

**PENINGKATAN KINERJA SDM BADAN PENDAPATAN
DAERAH KABUPATEN KOTAWARINGIN BARAT
MELALUI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
*KNOWLEDGE SHARING BEHAVIOUR***

TESIS

Untuk Memperoleh Gelar Magister Manajemen
Pada Universitas Islam Sultan Agung Semarang



Disusun Oleh:

Muhammad Fauzi
NIM. 20402400037

**PROGRAM PASCA SARJANA (S2)
MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG**

2026

PENGESAHAN TESIS
PENINGKATAN KINERJA SDM BADAN PENDAPATAN
DAERAH KABUPATEN KOTAWARINGIN BARAT
MELALUI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
KNOWLEDGE SHARING BEHAVIOUR

DISUSUN OLEH :

NAMA : Muhammad Fauzi

NIM : 20402400037

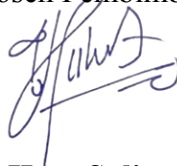
TELAH DISETUJUI OLEH PEMBIMBING DAN SELANJUTNYA DAPAT
DIAJUKAN KEHADAPAN SIDANG PANITIA UJIAN TESIS

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG

UNISSULA
جامعته سلطان أجونغ الإسلامية

Semarang, Januari 2026

Dosen Pembimbing,



Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE, MSi
NIK. 210493032

**PENINGKATAN KINERJA SDM BADAN PENDAPATAN
DAERAH KABUPATEN KOTAWARINGIN BARAT
MELALUI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
*KNOWLEDGE SHARING BEHAVIOUR***

Disusun oleh :


Muhammad Fauzi
NIM. 20402400037


Telah dipertahankan di depan penguji Pada tanggal 15 Januari 2026

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Dosen Pembimbing

Dosen Penguji I


Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si
NIK. 210493032


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

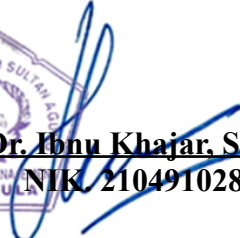

Dosen Penguji II


Prof. Dr. Ir. Juni Gultom, S.T., M.T
NIK. 8995920021

**Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen**

Tanggal 15 Januari 2026

Ketua Program Studi Magister Manajemen,



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

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Muhammad Fauzi
NIM : 20402400037
Fakultas : Ekonomi
Program Studi : Magister Manajemen

Judul Penelitian untuk Tesis :

**PENINGKATAN KINERJA SDM BADAN PENDAPATAN DAERAH
KABUPATEN KOTAWARINGIN BARAT MELALUI KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL DAN *KNOWLEDGE SHARING BEHAVIOUR*.**

Dengan ini saya menyatakan bahwa usulan penelitian untuk Tesis ini benar-benar karya saya sendiri. Sepanjang pengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang ditulis dan diterbitkan orang lain kecuali sebagai acuan atau kutipan dengan mengikuti tata penulisan karya ilmiah yang telah lazim.

Pembimbing

Semarang, 15 Januari 2026

Penulis,

Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE, MSi
NIK. 210493032

Muhammad Fauzi
NIK. 20402400037

PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Muhammad Fauzi
NIM : 20402400037
Fakultas : Ekonomi
Program Studi : Magister Manajemen

Dengan ini menyatakan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul :

**PENINGKATAN KINERJA SDM BADAN PENDAPATAN DAERAH
KABUPATEN KOTAWARINGIN BARAT MELALUI KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL DAN *KNOWLEDGE SHARING BEHAVIOUR*.**

Dan menyetujui menjadi hak milik Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dipublikasikan di internet atau media lain untuk kepentingan akademik selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran hak cipta atau plagiatisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 15 Januari 2026

Penulis,

Muhammad Fauzi
NIM. 20402400037

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Muhammad Fauzi
NIM : 20402400037
Fakultas : Ekonomi
Program Studi : Magister Manajemen

Dengan ini menyatakan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul :

**PENINGKATAN KINERJA SDM BADAN PENDAPATAN DAERAH
KABUPATEN KOTAWARINGIN BARAT MELALUI KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL DAN *KNOWLEDGE SHARING BEHAVIOUR*.**

Dan menyetujui menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dipublikasikan di internet atau media lain untuk kepentingan akademik selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran hak cipta atau plagiatisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 15 Januari 2026

Penulis,

Muhammad Fauzi
NIM. 20402400037

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan memperkuat teori yang digunakan sebagai landasan konseptual dengan menganalisis hubungan antara kepemimpinan transformasional, *knowledge sharing*, dan kinerja sumber daya manusia (SDM). Jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research*, dengan penekanan pada pengujian hipotesis untuk menjelaskan hubungan antar variabel. Sumber data dalam penelitian ini terdiri atas data primer yang diperoleh melalui kuesioner kepada responden, serta data sekunder yang berasal dari dokumen instansi dan literatur pendukung. Populasi penelitian mencakup seluruh SDM pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat, dengan teknik pengambilan sampel menggunakan sensus sehingga seluruh populasi sebanyak 62 pegawai dijadikan responden. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner menggunakan skala *Likert* lima poin, sedangkan analisis data dilakukan dengan metode *Partial Least Square (PLS)*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing*, serta *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional yang efektif mampu mendorong praktik berbagi pengetahuan dan secara langsung maupun tidak langsung meningkatkan kinerja SDM. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dan empiris dalam pengembangan kajian kepemimpinan dan manajemen SDM di sektor publik.

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

ABSTRACT

This study aims to test and strengthen the theoretical framework by examining the relationships among transformational leadership, knowledge sharing, and human resource performance. The research employs an explanatory research design, emphasizing hypothesis testing to explain the relationships between research variables. The data sources consist of primary data obtained through questionnaires distributed to respondents and secondary data derived from institutional documents and relevant literature. The study population includes all human resources at the Regional Revenue Agency of West Kotawaringin Regency, with a census sampling technique applied so that the entire population of 62 employees participated as respondents. Data were collected using a five-point Likert scale questionnaire, and data analysis was conducted using the Partial Least Square (PLS) method.

The results indicate that transformational leadership has a positive and significant effect on human resource performance, transformational leadership has a positive and significant effect on knowledge sharing, and knowledge sharing has a positive and significant effect on human resource performance. These findings suggest that effective transformational leadership encourages knowledge-sharing practices and directly as well as indirectly enhances human resource performance. This study provides theoretical and empirical contributions to the development of leadership and human resource management studies in the public sector.

Keywords: *transformational leadership, knowledge sharing, human resource performance.*

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Segala puji bagi Allah Tuhan Semesta Alam Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan berbagai rahmat, anugerah, 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 Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat melalui Kepemimpinan Transformasional dan *Knowledge Sharing Behaviour*”. 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 merupakan anugerah dan karunia dari Allah SWT yang patut penulis syukuri. Segala proses yang telah dilalui hingga tahap akhir ini tentu tidak terlepas dari bantuan, dukungan, doa, serta dorongan berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, penulis menyampaikan rasa terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si, selaku dosen pembimbing sekaligus Dekan Fakultas Ekonomi Unissula yang telah dengan sabar dan penuh perhatian memberikan arahan, bimbingan, dan masukan selama proses penulisan tesis ini.
2. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen, atas motivasi dan arahannya selama menjalani perkuliahan.
3. Seluruh dosen Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Unissula atas ilmu dan pengetahuan yang telah diberikan dengan tulus selama masa studi.

4. Seluruh staf dan karyawan Fakultas Ekonomi Unissula yang telah membantu kelancaran proses administrasi dan akademik selama masa perkuliahan.
5. Pimpinan dan seluruh pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat atas bantuan dan kerja sama dalam pengumpulan data penelitian ini.
6. Ayah dan Ibu tercinta, Ayahnda Almarhum Haji Muhammad Appandi Bin Mukhsin dan Ibunda Hajjah Utin Nursehan Binti Gusti Salman, semoga ketenangan, kedamaian dan kesejahteraan menyertai kalian di sisi Allah Subhanahuwata'ala.
7. Istri tercinta Dahliana, S.Sos, serta anak-anakku tersayang Nur Salsabella Anastasya Fauzi, Cintya Izzati Ramadina Fauzi dan Jihan Makaila Adristi Fauzi, yang senantiasa menjadi sumber semangat, cinta, dan kebahagiaan dalam setiap langkah perjuangan ini.
8. Teman-teman seperjuangan Magister Manajemen Unissula Tahun 2024, khususnya kelas 80 A, atas kebersamaan, semangat, dan dukungan selama menjalani perjalanan akademik bersama.

Semoga segala bentuk kebaikan dan dukungan yang telah diberikan menjadi amal jariyah yang mendapat balasan terbaik dari Allah SWT, Amiin Yaa Rabbal'alamin.

Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Semarang, 15 Januari 2026

Penulis

Muhammad Fauzi

DAFTAR ISI

PENGESAHAN TESIS	ii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH	vi
ABSTRAK	vii
<i>ABSTRACT</i>	viii
KATA PENGANTAR	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	5
1.3. Tujuan Penelitian.....	5
1.4. Manfaat Penelitian.....	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA	7
2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia.....	7
2.2. Kepemimpinan Transformasional.....	8
2.3. <i>Knowledge Sharing</i>	10
2.4. Pengaruh antar Variabel.....	12
2.5. Model Empirik Penelitian.....	14
BAB III METODE PENELITIAN	15
3.1. Jenis Penelitian.....	15
3.2. Sumber Data.....	15
3.3. Metode Pengumpulan Data.....	16
3.4. Populasi dan Sampel.....	16
3.5. Definisi Operasional dan Indikator.....	17
3.6. Teknik Analisis Data.....	18
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN	23
4.1. Deskripsi Responden.....	23
4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian.....	27
4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model).....	30
4.4. Pengujian Goodness of Fit.....	40

4.5.	Evaluasi Model Struktural (Inner Model).....	42
4.6.	Pembahasan.....	49
BAB VPENUTUP		56
5.1.	Kesimpulan Hasil Penelitian.....	56
5.2.	Implikasi Teoritis.....	57
5.3.	Implikasi Praktis.....	58
5.4.	Limitasi Hasil Penelitian.....	60
5.5.	Agenda Penelitian Mendatang.....	61
DAFTAR PUSTAKA		63
Lampiran 1. Kuesioner		67
Lampiran 2. Deskripsi Responden		69
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Variabel Penelitian		70
Lampiran 4. Full Model PLS		71
Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran)		72
Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (<i>Goodness of fit</i>)		74
Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural)		75



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peran strategis dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi, termasuk instansi pemerintah. Sebagai penggerak utama dalam mencapai visi dan misi organisasi, peningkatan kinerja SDM menjadi fokus utama dalam menghadapi tantangan dinamika perubahan lingkungan kerja. Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat, sebagai salah satu institusi publik yang bertanggung jawab atas pengelolaan dan optimalisasi pendapatan daerah, juga menghadapi kebutuhan mendesak untuk terus meningkatkan kinerja SDM agar dapat memberikan layanan yang berkualitas dan akuntabel kepada masyarakat. Untuk itu, diperlukan pendekatan yang holistik dan inovatif guna menciptakan SDM yang unggul, kompeten, dan berdaya saing.

Sumber Daya Manusia 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 mendapat perhatian dalam literatur manajemen adalah kepemimpinan transformasional, yang menekankan kemampuan seorang pemimpin untuk melampaui sekadar fungsi pengelolaan. Kepemimpinan transformasional lebih mengarah pada pemberdayaan, motivasi, dan inspirasi yang diberikan kepada sumber daya manusia (SDM) dalam upaya bersama mencapai visi organisasi (Nasir et al., 2022; Purwanto et al., 2021). Berbagai penelitian sebelumnya telah menggarisbawahi dampak positif dari pendekatan ini terhadap produktivitas, motivasi, dan keterlibatan karyawan.

Sebagai fondasi yang kuat dalam membangun budaya organisasi yang adaptif dan inovatif, kepemimpinan transformasional memungkinkan pemimpin untuk tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga menginspirasi perubahan positif dalam tim. Melalui visi yang jelas dan komunikasi yang efektif, seorang pemimpin transformasional mampu membangun hubungan interpersonal yang

kokoh, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan individu maupun tim.

