Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Knowledge Sharing* dengan *Trust in Leader* dan *Self-efficacy* sebagai Variabel Mediasi

(Studi Kasus pada Pegawai Hotel Tingkat Staff di Seluruh Indonesia)

SKRIPSI

Disusun oleh:

Nama : Muhammad Abyan Tio Hananta

NIM : 18311484

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

FAKULTAS BISNIS & EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2022

Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Knowledge Sharing* dengan *Trust in Leader* dan *Self-efficacy* sebagai Variabel Mediasi

(Studi Kasus pada Pegawai Hotel Tingkat Staff di Seluruh Indonesia)

SKRIPSI

ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar sarjana strata-1 di Jurusan Manajemen, Fakultas Bisnis & Ekonomika Universitas Islam Indonesia

Disusun oleh:

Nama : Muhammad Abyan Tio Hananta

NIM : 18311484

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

FAKULTAS BISNIS & EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2022

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

"Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku".

Yogyakarta, 2 November 2022

Penulis,



Muhammad Abyan Tio Hananta

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Knowledge Sharing* dengan *Trust in Leader* dan *Self-efficacy* sebagai Variabel Mediasi

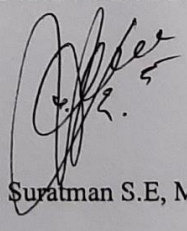
(Studi Kasus Pada Pegawai Hotel Tingkat Staff di Seluruh Indonesia)

Nama	: Muhammad Abyan Tio Hananta
NIM	: 18311484
Jurusan	: Manajemen
Bidang Konsentrasi	: Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 2 November 2022

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,



Andriyastuti Suratman S.E, M.M., CHRMP.

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

TUGAS AKHIR BERJUDUL

PENGARUH TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP TERHADAP KNOWLEDGE SHARING DENGAN SELF-EFFICACY DAN TRUST IN LEADER SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (STUDI KASUS PADA PEGAWAI HOTEL TINGKAT STAF DI SELURUH INDONESIA

Disusun Oleh	:	**MUHAMMAD ABYAN TIO HANANTA**
Nomor Mahasiswa	:	**18311484**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari, tanggal: Jumat, 09 Desember 2022

Penguji/ Pembimbing TA	:	Andriyastuti Suratman,,S.E., M.M.
Penguji	:	Arif Hartono,,S.E., MHRM., Ph.D.

Mengetahui
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia

Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.

HALAMAN PERSEMBAHAN



Alhamdulillahirabbil‘aalamin puji syukur saya ucapkan kepada Allah SWT atas karunianya sehingga saya bisa menyelesaikan karya penelitian ini, dan karya penelitian ini saya persembahkan kepada kedua orang tua saya Bapak Sutoto dan Ibu Nanik Wijati, kedua kakakku Sandy Tio Pratama dan Dea Tio Mareta, serta seluruh pihak di Universitas Islam Indonesia yang ikut andil dalam membantu proses pengerjaan karya ini hingga selesai.

Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Knowledge Sharing* dengan *Trust in Leader* dan *Self-efficacy* sebagai Variabel Mediasi

(Studi Kasus pada Pegawai Hotel Tingkat Staff di Seluruh Indonesia)

Muhammad Abyan Tio Hananta

Universitas Islam Indonesia

18311484@students.uii.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari *transformational leadership* terhadap *knowledge sharing* dengan peran mediasi dari *self-efficacy* dan *trust in leader*. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan kuisioner untuk memperoleh data primer yang disebarkan dengan bantuan jakpat.net. Responden pada penelitian ini merupakan pegawai hotel tingkat staf di seluruh Indonesia dengan jumlah total 143 responden. Kemudian diolah dengan metode PLS-SEM dengan aplikasi SmartPLS 4.0. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *transformational leadership* memberikan dampak yang positif terhadap *knowledge sharing*, *self-efficacy* dan *trust in leader*. Kemudian *self-efficacy* dan *trust in leader* sama – sama memberikan dampak yang positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing*. Serta telah dikonfirmasi adanya peran mediasi dari *self-efficacy* dan *trust in leader* dalam hubungan tidak langsung antara *transformational leadership* dan *knowledge sharing*.

Kata Kunci: *transformational leadership, knowledge sharing, self-efficacy, trust in leader*

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَٰنِ الرَّحِيمِ

Alhamdulillahirabbil'aalamin puji syukur saya ucapkan kepada Allah SWT, atas nikmat, rahmat serta karunianya kepada kita semua, kemudian sholawat serta salam selalu tercurah kepada Nabi kita yaitu Nabi Muhammad SAW sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian tugas akhir ini dengan baik yang berjudul "Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Knowledge Sharing* dengan *Trust in Leader* dan *Self-efficacy* sebagai Variabel Mediasi" (Studi Kasus pada Pegawai Hotel Tingkat Staff di Seluruh Indonesia).

Proses yang lama dalam menulis penelitian tugas akhir ini akhirnya dapat terselesaikan terlepas dari hambatan – hambatan yang ada. Tanpa adanya dukungan dan doa dari berbagai pihak secara langsung maupun tidak langsung tentu tulisan ini akan sangat sulit untuk diselesaikan. Sehingga saya ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar – besarnya kepada:

1. Allah SWT tuhan semesta alam yang telah memberikan nikmat, rahmat dan karunianya kepada penulis sampai saat ini.
2. Nabi Muhammad SAW, nabi kita semua yang menjadi panutan dan suri tauladan.
3. Bapak Prof. Fathul Wahid, S.T.,Sc., Ph.D., selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
4. Bapak Prof. Dr. Jaka Sriyana, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.

5. Bapak Arif Hartono, Drs., MHRM., Ph.D. selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
6. Ibu Andriyastuti Suratman S.E., M.M., CHRMP. selaku pembimbing saya yang secara langsung telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan tugas akhir ini. Ibu yang selalu memberikan saran dan masukan walaupun sangat sibuk sekali, semoga Bu Andri selalu diberikan kesehatan, kemudahan rezeki, dan dilancarkan segala urusannya di dunia maupun di akhirat oleh Allah SWT. *Aamiin.*
7. Kedua orang tuaku yang sudah membesarkan dan merawatku sampai saat ini. Segalanya yang telah diberikan dan dikorbankan tidak akan pernah mampu saya lunasi, semoga mama dan papa selalu berada dalam rahmat dan lindungan Allah SWT. *Aamiin.*
8. Kedua kakakku yang dari kecil sampai sekarang tidak pernah neko – neko ke adiknya sendiri, dukungan, saran, pengalaman, serta motivasi dari mereka berdua sangat membantu saya dalam menjalani kehidupan perkuliahan.
9. Teman – teman seperjuangan dari SMP sampai SMA yang selalu bareng selama 6 tahun di asrama, terutama buat teman – teman yang lanjut kuliah di Jogja. Sampai sekarang pun tidak pernah putus komunikasi di antara kita, senang bisa melihat proses dari teman – teman yang tadinya biasa – biasa aja, sekarang jadi luar biasa. Sukses untuk kita semua!
10. Untuk teman – teman dari jurusan Manajemen terutama yang pernah nge-event bareng dan organisasi bareng.

11. Untuk Mumtaz, Azzam, Rifky dan Angga yang dari awal masuk kuliah sampai sekarang selalu buat senyum dan senang dengan kehidupan di Jogja ini, selalu konsisten dengan jadwal jogging nya biar kurus dan *strong*!!
12. Sobat sekte UNISIPC ada bang Dhimas yang sebentar lagi sudah mau menikah, bang Bangkit yang setiap hari selalu nge-*hype*, Fikri yang konsisten selalu investasi saham dan reksadana sana sini, seneng dan bersyukur banget bisa dipertemukan. Pengalaman dan cerita dari mereka banyak memberikan saya wawasan dan pengetahuan baru.
13. Dan untuk seluruh pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu, terima kasih banyak atas dukungan dan doanya.

Akhir kata, penulisan penelitian tugas akhir ini masih belum sempurna sehingga penulis mengharapkan adanya kontribusi dari berbagai pihak untuk menyampaikan saran, kritik maupun penelitian lebih lanjut agar penelitian ini semakin baik kualitasnya dan dapat memberikan kontribusi positif oleh banyak pihak. Atas perhatiannya penulis ucapkan terima kasih.

Yogyakarta, 2 November 2022

Penulis,



Muhammad Abyan Tio Hananta

DAFTAR ISI

HALAMAN COVER i
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME iii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI iv
BERITA ACARA TUGAS AKHIR v
HALAMAN PERSEMBAHAN vi
ABSTRAK vii
KATA PENGANTAR viii
DAFTAR ISI xi
DAFTAR TABEL xv
DAFTAR GAMBAR xvi
BAB I PENDAHULUAN 1
1.1. Latar Belakang 1
1.2. Rumusan Masalah 6
1.3. Tujuan Penelitian 6
1.4. Manfaat Penelitian 7
BAB II KAJIAN PUSTAKA 9
2.1. Penelitian Terdahulu 9
2.2. Landasan Teori 32
2.2.1. *Transformational Leadership* 32
2.2.2. *Knowledge Sharing* 33
2.2.3. *Trust in Leaders* 35
2.2.4. *Self-efficacy* 36
2.3. Pengembangan Hipotesis 39

2.3.1. *Transformational Leadership* terhadap *Knowledge Sharing* 39
2.3.2. *Transformational Leadership* terhadap *Self-efficacy* 40
2.3.3. *Transformational Leadership* terhadap *Trust in Leader* 41
2.3.4. *Self-efficacy* terhadap *Knowledge Sharing* 42
2.3.5. *Trust in Leader* terhadap *Knowledge Sharing* 43
2.3.6. *Transfomational leadership* terhadap *Knowledge Sharing* melalui *Self-efficacy* 44
2.3.7. *Transfomational Leadership* terhadap *Knowledge Sharing* melalui *Trust in Leader* 44
2.4. Kerangka Pemikiran 45
BAB III METODOLOGI PENELITIAN 46
3.1. Pendekatan Penelitian 46
3.2. Populasi dan Sampel 46
3.3. Definisi Operasional Variabel 47
3.3.1. Pengertian Variabel 47
3.3.2. *Transformational Leadership* 48
3.3.3. *Knowledge Sharing* 49
3.3.4. *Self-efficacy* 49
3.3.5. *Trust in Leader* 50
3.4. Jenis dan Metode Pengumpulan Data 51
3.4.1. Data Primer 51
3.4.2. Metode Pengumpulan Data 52
3.5. Metode Analisis Data 52
3.5.1. Analisis Deskriptif 52
3.5.2. Analisis Jalur Menggunakan Aplikasi SmartPLS 4.0 52

3.6. Analisis Model Pengukuran 53
3.6.1. Uji Validitas 53
3.6.2. Uji Reliabilitas 54
3.7. Analisis Model Struktural 54
3.8. Uji Hipotesis 55
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN 56
4.1. Analisis Deskriptif 56
4.1.1. Analisis Deskriptif Karakteristik Responden 56
4.1.2. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian 59
4.1.3. Analisis Model Pengukuran (Outer Model) 66
4.1.4. Analisis Model Struktural (Inner Model) 76
4.1.5. Analisis Hipotesis 78
4.2. Pembahasan 81
4.2.1. Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Knowledge Sharing* 81
4.2.2. Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Self-efficacy* 82
4.2.3. Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Trust in Leader*. 84
4.2.4. Pengaruh *Self-efficacy* terhadap *Knowledge Sharing* 85
4.2.5. Pengaruh *Trust in Leader* terhadap *Knowledge Sharing* 86
4.2.6. Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Knowledge Sharing* dimediasi oleh *Self-efficacy* 87
4.2.7. Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Knowledge Sharing* dimediasi oleh *Trust in Leader* 88
BAB V KESIMPULAN 90
5.1. Kesimpulan 90
5.2. Saran 91

5.3. Batasan 92

DAFTAR PUSTAKA 93

LAMPIRAN 102

DAFTAR TABEL

Tabel 4. 1 Data Persebaran Lokasi Responden 56
Tabel 4. 2 Data Jenis Kelamin Responden 57
Tabel 4. 3 Data Usia Responden 58
Tabel 4. 4 Data Pendidikan Terakhir Responden 58
Tabel 4. 5 Data Hasil Rata – Rata Variabel *Transformational Leadership* (X1) . 59
Tabel 4. 6 Data Jumlah dan Persentase Jawaban Variabel *Transformational Leadership* 60
Tabel 4. 7 Data Hasil Rata – Rata Variabel *Self-efficacy* 61
Tabel 4. 8 Data Jumlah dan Persentase Jawaban Variabel *Self-efficacy* 62
Tabel 4. 9 Data Hasil Rata – Rata Variabel *Trust in Leader* 63
Tabel 4. 10 Data Jumlah dan Persentase Jawaban Variabel *Trust in Leader* 64
Tabel 4. 11 Data Hasil Rata – Rata Variabel *Knowledge Sharing* 65
Tabel 4. 12 Data Jumlah dan Persentase Jawaban Variabel *Knowledge Sharing*. 66
Tabel 4. 13 Nilai *Outer Loading* Indikator Variabel *Transformational Leadership* 68
Tabel 4. 14 Nilai *Outer Loading* Indikator Variabel *Self-efficacy* 68
Tabel 4. 15 Nilai Outer *Loading Indikator* Variabel *Trust in Leader* 69
Tabel 4. 16 Nilai Outer *Loading Indikator* Variabel *Knowledge Sharing* 69
Tabel 4. 17 Nilai AVE Konstruk Awal 70
Tabel 4. 18 Nilai AVE Konstruk Kedua 71
Tabel 4. 19 Nilai *Outer Loading* Keseluruhan Indikator 72
Tabel 4. 20 Nilai *Fornell-Larcker* antar Variabel 73
Tabel 4. 21 Nilai *Cross Loading* antara Variabel dengan Indikator 74
Tabel 4. 22 Nilai *Cronbach Alpha* & *Composite Reliability* Konstruk 75
Tabel 4. 23 Nilai *R-Squares* 76
Tabel 4. 24 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung 78
Tabel 4. 25 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung 80

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran 45
Gambar 4. 1 Hasil Analisis Model Pertama 67
Gambar 4. 2 Hasil Analisis Model Kedua 71

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan salah satu komponen penting dalam memberikan pelayanan, di sisi lain manajemen organisasi pun sangat dibutuhkan untuk menentukan kualitas sumber daya manusia dalam memberikan pelayanan yang berkualitas (Suratman, 2016). Tenaga kerja yang kompeten menjadi faktor penentu persaingan dan terdapat ketergantungan yang lebih besar pada pengetahuan, informasi, dan tingkat kompetensi karyawan yang tinggi (Karnouskos, 2017). Oleh karena itu penting untuk tidak hanya mempertahankan pengetahuan yang ada, melainkan untuk terus meningkatkannya dengan memperluas dan memanfaatkannya dengan lebih efisien. Pengetahuan juga menentukan kualitas dari sumber daya manusia. Di sisi lain, organisasi yang dibekali dengan pengetahuan yang mumpuni mampu bertahan hidup di ekonomi berbasis pengetahuan saat ini (Farooq, 2020) dan pengetahuan juga merupakan dasar dari keunggulan kompetitif perusahaan yang dapat menentukan nilai dari perusahaan tersebut (Shao *et al*., 2012). Untuk mempertahankan keunggulan kompetitif tersebut, maka organisasi perlu memperhatikan pentingnya praktik *knowledge sharing* sebagai bentuk penyaluran dan penyebaran pengetahuan untuk meningkatkan pengetahuan.

Knowledge sharing jika merujuk pada Razak *et al*. (2016) pada dasarnya merupakan sebuah proses untuk memperoleh pengalaman dari orang lain, atau

proses dalam manajemen pengetahuan yang digunakan untuk menciptakan, memanen, dan mempertahankan proses bisnis. Dalam globalisasi baru-baru ini, pengetahuan adalah sumber daya yang berharga untuk bisnis. Pengetahuan dianggap dihargai sebagai keunggulan kompetitif dalam bisnis untuk keberlanjutan dan ketahanan di pasar (Razak *et al*., 2016). Tujuan dari *knowledge sharing* bisa untuk menciptakan pengetahuan baru dengan menggabungkan pengetahuan yang ada atau mengeksploitasi pengetahuan yang ada dengan lebih baik (Christensen, 2007). *Knowledge sharing* sangat penting bagi keberhasilan perusahaan, karena mengarah pada penyebaran pengetahuan yang lebih cepat ke bagian – bagian organisasi yang dapat mengambil manfaat darinya (Farooq, 2020). *Knowledge sharing* juga memainkan peran penting dalam proses organisasi karena membantu organisasi untuk mentransfer ide atau solusi baru (Islam *et al*., 2011). Di sisi lain *knowledge sharing* terkadang masih menemui adanya halangan karena karyawan berusaha mempertahankan posisi mereka dengan memanfaatkan pengetahuan yang mereka miliki agar bisa tetap bisa bersaing dengan karyawan lainnya mengenai penghargaan, status, dan promosi (Lee & Ahn, 2007). Pemimpin di sini mempunyai peran dalam menentukan semua keputusan di organisasi termasuk di dalamnya praktik *knowledge sharing* (Le & Lei, 2017).

Bicara mengenai pemimpin, Baytok *et al*. (2014) dalam penelitiannya menyatakan bahwa gaya kepemimpinan *transformational leadership* memiliki pengaruh yang esensial dan berkontribusi terhadap praktik *knowledge sharing*, kemudian Kim & Park (2020) menyampaikan bahwa *transformational leadership* dapat mendorong karyawan untuk melakukan praktik *knowledge sharing*. Hal yang

sama disampaikan oleh Sudibjo & Prameswari (2021) bahwa *tranformational leadership* dapat mendorong partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan melalui kegiatan berbagi informasi dengan menciptakan suasana kerja yang saling percaya dan saling menghormati. Beberapa studi sebelumnya juga telah membuktikan bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap knowledge sharing (Le & Lei, 2017; Baytok *et al*., 2014) dan juga memberikan pengaruh positif (Ansellman & Mulder, 2020). Temuan oleh Ansellman & Mulder (2020) mengindikasikan bahwa *transformational leadership* sangat disarankan untuk diimplementasikan di lingkungan kerja perawat agar tercipta lingkungan kerja yang terberdayakan.

Lebih lanjut lagi Novitasari *et al.* (2021) menyatakan bahwa kepercayaan sangat penting dalam proses *knowledge sharing* karena dengan adanya kepercayaan maka tiap pekerja dapat mengambil risiko dan lebih mudah dalam menolong satu sama lain dalam hal pengetahuan. Mayer *et al.* (1995) mendefinisikan kepercayaan sebagai satu pihak yang menerima pihak lain dan adanya rasa saling membutuhkan. Kemudian Mayer *et al*. (1995) menekankan pentingnya kepercayaan yang mana dapat mengundang perilaku kooperatif, meningkatkan hubungan, mengurangi konflik dan memfasilitasi pembentukan kelompok kerja. Hal di atas sesuai dengan penelitian oleh Wang *et al*. (2014) yang menyatakan bahwa niat pekerja untuk melakukan *knowledge sharing* terbentuk dari tingkat kepercayaan yang tinggi. Lebih lanjut lagi Dirks & Ferrin (2002) dalam Whisnant & Khasawneh (2014) menyatakan bahwa kepercayaan dan komitmen juga dapat tercipta dari hubungan timbal balik yang sangat baik antar pemimpin dan bawahan. Sementara itu Khattak

et al. (2020) menyatakan bahwa kepercayaan dapat memperkuat ikatan antar pemimpin dan bawahannya, yang mana membuat kepercayaan sangat dipengaruhi oleh kepercayaan bawahan terhadap pemimpinnya. Berdasarkan uraian di atas maka dari sini penulis mengacu kepada kepercayaan dari bawahan terhadap pemimpin atau yang disebut sebagai *trust in leader*.

Kepercayaan yang dibangun dari pendekatan pemimpin kepada bawahannya dibutuhkan dalam praktik knowledge sharing secara implisit, dari hubungan yang telah berkembang tersebut dapat dirasakan adanya sistem pertukaran di antara mereka (Whisnant & Khasawneh, 2014). Penelitian oleh Le & Lei (2018) menyatakan bahwa empat aspek kepercayaan (*leader-disclosure, leader-reliance, member-disclosure & member-reliance*) meningkat melalui dampak signifikan dari praktik *transformational leadership* terhadap *knowledge sharing* secara langsung maupun tidak langsung. Melalui pernyataan di atas penulis akan meneliti juga terkait peran mediasi dari *trust in leader*.

Safdar *et al*. (2020) menjelaskan bahwa *self-efficacy* merupakan salah satu elemen penting dalam *knowledge sharing*. *Self-efficacy* merupakan bentuk kepercayaan diri seseorang terhadap kemampuannya dan hasil dari usaha mereka yang mana nantinya hal tersebut mempengaruhi perilaku mereka (Bandura, 1977; Chen & Hung, 2010). Kepercayaan diri yang tinggi akan memberikan pengaruh pada kinerja yang semakin baik yang mana hasilnya akan mampu mencapai atau melampaui apa yang diharapkan (Na-Nan *et al*. 2019). Self-efficacy di sini juga memotivasi individu terkait dengan usaha dalam meningkatkan persepsi orang lain tentang kompetensi mereka (Chen & Hung, 2010).

Conger & Kanugo (1998) dalam Kark *et al*. (2003) menyatakan bahwa perilaku *transformational leadership* dapat meningkatkan keyakinan karyawan terhadap *self-efficacy* mereka. Lebih lanjut lagi hal ini dibuktikan oleh Kark *et al.* (2003) dalam penelitiannya bahwa *transformational leadership* memiliki hubungan yang positif terhadap *self-efficacy*. Sehubungan dengan hal tersebut, hasil penelitian oleh Hentrich *et al*. (2017) mengindikasikan bahwa perkembangan sumber daya personal seperti *self-efficacy* dapat distimulasi oleh *transformational leadership*, karena karyawan mendapatkan dukungan instrumental dan emosional dari *transformational leadership* sehingga kemampuan mereka dapat meningkat (Franke & Felfe, 2011).

Berasarkan pernyataan dari penelitian – penelitian sebelumnya mengenai *knowledge sharing*, penulis akan meneliti faktor – faktor yang mempengaruhinya yaitu *transformational leadership*, *trust in leader*, dan *self-efficacy*. Penulis akan memilih karyawan tingkat staf yang berhubungan atau bertanggung jawab langsung terhadap supervisor yang bekerja di perhotelan di seluruh Indonesia sebagai responden penelitian karena penelitian – penelitian sebelumnya yang telah disebutkan belum banyak yang meneliti bisnis perhotelan apalagi untuk ukuran responden yang tersebar di hampir seluruh wilayah Indonesia, selain itu juga mereka dituntut untuk bisa membantu persaingan bisnis hotel yang tinggi di tengah – tengah wilayah yang memiliki banyak destinasi wisata, sehingga menuntut strategi yang baik agar mampu menarik minat para wisatawan. Kemudian juga banyak dari penelitian di atas yang dilakukan di luar negeri, maka peneliti mencoba untuk melakukan penelitian ini di dalam negeri. Penelitian ini diharapkan dapat

menjadi bahan kajian yang bermanfaat bagi banyak pihak dan terutama untuk bisnis perhotelan sehingga bisa lebih sadar akan pentingnya praktik *knowledge sharing*.

1.2. Rumusan Masalah

1. Apakah *transformational leadership* berpengaruh terhadap *knowledge sharing* di bisnis perhotelan?
2. Apakah *transformational leadership* berpengaruh terhadap *trust in leader* di bisnis perhotelan?
3. Apakah *transformational leadership* berpengaruh terhadap *self-efficacy* di bisnis perhotelan?
4. Apakah *trust in leader* berpengaruh terhadap *knowledge sharing* di bisnis perhotelan?
5. Apakah *self-efficacy* berpengaruh terhadap *knowledge sharing* di bisnis perhotelan?
6. Apakah ada pengaruh tidak langsung dari *transformational leadership* terhadap *knowledge sharing* melalui *trust in leader* di bisnis perhotelan?
7. Apakah ada pengaruh tidak langsung dari *transformational leadership* terhadap *knowledge sharing* melalui *self-efficacy* di bisnis perhotelan?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh antara *transformational leadership* terhadap *trust in leader*
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh antara *transformational leadership* terhadap *self-efficacy*

3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh antara *transformational leadership* terhadap *knowledge sharing*
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh antara *trust in leader* terhadap *knowledge sharing*
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh antara *self-efficacy* terhadap *knowledge sharing*
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh tidak langsung antara *transformational leadership* terhadap *knowledge sharing* melalui *trust in leader*
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh tidak langsung antara *transformational leadership* terhadap *knowledge sharing* melalui *self-efficacy*

1.4. Manfaat Penelitian

1. Bagi Pemimpin dan Bawahannya

   Penelitian ini diharapkan mampu untuk menjadi bahan masukan dan evaluasi bagi para pemimpin dan bawahannya terkait agar lebih memahami pentingnya pengaruh *transformational leadership* dalam membangun tingkat *self-efficacy* dan *trust in leader* untuk keberlangsungan proses *knowledge sharing* di lingkungan organisasi.

2. Bagi Akademisi

   Penelitian ini diharapkan bisa menjadi bahan diskusi bagi para akademisi untuk bisa diteliti dan tahu lebih lanjut mengenai pengaruh *transformational leadership*, *trust in leader*, dan *self-efficacy* terhadap

praktik *knowledge sharing* serta peran mediasi dari *trust in leader* dan *self-efficacy* dari hubungan *transformational leadership* dan *knowledge sharing* sehingga dapat memperluas wawasan.

