018).

Knowledge collecting dan *knowledge donating* merupakan bagian dari *knowledge sharing* (P. B. Le & Lei, 2018b), Dysvik, A., Buch, R. and Kuvaas, B. (2013) dalam (Yousef Obeidat et al., 2017) menyatakan bahwa *knowledge collecting* adalah upaya seseorang untuk mendapatkan pengetahuan dari orang lain.

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

Knowledge donating didefinisikan sebagai proses seorang pegawai dalam membagikan pengalaman dan pengetahuan kerjanya kepada pegawai yang lain (Yousef Obeidat et al., 2017). Ridder's dalam (Wu & Lee, 2017b) menyatakan bahwa *knowledge donating* merupakan keaktifan anggota organisasi dalam membagikan pengetahuannya kepada anggota organisasinya dalam rangka proses *knowledge sharing*. Devinisi lain menyatakan bahwa *knowledge donating* adalah usaha seseorang dalam berkomunikasi dengan sadar untuk membagikan pengetahuannya (Lin, 2007b). *Knowledge donating* dapat didefinisikan sebagai proses berbagi pengetahuan yang dilakukan seseorang secara aktif dalam rangka membagikan pengalaman dan pengetahuannya kepada rekan kerjanya(Hislop, 2013). 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 mengukur *knowledge sharing* dalam penelitian ini adalah indicator yang tingkat partisipasi dalam acara berbagi pengetahuan, penggunaan platform kolaborasi, umpan balik yang diterima mengenai pengetahuan bersama.

2.5. Pengaruh antar Variable dan Perumusan Hipotesis

2.5.1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja SDM

Kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang bisa memotivasi pegawainya sehingga dapat menyelesaikan permasalahan yang ada dan menemukan ide-ide baru untuk meningkatkan kinerja mereka (Magasi, 2021). Kepemimpinan transformasional adalah atribut penting bagi pemimpin dalam membantu mereka mencapai tujuan organisasi, termasuk kinerja sumber daya manusia (Rizki et al., 2019). Transformational leadership ditemukan mampu meningkatkan kinerja SDM, dan hasil ini didukung oleh penelitian yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformational leadership memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja(Agung Nugroho et al., 2020). Berdasar riset dan kajian pustaka sebelumnya, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H1 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja SDM

2.5.2. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *knowledge sharing*

Santoso et al 2020) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional membangun budaya kerja yang mengarah pada perilaku berbagi pengetahuan dan terlibat didalam proses manajemen pengetahuan dengan menanamkan pentingnya *knowledge sharing*. 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., 2019b). 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). *Transformational leadership* ditemukan mampu meningkatkan kinerja yang produktif Chan et.al., (2019). *Transformational leadership* mendorong penyelesaian pekerjaan dengan cara inovatif yang akhirnya meningkatkan produktivitas kerja Zuraik & Kelly (2019).

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. Pengaruh *Learning Orientation* terhadap *knowledge sharing*.

Learning orientation memiliki pengaruh yang signifikan terhadap praktik *knowledge sharing* dalam organisasi (Yoon & Jong Gyu Park, 2023). Ketika individu maupun organisasi memiliki orientasi belajar yang tinggi, mereka

cenderung memiliki sikap terbuka terhadap pengetahuan baru dan terdorong untuk terus meningkatkan kapasitas diri (Ro et al., 2021).

Learning orientation menciptakan lingkungan yang mendukung pertukaran ide, pengalaman, dan informasi secara aktif antar anggota organisasi (Islam et al., 2021). Dengan adanya komitmen untuk belajar dan berbagi visi bersama, individu lebih terdorong untuk tidak hanya menyerap pengetahuan, tetapi juga membagikannya kepada rekan kerja demi perbaikan bersama. Sikap terbuka yang merupakan bagian dari *learning orientation* juga mendorong tumbuhnya kepercayaan dan kolaborasi, yang merupakan prasyarat penting dalam proses *knowledge sharing* (Alerasoul et al., 2022b). Oleh karena itu, semakin tinggi *learning orientation* dalam suatu organisasi, maka semakin besar pula kemungkinan terciptanya budaya berbagi pengetahuan yang berkelanjutan, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan inovasi dan kinerja organisasi.

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

H3 : *Learning orientation* berpengaruh positif terhadap *knowledge sharing*

2.5.4. Pengaruh *Learning orientation* terhadap kinerja SDM.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *learning orientation* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM) (Ekhsan et al., 2020). Organisasi yang mendorong budaya pembelajaran, baik melalui pengembangan keterampilan, pertukaran pengetahuan, maupun keterbukaan terhadap perubahan, cenderung menghasilkan karyawan yang lebih

adaptif, kompeten, dan berkinerja tinggi (Meekaewkunchorn et al., 2021). Sebagaimana studi oleh (Ismail et al., 2019) menyatakan bahwa *learning orientation* meningkatkan kemampuan individu dalam menghadapi tantangan pekerjaan melalui peningkatan kapabilitas dan inovasi. Selain itu, penelitian lainnya menemukan bahwa komitmen untuk terus belajar dan berbagi visi organisasi mampu mendorong keterlibatan dan motivasi kerja karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kualitas dan produktivitas kerja (Šlogar, 2022). Dengan demikian, *learning orientation* berperan sebagai salah satu faktor kunci dalam mendorong efektivitas dan kinerja SDM dalam lingkungan kerja yang dinamis dan kompetitif.

Sehingga dengan demikian hypothesis yang diajukan adalah :

H4 : *Learning orientation* berpengaruh positif terhadap *human resource performance*.

2.5.5. Pengaruh *knowledge sharing* mempengaruhi kinerja SDM.

Berbagi pengetahuan memungkinkan setiap departemen mengakses informasi yang diperlukan dan menjalin koneksi antara karyawan di dalam organisasi (Y. Wang et al., 2019). Selain itu, (T. M. Nguyen & Prentice, 2022) menyatakan bahwa berbagi pengetahuan merupakan hal yang krusial untuk mencapai keunggulan kompetitif organisasi, melalui peningkatan interaksi sosial di tempat kerja, pengurangan biaya produksi, penciptaan solusi, dan peningkatan produktivitas. Selanjutnya, (Li et al., 2019) menambahkan bahwa berbagi pengetahuan dapat menghasilkan hasil positif bagi organisasi, seperti peningkatan

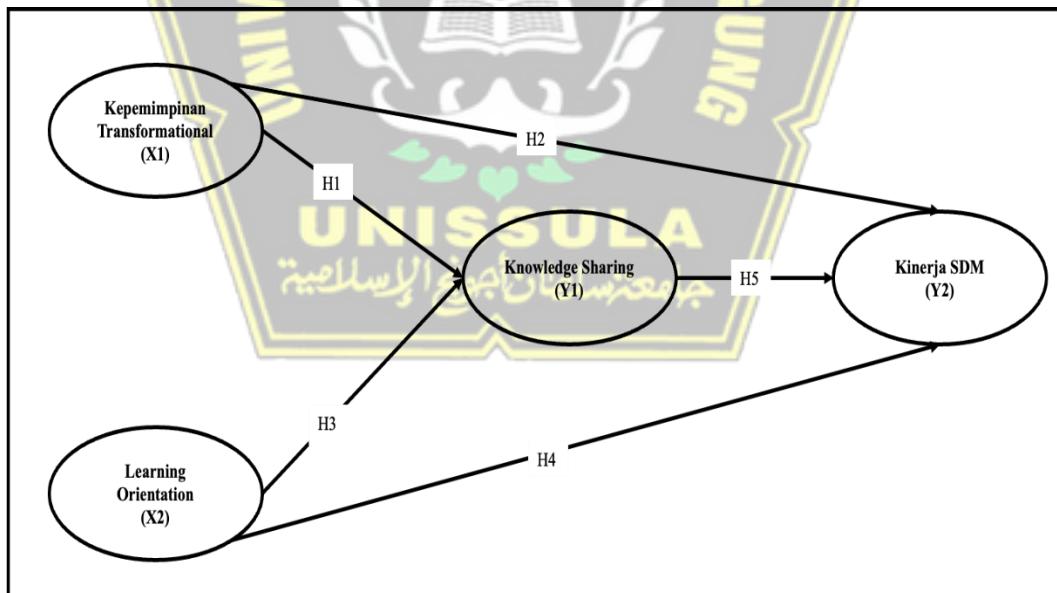
kinerja, produktivitas, dan kemampuan inovasi, yang semuanya merupakan faktor kunci untuk memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Terakhir, (Setyo Nugroho et al., 2022) menemukan adanya pengaruh positif dari variabel berbagi pengetahuan terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Sehingga hipotesi 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 empiric 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, 2018). 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 kepemimpinan transformational, *Learning orientation, knowledge sharing* dan kinerja SDM.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari subyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2018). Dalam penelitian ini, populasi yang dimaksud adalah seluruh Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas sebanyak 261 SDM.

Sampel adalah sebagian dari populasi yang mewakili keseluruhan obyek yang diteliti. Penarikan sampel ini didasarkan bahwa dalam suatu penelitian ilmiah tidak ada keharusan atau tidak mutlak semua populasi harus diteliti secara keseluruhan tetapi dapat dilakukan sebagian saja dari

populasi tersebut. Menurut Hair et al., (2014) sebaiknya ukuran sampel harus 100 atau lebih besar. Sebagai aturan umum, jumlah sampel minimum setidaknya lima kali lebih banyak dari jumlah item pertanyaan yang akan di analisis, dan ukuran sampel akan lebih diterima apabila memiliki rasio 10:1. Dalam penelitian ini terdapat 14 item pertanyaan, maka ukuran sampel yang dibutuhkan minimal sejumlah $14 \times 10 = 140$ sampel. Sehingga responden pada penelitian ini adalah 140 SDM Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas.