Selain kepemimpinan ternyata perilaku pegawai di tempat kerja sangat dipengaruhi oleh sejumlah faktor, seperti keluarga (Dunn et al., 2011), tingkat pendidikan, jenis kelamin, budaya, kebangsaan, dan juga komunitas/masyarakat (Oyemomi et al., 2019).

Penelitian sebelumnya mengenai peran kepemimpinan transformasional dalam mempengaruhi kinerja karyawan masih kontroversial. Beberapa penelitian menunjukkan dampak positif signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan (Idris et al., 2022) sementara yang lain, seperti (Magasi, 2021) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif tetapi tidak signifikan. Oleh karena itu, dalam penelitian ini *knowledge sharing* diusulkan sebagai variabel intervening untuk memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif.

Perbedaan hasil penelitian tersebut membentuk kesenjangan yang perlu dijelaskan. Untuk mengatasi keambiguitas ini, beberapa saran penelitian, termasuk (P. B. Le & Lei, 2017) menyarankan untuk lebih mendalam memahami peran faktor lain seperti *knowledge sharing*. Dalam rangka mengisi celah pengetahuan ini, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi variabel lain yang dapat berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja SDM. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk memberikan wawasan yang lebih mendalam dan komprehensif terkait dengan dampak kepemimpinan transformasional terhadap kinerja SDM melalui

variabel mediasi yang belum sepenuhnya dieksplorasi dalam literatur sebelumnya.

Pengetahuan dianggap sebagai sumber daya strategis selain sumber-sumber daya lain yang dianggap penting dalam sebuah organisasi (Yousef Obeidat et al., 2017a), kemudian ditegaskan kembali bahwa *knowledge sharing* berperan dalam meningkatkan kinerja organisasi dan secara positif menengahkan hubungan antara *intelektual capital* dan kinerja organisasi (Yousef Obeidat et al., 2017b).

Secara faktual, praktik *knowledge sharing* di lingkungan Badan Pendapatan Daerah telah mulai berjalan melalui pelatihan, forum diskusi, bimtek, serta pengembangan aplikasi pelayanan pajak berbasis digital seperti sistem manajemen pelayanan pajak dan aplikasi mobile. Namun, mekanisme berbagi pengetahuan tersebut belum sepenuhnya terstruktur dalam bentuk sistem manajemen pengetahuan yang terintegrasi, seperti *knowledge repository*, SOP berbagi pengetahuan, maupun dokumentasi pengalaman kerja yang sistematis. Akibatnya, transfer pengetahuan masih banyak bergantung pada individu atau unit tertentu, sehingga pemanfaatan teknologi dan inovasi pelayanan belum merata di seluruh pegawai.

Implikasinya, kemampuan pegawai dalam mengadopsi sistem digital pelayanan pajak belum optimal dan berpotensi menimbulkan perbedaan kualitas layanan antar unit. Padahal, Bapenda memiliki peran strategis dalam pengelolaan berbagai jenis pajak daerah dan dituntut untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik yang responsif dan berbasis teknologi. Tanpa *knowledge sharing* yang

terkelola dengan baik, transformasi digital pelayanan pajak, peningkatan efisiensi kerja, serta konsistensi informasi kepada wajib pajak dapat terhambat, yang pada akhirnya mempengaruhi optimalisasi penerimaan pendapatan daerah dan kepuasan masyarakat selaku wajib pajak.

1.2. Rumusan Masalah

Berangkat dari latar belakang masalah diatas peneliti mengangkat rumusan masalah “*knowledge sharing* sebagai pemediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja sumber daya manusia”. Kemudian pertanyaan penelitian (*question research*) adalah sebagai berikut :

- 1) Bagaimana kepemimpinan transformasional mempengaruhi *knowledge sharing*?
- 2) Bagaimana kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja sumber daya manusia?
- 3) Bagaimana *knowledge sharing* mempengaruhi kinerja sumber daya manusia?

1.3. Tujuan Penelitian

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

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

- 3) Menguji dan menganalisis pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja sumber daya manusia.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat Penelitian ini adalah :

- 1) Manfaat teoritis untuk berkontribusi bagi pengembangan ilmu Manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia tentang pengaruh kepemimpinan transformasional, *knowledge sharing* terhadap kinerja sumber daya manusia, dan dapat digunakan sebagai metode alternatif dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia di Organisasi Perangkat Daerah (OPD) serta dapat menjadi salah satu referensi dalam penelitian lainnya.
- 2) Manfaat praktis untuk dapat menjadi sumber informasi dan referensi bagi berbagai pihak terkait efektivitas kinerja sumber daya manusia di Organisasi Perangkat Daerah (OPD) 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, *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 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 suatu organisasi (Zaenudin & Prasetyaninghayu, 2018a).

Tidak sedikit penelitian tentang indikasi positif kinerja sumber daya manusia yang telah dilakukan seperti yang diungkapkan (Muda et al., 2017), kinerja sumber daya manusia (SDM) adalah kemampuan sumber daya manusia dalam menyelesaikan tugasnya didukung pendidikan, pelatihan dan pengalaman yang dimilikinya, begitu juga yang diungkapkan oleh Mangkunegaran 2012 dalam (Zaenudin & Prasetyaninghayu, 2018b), kinerja sumber daya manusia adalah hasil kerja yang dicapai sumber daya manusia baik secara kualitas maupun kuantitas.

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, dan pengaruh interpersonal.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia merupakan kristalisasi pengetahuan, keterampilan dan pengalaman seorang pegawai yang dipengaruhi kerjasama antar pegawai dan kerjasama dengan pimpinan dalam bentuk upaya untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk memudahkan dalam pengukuran kinerja sumber daya manusia peneliti akan mengadopsi 4 (empat) indikator yang akan digunakan dalam penelitian ini (Sedarmayanti, 2017) yaitu:

- 1) Kualitas. Indikator ini akan mengukur apakah hasil kerja yang dicapai dapat sesuai target atau harapan organisasi,
- 2) Kuantitas. Untuk mengetahui seberapa banyak hasil kerja yang dapat diperoleh sesuai target kinerja,
- 3) Perlunya Pengawasan. Untuk melihat seberapa perlu pegawai perlu diawasi dalam menyelesaikan pekerjaan, dan yang terakhir
- 4) Pengaruh Interpersonal. Untuk mengukur apakah pegawai mendapatkan rasa nyaman, bangga dan keinginan bekerja sama dengan pegawai lain.

2.2. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah model pemimpin yang menanamkan nilai kepercayaan, memberi inspirasi, menstimulasi keinginan untuk mengembangkan diri dan mempertimbangkan kebutuhan pegawainya (Prochazka

et al., 2017). Kepemimpinan transformasional mengarah pada hubungan baik antara pimpinan dengan bawahan, memotivasi 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 serta 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., 2018a).

Kepemimpinan transformasional adalah model pemimpin 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, motivasi inspirational dan pengaruh baik atau ideal (Bass, 1999).

2.3. *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., 2017b) 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., 2017b). Ridder's dalam (Wu & Lee, 2017b) menyatakan bahwa *knowledge donating* merupakan keaktifan anggota organisasi dalam membagikan pengetahuannya kepada anggota organisasi 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 pengetahuan 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* adalah 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 indikator yang digunakan untuk mengukur *knowledge sharing* dalam penelitian ini adalah indikator yang dikembangkan oleh Lin pada tahun 2007 yaitu; kepuasan

membantu kolega, keuntungan memiliki pengetahuan dan dukungan pimpinan (Lin, 2007b).

2.4. Pengaruh antar Variabel

2.4.1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja sumber daya manusia.

Kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang bisa memotivasi pegawainya sehingga dapat menyelesaikan permasalahan yang ada dan menemukan ide-ide baru untuk meningkatkan kinerja mereka (Mittal & Dhar, 2015). Kepemimpinan transformasional adalah atribut penting bagi pemimpin dalam membantu mereka mencapai tujuan organisasi, termasuk kinerja sumber daya manusia (Indrayanto et al., 2014). Transformational leadership ditemukan mampu meningkatkan kinerja SDM (Para-González et al., 2018b), dan hasil ini didukung oleh penelitian yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformational leadership memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja (Khan et al., 2018).

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). Sehingga hipotesis yang diajukan adalah :

H1 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia.

2.4.2. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *knowledge sharing*.

Birasnav *et al* pada tahun 2011 menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional membangun budaya kerja yang mengarah pada perilaku berbagi pengetahuan dan terlibat didalam proses manajemen pengetahuan dengan menanamkan pentingnya *knowledge sharing* pada (P. B. Le & Lei, 2018b). Kepemimpinan transformasional memfasilitasi *knowledge sharing* diharapkan mampu meningkatkan kinerja sumber daya manusia yang dimiliki organisasi untuk menjaga kelangsungan hidup dan mencapai tujuan organisasi (Yadav et al., 2019). Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang lebih besar untuk merangsang perilaku berbagi pengetahuan individu, yang merupakan prasyarat penting untuk meningkatkan kinerja organisasi (Son et al., 2020). Berdasarkan riset dan kajian pustaka sebelumnya, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H2 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *knowledge sharing*.

2.4.3. Pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja sumber daya manusia

Menurut (Purwanto et al., 2021) *knowledge sharing* berperan penting dalam menciptakan, menyebarluaskan, dan memanfaatkan pengetahuan di dalam organisasi, sehingga mampu mendorong inovasi dan meningkatkan produktivitas individu maupun tim. Proses *knowledge sharing* memungkinkan SDM untuk belajar dari pengalaman, memecahkan masalah lebih efektif, dan beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan kerja (Singh et al., 2021).

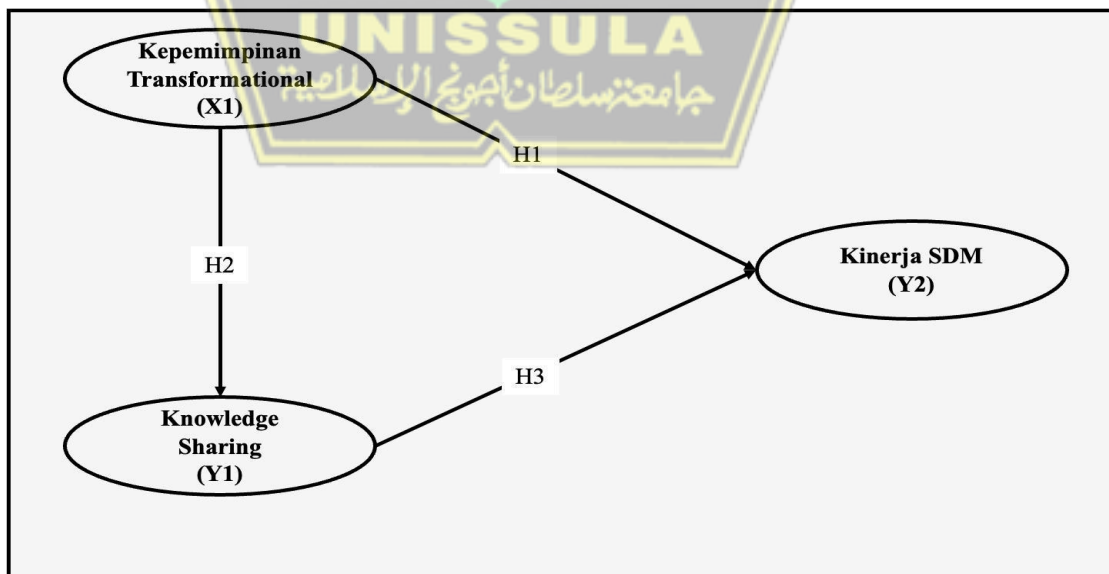
Meher & Mishra (2022) menekankan bahwa *knowledge sharing* memperkuat kolaborasi antar karyawan, menciptakan budaya kerja yang mendukung pengembangan kapasitas dan kompetensi. Lebih lanjut, (Tønnessen et al., 2021) mengungkapkan bahwa praktik berbagi pengetahuan yang baik secara langsung meningkatkan kinerja individu melalui peningkatan keahlian dan efisiensi kerja.