3. Bagi Pihak Lain

   Penelitian ini diharapkan bisa menjadi bahan acuan atau referensi bagi pihak lain yang sedang melakukan kegiatan terkait dengan praktik *knowledge sharing*.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

1. (Le & Lei, 2017)

Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengklarifikasi pengaruh *transformational leadership*, aspek keadilan dan kepercayaan (*trust in leaders*) terhadap proses *knowledge sharing* di 56 perusahaan manufaktur dan jasa di China setelah menilai peran pengendalian pendidikan individu dan gender. Data dihasilkan melalui survey terhadap 353 responden. Penelitian ini menggunakan skala Likert 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju) untuk mengukur setiap item. Untuk mengetahui tingkat pengaruh dari masing – masing variabel terhadap variabel lainnya, penelitian ini menggunakan model persamaan struktural (SEM). Hasil dari penelitian ini mendukung semua hipotesis yaitu (1) *transformational leadership* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *knowledge collecting* dan *knowledge donating*, (2) *transformational leadership* memberikan pengaruh positif terhadap keadilan, (3) *transformational leadership* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *trust in leaders*, (4) keadilan memiliki pengaruh yang positif terhadap *trust in leaders*, (5) keadilan memiliki pengaruh positif terhadap *knowledge collecting* dan *knowledge donating*, dan (6) *trust in leaders* memiliki pengaruh positif terhadap *knowledge collecting* dan *knowledge donating*. Penenlitian ini juga mengkonfirmasi adanya peran mediasi dari keadilan dan

trust in leaders dalam hubungan antara *transformational leadership* dan *knowledge sharing*.

2. (Sudibjo & Prameswari, 2021)

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh *transformational leadership*, *person-organization fit*, dan *knowledge sharing* terhadap perilaku kerja inovatif guru – guru di 19 sekolah dasar swasta di Jakarta Selatan, Indonesia. Total ada sebanyak 260 guru sebagai responden dan pengukuran item menggunakan skala Likert dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). PLS-SEM digunakan untuk menganalisis data dan dibagi ke dalam dua bagian yaitu model luar (*Outer*) dan model dalam (*Inner*). Dari 11 hipotesis yang ada, salah satunya yaitu *transformational leadership* memiliki dampak positif terhadap perilaku *knowledge sharing* guru di sekolah, dan hipotesis tersebut didukung.

3. (Xiao *et al*., 2017)

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan kompleks antara kepemimpinan (*transformational leadership*) dengan *knoledge sharing* dimoderasi oleh peran pertukaran ideologi. Penelitian ini melibatkan 163 mahasiswa di China, pengumpulan data menggunakan kuisioner dengan skala Likert 1 (sangat tidak setuju) hingga 7 (sangat setuju. Analisis data menggunakan metode SEM-PLS dengan aplikasi SmartPLS 3.2.4. Hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa *transformational leadership* memberikan dampak yang positif terhadap *knowledge sharing*.

4. (Baytok *et al*., 2014)

Penelitian ini berfokus pada praktik *knowledge sharing* dan bertujuan untuk meneliti pengaruh *transformational leadership* terhadap *knowledge sharing* di International Hotel Chain (IHC) di Turki. Sampel pada penelitian ini merupakan administratif junior dan manajer level menengah yang berjumlah sebanyak 260 dan total 227 kuisioner yang dapat digunakan di 29 IHC. Data dikumpulkan menggunakan metode kuisioner dan pengukuran item menggunakan 5 poin skala Likert. Koefisien Cronbach's Alpha digunakan untuk mengukur validitas data – data yang ada. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa praktik *knowledge sharing* berkorelasi secara signifikan dengan perilaku *transformational leadership* sehingga *knowledge sharing* memiliki kinerja yang tinggi di IHC, serta *tranformational leadership* memiliki dampak yang positif terhadap *knowledge sharing*.

5. (Anselmann & Mulder, 2020)

Penelitian ini memiliki tujuan untuk menganalisis hubungan antara *transformational leadership, safe team climate, knowledge sharing and reflection,* dan kinerja tim. Penelitian ini dilakukan pada bidang keperawatan dan pekerja sosial di 12 organisasi di Bavaria, Jerman, yang mana diharuskan bekerja dalam tim setidaknya terdiri dari dua orang. Secara detailnya terdapat 32 tim dengan total sebanyak 183 anggota di dalamnya. Skala Likert digunakan untuk mengukur item dari setiap variabel yang diteliti dan model

persamaan struktural (SEM) digunakan untuk mengetahui tingkat pengaruh antar variabel. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa (1) *transformational leadership* memiliki hubungan positif dengan *safe team climate*, (2) *tranformational leadership* memiliki hubungan positif dengan *knowledge sharing and reflection* melalui *safe team climate*, (3) *safe team climate* berhubungan positif dengan *knowledge sharing and reflection*, (4) *knowledge sharing and reflection* berhubungan positif dengan kinerja tim tetapi hubungan di antara keduanya tidak signifikan.

6. (Kim & Park, 2020)

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara *transformational leadership*¸ iklim organisasional, perilaku *knowledge sharing* karyawan, dan *organizational learning*. Penelitian ini melibatkan beberapa perusahaan konstruksi dan komunikasi di Korea Selatan sebagai responden, dan data diperoleh menggunakan kuisioner dengan jumlah respon yang dapat digunakan sebanyak 282 respon dari 297 yang diterima. Untuk mengukur item dari setiap variabel digunakan skala Likert dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju) dan model persamaan struktural (SEM) digunakan untuk menguji hipotesis antar variabel. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa (1) *transformational leadership* memiliki dampak secara langsung dan positif terhadap iklim organiasi, *knowledge sharing*, dan *organizational learning*, (2) iklim organisasi memiliki dampak langsung terhadap *knowledge sharing* tetapi tidak untuk *organizational learning*, (3) *knowledge sharing* memiliki dampak langsung yang signifikan terhadap

organizational learning, (4) *transformational leadership* memiliki dampak tidak langsung yang signifikan terhadap *organizational learning* melalui iklim organisasi dan perilaku *knowledge sharing*.

7. **(**Iritanto & Sudibjo, 2019)

Menganalisis pengaruh *transformational leadership* dan *self-efficacy* terhadap *knowledge sharing* merupakan tujuan dari penelitian ini. Guru di SMA XYZ Jakarta Barat dipilih sebagai subjek penelitian dengan total sebanyak 112 responden, dan kuisioner digunakan sebagai media untuk memperoleh data. Item diukur menggunakan skala Likert dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju) dan analisis data menggunakan SmartPLS. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa *transformational leadership* memiliki dampak positif terhadap *self-efficacy* dan *knowledge sharing*, dan *self efficacy* juga memiliki dampak yang positif terhadap *knowledge sharing*.

8. (Francisco, 2019)

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak perilaku *transformational leadership* yang dimiliki oleh kepala sekolah terhadap *self-efficacy* guru di 5 Sekolah Menengah Atas di wilayah Plaridel, Filipina. Sebanyak 5 kepala sekolah dan 260 guru dipilih untuk menjadi responden pada penelitian ini dengan menyebarkan kuisioner langsung. Penelitian ini menggunakan alat hitung SPSS untuk mengolah data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* dari kepala sekolah yang

mempengaruhi *self-efficacy* guru dapat memberikan dampak yang baik terhadap promosi dan pengelolaan pengembangan sekolah.

9. (Prochazka *et al*., 2017)

Penelitian ini memiliki tujuan untuk menganalisis apakah *self-efficacy* dapat berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *transformational leadership* dan keterlibatan pengikut (bawahan). Sebanyak 307 karyawan yang bekerja di Republik Ceko yang menjadi responden dalam penelitian ini, mereka mengisi kuisioner online yang dikirimkan melalui email atau Facebook lalu disebarkan lagi kepada kenalan mereka. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa *transformational leadership* memiliki dampak positif terhadap keterlibatan bawahan secara langsung, tetapi hubungan *transformational leadership* terhadap *self-efficacy* lemah sehingga dampak mediasi yang terkonfirmasi dari *self-efficacy* juga lemah.

10. (Cavazotte *et al*., 2013)

Penelitian ini membahas mengenai hubungan antara *transformational leadership* dengan kinerja formal dan kinerja kontekstual dari karyawan bawahan di Brazil yang akan dimediasi oleh *self-efficacy* dan identifikasi pengikut-pemimpin. Kuisioner digunakan sebagai metode pengumpulan data terhadap 125 manajer di perusahaan multinasional yang bergerak di bidang layanan perbankan, tetapi hanya ada total 107 manajer yang melengkapi kuisioner yang diberikan. Pengukuran item menggunakan skala Likert dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju) dan PLS

digunakan untuk menilai model yang diusulkan. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa *transformational leadership* mempengaruhi *self-efficacy* pengikut secara positif dan langsung. *Self-efficacy* juga memediasi hubungan antara *transformational leadership* dan kinerja formal dan kinerja kontekstual karyawan bahawan.

11. (Caillier, 2016)

Penelitian ini meneliti bagaimana *transformational leadership* dengan kejelasan tujuan (*goal clarity*) sebagai variabel mediasi dalam mempengaruhi *self-efficacy*, *extra-role behaviors*, dan niat berpindah karyawan. Penelitian ini menggunakan jasa survey online bernama SurveyMonkey untuk membantu dalam menyebarkan kuisioner penelitian. Sebanyak 3.500 karyawan pemerintahan di Amerika Serikat diundang untuk mengisi kuisioner tersebut yang telah dikirimkan melalui email dan ada sebanyak 1.106 respon yang diterima. Tidak semua respon dapat digunakan dan hanya menyisakan 913 respon yang layak untuk dijadikan sebagai data. Pengukuran item menggunakan skala Likert dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 7 (sangat setuju). Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa *transformational leadership* berhubungan positif terhadap kejelasan tujuan. Lebih lanjut lagi *transformational leadership* tidak berhubungan positif dengan *self-efficacy* dan *extra-role behaviors* yang pada akhirnya tidak mendukung kejelasan tujuan sebagai mediator hubungan positif *transformational leadership* dengan *self-efficacy* dan *extra-role behaviors*. Hal tersebut mengindikasikan bahwa *transformational leadership* tidak

mempengaruhi *self-efficacy* secara langsung, melainkan secara tidak langsung melalui kejelasan tujuan.

12. (Li & Liu, 2020)

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara *transformational leadership* pada kepala sekolah dan kepemimpinan guru terhadap *self-efficacy* guru dan prestasi akademik siswa. Penelitian ini dilakukan di sekolah – sekolah di salah satu provinsi di China bagian selatan – pusat. Terdapat sebanyak 116 sekolah yang di dalamnya terdapat 1365 guru dan lebih dari 5000 murid yang datanya digunakan untuk diuji. Penelitian ini menggunakan metode SEM untuk analisis data. Hasil dari penelitian ini mengungkapkan bahwa *transformational leadership* kepala sekolah memberikan dampak yang positif terhadap *self-efficacy* guru.

13. (Hentrich *et al*., 2016)

Penelitian ini berusaha untuk menganalisis hubungan kompleks dari *transformational leadership* dan kesehatan karyawan (berhubungan dengan gangguan) di Jerman. Peneliti di sini berpendapat bahwa tekanan kognitif dan emosional dapat dikurangi dengan melibatkan peran *transformational leadership* yang dapat menurunkan tuntutan pekerjaan dan mengembangkan sumber daya personal (seperti *self-efficacy*). Data diperoleh dengan menggunakan kuisioner yang disebarkan ke pekerja di 22 fasilitas pelatihan perawat dan penyedia perawatan dengan total sebanyak 446 respon yang diperoleh. Lalu kuisioner disebarkan juga ke karyawan di 10 fasilitas layanan sosial dan kesehatan dengan total sebanyak 628 respon yang diterima, maka

total untuk semua respon yang diterima ada 1.074. Semua item dari setiap variabel diukur menggunakan skala Likert dan hipotesis dianalisis menggunakan model persamaan struktural (SEM). Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa (1) *transformational leadership* berhubungan positif dengan *self-efficacy* pekerjaan dan berhubungan negatif dengan tuntutan pekerjaan karyawan, (2) *Self-efficacy* pekerjaan berpengaruh negatif dan tuntutan pekerjaan karyawan berpengaruh positif terhadap gangguan, (3) Tuntutan pekerjaan karyawan dan *self-efficacy* pekerjaan memediasi hubungan negatif antara *transformational leadership* dan gangguan, maka di sini *transformational leadership* terkonfirmasi memiliki hubungan tidak langsung dengan gangguan secara signifikan.

14. (Wijaya & Dewi, 2020)

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti terkait pengaruh *transformational leadership* dan *self-efficacy* terhadap kinerja karyawan dan pengaruh *transformational leadership* terhadap *self-efficacy*. Penelitian ini dilakukan di Hotel Samabe Bali Suite and Villas Nusa Dua, Badung, dengan populasi 148 karyawan dan 1 manajer umum, kemudian diperoleh sebanyak 108 responden sebagai sampel penelitian. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa *transformational leadership* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap *self-efficacy*, yang artinya *self*-efficacy dapat ditingkatkan dengan gaya *transformational leadership*. *Self-efficacy* juga dikonfirmasi dapat berperan sebagai mediator dari pengaruh positif dan signifikan *transformational leadership* terhadap kinerja karyawan.

15. (Khattak *et al*., 2020)

Penelitian ini membahas mengenai peran mediasi dari *trust in leader* di dalam hubungan *transformational leadership* dengan identifikasi organisasi karyawan dan pengembangan keberlanjutan mereka. Penelitian ini dilakukan di Pakistan dengan menyasar karyawan yang bekerja di 8 organisasi sektor publik dan swasta di bidang perbankan, pendidikan tinggi, telekomunikasi dan kesehatan. Sebanyak 400 kuisioner disebarkan dengan total 282 respon yang dapat digunakan sebagai olah data. Item di dalam kuisioner diukur menggunakan skala Likert dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju), dan model persamaan struktural (SEM) digunakan untuk menguji hipotesis yang ada. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa *transformational leadership* berhubungan positif dengan identifikasi organisasi karyawan dan usaha pengembangan keberlanjutan karyawan, dan *transformational leadership* juga ditemukan memiliki hubungan positif secara langsung dengan *trust in leader*. Kemudian *trust in leader* juga memiliki dampak positif yang signifikan terhadap identifikasi organisasi karyawan dan usaha pengembangan keberlanjutan karyawan. Lebih lanjut lagi telah dikonfirmasi adanya peran mediasi dari *trust in leader* dalam hubungan antara *transformational leadership* dengan identifikasi organisasi karyawan dan usaha pengembangan keberlanjutan.

16. (Islam *et al*., 2021)

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara *transformational leadership* dan *championing behavior* dengan *trust in leader* sebagai variabel mediasi dalam konteks perubahan organisasi. Penelitian ini dilakukan di sektor perbankan di Bangladesh dengan karyawan yang bekerja full-time di sektor tersebut sebagai responden penelitian. Ada sebanyak 585 kuisioner yang disebarkan dan total sebanyak 300 respon yang dapat digunakan untuk analisis data. Item di dalam kuisioner diukur dengan skala Likert dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju) dan pengujian hipotesis menggunakan model persamaan struktural (SEM). Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa *transformational leadership* berhubungan postitif dengan *trust in leader* dan *championing behavior* dalam konteks perubahan organisasi, serta *trust in leader* juga dikonfirmasi dapat berperan sebagai mediasi dalam hubungan *transformational leadership* dan *championing behavior* dalam konteks perubahan organisasi.

17. (Phungsoonthorn & Charoensukmongkol, 2018)

Penelitian ini dilakukan untuk menguji peran dari *transformational leadership* terhadap intensitas *turnover* karyawan dengan *trust in leader* sebagai variabel mediasi. Pengumpulan data menggunakan kuisioner dengan pengukuran skala Likert dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju), kemudian ada total ada sebanyak 736 karyawan imigran Myanmar yang

bekerja di 2 perusahaan manufaktur di Thailand sebagai responden penelitian. Pengujian menggunakan metode PLS dan didapatkan hasil bahwa semakin tinggi peran *transformational leadership* maka intensitas *turnover* karyawan semakin menurun, dikonfirmasi juga *transformational leadership* memiliki hubungan yang positif terhadap *trust in leader*.

18. (Muslichah & Asrori, 2018)

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara *transformational leadership* dan kepuasan kerja dengan *trust in leader* sebagai variabel mediasi. Responden pada penelitian ini merupakan karyawan yang bekerja di Kantor Sekretariat Lokal Pasuruan, Indonesia, dengan total sebanyak 151 responden. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa *transformational leadership* dan *trust in leader* memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja, kemudian *transformational leadership* memiliki dampak positif terhadap *trust in leader*, dan dikonfirmasi bahwa *trust in leader* memediasi hubungan positif dari *transformational leadership* dan kepuasan kerja.

19. (Wang *et al*., 2016)

Penelitian ini membahas mengenai peran *transformational leadership* dalam mempromosikan permintaan masukan untuk karyawan dalam dinamika hubungan pemimpin-pengikut dan peran *trust in leader* dalam memediasi hubungan di antara keduanya. Penelitian ini dilakukan di organisasi komunikasi teknologi tinggi di China bagian utara dengan total sebanyak 388 data yang diperoleh dari bawahan dan pemimpinnya yang

bekerja sebagai karyawan tetap. Item dari variabel *transformational leadership* dan *trust in leader* diukur menggunakan skala Likert dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju), dan item dari variabel permintaan masukan dari atasan untuk bawahan diukur dengan skala Likert juga dari 1 (tidak pernah) hingga 5 (selalu). Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa *transformational leadership* berhubungan positif dengan *trust in leader* dan permintaan masukan, dan juga *trust in leader* secara signifikan berhubungan dengan permintaan masukan. Lalu dengan dikonfirmasinya peran mediasi secara penuh dari *trust in leader*, maka hubungan antara *transformational leadership* dan permintaan masukan tidak signifikan.

20. (Mahdikhani & Yazdani, 2020)

Penelitian ini berusaha untuk menganalisis mengenai peran *transformational leadership* terhadap kualitas pelayanan di dalam e-commerce dengan kepercayaan dan kinerja tim sebagai variabel mediasi. Karyawan yang bekerja di bidang e-commerce di beberapa provinsi di Iran dipilih untuk menjadi responden, lalu sebanyak 624 kuisioner disebarkan melalui sistem email bisnis dan diperoleh sebanyak 384 kuisioner yang dikembalikan untuk dianalisis. Semua item di dalam kuisioner diukur menggunakan skala Likert dari 1 (sangat rendah) hingga 5 (sangat tinggi), dan hipotesis dianalisis menggunakan model persamaan struktural (SEM) dengan pendekatan PLS. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa *transformational leadership* memiliki dampak yang positif terhadap kinerja tim, kemudian *transformational leadership* juga memiliki dampak positif

terhadap kepercayaan yang akan mengarah pada semakin kuatnya kepercayaan antar pemimpin-bawahan dan kepercayaan dengan sesama kolega yang dapat meningkatkan kinerja tim. Kemudian telah dikonfirmasi mengenai dampak positif dari *transformational leadership* dan kinerja tim terhadap kualitas pelayanan. Peran mediasi dari kepercayaan dan kinerja tim juga telah dikonfirmasi di dalam hubungan *transformational leadership* dengan kualitas pelayanan.

21. (Ogunmokun *et al*., 2020)

Penelitian ini membahas mengenai hubungan antara kecenderungan karyawan untuk percaya, struktur organisasi organik, perilaku *knowledge sharing*¸ dan inovasi pelayanan di 254 restauran di Lagos, Nigeria. Sebanyak 180 restauran bersedia untuk terlibat dalam penelitian, kemudian sebanyak 540 kuisioner disebarkan kepada karyawan yang bekerja di sana. Total ada sebanyak 453 sampel yang valid yang dapat digunakan untuk olah data. Metode pengolahan dan pengujian data menggunakan PLS-SEM, dan didapatkan hasil bahwa kecenderungan karyawan untuk percaya berhubungan positif dengan perilaku *knowledge sharing*, struktur organisasi organik dan inovasi layanan.

22. (Braun *et al*., 2013)

Penelitian ini dibahas dengan dua tingkatan, yaitu tingkat individual dan tingkat tim yang di dalamnya membahas mengenai hubungan antara *transformational leadership* dengan kepercayaan kepada supervisor dan tim, kepuasan kerja, dan kinerja tim. Penelitian ini dilakukan di lembaga riset

universitas di Jerman, menyasar 39 tim dengan total 360 responden yang meliputi karyawan dan atasan langsung mereka. Item dari setiap variabel diukur menggunakan metode dan tingkatan yang berbeda. *Transformational leadership* diukur menggunakan skala Likert dari 1 (tidak sama sekali) hingga 5 (sering), kepercayaan kepada supervisor diukur dari skala Likert 1 (sangat tidak setuju) hingga 7 (sangat setuju), kepercayaan kepada tim diukur dari skala Likert 1(sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju), kepuasan kerja diukur menggunakan skala wajah (face-scale) dengan 7 poin skala, dan kinerja tim diukur dari seberapa banyak mereka melakukan publikasi ilmiah di tahun 2010-2011. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa (1) persepsi individu dan persepsi tim terhadap *transformational leadership* supervisor berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dari tiap individu karyawan, (2) persepsi tim terhadap *transformational leadership* supervisor berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja tim, (3) kepercayaan kepada supervisor memediasi hubungan positif antara persepsi individu terhadap *transformational leadership* supervisor dan kepuasan kerja, (4) kepercayaan kepada tim memediasi hubungan positif dari persepsi tim terhadap *transformational leadership* supervisor dan kepuasan kerja, dan (5) tidak ada hubungan yang signifikan antara kepercayaan kepada tim dan kinerja tim.

23. (Tamjidyamcholo *et al*., 2013)

Penelitian terdahulu oleh Tamjidyamcholo *et al.* (2013) berdasarkan pada *knowledge sharing* yang berfokus pada profesi keamanan yang menganalisis faktor – faktor kunci meliputi sikap, *self-efficacy*, kepercayaan,

norma timbal balik, dan *sharing-language* sehubungan dengan niat pekerja keamanan informasi untuk berbagi pengetahuan. Kuisioner menggunakan skala Likert dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju) untuk mengukur item di dalamnya dan ditujukan kepada para ahli keamanan informasi di komunitas virtual seperti Information Security Professional Association (ISPA), Information Systems Security Association (ISSA), Society of Information Risk Analysts (SIRA), dan LinkedIn security groups. Sebanyak 138 respon valid diterima dan hipotesis diuji menggunakan SEM. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa *self-efficacy* tidak memberikan pengaruh apapun pada intensitas para ahli keamanan informasi untuk berbagi pengetahuan pada komunitas virtual, tetapi memiliki pengaruh yang positif terhadap sikap terhadap *knowledge sharing*.

24. (Singh *et al*., 2018)

Penelitian ini mengeksplorasi faktor – faktor yang mempengaruhi penggunaan Web 2.0 terhadap para *knowledge workers* (pekerja pengetahuan), yang mana dalam konteks ini Web 2.0 yang digunakan oleh tenaga kesehatan profesional di India. Faktor - faktor yang mempengaruhi tersebut berupa sikap terhadap *knowledge sharing* yang dipengaruhi juga oleh kepercayaan, usaha pencarian yang dirasakan, kegunaan yang dirasakan, manfaat hubungan timbal balik yang diharapkan, *self-efficacy* pengetahuan dan kenyamanan dalam membantu orang lain. Metode pengumpulan data menggunakan kuisioner yang diukur dengan skala Likert dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 7 (sangat setuju). Studi ini melibatkan

sebanyak 102 responden dengan hasil bahwa sikap terhadap *knowledge sharing* memiliki pengaruh yang positif terhadap niat untuk menggunakan aplikasi - aplikasi Web 2.0 oleh para *knowledge workers*, kemudian kenyamanan yang dirasakan dan *self-efficacy* pengetahuan juga memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap sikap *knowledge sharing*.

25. (Nguyen *et al*., 2019)

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisisi pengaruh motivasi intrinsik dan ekstrinsik terhadap *knowledge sharing* dimoderasi oleh pengaruh demografi individual, konteks organisasi dan konteks budaya. Studi ini menggunakan metode meta-analisis untuk memperoleh data berdasarkan 44 artikel yang melibatkan 14.023 partisipan dari beberapa negara. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi intrinsik (*self-efficacy* dan kenyamanan diri sendiri) dan motivasi ekstrinsik (hadiah dan *reciprocity*) memiliki hubungan positif dengan *knowledge sharing*.

26. (Na-Nan *et al*., 2019)

Penelitian terdahulu oleh Na-Nan *et al.* (2019) menguji mengenai bagaimana *self-efficacy* berhubungan baik secara langsung maupun tidak langsung dengan kinerja karyawan melalui dukungan lingkungan yang dirasakan dan *knowledge sharing*. Sampel pada penelitian ini merupakan admin yang bekerja di UKM di Central Thailand. Kemudian sebanyak 372 respon diterima dan sebanyak 344 yang responnya valid, pengukuran setiap item menggunakan skala Likert dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *self-efficacy* secara

signifikan berpengaruh positif terhadap *knowledge sharing*, sehingga *knowledge sharing* punya dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

27. (Le *et al*., 2018)

Penelitian oleh Le *et al.* (2018) memeriksa efek optimisme dan *self-efficacy* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan *transformational leadership* dan *knowledge sharing*. Data penelitian ini berasal dari respon kuisioner 365 partisipan yang bekerja di 80 perusahaan di provinsi Hunan, China. Kuisioner menggunakan skala Likert skala 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju) untuk mengukur tiap item. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa (1) *transformational leadership* memiliki korelasi yang positif terhadap *knowledge collecting* dan *knowledge donating*, (2) *transformational leadership* memberikan dampak yang positif secara langsung terhadap *self-efficacy* dan optimisme, (3) *self-efficacy* dan optimisme memberikan dampak yang positif secara langsung terhadap *knowledge collecting* dan *knowledge donating*, (4) serta dikonfirmasi adanya peran mediasi dari *self-efficacy* dan optimisme dalam hubungan antara *transformational leadership* dan *knowledge sharing*.

28. (Runhaar & Sanders, 2016)

Kemudian Runhaar & Sanders (2016) dalam penelitiannya menyajikan dua studi yang bertujuan untuk menjelaskan peran *knowledge sharing* dengan *self-efficacy* pekerjaan guru dan Manajemen Sumber Daya

Manusia (SDM). Studi pertama menjelaskan *knowledge sharing* melalui *self-efficacy* pekerjaan dan SDM berkomitmen tinggi, dan studi kedua menjelaskan *knowledge sharing* melalui *self-efficacy* pekerjaan dan kekhasan HRM (perspektif proses tentang HRM). Studi dilakukan dalam konteks lembaga Pendidikan dan Pelatihan Kejuruan Belanda (VET). Studi pertama memperoleh sampel sebanyak 410 guru di dalam 30 tim. Data diperoleh dengan kuisioner dengan pengukuran tiap item menggunakan skala Likert dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa *self-efficacy* berhubungan positif dengan *knowledge sharing* dengan $r = 0{,}16$ dan $p < 0{,}01$. Studi kedua memperoleh sampel sebanyak 282 guru di dalam 47 tim. Instrumen yang sama seperti studi pertama digunakan pada studi kedua dengan hasil bahwa *self-efficacy* berhubungan positif dengan *knowledge sharing* dengan $r = 0{,}38$ dan $p < 0{,}01$.