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 : kepemimpinan transformational, *Learning*

orientation, knowledge sharing dan kinerja SDM. Data skunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain. Data tersebut meliputi data statistic dan 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 yaitu terkait variable penelitian kepemimpinan transformational, *Learning orientation, 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.
- b. Literature berupa beberapa referensi dari beberapa buku dalam mendukung penelitian.

3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Indrianto dan Supomo (2012) menyatakan definisi operasional adalah penentuan contruk sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Variabel penelitian ini mencakup kepemimpinan transformational, *Learning orientation, knowledge sharing* dan kinerja SDM. Adapun masing-masing indikator tampak pada table 3.1

Table 3.1

Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	Kinerja sumber daya manusia merupakan kristalisasi pengetahuan, ketrampilan dan pengalaman seorang pegawai yang dipengaruhi kerjasama antar pegawai dan kerjasama dengan pimpinan dalam bentuk upaya untuk mencapai tujuan organisasi.	1) Kualitas. 2) Kuantitas. 3) Perlunya Pengawasan. 4) Pengaruh Interpersonal	(Mathis., 2018)

2	Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mentransformasikan kemampuan orang lain secara optimal dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.	1) pertimbangan individual, 2) stimulasi intelektual, 3) motifasi inspirational 4) pengaruh baik atau ideal.	(Bass, 1999)
3	<i>Learning orientation</i> sikap dan komitmen organisasi untuk terus belajar, menciptakan, menyebarkan, dan menggunakan pengetahuan guna meningkatkan kemampuan adaptasi, inovasi, dan kinerja secara berkelanjutan.	1) komitmen terhadap proses pembelajaran, 2) kesediaan untuk berbagi visi bersama, 3) sikap terbuka dalam menerima berbagai pandangan dan pengetahuan baru.	(Kosgei et al., 2015)
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) Tingkat partisipasi dalam acara berbagi pengetahuan, 2) Penggunaan platform kolaborasi, 3) Umpan balik yang diterima mengenai pengetahuan bersama.	(S. Wang et al., 2014)

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 powerfull, 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 bersadarkan bagaimana *inner model* (model structural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antara indikator dengan konstruknya) 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 *Discriminant Validity*

Discriminant Validity dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan 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 konstruk yang diukur.

Namun menurut Chin (1998) dalam Ghazali dan Hengky (2015) untuk

penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading

crossloading pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan konstruk 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 konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara kontrik dengan konstruk 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:

Keterangan :

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

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

2. Validitas Konvergen

Validitas konvergen terjadi jika skor yang dioeroleh dari dua instrument yang berbeda yang mengjur 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 dipertimbangkan 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 kontruk dengan korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model. Model mempunyai validitas diskriminan yang cukup jika akar AVE untuk setiap kontruk lebih besar daripada korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnta dalam model (Chin, Gopan & Salisbury, 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).

3. *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.

4. *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 dilakukan pengujian yang berbeda. Uji indikator formatif yaitu:

a. Uji *Significance of weight*

Nilai *weight* indikator formatif dengan konstruknya 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.

5. Analisa Inner Model

Analisa inner model biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model* dan *substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisa inner model dapat dievaluasi yaitu dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk 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 (*structuralmodel*), 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 *zero means* dan unit varian sama dengan satu sehingga para meter 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 :

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

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

Dimana W_{kb} dan W_{ki} adalah *kweight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten endogen (η) dan eksogen (ξ). Estimasi variabel laten adalah linier agrega dari indikator yang nilai

weightnya 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 \mathbf{i} adalah matriks koefisien jalur (*pathcoefficient*)

Inner model diukur menggunakan *R-square* variable laten eksogen dengan interpretasi yang sama dengan regresi. *Q Square predictive relevante* 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 :

$$Q^2 = 1 - (1-R_1^2)(1-R_2^2)\dots(1-R_p^2)$$

Dimana $(1-R_1^2)(1-R_2^2)\dots(1-R_p^2)$ 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.

6. Pengujian Hipotesis

Uji t digunakan untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh masing masing variabel bebas secara individu terhadap variabel terikat. Langkah langkah pengujinya adalah :

- 1) Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif

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

$H_1 : \beta_1 \neq 0$, 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

H_0 diterima bila $t^{\text{hitung}} < t^{\text{tabel}}$

H_1 diterima bila $t^{\text{hitung}} \geq t^{\text{tabel}}$

- 4) Perhitungan nilai t :

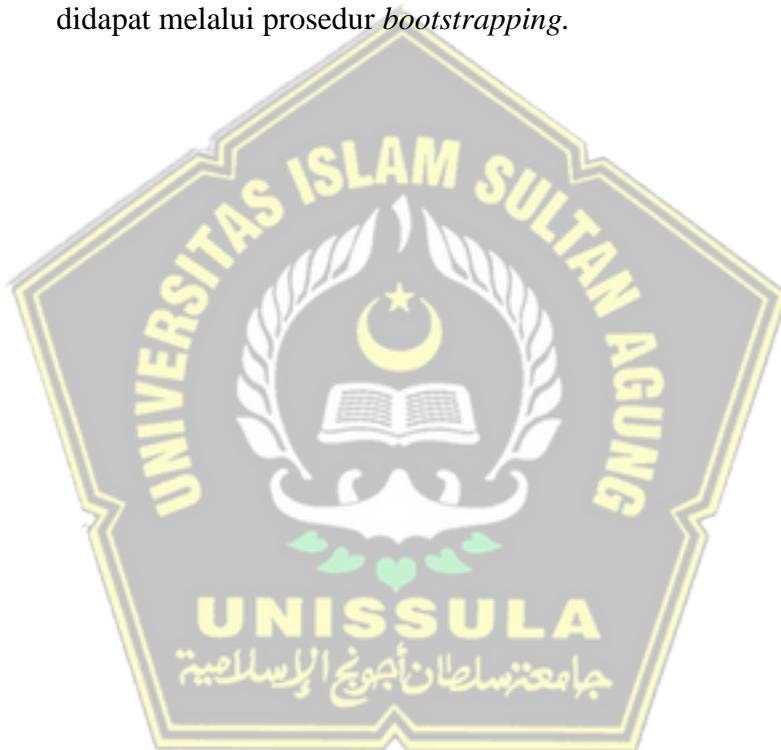
a) Apabila $t^{\text{hitung}} \geq t^{\text{tabel}}$ berarti ada pengaruh secara partial masing masing variabel independent terhadap variabel dependent.

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

7. Evaluasi Model.

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari

indikatornya dan *composit reliability* untuk blok indikator. Model strukrur 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*.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Responden

Penelitian ini menggunakan responden seluruh SDM di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas sebanyak 140 pegawai. Data responden diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner. Pelaksanaan penelitian dilakukan dengan menyebarluaskan kuesioner penelitian pada tanggal 17 - 25 April 2025. Analisis deskripsi responden terdiri dari informasi terkait karakteristik responden yang dilihat dari faktor jenis kelamin, usia, pendidikan, dan masa kerja. Hasil pengolahan data kuesioner terkait deskripsi responden disajikan pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1 Deskripsi Karakteristik Responden

No	Karakteristik	Sampel n=140	
		Jumlah	Persentase (%)
1.	Jenis Kelamin		
	Pria	102	72.9
2.	Wanita	38	27.1
	Usia		
3.	21 - 30 tahun	39	27.9
	31 - 40 tahun	57	40.7
	41 - 50 tahun	27	19.3
	51 - 60 tahun	17	12.1
4.	Pendidikan		
	SMA/SMK	15	10.7
	Diploma	38	27.1
	Sarjana S1	76	54.3
5.	Pascasarjana S2	11	7.9
	Lama Bekerja		
	0 - 10 tahun	68	48.6
	11 - 20 tahun	38	27.1
6.	21 - 30 tahun	21	15.0
	> 30 tahun	13	9.3

Sumber: Data penelitian yang diolah (2024)

Tabel 4.1 di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah pegawai pria yaitu sebanyak 102 orang (72,9%), sedangkan responden wanita sebanyak 38 pegawai (27,1%). Hal ini mencerminkan bahwa lingkungan kerja di kantor Bea dan Cukai masih didominasi oleh laki-laki, yang bisa jadi berkaitan dengan sifat tugas dan tanggung jawab institusi yang menuntut mobilitas, maupun ketahanan fisik dalam institusi pemerintahan tersebut.

Terkait faktor usia, paling banyak responden adalah pegawai berusia 31-40 tahun yaitu sebanyak 57 pegawai (40,7%). Kelompok usia ini umumnya berada pada tahap produktif dan matang secara profesional, di mana individu biasanya telah memiliki pengalaman kerja yang cukup dan berada dalam fase pengembangan karier. Hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas pegawai yang menjadi responden berada dalam kondisi prima untuk berkontribusi terhadap organisasi.