Oleh karena itu, membangun budaya *knowledge sharing* yang efektif menjadi langkah strategis untuk memastikan SDM mampu memberikan kontribusi maksimal bagi organisasi. Hypothesis yang diajukan adalah :

H3 : *Knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia.

2.5. Model Empirik Penelitian

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



Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian

Gambar 2.1 menunjukkan bahwa semakin tinggi persepsi kepemimpinan transformational akan berpotensi meningkatkan perilaku *knowledge sharing* sehingga dampaknya akan semakin baik kinerja SDM.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini untuk menguji hipotesis dengan tujuan untuk membenarkan atau memperkuat teori yang digunakan sebagai pijakan. Sehubungan dengan hal di atas, jenis penelitian yang digunakan adalah "*explanatory research*", yang berarti bahwa penelitian ini menekankan pada hubungan antara variabel penelitian dengan menguji hipotesis. Uraianya berisi deskripsi tetapi fokusnya terletak pada hubungan antara variabel (Syahrums & Salim, 2012a).

3.2. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1) Data primer

Data primer merupakan sumber data yang diperoleh langsung di lapangan oleh peneliti sebagai objek tulisan (Syahrums & Salim, 2012b). Data ini diambil berdasarkan kuesioner yang dibagikan kepada responden. Yang termasuk dalam data primer adalah tanggapan responden terhadap variabel penelitian yang mencakup kepemimpinan transformasional, *knowledge sharing*, dan kinerja sumber daya manusia.

2) Data sekunder

Data sekunder adalah data yang tidak langsung memberikan data kepada peneliti (Syahrums & Salim, 2012b). Data ini diperoleh dari majalah, laporan

dari instansi terkait, dan literatur yang relevan dengan penelitian yang ada meliputi; jumlah karyawan, struktur organisasi, deskripsi pekerjaan, dan lain-lain.

3.3. Metode Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan data yang lengkap dan akurat serta dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya digunakan cara kuesioner dan wawancara. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini berupa angket dan kuesioner menggunakan skala *likert*. (Syahrudin & Salim, 2012b) menyatakan bahwa “skala *likert* digunakan untuk mengukur suatu sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang suatu fenomena sosial”. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis instrumen angket atau kuesioner dengan pemberian skor sebagai berikut:

1. STS : Sangat Tidak Setuju : skor 1
2. TS : Tidak Setuju : skor 2
3. CS : Cukup Setuju : skor 3
4. S : Setuju : skor 4
5. SS : Sangat Setuju : skor 5

3.4. Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Populasi adalah seperangkat semua kemungkinan orang atau benda dan elemen yang menjadi ukuran kesimpulan (Syahrudin & Salim, 2012b). Populasi

dalam penelitian ini adalah seluruh SDM Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat.

3.4.2 Sampel

Sampel merupakan bagian dari populasi yang diperlukan untuk mewakili keseluruhan populasi (Ghozali, 2018). Penting untuk memastikan bahwa sampel mencerminkan karakteristik populasi guna mengurangi kesalahan yang terkait dengan pengambilan sampel.

Tehnik pengambilan sampel menggunakan tehnik sampling sensus dimana seluruh populasi merupakan sampel. Sehingga dalam penelitian ini, sampel adalah seluruh SDM pada kantor Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat tercatat pegawai sebanyak 62 orang, Pegawai Negeri Sipil sebanyak 33 Orang dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) sebanyak 29 Orang. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan "sensus" yaitu seluruh populasi digunakan sebagai sampel penelitian.

3.5. Definisi Operasional dan Indikator

Variabel utama yang digunakan dalam penelitian ini ditunjukkan dalam model empiris (Gambar 2.1) dalam bab II, yang terdiri dari 3 variabel: (1) Kepemimpinan transformasional; (2) *Knowledge sharing*; dan (3) Kinerja sumber daya manusia.

Tabel 3.2
Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Sumber
1	Kinerja SDM (Y2) 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	(Sedarmayanti, 2017)
2	Kepemimpinan transformasional (X1) gaya kepemimpinan yang menransformasikan kemampuan orang lain secara optimal dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.	1. pertimbangan individual. 2. stimulasi intelektual. 3. motivasi inspirational. 4. pengaruh baik atau ideal.	(Bass,1999)
3	<i>Knowledge sharing</i> (Y1) 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. kepuasan membantu kolega. 2. keuntungan memiliki pengetahuan. 3. dukungan pimpinan.	(Lin,2007b)

3.6. Teknik Analisis Data

3.6.1. Deskripsi Variabel Penelitian

Analisis data adalah proses penyederhanaan data menjadi bentuk yang lebih mudah dibaca dan dapat diinterpretasi. Sebelum menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian, peneliti pertama-tama akan mendeskripsikan setiap variabel penelitian berdasarkan data yang telah dikumpulkan dan diproses dengan cara

yang disajikan berdasarkan prinsip statistik deskriptif. Dalam penelitian ini ada satu variabel independen dan dua variabel terikat. Variabel independen yaitu variabel kepemimpinan transformasional (X1), variabel terikat terdiri dari variabel *knowledge sharing* (Y1) dan kinerja sumber daya manusia (Y2).

3.6.2. Pengujian Hipotesis

Dalam rangka pengujian hipotesis, analisis data dalam penelitian ini menggunakan Partial Least Square (PLS). PLS adalah metode analisis yang kuat karena tidak menganggap bahwa data harus diukur dengan pengukuran skala tertentu, dapat diterapkan untuk semua skala data, tidak memerlukan banyak asumsi, dan ukuran sampel tidak boleh besar. (Syahrudin & Salim, 2012b), jumlah sampel yang diperlukan untuk model PLS di bawah 100 dan di atas 200. Pada prinsipnya, tujuan PLS adalah membantu peneliti dalam memperoleh variabel laten untuk tujuan prediktif. Variabel laten dalam model adalah agregat linier dari indikatornya. Perkiraan berat untuk menghasilkan nilai variabel laten diperoleh dari spesifikasi model internal dan luar yaitu model struktur yang menghubungkan indikator (variabel manifes) dengan konstruksinya (variabel laten).

1. Estimasi parameter yang diperoleh melalui PLS termasuk tiga (3) kategori, yaitu: *Weight estimate* yang digunakan untuk menghasilkan skor variabel laten.
2. Menggambarkan *path estimate* yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan block indikatornya (*loading*).

3. Berkaitan dengan *means* dan parameter lokasi (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten.

Untuk mendapatkan ketiga estimasi tersebut, PLS menggunakan iterasi tiga tahap dan setiap tahap iterasi menghasilkan estimasi tertentu. Tahap pertama menghasilkan *weight estimate*, tahap kedua menghasilkan estimasi *inner* model dan *outer* model, dan tahap ketiga menghasilkan estimasi *means* dan lokasi konstanta.

Uji validitas dan reliabilitas, dimana indikator refleksif dinilai berdasarkan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composite reliability* untuk *block* indikatornya.

- *Convergent validity* dari model pengukuran dengan indikator refleksif dinilai berdasarkan korelasi antara *component score* dengan *construct score*, dimana refleksif individual dikatakan tinggi apabila berkorelasi $> 0,7$ dengan konstruk yang diukur. Namun, untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran *loading factor* 0,5 - 0,6 dianggap cukup (Ghozali, 2006).

- *Discriminant validity* dari model pengukuran dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran $>$ ukuran konstruk lainnya, maka menunjukkan konstruk laten memprediksi ukuran pada block mereka yang lebih baik daripada ukuran block lainnya.

Membandingkan nilai akar kuadrat dari *average variance extracted* (\sqrt{AVE}) masing-masing konstruk dengan korelasi antara konstruk yang satu dengan konstruk lainnya dalam model. Apabila nilai \sqrt{AVE} setiap konstruk lebih besar dari korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya maka model dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik.

□ *Composite reliability block* indikator yang mengukur suatu konstruk dapat

dinilai dengan menggunakan dua jenis ukuran, yaitu konsistensi internal yang dibandingkan dengan Cronbach alpha. Ukuran ini tidak mengasumsikan kesetaraan atau *equivalen* antar pengukuran tetapi mengasumsikan bahwa semua indikator diberikan bobot yang sama, sehingga Cronbach alpha cenderung *lower bound* estimasi *reliability*, sementara *closer approximation* dengan asumsi estimasi parameter adalah akurat.

Inner model, yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten (*structural model*), yang menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. *Inner model* diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifes pada skala *zero means* dan uni varians sama dengan satu sehingga parameter konstanta dapat dihapus dari model. Model persamaannya dapat ditulis:

$$\eta = m_1 \xi_1 + m_2 \xi_2 + \xi$$

3.6.3. Uji t

Uji t dalam penelitian ini digunakan untuk membuktikan ada atau tidaknya pengaruh antara variabel independen secara individual terhadap variabel dependen yang dihipotesiskan.

Langkah-langkahnya adalah sebagai berikut:

- a. Menentukan hipotesis penelitian.
- b. Menentukan kriteria pengujian dengan taraf signifikansi (α) sebesar 0,05 dan t-tabel diperoleh melalui derajat kebebasan (df) = $n-k-1$, dimana n = jumlah sampel, dan k = jumlah variabel bebas.

Kesimpulan dari pengujian hipotesis adalah bahwa ketika t-hitung > t-tabel maka H_0 ditolak (yang menyatakan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen) dan H_a diterima (yang menyatakan ada pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen). Atau dengan melihat nilai signifikansi, jika nilai signifikansi t-hitung < value $\alpha = 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

4.1. Deskripsi Responden

Analisis deskriptif terhadap responden yang menjadi partisipan dalam penelitian ini merupakan langkah awal dalam proses pengolahan data penelitian yang bertujuan menyajikan ringkasan terstruktur mengenai karakteristik demografis. Melalui analisis deskriptif responden, diharapkan mendapatkan gambaran menyeluruh terkait profil responden, sehingga dapat memperkuat interpretasi hasil penelitian. Penelitian dilaksanakan dengan menyebarkan kuesioner online melalui *googleform* kepada seluruh pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat antara tanggal 20 - 25 Oktober 2025. Dari kuesioner yang disebar, berhasil dikumpulkan 62 kuesioner yang terisi lengkap dan dapat diproses lebih lanjut.

Hasil analisis deskripsi responden disajikan berdasarkan karakteristik yang telah ditetapkan sebagai berikut:

4.1.1. Jenis Kelamin

Gambaran karakteristik responden yang terlibat dalam penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan faktor jenis kelamin sebagai berikut.

Tabel 4.1
Data Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	37	59.7
Perempuan	25	40.3
Total	62	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025.

Berdasarkan Tabel 4.1, terlihat bahwa ditinjau dari jenis kelamin, mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 37 orang (59,7%), sedangkan perempuan berjumlah 25 orang (40,3%). Dominasi responden laki-laki ini menunjukkan bahwa pelaksanaan tugas dan tanggung jawab di lingkungan Badan Pendapatan Daerah masih banyak didominasi oleh pegawai laki-laki, yang umumnya memiliki peran lebih aktif dalam kegiatan lapangan seperti pendataan atau pemutakhiran data, verifikasi lapangan, konfirmasi penagihan dan pengawasan pajak daerah. Meskipun demikian, proporsi pegawai perempuan yang cukup besar mencerminkan adanya keseimbangan partisipasi gender dalam struktur organisasi, yang dapat memperkuat kolaborasi tim dan efektivitas kerja melalui keragaman perspektif.

4.1.2. Usia

Gambaran karakteristik responden yang terlibat dalam penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan faktor tingkat usia sebagai berikut.

Tabel 4.2
Data Karakteristik Responden Menurut Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
21 - 30 tahun	18	29.0
31 - 40 tahun	29	46.8
41 - 50 tahun	10	16.1
51 - 60 tahun	5	8.1
Total	62	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025.