29. (Rahman *et al*., 2018)

Rahman *et al.* (2018) dalam penelitiannya menguji faktor yang menuntut keberhasilan dari perilaku *knowledge sharing* secara implisit. Populasi dalam penelitian ini merupakan staf akademik lembaga pendidikan tinggi di kota Dhaka, Bangladesh, yang sudah berpengalaman selama beberapa tahun dalam hal akademik, riset, dan hal administratif di lembaga mereka masing – masing. Data dalam penelitian ini diperoleh dari perguruan tinggi dan swasta, kemudian dari 200 kuisioner yang disebarkan, hanya ada sebanyak 150 respon yang diterima dan pengukuran item dari setiap variabel menggunakan skala Likert dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat

setuju). Hasil daalam penelitian ini menunjukkan bahwa *self-efficacy* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap perilaku *knowledge sharing* secara implisit di antara staf akademik.

30. (Novitasari *et al*., 2021)

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *trust in leader* terhadap inovasi karyawan dengan peran *knowledge sharing* sebagai variabel mediasi. Responden pada penelitian ini merupakan karyawan yang bekerja di industri manufaktur di Indonesia. Data yang diperoleh menggunakan kuisioner dan disebarkan kepada 273 karyawan, dan ada total sebanyak 121 respon yang diterima secara valid. Semua item dari setiap variabel diukur menggunakan skala Likert dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju), dan data yang diperoleh diproses menggunakan PLS dan SmartPLS 3.0. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa (1) *trust in leader* memberikan dampak yang signifikan terhadap *knowledge sharing*, (2) *knowledge sharing* memberikan dampak yang signifikan terhadap inovasi karyawan, (3) *trust in leader* memberikan dampak yang signifikan terhadap inovasi karyawan, dan (4) *knowledge sharing* dikonfirmasi memainkan peran mediasi dalam hubungan yang signifikan antara *trust in leader* dan inovasi karyawan.

31. (Wang *et al*., 2014)

Penelitian ini membahas mengenai bagaimana norma institusional dapat meningkatkan *knowledge sharing* dengan peran mediasi dari

kepercayaan dalam lingkup teori institusional. Penelitian ini menyasar 1000 karyawan yang bekerja di top 100 perusahaan high-tech di Taiwan dengan menggunakan kuisioner dan diterima sebanyak 389 respon, kemudian 49 respon dikeluarkan karena tidak lengkap hingga menyisakan 340 respon valid yang dapat digunakan untuk olah data. Skala Likert digunakan untuk mengukur semua item dari masing – masing variabel dari skala 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju), dan model persamaan struktural digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa (1) adanya hubungan positif antara norma institusional dengan *knowledge sharing*, (2) adanya hubungan positif antara norma institusional dengan kepercayaan, (3) kepercayaan berhubungan positif dengan *knowledge sharing*, dan (4) kepercayaan telah dikonfirmasi memiliki peran mediasi dalam hubungan antara norma institusional dan *knowledge sharing*.

32. (Phong *et al*., 2018)

Penelitian ini membahas mengenai peran *transformational leadership* dan *trust in leaders* dalam memberikan dampak kepada dua komponen dari *knowledge sharing* yaitu *knowledge collecting* dan *knowledge donating*. Data dikumpulkan dari para pemimpin dan staff yang bekerja di 63 perusahaan besar manufaktur dan pelayanan jasa yang berlokasi di Hunan, Beijing, dan Guangdong. 700 survey disebarkan kepada mereka dan diterima sebanyak 556 respon, kemudian hanya ada sebanyak 368 respon yang valid yang dapat digunakan untuk pengolahan dan analisis data. Semua item dari

setiap variabel diukur menggunakan skala Likert dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju) atau 1 (sangat tidak berkenan) hingga 5 (sangat berkenan). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa (1) *transformational leadership* berpengaruh positif secara signifikan terhadap *trust in leader*, (2) *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *knowledge collecting* dan *knowledge donating*, (3) *trust in leader* mempunyai dampak yang positif dan signifikan terhadap *knowledge collecting*, (4) *trust in leader* berhubungan positif dengan *knowledge donating*, dan (5) *trust in leader* dikonfirmasi dapat berperan sebagai mediator di dalam hubungan *transformational leadership* dengan *knowledge collecting* dan *knowledge donating*. Peneliti juga menambahkan bahwa berdasarkan dari hasil riset ditemukan peran penting dari lamanya pengalaman kerja dan tingkat pendidikan yang mengakibatkan tingginya tingkat kepercayaan staff kepada pemimpin mereka dan lebih berkenan untuk membagikan pengetahuan kepada sesama kolega.

33. (Rutten *et al*., 2016)

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan dampak dari rendahnya kepercayaan antar kolega terhadap kegiatan *knowledge sharing*. Penelitian ini dilakukan di perusahaan finansial di Belanda, responden merupakan karyawan yang memiliki kesetaraan dalam mengakses fasilitas pengetahuan. Sebanyak 244 kuisioner disebarkan dan diterima sebanyak 102 responden yang menjawab semua pertanyaan di dalam kuisioner secara lengkap sehingga dapat digunakan sebagai data yang valid untuk analisis dan olah

data. Item dari variabel kepercayaan diukur menggunakan skala Likert dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 7 (sangat setuju). Kemudian untuk item dari variabel *knowledge sharing* juga diukur menggunakan skala Likert dari 1 (tidak pernah) hingga 5 (sering). Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa karyawan dengan kepercayaan yang rendah maka kurang berkenan untuk membagikan pengetahuannya atau rendahnya tingkat *knowledge sharing*, sedangkan karyawan dengan tingkat kepercayaan yang tinggi maka mengarah pada tingkat perilaku *knowledge sharing* yang tinggi juga.

34. (Kim & Ko, 2014)

Penelitian oleh Kim & Ko (2014) ini membahas mengenai hubungan antara praktik sumber daya manusia dan perilaku *knowledge sharing* dengan peran *trust in supervisor* sebagai mediator. Data yang digunakan oleh penelitian ini diambil dari sumber sekunder yang dilakukan oleh kantor manajemen personalia (OPM) yang berlokasi di Amerika Serikat melalui Federal Employee Viewpoint Survey (FEVS) 2011. Responden di dalam data yang disajikan merupakan karyawan tetap dari Departemen dan lembaga besar dan lembaga kecil/independen di pemerintah federal AS dengan total sebanyak 222.959 respon valid yang digunakan sebagai penelitian. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa *trust in supervisor* memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap perilaku *knowledge sharing*. Kemudian dikonfirmasi bahwa *trust in supervisor* memoderasi hubungan antara persepsi karyawan terhadap praktik HR dengan perilaku *knowledge sharing*, dari hasil tersebut peneliti menyimpulkan bahwa jika tingkat *trust in supervisor* tinggi

maka akan menguatkan dampak persepsi terhadap perilaku *knowledge sharing*.

2.2. Landasan Teori

2.2.1. *Transformational Leadership*

2.2.1.1 Pengertian *Transformational Leadership*

Transformational leadership merupakan salah satu dari beberapa gaya kepemimpinan yang paling banyak dibahas. Bass (1985) dalam Baytok *et al*., (2014) dan Le & Lei (2017) menuturkan bahwa *transformational leadership* mempunyai peran untuk memotivasi para pengikutnya untuk meningkatkan kinerja dan mencapai bahkan melebihi apa yang diharapkan dengan tujuan untuk meningkatkan potensi para pengikutnya dengan visi, kepercayaan diri, dan motivasi inspirasional.

2.2.1.2 Perilaku dalam *Transformational Leadership*

Podsakoff *et al*., (1990) dan Bass *et al*., (2003) dalam penelitiannya menerangkan beberapa perilaku inti yang berkaitan dengan atau komponen dalam gaya *transformational leadership*:

1. *Providing an appropriate model / idealized influence*, yang berarti pemimpin dihormati, dipercaya dan dikenal oleh para pengikut dan pemimpin konsisten akan nilai dan norma yang dituntut kepada pengikutnya.
2. *Identifying and articulating a vision / inspirational motivation*, pemimpin memotivasi pengikut mereka dan membangkitkan semangat serta

antusiasme untuk masing – masing individu serta tim, kemudian mengajak pengikut untuk membayangkan tujuan di masa depan yang menarik.

3. *Fostering the acceptance of group goals*, pemimpin mendorong pengikutnya untuk saling bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama.
4. *High performance expectations*, pengikut diharapkan dapat menunjukkan kinerja dengan keunggulan dan kualitas yang tinggi oleh pemimpin mereka.
5. *Intellectual stimulation*, pemimpin mengajak pengikut untuk melatih kreativitas dan inovatif dengan dihadapkan pada berbagai macam keadaan dan masalah di organisasi.
6. *Individualized consideration / support*, pemimpin memenuhi kebutuhan dan keinginan yang berbeda – beda dari para pengikutnya, harapannya dengan terpenuhinya kedua hal tersebut akan tercipta suasana belajar yang mendukung sehingga para pengikut bisa semakin tumbuh dan berkembang.

2.2.2. *Knowledge Sharing*

2.2.2.1 Pengertian *Knowledge Sharing*

Zhang (2020) dalam penelitiannya menuturkan bahwa kekayaan intelektual individu, aset pribadi tidak berwujud, dan kekuasaan menjadi kesatuan yang dianggap sebagai pengetahuan. Wang & Noe (2010) menyatakan bahwa *knowledge sharing* merupakan sarana mendasar di mana karyawan dapat berkontribusi pada implementasi pengetahuan, inovasi, dan tentunya keunggulan kompetitif organisasi. *Knowledge sharing* sendiri didefinisikan sebagai proses yang dimaksudkan untuk mengeksploitasi pengetahuan yang ada (Christensen, 2007). Di sisi lain Razak *et al.* (2016) mendefinisikan *knowledge sharing* sebagai praktik

pertukaran dan penyebaran ide, pengalaman, dan pengetahuan dengan orang lain untuk memastikan pengetahuan tetap berkelanjutan dan dipertahankan dalam bisnis. Christensen (2007) juga sebelumnya telah mengatakan bahwa tujuan dari knowledge sharing bisa untuk menciptakan pengetahuan baru dengan menggabungkan pengetahuan yang ada secara berbeda atau menjadi lebih baik dalam mengeksploitasi pengetahuan yang ada. Dari sini kita mengetahui bahwa pengetahuan merupakan faktor yang sangat penting bagi persaingan dan keberlanjutan suatu organisasi.

2.2.2.2 Proses dari *Knowledge Sharing*

Hooff & Ridders (2004) menyatakan bahwa proses dari *knowledge sharing* meliputi dua indikator yaitu *knowledge donating* dan *knowledge collecting*. *Knowledge donating* berarti menyebarkan pengetahuan kepada orang lain dengan mengkomunikasikannya, sedangkan *knowledge collecting* yaitu mengumpulkan pengetahuan atau modal intelektual rekan kerja dengan cara berkonsultasi. Kedua proses di atas merupakan proses aktif di mana seseorang berkomunikasi untuk menyebarkan pengetahuan dan berkonsultasi untuk mengumpulkan pengetahuan.

2.2.2.3 Faktor yang mempengaruhi *Knowledge Sharing*

Penelitian sebelumnya menyatakan bahwa *knowledge sharing* dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti yang dinyatakan oleh Wang & Noe (2010) yang mana membagi faktor – faktor tersebut ke dalam dua hal, yang pertama dari konteks organisasional dan yang kedua dari karakteristik personal dan tim.

Faktor yang berasal dari konteks organisasional:

1. Budaya dan iklim organisasi,

2. dukungan manajemen,
3. karakteristik pemimpin
4. reward dan insentif,
5. dan struktur organisasi.

Kemudian faktor yang berasal dari karakteristik personal dan tim:

1. Karakteristik dan proses sebuah tim,
2. keragaman atau perbedaan seperti kelompok mayoritas dan minoritas,
3. jaringan sosial,
4. karakteristik budaya,
5. karakteristik individu,
6. dan faktor motivasi.

2.2.3. *Trust in Leaders*

2.2.3.1 Pengertian *Trust in Leaders*

Kepercayaan dapat diartikan sebagai bentuk keyakinan dan loyalitas kepada satu sama lain (Podsakoff *et al*., 1990; Lee & Choi 2003), kemudian Mayer *et al*., (1995) mendefinisikan kepercayaan sebagai satu pihak yang menerima pihak lain dan adanya rasa saling membutuhkan. Komunikasi akan semakin mudah dan lancar dengan adanya pondasi kepercayaan yang kuat (Lee & Choi, 2003). Hal tersebut sejalan dengan pernyataan oleh Colquitt *et al*., (2007) bahwa hubungan pertukaran sosial tidak akan terjadi jika tingkat kepercayaan yang ada rendah, kemudian kepercayaan membuat karyawan menjadi lebih lapang dalam mengambil risiko dan kinerja mereka cenderung menjadi lebih baik. Dalam konteks penelitian ini

kepercayaan akan diarahkan pada kepercayaan pengikut kepada pemimpinnya (*trust in leaders*).

Gillespie (2003) menyatakan bahwa *trust in leader* terdiri dari dua dimensi yaitu *reliance-based trust* dan *disclosure-based trust*. *Reliance-based trust* merupakan dimensi kepercayaan di mana kita mengandalkan kemampuan, pengetahuan, keputusan atau tindakan orang lain. Lalu *disclosure-based trust* merupakan dimensi kepercayaan di mana kita terbuka dan membagikan hal – hal yang bersifat sensitif kepada orang lain seperti masalah pekerjaan atau informasi pribadi.

2.2.4. *Self-efficacy*

2.2.4.1 Pengertian *Self-efficacy*

Seperti yang telah disebutkan sebelumnya pada BAB I oleh Bandura (1977) bahwa *self-efficacy* merupakan kepercayaan seseorang terhadap kemampuannya dan hasil dari usaha mereka yang mana nantinya hal tersebut mempengaruhi perilaku mereka. *Self-efficacy* bisa dikatakan sebagai salah satu elemen penting dalam knowledge sharing karena mencerminkan kepercayaan diri seorang individu dengan kemampuannya dalam menghadapi suatu kondisi dan melakukan tugas tertentu dengan sukses (Le *et al*., 2018). Maka dari itu ketika seseorang kekurangan rasa *self-efficacy*, akan berdampak pada situasi yang tidak dapat dikelola dengan baik meskipun ia tahu apa yang harus dilakukannya dan ia memiliki kemampuan untuk mengelola situasi tersebut (Bandura, 1990).

2.2.4.2 Dimensi *Self-efficacy*

Bandura (1977) menyatakan bahwa ada tiga dimensi di dalam *self-efficacy* yaitu *magnitude*, *strength*, dan *generality*. *Magnitude* atau tingkatan yang dimaksud adalah tingkat *self-efficacy* tiap individu menyesuaikan pada tingkatan tugas yang dirasa mereka mampu kerjakan, ada yang terbatas pada tugas – tugas yang sederhana, kemudian naik tingkat ke yang sulit, dan bahkan naik tingkat ke tugas yang sangat menguras tenaga dan pikiran. Dimensi *strength* menyatakan adanya perbedaan pada kekuatan *self-efficacy* tiap individu, individu dengan *self-efficacy* yang lemah lebih mudah padam dengan pengalaman yang kurang, sedangkan individu dengan *self-efficacy* yang kuat akan bertahan meskipun kurangnya pengalaman yang dimiliki. Yang terakhir aspek *generality* atau aspek umum di mana pengalaman dari setiap individu menciptakan tingkat keyakinan akan kemampuannya sendiri dalam menyelesaikan tugas – tugas.

2.2.4.3 Sumber – sumber yang membentuk *self-efficacy*

Bandura (1977) selanjutnya menuturkan bahwa ada empat sumber informasi yang menjadi dasar dari *self-efficacy*, keempat sumber tersebut adalah:

1. *Performance accomplishments*

   Dasar dari sumber ini adalah pengalaman penguasaan pribadi. Setiap individu memiliki kegagalan di setiap usahanya dan hal tersebut merupakan pengalaman yang dapat menjadikan mereka untuk lebih baik dalam menyelesaikan pekerjaan di masa depan. Kegagalan tersebut akan semakin berkurang dan keberhasilan dalam menyelesaikan tugas – tugas semakin

tinggi yang mana akan meningkatkan keyakinan individu tersebut akan kemampuannya dalam menyelesaikan tugas – tugas.

2. *Vicarious experiences*

   Sumber ini menyatakan bahwa *self-efficacy* dapat dibentuk dengan melihat pengalaman orang lain. Jika seorang individu melihat pengalaman keberhasilan dari usaha seseorang maka individu tersebut akan semakin tinggi keyakinannya terhadap kemampuannya. Dan sebaliknya apabila ia melihat pengalaman kegagalan seseorang maka keyakinan individu tersebut akan kemampuannya juga akan menurun.

3. *Verbal persuasion*

   Self-efficacy dapat meningkat dengan dukungan orang lain. Orang lain berusaha diyakinkan oleh orang disekitarnya bahwa mereka bisa dan mampu untuk berhasil menyelesaikan tugas atau pekerjaanya dengan kemampuan yang mereka miliki.

4. *Emotional arousal*

   Rangsangan emosional dapat mempengaruhi *self-efficacy* seseorang di saat orang tersebut sedang terancam. Mereka di sini merasa gelisah dan stres karena tingkat *self-efficacy* mereka yang rendah, sedangkan orang yang dapat mengendalikan rasa gelisah dan emosinya dikarenakan mereka memiliki tingkat *self-efficacy* yang tinggi.

2.3. Pengembangan Hipotesis

2.3.1. *Transformational Leadership* terhadap *Knowledge Sharing*

Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, Wang & Noe (2010) menyebutkan bahwa karakteristik pemimpin dari konteks organisasional merupakan salah satu dari beberapa faktor yang mempengaruhi perilaku *knowledge sharing*. Menurut Le & Lei (2017) *transformational leadership* berperan penting terhadap perilaku *knowledge sharing*. Lebih lanjut lagi Baytok *et al*., (2014) dalam penelitiannya menemukan bahwa beberapa perilaku spesifik dari *transformational leadership* seperti adanya dukungan untuk ide – ide kreatif dan inisiatif dalam berinovasi untuk merangsang karyawan secara intelektual, mendorong penerimaan tujuan, fokus pada pembelajaran dan inovasi berkelanjutan dengan memahami visi bersama, dan partisipasi aktif dalam *knowledge sharing* untuk membentuk tim dengan kinerja yang tinggi merupakan hal yang esensial bagi *knowledge sharing*.

Sudah banyak penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa *transformational leadership* mempunyai dampak bagi *knowledge sharing*. Penelitian oleh Sudibjo & Prameswari (2021); Baytok *et al*., (2014); Xiao *et al*., (2017); dan Kim & Park (2020) menyatakan bahwa *transformational leadership* memiliki dampak yang positif terhadap *knowledge sharing*, di sisi lain penelitian oleh Le & Lei (2017) menyatakan bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *knowledge sharing*, dan penelitian oleh Anselmann & Mulder (2020) menyatakan bahwa *transformational leadership* memiliki hubungan yang positif dengan *knowledge sharing*. Berdasarkan berbagai pernyataan di atas dapat ditarik hipotesis:

H1: *Transformational leadership* memberikan dampak yang positif terhadap *knowledge sharing*

2.3.2. *Transformational Leadership* terhadap *Self-efficacy*

Wijaya & Dewi (2020) menuturkan bahwa *transformational leadership* mempunyai peran untuk mengutamakan nilai – nilai moral dari pengikut agar mereka semakin sadar akan masalah etis dan juga untuk memanfaatkan sumber daya mereka dengan baik untuk mereformasi institusi. Pernyataan tersebut sejalan dengan hasil penelitian mereka bahwa *transformational leadership* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap *self-efficacy*, sehingga semakin tinggi *transformasional leadership* maka semakin tinggi pula tingkat *self-efficacy*. Hal yang sama juga dinyatakan Francisco (2019) dan Hentrich *et al*., (2016) bahwa *transformational leadership* berkorelasi positif dengan *knowledge sharing*. Lalu Cavazotte *et al*., (2013) & Li & Siu (2020) juga menyatakan bahwa *transformational leadership* memberikan dampak langsung dan positif terhadap *self-efficacy*.

Tetapi pernyataan – pernyataan di atas berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Prochazka *et al*., (2017) bahwa tingkat hubungan *transformational leadership* terhadap *self-efficacy* lemah, bahkan penelitian oleh Caillier (2016) menyatakan bahwa *transformational leadership* tidak berhubungan positif dengan *self-efficacy*. Berdasarkan berbagai pernyataan di atas dapat ditarik hipotesis:

H2: *Transformational leadership* memberikan dampak yang positif terhadap *self-efficacy*

2.3.3. *Transformational Leadership* terhadap *Trust in Leader*

Nilai dan karakteristik yang dimiliki oleh para pengikut mampu diubah dengan gaya *transformational leadership* yang diterapkan oleh pemimpin karena adanya sifat karismatik, sehingga para pengikut bisa lebih fokus untuk mencapai tujuan organisasi (Khattak *et al*., 2020). Hal tersebut akan membuat para pengikut semakin percaya pada pemimpin mereka yang kemudian telah dibuktikan oleh beberapa penelitian yang menyatakan bahwa *transformational leadership* berkorelasi positif dengan *trust in leader* (Khattak *et al*., 2020; Islam *et al*., 2021; Phungsoonthorn & Charoensukmongkol, 2018; Wang *et al*., 2016).

Lebih lanjut lagi penelitian lain oleh Mahdikhani & Yazdani (2020) dan Muslichah & Asrori (2018) menyatakan bahwa *transformational leadership* memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepercayaan, dan hal ini mengindikasikan bahwa *transformational leadership* dapat meningkatkan kepercayaan dengan mempengaruhi keyakinan dari masing – masing individu. Lalu penelitian oleh Braun *et al*., (2013) menyatakan bahwa *trust in leader* dikonfirmasi dapat berperan sebagai mediator dari hubungan positif antara persepsi individu terhadap *transformational leadership* supervisor dan kepuasan kerja. Berdasarkan berbagai pernyataan di atas dapat ditarik hipotesis:

H3: *Transformational leadership* memberikan yang dampak positif terhadap *trust in leader*

2.3.4. *Self-efficacy* terhadap *Knowledge Sharing*

Safdar *et al*., (2020) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kemampuan dan kepercayaan diri dapat ditingkatkan dengan *self-efficacy* yang kemudian akhirnya akan mengarah pada meningkatnya perilaku *knowledge sharing* yang semakin baik, hal tersebut sesuai dengan hasil penelitiannya bahwa *self-efficacy* memiliki korelasi positif dengan *knowledge sharing*. Hubungan antara *self-efficacy* dan *knowledge sharing* juga dijelaskan oleh Brooke *et al*., (2017) dalam penelitiannya yang menyatakan bahwa petani yang mempunyai tingkat *self-efficacy* yang tinggi yang didukung oleh pengalaman yang baik, dukungan sosial dan kepercayaan, telah membuat tingginya tingkat praktik *knowledge sharing* di antara mereka.

Kemudian beberapa penelitian terdahulu lainnya juga yang menyebutkan terkait *self-efficacy* yang memberikan pengaruh yang positif terhadap *knowledge sharing* (Na-Nan *et al*., 2019; Runhaar & Sanders, 2016), lalu *self-efficacy* yang memberikan pengaruh positif secara signifikan terhadap *knowledge sharing* (Le *et al*., 2018; Rahman *et al*., 2018; Singh *et al*., 2018). Nguyen *et al*., (2019) dalam penelitiannya menyatakan bahwa *self-efficacy* dan kenyamanan diri sendiri yang termasuk ke dalam motivasi intrinsik memiliki hubungan positif dengan *knowledge sharing*. Lalu penelitian oleh Tamjidyamcholo *et al*., (2013) menunjukkan bahwa *self-efficacy* tidak memiliki dampak apapun terhadap niat terhadap *knowledge sharing*, tetapi memiliki pengaruh yang positif terhadap sikap terhadap *knowledge sharing*. Berdasarkan beberapa pernyataan di atas dapat ditarik hipotesis:

H4: *Self-efficacy* memberikan dampak yang positif terhadap *knowledge sharing*

2.3.5. *Trust in Leader* terhadap *Knowledge Sharing*

Seperti yang telah disebutkan sebelumnya oleh Novitasari *et al*., (2021) dalam penelitiannya bahwa kepercayaan membuat seseorang lebih mudah dan lapang untuk menerima risiko yang akan diterimanya dari semua perilaku yang melibatkan pengetahuan, dan hal tersebut sesuai dengan hasil dari penelitiannya bahwa *trust in leader* memberikan dampak yang signifikan terhadap *knowledge sharing*. Lebih mudahnya seperti yang dijelaskan oleh Rutten *et al*., (2016) bahwa ketika ada karyawan dengan tingkat kepercayaan yang rendah maka tentunya ia kurang berkenan untuk membagikan pengetahuannya atau rendahnya tingkat *knowledge sharing* dan begitupun sebaliknya.