Pendidikan terakhir yang dimiliki responden sebagian besar adalah Sarjana S1 yaitu sebanyak 76 pegawai (54,3%). Ini menunjukkan bahwa pegawai Bea dan Cukai memiliki kualifikasi pendidikan yang sesuai dengan standar profesional, yang memungkinkan mereka untuk memahami, mengelola, dan melaksanakan tugas-tugas administratif maupun teknis secara efektif.

Pada tabel tersebut terlihat pula bahwa mayoritas responden telah bertugas mulai 0 sampai 10 tahun sebanyak 68 pegawai (48,6%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai masih berada pada fase awal hingga menengah dalam perjalanan kariernya, yang umumnya masih terbuka terhadap pembelajaran, pengembangan kompetensi, dan adaptasi terhadap perubahan organisasi atau kebijakan baru.

Secara keseluruhan, profil responden penelitian ini mencerminkan karakteristik pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas yang didominasi oleh pria berusia produktif, berpendidikan tinggi, dan berada dalam masa kerja awal hingga menengah. Karakteristik ini menjadi latar penting dalam memahami bagaimana persepsi maupun perilaku kerja pegawai seperti *knowledge sharing*, orientasi pembelajaran yang terbentuk di lingkungan organisasi tersebut.

4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Analisis deskriptif merupakan teknik analisis statistik yang digunakan untuk menggambarkan dan meringkas karakteristik dasar dari data yang dikumpulkan. Tujuan utamanya adalah memberikan gambaran awal mengenai pola atau tren dalam data, sehingga dapat memahami distribusi dan sifat-sifat data sebelum masuk ke dalam analisis yang lebih kompleks.

Instrumen penelitian menggunakan dengan 5 alternatif jawaban (skala 1-5). Selanjutnya akan dibentuk kategorisasi data menjadi 3 kelompok. Untuk menentukan kriteria skor setiap kelompok dapat dihitung sebagai berikut (Sugiyono, 2017):

- a. Skor tertinggi = 5
- b. Skor terendah = 1
- c. Range = Skor tertinggi – skor terendah = 5 - 1 = 4
- d. Interval kelas = Range / banyak kategori = 4/3 = 1,33

Berdasarkan besaran interval kelas tersebut, maka kriteria dari ketiga kategori tersebut, 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 masing-masing variabel secara lengkap disajikan berikut ini:

Tabel 4.2. Deskripsi Variabel Penelitian

No	Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
a	Kepemimpinan Transformasional 1. Pertimbangan individual 2. Stimulasi intelektual 3. Motifasi inspirational 4. Pengaruh baik atau ideal	3.97 3.86 3.89 3.85	0.72 0.77 0.79 0.72
	Mean Variabel	3.89	
b	Learning orientation 1. Komitmen terhadap proses pembelajaran 2. Kesediaan untuk berbagi visi bersama 3. Sikap terbuka dalam menerima berbagai pandangan dan pengetahuan baru.	3.81 3.88 3.86	0.72 0.73 0.75
	Mean Variabel	3.85	
c	Knowledge sharing 1. Tingkat partisipasi dalam acara berbagi pengetahuan 2. Penggunaan platform kolaborasi 3. Umpaman balik yang diterima mengenai pengetahuan bersama	3.92 3.89 3.88	0.87 0.91 0.93
	Mean Variabel	3.90	
d	Kinerja SDM 1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Perlunya Pengawasan 4. Pengaruh Interpersonal	3.90 3.98 3.94 3.91	0.67 0.66 0.63 0.69
	Mean Variabel	3.93	

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa nilai mean data variabel Kepemimpinan Transformasional secara keseluruhan sebesar 3,89 terletak pada rentang kategori tinggi (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa secara umum responden telah melakukan Kepemimpinan Transformasional dalam pekerjaannya dengan baik. Hasil deskripsi

data pada variabel Kepemimpinan Transformasional didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Pertimbangan individual (3,97) dan terendah adalah indikator Pengaruh baik atau ideal (3,85).

Pada variabel *Learning orientation* secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,85 terletak pada rentang kategori baik (3,67 – 5,00). Artinya, responden berpandangan bahwa *Learning orientation* yang ada di Subdit I Industri Perdagangan Direktorat Reserse Kriminal Khusus (Ditreskrimsus) Polda Banten berjalan dengan baik. Hasil deskripsi data pada variabel *Learning orientation* didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi yaitu Kesediaan untuk berbagi visi bersama (3,88). Untuk indikator terendah pada variabel ini adalah Komitmen terhadap proses pembelajaran (3,81).

Pada variabel *Knowledge sharing* secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,890 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden berpandangan bahwa implementasi *Knowledge sharing* dalam organisasi termasuk pada kategori baik. Hasil deskripsi data pada variabel *Knowledge sharing* didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Tingkat partisipasi dalam acara berbagi pengetahuan (3,92) dan terendah adalah Umpatan balik yang diterima mengenai pengetahuan bersama (3,88).

Pada variabel Kinerja SDM secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,93 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa secara umum anggota memiliki kinerja yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel Kinerja SDM didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Kuantitas (3,98) dan terendah pada indikator Kualitas (3,90).

4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi model pengukuran (*outer model*) merupakan evaluasi dasar yang dilakukan dalam analisis PLS. Tujuan evaluasi ini adalah 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* setiap indikator. Pengujian *convergent validity* pada PLS dapat dilihat dari nilai loading faktor (*outer loading*) setiap indikator terhadap variabel latennya. Nilai outer loading di atas 0,70 sangat direkomendasikan (Ghozali, 2011).

1. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kepemimpinan Transformasional

Tabel 4.3 menunjukkan di mana seluruh nilai loading faktor indikator Kepemimpinan Transformasional memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Kepemimpinan Transformasional direfleksikan melalui empat indikator. Dengan demikian variabel Learning orientation (X1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Pertimbangan individual, Stimulasi intelektual, Motifasi inspirational, dan Pengaruh baik atau ideal.

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

**Tabel 4.3
Outer Loading Konstruk Kepemimpinan Transformasional**

No	Indikator	Outer Loading	Keterangan
X1_1	Pertimbangan individual	0.750	Valid
X1_2	Stimulasi intelektual	0.884	Valid
X1_3	Motifasi inspirational	0.882	Valid
X1_4	Pengaruh baik atau ideal	0.710	Valid

2. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Learning orientation

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Learning orientation direfleksikan melalui tiga indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Learning orientation sebagai berikut:

**Tabel 4.4
Outer Loading Konstruk Learning orientation**

No	Indikator	Outer Loading	Keterangan
X2_1	Komitmen terhadap proses pembelajaran,	0.725	Valid
X2_2	Kesediaan untuk berbagi visi bersama,	0.851	Valid
X2_3	Sikap terbuka dalam menerima berbagai pandangan dan pengetahuan baru.	0.860	Valid

Tabel dan gambar di atas menunjukkan di mana seluruh nilai loading faktor indikator Learning orientation memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Learning orientation (X2) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Komitmen terhadap proses pembelajaran, Kesediaan untuk berbagi

visi bersama, dan Sikap terbuka dalam menerima berbagai pandangan dan pengetahuan baru.

3. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel *Knowledge sharing*

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel *Knowledge sharing* direfleksikan melalui tiga indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel *Knowledge sharing* sebagai berikut:

**Tabel 4.5
Outer Loading Konstruk *Knowledge sharing***

No	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Y1_1	Tingkat partisipasi dalam acara berbagi pengetahuan	0.747	Valid
Y1_2	Penggunaan platform kolaborasi	0.946	Valid
Y1_3	Umpaman balik yang diterima mengenai pengetahuan bersama	0.950	Valid

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* (Y1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Tingkat partisipasi dalam acara berbagi pengetahuan, Penggunaan platform kolaborasi, dan Umpaman balik yang diterima mengenai pengetahuan Bersama.

4. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kinerja SDM

Pengukuran variabel Kinerja SDM dalam hal ini direfleksikan melalui empat indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat

dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Kinerja SDM sebagai berikut:

Tabel 4.6
Outer Loading Konstruk Kinerja SDM

No	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Y2_1	Kualitas	0.784	Valid
Y2_2	Kuantitas	0.768	Valid
Y2_3	Perlunya Pengawasan	0.735	Valid
Y2_4	Pengaruh Interpersonal	0.874	Valid

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 mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Kualitas, Kuantitas, Perlunya Pengawasan, dan Pengaruh Interpersonal.