Data yang tersaji dalam Tabel 4.2, memperlihatkan bahwa dari aspek usia, sebagian besar responden berada pada rentang 31–40 tahun sebanyak

29 orang (46,8%), diikuti kelompok usia 21–30 tahun sebanyak 18 orang (29%), kemudian 41–50 tahun sebanyak 10 orang (16,1%), dan sisanya 51–60 tahun sebanyak 5 orang (8,1%). Komposisi ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai berada pada usia produktif dengan kapasitas kerja optimal dan adaptabilitas tinggi terhadap perubahan kebijakan maupun inovasi sistem kerja. Hal ini berdampak positif terhadap kinerja organisasi karena kelompok usia ini cenderung memiliki keseimbangan antara pengalaman dan kemampuan adaptasi terhadap teknologi serta sistem pelayanan berbasis digital yang kini banyak diterapkan dalam pengelolaan pendapatan daerah.

4.1.3. Pendidikan Terakhir

Gambaran karakteristik responden yang terlibat dalam penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan faktor pendidikan terakhir sebagai berikut.

Tabel 4.3
Data Karakteristik Responden Menurut Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
Pendidikan SMA/SMK	3	4.8
Diploma	21	33.9
S1	30	48.4
S2	8	12.9
Total	62	100.0

Sumber : Hasil pengolahan data, 2025.

Dari Tabel 4.3, terlihat bahwa ditinjau dari tingkat pendidikan terakhir, responden dengan pendidikan S1 merupakan kelompok terbesar, yaitu 30 orang (48,4%), diikuti Diploma sebanyak 21 orang (33,9%), S2 sebanyak 8 orang (12,9%), dan SMA/SMK sebanyak 3 orang (4,8%).

Kondisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai memiliki latar belakang pendidikan tinggi yang relevan dengan tuntutan pekerjaan di bidang administrasi, analisis kebijakan, serta pelayanan publik. Tingkat pendidikan yang relatif baik berkontribusi terhadap peningkatan kualitas kerja dan kemampuan analitis pegawai, terutama dalam penerapan prinsip akuntabilitas dan transparansi pengelolaan pendapatan daerah. Selain itu, keberadaan pegawai berpendidikan pascasarjana (S2) memperkaya kapasitas strategis lembaga dalam perumusan kebijakan dan inovasi program kerja.

4.1.4. Masa Kerja

Gambaran karakteristik responden yang terlibat dalam penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan faktor masa kerja sebagai berikut.

Tabel 4.4
Data Karakteristik Responden Menurut Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
0 - 10 tahun	19	30.6
11 - 20 tahun	27	43.5
21 - 30 tahun	10	16.1
> 30 tahun	6	9.7
Total	62	100.0

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2025.

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa dari sisi lama bekerja, mayoritas responden telah bekerja antara 11–20 tahun sebanyak 27 orang (43,5%), diikuti 0–10 tahun sebanyak 19 orang (30,6%), 21–30 tahun sebanyak 10 orang (16,1%), dan lebih dari 30 tahun sebanyak 6 orang (9,7%). Distribusi ini mengindikasikan bahwa sebagian besar pegawai memiliki

pengalaman kerja yang cukup panjang dan telah memahami budaya serta sistem birokrasi pemerintahan daerah dengan baik. Kombinasi antara pegawai berpengalaman dan pegawai baru menjadi potensi penting bagi organisasi untuk menjaga kesinambungan pengetahuan sekaligus mendorong inovasi dan efisiensi kerja. Secara umum, struktur demografis ini mendukung terbentuknya kinerja pegawai yang stabil dan adaptif terhadap kebijakan modernisasi birokrasi serta transformasi digital dalam sistem pengelolaan pendapatan daerah.

4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Tujuan dari analisis deskriptif adalah untuk memperoleh gambaran tentang penilaian responden terhadap variabel yang diteliti. Dengan analisis deskriptif, informasi mengenai kecenderungan responden dalam menanggapi indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian dapat dihasilkan. Penjelasan data dilakukan dengan memberikan bobot penilaian pada setiap pernyataan dalam kuesioner.

Kriteria tanggapan responden mengikuti skala penilaian berikut: Sangat Setuju (SS) dengan skor 5, Setuju (S) dengan skor 4, Cukup Setuju (CS) dengan skor 3, Tidak Setuju (TS) dengan skor 2, dan Sangat Tidak Setuju (STS) dengan skor 1. Selanjutnya, dari skala tersebut, data akan dikelompokkan menjadi tiga kategori. Untuk menentukan kriteria skor setiap kelompok dapat dihitung sebagai berikut (Sugiyono, 2017):

Skor tertinggi = 5

Skor terendah = 1

Range = Skor tertinggi – skor terendah = 5 - 1 = 4

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. Hasil perhitungan setiap indikator secara lengkap disajikan berikut:

Tabel 4.5.
Deskripsi Variabel Penelitian

No	Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
1	Kepemimpinan transformasional	3.71	
	1. Pertimbangan individual	3.79	0.81
	2. Stimulasi intelektual	3.69	0.87
	3. Motivasi inspirational	3.63	0.86
	4. Pengaruh baik atau ideal	3.71	0.83
2	Knowledge sharing	3.86	
	1. Kepuasan membantu kolega	3.82	0.74
	2. Keuntungan memiliki pengetahuan	3.87	0.70
	3. Dukungan pimpinan	3.89	0.72
3	Kinerja SDM	3.81	
	1. Kualitas	3.90	0.74
	2. Kuantitas	3.81	0.70
	3. Perlunya Pengawasan	3.68	0.70
	4. Pengaruh Interpersonal	3.87	0.71

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.5 di atas, variabel Kepemimpinan Transformasional memiliki nilai rata-rata (mean) sebesar 3,71, yang berada pada kategori tinggi/baik (rentang 3,67–5,00). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai menilai pimpinan di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat telah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dengan cukup baik. Di antara indikator yang digunakan, “pertimbangan

individual” memperoleh nilai mean tertinggi sebesar 3,79, yang menandakan bahwa pimpinan memiliki perhatian yang baik terhadap kebutuhan dan karakteristik unik setiap pegawai, serta mampu memberikan pembinaan yang sesuai dengan potensi individu. Sementara itu, indikator dengan nilai mean terendah yaitu “Motivasi inspirational” dengan skor 3,63, yang termasuk dalam kategori sedang, menunjukkan bahwa upaya pimpinan dalam menumbuhkan inovasi, kreativitas, dan pemikiran kritis pegawai masih dapat ditingkatkan. Secara keseluruhan, hasil ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional yang kuat berkontribusi positif terhadap peningkatan semangat kerja dan komitmen pegawai, namun masih diperlukan dorongan lebih besar dalam aspek inovasi dan pengembangan ide baru di lingkungan kerja.

Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel Knowledge Sharing memiliki nilai rata-rata (mean) sebesar 3,86, yang tergolong dalam kategori tinggi/baik. Hal ini mengindikasikan bahwa budaya berbagi pengetahuan di antara pegawai telah berjalan efektif. Indikator “dukungan pimpinan” memperoleh nilai mean tertinggi sebesar 3,89, yang mengindikasikan bahwa peran pimpinan dipersepsikan secara positif dalam mendorong, memfasilitasi, dan memberi teladan terhadap aktivitas berbagi pengetahuan antar pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan memiliki fungsi strategis dalam membangun iklim organisasi yang kondusif bagi pertukaran informasi, pengalaman, dan pembelajaran kolektif, khususnya dalam konteks organisasi publik yang sarat dengan prosedur dan regulasi. Adapun indikator “kepuasan membantu kolega” menunjukkan nilai mean terendah sebesar 3,82, meskipun masih berada dalam kategori relatif baik.

Temuan ini mengindikasikan bahwa motivasi intrinsik pegawai dalam merasakan kepuasan personal saat membantu rekan kerja belum sepenuhnya optimal dibandingkan faktor struktural seperti dukungan pimpinan. Kondisi ini dapat dipengaruhi oleh beban kerja, tekanan target kinerja, atau budaya kerja yang lebih menekankan pencapaian individu daripada kolaborasi tim.

Berdasarkan hasil analisis, variabel Kinerja SDM memperoleh nilai rata-rata (mean) sebesar 3,81, yang termasuk dalam kategori tinggi/baik. Hal ini menandakan bahwa pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat memiliki tingkat kinerja yang baik secara keseluruhan. Dari keempat indikatornya, “kualitas kerja” memiliki nilai mean tertinggi sebesar 3,90, menandakan bahwa pegawai mampu menghasilkan pekerjaan yang berkualitas, teliti, dan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan organisasi. Sedangkan indikator dengan nilai mean terendah adalah “perlunya pengawasan” dengan skor 3,68, yang meskipun masih dalam kategori tinggi, menunjukkan bahwa sebagian pegawai masih memerlukan supervisi atau arahan dalam menyelesaikan tugasnya. Kondisi ini mengindikasikan perlunya peningkatan kepercayaan dan kemandirian kerja agar efektivitas dan tanggung jawab individu dapat semakin meningkat. Secara keseluruhan, hasil ini mencerminkan bahwa kinerja pegawai sudah baik dan selaras dengan tujuan organisasi, serta menjadi modal penting bagi peningkatan pelayanan publik dan optimalisasi pendapatan daerah.

4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan PLS (*Partial Least Square*) dan data diolah dengan menggunakan program Smart PLS

4.1.0. Menurut Ghozali dan Latan (2015:7) model pengukuran PLS terdiri dari model pengukuran (*outer model*), kriteria *Goodness of fit* (GoF) dan model struktural (*inner model*). PLS bertujuan untuk menguji hubungan prediktif antar konstruk dengan melihat apakah ada pengaruh atau hubungan antar konstruk tersebut.

Pengujian model pengukuran (*outer model*) menunjukkan bagaimana variabel manifest atau observed variabel mempresentasi variabel laten untuk diukur. Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk uji validitas dan reliabilitas model. 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*

Convergent validity dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score* dengan *component score* yang dihitung menggunakan PLS. Ukuran refleksif individual dinyatakan tinggi jika nilai loading factor lebih dari 0,7 dengan konstruksi yang diukur untuk penelitian yang bersifat confirmatory dan nilai loading factor antara 0,6 - 0,7 untuk penelitian yang bersifat exploratory masih dapat diterima serta nilai Average Variance Extracted (AVE) harus lebih besar dari 0,5.

Evaluasi validitas konvergen (*convergent validity*) pada masing-masing variabel laten, dapat disajikan pada bagian nilai outer loading yang menggambarkan kekuatan indikator dalam menjelaskan

variabel laten. Hasil uji validitas konvergen tersebut dapat dipaparkan sebagai berikut:

1. Evaluasi Validitas Konvergen Kepemimpinan transformasional (X1).

Pengukuran variabel Kepemimpinan transformasional pada penelitian ini merupakan refleksi dari empat indikator. Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel Kepemimpinan transformasional menunjukkan evaluasi model pengukuran outer model. Berikut ditampilkan besaran outer loading bagi konstruk Kepemimpinan transformasional.

Tabel 4.6
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Kepemimpinan transformasional (X1)

Kode	Indikator	Outer loadings	Keterangan
X1_1	Pertimbangan individual.	0.882	Valid
X1_2	Stimulasi intelektual.	0.905	Valid
X1_3	Motivasi inspirational	0.908	Valid
X1_4	Pengaruh baik atau ideal.	0.845	Valid

Sumber: hasil olah data *smartPLS 4.1.0* (2025)

Sajian data di atas menunjukkan seluruh indikator variabel Kepemimpinan transformasional (X1) memiliki nilai loading faktor pada kisaran 0,845 – 0,908. Oleh karena nilai loading tersebut berada di atas angka 0,700, maka dapat dinyatakan bahwa variabel Kepemimpinan transformasional (X1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Pertimbangan

individual, Stimulasi intelektual, Motivasi inspirational, dan Pengaruh baik atau ideal.

2. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Knowledge sharing

Pengukuran variabel Knowledge sharing pada penelitian ini merupakan refleksi dari tiga indikator. Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel Knowledge sharing menunjukkan evaluasi model pengukuran outer model. Berikut ditampilkan besaran outer loading bagi konstruk *Knowledge sharing*.