Bukti lain disampaikan oleh Wang *et al*., (2014) dan Ogunmokun *et al*., (2020) dalam penelitiannya bahwa kepercayaan memiliki hubungan positif dengan *knowledge sharing*, lebih lanjut lagi Kim & Ko (2014) menyatakan bahwa *trust in leader* memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap perilaku *knowledge sharing*. Begitupun dengan Phong *et al*., (2018) yang telah menyampaikan hasil penelitiannya dengan lebih spesifik bahwa *trust in leader* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *knowledge collecting* serta memiliki hubungan yang positif dengan *knowledge donating*. Berdasarkan beberapa pernyataan di atas dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H5: *Trust in leader* memberikan dampak yang positif terhadap *knowledge sharing*

2.3.6. *Transfomational leadership* terhadap *Knowledge Sharing* melalui *Self-efficacy*

Penelitian oleh Irianto & Sudibjo (2019) yang dilakukan terhadap guru – guru di SMA XYZ Jakarta Barat menemukan bahwa adanya dampak positif dari *transformational leadership* dan *self-efficacy* terhadap perilaku *knowledge sharing*. Hasil penelitian oleh Le *et al*., (2018) menyatakan bahwa *transformational leadership* memiliki dampak yang positif terhadap *knowledge sharing*, hal ini sesuai dengan temuan mereka selanjutnya di mana sikap dan perilaku karyawan terhadap *knowledge sharing* mampu diubah dengan karakteristik positif dari gaya *transformational leadership* seperti membangun ikatan yang kuat dengan karyawan dan menganggap mereka sebagai aset yang sangat berharga bagi perusahaan. Berdasarkan pernyataan di atas *transformational leadership* akan meningkatkan *self-efficacy* pengikut dan pada akhirnya akan meningkatkan perilaku *knowledge* sharing. Kemudian dapat ditarik hipotesis:

H6: *Transformational leadership* berpengaruh tidak langsung terhadap *knowledge sharing* melalui *self-efficacy*

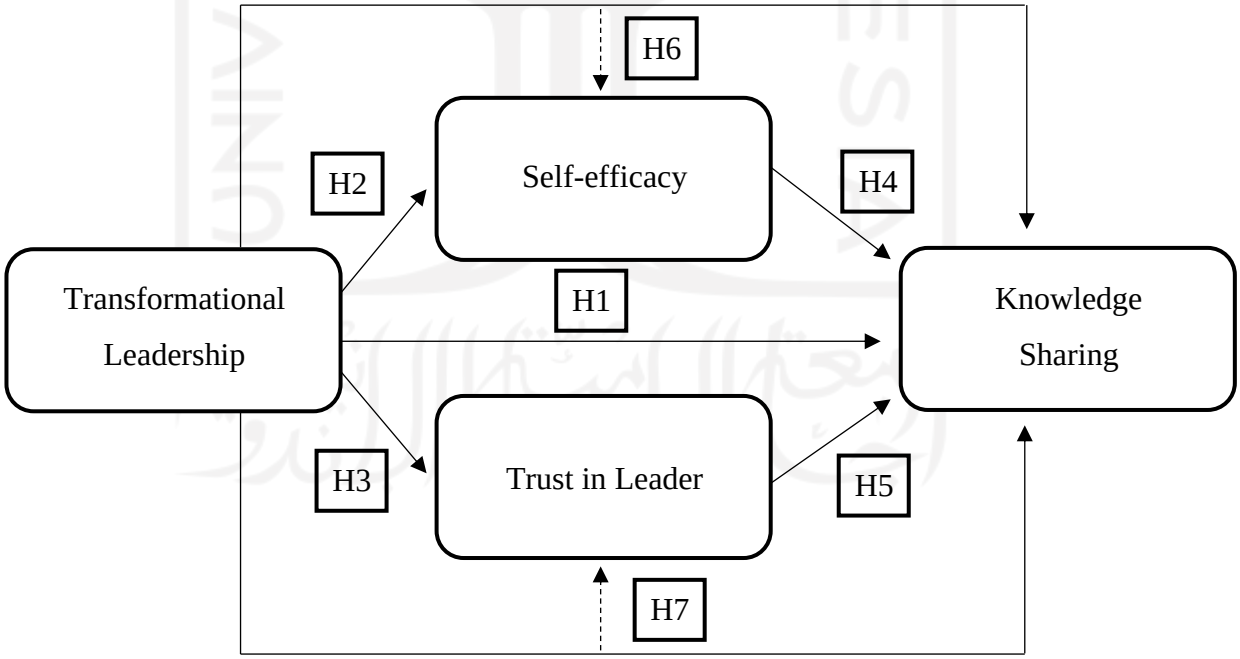
2.3.7. *Transfomational Leadership* terhadap *Knowledge Sharing* melalui *Trust in Leader*

Penelitian oleh Le & Lei (2017) menyatakan bahwa adanya pengaruh yang signifikan dari *transformational leadership* terhadap *trust in leader* dan *knowledge sharing*, kemudian *trust in leader* memiliki dampak yang positif terhadap *knowledge sharing* dan berperan sebagai mediator dalam hubungan *transformational leadership* dan *knowledge sharing*. Phong *et al*., (2018)

menyatakan bahwa adanya dampak positif dan signifikan dari *transformational leadership* terhadap *trust in leader* serta dampak positif terhadap *knowledge sharing*, kemudian *trust in leader* juga memberikan dampak positif dan signifikan terhadap *knowledge collecting* dan berhubungan positif dengan *knowledge donating*, dan dapat dikonfirmasi bahwa *trust in leader* dapat berperan sebagai mediator dari hubungan *transformational leadership* dan *knowledge sharing*. Berdasarkan penyataan di atas dapat ditarik hipotesis:

H7: *Transformational leadership* berpengaruh tidak langsung terhadap *knowledge sharing* melalui *trust in leader*

2.4. Kerangka Pemikiran



Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Menurut Creswell & Creswell (2017), pendekatan penelitian dapat dibagi menjadi 3 yaitu penelitian kualitatif, penelitian kuantitatif, dan campuran dari keduanya. Penelitian ini akan menggunakan pendekatan kuantitatif yaitu pendekatan di mana hubungan antar variabel diuji untuk menguji teori – teori objektif dan variabel – variabel yang diteliti diukur menggunakan prosedur statistik. Pendekatan kuantitatif dipilih oleh penulis untuk menunjukkan perbandingan dari kuantitas sebuah fenomena pada penelitian – penelitian sebelumnya.

3.2. Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2013) populasi merupakan wilayah generalisasi dari obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari. Sekaran & Bougie (2016) menuturkan bahwa populasi merupakan keseluruhan dari suatu subyek maupun obyek yang akan diteliti. Populasi pada penelitian ini merupakan karyawan tingkat staf yang bertanggung jawab langsung kepada supervisor yang bekerja di bisnis perhotelan di seluruh Indonesia yang berjumlah 260 orang sesuai dengan yang terdaftar di website jakpat.net.

Sampel menurut Sugiyono (2013) merupakan sebagian dari populasi yang dapat mewakili karakteristik dari populasi tersebut. Sampel merupakan himpunan

bagian dari populasi, dan setelah dipelajari kesimpulannya dapat digunakan untuk generalisasi populasi tersebut (Sekaran & Bougie, 2016). Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik *simple random sampling* dan didapatkan sebanyak 143 responden.

3.3. Definisi Operasional Variabel

3.3.1. Pengertian Variabel

Sugiyono (2013) menyatakan bahwa variabel merupakan sesuatu apa pun itu yang ditentukan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya, dan dinamakan variabel karena ia memiliki variasi di dalamnya.

Variabel eksogen atau disebut juga sebagai variabel independen, stimulus, prediktor, antecedent, merupakan variabel yang memberikan pengaruh atau yang menyebabkan adanya perubahan (Sugiyono, 2013). Variabel independen dalam penelitian ini adalah *transformational leadership* (X).

Kemudian variabel endogen atau disebut juga variabel dependen, output, kriteria, konsekuen, merupakan variabel yang dipengaruhi atau merupakan bentuk akibat dari varibel independen yang menyebabkan perubahan (Sugiyono, 2013). Variabel dependen dalam penelitian ini adalah *knowledge sharing* (Y).

Variabel mediasi atau intervening merupakan variabel yang menjadi perantara antara variabel eksogen dan variabel endogen, sehingga menyebabkan adanya hubungan tidak langsung antara variabel eksogen dan variabel endogen (Sugiyono, 2013). Variabel intervening dalam penelitian ini adalah *self-efficacy* (Z1) dan *trust in leader* (Z2).

3.3.2. *Transformational Leadership*

Bass (1985) menuturkan bahwa *transformational leadership* mempunyai peran untuk memotivasi para pengikutnya untuk meningkatkan kinerja dan mencapai bahkan melebihi apa yang diharapkan dengan tujuan untuk meningkatkan potensi para pengikutnya dengan visi, kepercayaan diri, dan motivasi inspirasional. Kemudian Sudibjo & Prameswari (2019) menyebutkan indikator pengukuran untuk *transformational leadership* yang mana indikator ini merupakan hasil rangkuman dari beberapa penelitian terdahulu yang dianalisis oleh mereka:

1. *Identifying and articulating a vision / inspirational motivation*
    - Pemimpin dapat dengan jelas menjelaskan visi dan misi organisasi kepada karyawan
    - Pemimpin dapat mengajak karyawan untuk bekerja sama demi visi misi organisasi
2. *Providing an appropriate model / idealized influence*
    - Pemimpin menunjukkan integritas dalam pekerjaan mereka
    - Pemimpin menunjukkan perilaku yang sesuai dengan nilai – nilai yang dianut oleh organisasi
    - Pemimpin menunjukkan tanggung jawab untuk melakukan perbaikan dalam organisasi
3. *Fostering the acceptance of group goals*
    - Pemimpin memberikan kesempatan kepada karyawan untuk bekerja sama
    - Pemimpin mendorong saya untuk bekerja dengan karyawan lain

3.3.3. *Knowledge Sharing*

Hooff & Ridders (2004) menyatakan bahwa *knowledge sharing* merupakan proses di mana adanya pertukaran pengetahuan antar individu dan bersama – sama mereka menciptakan pengetahuan yang baru. Dan berikut merupakan indikator pengukuran *knowledge sharing* menurut Hooff & Ridders (2004):

1. *Knowledge donating*
    - Membagikan informasi kepada rekan kerja di dalam dan luar departemen
    - Membagikan keahlian kepada rekan kerja di dalam dan luar departemen
2. *Knowledge collecting*
    - Rekan lainnya di dalam dan luar departemen memberi tahu apa yang mereka ketahui ketika ditanyakan
    - Rekan lainnya di dalam dan luar departemen memberi tahu keahlian mereka ketika ditanyakan

3.3.4. *Self-efficacy*

Bandura (1977) menyatakan bahwa *self-efficacy* merupakan kepercayaan seseorang terhadap kemampuan dan hasil dari usaha mereka yang mana nantinya hal tersebut mempengaruhi perilaku mereka. Berikut merupakan pengukuran untuk *self-efficacy* menurut Jones (1986) yang mana juga digunakan pada penelitian oleh Na-Nan *et al*., (2019):

- Pekerjaan baru saya cocok dengan lingkup kemampuan saya
- Saya tidak mengantisipasi adanya masalah dalam penyesuaian diri untuk bekerja di organisasi ini

- Saya merasa saya terlalu memenuhi syarat untuk pekerjaan yang akan saya lakukan
- Saya memiliki semua pengetahuan teknis yang saya butuhkan untuk menangani pekerjaan baru saya, yang saya butuhkan sekarang adalah pengalaman praktis
- Saya merasa yakin bahwa keterampilan dan kemampuan saya sama atau melebihi rekan – rekan masa depan saya
- Pengalaman dan pencapaian saya di masa lalu meningkatkan kepercayaan diri saya bahwa saya akan dapat bekerja dengan sukses di organisasi ini
- Saya bisa saja menangani pekerjaan yang lebih menantang daripada yang akan saya lakukan
- Berbicara secara profesional, pekerjaan baru saya benar – benar memenuhi harapan saya tentang diri saya sendiri

3.3.5. *Trust in Leader*

Menurut Mayer *et al*., (1995) kepercayaan didefinisikan sebagai satu pihak yang menerima pihak lain akan tindakannya dan adanya rasa saling membutuhkan, harapannya pihak yang dipercaya dapat melakukan sesuatu yang penting bagi yang mempercayainya. Berikut merupakan indikator pengukuran *trust in leader* menurut Gillespie (2003):

1. *Reliance-based trust*
   - Mengandalkan penilaian pemimpin terkait pekerjaan
   - Mengandalkan kemampuan dan keahlian pemimpin terkait tugas

- Bergantung kepada pemimpin untuk mengatasi masalah penting atas nama Anda
- Mengandalkan pemimpin untuk menggambarkan pekerjaan Anda secara akurat kepada orang lain
- Bergantung kepada pemimpin untuk mendukung dalam situasi yang sulit

2. *Disclosure-based trust*
   - Membagikan perasaan pribadi kepada pemimpin
   - Membagikan keyakinan pribadi kepada pemimpin
   - Percayakan kepada pemimpin mengenai masalah pribadi yang mempengaruhi pekerjaan Anda
   - Mendiskusikan bagaimana apa yang sebenarnya Anda rasakan terkait pekerjaan Anda, bahkan perasaan negatif dan frustasi
   - Mendiskusikan masalah atau kesulitan terkait pekerjaan yang berpotensi merugikan Anda

3.4. Jenis dan Metode Pengumpulan Data

3.4.1. Data Primer

Data pada penelitian ini bersumber dari data primer. Menurut Sugiyono (2013) data/sumber primer merupakan data/sumber yang memberikan langsung data kepada pengumpul data, kemudian Sekaran & Bougie (2016) menuturkan bahwa data primer merupakan data yang langsung dikumpulkan oleh peneliti.

3.4.2. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data primer pada penelitian ini menggunakan jasa penyebaran kuisioner online melalui jakpat.net. Jakpat.net merupakan media yang menyediakan jasa untuk menyebarkan kuisioner online sesuai permintaan dan kriteria dari konsumennya, kemudian responden yang sesuai dengan kriteria dan telah menjawab kuisioner online akan mendapatkan hadiah setelah selesai mengisi semua pertanyaan di dalam kuisioner. Untuk mengukur semua item di dalam kuisioner, penelitian ini menggunakan 5 poin skala Likert dengan rincian 1 (sangat tidak setuju), 2 (tidak setuju), 3 (netral), 4 (setuju) dan 5 (sangat setuju).

3.5. Metode Analisis Data

3.5.1. Analisis Deskriptif

Analsis deskriptif bertujuan untuk menyajikan data dalam bentuk informasi yang mudah dipahami oleh pembaca, yang disajikan di dalamnya berupa berbagai macam indikator seperti rata – rata, median, mode, varians, deviasi standar dan lainnya (Sudana & Setianto, 2018).

3.5.2. Analisis Jalur Menggunakan Aplikasi SmartPLS 4.0

Analisis data dan pengujian hipotesis pada aplikasi ini menggunakan aplikasi SmartPLS 4.0. Aplikasi ini digunakan karena terdapat metode PLS yang *powerfull* dan meniadakan asumsi – asumsi OLS regresi (Latan & Ghozali, 2012). Kemudian pada aplikasi ini juga terdapat program SEM yang secara esensial mampu untuk melakukan analisis jalur dengan variabel laten (Chin, 1998).

3.6. Analisis Model Pengukuran

3.6.1. Uji Validitas

Ghozali (2013) menyatakan bahwa dapat dikatakan valid jika sesuatu yang akan diukur oleh kuisioner dapat diungkapkan oleh pertanyaan di dalam kuisioner tersebut. Kemudian menurut Sekaran & Bougie (2016) uji validitas merupakan sebuah tes di mana suatu konsep tertentu diukur oleh seberapa baik instrumen yang telah dikembangkan. Dan berikut merupakan hal yang harus diperhatikan dalam menguji validitas suatu instrumen.

3.6.1.1. Validitas Konvergen

Terdapat dua faktor di dalam validitas konvergen untuk menguji validitas suatu instrumen, yaitu dengan melihat nilai *outer loading* dan nilai *average variance extracted* (AVE). Menurut Chin (1998) nilai untuk *outer loading* harus di atas 0.7, tetapi untuk nilai minimal dari 0.5 – 0.6 masih dianggap cukup, kemudian untuk nilai AVE harus lebih besar dari 0.5. Ketika kedua faktor tersebut sudah memenuhi syarat, maka kita bisa melanjutkan ke tahap selanjutnya yaitu dengan menganalisis validitas diskriminan.

3.6.1.2. Validitas Diskriminan

Terdapat dua faktor di dalam validitas konvergen untuk menguji validitas suatu instrumen, yaitu dengan melihat nilai *cross loading* dan nilai Fornell Larcker atau akar kuadrat AVE. Syarat untuk nilai *cross loading* adalah nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk sendiri harus lebih besar dari nilai korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya (Hair *et al*., 2021). Kemudian syarat

untuk nilai Fornell Larcker adalah nilai korelasi antara indikator konstruk dengan konstruk itu sendiri harus lebih besar dari konstruk lainnya (Latan & Ghozali, 2012).

3.6.2. Uji Reliabilitas

Ghozali (2013) menyatakan bahwa dapat dikatakan reliabel suatu kuisioner jika jawaban dari responden di dalamnya konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Lalu Sekaran & Bougie (2016) menyatakan bahwa uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui seberapa konsisten alat ukur mengukur konsep apa pun yang diukurnya. Pengukuran reliabilitas pada penelitian ini menggunakan uji statistik *cronbach alpha* (α) dan *composite reliability* (rho_a & rho_c), dan instrumen dapat dikatakan reliabel jika nilai *cronbach alpha* (α) dan nilai *composite reliability* (rho_a & rho_c) masing – masing lebih besar dari 0.70 (Hair *et al*., 2021).

3.7. Analisis Model Struktural

Analisis model strukural dilakukan dengan melihat nilai *R-Squares* dan nilai *Q-Squares*. Nilai *R-Squares* memiliki tujuan untuk melihat seberapa substantif nilai pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen (Latan & Ghozali, 2012). Analisis model struktural selanjutnya adalah dengan melihat nilai Q^2 *Predictive Relevance*. Jika Nilai *Q-Squares* > 0 diartikan bahwa *predictive relevance* dimiliki oleh model, jika *Q-Squares* < 0 diartikan bahwa *predictive relevance* kurang dimiliki oleh model. Rentang nilai 0 < *Q-Squares* < 1 memiliki arti semakin nilai *Q-Squares* mendekati nilai 1 maka model semakin baik (Latan & Ghozali, 2012).

Kemudian untuk menilai signifikansi suatu hubungan digunakan nilai *t-value* sebesar 1.96 (Hair *et al*. 2021).

3.8. Uji Hipotesis

Menurut Sugiyono (2013) hipotesis diartikan sebagai jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dan ada dua macam hipotesis yaitu hipotesis nol (Ho) yang menyatakan bahwa tidak adanya perbedaan antara parameter dengan data sampel, kemudian yang kedua yaitu hipotesis alternatif (Ha) yang menyatakan bahwa adanya perbedaan antara parameter dengan data sampel.

Pada uji ini digunakan proses *bootstrapping* untuk melihat apakah hipotesis ditolak atau diterima. Proses *bootstrapping* tidak hanya digunakan untuk menganalisis hipotesis pengaruh langsung, tetapi juga dapat digunakan untuk mengetahui adanya pengaruh tidak langsung dari suatu konstruk. Menurut Hair *et al*., (2021) penentuan apakah hipotesis ditolak atau diterima dapat dilihat dengan memperhatikan *p-values*, yaitu probabilitas kesalahan dalam menolak nilai null hipotesa. Untuk nilai *t-values* sebesar 1.96, maka signifikansi *p-values* adalah sebesar 0.050. Dan berikut merupakan kriteria untuk mengetahui apakah suatu hipotesis ditolak atau diterima:

- Hipotesis ditolak : Ho diterima dan Ha ditolak : *p-values* > 0.050
- Hipotesis diterima : Ho ditolak dan Ha diterima : *p-values* < 0.050

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai hasil penelitian dari pengaruh *transformational leadership* terhadaap perilaku *knowledge sharing* dengan *trust in leader* dan *self-efficacy* sebagai variabel mediasi. Responden pada penelitian ini merupakan karyawan hotel tingkat staf di seluruh Indonesia. Data pada penelitian ini merupakan data primer yang diperoleh dari kuisioner daring melalui bantuan pihak ketiga yaitu Jakpat.net yang membantu menyebarkan kuisioner kepada 143 responden di seluruh Indonesia.

4.1. Analisis Deskriptif

4.1.1. Analisis Deskriptif Karakteristik Responden

Responden pada penelitian ini merupakan pegawai hotel tingkat staf yang tersebar di seluruh Indonesia. Kemudian diperoleh sebanyak 143 responden dengan persebaran lokasi di beberapa provinsi seperti yang ditunjukkan pada tabel 4.1 di bawah ini:

Tabel 4. 1 Data Persebaran Lokasi Responden

No.	Provinsi	Responden	Persentase
1	Banten	2	1.40%
2	Jawa Barat	30	20.98%
3	DKI Jakarta	20	13.99%
4	Jawa Tengah	12	8.39%
5	DI Yogyakarta	7	4.90%
6	Jawa Timur	16	11.19%
7	Sumatera Utara	5	3.50%
8	Sumatera Barat	2	1.40%
9	Riau	1	0.70%

10	Jambi	1	0.70%
11	Sumatera Selatan	2	1.40%
12	Lampung	4	2.80%
13	Kepulauan Riau	5	3.50%
14	Kalimantan Selatan	2	1.40%
15	Kalimantan Timur	2	1.40%
16	Sulawesi Tengah	1	0.70%
17	Sulawesi Selatan	1	0.70%
18	Bali	28	19.58%
19	Nusa Tenggara Barat	2	1.40%
TOTAL		**143**	**100.00%**

Sumber: Data Primer Diolah, 2022.

Berdasarkan data yang diperoleh, mayoritas responden merupakan laki – laki dengan jumlah sebanyak 93 responden dengan persentase sebesar 65.03% dan 50 responden sisanya merupakan perempuan dengan persentase sebesar 34.97%. Adapun data tersebut dapat dilihat pada tabel 4.2 di bawah ini:

Tabel 4. 2 Data Jenis Kelamin Responden

No.	Jenis Kelamin	Responden	Persentase
1	Laki – Laki	93	65.03%
2	Perempuan	50	34.97%
TOTAL		**143**	**100.00%**

Sumber: Data Primer Diolah, 2022.

Berdasarkan data yang diperoleh, mayoritas responden pada penelitian ini berusia antara 20 – 25 tahun sebanyak 45 responden dengan persentase sebesar 31.47% dan 26 – 29 tahun sebanyak 44 responden dengan persentase sebesar 30.77%. Kemudian responden dengan rentang usia 30 – 35 tahun berjumlah 28 orang, usia 36 – 39 tahun berjumlah 12 responden, 40 – 45 tahun berjumlah 9 responden, dan untuk usia > 45 tahun berjumlah 5 responden. Untuk lebih jelasnya keseluruhan jumlah dan persentase usia responden dapat dilihat pada tabel 4.2 di bawah ini:

Tabel 4. 3 Data Usia Responden

No	Usia	Responden	Persentase
1	< 16	0	0.00%
2	16-19	0	0.00%
3	20-25	45	31.47%
4	26-29	44	30.77%
5	30-35	28	19.58%
6	36-39	12	8.39%
7	40-45	9	6.29%
8	> 45	5	3.50%
TOTAL		**143**	**100.00%**

Sumber: Data Primer Diolah 2022.

Berdasarkan data Pendidikan terakhir yang diperoleh, mayoritas responden merupakan lulusan SMA se-derajat dengan jumlah sebanyak 75 responden dan persentase sebesar 52.45%, jumlah mayoritas kedua adalah responden dengan lulusan Sarjana dengan jumlah sebanyak 42 responden dan persentase sebesar 29.37%. Untuk lebih lengkapnya dapat dilihat pada tabel 4.4 di bawah ini:

Tabel 4. 4 Data Pendidikan Terakhir Responden

No	Pendidikan Terakhir	Responden	Persentase
1	SD	0	0.00%
2	SMP	3	2.10%
3	SMA	75	52.45%
4	Diploma 1	9	6.29%
5	Diploma 2	2	1.40%
6	Diploma 3	11	7.69%
7	S1 / Sarjana	42	29.37%
8	S2 / Magister	1	0.70%
9	S3 / Doktor	0	0.00%
10	Lainnya	0	0.00%
TOTAL		**143**	**100.00%**

Sumber: Data Primer Diolah, 2022.

4.1.2. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Berikut akan disajikan mengenai analisis deskriptif variabel *transformational leadership*, *self-efficacy*, *trust in leader* dan *knowledge sharing* yang ditunjukkan dengan besaran nilai mean dari masing – masing variabel. Interval mean ditentukan oleh persamaan berikut:

$$Interval = \frac{Nilai\ Maksimum - Nilai\ Minimum}{Nilai\ Maksimum}$$

$$Interval = \frac{5-1}{5} = 0.8$$

Dengan nilai interval sebesar 0.8 maka dapat diketahui hasilnya sebagai berikut:

- 1.00 – 1.70 = sangat tidak setuju
- 1.80 – 2.50 = tidak setuju
- 2.60 – 3.30 = netral
- 3.40 – 4.10 = setuju
- 4.20 – 5.00 = sangat setuju

4.1.2.1. Hasil Analisis Variabel Eksogen

Variabel eksogen pada penelitian ini adalah *transformational leadership* (X1), dan berikut merupakan hasil dari jawaban responden pada variabel tersebut yang disajikan dalam tabel 4.5:

Tabel 4. 5 Data Hasil Rata – Rata Variabel Transformational Leadership (X1)

Indikator *Transformational Leadership*	Mean	Keterangan
Dapat menjelaskan visi dan misi organisasi	3.66	Tinggi
Dapat mengajak karyawan untuk bekerja sama	3.86	Tinggi
Menunjukkan integritas dalam pekerjaan	3.74	Tinggi
Perilaku yang sesuai dengan nilai – nilai organisasi	3.74	Tinggi
Tanggung jawab untuk perbaikan dalam organisasi	3.84	Tinggi

Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk bekerja sama	4.07	Tinggi
Mendorong karyawan untuk bekerja sama dengan karyawan lain	3.84	Tinggi
RATA – RATA TOTAL	**3.82**	**Tinggi**

Sumber: Data Primer Diolah, 2022.