Sesuai hasil pengujian validitas konvergen pada setiap variabel di atas, dapat disimpulkan bahwa semua indikator dinyatakan valid, sehingga dapat digunakan sebagai pengukur 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 kriteria Fornell-Larcker Criterion

	Kepemimpinan transformasional	Kinerja SDM	Knowledge sharing	Learning orientation
Kepemimpinan transformasional	0.810			
Kinerja SDM	0.513	0.792		
Knowledge sharing	0.579	0.606	0.886	
Learning orientation	0.425	0.535	0.427	0.814

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Tabel 4.7 menyajikan nilai akar AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hasil ini menunjukkan bahwa konstruk dalam model yang diestimasikan telah memenuhi kriteria *discriminant validity* yang tinggi, artinya hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang. Hal ini dapat berarti bahwa seluruh konstruk memiliki *discriminant validity* yang baik. Oleh karena itu, instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur seluruh konstruk atau variabel laten dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

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)*

	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
Kinerja SDM <-> Kepemimpinan transformasional	0.632
Knowledge sharing <-> Kepemimpinan transformasional	0.680
Knowledge sharing <-> Kinerja SDM	0.733
Learning orientation <-> Kepemimpinan transformasional	0.547
Learning orientation <-> Kinerja SDM	0.697
Learning orientation <-> Knowledge sharing	0.534

Sumber: Data penelitian yang diolah (2024)

Tabel 4.8 menunjukkan bahwa nilai-nilai dalam matrik HTMT tidak lebih dari 0,9. Artinya, model menunjukkan bahwa evaluasi validitas diskriminan diterima. Dari hasil pengujian validitas diskriminan, dapat diketahui bahwa syarat uji *Fornell-Larcker Criterion* dan *HTMT* telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasikan memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

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*. Berdasarkan analisis *cross loading*, kriteria uji validitas diskriminan yaitu apabila nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar dibanding korelasi indikator dengan konstruk lainnya, maka dapat dikatakan memiliki validitas diskriminan yang baik. Dari hasil pengolahan data yang tersaji pada tabel *cross loading* dapat diketahui bahwa syarat tersebut telah terpenuhi sehingga semua

konstruk dalam model yang diestimasikan memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

Tabel 4.9
Nilai Cross Loading

	Kepemimpinan transformasional	Kinerja SDM	Knowledge sharing	Learning orientation
X1_1	0.750	0.413	0.319	0.394
X1_2	0.884	0.374	0.532	0.312
X1_3	0.882	0.422	0.523	0.350
X1_4	0.710	0.452	0.469	0.332
X2_1	0.265	0.436	0.288	0.725
X2_2	0.409	0.434	0.407	0.851
X2_3	0.356	0.438	0.341	0.860
Y1_1	0.432	0.509	0.747	0.337
Y1_2	0.538	0.532	0.946	0.401
Y1_3	0.560	0.566	0.950	0.394
Y2_1	0.368	0.784	0.498	0.394
Y2_2	0.359	0.768	0.415	0.434
Y2_3	0.457	0.735	0.540	0.382
Y2_4	0.430	0.874	0.455	0.482

4.3.3. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan teknik statistik yang digunakan untuk menilai konsistensi dan kestabilan suatu instrumen pengukuran dalam mengukur suatu variabel atau konstruk tertentu. Uji reliabilitas penting untuk memastikan bahwa instrumen pengukuran dapat dipercaya dan menghasilkan data yang konsisten. Pengukuran reliabilitas dalam hal ini 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 *Cronbach's Alpha*, *composite reliability*, 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	0.822	0.883	0.656
Kinerja SDM	0.800	0.870	0.627
Knowledge sharing	0.856	0.915	0.785
Learning orientation	0.742	0.854	0.663

Sumber: Data penelitian yang diolah (2024)

Tabel 4.10 menunjukkan dari hasil uji reliabilitas masing-masing konstruk dapat dikatakan baik. Hal ini dibuktikan dari nilai AVE masing-masing konstruk $> 0,5$, nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* masing-masing konstruk $> 0,7$.

Mengacu pada pendapat Chin dalam Ghozali (2011) maka hasil dari uji reliabilitas dengan kriteria *cronbach alpha*, *composite reliability* dan *AVE* masing-masing konstruk dinyatakan baik dapat digunakan dalam proses analisis untuk menunjukkan hubungan antar konstruk. Artinya, memiliki seluruh konstruk dapat dikatakan reliabel dan dapat digunakan untuk proses penelitian selanjutnya.

Atas dasar hasil evaluasi *convergent validity* dan *discriminant validity* dari variabel serta reliabilitas variabel, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan dapat dinyatakan valid dan reliabel sebagai pengukur variabel penelitian.

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).

4.4.1. 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	0.477
Knowledge sharing	0.375

Koefisien determinasi (R-square) yang didapatkan dari model *Knowledge sharing* sebesar 0,375 artinya variabel *Knowledge sharing* dapat dijelaskan 37,5% oleh variabel Kepemimpinan Transformasional dan Learning orientation. Sedangkan sisanya 62,5% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,429) berada di nilai 0,33 – 0,67, artinya variabel Kepemimpinan Transformasional dan Learning orientation memberikan pengaruh yang cukup besar (moderat) terhadap variabel *Knowledge sharing*.

Nilai R square Kinerja SDM sebesar 0,477 artinya Kinerja SDM dapat dijelaskan 47,7% oleh variabel Kepemimpinan Transformasional, Learning orientation, dan *Knowledge sharing*, sedangkan sisanya 52,3% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,494) berada di nilai 0,33 – 0,67, artinya variabel Kepemimpinan Transformasional, Learning orientation, dan *Knowledge sharing* memberikan pengaruh yang cukup besar (moderat) terhadap Kinerja SDM.

4.4.2. 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 menunjukan 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	560.000	401.213	0.284
Knowledge sharing	420.000	300.384	0.285

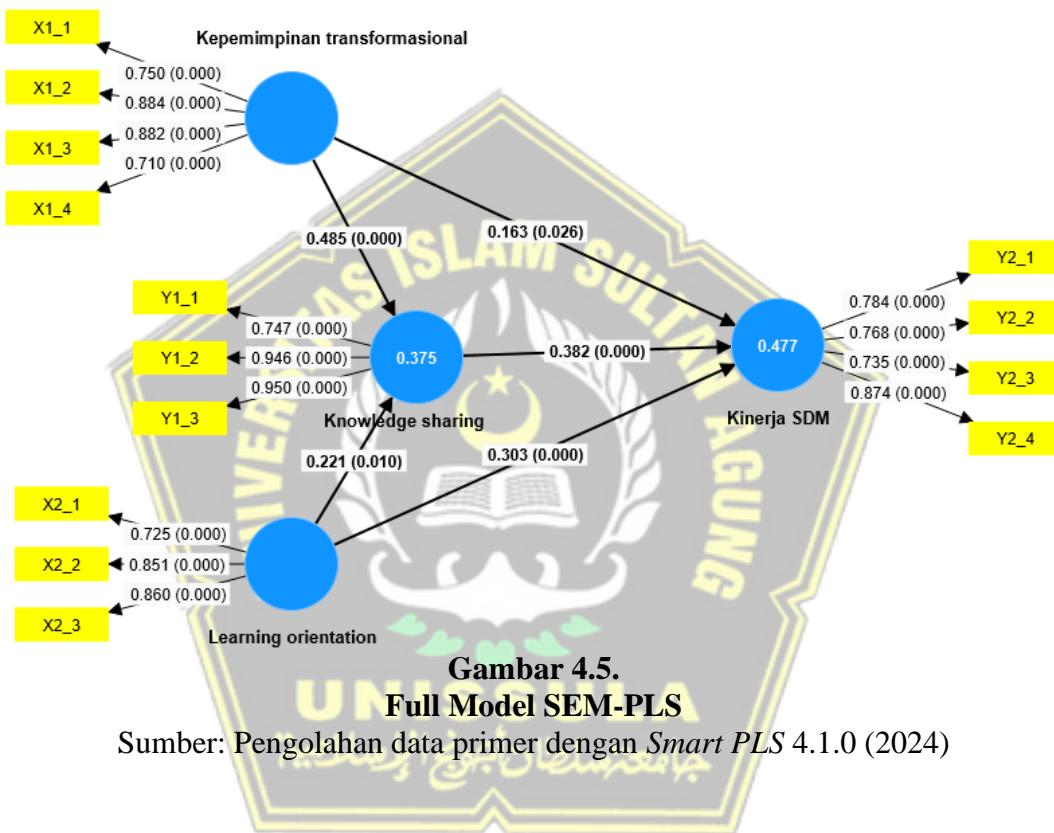
Nilai Q-square (Q^2) untuk variabel *Knowledge sharing* sebesar 0,285 berada pada rentang nilai $0,15 - 0,35$, sehingga akurasi prediksi terhadap variabel *Knowledge sharing* termasuk cukup baik. Pada variabel Kinerja SDM diperoleh nilai Q-square sebesar 0,284 yang menunjukkan nilai Q square berada pada rentang nilai $0,15 - 0,35$, sehingga akurasi prediksi terhadap variabel Kinerja SDM termasuk cukup baik. Kedua nilai Q square berada di atas nilai 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.

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, Learning orientation, *Knowledge sharing* dan Kinerja SDM.

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



4.5.1. Uji Multikolinieritas

Sebelum dilakukan uji hipotesis, perlu dilakukan pengujian multikolinieritas. Multikolinearitas 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	1.597
Kepemimpinan transformasional -> Knowledge sharing	1.221
Knowledge sharing -> Kinerja SDM	1.601
Learning orientation -> Kinerja SDM	1.299
Learning orientation -> Knowledge sharing	1.221

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.