Tabel 4.7
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Knowledge sharing (Y1)

Kode	Indikator	Outer loadings	Keterangan
Y1_1	Kepuasan membantu kolega.	0.781	Valid
Y1_2	Keuntungan memiliki pengetahuan.	0.923	Valid
Y1_3	Dukungan pimpinan.	0.926	Valid

Sumber: hasil olah data *smartPLS 4.1.0* (2025)

Data yang disajikan di atas menunjukkan seluruh indikator variabel Knowledge sharing (Y1) memiliki nilai loading faktor pada kisaran 0,781 – 0,926. Oleh karena nilai loading tersebut berada di atas angka 0,700, maka dapat dinyatakan bahwa variabel Knowledge sharing (Y1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Dorongan untuk kepuasan membantu kolega, keuntungan memiliki pengetahuan dan dukungan pimpinan.

3. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kinerja SDM

Variabel Kinerja SDM pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator. Evaluasi model pengukuran (outer model) diidentifikasi dari nilai loading faktor dari setiap indikator variabel Kinerja SDM. Berikut ditampilkan besaran nilai loading bagi variabel Kinerja SDM:

Tabel 4.8

Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Kinerja SDM (Y2)

Kode	Indikator	Outer loadings	Keterangan
Y2_1	Kualitas	0.755	Valid
Y2_2	Kuantitas	0.766	Valid
Y2_3	Perlunya Pengawasan	0.861	Valid
Y2_4	Pengaruh Interpersonal	0.855	Valid

Sumber: hasil olah data *smartPLS 4.1.0* (2025)

Tabel di atas memperlihatkan besarnya loading faktor setiap indikator untuk variabel Kinerja SDM (Y2) diperoleh pada kisaran 0,755 – 0,861. Oleh karena nilai loading tersebut berada di atas angka 0,700, maka dapat dinyatakan bahwa variabel Kinerja SDM (Y2) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Kualitas, Kuantitas, Perlunya Pengawasan dan Pengaruh interpersonal.

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen pada masing-masing variabel, maka dapat dikatakan seluruh indikator yang digunakan dalam model penelitian ini dinyatakan valid, sehingga dapat dipakai sebagai ukuran bagi variabel yang digunakan pada penelitian ini.

4.3.2. *Discriminant Validity*

Untuk pengujian *discriminant validity* dilakukan dengan tiga cara yaitu: 1) melihat kriteria Fornell Lacker Criterion yang diketahui dari ukuran *square root of average variance extracted* (AVE) atau akar AVE, 2) melihat nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT), dan 3) memeriksa *cross loading*. Hasil pengujian pada masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Fornell Lacker Criterion*

Pengujian Fornell Lacker Criterion yaitu menguji validitas indikator dengan membandingkan nilai akar *Average Variance Extract* (AVE) dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya. Uji Fornell Lacker Criterion dapat dianggap memenuhi syarat jika akar dari *Average Variance Extracted* (AVE) lebih besar daripada korelasi antar konstruk.

Tabel 4.9
Nilai Fornell Lacker Criterion

Variabel	Kepemimpinan transformasiona	Kinerja SDM	Knowledge sharing
Kepemimpinan transformasional	0.885		
Kinerja SDM	0.631	0.810	
Knowledge sharing	0.521	0.799	0.880

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Sumber: hasil olah data *smartPLS 4.1.0* (2025).

Tabel 4.9 menunjukkan bahwa nilai akar AVE lebih tinggi daripada nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hal ini menandakan bahwa konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria validitas diskriminan

yang tinggi, yang berarti hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang, dan nilai akar AVE memiliki nilai yang lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semua konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik. Atas dasar tersebut, maka dapat dikatakan bahwa instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian ini 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 4.10
Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
Kinerja SDM <-> Kepemimpinan transformasional	0.737
Knowledge sharing <-> Kepemimpinan transformasional	0.588
Knowledge sharing <-> Kinerja SDM	0.675

Sumber: hasil olah data *smartPLS 4.1.0* (2025)

Tabel 4.10 memperlihatkan bahwa seluruh nilai pada matriks Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) berada di bawah ambang batas 0,90. Hal ini menunjukkan bahwa model memenuhi kriteria validitas diskriminan secara memadai. Dengan demikian, hasil pengujian HTMT

mengindikasikan bahwa seluruh konstruk dalam model yang diestimasi memiliki tingkat diskriminasi yang baik antar variabel laten, sehingga dapat disimpulkan bahwa validitas diskriminan telah terpenuhi dan hasil analisis data dinyatakan layak untuk diterima.

3. *Cross Loading*

Analisis cross loading dilakukan untuk melihat besarnya korelasi indikator dengan konstruk laten. Tabel *cross-loading* berikut ini menampilkan hasil dari analisis korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri atau dengan indikator lainnya.

Tabel 4.11
Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (*Cross Loading*)

	Kepemimpinan transformasional	Kinerja SDM	Knowledge sharing
X1 1	0.882	0.547	0.407
X1 2	0.905	0.575	0.528
X1 3	0.908	0.574	0.488
X1 4	0.845	0.539	0.412
Y1 1	0.464	0.724	0.781
Y1 2	0.485	0.695	0.923
Y1 3	0.418	0.678	0.926
Y2 1	0.584	0.755	0.491
Y2 2	0.489	0.766	0.578
Y2 3	0.435	0.861	0.765
Y2 4	0.559	0.855	0.721

Sumber: hasil olah data *smartPLS 4.1.0* (2025)

Pengujian validitas diskriminan dinyatakan terpenuhi apabila korelasi antara suatu konstruk dengan indikatornya sendiri lebih tinggi dibandingkan korelasi dengan konstruk lainnya, serta seluruh nilai korelasi

menunjukkan arah positif. Berdasarkan hasil analisis yang tersaji pada tabel cross-loading, seluruh konstruk dalam model memenuhi kriteria validitas diskriminan yang kuat. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan konstruknya secara tepat tanpa terjadi tumpang tindih dengan konstruk lain. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan memiliki validitas diskriminan yang memadai, sehingga hasil analisis dapat dinyatakan sah dan dapat dipercaya.

4.3.3. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsisten dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Reliabel menunjukkan bahwa indikator penelitian yang digunakan sesuai dengan kondisi obyek penelitian sebenarnya. Pengukuran uji reliabilitas suatu konstruk dengan indikator refleksif dapat dilakukan dengan tiga metode, yaitu :

- a. *Composite Reliability*. Indikator-indikator sebuah konstruk memberikan hasil yang baik yaitu apabila mampu memberikan nilai *composite reliability* bernilai lebih dari 0,70.
- b. *Average Variance Extracted (AVE)*. Kriteria AVE yang berada di atas 0,5 menunjukkan indikator yang membentuk variabel penelitian dikatakan reliabel, sehingga dapat dipergunakan dalam analisis lebih lanjut dalam penelitian.

- c. *Cronbach alpha*. Kriteria skor *cronbach alpha* yang lebih dari 0,70 memiliki arti bahwa reliabilitas konstruk yang diteliti tergolong baik (Ghozali, 2014).

Nilai-nilai *composite reliability*, *cronbach's alpha*, dan *AVE* untuk masing-masing konstruk penelitian ini tersaji seluruhnya dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4.11
Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Kepemimpinan transformasional	0.908	0.935	0.784
Kinerja SDM	0.825	0.884	0.657
Knowledge sharing	0.850	0.911	0.774

Sumber: hasil olah data *smartPLS 4.1.0* (2025)

Hasil pengujian reliabilitas untuk setiap konstruk ditampilkan pada tabel di atas. Berdasarkan temuan tersebut, seluruh konstruk menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,70, nilai *Composite Reliability* (CR) melebihi 0,70, serta nilai *Average Variance Extracted* (AVE) berada di atas 0,50. Kondisi ini mengindikasikan bahwa setiap konstruk dalam model memiliki konsistensi internal yang sangat baik. Dengan demikian, instrumen penelitian dapat dinyatakan memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

Berdasarkan hasil pengujian *convergent validity*, *discriminant validity*, dan uji reliabilitas, maka dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator yang digunakan mampu mengukur variabel laten secara akurat dan konsisten, sehingga instrumen penelitian ini memenuhi kriteria valid dan reliabel.

4.3.4. Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas merupakan kondisi di mana terdapat korelasi yang tinggi atau sempurna antara variabel bebas dalam model regresi. Multikolinieritas dapat menyebabkan ketidaktepatan estimasi parameter mengenai pengaruh masing-masing variabel terhadap variabel hasil. Uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Collinierity. Statistics* (VIF) pada inner VIF. Values. Apabila inner VIF < 5 menunjukkan tidak ada multikolinieritas.

Tabel 4.12
Hasil Uji Multikolinieritas

	VIF
Kepemimpinan transformasional -> Kinerja SDM	1.373
Kepemimpinan transformasional -> Knowledge sharing	1.000
Knowledge sharing -> Kinerja SDM	1.373

Sumber: hasil olah data *smartPLS 4.1.0* (2025)

Berdasarkan hasil di atas, dapat diketahui bahwa nilai VIF seluruh variabel berada di bawah nilai 5. Artinya, dalam model yang terbentuk tidak terdapat adanya masalah multikolinieritas. Dengan demikian analisis dapat dilanjutkan dengan uji *goodness of fit* dan pengujian hipotesis.

4.4. Pengujian Goodness of Fit

Uji Kriteria Goodness of Fit (GoF) digunakan untuk mengevaluasi model struktural dan model pengukuran. Pengujian GoF dilakukan untuk menguji kebaikan pada model struktural atau *inner model*. Penilaian *inner model* berarti mengevaluasi hubungan antara konstruk laten melalui pengamatan hasil estimasi

koefisien parameter jalan dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Dalam penelitian ini, uji *goodness of fit* model struktural dievaluasi dengan mempertimbangkan R-Square (R2) dan Q2 (model relevansi prediktif). Q2 menentukan seberapa baik model menghasilkan nilai observasi. Koefisien determinasi (R2) dari semua variabel endogen menentukan Q2. Besaran Q2 memiliki nilai dalam rentang dari 0 hingga 1 dan menunjukkan bahwa semakin dekat dengan nilai 1 bermakna semakin baik model yang dibentuk.

4.4.1. R-Square (R2)

Tabel di bawah ini menunjukkan hasil perhitungan koefisien determinasi (R2) untuk kedua variabel endogen.

Tabel 4.13
Nilai Koefisien Determinasi (*R-Square*)

	R-square
Kinerja SDM	0.702
Knowledge sharing	0.272

Sumber: hasil olah data *smartPLS 4.1.0* (2025)

Tabel 4.13 di atas memperlihatkan adanya nilai koefisien determinasi (*R-square*) yang diperoleh pada model variabel Kinerja SDM sebesar 0,702. Nilai tersebut dapat diartikan bahwa variabel Kinerja SDM dapat dijelaskan oleh variabel Kepemimpinan transformasional dan Knowledge sharing sebesar 70,2%, sedangkan sisanya 38,8% diperoleh dari pengaruh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Koefisien determinasi (*R-square*) pada model variabel Knowledge sharing bernilai 0,272. Artinya Knowledge sharing dapat dipengaruhi oleh

Kepemimpinan transformasional sebesar 27,2% dan sisanya 72,8% diperoleh oleh pengaruh dari variabel lainnya yang tidak terdapat dalam model penelitian ini.