Berdasarkan data di atas, dapat disimpulkan bahwa rata – rata total dari seluruh indikator sebesar 3.82 yang masuk pada kategori "tinggi". Rata – rata tertinggi ada pada indikator dapat mengajak karyawan untuk bekerja sama dengan nilai sebesar 3.86 yang masuk pada kategori "tinggi", dan rata – rata terendah sebesar 3.66 yang masuk pada kategori "tinggi" pada indikator dapat menjelaskan visi dan misi organisasi. Kesimpulan dari hasil data di atas menunjukkan bahwa pemimpin sudah dapat menunjukkan sebagian besar perilaku dari *transformational leadership*.

Di bawah ini disajikan data jumlah dan persentase jawaban seluruh responden pada variabel *transformational leadership*:

Tabel 4. 6 Data Jumlah dan Persentase Jawaban Variabel Transformational Leadership

Interval	Kategori	Jumlah	Persentase
1.00 – 1.70	Sangat Rendah	2	1.40%
1.80 – 2.50	Rendah	5	3.50%
2.60 – 3.30	Netral	25	17.48%
3.40 – 4.10	Tinggi	72	50.35%
4.20 – 5.00	Sangat Tinggi	39	27.27%
TOTAL		**143**	**100%**

Sumber: Data Primer Diolah, 2022.

Berdasarkan data di atas dapat disimpulkan bahwa sebagian besar dari 143 responden menilai tinggi pemimpinnya dengan jumlah 72 responden dan persentase

sebesar 50.35% yang menilai tinggi pemimpinnya, kemudian 39 responden menilai sangat tinggi pemimpinnya dengan persentase sebesar 27.27%. Sisanya ada sebanyak 2 responden yang menilai sangat rendah pemimpinnya dengan persentase sebesar 1.40%, 5 responden menilai rendah pemimpinnya dengan persentase sebesar 3.50% dan 25 responden yang netral dengan persentase sebesar 17.48%.

4.1.2.2. Hasil Analisis Variabel Mediasi

1. Variabel *Self-efficacy*

Tabel 4. 7 Data Hasil Rata – Rata Variabel Self-efficacy

Indikator *Self-efficacy*	Mean	Keterangan
Pekerjaan baru yang cocok dengan lingkup kemampuan	3.89	Tinggi
Tidak mengantisipasi adanya masalah dalam penyesuaian diri untuk bekerja di organisasi	3.05	Netral
Terlalu memenuhi syarat mengenai pekerjaan yang sedang dilakukan	3.41	Tinggi
Memiliki semua pengetahuan teknis	3.68	Tinggi
Kemampuan yang dimiliki sama atau melebihi rekan – rekan di masa depan	3.52	Tinggi
Kepercayaan diri akan sukses dalam bekerja akibat dari pengalaman dan pencapaian di masa lalu	3.88	Tinggi
Dapat melakukan pekerjaan yang lebih menantang	3.59	Tinggi
Pekerjaan baru yang memenuhi harapan tentang diri sendiri	3.64	Tinggi
TOTAL	**3.58**	**Tinggi**

Sumber: Data Primer Diolah, 2022.

Tabel 4.7 menunjukkan bahwa rata – rata dari keseluruhan indikator variabel *self-efficacy* sebesar 3.58 yang masuk pada kategori “tinggi”. Rata – rata tertinggi yaitu sebesar 3.89 dengan indikator pekerjaan baru yang cocok dengan lingkup kemampuan. Kemudian rata – rata tertinggi kedua sebesar 3.88 yang masuk

pada kategori “tinggi” dengan indikator kepercayaan diri akan sukses dalam bekerja akibat dari pengalaman dan pencapaian di masa lalu. Rata – rata terendah memiliki nilai sebesar 3.05 yang masuk pada kategori “netral” dengan indikator tidak mengantisipasi adanya masalah dalam penyesuaian diri untuk bekerja di organisasi. Secara kesimpulan mayoritas dari 143 responden telah memiliki keyakinan yang kuat dengan kemampuan mereka untuk bisa sukses di dalam pekerjaan mereka baik di masa sekarang maupun di masa depan.

Berikut disajikan data jumlah dan persentase jawaban seluruh responden pada variabel *self-efficacy*:

Tabel 4. 8 Data Jumlah dan Persentase Jawaban Variabel Self-efficacy

Interval	Kategori	Jumlah	Persentase
1.00 – 1.70	Sangat Rendah	2	1.40%
1.80 – 2.50	Rendah	1	0.70%
2.60 – 3.30	Netral	55	38.46%
3.40 – 4.10	Tinggi	67	46.85%
4.20 – 5.00	Sangat Tinggi	18	12.59%
TOTAL		**143**	**100%**

Sumber: Data Primer Diolah, 2022.

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa sebanyak 1.40% responden menilai sangat rendah keyakinan mereka akan kemampuan mereka sendiri, kemudian sebanyak 0.70% orang menilai rendah, 38.46% menilai netral, 46.85% menilai tinggi dan 12.59% menilai sangat tinggi. Hasil di atas dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden telah menilai tinggi *self-efficacy* mereka.

2. Variabel *Trust in Leader*

Tabel 4. 9 Data Hasil Rata – Rata Variabel Trust in Leader

Indikator *Trust in Leader*	Mean	Keterangan
Mengandalkan penilaian pemimpin terkait pekerjaan	3.51	Tinggi
Mengandalkan kemampuan dan keahlian pemimpin terkait tugas	3.32	Netral
Bergantung kepada pemimpin untuk mengatasi masalah penting atas nama saya	2.86	Netral
Mengandalkan pemimpin untuk menggambarkan pekerjaan saya secara akurat kepada orang lain	3.10	Netral
Bergantung kepada pemimpin untuk mendukung saya dalam situasi yang sulit	3.36	Netral
Membagikan perasaan pribadi kepada pemimpin	2.66	Netral
Membagikan keyakinan pribadi kepada pemimpin	2.85	Netral
Mempercayakan kepada pemimpin mengenai masalah pribadi yang mempengaruhi pekerjaan	2.87	Netral
Mendiskusikan bagaimana apa yang sebenarnya dirasakan terkait pekerjaan, bahkan perasaan negatif	3.31	Netral
Mendiskusikan masalah atau kesulitan terkait pekerjaan yang berpotensi merugikan diri sendiri	3.65	Tinggi
TOTAL	**3.15**	**Netral**

Sumber: Data Primer Diolah, 2022.

Data pada tabel 4.9 menunjukkan bahwa rata – rata dari keseluruhan jumlah mean masing – masing indikator *trust in leader* adalah sebesar 3.15 yang masuk pada kategori “netral”. Dua di antara sepuluh indikator yaitu “mengandalkan penilaian pemimpin terkait pekerjaan” dan “mendiskusikan masalah atau kesulitan terkait pekerjaan yang berpotensi merugikan diri sendiri” memiliki rata – rata yang tinggi yaitu dengan besaran masing – masing 3.51 dan 3.65. Ini mengindikasikan bahwa responden selalu mengandalkan penilaian pemimpin terkait pekerjaan mereka sendiri dan selalu berdiskusi dengan pemimpin terkait masalah atau

kesulitan di dalam pekerjaan yang berpotensi merugikan mereka. Di sisi lain selain kedua indikator tersebut, 8 indikator lainnya memiliki rata – rata pada kategori "netral" yang bisa diasumsikan bahwa responden masih belum yakin apakah mereka akan terbuka secara penuh terhadap pemimpinnya atau tidak.

Berikut merupakan hasil analisis dari data jumlah dan persentase jawaban pada variabel *trust in leader*:

Tabel 4. 10 Data Jumlah dan Persentase Jawaban Variabel Trust in Leader

Interval	Kategori	Jumlah	Persentase
1.00 – 1.70	Sangat Rendah	0	0%
1.80 – 2.50	Rendah	21	14.69%
2.60 – 3.30	Netral	78	54.54%
3.40 – 4.10	Tinggi	36	25.17%
4.20 – 5.00	Sangat Tinggi	8	5.60%
TOTAL		**143**	**100%**

Sumber: Data Primer Diolah, 2022.

Berdasarkan pada tabel di atas, tidak ada responden yang menilai sangat rendah, kemudian ada sebanyak 14.69% atau 21 responden yang menilai rendah, 54.54% atau 78 orang menilai yang netral, 25.17% atau 36 orang menilai tinggi, dan 5.60% atau 8 orang yang menilai sangat tinggi. Alhasil dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden sebanyak 78 orang menilai netral variabel *trust in leader*.

4.1.2.3. Hasil Analisis Variabel Endogen

Berikut akan disajikan data hasil analisis pada variabel endogen yaitu *knowledge sharing*, sama seperti sebelumnya akan disajikan 2 data yaitu data hasil rata – rata dan persentase jawaban responden terhadap variabel *knowledge sharing*.

Tabel 4. 11 Data Hasil Rata – Rata Variabel Knowledge Sharing

Indikator *Knowledge Sharing*	Mean	Keterangan
Membagikan informasi dengan rekan kerja di dalam departemen yang sama	3.75	Tinggi
Berbagi keahlian dengan rekan kerja di dalam departemen yang sama	3.99	Tinggi
Membagikan informasi dengan rekan kerja di luar departemen yang sama	3.09	Netral
Berbagi keahlian dengan rekan kerja di luar departemen yang sama	3.23	Netral
Rekan – rekan di dalam departemen memberi informasi yang mereka tahu ketika ditanya	3.80	Tinggi
Rekan – rekan di dalam departemen memberi tahu keahlian yang mereka punya ketika ditanya	3.76	Tinggi
Rekan – rekan di luar departemen memberi informasi yang mereka tahu ketika ditanya	3.53	Tinggi
Rekan – rekan di luar departemen memberi tahu keahlian yang mereka punya ketika ditanya	3.58	Tinggi
TOTAL	**3.59**	**Tinggi**

Sumber: Data Primer Diolah, 2022.

Data pada tabel 4.11 menunjukkan bahwa rata – rata pada variabel *knowledge sharing* memiliki nilai sebesar 3.59 yang masuk pada kategori "tinggi". Untuk indikator membagikan informasi dengan rekan kerja di luar departemen yang sama dan berbagi keahlian dengan rekan kerja di luar departemen yang sama memiliki rata – rata masing – masing sebesar 3.09 dan 3.23 yang masuk pada kategori netral, kemudian untuk 6 indikator lainnya memiliki nilai rata – rata yang tinggi. kesimpulan dari hasil data pada tabel 4.11 adalah bahwa responden serta rekan – rekannya berkenan untuk saling berbagi informasi dan keahlian yang mereka miliki masing – masing.

Selanjutnya akan disajikan data jumlah dan persentase jawaban responden terhadap variabel *knowledge sharing* yang akan disajikan pada tabel 4.12:

Tabel 4. 12 Data Jumlah dan Persentase Jawaban Variabel Knowledge Sharing

Interval	Kategori	Jumlah	Persentase
1.00 – 1.70	Sangat Rendah	1	0.70%
1.80 – 2.50	Rendah	2	1.40%
2.60 – 3.30	Netral	55	38.46%
3.40 – 4.10	Tinggi	64	44.75%
4.20 – 5.00	Sangat Tinggi	21	14.69%
TOTAL		**143**	**100%**

Sumber: Data Primer Diolah, 2022.

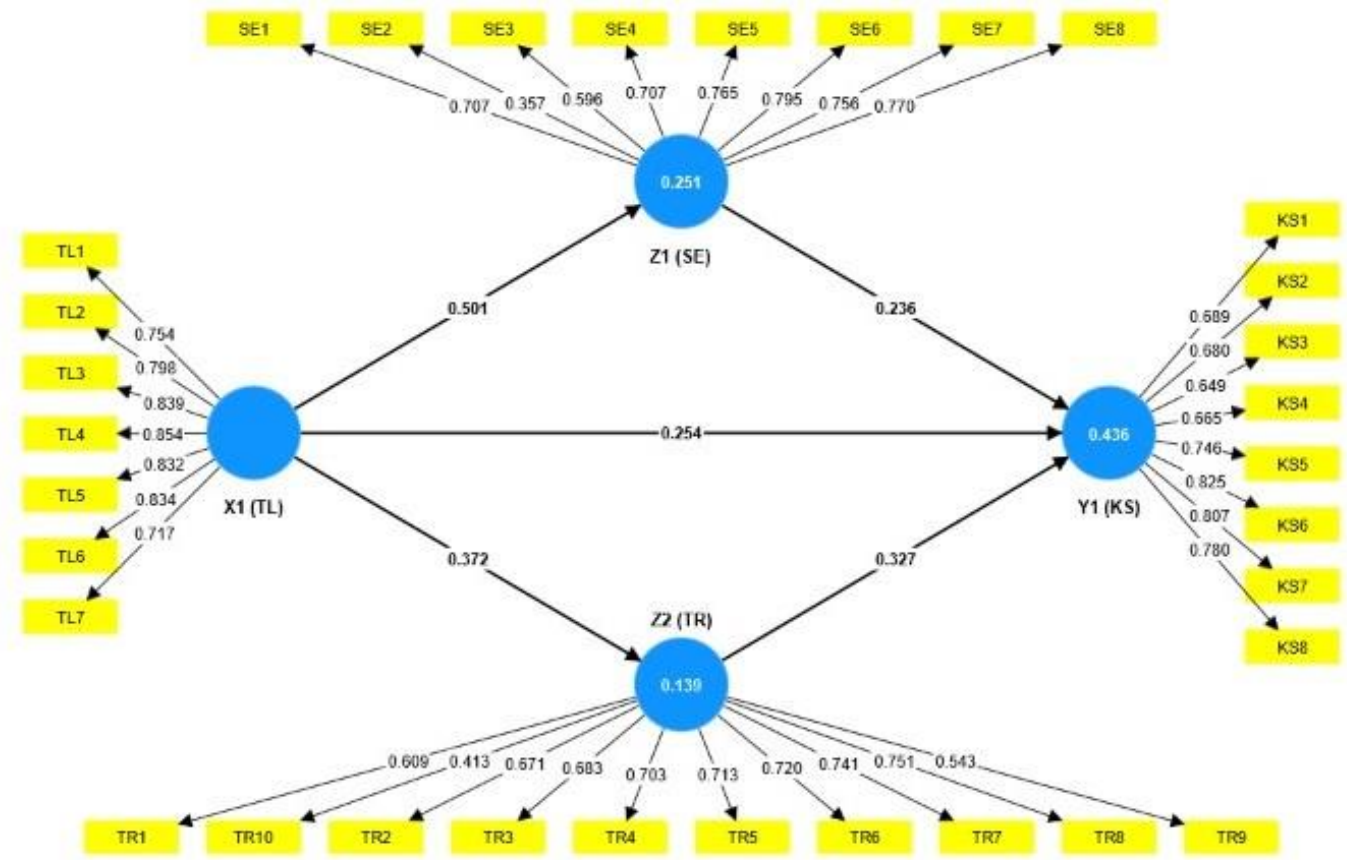
Berdasarkan data di atas dapat dilihat bahwa hanya ada 0.70% atau 1 responden yang menilai sangat rendah variabel *knowledge sharing*, 1.40% atau 2 responden yang menilai rendah, 38.46% atau 55 responden yang menilai netral, 44.75% atau 64 responden yang menilai tinggi dan 14.69% atau 21 responden yang menilai sangat tinggi. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden menilai tinggi variabel *knowledge sharing*.

4.1.3. Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

Peneliti di sini menggunakan metode analisis *Partial Last Square – Structural Equation Model* (PLS-SEM) pada aplikasi SmartPLS versi 4.0 untuk menguji validitas dan reliabilitas model yang digunakan. Pengujian validitas di sini melalui dua tahap, yang pertama dengan menganalisis validitas konvergen dan yang kedua dengan analisis validitas diskriminan.

4.1.3.1. Analisis Validitas Konvergen

Analisis validitas konvergen ini dilakukan dengan melihat nilai dari *outer loading* masing – masing indikator tiap variabel dan nilai *average variance extracted* (AVE). Setelah dihitung ditemukan hasil sebagai berikut:



Gambar 4. 1 Hasil Analisis Model Pertama

Dari gambar di atas dapat dilihat bahwa masih ada dua indikator yaitu SE2 yang memiliki nilai *outer loading* kurang dari 0.50 dengan nilai sebesar 0.357, dan indikator TR10 dengan nilai *outer loading* sebesar 0.413, maka dengan ini indikator SE2 dan TR10 dikeluarkan dari model dan dilakukan perhitungan ulang sehingga didapatkan hasil seperti yang disajikan dalam tabel di bawah ini.

Tabel 4. 13 Nilai Outer Loading Indikator Variabel Transformational Leadership

Indikator	Nilai	Keterangan
TL1	0.754	Valid
TL2	0.798	Valid
TL3	0.839	Valid
TL4	0.854	Valid
TL5	0.832	Valid
TL6	0.834	Valid
TL7	0.717	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2022.

Nilai *outer loading* untuk masing – masing indikator sudah memenuhi syarat yaitu di atas 0.50, maka dengan ini seluruh indikator dari variabel *transformational leadership* dapat dinyatakan valid. Untuk selanjutnya disajikan data nilai *outer loading* untuk indikator variabel *self-efficacy* pada tabel 4.14.

Tabel 4. 14 Nilai Outer Loading Indikator Variabel Self-efficacy

Indikator	Nilai	Keterangan
SE1	0.715	Valid
SE3	0.584	Valid
SE4	0.707	Valid
SE5	0.761	Valid
SE6	0.802	Valid
SE7	0.757	Valid
SE8	0.769	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2022.

Nilai *outer loading* untuk indikator variabel *self-efficacy* sudah di atas 0.50 dengan menghilangkan satu indikator yang sebelumnya memiliki nilai 0.357. Maka dapat dinyatakan bahwa seluruh indikator variabel tersebut sudah valid. Kemudian berikut merupakan nilai *outer loading* dari indikator variabel *trust in leader*.

Tabel 4. 15 Nilai Outer Loading Indikator Variabel Trust in Leader

Indikator	Nilai	Keterangan
TR1	0.628	Valid
TR2	0.699	Valid
TR3	0.710	Valid
TR4	0.743	Valid
TR5	0.711	Valid
TR6	0.709	Valid
TR7	0.737	Valid
TR8	0.753	Valid
TR9	0.513	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2022.

Nilai *outer loading* untuk masing – masing indikator variabel *trust in leader* sudah di atas 0.50 dengan menghilangkan indikator TR10 yang sebelumnya memiliki nilai 0.413, dengan ini dapat dinyatakan bahwa semua indikator dari variabel *trust in leader* sudah valid. Berikut disajikan data nilai *outer loading* untuk indikator variabel *knowledge sharing* yang dapat dilihat pada tabel 4.16.

Tabel 4. 16 Nilai Outer Loading Indikator Variabel Knowledge Sharing

Indikator	Nilai	Keterangan
KS1	0.691	Valid
KS2	0.683	Valid
KS3	0.645	Valid
KS4	0.662	Valid
KS5	0.748	Valid
KS6	0.826	Valid
KS7	0.805	Valid
KS8	0.778	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2022.

Nilai *outer loading* untuk keseluruhan indikator variabel *knowledge sharing* sudah di atas 0.50 yang mana dapat dinyatakan bahwa semua indikator variabel *knowledge sharing* sudah valid.

Setelah nilai *outer loading* dari semua indikator dinyatakan valid, maka dengan ini dapat dilanjutkan pada tahap selanjutnya yaitu dengan melihat nilai *average variance extracted* (AVE). Sebuah konstruk dapat dinyatakan valid jika nilai AVE > 0.50, dan di bawah ini merupakan data hasil analisis nilai AVE dari masing – masing konstruk.

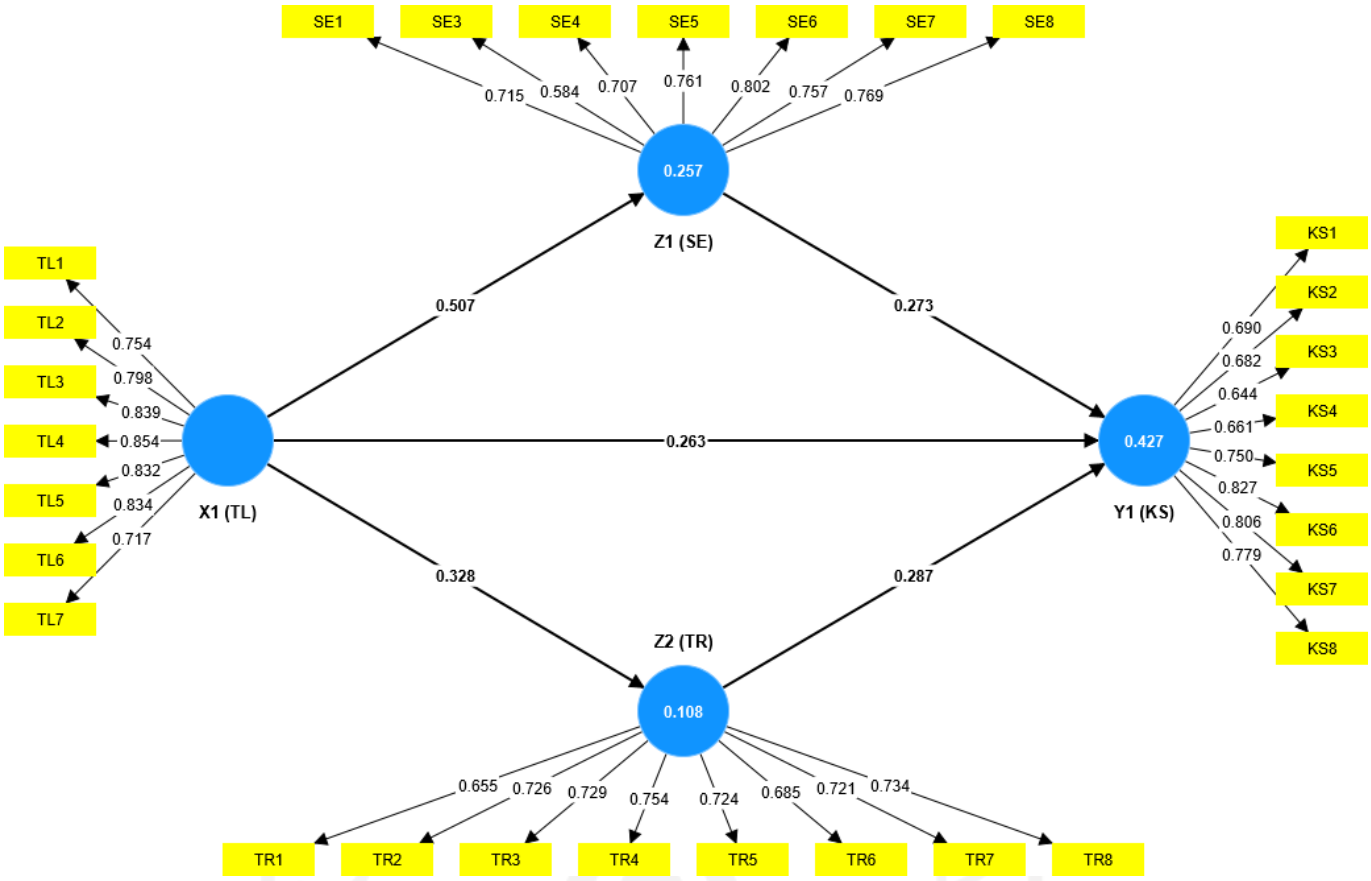
Tabel 4. 17 Nilai AVE Konstruk Awal

Konstruk	Nilai AVE	Keterangan
(X1) Transformational Leadership	0.649	Valid
(Z1) Self-efficacy	0.534	Valid
(Z2) Trust in Leader	0.480	Tidak Valid
(Y1) Knowledge Sharing	0.537	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2022.

Hasil dari analisis awal menunjukkan bahwa nilai AVE untuk konstruk *transformational leadership*, *self-efficacy*, dan *knowledge sharing* telah memenuhi syarat dengan nilai masing – masing sebesar 0.649, 0.534 dan 0.537. Di sisi lain nilai AVE untuk konstruk *trust in leader* belum memenuhi syarat dengan nilai sebesar 0.480. Maka perlu untuk mengeliminasi satu indikator dari variabel *trust in leader* dengan nilai *outer loading* terkecil agar nilai AVE bisa berubah di atas 0.50. Dari data pada tabel 4.15 nilai *outer loading* terkecil ada pada indikator TR9 dengan nilai sebesar 0.513, maka setelah dilakukan perhitungan kembali didapatkan nilai

outer loading dari indikator variabel *trust in leader* dan nilai AVE untuk masing – masing konstruk sebagai berikut.



Gambar 4. 2 Hasil Analisis Model Kedua

Tabel 4. 18 Nilai AVE Konstruk Kedua

Konstruk	Nilai AVE	Keterangan
(X1) Transformational Leadership	0.649	Valid
(Z1) Self-efficacy	0.534	Valid
(Z2) Trust in Leader	0.513	Valid
(Y1) Knowledge Sharing	0.537	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2022.

Di atas merupakan perubahan model pada gambar 4.2 setelah mengeliminasi indikator TR9 pada variabel *trust in leader*, sehingga bisa didapatkan nilai AVE untuk masing – masing konstruk sesuai pada tabel 4.18 yaitu sebesar 0.649 untuk variabel *transformational leadership*, 0.534 untuk variabel *self-efficacy*, 0.513 untuk variabel *trust in leader* dan 0.537 untuk variabel *knowledge sharing*. Maka bisa disimpulkan bahwa untuk nilai AVE dari semua konstruk sudah melebihi nilai minimal 0.50 dan dapat dinyatakan valid. Dan di bawah ini merupakan data untuk keseluruhan nilai *outer loading* terbaru setelah penghitungan ulang yang disajikan dalam tabel 4.19:

Tabel 4. 19 Nilai Outer Loading Keseluruhan Indikator

Indikator	Nilai	Keterangan
TL1	0.754	Valid
TL2	0.798	Valid
TL3	0.839	Valid
TL4	0.854	Valid
TL5	0.832	Valid
TL6	0.834	Valid
TL7	0.717	Valid
SE1	0.715	Valid
SE3	0.584	Valid
SE4	0.707	Valid
SE5	0.761	Valid
SE6	0.802	Valid
SE7	0.757	Valid
SE8	0.769	Valid
TR1	0.655	Valid
TR2	0.726	Valid
TR3	0.729	Valid
TR4	0.754	Valid
TR5	0.724	Valid

TR6	0.685	Valid
TR7	0.721	Valid
TR8	0.734	Valid
KS1	0.690	Valid
KS2	0.682	Valid
KS3	0.644	Valid
KS4	0.661	Valid
KS5	0.750	Valid
KS6	0.827	Valid
KS7	0.806	Valid
KS8	0.779	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2022.