4.5.2. Analisis Pengaruh antar Variabel

Pada bagian ini disajikan hasil pengujian hipotesis penelitian yang telah diajukan pada bab sebelumnya. 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	0.163	0.162	0.073	2.232	0.026
Kepemimpinan transformasional -> Knowledge sharing	0.485	0.488	0.071	6.826	0.000
Knowledge sharing -> Kinerja SDM	0.382	0.384	0.065	5.856	0.000
Learning orientation -> Kinerja SDM	0.303	0.307	0.081	3.737	0.000
Learning orientation -> Knowledge sharing	0.221	0.219	0.085	2.584	0.010

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

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. Berdasarkan hasil pengolahan data dengan analisis PLS di atas, selanjutnya dapat disajikan hasil pengujian masing-masing hipotesis yang diajukan di bab sebelumnya, sebagai berikut:

1. Pengujian Hipotesis 1:

H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja SDM

Pada pengujian hipotesis 1 diperoleh nilai koefisien *original sample* sebesar 0,163. Nilai tersebut membuktikan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai t_{hitung} (2,232) > t_{tabel} (1,96) dan $p (0,026 < 0,05)$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja SDM. Artinya, Kepemimpinan Transformasional yang baik akan cenderung meningkatkan Kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa "Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja SDM" dapat **diterima**.

2. Pengujian Hipotesis 2:

H2: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *knowledge sharing*

Pada pengujian hipotesis 2 diperoleh nilai koefisien *original sample* sebesar 0,485. Nilai tersebut membuktikan Kepemimpinan Transformasional

berpengaruh positif terhadap *knowledge sharing* yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai t_{hitung} ($6,826 > t_{tabel}$ (1,96) dan p (0,000) $< 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Kepemimpinan Transformasional terhadap *knowledge sharing*. Artinya, Kepemimpinan Transformasional yang baik akan cenderung meningkatkan *knowledge sharing*. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa “Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *knowledge sharing*” dapat **diterima**.

3. Pengujian Hipotesis 3:

H3: *Learning orientation* berpengaruh positif terhadap *knowledge sharing*

Pada pengujian hipotesis 3 diperoleh nilai koefisien *original sample* sebesar 0,221. Nilai tersebut membuktikan *Learning orientation* berpengaruh positif terhadap *knowledge sharing*. Hal ini juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai t_{hitung} ($2,584 > t_{tabel}$ (1,96) dan p (0,010) $< 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan *Learning orientation* terhadap *Knowledge sharing*. Artinya, tingginya tingkat *Learning orientation* pegawai akan cenderung meningkatkan *knowledge sharing*. Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa ”*Learning orientation* berpengaruh positif terhadap *knowledge sharing*” dapat **diterima**.

4. Pengujian Hipotesis 4:

H4: *Learning orientation* berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM.

Pada pengujian hipotesis 4 diperoleh nilai koefisien *original sample* sebesar 0,303. Nilai tersebut membuktikan Learning orientation berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM. Temuan tersebut diperkuat dengan hasil uji t yang diperoleh nilai t_{hitung} (3,737) $> t_{tabel}$ (1,96) dan p (0,000) $< 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Learning orientation terhadap Kinerja SDM. Artinya, Learning orientation yang tinggi akan cenderung meningkatkan Kinerja SDM pegawai. Dengan demikian hipotesis keempat yang menyatakan bahwa "Learning orientation berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM" dapat **diterima**.

5. Pengujian Hipotesis 5:

H5: Knowledge sharing berpengaruh positif terhadap kinerja SDM

Pada pengujian hipotesis 5 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,382. Nilai tersebut membuktikan *Knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai t_{hitung} (5,856) $> t_{tabel}$ (1,96) dan p (0,000) $< 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan *Knowledge sharing* terhadap Kinerja SDM pegawai Polri. Artinya, tingginya perilaku OCB akan cenderung meningkatkan Kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis kelima yang menyatakan bahwa "Knowledge sharing berpengaruh positif terhadap kinerja SDM" dapat **diterima**.

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

Tabel 4.15
Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

No	Hipotesis	Koefisien	T statistics	P values	Keterangan
H1	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja SDM	0.163	2.232	0.026	Diterima
H2	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap knowledge sharing	0.485	6.826	0.000	Diterima
H3	Learning orientation berpengaruh positif terhadap knowledge sharing	0.221	2.584	0.010	Diterima
H4	Learning orientation berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM	0.303	3.737	0.000	Diterima
H5	Knowledge sharing berpengaruh positif terhadap kinerja SDM	0.382	5.856	0.000	Diterima

Keterangan: Hipotesis diterima jika $t > 1,96$ atau $p < 0,05$

4.5.3. Analisis Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh variabel Kepemimpinan Transformasional dan *Learning orientation* terhadap variabel Kinerja SDM melalui variabel intervening, yaitu variabel *Knowledge sharing*.

Tabel 4.16
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ($ O/STDEV $)	P values
Learning orientation -> Knowledge sharing -> Kinerja SDM	0.084	0.084	0.037	2.295	0.022
Kepemimpinan transformasional -> Knowledge sharing -> Kinerja SDM	0.185	0.188	0.045	4.154	0.000

Sumber : Olah data hasil penelitian, 2024

Berdasarkan hasil uji pengaruh tidak langsung pada tabel 4.16 diketahui bahwa besarnya pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja SDM melalui *Knowledge sharing* adalah 0,185 dengan nilai t hitung sebesar 4,154 dan $p=0,000$ ($p<0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja SDM pegawai secara tidak langsung melalui *Knowledge sharing*. Artinya, Kepemimpinan Transformasional yang baik akan mendorong inovasi dan pemikiran kreatif, sehingga dapat meningkatkan perilaku *knowledge sharing* pegawai. Dengan *knowledge sharing*, SDM memperoleh pengetahuan baru dan memperluas wawasan, meningkatkan kemampuan dalam pemecahan masalah, pengambilan keputusan, dan kreativitas. Dalam organisasi akan tercapai efisiensi kerja, adaptasi terhadap perubahan, dan inovasi dalam tugas.

Temuan lainnya diketahui bahwa besarnya pengaruh tidak langsung *Learning orientation* terhadap Kinerja SDM pegawai melalui *Knowledge sharing* adalah 0,084 dengan nilai t hitung sebesar 2,295 dan nilai signifikansi $p=0,022$ ($p>0,05$). Hasil dari pengujian tersebut berarti bahwa terdapat pengaruh *Learning orientation* terhadap Kinerja SDM pegawai secara tidak langsung melalui *Knowledge sharing*.

Learning orientation adalah sikap dan komitmen organisasi atau individu untuk terus belajar dan berkembang, serta berupaya mencari dan menggunakan informasi baru. *Learning orientation* menciptakan budaya di mana pengetahuan dianggap sebagai aset yang perlu dibagikan. Pegawai dengan orientasi

pembelajaran tinggi cenderung menganggap knowledge sharing sebagai bagian dari proses belajar bersama. Melalui peningkatan perilaku berbagi pengetahuan, pegawai menjadi lebih terampil dan adaptif, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka.

4.6. Pembahasan

4.6.1. Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja SDM

Penelitian ini membuktikan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil penelitian yang menyatakan bahwa kepemimpinan Transformational terbukti secara empiris sangat berpengaruh dalam pencapaian kinerja SDM (P. T. Nguyen et al., 2020).

Kepemimpinan Transformasional dalam penelitian ini direpresentasikan melalui empat indikator utama, yaitu pertimbangan individual, stimulasi intelektual, motivasi inspirasional, dan pengaruh baik atau ideal. Keempat aspek tersebut secara bersama-sama terbukti memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja SDM, yang dalam penelitian ini diukur melalui empat indikator: kualitas, kuantitas, perlunya pengawasan, dan pengaruh interpersonal. Temuan menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading tertinggi pada variabel Kepemimpinan Transformasional adalah *stimulasi intelektual*, sementara pada variabel kinerja SDM adalah pengaruh interpersonal. Hubungan ini mengindikasikan bahwa semakin kuat kemampuan pemimpin dalam menstimulasi pemikiran kritis, inovasi, dan pemecahan masalah, maka

semakin tinggi pula kemampuan interpersonal pegawai dalam membangun hubungan kerja yang efektif dan harmonis.

Sebaliknya, indikator dengan nilai outer loading terendah pada Kepemimpinan Transformasional adalah pengaruh baik atau ideal, sedangkan pada kinerja SDM adalah perlunya pengawasan. Korelasi ini menunjukkan bahwa semakin tinggi keteladanan dan integritas yang ditunjukkan pemimpin, maka semakin rendah kebutuhan pegawai untuk diawasi secara ketat, karena mereka terdorong untuk bekerja secara mandiri, disiplin, dan bertanggung jawab. Temuan ini menegaskan bahwa aspek intelektual dan keteladanan pemimpin memiliki peran strategis dalam membentuk kualitas hubungan interpersonal serta meningkatkan kemandirian kerja pegawai.

Kepemimpinan transformasional yang baik akan cenderung meningkatkan kinerja SDM di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas karena gaya kepemimpinan ini berfokus pada pemberian visi yang jelas, motivasi yang menginspirasi, perhatian terhadap kebutuhan individu, serta dorongan untuk berinovasi. Pemimpin transformasional mampu membangun hubungan emosional yang positif dengan pegawai, menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi, dan memotivasi mereka untuk melampaui target kerja yang ditetapkan. Dengan demikian kepemimpinan transformasional akan mendorong peningkatan Kualitas, Kuantitas, Perlunya Pengawasan, dan Pengaruh Interpersonal pegawai terhadap terhadap tujuan strategis kantor tersebut.