4.4.2. Q-Square (Q²)

Nilai Q-Square (Q²) merupakan salah satu uji dalam melihat kebaikan model struktural, yaitu menunjukkan seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. $Q^2 > 0$ menunjukkan model mempunyai *predictive relevance* dan jika $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*. Nilai Q² sebesar 0,02; 0,15; dan 0,35 menunjukkan lemah, moderate dan kuat (Ghozali & Latan, 2015). Nilai Q-Square untuk model struktural penelitian ini dapat diperoleh dari hasil perhitungan *blindfolding* PLS sebagai berikut:

Tabel 4.14
Nilai Q-Square

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Kinerja SDM	248.000	141.914	0.428
Knowledge sharing	186.000	153.012	0.177

Sumber: hasil olah data *smartPLS 4.1.0* (2025)

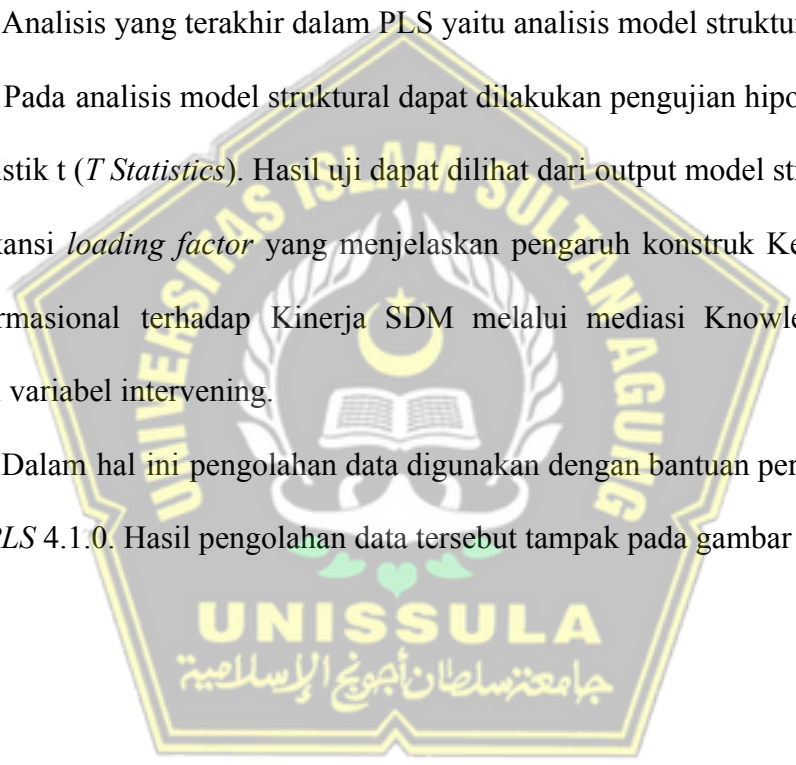
Perhitungan Q-square (Q²) dihasilkan nilai Q square sebesar 0,428 untuk variabel Kinerja SDM. Nilai tersebut lebih besar dari 0,35, artinya model memiliki *predictive relevance* yang kuat. Pada variabel Knowledge sharing didapatkan nilai Q square sebesar 0,177. Nilai tersebut lebih besar dari 0,15, artinya model memiliki *predictive relevance* yang cukup kuat

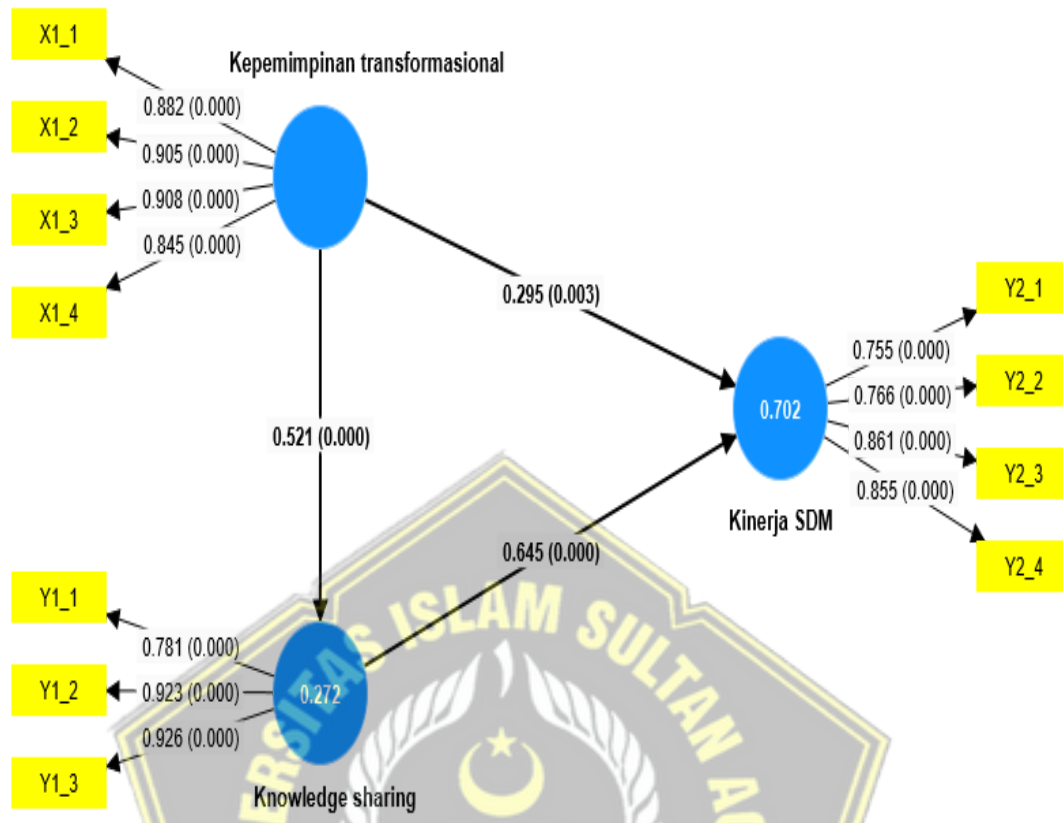
(moderat). Semuanya nilai Q^2 berada di atas 0, menunjukkan bahwa model struktur mempunyai kesesuaian yang baik atau fit dengan data. Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi.

4.5. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Analisis yang terakhir dalam PLS yaitu analisis model struktural atau inner model. Pada analisis model struktural dapat dilakukan pengujian hipotesis melalui uji statistik t (*T Statistics*). Hasil uji dapat dilihat dari output model struktural pada signifikansi *loading factor* yang menjelaskan pengaruh konstruk Kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja SDM melalui mediasi Knowledge sharing sebagai variabel intervening.

Dalam hal ini pengolahan data digunakan dengan bantuan perangkat lunak *SmartPLS 4.1.0*. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:





Gambar 4.1.
Inner Model SEM-PLS

Sumber: Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.1.0* (2025)

4.5.1. Analisis Pengaruh Langsung

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan untuk menentukan tingkat penerimaan atau penolakan terhadap hipotesis yang diajukan. Proses pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai t-statistic dengan nilai t-table, di mana suatu hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai t-statistic melebihi nilai t-table. Pada tingkat signifikansi sebesar 5% ($\alpha = 0,05$), nilai t-table yang digunakan sebagai batas kritis adalah 1,96. Hasil uji pengaruh antar variabel dengan menggunakan analisis *Partial Least Square* dapat disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.15
Path Coefficients Pengaruh Langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Kepemimpinan transformasional -> Kinerja SDM	0.295	0.298	0.099	2.988	0.003
Kepemimpinan transformasional -> Knowledge sharing	0.521	0.521	0.096	5.457	0.000
Knowledge sharing -> Kinerja SDM	0.645	0.645	0.078	8.297	0.000

Sumber: hasil olah data *smartPLS 4.1.0* (2025)

Berdasarkan hasil pengolahan data yang disajikan di atas, selanjutnya dapat dijelaskan pengujian untuk setiap hipotesis penelitian, yaitu:

1. Pengujian Hipotesis 1

H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia.

Pada pengujian hipotesis 1 diperoleh nilai original sample estimate sebesar 0,295. Nilai tersebut menunjukkan bahwa Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM. Hasil ini juga diperkuat oleh nilai uji t yang diperoleh sebesar $2,988 > t \text{ tabel } 1,96$ serta nilai signifikansi $p (0,003) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan Kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja SDM. Dengan demikian, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa ‘*Kepemimpinan transformasional*

berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia' dapat diterima.

2. Pengujian Hipotesis 2

H2: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap knowledge sharing.

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai original sample estimate sebesar 0,521. Nilai tersebut menunjukkan bahwa Kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif terhadap Knowledge sharing pegawai. Nilai uji t sebesar $5,457 > t$ tabel 1,96 serta nilai signifikansi $p (0,000) < 0,05$, sehingga terbukti terdapat pengaruh positif dan signifikan Kepemimpinan transformasional terhadap Knowledge sharing. Dengan demikian, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa '*Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap knowledge sharing*' dapat **diterima**.

3. Pengujian Hipotesis 3

H3: Knowledge sharing berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai original sample estimate sebesar 0,645, yang berarti Knowledge sharing berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM. Hasil tersebut diperkuat dengan nilai uji t sebesar $8,297 > t$ tabel 1,96 serta nilai signifikansi $p (0,000) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan bahwa Knowledge sharing memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Dengan

demikian, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa "*Knowledge sharing berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia*" dapat **diterima**.

Ringkasan hasil uji hipotesis dalam penelitian ini disajikan secara menyeluruh pada tabel 4.19.

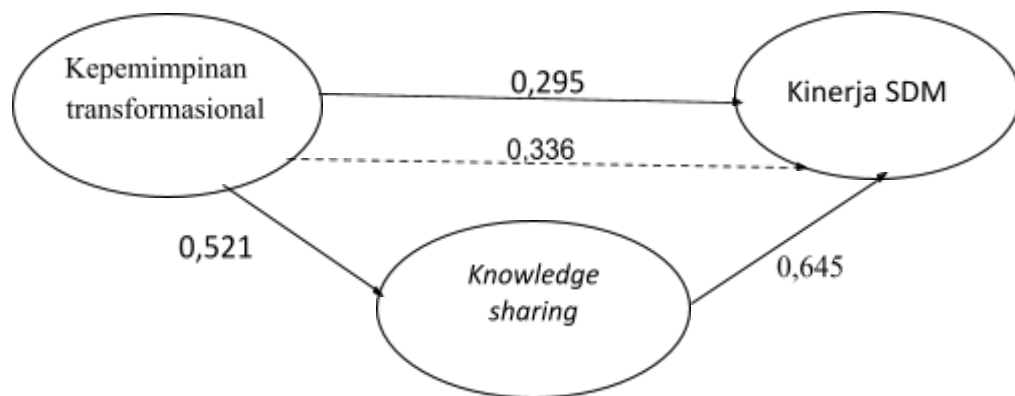
Tabel 4.19
Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

	Hipotesis	Nilai t	Nilai p	Kesimpulan
H1	<i>Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia</i>	2.988	0.003	Diterima
H2	<i>Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap knowledge sharing</i>	5.457	0.000	Diterima
H3	<i>Knowledge sharing berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia</i>	8.297	0.000	Diterima

Keterangan: Hipotesis diterima apabila $t > 1,96$ dan $p \text{ value} < 0,05$
Sumber : Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.1.0* (2025)

4.5.2. Analisis Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja SDM melalui mediasi Knowledge sharing

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



Gambar 4.2.
Koefisien Jalur Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja SDM melalui Knowledge sharing

Keterangan :

- : Pengaruh langsung
- : Pengaruh tidak langsung

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung dari hasil perhitungan dengan smartPLS dapat disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.16
 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

	Original sample	T statistics	P values	Keterangan
Kepemimpinan transformasional -> Knowledge sharing -> Kinerja SDM	0.336	5.827	0.000	Signifikan

Sumber : Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.1.0* (2025)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur pengaruh mediasi Kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja SDM melalui Knowledge sharing adalah sebesar 0,336. Nilai tersebut menunjukkan adanya pengaruh positif Kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja SDM melalui peningkatan Knowledge sharing pegawai. Pengaruh ini diperkuat oleh nilai uji t sebesar $5,827 > t$ tabel 1,96 dan nilai signifikansi p ($0,000 < 0,05$), sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh mediasi

tersebut signifikan. Artinya, Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja SDM melalui Knowledge sharing.