4.1.3.2. Analisis Validitas Diskriminan

Setelah nilai *cross loading* dan nilai AVE telah dinyatakan valid, maka bisa dilanjutkan ke tahap selanjutnya yaitu melakukan analisis validitas diskriminan dengan memperhatikan dua hal yaitu nilai Fornell-Larcker dan nilai *cross loading*. Nilai Fornell-Larcker yang disyaratkan yaitu nilai dari korelasi antar variabel dengan variabel itu sendiri harus lebih besar daripada dengan korelasi antar variabel lainnya, dan berikut merupakan nilai Fornell-Larcker yang disajikan pada tabel 4.20 di bawah ini.

Tabel 4. 20 Nilai Fornell-Larcker antar Variabel

	X1(TL)	Y1 (KS)	Z1 (SE)	Z2 (TR)
X1(TL)	0.805			
Y1 (KS)	0.496	0.733		
Z1 (SE)	0.507	0.550	0.731	
Z2 (TR)	0.328	0.510	0.498	0.716

Sumber: Data Primer Diolah, 2022.

Nilai yang ditunjukkan pada tabel 4.20 sudah sesuai dengan syarat yang ditentukan. Korelasi variabel TL dengan variabel TL itu sendiri memiliki nilai Fornell-Larcker sebesar 0.805 yang mana lebih besar daripada dengan nilai korelasi antara TL dengan variabel KS, SE dan TR. Begitu juga dengan variabel KS, SE dan TR yang mana nilai korelasinya dengan variabel itu sendiri lebih besar daripada dengan nilai korelasi dengan variabel lainnya. Maka dengan ini dapat disimpulkan bahwa analisis nilai Fornell-Larcker dinyatakan valid.

Selanjutnya adalah dengan melihat nilai *cross loading* antar variabel. Nilai *cross loading* yang disyaratkan adalah nilai korelasi antara variabel dengan indikator variabel itu sendiri harus lebih besar daripada dengan indikator variabel lain. Nilai *cross loading* dapat dilihat pada tabel 4.21 di bawah ini.

Tabel 4. 21 Nilai Cross Loading antara Variabel dengan Indikator

	X1 (TL)	Y1 (KS)	Z1 (SE)	Z2 (TR)
KS1	0.314	0.690	0.374	0.372
KS2	0.472	0.682	0.519	0.195
KS3	0.200	0.644	0.214	0.440
KS4	0.247	0.661	0.216	0.424
KS5	0.458	0.750	0.426	0.284
KS6	0.470	0.827	0.537	0.361
KS7	0.327	0.806	0.390	0.443
KS8	0.348	0.779	0.445	0.505
SE1	0.483	0.421	0.715	0.255
SE3	0.231	0.308	0.584	0.502
SE4	0.419	0.374	0.707	0.287
SE5	0.308	0.350	0.761	0.417
SE6	0.377	0.399	0.802	0.325
SE7	0.263	0.441	0.757	0.428
SE8	0.434	0.481	0.769	0.408
TL1	0.754	0.225	0.332	0.145
TL2	0.798	0.328	0.349	0.171

TL3	0.839	0.361	0.391	0.288
TL4	0.854	0.478	0.428	0.328
TL5	0.832	0.378	0.433	0.329
TL6	0.834	0.393	0.447	0.266
TL7	0.717	0.531	0.434	0.256
TR1	0.431	0.403	0.465	0.655
TR2	0.318	0.426	0.383	0.726
TR3	0.163	0.383	0.241	0.729
TR4	0.072	0.342	0.222	0.754
TR5	0.209	0.389	0.409	0.724
TR6	0.201	0.274	0.353	0.685
TR7	0.194	0.335	0.365	0.721
TR8	0.083	0.251	0.287	0.734

Sumber: Data Primer Diolah, 2022.

Berdasarkan tabel 4.21 di atas dapat dilihat bahwa nilai indikator variabel itu sendiri menunjukkan nilai yang lebih besar daripada dengan indikator variabel lainnya. Maka dengan analisis nilai *cross loading* dapat dinyatakan valid.

4.1.3.3. Analisis Reliabilitas

Reliabilitas suatu konstruk ditentukan oleh nilai *cronbach alpha* dan *composite reliability* (rho_a & rho_c) yang nilainya harus lebih besar dari 0.70. Berikut merupakan nilai dari *cronbach alpha* dan *composite reliability* yang disajikan pada tabel 4.22.

Tabel 4. 22 Nilai Cronbach Alpha & Composite Reliability Konstruk

	Cronbach's alpha	**CR (rho_a)**	**CR (rho_c)**	**Keterangan**
X1 (TL)	0.910	0.918	0.928	Handal
Y1 (KS)	0.876	0.885	0.902	Handal
Z1 (SE)	0.854	0.863	0.888	Handal
Z2 (TR)	0.868	0.873	0.894	Handal

Sumber: Data Primer Diolah, 2022.

Berdasarkan pada tabel di atas, seluruh nilai *cronbach alpha* dan nilai *composite reliability* telah memenuhi syarat di atas 0.70 yang berarti bahwa konstruk dapat dikatakan handal.

4.1.4. Analisis Model Struktural (Inner Model)

Pada sub bab ini akan disajikan nilai dari *R-Squares* dan *Q-Squares* untuk mengetahui hasil dari evaluasi model struktural.

4.1.4.1. Analisis Nilai *R-Squares*

Nilai *R-Squares* memiliki tujuan untuk melihat seberapa substantif nilai pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen (Latan & Ghozali, 2012). Dan berikut merupakan nilai *R-Squares* pada model.

Tabel 4. 23 Nilai R-Squares

Variabel Eksogen	Variabel Endogen	Nilai *R-Squares*
Transformational Leadership, Self-efficacy, Trust in Leader	*Knowledge Sharing*	0.427
Transformational Leadership	*Self-efficacy*	0.257
Transformational Leadership	*Trust in Leader*	0.108

Sumber: Data Primer Diolah, 2022.

Nilai *R-Squares* pada variabel *knowledge sharing* adalah sebesar 0.427 atau 42.7% yang artinya kemampuan model pada variabel *transformational leadership, self-efficacy* dan *trust in leader* dapat menjelaskan sebesar 42.7% variabel *knowledge sharing* dan 57.3% sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam model penelitian ini. Selanjutnya nilai *R-Squares* untuk variabel *self-efficacy* adalah sebesar 0.257 atau 25.7% yang artinyam kemampuan model pada variabel *transformational leadership* dapat menjelaskan 25.7% variabel *self-efficacy* dan 74.3% sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak

dimasukkan ke dalam penelitian ini. Terakhir untuk nilai *R-Squares* pada variabel *trust in leader* adalah sebesar 0.108 atau 10.8% yang artinya kemampuan model pada variabel *transformational leadership* dapat menjelaskan 10.8% variabel *trust in leader* dan 89.2% sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam penelitian ini.

4.1.4.2. Analisis Nilai Q^2 *Predictive Relevance*

Analisis model struktural selanjutnya adalah dengan melihat nilai Q^2 *Predictive Relevance*. Jika Nilai *Q-Squares* > 0 diartikan bahwa *predictive relevance* dimiliki oleh model, jika *Q-Squares* < 0 diartikan bahwa *predictive relevance* kurang dimiliki oleh model. Rentang nilai 0 < *Q-Squares* < 1 memiliki arti semakin nilai *Q-Squares* mendekati nilai 1 maka model semakin baik. Rumus untuk mengetahui nilai *Q-Squares* adalah:

$Q^2 = 1 – \{(1 - R_1^2) \text{ x } (1 - R_2^2) \text{ x } \dots \text{ x } (1 - R_p^2)\}$

Di mana R_1^2, R_2^2, dan R_p^2 adalah variabel endogen dalam model. Maka perhitungannya dapat dihitung ke dalam rumus sebagai berikut.

$Q^2 = 1 – \{(1 – 0.427) \text{ x } (1 – 0.257) \text{ x } (1 – 0.108)\}$

$Q^2 = 1 – \{0.379\}$

$Q^2 = 0.621$

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai *Q-Squares* adalah sebesar 0.621, artinya adalah keseluruhan nilai pengaruh dari *transformational leadership* terhadap *knowledge sharing* dimediasi oleh *self-efficacy* dan *trust in leader* adalah sebesar 62.1% dan 37.9% sisanya dijelaskan oleh variabel lain, dan nilai Q^2 0.621 > 0 yang berarti *predictive relevance* dimiliki oleh model.

4.1.5. Analisis Hipotesis

4.1.5.1. Hipotesis Pengaruh Langsung Antar Variabel

Analisis jalur (*path analysis*) digunakan untuk menguji hipotesis. Pada suatu model yang dibentuk dengan variabel mediasi atau moderasi tidak bisa diselesaikan dengan model regresi berganda, dan analisis jalur adalah metode yang tepat untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antar variabel (Latan & Ghozali, 2012). Pengujian dilakukan dengan proses *bootstrapping* dan didapatkan hasil sebagai berikut.

Tabel 4. 24 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Arah Hubungan	Original sample (O)	T-Statistics	P-Values	Keterangan
X1 (TL) -> Y1 (KS)	0.263	2.496	0.013	H1 diterima
X1 (TL) -> Z1 (SE)	0.507	4.912	0.000	H2 diterima
X1 (TL) -> Z2 (TR)	0.328	3.698	0.000	H3 diterima
Z1 (SE) -> Y1 (KS)	0.273	2.215	0.027	H4 diterima
Z2 (TR) -> Y1 (KS)	0.287	2.742	0.006	H5 diterima

Sumber: Data Primer Diolah, 2022.

Hubungan antara *transformational leadership* (X1) terhadap *knowledge sharing* (Y1) ditunjukkan dengan nilai koefisien estimasi sebesar 0.263, t-hitung sebesar 2.496 yang berarti lebih besar dari 1.96, dan *p-values* sebesar 0.013 yang berarti lebih kecil dari 0.05, maka dapat disimpulkan bahwa *transformational leadership* (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing* (Y1). Dengan ini hipotesis H1: **"*transformational leadership* memberikan dampak yang positif tehadap *knowledge sharing*"** terbukti dan diterima.

Hubungan antara *transformational leadership* (X1) dengan *self-efficacy* (Z1) ditunjukkan dengan nilai koefisien estimasi 0.507, t-hitung sebesar 4.912 yang

mana lebih besar dari 1.96, dan *p-values* sebesar 0.000 yang mana lebih kecil dari 0.05, maka dapat disimpulkan bahwa *transformational leadership* (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *self-efficacy* (Z1). Dengan ini hipotesis H2: **"*transformational leadership* memberikan dampak yang positif terhadap *self-efficacy*"** terbukti dan diterima.

Hubungan antara *transformational leadership* (X1) dengan *trust in leader* (Z2) ditunjukkan dengan nilai koefisien estimasi 0.328, t-hitung sebesar 3.698 yang mana lebih besar dari 1.96, dan *p-values* sebesar 0.000 yang mana lebih kecil dari 0.05, maka dapat disimpulkan bahwa *transformational leadership* (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *trust in leader* (Z2). Dengan ini hipotesis H3: **"*tranformational leadership* memberikan dampak yang positif terhadap *trust in leader*"** terbukti dan diterima.

Hubungan antara *self-efficacy* (Z1) dengan *knowledge sharing* (Y1) ditunjukkan dengan nilai koefisien estimasi sebesar 0.273, t-hitung sebesar 2.215 yang mana lebih besar dari 1.96, dan *p-values* sebesar 0.027 yang mana lebih kecil dari 0.05, maka dapat disimpulkan bahwa *self-efficacy* (Z1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing* (Y1). Dengan ini hipotesis H4: **"*self-efficacy* memberikan dampak yang positif terhadap *knowledge sharing*"** terbukti dan diterima.

Hubungan antara *trust in leader* (Z2) dengan *knowledge sharing* (Y1) ditunjukkan dengan nilai koefisien estimasi sebesar 0.287, t-hitung sebesar 2.742 yang mana lebih besar dari 1.96, dan *p-values* sebesar 0.006 yang mana lebih kecil

dari 0.05, maka dapat disimpulkan bahwa *trust in leader* (Z2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing* (Y1). Dengan ini hipotesis H5: **"*trust in leader* memberikan dampak yang positif terhadap *knowledge sharing*"** terbukti dan diterima.

4.1.5.2. Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung Antar Variabel

Selain untuk menguji pengaruh langsung antar variabel, analisis jalur dengan proses *bootstrapping* juga digunakan untuk menguji pengaruh tidak langsung dari variabel mediasi, dan berikut merupakan hasil uji yang disajikan pada tabel 4.24.

Tabel 4. 25 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Arah Hubungan	Original sample (O)	T-Statistics	P-Values	Keterangan
X1 (TL) -> Z1 (SE) -> Y1 (KS)	0.139	2.018	0.044	H6 diterima
X1 (TL) -> Z2 (TR) -> Y1 (KS)	0.094	2.409	0.016	H7 diterima

Sumber: Data Primer Diolah, 2022.

Hubungan *transformational leadership* (X1) terhadap *knowledge sharing* (Y1) melalui *self-efficacy* (Z1) memiliki nilai koefisien estimasi sebesar 0.139, t-hitung sebesar 2.108 yang mana lebih besar dari 1.96, dan *p-values* sebesar 0.044 yang mana lebih kecil dari 0.05, maka dapat disimpulkan bahwa *self efficacy* (Z1) dapat berperan sebagai mediator dari hubungan signifikan antara *transformational leadership* (X1) terhadap *knowledge sharing* (Y1). Dengan ini hipotesis H6 : **"*transformational leadership* berpengaruh tidak langsung terhadap *knowledge sharing* melalui *self-efficacy*"** terbukti dan diterima.

Hubungan *transformational leadership* (X1) terhadap *knowledge sharing* (Y1) melalui *trust in leader* (Z2) memiliki nilai koefisien estimasi sebesar 0.094, t-hitung sebesar 2.409 yang mana lebih besar dari 1.96, dan *p-values* sebesar 0.016 yang mana lebih kecil dari 0.05, maka dapat disimpulkan bahwa *trust in leader* (Z2) dapat berperan sebagai mediator dari hubungan signifikan antara *transformational leadership* (X1) terhadap *knowledge sharing* (Y1). Dengan ini hipotesis H7 : **"*transformational leadership* berpengaruh tidak langsung terhadap *knowledge sharing* melalui *trust in leader*"** terbukti dan diterima.

4.2. Pembahasan

4.2.1. Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Knowledge Sharing*

Pada pengujian hipotesis sebelumnya pengaruh *transformational leadership* terhadap *knowledge sharing* dianggap positif dan signifikan yang ditunjukkan dengan nilai koefisien estimasi sebesar 0.263 dan *p-values* 0.013 < 0.050, hasil ini pun mendukung hipotesis H1 bahwa *transformational leadership* memberikan dampak yang positif terhadap *knowledge sharing*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin dekat perilaku pemimpin dengan model *transformational leadership* maka akan semakin mendukung perilaku *knowledge sharing* di antara bawahannya.

Hasil dari pengujian hipotesis di atas sejalan dengan pernyataan pada penelitian terdahulu oleh Baytok *et al*. (2014); Kim & Park (2020); dan Sudibjo & Prameswari (2021) yang menyatakan bahwa *transformational leadership* memiliki dampak yang positif terhadap *knowledge sharing*. Penelitian ini juga didukung oleh Le & Lei (2017) yang menyatakan bahwa *transformational leadership* memiliki

pengaruh yang signifikan terhadap *knowledge sharing*. Baytok *et al*. (2014) menyatakan bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh yang esensial dan berkontribusi terhadap praktik *knowledge sharing*, di sisi lain Kim & Park (2020) memberikan pernyataan bahwa *transformational leadership* dapat mendorong karyawan untuk melakukan praktik *knowledge sharing*.

Sebagian besar responden pada penelitian ini telah menilai bahwa peran pemimpin mereka (supervisor) dapat berperan dalam memberikan kemudahan proses *knowledge sharing* di lingkungan organisasi. Peran pemimpin ini secara tidak langsung mampu mengembangkan posisi organisasi dengan menguatkan nilai inti dari organisasi untuk bisa bertahan dan bersaing dengan para pesaingnya yang lain. Penciptaan lingkungan yang mendukung proses *knowledge sharing* di dalam organisasi menjadikan orang – orang yang terlibat di dalamnya dapat berperan lebih untuk kemajuan organisasi. Dari berbagai pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa *transformational leadership* memainkan peran yang penting untuk keberlangsungan praktik *knowledge sharing* yang terjadi pada pegawai hotel tingkat staf di seluruh Indonesia.

4.2.2. Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Self-efficacy*

Pada pengujian hipotesis sebelumnya pengaruh *transformational leadership* terhadap s*elf-efficacy* dianggap positif dan signifikan yang ditunjukkan dengan nilai koefisien estimasi sebesar 0.507 dan *p-values* sebesar 0.000 < 0.050, hasil ini pun mendukung hipotesis H2 yang menyatakan bahwa *transformational leadership* memberikan dampak yang positif dan signifikan terhadap *self-efficacy*. Hal ini

menunjukkan bahwa semakin dekat seorang pemimpin dengan model *transformational leadership* maka semakin tinggi tingkat keyakinan pegawai hotel tingkat staf di seluruh Indonesia terhadap *self-efficacy* mereka, seperti yang telah dijelaskan oleh Conger & Kanugo (1998) dalam Kark *et al*., (2003) bahwa perilaku *transformational leadership* dapat meningkatkan keyakinan karyawan terhadap *self-efficacy* mereka.

Self-efficacy menurut Bandura (1977) dan Chen & Hung (2010) merupakan salah satu bentuk kepercayaan diri seseorang terhadap kemampuannya dan hasilnya akan mempengaruhi perilaku mereka. *Self-efficacy* merupakan perkembangan sumber daya personal yang dapat distimulasi oleh *transformational leadership* (Hentrich *et al*., 2017), karena pemimpin dengan model *transformational leadership* dapat memberikan dukungan instrumental dan emosional sehingga kemampuan bawahannya dapat meningkat (Franke & Felfe, 2011).

Tingkat keyakinan responden pada penelitian ini terhadap kemampuan mereka dinilai tinggi. Peran pemimpin dalam mengimplementasikan *transformational leadership* membantu para staf untuk mampu menyelesaikan setiap tugas sesuai kemampuan mereka masing – masing. Secara tidak langsung kinerja di dalam organisasi dapat meningkat bahkan bisa melampaui target yang telah ditentukan. *Transformational leadership* di sini mempunyai karakteristik untuk memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja dengan tujuan untuk meningkatkan potensi mereka (Le & Lei, 2017). Dari berbagai pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa *transformational leadership* memainkan peran yang penting untuk *self-efficacy* pegawai hotel tingkat staf di seluruh Indonesia.

4.2.3. Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Trust in Leader*

Pada pengujian hipotesis sebelumnya pengaruh *transformational leadership* terhadap *trust in leader* dianggap positif dan signifikan yang ditunjukkan dengan nilai koefisien estimasi sebesar 0.328 dan *p-values* sebesar 0.000 < 0.050, hasil ini pun mendukung hipotesis H3 yang menyatakan bahwa *transformational leadership* memberikan dampak positif terhadap *trust in leader*. Hasil dari pengujian ini sejalan dengan pernyataan oleh Wang *et al*., (2016); Khattak *et al*., (2020); dan Islam *et al*., (2021) bahwa *tranformational leadership* berkorelasi positif dengan *trust in leader*.

Kepercayaan merupakan suatu hal yang penting karena dapat mengundang perilaku kooperatif, meningkatkan hubungan, mengurangi konflik dan memfasilitasi pembentukan kelompok kerja (Mayer *et al*., 1995). Ini menunjukkan bahwa semakin dekat seorang pemimpin dengan model *transformational leadership* maka dapat tingkat kepercayaan bawahannya pun juga akan meningkat, sifat karismatik pada pemimpin yang mengimplementasikan gaya *transformational leadership* mampu mengubah nilai dan karakteristik yang dimiliki oleh para bawahannya untuk bisa lebih fokus pada tujuan organisasi, sehingga bawahannya semakin percaya terhadap pemimpin mereka. Seperti yang dinyatakan oleh Mahdikhani & Yazdani (2020) bahwa *transformational leadership* dapat meningkatkan kepercayaan dengan mempengaruhi keyakinan dari masing – masing individu.

Pemimpin di sini memiliki kemampuan untuk meningkatkan kepercayaan antar karyawannya dan terutama ke pemimpin itu sendiri. Akibat dari pengaruh yang dibawa oleh pemimpin karena implementasi dari *transformational leadership* membuat para bawahannya merasa dapat mengandalkan pemimpin dan kolega mereka, adanya rasa saling membutuhkan dan saling membantu tanpa takut akan risiko yang akan terjadi di masa depan. Risiko yang dimaksud di sini dapat berupa ketertinggalan prestasi di dalam organisasi, adanya perbuatan saling menjatuhkan antar kolega dan lainnya. Dengan minimnya risiko tersebut akan membuat bisnis organisasi semakin maju.

4.2.4. Pengaruh *Self-efficacy* terhadap *Knowledge Sharing*

Pada pengujian hipotesis sebelumnya pengaruh *self-efficacy* terhadap *knowledge sharing* dianggap positif dan signifikan yang ditunjukkan dengan nilai koefisien estimasi sebesar 0.273 dan *p-values* sebesar 0.027 < 0.050, hasil ini pun mendukung hipotesis H4 bahwa *self-efficacy* memberikan dampak yang positif terhadap *knowledge sharing*. Dari sini dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat *self-efficacy* pegawai hotel tingkat staf di seluruh Indonesia maka akan semakin tinggi praktik *knowledge sharing* yang terjadi di antara mereka.

Self-efficacy merupakan salah satu elemen penting di dalam *knowledge sharing* di mana *self-efficacy* dapat menigkatkan keterampilan dan kepercayaan diri di antara individu yang mana akan membantu mereka dalam memainkan peran penting untuk keberlangsungan praktik *knowledge sharing* (Safdar *et al*., 2020). Tingkat pengetahuan dari masing – masing individu menentukan seberapa besar

kemampuan individu tersebut dalam menyelesaikan tugas, semakin tinggi tingkat pengetahuan yang dimiliki, semakin tinggi pula tingkat keyakinan mereka untuk mampu dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Maka bisa dipastikan bagi pegawai hotel tingkat staf di seluruh Indonesia yang memiliki tingkat *self-efficacy* yang tinggi dapat memainkan peran penting dalam proses *knowledge sharing* kepada kolega – kolega mereka, dan sesuai dengan hasil pengujian sebelumnya mayoritas responden memiliki tingkat *self-efficacy* yang tinggi.

4.2.5. Pengaruh *Trust in Leader* terhadap *Knowledge Sharing*

Pada pengujian hipotesis sebelumnya pengaruh *trust in leader* terhadap *knowledge sharing* dianggap positif dan signifikan yang ditunjukkan dengan nilai koefisien estimasi sebesar 0.287 dan *p-values* sebesar 0.006 < 0.050, hasil ini pun mendukung hipotesis H5 bahwa *trust in leader* memberikan dampak yang positif terhadap *knowledge sharing*. Hal ini sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya oleh Kim & Ko (2014) dan Phong *et al*., (2018) bahwa *trust in leader* memiliki dampak yang positif terhadap *knowledge sharing*.

Dirks & Ferrin (2002) dalam Whisnant & Khasnaweh (2014) berpendapat bahwa hubungan timbal balik yang baik antar pemimpin dan bawahannya dapat menciptakan kepercayaan dan komitmen. Kepercayaan dapat membuat orang lebih mudah dalam mengambil risiko dan akhirnya praktik *knowledge sharing* menjadi lebih mudah untuk dilakukan. Dengan kata lain seperti yang dinyatakan oleh Rutten *et al*., (2016) bahwa karyawan dengan tingkat kepercayaan yang rendah akan lebih sulit untuk melakukan praktik *knowledge sharing* di lingkungan organisasinya,

begitupun sebaliknya karyawan dengan tingkat kepercayaan yang tinggi akan mudah untuk melakukan praktik *knowledge sharing*. Dasar dari hubungan saling percaya tersebut secara tidak langsung membuat organisasi dapat mempertahankan nilai intinya untuk tetap bisa bersaing. Di sinilah pentingnya adanya rasa percaya sehingga antar pemimpin dan bawahan serta antar kolega dapat bersama - sama membangun kemajuan organisasi.

Sesuai dengan hasil pengujian hipotesis H5 sebelumnya, maka responden pada penelitian ini yaitu pegawai hotel tingkat staf di seluruh Indonesia berkenan untuk melaksanakan proses *knowledge sharing* karena adanya kepercayaan di antara mereka dan kepada pemimpinnya.

4.2.6. Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Knowledge Sharing* dimediasi oleh *Self-efficacy*

Pada pengujian hipotesis sebelumnya pengaruh tidak langsung dari *transformational leadership* terhadap *knowledge sharing* melalui *self-efficacy* dianggap signifikan yang ditunjukkan dengan nilai koefisien estimasi sebesar 0.139 dan *p-values* sebesar 0.044 < 0.050, hasil ini pun mendukung hipotesis H6 bahwa *transformational leadership* berpengaruh tidak langsung terhadap *knowledge sharing* melalui *self-efficacy*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin dekat pemimpin dengan model *transformational leadership* maka akan meningkatkan *self-efficacy* karyawan yang mana akan membuat karyawan yakin akan keterampilan dan kemampuannya untuk melakukan praktik *knowledge sharing*.

Chen & Hung (2010) berpendapat bahwa *self-efficacy* dapat memotivasi individu untuk berusaha dalam meningkatkan persepsi orang lain akan kompetensi yang mereka miliki. Mengutamakan nilai – nilai moral dari pengikut agar mereka sadar akan masalah etis dan efisien dalam pemanfaatan sumber daya untuk reformasi insitusi merupakan salah satu peran dari *transformational leadership* (Wijaya & Dewi, 2020), karakteristik pemimpin seperti itulah yang merupakan salah satu dari beberapa faktor yang dapat memberikan pengaruh kepada praktik *knowledge sharing* (Wang & Noe , 2010). Dengan kata lain secara tidak langsung *self-efficacy* individu dapat membantu meningkatkan peran pegawai hotel tingkat staf di seluruh Indonesia dalam praktik *knowledge sharing* melalui dukungan peran *transformational leadership*.