4.6.2. Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap knowledge sharing

Penelitian ini membuktikan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing* yang hasilnya juga diperkuat dari hasil penelitian yang menyatakan bahwa *Transformational leadership* ditemukan mampu meningkatkan kinerja yang produktif Chan *et.al.*, (2019). Artinya, Kepemimpinan Transformasional yang baik akan cenderung meningkatkan *knowledge sharing* pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional dalam konteks ini tercermin melalui empat indikator utama, yaitu pertimbangan individual, stimulasi intelektual, motivasi inspirasional, dan pengaruh baik atau ideal. Keempat aspek tersebut secara signifikan berkontribusi terhadap peningkatan *knowledge sharing*, yang dalam penelitian ini diukur melalui tiga indikator, yakni tingkat partisipasi dalam acara berbagi pengetahuan, penggunaan platform kolaborasi, dan umpan balik yang diterima mengenai pengetahuan bersama.

Temuan analisis menunjukkan bahwa pada variabel Kepemimpinan Transformasional, indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah stimulasi intelektual, yang mengindikasikan kemampuan pemimpin dalam mendorong kreativitas, berpikir kritis, serta memfasilitasi pemecahan

masalah secara inovatif. Sementara itu, pada variabel *knowledge sharing*, nilai *outer loading* tertinggi ditemukan pada indikator umpan balik yang diterima mengenai pengetahuan bersama. Hubungan ini menegaskan bahwa semakin efektif pemimpin memberikan stimulasi intelektual, semakin berkualitas pula umpan balik yang dihasilkan dalam proses berbagi pengetahuan, sehingga meningkatkan relevansi dan penerapan pengetahuan tersebut di lingkungan kerja.

Di sisi lain, indikator dengan nilai *outer loading* terendah pada variabel Kepemimpinan Transformasional adalah pengaruh baik atau ideal, sedangkan pada variabel *knowledge sharing* adalah tingkat partisipasi dalam acara berbagi pengetahuan. Meskipun kontribusinya lebih rendah dibanding indikator lain, hubungan ini menunjukkan bahwa peningkatan keteladanan, integritas, dan pengaruh positif dari seorang pemimpin tetap dapat mendorong keikutsertaan pegawai dalam kegiatan berbagi pengetahuan. Artinya, meskipun faktor ini bukan yang paling dominan, pengaruh baik atau ideal dari pemimpin tetap memiliki peran penting dalam membangun partisipasi aktif, terutama melalui penciptaan iklim kerja yang saling menghargai dan mendukung.

Kepemimpinan Transformasional yang baik akan mendorong *knowledge sharing* di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas karena pemimpin transformasional mampu menginspirasi, memotivasi, dan membangun kepercayaan di antara pegawai. Melalui visi yang jelas, teladan yang positif, dan dorongan untuk

berpikir kreatif, pemimpin menciptakan lingkungan kerja yang terbuka dan kolaboratif. Pegawai akan merasa lebih termotivasi untuk berbagi pengetahuan, pengalaman, dan ide, karena mereka percaya kontribusinya dihargai serta dapat membantu kinerja tim maupun organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional berperan sebagai katalis dalam memperkuat budaya berbagi pengetahuan di lingkungan kerja.

4.6.3. Pengaruh *Learning orientation* terhadap *Knowledge Sharing*

Penelitian ini membuktikan bahwa *Learning orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Knowledge Sharing* yang hasilnya juga diperkuat dari hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa *Learning orientation* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap praktik *knowledge sharing* dalam organisasi (Yoon & Jong Gy Park, 2023). Artinya, *Learning orientation* yang tinggi akan cenderung meningkatkan *Knowledge Sharing* pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas.

Berdasarkan hasil penelitian, *learning orientation* tercermin dari tiga indikator utama, yaitu komitmen terhadap proses pembelajaran, kesediaan untuk berbagi visi bersama, serta sikap terbuka dalam menerima berbagai pandangan dan pengetahuan baru. Ketiga indikator ini secara signifikan berkontribusi terhadap *knowledge sharing*, yang diukur melalui tingkat

partisipasi dalam acara berbagi pengetahuan, penggunaan platform kolaborasi, dan umpan balik yang diterima mengenai pengetahuan bersama.

Temuan menunjukkan bahwa indikator dengan *outer loading* tertinggi pada variabel *learning orientation* adalah sikap terbuka dalam menerima berbagai pandangan dan pengetahuan baru, sementara pada variabel *knowledge sharing* indikator tertingginya adalah umpan balik yang diterima mengenai pengetahuan bersama. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi keterbukaan pegawai dalam menerima beragam pandangan dan pengetahuan, semakin positif pula kualitas umpan balik yang diperoleh dalam proses berbagi pengetahuan, yang pada akhirnya memperkaya wawasan kolektif organisasi.

Sebaliknya, indikator dengan *outer loading* terendah pada variabel *learning orientation* adalah komitmen terhadap proses pembelajaran, dan pada variabel *knowledge sharing* adalah tingkat partisipasi dalam acara berbagi pengetahuan. Meskipun nilainya lebih rendah dibandingkan indikator lain, korelasi antara keduanya tetap menunjukkan bahwa peningkatan komitmen terhadap proses pembelajaran dapat mendorong partisipasi yang lebih aktif dalam kegiatan berbagi pengetahuan. Artinya, semakin konsisten pegawai dalam mengikuti dan mendukung proses pembelajaran, semakin besar kemungkinan mereka untuk terlibat secara langsung dalam forum atau kegiatan yang memfasilitasi pertukaran pengetahuan, yang pada gilirannya akan memperkuat kolaborasi dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Learning orientation yang tinggi mendorong individu dan organisasi di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas untuk terus mencari, mengembangkan, dan menerapkan pengetahuan baru. Sikap terbuka terhadap pembelajaran ini menciptakan budaya berbagi informasi, pengalaman, dan keterampilan antarpegawai, sehingga pengetahuan dapat tersebar lebih merata dan dimanfaatkan secara optimal untuk meningkatkan kinerja organisasi.

4.6.4. Pengaruh *Learning orientation* terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM)

Penelitian ini membuktikan bahwa *Learning orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *learning orientation* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM) (Ekhsan et al., 2020). Artinya, *Learning orientation* yang tinggi akan cenderung meningkatkan kinerja SDM pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *learning orientation* direpresentasikan oleh tiga indikator utama, yaitu komitmen terhadap proses pembelajaran, kesediaan berbagi visi bersama, dan sikap terbuka dalam menerima beragam pandangan serta pengetahuan baru. Ketiga aspek ini terbukti memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja sumber daya

manusia (SDM), yang dalam penelitian ini diukur melalui empat indikator, yakni kualitas, kuantitas, perlunya pengawasan, dan pengaruh interpersonal.

Temuan analisis *outer loading* memperlihatkan bahwa pada variabel *learning orientation*, indikator dengan kontribusi tertinggi adalah sikap terbuka dalam menerima berbagai pandangan dan pengetahuan baru. Sementara pada variabel kinerja SDM, indikator dengan nilai tertinggi adalah pengaruh interpersonal. Korelasi positif di antara keduanya mengindikasikan bahwa semakin tinggi keterbukaan individu terhadap perspektif dan pengetahuan baru, semakin kuat pula kemampuan interpersonal yang ditunjukkan. Hal ini dapat diartikan bahwa keterbukaan wawasan mendorong pegawai untuk berinteraksi secara efektif, membangun hubungan kerja yang harmonis, dan meningkatkan kolaborasi di lingkungan kerja.

Sebaliknya, indikator dengan kontribusi terendah pada variabel *learning orientation* adalah komitmen terhadap proses pembelajaran, sedangkan pada variabel kinerja SDM indikator terendah adalah perlunya pengawasan. Hubungan keduanya menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen pegawai dalam menjalani proses pembelajaran, semakin rendah tingkat kebutuhan akan pengawasan langsung. Dengan kata lain, komitmen yang kuat terhadap pembelajaran membentuk sikap kerja yang lebih mandiri, bertanggung jawab, dan proaktif, sehingga mengurangi ketergantungan pada pengawasan atasan.

Learning orientation yang tinggi mendorong pegawai untuk terus mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan melalui proses pembelajaran berkelanjutan, sehingga mereka lebih adaptif terhadap perubahan dan mampu meningkatkan kualitas kerja. Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas, orientasi belajar yang kuat berkontribusi pada peningkatan kinerja SDM.

4.6.5. Pengaruh *Knowledge sharing* terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM)

Penelitian ini membuktikan bahwa *Knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa Penelitian (Setyo Nugroho et al., 2022) menemukan adanya pengaruh positif dari variabel berbagi pengetahuan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Artinya, *Knowledge sharing* yang tinggi akan cenderung meningkatkan kinerja SDM pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas.

Pengukuran variabel *Knowledge Sharing* dalam penelitian ini mencakup tiga indikator utama, yaitu tingkat partisipasi dalam acara berbagi pengetahuan, penggunaan platform kolaborasi, dan umpan balik yang diterima terkait pengetahuan bersama. Ketiga indikator ini secara signifikan berkontribusi pada peningkatan kinerja SDM, yang dalam penelitian ini

diukur melalui empat indikator, yaitu kualitas, kuantitas, perlunya pengawasan, dan pengaruh interpersonal.