Pada Gambar 4.2 terlihat bahwa pengaruh tidak langsung (0,336) lebih besar dibanding pengaruh langsung (0,295). Hasil ini mengindikasikan bahwa mekanisme berbagi pengetahuan berperan sebagai mediasi penting dalam memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan peningkatan kinerja SDM. Artinya, pemimpin yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan menumbuhkan rasa percaya diri pada bawahannya tidak hanya secara langsung meningkatkan kinerja, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk pertukaran pengetahuan, ide, dan pengalaman antar pegawai.

Secara konseptual, temuan ini sejalan dengan teori transformasional yang menekankan pentingnya peran pemimpin dalam membentuk budaya pembelajaran dan kolaborasi di organisasi. Ketika karyawan merasa dihargai dan diberdayakan oleh pemimpinnya, mereka terdorong untuk berbagi informasi dan keahlian, yang pada gilirannya meningkatkan kapabilitas individu maupun kolektif dalam menyelesaikan pekerjaan secara lebih efektif.

Besarnya nilai pengaruh tidak langsung dibandingkan pengaruh langsung menunjukkan bahwa proses knowledge sharing menjadi jalur dominan dalam mentransfer pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja SDM. Dengan kata lain, pengaruh

kepemimpinan tidak berhenti pada tindakan motivasional semata, tetapi berkembang melalui proses pembelajaran sosial yang mendorong peningkatan kompetensi dan inovasi kerja.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak optimal terhadap kinerja SDM ketika diiringi dengan budaya berbagi pengetahuan yang aktif. Temuan ini menegaskan pentingnya organisasi untuk tidak hanya mengembangkan gaya kepemimpinan yang inspiratif, tetapi juga menciptakan sistem dan lingkungan yang mendukung praktik knowledge sharing sebagai strategi peningkatan kinerja berkelanjutan.

4.6. Pembahasan

4.6.1. Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja sumber daya manusia.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Hasil ini mengkonfirmasi temuan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa *Transformational leadership* ditemukan mampu meningkatkan kinerja yang produktif Chan *et.al.*, (2019).

Kepemimpinan transformasional pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator yaitu indikator Pertimbangan individual, Stimulasi intelektual, Motivasi inspirational, dan Pengaruh baik atau ideal. Empat indikator tersebut terbukti mampu meningkatkan Kinerja SDM pada

penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator yaitu indikator Kualitas, Kuantitas, Perlunya Pengawasan dan Pengaruh interpersonal.

Hasil pengukuran menunjukkan bahwa pada variabel kepemimpinan transformasional, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah motivasi inspiratif. Sementara pada variabel kinerja SDM, indikator tertinggi adalah perlunya pengawasan. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin kuat kemampuan pemimpin dalam memberikan motivasi yang inspiratif, semakin tinggi pula kebutuhan akan mekanisme pengawasan dalam pelaksanaan kerja. Artinya, motivasi inspiratif mendorong peningkatan semangat, komitmen, dan antusiasme SDM dalam mencapai target kinerja, namun pada saat yang sama menuntut adanya pengawasan yang memadai agar energi dan inisiatif yang muncul tetap terarah, selaras dengan tujuan organisasi, serta tidak menyimpang dari standar dan prosedur yang telah ditetapkan.

Sebaliknya, indikator dengan nilai outer loading terendah pada kepemimpinan transformasional adalah pengaruh baik atau ideal (idealized influence), sedangkan pada kinerja SDM adalah kualitas kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin kuat pengaruh teladan yang ditunjukkan oleh pemimpin, semakin tinggi kualitas kerja yang dihasilkan oleh SDM. Artinya, meskipun kontribusinya relatif lebih rendah dibandingkan indikator lain, keteladanan pemimpin tetap memiliki peran penting dalam membentuk nilai, sikap profesional, dan standar mutu kerja pegawai. Pemimpin yang mampu menjadi panutan akan mendorong SDM untuk

bekerja lebih cermat, bertanggung jawab, dan berorientasi pada kualitas, sehingga kinerja yang dihasilkan tidak hanya tinggi secara kuantitas, tetapi juga unggul dari sisi mutu.

4.6.2. Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap Knowledge sharing

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Knowledge sharing*. Birasnav *et al* pada tahun 2011 menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional membangun budaya kerja yang mengarah pada perilaku berbagi pengetahuan dan terlibat didalam proses manajemen pengetahuan dengan menanamkan pentingnya *knowledge sharing* pada (P. B. Le & Lei, 2018b).

Kepemimpinan transformasional pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator yaitu indikator Pertimbangan individual, Stimulasi intelektual, Motivasi inspirasional, dan Pengaruh baik atau ideal. Empat indikator tersebut terbukti mampu meningkatkan Knowledge sharing yang dalam penelitian ini diukur dari tiga indikator yaitu indikator; Dorongan untuk unggul dan mencapai standar tinggi; Menyukai tantangan dan tugas yang menuntut; dan Bertanggung jawab penuh atas tindakan mereka.

Hasil analisis menunjukkan bahwa pada variabel kepemimpinan transformasional, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah motivasi inspiratif, sedangkan pada variabel *knowledge sharing* indikator

tertinggi adalah dukungan pimpinan. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin kuat kemampuan pemimpin dalam memberikan motivasi yang bersifat inspiratif, semakin tinggi pula dukungan yang dirasakan dan diberikan pimpinan dalam mendorong praktik berbagi pengetahuan di lingkungan kerja. Artinya, motivasi inspiratif yang disampaikan pemimpin mampu menciptakan iklim psikologis yang positif, meningkatkan kepercayaan, serta menumbuhkan rasa aman bagi pegawai untuk saling berbagi pengalaman, informasi, dan keahlian tanpa rasa takut atau keraguan. Dukungan pimpinan dalam konteks ini berperan sebagai penguat yang memastikan bahwa aktivitas knowledge sharing dipandang sebagai bagian penting dari proses kerja dan pengembangan organisasi.

Sebaliknya, indikator dengan nilai outer loading terendah pada variabel kepemimpinan transformasional adalah pengaruh baik atau ideal, sementara pada variabel *knowledge sharing* indikator terendah adalah kepuasan membantu kolega. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin kuat keteladanan dan integritas yang ditunjukkan oleh pemimpin, semakin tinggi tingkat kepuasan pegawai dalam membantu rekan kerja berbagi pengetahuan. Artinya, meskipun kontribusinya relatif lebih rendah dibandingkan indikator lain, pengaruh ideal pemimpin tetap memiliki peran penting dalam membentuk nilai-nilai prososial dan budaya saling mendukung di dalam organisasi. Pemimpin yang menjadi panutan akan mendorong munculnya kepuasan intrinsik pada pegawai ketika mereka dapat membantu kolega, sehingga aktivitas berbagi pengetahuan tidak

hanya dilakukan karena tuntutan organisasi, tetapi juga karena adanya rasa bangga dan makna personal dalam kontribusi tersebut.

4.6.3. Pengaruh Knowledge sharing terhadap kinerja sumber daya manusia.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Sebagaimana penelitian terdahulu (Tønnessen et al., 2021) mengungkapkan bahwa praktik berbagi pengetahuan yang baik secara langsung meningkatkan kinerja individu melalui peningkatan keahlian dan efisiensi kerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Knowledge sharing*. Birasnav et al pada tahun 2011 menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional membangun budaya kerja yang mengarah pada perilaku berbagi pengetahuan dan terlibat didalam proses manajemen pengetahuan dengan menanamkan pentingnya *knowledge sharing* pada (P. B. Le & Lei, 2018b).

Knowledge sharing dalam penelitian ini diukur dari tiga indikator yaitu indikator kepuasan membantu kolega, keuntungan memiliki pengetahuan dan dukungan pimpinan. Tiga indikator tersebut terbukti mampu meningkatkan Kinerja SDM pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator yaitu indikator Kualitas, Kuantitas, Perlunya Pengawasan dan Pengaruh interpersonal.

Hasil analisis menunjukkan bahwa pada variabel *knowledge sharing*, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah dukungan pimpinan, sedangkan pada variabel kinerja SDM indikator tertinggi adalah perlunya pengawasan. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin kuat dukungan yang diberikan pimpinan terhadap aktivitas berbagi pengetahuan, semakin tinggi pula kebutuhan akan pengawasan dalam pelaksanaan kerja. Artinya, dukungan pimpinan mampu mendorong keterbukaan, intensitas berbagi informasi, serta inisiatif SDM dalam mengimplementasikan pengetahuan yang dimiliki, namun peningkatan aktivitas tersebut perlu diimbangi dengan pengawasan yang efektif agar pemanfaatan pengetahuan tetap terarah, sesuai dengan tujuan organisasi, dan menghasilkan kinerja yang optimal.

Sementara itu, indikator dengan nilai outer loading terendah pada variabel *knowledge sharing* adalah kepuasan membantu kolega, sedangkan pada variabel kinerja SDM indikator terendah adalah kualitas kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan individu dalam membantu rekan kerja, semakin baik kualitas kerja yang dihasilkan. Artinya, meskipun kontribusinya relatif lebih kecil dibandingkan indikator lainnya, kepuasan dalam membantu kolega mencerminkan iklim kerja yang kolaboratif dan saling mendukung, yang pada akhirnya berperan dalam meningkatkan ketelitian, tanggung jawab, dan standar mutu pekerjaan. Lingkungan kerja yang mendorong kepuasan dalam berbagi dan

membantu sesama akan memperkuat kualitas kinerja SDM secara berkelanjutan.



BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian

Hasil penelitian menegaskan bahwa kinerja SDM yang optimal merupakan hasil sinergi antara kepemimpinan transformasional yang efektif dan praktik knowledge sharing yang berkelanjutan di lingkungan organisasi. Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa :

- 1) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Temuan ini menunjukkan bahwa kemampuan pemimpin dalam memberikan motivasi inspiratif serta menampilkan keteladanan berperan penting dalam meningkatkan semangat kerja, komitmen, dan kualitas kinerja pegawai. Kepemimpinan yang mampu menginspirasi dan menjadi panutan terbukti mendorong kinerja SDM yang tidak hanya tinggi secara kuantitas, tetapi juga unggul dari sisi kualitas.
- 2) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing*. Motivasi inspiratif dan dukungan pimpinan menciptakan iklim kerja yang kondusif untuk berbagi pengetahuan, sementara keteladanan pemimpin mendorong kepuasan intrinsik pegawai dalam membantu rekan kerja. Hal ini menegaskan bahwa peran pemimpin sangat menentukan terbentuknya budaya saling berbagi pengetahuan dalam organisasi.
- 3) *Knowledge sharing* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Dukungan pimpinan terhadap aktivitas berbagi pengetahuan

meningkatkan keterbukaan dan pemanfaatan pengetahuan dalam pelaksanaan kerja, sedangkan kepuasan dalam membantu kolega berkontribusi pada peningkatan kualitas kerja.

5.2. Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis dari penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional berperan penting dalam meningkatkan kinerja SDM, baik melalui dorongan motivasional maupun pembentukan perilaku kerja yang terarah.

- 1) Temuan bahwa motivasi inspiratif berkaitan dengan meningkatnya kebutuhan pengawasan memperluas pemahaman teori kepemimpinan transformasional yang selama ini menekankan pemberdayaan dan otonomi. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi yang kuat perlu diimbangi dengan mekanisme pengendalian yang efektif agar inisiatif dan energi kerja tetap selaras dengan tujuan organisasi dan standar kinerja yang ditetapkan. Pengaruh keteladanan pemimpin terhadap kualitas kerja memperkuat perspektif teori pembelajaran sosial, di mana pemimpin berfungsi sebagai role model dalam membentuk nilai, sikap profesional, dan orientasi mutu SDM. Meskipun kontribusinya relatif lebih rendah dibandingkan dimensi kepemimpinan lainnya, pengaruh ideal pemimpin tetap menjadi fondasi penting dalam mendorong kinerja yang tidak hanya tinggi secara kuantitas, tetapi juga unggul dari sisi kualitas.
- 2) Temuan mengenai peran kepemimpinan transformasional dalam mendorong knowledge sharing serta dampaknya terhadap kinerja SDM memperkaya literatur manajemen pengetahuan. Dukungan dan

keteladanan pimpinan terbukti menciptakan iklim psikologis yang kondusif untuk berbagi pengetahuan dan kepuasan dalam membantu rekan kerja, yang pada akhirnya meningkatkan kualitas kinerja. Hal ini menegaskan bahwa kinerja SDM yang berkelanjutan merupakan hasil integrasi antara kepemimpinan transformasional, proses berbagi pengetahuan, dan budaya kerja kolaboratif dalam organisasi.