Hubungan tidak langsung ini menjadi kesatuan yang bersama saling membangun kekuatan keyakinan akan kemampuan diri sendiri dan kekuatan pengetahuan. *Transformational leadership* memainkan peran penting dalam meningkatkan *self-efficacy* dengan karakteristiknya yaitu motivasi untuk pengembangan potensi bawahannya, sehingga dari potensi yang meningkat tersebut membuat praktik *knowledge sharing* semakin meningkat juga.

4.2.7. Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Knowledge Sharing* dimediasi oleh *Trust in Leader*

Pada pengujian hipotesis sebelumnya pengaruh tidak langsung dari *transformational leadership* terhadap *knowledge sharing* melalui *trust in leader* dianggap signifikan yang ditunjukkan dengan nilai koefisien estimasi sebesar 0.094

dan *p-values* sebesar 0.016 < 0.050, hasil ini pun mendukung hipotesis H7 bahwa *transformational leadership* berpengaruh tidak langsung terhadap *knowledge sharing* melalui *trust in leader*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin dekat pemimpin dengan model *transformational leadership* maka akan meningkatkan *trust in leader* yang mana akan membuat semakin tinggi kepercayaan karyawan kepada pemimpinnya dan juga antar sesama kolega sehingga mereka menjadi berkenan untuk melakukan praktik *knowledge sharing*.

Phong *et al*., (2018) menyatakan bahwa jika pemimpin ingin bawahannya aktif terlibat dan membantu dalam proses *knowledge sharing* maka pemimpin harus memperhatikan gaya *transformational leadership* untuk membantu dalam menstimulasi mereka, tetapi jika pemimpin ingin bawahannya untuk aktif dalam membagikan dan menyebarkan pengetahuan dan keterampilan yang mereka miliki kepada kolega lainnya, maka pemimpin harus memperhatikan bagaimana cara membangun kepercayaan antar sesama karyawan, khususnya pada *trust in leader*.

Trust in leader menjadikan bawahan memiliki perasaan rela dan berkenan untuk saling membagikan pengetahuannya. Pengujian hipotesis sebelumnya mengindikasikan bahwa *transformational leadership* dari pemimpin mereka sudah cukup untuk menstimulasi para responden untuk terlibat dalam proses *knowledge sharing*, serta kepercayaan yang dibangun oleh para responden juga sudah mampu untuk membuat mereka berkenan untuk membagikan dan menyebarkan pengetahuan dan keterampilan yang mereka miliki kepada sesama kolega mereka baik itu di dalam departemen yang sama ataupun di luar departemen yang sama.

BAB V

KESIMPULAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data melalui kuisioner daring yang disebarkan kepada 143 pegawai hotel tingkat staf yang tersebar di seluruh Indonesia dan hasil pengujian pada 7 hipotesis sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa:

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *transformational leadership* terhadap *knowledge sharing* yang dibuktikan dengan nilai koefisien estimasi sebesar 0.263, t-hitung sebesar 2.496 dan *p-values* sebesar 0.013.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *transformational leadership* terhadap *self-efficacy* yang dibuktikan dengan nilai koefisien estimasi sebesar 0.507, t-hitung sebesar 4.912 dan *p-values* sebesar 0.000.
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *transformational leadership* terhadap *trust in leader* yang dibuktikan dengan nilai koefisien estimasi sebesar 0.328, t-hitung sebesar 3.698 dan *p-values* sebesar 0.000.
4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *self-efficacy* terhadap *knowledge sharing* yang dibuktikan dengan nilai koefisien estimasi sebesar 0.273, t-hitung sebesar 2.215 dan *p-values* sebesar 0.027.
5. Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *trust in leader* terhadap *knowledge sharing* yang dibuktikan dengan nilai koefisien estimasi sebesar 0.287, t-hitung sebesar 2.742 dan *p-values* sebesar 0.006.

6. *Self-efficacy* dikonfirmasi dapat berperan sebagai mediator dalam hubungan tidak langsung antar *transformational leadership* dan *knowledge sharing* yang dibuktikan dengan nilai koefisien estimasi sebesar 0.139, t-hitung sebesar 2.018 dan *p-values* sebesar 0.044.
7. *Trust in leader* dikonfirmasi dapat berperan sebagai mediator dalam hubungan tidak langsung antar *transformational leadership* dan *knowledge sharing* yang dibuktikan dengan nilai koefisien estimasi sebesar 0.094, t-hitung sebesar 2.409 dan *p-values* sebesar 0.016.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil analisis dan pengujian pada data di atas, berikut merupakan saran yang mungkin dapat membantu bagi pihak terkait.

1. Untuk para pemimpin organisasi perhotelan agar lebih memperhatikan perannya dalam membangun kepercayaan dari bawahannya kepada sesama kolega dan terkhusus kepada pemimpinnya, untuk itulah perlu diperhatikan bagaimana para pemimpin memanfaatkan gaya *transformational leadership* untuk membangun kepercayaan tersebut. Kepercayaan yang tinggi dapat membuat proses penyebaran dan pengumpulan pengetahuan di lingkungan organisasi menjadi lebih baik.
2. Untuk pemimpin organisasi perhotelan agar memperhatikan bawahannya bahwa mereka mampu dan bisa untuk melakukan tugas dan tanggung jawab yang mereka emban, meyakinkan bawahan akan potensi yang mereka punya juga mampu untuk mendukung proses *knowledge sharing* di lingkungan organisasi.

3. Bagi akademisi dan peneliti selanjutnya untuk membantu dalam mengembangkan model pada penelitian ini karena model pada penelitian ini tidak sepenuhnya mampu menjelaskan variabel *knowledge sharing*, maka disarankan untuk menambahkan variabel – variabel lainnya yang berkaitan dengan *knowledge sharing*.

5.3. Batasan

Penelitian ini terbatas hanya pada 143 responden yang tersebar di seluruh Indonesia sehingga dapat dikatakan sangat sedikit untuk ukuran responden dengan cakupan seluruh Indonesia. Maka disarankan untuk peneliti selanjutnya agar dapat meningkatkan jumlah responden yang dapat mewakili sebagai sampel.

DAFTAR PUSTAKA

Anselmann, V., & Mulder, R. H. (2020). Transformational leadership, knowledge sharing and reflection, and work teams' performance: A structural equation modelling analysis. *Journal of Nursing Management*, *28*(7), 1627-1634.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral change. *Psychological review*, *84*(2), 191-215.

Bandura, A. (1990). Perceived self-efficacy in the exercise of control over AIDS infection. *Evaluation and program planning*, *13*(1), 9-17.

Bass, B. M. (1985). *"Leadership and Performance: Beyond Expectations"*. USA, New York: The Free Press.

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, *88*(2), 207-218.

Baytok, A., Kurt, M., & Zorlu, Ö. (2014). The role of transformational leader on knowledge sharing practices: a study about international hotel chains. *European Journal of Business and Management*, *6*(7), 46-61.

Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The leadership quarterly*, *24*(1), 270-283.

Brooke, J., Rasdi, R. M., & Samah, B. A. (2017). Modelling knowledge sharing behaviour using self-efficacy as a mediator. *European Journal of Training and Development*, *41*(2), 144-159.

Caillier, J. G. (2016). Linking transformational leadership to self-efficacy, extra-role behaviors, and turnover intentions in public agencies: The mediating role of goal clarity. *Administration & Society*, *48*(7), 883-906.

Cavazotte, F., Moreno, V., & Bernardo, J. (2013). Transformational leaders and work performance: The mediating roles of identification and self-efficacy. *BAR-Brazilian Administration Review*, *10*(4), 490-512.

Chen, C. J., & Hung, S. W. (2010). To give or to receive? Factors influencing members' knowledge sharing and community promotion in professional virtual communities. *Information & management*, *47*(4), 226-236.

Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, *295*(2), 295-336.

Christensen, P. H. (2007). Knowledge sharing: moving away from the obsession with best practices. *Journal of knowledge management*, *11*(1), 36-47.

Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: a meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of applied psychology*, *92*(4), 909-927.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Sage Publications.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.

Dharma, S., Jadmiko, P., & Azliyanti, P. (2020). *Aplikasi SPSS Dalam Analisis Multivariates*. Padang: LPPM Universitas Bung Hatta.

Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, *87*(4), 611–628.

Farooq, R. (2020), "A conceptual model of knowledge sharing". *International Journal of Innovation Science*, *10*(2), 238 – 260.

Francisco, C. D. (2019). School Principals' Transformational Leadership Styles and Their Effects on Teachers' Self-Efficacy. *International Journal of Advance Research*, *7*(10), 622-635.

Franke, F., & Felfe, J. (2011). How does transformational leadership impact employees' psychological strain? Examining differentiated effects and the moderating role of affective organizational commitment. *Leadership*, *7*(3), 295-316.

Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegroro.

Gillespie, N. (2003). *Measuring trust in working relationships: the behavioral trust inventory*. Melbourne Business School.

Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.

Hentrich, S., Zimber, A., Garbade, S. F., Gregersen, S., Nienhaus, A., & Petermann, F. (2017). Relationships between transformational leadership and health: The mediating role of perceived job demands and occupational self-efficacy. *International Journal of Stress Management*, *24*(1), 34-61.

Irianto, J. S., & Sudibjo, N. (2019). KNOWLEDGE SHARING BEHAVIOR GURU DITINJAU DARI TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DAN SELF-EFFICACY [TEACHERS' KNOWLEDGE SHARING BEHAVIOR FROM TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND SELF-EFFICACY'S PERSPECTIVE]. *Polyglot: Jurnal Ilmiah*, *15*(2), 255-269.

Islam, Z. M., Hasan, I., Ahmed, S. U., & Ahmed, S. M. (2011). Organizational culture and knowledge sharing: Empirical evidence from service organizations. *African Journal of Business Management, 5*(14), 5900-5909.

Islam, M. N., Furuoka, F., & Idris, A. (2021). Mapping the relationship between transformational leadership, trust in leadership and employee championing behavior during organizational change. *Asia Pacific Management Review*, *26*(2), 95-102.

Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management journal*, *29*(2), 262-279.

Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: empowerment and dependency. *Journal of applied psychology*, 88(2), 246-255.

Karnouskos, S. (2017). Massive open online courses (MOOCs) as an enabler for competent employees and innovation in industry. *Computers in Industry*, *91*, 1-10.

Khattak, M. N., Zolin, R., & Muhammad, N. (2020). Linking transformational leadership and continuous improvement: The mediating role of trust. *Management Research Review*, *43*(8), 931-950.

Kim, E. J., & Park, S. (2020). Transformational leadership, knowledge sharing, organizational climate and learning: an empirical study. *Leadership & organization development journal*, *41*(6), 761-775.

Kim, Y. W., & Ko, J. (2014). HR practices and knowledge sharing behavior: Focusing on the moderating effect of trust in supervisor. *Public Personnel Management*, *43*(4), 586-607.

Latan, H., & Ghozali, I. (2012). *PARTIAL LEAST SQUARES KONSEP, TEKNIK DAN APLIKASI Menggunakan Program SmartPLS 2.0 M3*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

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.

Le, P. B., & Lei, H. (2018). The mediating role of trust in stimulating the relationship between transformational leadership and knowledge sharing processes. *Journal of Knowledge Management*, *22*(3), 521-537.

Le, B. P., Lei, H., Phouvong, S., Than, T. S., Nguyen, T. M. A., & Gong, J. (2018). Self-efficacy and optimism mediate the relationship between transformational leadership and knowledge sharing. *Social Behavior and Personality: an international journal*, *46*(11), 1833-1846.

Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of management information systems*, *20*(1), 179-228.

Lee, D. J., & Ahn, J. H. (2007). Reward systems for intra-organizational knowledge sharing. *European Journal of Operational Research*, *180*(2), 938-956.

Li, L., & Liu, Y. (2020). An integrated model of principal transformational leadership and teacher leadership that is related to teacher self-efficacy and student academic performance. *Asia Pacific Journal of Education*, *42*(4), 661-678.

Mahdikhani, M., & Yazdani, B. (2020). Transformational leadership and service quality in e-commerce businesses: The role of trust and team performance. *International Journal of Law and Management*, *62*(1), 23-46.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, *20*(3), 709-734.

Muslichah, M., & Asrori, S. (2018). The Effect of Transformational Leadership Style on Job Satisfaction with Trust-In-Leader as Intervening Variable. *Journal of Innovation in Business and Economics*, *2*(02), 61-70.

Na-Nan, K., Saribut, S., & Sanamthong, E. (2019). Mediating effects of perceived environment support and knowledge sharing between self-efficacy and job performance of SME employees. *Industrial and Commercial Training*, *51*(6), 342-359.

Nguyen, T. M., Nham, T. P., Froese, F. J., & Malik, A. (2019). Motivation and knowledge sharing: a meta-analysis of main and moderating effects. *Journal of Knowledge Management*, *23*(5), 998-1016.

Novitasari, D., Supriatna, H., Asbari, M., Nugroho, Y. A., & Nadeak, M. (2021). Exploring the Impact of Trust in Leader and Knowledge Sharing on Employee Innovation. *International Journal of Social and Management Studies*, *2*(3), 47-62.

Ogunmokun, O. A., Eluwole, K. K., Avci, T., Lasisi, T. T., & Ikhide, J. E. (2020). Propensity to trust and knowledge sharing behavior: An evaluation of importance-performance analysis among Nigerian restaurant employees. *Tourism Management Perspectives*, *33*, 100590.

Phong, L. B., Hui, L., & Son, T. T. (2018). How leadership and trust in leaders foster employees' behavior toward knowledge sharing. *Social Behavior and Personality: an international journal*, *46*(5), 705-720.

Phungsoonthorn, T., & Charoensukmongkol, P. (2018). The Preventive Role of Transformational Leadership and Trust in the Leader on Employee Turnover Risk of Myanmar Migrant Workers in Thailand: The Moderating Role of Salary and Job Tenure. *The Journal of Risk Management and Insurance*, *22*(2), 63-79.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly*, *1*(2), 107-142.

Prochazka, J., Gilova, H., & Vaculik, M. (2017). The relationship between transformational leadership and engagement: Self-efficacy as a mediator. *Journal of Leadership Studies*, *11*(2), 22-33.

Rahman, M. S., Mannan, M., Hossain, M. A., Zaman, M. H., & Hassan, H. (2018). Tacit knowledge-sharing behavior among the academic staff: Trust, self-efficacy, motivation and Big Five personality traits embedded model. *International Journal of Educational Management*, *32*(5), 761-782.

Razak, N. A., Pangil, F., Zin, M. L. M., Yunus, N. A. M., & Asnawi, N. H. (2016). Theories of knowledge sharing behavior in business strategy. *Procedia Economics and Finance*, *37*, 545-553.

Runhaar, P., & Sanders, K. (2016). Promoting teachers' knowledge sharing. The fostering roles of occupational self-efficacy and Human Resources Management. *Educational Management Administration & Leadership*, *44*(5), 794-813.

Rutten, W., Blaas-Franken, J., & Martin, H. (2016). The impact of (low) trust on knowledge sharing. *Journal of knowledge management*, *20*(2), 199-214.

Safdar, M., Batool, S. H., & Mahmood, K. (2020). Relationship between self-efficacy and knowledge sharing: systematic review. *Global Knowledge, Memory and Communication*, *70*(3), 254-271.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. john wiley & sons.

Shao, Z., Feng, Y., & Liu, L. (2012). The mediating effect of organizational culture and knowledge sharing on transformational leadership and Enterprise Resource Planning systems success: An empirical study in China. *Computers in Human Behavior*, *28*(6), 2400-2413.

Singh, J. B., Chandwani, R., & Kumar, M. (2018). Factors affecting Web 2.0 adoption: exploring the knowledge sharing and knowledge seeking aspects in health care professionals. *Journal of Knowledge Management*, *42*(1), 21-43.

Sudibjo, N., & Prameswari, R. K. (2021). The effects of knowledge sharing and person–organization fit on the relationship between transformational leadership on innovative work behavior. *Heliyon*, *7*(6), e07334.

Sugiyono. (2013). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta

Suratman, A. (2016). Pengaruh Iklim Psikologi Terhadap Keterlibatan Kerja Melalui Komitmen Afektif Pada Pegawai Pendidikan Anak Usia Dini Di Kabupaten Sukoharjo, Jawa Tengah. *Efektif Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, *7*(1), 1-22.

Tamjidyamcholo, A., Baba, M. S. B., Tamjid, H., & Gholipour, R. (2013). Information security–Professional perceptions of knowledge-sharing intention under self-efficacy, trust, reciprocity, and shared-language. *Computers & Education*, *68*, 223-232.

Van Den Hooff, B., & De Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of knowledge management*, *8*(6), 117-130.

Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human resource management review*, *20*(2), 115-131.

Wang, H. K., Tseng, J. F., & Yen, Y. F. (2014). How do institutional norms and trust influence knowledge sharing? An institutional theory. *Innovation*, *16*(3), 374-391.

Wang, B., Qian, J., Ou, R., Huang, C., Xu, B., & Xia, Y. (2016). Transformational leadership and employees' feedback seeking: The mediating role of trust in leader. *Social Behavior and Personality: an international journal*, *44*(7), 1201-1208.

Whisnant, B., & Khasawneh, O. (2014). The influence of leadership and trust on the sharing of tacit knowledge: Exploring a path model. *Journal of Business Studies Quarterly*, *6*(2), 1-17.

Wijaya, I. B. A. A., & Dewi, I. G. A. M. (2020). PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN EFIKASI DIRI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, *9*(12), 3621-3640.

Xiao, Y., Zhang, X., & de Pablos, P. O. (2017). How does individuals' exchange orientation moderate the relationship between transformational leadership and knowledge sharing?. *Journal of Knowledge Management*, *21*(6), 1622-1639.

Zhang, Z., Song, F., & Song, Z. (2020). Promoting knowledge sharing in the workplace: Punishment v. reward. *Chaos, Solitons & Fractals*, *131*, 109518.

LAMPIRAN

ITEM PENGUKUR VARIABEL

Keterangan:

1 : Sangat Tidak Setuju

2 : Tidak Setuju

3 : Netral

4 : Setuju

5 : Sangat Setuju

A. *Transformational Leadership*

Kode	Pernyataan	1	2	3	4	5
TL1	Pemimpin saya dapat dengan jelas menjelaskan visi dan misi organisasi kepada karyawan					
TL2	Pemimpin saya dapat mengajak karyawan untuk bekerja sama bekerja demi visi misi organisasi					
TL3	Pemimpin saya menunjukkan integritas dalam pekerjaan mereka					
TL4	Pemimpin saya menunjukkan perilaku yang sesuai dengan nilai-nilai yang dianut oleh organisasi					
TL5	Pemimpin saya menunjukkan tanggung jawab untuk melakukan perbaikan dalam organisasi					
TL6	Pemimpin saya memberikan kesempatan kepada karyawan untuk bekerja sama					
TL7	Pimpinan mendorong saya untuk bekerja dengan karyawan lain					

B. *Knowledge Sharing*

Kode	Pernyataan	1	2	3	4	5
KS1	Saya membagikan informasi yang saya miliki dengan rekan kerja di departemen saya					
KS2	Saya berbagi keahlian saya dengan rekan kerja di departemen saya					

KS3	Saya membagikan informasi yang saya miliki dengan rekan kerja di luar departemen saya					
KS4	Saya berbagi keahlian saya dengan rekan kerja di luar departemen saya					
KS5	Rekan-rekan di departemen saya memberi tahu saya apa yang mereka ketahui, ketika saya bertanya kepada mereka tentang hal itu					
KS6	Rekan-rekan di departemen saya memberi tahu saya apa keahlian mereka, ketika saya bertanya kepada mereka tentang hal itu					
KS7	Rekan-rekan di luar departemen saya memberi tahu saya apa yang mereka ketahui, ketika saya bertanya kepada mereka tentang hal itu					
KS8	Rekan-rekan di luar departemen saya memberi tahu saya apa keahlian mereka, ketika saya bertanya kepada mereka tentang hal itu					

C. *Self-efficacy*

Kode	Pernyataan	1	2	3	4	5
SE1	Pekerjaan baru saya cocok dengan lingkup kemampuan saya					
SE2	Saya tidak mengantisipasi adanya masalah dalam penyesuaian diri untuk bekerja di organisasi ini					
SE3	Saya merasa saya terlalu memenuhi syarat untuk pekerjaan yang akan saya lakukan					
SE4	Saya memiliki semua pengetahuan teknis yang saya butuhkan untuk menangani pekerjaan baru saya, yang saya butuhkan sekarang adalah pengalaman praktis					
SE5	Saya merasa yakin bahwa keterampilan dan kemampuan yang saya miliki sama atau melebihi rekan-rekan masa depan saya					
SE6	Pengalaman dan pencapaian saya di masa lalu meningkatkan kepercayaan diri saya bahwa saya akan dapat bekerja dengan sukses di organisasi ini					
SE7	Saya bisa saja menangani pekerjaan yang lebih menantang daripada yang nanti akan saya lakukan					

SE8	Berbicara secara profesional, pekerjaan baru saya benar-benar memenuhi harapan saya tentang diri saya sendiri					

D. *Trust in Leader*

Kode	Pernyataan	1	2	3	4	5
TR1	Saya mengandalkan penilaian pemimpin terkait pekerjaan saya					
TR2	Saya mengandalkan kemampuan dan keahlian pemimpin terkait tugas saya					
TR3	Saya bergantung kepada pemimpin untuk mengatasi masalah penting atas nama saya					
TR4	Saya mengandalkan pemimpin untuk menggambarkan pekerjaan saya secara akurat kepada orang lain					
TR5	Saya bergantung kepada pemimpin untuk mendukung saya dalam situasi yang sulit					
TR6	Saya membagikan perasaan pribadi kepada pemimpin					
TR7	Saya membagikan keyakinan pribadi kepada pemimpin					
TR8	Saya mempercayakan kepada pemimpin mengenai masalah pribadi yang mempengaruhi pekerjaan saya					
TR9	Saya mendiskusikan bagaimana apa yang sebenarnya saya rasakan terkait pekerjaan saya, bahkan perasaan negatif dan frustasi					
TR10	Saya mendiskusikan masalah atau kesulitan terkait pekerjaan yang berpotensi merugikan saya					

Tabel Jawaban Responden terhadap Variabel *Transformational Leadership*

TL1	TL2	TL3	TL4	TL5	TL6	TL7
1	1	1	1	1	1	1
4	4	3	3	3	3	4
3	3	3	3	3	3	3
5	4	4	5	4	5	5
3	4	3	4	4	4	3
4	4	4	2	4	4	3
3	4	5	5	3	4	4
1	2	3	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
3	5	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	5	5
4	5	4	3	4	5	2
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	4	3	4	4
4	5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	4	4	5
5	5	5	3	5	5	3
5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	4	4
3	4	3	3	3	4	4
4	4	3	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	2	4	4
5	4	4	4	5	5	4
3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	2	3	3	4
2	3	4	2	4	2	3
5	5	5	5	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3

3	3	2	2	2	4	3
5	5	4	4	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	3	4	4	4
4	3	4	3	4	4	3
4	3	3	3	3	4	3
4	4	5	5	5	4	3
4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4
3	3	4	3	3	5	4
4	4	4	4	4	4	4
1	1	1	3	1	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5
3	4	3	4	3	4	3
4	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
1	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	5
3	4	4	3	2	4	5
3	2	2	2	2	2	2
4	5	3	4	3	4	3
3	3	3	3	4	4	4
4	4	5	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	4	4	4
3	3	2	3	3	4	3
3	3	3	3	3	4	4
3	3	3	2	3	3	4
4	5	4	5	5	4	5
2	2	2	2	4	4	5
5	5	5	4	5	5	5
5	5	4	3	3	4	5

4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	5	5	4	3
3	3	3	3	4	4	3
3	4	3	3	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	4	2	4	3
3	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	3	4
3	4	4	3	3	3	4
3	4	4	3	4	4	4
4	4	3	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4
3	3	2	3	3	3	3
5	4	4	4	4	5	4
3	4	5	3	3	3	3
3	3	3	3	4	4	4
2	3	2	2	3	3	2
4	5	5	4	4	5	3
4	4	3	4	4	4	3
2	3	4	5	3	4	4
5	5	5	4	5	5	4
5	5	4	5	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	4	4	4	3
3	4	4	4	4	4	3
4	4	4	3	4	4	3
3	3	4	3	3	4	4
3	3	3	3	2	3	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	5	4	5
5	5	5	3	4	4	4
3	4	3	3	3	4	4
4	4	3	4	4	4	4
4	5	5	5	5	5	5
3	4	3	4	5	4	4
1	2	2	3	4	5	4
5	5	4	4	4	4	5
4	4	3	3	4	4	3
4	5	5	4	4	5	4
3	4	2	2	4	4	4

5	4	5	5	5	4	4
4	4	5	3	4	5	2
1	1	4	4	1	4	4
5	5	5	5	5	5	5
2	4	4	4	4	5	4
3	5	4	4	4	4	4
5	1	5	5	5	5	5
1	4	4	4	4	4	1
4	5	5	4	2	5	4
4	5	5	5	5	5	4
2	2	2	2	2	2	4
5	5	5	5	4	5	4
3	3	3	4	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	4
4	5	4	4	4	4	2
4	4	3	3	4	5	4
3	3	2	2	2	3	3
4	4	4	3	4	4	4
4	4	3	4	5	5	4
4	4	3	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	4
1	1	1	1	1	1	1

Tabel Jawaban Responden terhadap Variabel *Knowledge Sharing*

KS1	KS2	KS3	KS4	KS5	KS6	KS7	KS8
1	1	2	2	1	1	1	2
4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3
4	5	3	4	3	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	3
3	3	3	3	4	4	4	3
5	5	5	5	5	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4
3	3	2	3	3	3	4	3
4	4	4	3	4	4	4	4
4	3	4	4	3	4	4	4
4	4	3	3	4	4	3	4
3	4	2	2	4	3	3	3