Hasil analisis menunjukkan bahwa indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi pada variabel *Knowledge Sharing* adalah “umpan balik yang diterima mengenai pengetahuan bersama”. Sementara itu, pada variabel kinerja SDM, indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah “pengaruh interpersonal”. Hubungan ini mengindikasikan bahwa semakin berkualitas dan konstruktif umpan balik yang diperoleh dari proses berbagi pengetahuan, semakin besar pula pengaruh positif yang dapat dibangun pegawai dalam interaksi interpersonal di lingkungan kerja. Hal ini memperkuat asumsi bahwa umpan balik yang efektif tidak hanya memperkaya wawasan individu, tetapi juga meningkatkan kemampuan membangun relasi dan kolaborasi yang produktif.

Di sisi lain, indikator dengan nilai *outer loading* terendah pada variabel *Knowledge Sharing* adalah “tingkat partisipasi dalam acara berbagi pengetahuan”, sedangkan pada variabel kinerja SDM indikator terendah adalah “perlunya pengawasan”. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan partisipasi aktif dalam forum berbagi pengetahuan dapat menurunkan kebutuhan akan pengawasan ketat, karena pegawai yang terlibat secara aktif cenderung memiliki pemahaman yang lebih baik terhadap tugas dan tanggung jawabnya. Artinya, partisipasi yang lebih intens dalam proses berbagi pengetahuan mampu membangun kemandirian kerja dan memperkuat akuntabilitas individu dalam menjalankan perannya.

Tingkat knowledge sharing yang tinggi di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja SDM, karena berbagi pengetahuan memungkinkan pegawai memperoleh informasi, keterampilan, dan pengalaman yang relevan untuk mendukung efektivitas kerja dan pencapaian tujuan organisasi.



BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis dan menguji secara empiris pengaruh kepemimpinan transformasional, *Learning orientation* dan *knowledge sharing* terhadap kinerja sumber daya manusia dengan hasil sebagaimana berikut :

- 1) Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM yang artinya, Kepemimpinan Transformasional yang baik akan cenderung meningkatkan Kinerja SDM Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas.
- 2) Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing* yang artinya, Kepemimpinan Transformasional yang baik akan cenderung meningkatkan *knowledge sharing* pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas.
- 3) *Learning orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Knowledge Sharing* yang artinya, *Learning orientation* yang tinggi akan cenderung meningkatkan *Knowledge Sharing* pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas.
- 4) *Learning orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM yang artinya, *Learning orientation* yang tinggi akan cenderung

meningkatkan kinerja SDM pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas.

- 5) *Knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM yang artinya, *Learning orientation* yang tinggi akan cenderung meningkatkan *Knowledge sharing* pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas.

Sehingga disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional, orientasi pembelajaran, dan knowledge sharing saling berkontribusi positif dan signifikan dalam meningkatkan kinerja SDM pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas.

5.2. Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis dari temuan ini menunjukkan bahwa kinerja SDM dapat ditingkatkan secara signifikan melalui penguatan kepemimpinan transformasional, orientasi pembelajaran, dan knowledge sharing, di mana kepemimpinan transformasional berperan sebagai penggerak utama yang tidak hanya secara langsung meningkatkan kinerja, tetapi juga mendorong perilaku berbagi pengetahuan di lingkungan kerja. Selain itu, orientasi pembelajaran terbukti menjadi faktor penting yang memperkuat budaya berbagi pengetahuan sekaligus mendukung pencapaian kinerja optimal. Dengan demikian, penelitian ini memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi, khususnya terkait hubungan sinergis antara gaya kepemimpinan, orientasi

pembelajaran, dan knowledge sharing dalam meningkatkan efektivitas organisasi sektor publik.

Penelitian ini memperkuat teori bahwa kepemimpinan transformasional berperan strategis dalam meningkatkan kinerja SDM dan mendorong *knowledge sharing*. Dominasi *stimulasi intelektual* pada variabel kepemimpinan transformasional mendukung pandangan Bass dan Avolio (1994) bahwa pemimpin yang mendorong kreativitas dan inovasi menghasilkan SDM dengan keterampilan interpersonal tinggi dan kemandirian kerja. Keteladanan pemimpin juga menurunkan kebutuhan pengawasan, sejalan dengan konsep *self-leadership*.

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *knowledge sharing* sejalan dengan teori Nonaka dan Takeuchi (1995) yang menekankan pentingnya lingkungan kerja inspiratif dan penuh kepercayaan. Kualitas interaksi, khususnya stimulasi intelektual dan umpan balik, lebih menentukan keberhasilan berbagi pengetahuan dibanding sekadar frekuensi kegiatan. *Learning orientation* yang tinggi memperkuat *knowledge sharing* dan kinerja SDM, mendukung teori pembelajaran organisasi. Keterbukaan pada pengetahuan baru meningkatkan kemampuan interpersonal, sedangkan komitmen belajar mengurangi kebutuhan pengawasan, menunjukkan SDM yang mandiri dan proaktif.

Pengaruh positif *knowledge sharing* terhadap kinerja SDM menguatkan pandangan Grant (1996) bahwa berbagi pengetahuan meningkatkan kapabilitas organisasi. Umpan balik konstruktif dari kegiatan ini memperkuat hubungan interpersonal, kolaborasi, serta kualitas dan kuantitas kerja. Penelitian ini memperkaya literatur tentang hubungan kepemimpinan transformasional, orientasi

pembelajaran, *knowledge sharing*, dan kinerja SDM, khususnya di sektor publik Indonesia.

5.3. Implikasi Praktis

Berdasarkan hasil penelitian, implikasi praktis yang dapat dilakukan adalah dengan mempertahankan kekuatan dan memperbaiki kelemahan pada setiap variabel utama sebagaimana berikut :

- 1) Pada variabel Kepemimpinan Transformasional, organisasi perlu menjaga konsistensi pemimpin dalam memberikan *stimulasi intelektual* melalui dorongan berpikir kritis, inovasi, dan pemecahan masalah, sekaligus meningkatkan indikator *pengaruh baik atau ideal* dengan memperkuat keteladanan, integritas, dan perilaku positif yang menjadi panutan pegawai.
- 2) Pada variabel *Learning Orientation*, sikap terbuka dalam menerima pandangan dan pengetahuan baru perlu terus dipelihara melalui pembelajaran interaktif dan kolaboratif, sementara komitmen terhadap proses pembelajaran perlu diperkuat dengan penetapan target belajar, pelatihan berkelanjutan, dan evaluasi berkala.
- 3) Pada variabel *Knowledge Sharing*, kualitas umpan balik yang diterima mengenai pengetahuan bersama harus dijaga melalui mekanisme komunikasi yang efektif, sedangkan partisipasi dalam acara berbagi pengetahuan perlu ditingkatkan dengan menyediakan forum diskusi yang menarik, insentif, serta jadwal yang fleksibel agar lebih banyak pegawai terlibat secara aktif.

5.4. Limitasi Hasil Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan antara lain :

- 1) Nilai koefisien determinasi (*R-square*) pada model *knowledge sharing* dan kinerja SDM berada pada kategori moderat, sehingga masih terdapat variabel lain di luar model yang kemungkinan berpengaruh namun belum diteliti.
- 2) Penelitian ini menggunakan metode survei dengan kuesioner, sehingga hasilnya bergantung pada kejujuran dan pemahaman responden terhadap pertanyaan yang diajukan.
- 3) Keterbatasan responden yang hanya berasal dari pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas membuat temuan penelitian ini belum dapat digeneralisasi secara luas pada instansi atau konteks organisasi lain.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan limitasi penelitian yang ada maka penelitian selanjutnya disarankan untuk :

- 1) Mengembangkan model dengan memasukkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi *knowledge sharing* dan kinerja SDM, seperti motivasi kerja, budaya organisasi, atau penggunaan teknologi informasi, sehingga nilai koefisien determinasi (*R-square*) dapat ditingkatkan.

- 2) Memperkaya metode penelitian dengan pendekatan campuran (*mixed methods*) melalui kombinasi survei, wawancara mendalam, dan observasi untuk memperoleh data yang lebih komprehensif dan mendalam.
- 3) Memperluas lingkup responden ke kantor Bea dan Cukai di wilayah lain atau instansi pemerintah sejenis, sehingga temuan dapat dibandingkan antar daerah dan memiliki tingkat generalisasi yang lebih tinggi.