- 3) Temuan mengenai pengaruh positif knowledge sharing terhadap kinerja SDM memberikan kontribusi teoretis pada integrasi antara teori manajemen pengetahuan dan teori kinerja. Dukungan pimpinan dalam aktivitas knowledge sharing terbukti meningkatkan intensitas pemanfaatan pengetahuan, namun tetap memerlukan pengawasan agar proses tersebut menghasilkan output kinerja yang terarah dan berkualitas. Di sisi lain, kepuasan dalam membantu kolega berkontribusi pada peningkatan kualitas kerja, yang menegaskan bahwa dimensi afektif dan relasional dalam knowledge sharing memiliki implikasi jangka panjang terhadap mutu kinerja SDM. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa kinerja SDM yang berkelanjutan merupakan hasil sinergi antara kepemimpinan transformasional, proses berbagi pengetahuan, dan iklim kerja kolaboratif.

5.3. Implikasi Praktis

Penelitian ini memberikan beberapa implikasi praktis yang dapat di implementasikan pada organisasi diantaranya yaitu :

- 1) Pimpinan Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat perlu mempertahankan praktik kepemimpinan yang menekankan motivasi

inspirasi, karena indikator ini memiliki kontribusi paling kuat dalam membentuk kepemimpinan transformasional. Upaya yang dapat dilakukan antara lain dengan terus mengkomunikasikan visi dan target kinerja pendapatan daerah secara jelas, memberikan dorongan moral dan apresiasi atas pencapaian pegawai, serta menumbuhkan semangat kerja melalui keteladanan sikap optimis dan komitmen terhadap pelayanan publik. Pendekatan ini penting untuk menjaga antusiasme dan keterlibatan pegawai dalam mencapai target kinerja organisasi. Di sisi lain, indikator pengaruh baik atau ideal perlu ditingkatkan melalui penguatan peran pimpinan sebagai teladan. Pimpinan diharapkan lebih konsisten dalam menunjukkan integritas, kedisiplinan, keadilan, dan kepatuhan terhadap aturan, sehingga dapat menjadi panutan bagi seluruh pegawai. Keteladanan ini dapat diperkuat melalui transparansi dalam pengambilan keputusan, konsistensi antara ucapan dan tindakan, serta keterlibatan langsung pimpinan dalam penyelesaian tugas-tugas strategis. Dengan demikian, kualitas kerja pegawai dapat meningkat seiring terbentuknya nilai profesionalisme dan tanggung jawab yang lebih kuat.

- 2) Terkait dengan *knowledge sharing*, indikator ini bertanggung jawab penuh atas tindakan yang perlu untuk terus dipertahankan karena mencerminkan tingkat akuntabilitas pegawai yang tinggi dalam menjalankan tugas. Manajemen perlu memastikan bahwa setiap pegawai memahami peran dan tanggung jawabnya, serta memiliki ruang untuk mengimplementasikan pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki dalam pelaksanaan pekerjaan.

Sementara itu, indikator kepuasan membantu kolega perlu juga ditingkatkan dengan mendorong budaya kerja kolaboratif, seperti melalui kerja tim lintas bidang, forum berbagi pengalaman, dan pembiasaan saling membantu dalam menyelesaikan permasalahan teknis maupun administratif. Selain itu,

perbaikan dapat dilakukan dengan membangun sistem *knowledge sharing* berbasis teknologi yang terintegrasi, seperti portal pengetahuan internal yang memuat panduan aplikasi, SOP pelayanan pajak digital, forum diskusi daring, serta e-learning bagi pegawai. Integrasi ini perlu didukung dengan pemanfaatan teknologi digital seperti *knowledge portal*, *helpdesk* digital, dan dokumentasi praktik terbaik pelayanan pajak agar seluruh pegawai memiliki akses pengetahuan yang sama dan dapat mengadopsi inovasi pelayanan secara cepat. Dengan penguatan budaya berbagi pengetahuan yang didukung digitalisasi, pelayanan pajak daerah akan menjadi lebih konsisten, cepat, transparan, dan adaptif terhadap kebutuhan wajib pajak serta perkembangan teknologi.

5.4. Limitasi Hasil Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menafsirkan hasil dan menarik kesimpulan.

- 1) Penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif dengan pendekatan survei dan pengumpulan data yang bersifat cross-sectional, sehingga hasil yang diperoleh hanya menggambarkan kondisi pada satu periode waktu tertentu.

- 2) Pengukuran variabel dalam penelitian ini sepenuhnya didasarkan pada persepsi responden melalui kuesioner, sehingga terdapat potensi bias subjektivitas.
- 3) Ruang lingkup penelitian ini terbatas pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat, sehingga generalisasi hasil penelitian ke instansi pemerintah lain atau sektor organisasi yang berbeda perlu dilakukan dengan kehati-hatian. Karakteristik organisasi, budaya kerja, serta sistem manajerial yang berbeda dapat mempengaruhi hubungan antara kepemimpinan transformasional, knowledge sharing, dan kinerja SDM.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan limitasi penelitian yang ada maka agenda penelitian selanjutnya disarankan untuk :

- 1) Menggunakan desain longitudinal agar mampu memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai hubungan kausal antar variabel serta keberlanjutan bagi pengaruh kepemimpinan dan berbagi pengetahuan terhadap kinerja SDM.
- 2) Penelitian selanjutnya juga disarankan untuk mengkombinasikan metode kuantitatif dengan pendekatan kualitatif, seperti wawancara mendalam atau focus group discussion, guna menggali konteks, pengalaman, dan praktik nyata kepemimpinan serta knowledge sharing di lingkungan organisasi. Pendekatan campuran ini dapat meminimalkan bias persepsi responden sekaligus memperkaya interpretasi hasil penelitian.

- 3) Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek penelitian pada instansi pemerintah lainnya atau sektor organisasi yang berbeda agar hasil penelitian memiliki tingkat generalisasi yang lebih tinggi.



DAFTAR PUSTAKA

- Al-Emran, M., Mezhyuev, 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>
- 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>
- Bass, B. M. (1999). *10.1.1.560.9456.Pdf*. 8(1), 9–32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bavik, Y. L., Tang, P. M., Shao, R., & Lam, L. W. (2018). Ethical leadership and employee knowledge sharing: Exploring dual-mediation paths. *Leadership Quarterly*, 29(2), 322–332. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.05.006>
- 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>
- Dunn, A. M., Hofmann, O. S., Waters, B., & Witchel, E. (2011). Cloaking malware with the trusted platform module. In *Proceedings of the 20th USENIX Security Symposium* (pp. 395–410).
- Ghozali. (2018). *Metode penelitian*. 35–47.
- Hislop, D. (2013). *Knowledge Management in Organisation, a critical introduction* (2nd ed.). oxford University press.
- Idris, I., Suyuti, A., Supriyanto, A. S., & As, N. (2022). TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, POLITICAL SKILL, ORGANIZATIONAL CULTURE, AND EMPLOYEE PERFORMANCE: A CASE FROM TOURISM COMPANY IN INDONESIA. *Geojournal of Tourism and Geosites*, 40(1), 104–110. <https://doi.org/10.30892/GTG.40112-808>
- Indrayanto, A., Burgess, J., Dayaram, K., & Noermijati. (2014). A case study of transformational leadership and para-police performance in Indonesia. *Policing*, 37(2), 373–388. <https://doi.org/10.1108/PIJPSM-03-2013-0029>
- 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>
- 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. (2017). How transformational leadership supports knowledge sharing: Evidence from Chinese manufacturing and service firms. *Chinese Management Studies*, 11(3), 479–497. <https://doi.org/10.1108/CMS-02-2017-0039>

- 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>
- 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>
- 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/ejbmr.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>
- Meher, J. R., & Mishra, R. K. (2022). Examining the role of knowledge sharing on employee performance with a mediating effect of organizational learning. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 52(2), 205–223. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-04-2020-0056>
- Mittal, S., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership and employee creativity: Mediating role of creative self-efficacy and moderating role of knowledge sharing. *Management Decision*, 53(5), 894–910. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2014-0464>
- Muda, I., Wardani, D. Y., Erlina, Maksum, A., Lubis, A. F., Bukit, R., & Abubakar, E. (2017). The influence of human resources competency and the use of information technology on the quality of local government financial report with regional accounting system as an intervening. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 95(20), 5552–5561.
- Nasir, J., Ibrahim, R. M., Sarwar, M. A., Sarwar, B., Al-Rahmi, W. M., Alturise, F., Samed Al-Adwan, A., & Uddin, M. (2022). The Effects of Transformational Leadership, Organizational Innovation, Work Stressors, and Creativity on Employee Performance in SMEs. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.772104>

- Oyemomi, O., Liu, S., Neaga, I., Chen, H., & Nakpodia, F. (2019). How cultural impact on knowledge sharing contributes to organizational performance: Using the fsQCA approach. *Journal of Business Research*, *94*, 313–319. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.027>
- Para-González, L., Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Lorente, A. R. (2018a). 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>
- Para-González, L., Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Lorente, A. R. (2018b). 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>
- 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>
- Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2021). EFFECT OF MANAGEMENT INNOVATION, TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, AND KNOWLEDGE SHARING ON MARKET PERFORMANCE OF INDONESIAN CONSUMER GOODS COMPANY. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, *19*(2), 424–434. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2021.019.02.18>
- 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>
- Singh, S. K., Mazzucchelli, A., Vessal, S. R., & Solidoro, A. (2021). Knowledge-based HRM practices and innovation performance: Role of social capital and knowledge sharing. *Journal of International Management*, *27*(1). <https://doi.org/10.1016/j.intman.2021.100830>
- 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>
- Syahrum, & Salim. (2012a). Metodologi Penelitian Kuantitatif. In R. Ananda (Ed.), *Cita Pustaka Media*. Cita Pustaka Media.
- Syahrum, & Salim. (2012b). Metodologi Penelitian Kuantitatif. In R. Ananda (Ed.), *Cita Pustaka Media*. Cita Pustaka Media.
- Tønnessen, Ø., Dhir, A., & Flåtén, B. T. (2021). Digital knowledge sharing and creative performance: Work from home during the COVID-19 pandemic.

- Technological Forecasting and Social Change*, 170.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120866>
- 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. (2019). Transformational leadership and knowledge sharing behavior in freelancers: A moderated mediation model with employee engagement and social support. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 12(2), 202–224. <https://doi.org/10.1108/JGOSS-08-2017-0030>
- Yousef Obeidat, B., Bahjat Abdallah, A., Osama Aqqad, N., Akhoershiedah, A. H. O. M., & Maqableh, M. (2017a). The Effect of Intellectual Capital on Organizational Performance: The Mediating Role of Knowledge Sharing. *Communications and Network*, 09(01), 1–27. <https://doi.org/10.4236/cn.2017.91001>
- Yousef Obeidat, B., Bahjat Abdallah, A., Osama Aqqad, N., Akhoershiedah, A. H. O. M., & Maqableh, M. (2017b). The Effect of Intellectual Capital on Organizational Performance: The Mediating Role of Knowledge Sharing. *Communications and Network*, 09(01), 1–27. <https://doi.org/10.4236/cn.2017.91001>
- Yulianti, W. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Integritas Perilaku Dan Kepercayaan Terhadap Pimpinan Dalam Peningkatan Kinerja SDM. *Jurnal Unissula*, 2(1), 282.
- Zaenudin, Z., & Prasetyaninghayu, A. N. N. (2018a). 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>
- Zaenudin, Z., & Prasetyaninghayu, A. N. N. (2018b). 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>