Daftar Pustaka

- 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 MOTIVATIONANDWORK ENVIRONMENT*. 2(1).
- Al-Emran, M., Mezhuyev, V., Kamaludin, A., & Shaalan, K. (2018). The impact of knowledge management processes on information systems: A systematic review. *International Journal of Information Management*, 43(July), 173–187. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.08.001>
- Alerasoul, S. A., Afeltra, G., Hakala, H., Minelli, E., & Strozzi, F. (2022a). Organisational learning, learning organisation, and learning orientation: An integrative review and framework. *Human Resource Management Review*, 32(3). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100854>
- Alerasoul, S. A., Afeltra, G., Hakala, H., Minelli, E., & Strozzi, F. (2022b). Organisational learning, learning organisation, and learning orientation: An integrative review and framework. *Human Resource Management Review*, 32(3). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100854>
- Arshad, M. Z., Meirun, T., Javaid, M., Ali, M., Arshad, M. H., & Maneerat, C. (2020). The Importance of Learning Orientation and Entrepreneurial Orientation on SMEs Performance. *International Journal of Disaster Recovery and Business Continuity*, 11(1), 1220–1228.
- Avolio, B. J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *American Psychologist*, 62(1), 25–33. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.25>
- Bahri, S. (2022). *IMPLEMENTASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENGHADAPI ERA BERDIRIKAN VUCA*. 3(2), 37–51.
- Bass, B. M. (1999). 10.1.1.560.9456.Pdf. 8(1), 9–32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bass, B. M., & Avolio Suny-Binghamton, B. J. (1993). TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE. *Public Administration Quarterly* , 112-121.
- 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.lequa.2017.05.006>
- Bin Saeed, B., Afsar, B., Shahjehan, A., & Imad Shah, S. (2019). Does transformational leadership foster innovative work behavior? The roles of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja* , 32(1), 254–281. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2018.1556108>
- 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>

- Darim, A. (2020). Manajemen Perilaku Organisasi Dalam Mewujudkan Sumber Daya Manusia Yang Kompeten. In *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam e-ISSN: On Process* (Vol. 1).
- Ekhsan, M., Badrianto, Y., Fahlevi, M., & Rabiah, A. S. (2020). *Analysis of the Effect of Learning Orientation, Role of Leaders and Competence to Employee Performance Front Office the Sultan Hotel Jakarta.*
- Gagel, G. (2017). The intersection of organizational agility and transformational leadership: A literature review. . *Academy of Management.*
- Gattermann Perin, M., & Hoffmann Sampaio, C. (2020). THE RELATIONSHIP BETWEEN LEARNINGz ORIENTATION AND INNOVATION. *REAd-Special Issue*, 36(6).
- Gong, Y. (2010). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 24(2), 366–372. <https://doi.org/10.1108/dlo.2010.08124bad.003>
- 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>
- Hislop, D. (2013). *Knowledge Management in Organisation, a critical introduction* (2nd ed.). oxford University press.
- Islam, T., Ahmad, S., Kaleem, A., & Mahmood, K. (2021). Abusive supervision and knowledge sharing: moderating roles of Islamic work ethic and learning goal orientation. *Management Decision*, 59(2), 205–222. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2019-1069>
- Ismail, Narsa, I. M., & Basuki. (2019). The effect of market orientation, innovation, organizational learning and entrepreneurship on firm performance. *Journal of Entrepreneurship Education*, 22(3), 1–13.
- 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.apmrv.2022.07.003>
- Kesumawati, N., Kristiawan, M., & Andriani, S. (2018). The Influence of The Transformational Leadership and Work Motivation on Teachers Performance. *Article in International Journal of Scientific & Technology Research*, 7(7). www.ijstr.org
- 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>
- Kim, E. J., & Park, S. (2020). Transformational leadership, knowledge sharing, organizational climate and learning: an empirical study. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(6), 761–775. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2018-0455>
- Kosgei, N. C., Chenuos, N., Kosgei, M., & Loice, C. (2015). LEARNING ORIENTATION AND INNOVATIVENESS OF SMALL AND MICRO

- ENTERPRISES. In *International Journal of Small Business and Entrepreneurship Research* (Vol. 3, Issue 5). <https://www.researchgate.net/publication/367560993>
- Kumar, V., Jabarzadeh, Y., Jeihouni, P., & Garza-Reyes, J. A. (2020). Learning Orientation and Innovation Performance: The Mediating Role of Operations Strategy and Supply Chain Integration. *Supply Chain Management: An International Journal*, 25(4), 457–474.
- Le, B. P., Lei, H., Phouvong, S., Than, T. S., Nguyen, T. M. A., & Gong, J. (2019). Self-Efficacy and Optimism Mediate the Relationship Between Transformational Leadership and Knowledge Sharing. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 46(11), 1833–1846. <https://doi.org/10.2224/sbp.7242>
- Le, P. B., & Lei, H. (2018a). 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. (2018b). 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>
- Li, Z., Liu, X., Wang, W. M., Vatankhah Barenji, A., & Huang, G. Q. (2019). CKshare: secured cloud-based knowledge-sharing blockchain for injection mold redesign. *Enterprise Information Systems*, 13(1), 1–33. <https://doi.org/10.1080/17517575.2018.1539774>
- Lin, H. F. (2007a). Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study. *International Journal of Manpower*, 28(3–4), 315–332. <https://doi.org/10.1108/01437720710755272>
- Lin, H. F. (2007b). 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>
- Madi Odeh, R. B. S., Obeidat, B. Y., Jaradat, M. O., Masa'deh, R., & Alshurideh, M. T. (2023). The transformational leadership role in achieving organizational resilience through adaptive cultures: the case of Dubai service sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(2), 440–468. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2021-0093>
- Magasi, C. (2021). The Role of Transformational Leadership on Employee Performance: A Perspective of Employee Empowerment. *European Journal of Business and Management Research*, 6(6), 21–28. <https://doi.org/10.24018/ejbm.2021.6.6.1137>
- 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. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.
- Meekaewkunchorn, N., Szczepańska-Woszczyna, K., Muangmee, C., Kassakorn, N., & Khalid, B. (2021). Entrepreneurial orientation and sme performance: The mediating role of learning orientation. *Economics and Sociology*, 14(2), 294–312. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2021/14-2/16>
- Monalis, E., Rumawas, W., Tumbel, T. M., Bisnis, A., & Administrasi, J. I. (2020). *Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan*. 1(3).
- Nader, M., & Castro Solano, A. (2007). INFLUENCE OF VALUES ON LEADERSHIP STYLES: AN ANALYSIS ACCORDING TO BASS' TRANSFORMATIONAL-TRANSACTIONAL LEADERSHIP MODEL. *Univ. Psychol. Bogotá (Colombia)*, 6(3), 689–698.
- Nguyen, P. T., Yandi, A., & Mahaputra, M. R. (2020). FACTORS THAT INFLUENCE EMPLOYEE PERFORMANCE: MOTIVATION, LEADERSHIP, ENVIRONMENT, CULTURE ORGANIZATION, WORK ACHIEVEMENT, COMPETENCE AND COMPENSATION (A STUDY OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT LITERATURE STUDIES). 1(4). <https://doi.org/10.31933/DIJDBM>
- Nguyen, T. M., & Prentice, C. (2022). Reverse relationship between reward, knowledge sharing and performance. *Knowledge Management Research and Practice*, 20(4), 516–527. <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1821588>
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.577>
- 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>
- Pasamar, S., Diaz-Fernandez, M., & de la Rosa-Navarro, M. D. (2019). Human capital: the link between leadership and organizational learning. *European Journal of Management and Business Economics*, 28(1), 25–51. <https://doi.org/10.1108/ejmbe-08-2017-0003>
- 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>
- Rizki, M., Parashakti, R. D., & Saragih, L. (2019). The effect of transformational leadership and organizational culture towards employees' innovative behaviour and performance. *International Journal of Economics and Business Administration*, 7(1), 227–239. <https://doi.org/10.35808/ijeba/208>

- Ro, Y. J., Yoo, M., Koo, Y., & Song, J. H. (2021). The roles of learning orientation: structural determinants for improving knowledge sharing with committed and satisfied employees. *Industrial and Commercial Training*, 53(1), 60–76. <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2019-0094>
- 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>
- 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.
- Setyo Nugroho, B., Utami, H., Ayuwardani, M., Setyawan, N. A., Bisnis, A., & Semarang, P. N. (2022). *Knowledge Sharing and Employee Performance: the mediating role of Organizational Learning* (Vol. 23). <https://jurnal.polines.ac.id/index.php/admisi>
- Šlogar, H. (2022). Learning orientation impact, innovativeness and business performance in Croatian companies. *Strategic Management*, 27(1), 22–33. <https://doi.org/10.5937/straman2110003s>
- 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>
- Sunarto, A. (2020). Pengembangan Sumber Daya Manusia dengan Berbasis Inovasi untuk Menghadapi Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 4(2), 397–407. <http://www.journal.stiemb.ac.id/index.php/mea/article/view/504>
- Suwanto Suwanto, Denok Sunarsi, & Willyach 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>
- Tajeddini, K., Altinay, L., & Ratten, V. (2017). Service innovativeness and the structuring of organizations: The moderating roles of learning orientation and inter-functional coordination. *International Journal of Hospitality Management*, 65, 100–114. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.06.010>
- Virgiawan, A. R., Riyanto, S., & Endri, E. (2021). Organizational culture as a mediator motivation and transformational leadership on employee performance. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(3), 67–79. <https://doi.org/10.36941/AJIS-2021-0065>
- 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>

- Wang, Y., Han, M. S., Xiang, D., & Hampson, D. P. (2019). The double-edged effects of perceived knowledge hiding: empirical evidence from the sales context. *Journal of Knowledge Management*, 23(2), 279–296. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2018-0245>
- Weller, I., Süß, J., Evanschitzky, H., & von Wangenheim, F. (2019). Transformational Leadership, High-Performance Work System Consensus, and Customer Satisfaction. *Journal of Management*, XX(X), 1–29. <https://doi.org/10.1177/0149206318817605>
- Wu, W. L., & Lee, Y. C. (2017a). 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>
- Wu, W. L., & Lee, Y. C. (2017b). 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. (2019a). 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>
- Yadav, M., Choudhary, S., & Jain, S. (2019b). 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>
- Yoon, S. W., & Jong Gyu Park. (2023). Employee's intention to share knowledge: the impacts of learning organization culture and learning goal orientation. . *International Journal of Manpower* , 44(2), 231–246.
- Yousef Obeidat, B., Bahjat Abdallah, A., Osama Aqqad, N., Akhoershiedah, A. H. O. M., & Maqableh, M. (2017). 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>