5	5	5	5	5	5	5	5
2	5	3	2	5	4	4	3
5	5	3	3	4	5	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	5	5	4	5
4	3	4	3	4	3	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	1	3	4	4	1	2
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	2	3	4	3	4	4
3	4	3	2	4	4	3	3
3	3	3	4	3	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4
4	2	2	3	4	3	3	3
5	5	3	3	5	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	3	3	3	4	3	3
4	5	2	2	5	4	4	4
3	4	2	2	4	4	3	3
4	4	4	3	4	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	2	4	4	3	3	3
4	5	3	3	5	5	5	4
5	5	3	3	4	4	4	4
5	5	2	3	5	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	2	2	4	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	2	3	3	3	3
4	4	2	4	4	4	4	4
4	4	3	3	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	3	3
4	4	2	2	2	4	2	2
4	4	1	4	2	3	3	3
4	4	3	3	4	4	3	4
4	5	4	5	4	4	4	4

5	5	2	2	5	5	5	5
4	3	4	2	4	4	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	3
5	5	4	4	5	4	5	5
5	4	4	3	5	4	5	5
3	4	3	3	4	4	4	3
1	5	3	5	3	4	4	3
4	5	5	5	4	4	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	3	4	3	3
4	4	4	3	4	4	4	4
4	5	4	3	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	5	4	3	3
3	4	2	3	4	3	3	3
4	4	2	2	4	3	3	3
3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	3	3	3	3
5	5	3	3	5	4	4	4
3	4	2	1	2	1	1	4
5	5	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	3	3	4	3
4	4	3	4	4	4	4	4
1	3	1	2	2	3	3	4
3	4	2	2	3	3	3	4
4	3	4	1	2	3	4	4
4	4	3	3	3	3	3	3
4	3	2	2	3	3	3	3
5	5	5	4	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	2	4	4	4	4
3	4	5	4	3	3	4	4
3	4	3	3	4	4	3	3
4	4	5	5	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	3	3	4	4	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3

3	3	3	4	4	4	4	4
2	3	3	3	3	3	3	3
4	3	2	3	4	4	4	4
3	3	2	2	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4	4	3
4	4	1	1	3	3	1	1
4	4	3	3	4	4	3	3
4	4	3	4	4	4	4	4
3	4	3	4	4	4	4	4
4	3	2	2	4	3	4	3
2	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	3	2	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	2	4	5	4	4	4
3	4	1	1	3	3	3	4
4	4	3	3	3	4	3	3
4	4	4	5	3	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	4
3	4	4	5	5	5	5	5
4	5	2	4	5	4	3	3
5	5	3	3	5	5	3	3
4	3	3	3	3	3	4	3
5	4	4	4	4	4	4	4
4	5	2	4	5	4	3	4
2	4	1	2	5	4	2	2
4	5	3	4	2	2	3	4
4	4	2	3	2	3	2	2
5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	4	4	4	4
5	5	1	3	5	5	3	5
4	4	2	2	4	4	2	2
3	5	3	3	3	3	3	3
4	4	3	3	4	4	4	4
4	4	2	2	4	3	3	3
3	4	3	4	4	4	3	3
3	3	2	2	3	3	3	3
5	5	2	3	4	4	3	3
3	4	2	2	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3

3	4	2	2	4	4	2	2
3	4	2	2	3	4	3	3
4	4	3	3	4	5	4	4
2	4	2	2	3	3	4	4
3	4	2	3	4	4	4	4
3	5	2	2	3	3	3	3
5	5	2	2	5	5	5	5

Tabel Jawaban Responden terhadap Variabel *Self-efficacy*

SE1	SE2	SE3	SE4	SE5	SE6	SE7	SE8
1	3	1	1	1	1	1	1
4	3	4	4	3	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3
5	3	3	4	3	4	4	5
4	3	3	4	3	3	3	3
4	4	3	3	3	5	3	4
5	2	4	4	2	2	3	3
4	3	3	5	3	5	3	3
3	3	3	3	4	4	3	3
4	3	3	3	4	4	3	4
3	3	4	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	4	3	3	4
5	2	3	4	3	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
4	2	3	4	4	5	4	4
4	3	3	4	3	3	4	3
5	5	5	4	5	5	5	4
4	5	5	4	4	4	4	4
5	5	3	5	3	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
4	2	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	3	3	4	3	4
3	4	3	3	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	2	3	3	4	4	4	3

4	2	4	4	3	4	5	3
3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	4	5	4	4	4	3
4	3	4	4	3	4	5	4
4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	4	3	4	3	3
5	2	3	5	4	4	3	4
4	2	1	1	1	1	1	3
4	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	4	4	3	4	3
4	3	3	4	4	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	4	4	4	4	3
5	3	2	5	4	5	4	5
4	2	3	4	3	4	4	3
3	3	3	3	4	3	3	3
4	2	4	4	2	4	2	4
2	3	3	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4
4	2	2	4	2	4	2	4
5	2	2	5	5	5	5	5
3	2	4	4	3	3	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
4	2	3	3	4	4	4	4
5	2	4	4	4	5	5	4
4	2	4	5	3	4	4	3
4	2	3	3	3	4	3	4
4	5	4	4	4	4	3	4
3	3	3	4	3	3	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	3	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3	4
3	2	3	4	3	3	3	3
3	3	4	4	3	4	4	3
3	3	3	3	3	4	3	3

5	4	3	4	3	4	3	3
3	3	4	3	3	4	3	3
3	2	2	3	4	3	2	3
4	2	4	4	3	4	4	4
3	2	3	3	4	4	3	3
3	2	3	4	4	4	3	3
3	2	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	5	4	5	4
5	2	2	4	3	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	5	5	5	5	3	3
4	4	4	3	4	4	4	4
5	3	4	4	5	5	4	4
4	4	3	5	4	3	2	3
3	3	4	4	4	4	4	3
4	3	3	4	5	5	5	4
4	2	3	3	4	4	3	3
4	2	2	2	2	4	4	4
3	3	3	4	3	4	3	3
4	3	3	4	3	3	3	3
5	4	5	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3
4	2	3	4	3	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	5	3	3	3	4	3
3	3	3	3	2	3	3	3
4	2	3	4	3	5	3	3
4	2	4	3	3	3	3	3
2	4	4	4	4	3	3	4
5	2	5	5	5	5	5	4
4	3	3	3	4	4	3	4
4	2	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	2	4	4	3	3
4	3	3	2	3	1	3	4
4	3	5	5	4	4	4	3
4	2	5	4	4	5	4	3
4	3	3	3	4	5	4	4
2	3	2	4	2	3	4	4
5	2	3	4	4	5	4	4

3	2	2	3	2	3	3	1
4	4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	4	4
3	4	5	4	5	5	5	4
5	2	4	2	3	3	5	5
5	4	4	3	3	5	5	5
4	2	3	3	3	4	3	4
3	2	3	4	3	3	4	3
4	2	3	2	3	3	4	3
5	2	2	3	2	4	3	4
4	5	2	3	3	4	1	4
4	4	3	4	3	3	3	4
5	2	3	5	5	5	3	5
4	4	4	3	3	3	4	4
4	3	4	4	3	4	4	4
5	1	3	3	3	5	3	5
3	4	3	3	4	5	4	4
5	1	2	4	5	5	3	3
4	4	3	5	4	4	4	4
4	2	3	3	3	4	4	4
4	2	4	4	4	4	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3
5	3	2	5	5	5	4	5
4	4	4	4	4	5	4	4
4	3	3	3	2	3	3	3
5	5	4	4	4	4	5	4
4	4	3	4	3	3	3	3
4	3	3	2	2	3	2	3
4	4	4	4	3	4	4	3
5	4	3	4	4	4	4	5
4	3	4	4	4	4	3	4
5	4	3	3	5	5	5	5

Tabel Jawaban Responden terhadap Variabel *Trust in Leader*

TR1	TR2	TR3	TR4	TR5	TR6	TR7	TR8	TR9	TR10
1	1	1	3	2	2	2	2	2	4
3	3	3	3	4	4	4	3	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	4	4	4	3	4	3	5	4

3	3	2	3	3	3	3	3	4	3
4	4	3	3	4	3	3	3	3	4
3	4	3	2	4	2	2	3	3	5
5	5	2	3	4	1	1	2	1	5
4	4	3	4	3	2	3	3	3	2
4	4	4	3	4	3	4	3	2	4
4	4	4	4	4	2	4	4	3	4
3	4	4	3	4	3	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	3	3	3	3	3
3	4	1	2	2	1	1	2	5	5
4	4	1	3	2	4	3	3	3	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	2	4	2	1	2	1	1	2
3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
4	5	4	5	5	4	5	5	4	4
5	5	1	3	5	3	3	2	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	2	4	4	3	2	3	1	2	4
3	3	3	2	3	3	2	2	2	4
3	4	3	4	4	3	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	2	3	3	2	3	2	3	4
4	5	4	4	5	3	3	3	4	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	4	3	3	2	2	3	4
4	4	4	4	3	4	3	4	4	4
4	2	2	2	2	2	2	2	4	4
4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	2	2	1	1	1	4	4
3	3	3	3	3	2	2	1	3	4
4	4	3	4	2	1	1	1	3	3
3	3	2	2	3	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	2	3	2	2	3	4
4	4	3	4	3	3	3	4	3	4

3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	3	4	3	3	3	3	4
3	3	3	3	3	2	3	1	3	4
2	4	3	4	4	2	2	2	4	4
3	3	4	3	3	3	3	3	3	2
2	2	2	2	4	2	2	2	4	4
2	4	3	4	3	2	3	2	3	3
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	2	2	2	2	2	2	4	4
4	2	2	2	5	2	2	2	5	5
4	4	3	4	3	1	2	2	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	3	4	3	5	2	3	3	4	5
4	2	1	1	1	1	1	1	4	5
3	1	2	2	2	1	1	1	2	4
2	2	3	3	3	4	4	3	4	5
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	4	4	2	2	4	3	4
3	4	3	3	3	3	3	2	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	2	2	2	1	1	1	3	3
2	3	2	3	3	3	3	1	3	3
3	3	3	2	4	1	2	2	3	4
4	4	3	4	3	2	2	1	2	2
2	3	3	3	3	2	2	2	3	3
3	3	2	3	3	2	2	2	2	4
2	2	1	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	3	4	3
3	2	2	2	3	2	2	3	3	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	5	3	3	3	5
4	5	2	2	2	3	4	4	4	3
5	5	3	4	4	5	4	5	4	3
5	4	1	2	4	1	1	3	2	5
2	2	3	3	4	2	3	3	3	3
3	2	1	1	1	3	3	3	3	5

3	2	2	2	3	4	4	2	4	4
2	2	2	2	2	2	2	2	4	4
3	3	3	3	4	2	3	3	3	5
3	2	2	2	3	3	3	2	3	4
4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	2	3	2	3	2	4	3
3	3	3	3	3	2	2	2	2	2
4	4	5	5	3	2	1	1	3	2
3	2	3	3	3	2	2	2	4	4
4	4	3	3	3	2	2	1	3	4
3	3	3	3	3	2	3	2	2	3
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
3	3	1	2	1	1	1	1	5	3
5	2	2	2	4	3	3	2	3	3
4	3	2	3	4	3	4	3	3	4
4	4	3	3	4	3	4	3	3	3
4	2	3	3	3	4	3	4	4	4
4	4	2	2	2	2	2	2	2	2
3	4	4	4	4	2	2	2	2	4
2	2	2	2	3	1	2	2	2	3
4	5	3	4	4	2	3	4	4	4
3	4	3	3	2	1	2	3	3	3
4	2	2	1	4	1	1	1	1	3
3	3	3	3	3	2	2	1	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	2	4	4	4	1	4	4
4	3	1	2	4	1	1	2	4	2
4	4	3	2	3	2	2	2	3	3
4	2	2	3	4	3	3	3	3	4
3	4	3	3	3	2	2	2	3	4
3	3	3	4	4	2	3	2	4	4
3	3	1	3	3	1	1	1	1	3
5	3	2	4	5	1	3	2	4	2
4	2	4	4	3	3	3	2	3	3
3	3	1	5	5	3	3	3	5	5
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	3	3	4	4	3	3	3	4	4
5	3	2	4	5	5	5	4	5	5

4	2	2	2	2	2	4	1	2	4
2	1	1	1	3	3	3	2	5	5
4	3	2	2	3	2	3	2	3	4
3	3	2	3	3	1	2	2	2	3
3	4	2	2	2	2	3	2	4	4
3	2	2	2	3	2	2	3	3	3
4	4	2	2	3	3	3	2	3	5
4	4	5	2	5	2	5	2	2	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	4	3	4	2	2	4	4	4
3	3	3	3	3	3	2	3	3	4
4	2	1	2	2	2	2	3	3	3
4	4	1	1	1	2	4	4	4	4
2	4	2	2	4	3	3	2	2	5
5	4	4	3	4	2	1	3	2	4
4	4	3	5	5	2	3	4	3	3

DEMOGRAFI RESPONDEN

Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Responden	Persentase
1	Pria	93	65.03%
2	Wanita	50	34.97%
TOTAL		**143**	**100.00%**

Usia

No	Usia	Responden	Persentase
1	< 16	0	0.00%
2	16-19	0	0.00%
3	20-25	45	31.47%
4	26-29	44	30.77%
5	30-35	28	19.58%
6	36-39	12	8.39%
7	40-45	9	6.29%
8	> 45	5	3.50%
TOTAL		**143**	**100.00%**

Pendidikan Terakhir

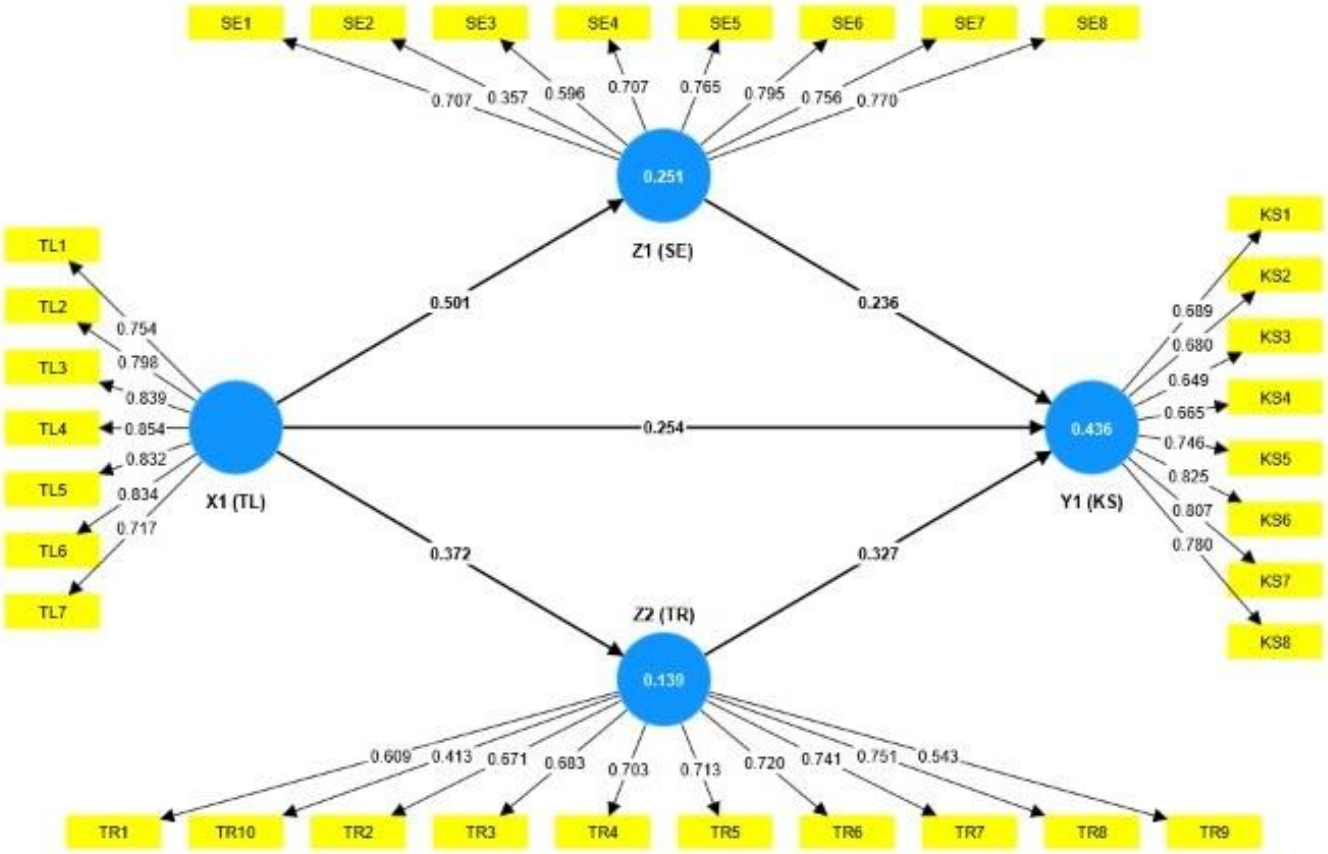
No	Pendidikan	Responden	Persentase
1	SD / Elementary	0	0.00%
2	SMP / Junior High	3	2.10%
3	SMA/K / High School	75	52.45%
4	D1 / Diploma 1 Tahun	9	6.29%
5	D2 / Diploma 2 Tahun	2	1.40%
6	D3 / Diploma 3 Tahun	11	7.69%
7	S1 / Sarjana	42	29.37%
8	S2 / Magister	1	0.70%
9	S3 / Doktor	0	0.00%
10	Others	0	0.00%
TOTAL		**143**	**100.00%**

Persebaran Lokasi Tempat Tinggal

No	Provinsi	Responden	Persentase
1	Banten	2	1.40%
2	Jawa Barat	30	20.98%
3	DKI Jakarta	20	13.99%
4	Jawa Tengah	12	8.39%
5	DI Yogyakarta	7	4.90%
6	Jawa Timur	16	11.19%
7	Sumatera Utara	5	3.50%
8	Sumatera Barat	2	1.40%
9	Riau	1	0.70%
10	Jambi	1	0.70%
11	Sumatera Selatan	2	1.40%
12	Lampung	4	2.80%
13	Kepulauan Riau	5	3.50%
14	Kalimantan Selatan	2	1.40%
15	Kalimantan Timur	2	1.40%
16	Sulawesi Tengah	1	0.70%
17	Sulawesi Selatan	1	0.70%
18	Bali	28	19.58%
19	Nusa Tenggara Barat	2	1.40%
TOTAL		**143**	**100.00%**

ANALISIS DATA

Outer Model Awal



Nilai *Outer Loading* Indikator Variabel *Transformational Leadership*

Indikator	Nilai	Keterangan
TL1	0.754	Valid
TL2	0.798	Valid
TL3	0.839	Valid
TL4	0.854	Valid
TL5	0.832	Valid
TL6	0.834	Valid
TL7	0.717	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2022.

Nilai *Outer Loading* Indikator Variabel *Self-efficacy*

Indikator	Nilai	Keterangan
SE1	0.707	Valid
SE2	0.375	Tidak Valid
SE3	0.596	Valid
SE4	0.707	Valid
SE5	0.765	Valid
SE6	0.795	Valid
SE7	0.756	Valid
SE8	0.770	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2022.

Nilai *Outer Loading* Indikator Variabel *Trust in Leader*

Indikator	Nilai	Keterangan
TR1	0.609	Valid
TR2	0.671	Valid
TR3	0.683	Valid
TR4	0.703	Valid
TR5	0.713	Valid
TR6	0.720	Valid
TR7	0.741	Valid
TR8	0.751	Valid
TR9	0.543	Valid
TR10	0.413	Tidak Valid

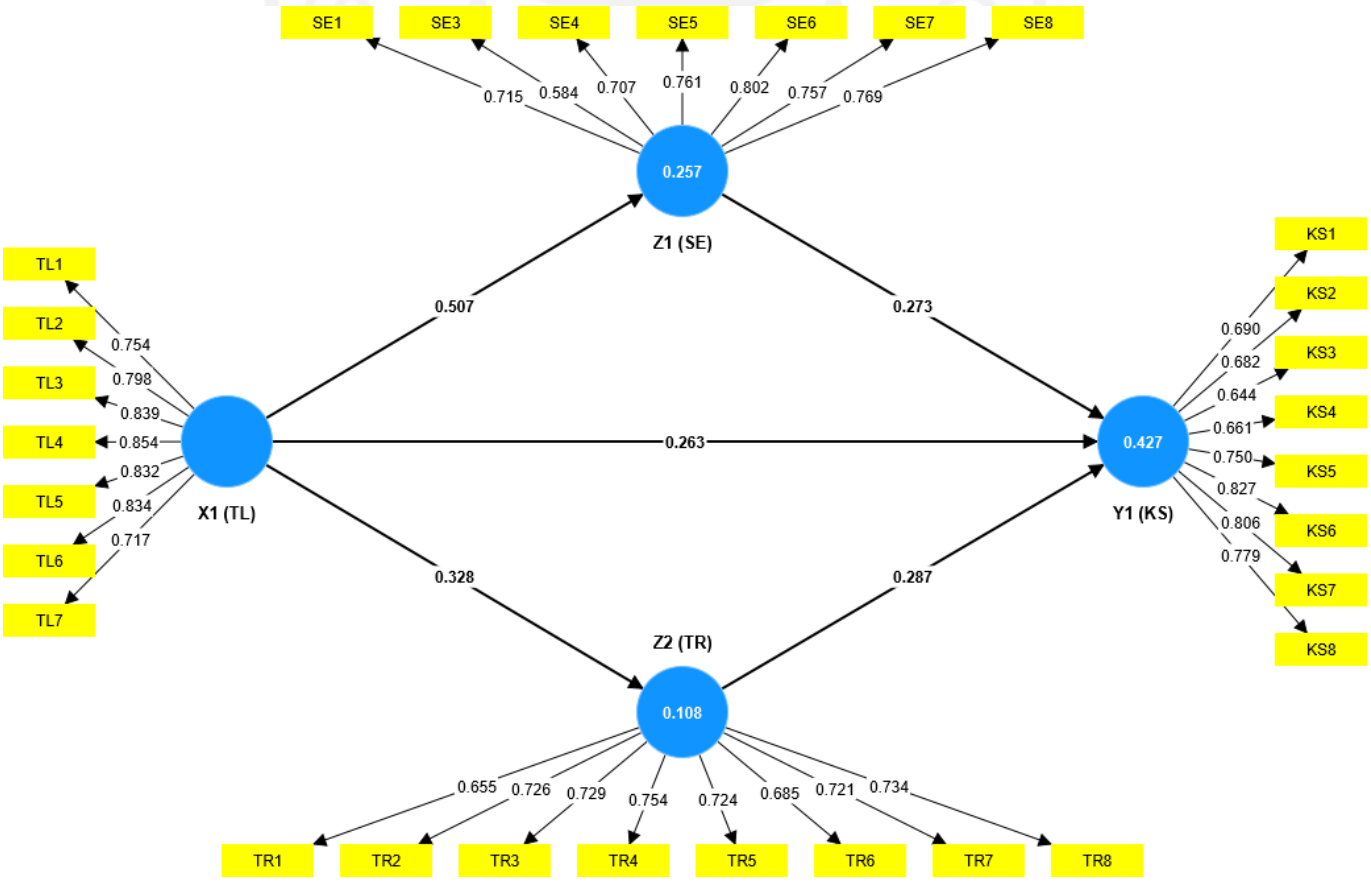
Sumber: Data Primer Diolah, 2022.

Nilai *Outer Loading* Indikator Variabel *Knowledge Sharing*

Indikator	Nilai	Keterangan
KS1	0.691	Valid
KS2	0.683	Valid
KS3	0.645	Valid
KS4	0.662	Valid
KS5	0.748	Valid
KS6	0.826	Valid
KS7	0.805	Valid
KS8	0.778	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2022.

Outer Model Setelah Perbaikan



Nilai *Outer Loading* Keseluruhan Indikator

Indikator	Nilai	Keterangan
TL1	0.754	Valid
TL2	0.798	Valid
TL3	0.839	Valid
TL4	0.854	Valid
TL5	0.832	Valid
TL6	0.834	Valid
TL7	0.717	Valid
SE1	0.715	Valid
SE3	0.584	Valid
SE4	0.707	Valid
SE5	0.761	Valid
SE6	0.802	Valid
SE7	0.757	Valid
SE8	0.769	Valid
TR1	0.655	Valid
TR2	0.726	Valid
TR3	0.729	Valid
TR4	0.754	Valid
TR5	0.724	Valid
TR6	0.685	Valid
TR7	0.721	Valid
TR8	0.734	Valid
KS1	0.690	Valid
KS2	0.682	Valid
KS3	0.644	Valid
KS4	0.661	Valid
KS5	0.750	Valid
KS6	0.827	Valid
KS7	0.806	Valid
KS8	0.779	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2022.

Nilai AVE Konstruk Setelah Perbaikan

Konstruk	Nilai AVE	Keterangan
(X1) Transformational Leadership	0.649	Valid
(Z1) Self-efficacy	0.534	Valid
(Z2) Trust in Leader	0.513	Valid
(Y1) Knowledge Sharing	0.537	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2022.

Nilai Fornell-Larcker antar Variabel

	X1(TL)	Y1 (KS)	Z1 (SE)	Z2 (TR)
X1(TL)	0.805			
Y1 (KS)	0.496	0.733		
Z1 (SE)	0.507	0.550	0.731	
Z2 (TR)	0.328	0.510	0.498	0.716

Sumber: Data Primer Diolah, 2022.

Nilai *Cross Loading* antara Variabel dengan Indikator

	X1 (TL)	Y1 (KS)	Z1 (SE)	Z2 (TR)
KS1	0.314	0.690	0.374	0.372
KS2	0.472	0.682	0.519	0.195
KS3	0.200	0.644	0.214	0.440
KS4	0.247	0.661	0.216	0.424
KS5	0.458	0.750	0.426	0.284
KS6	0.470	0.827	0.537	0.361
KS7	0.327	0.806	0.390	0.443
KS8	0.348	0.779	0.445	0.505
SE1	0.483	0.421	0.715	0.255
SE3	0.231	0.308	0.584	0.502
SE4	0.419	0.374	0.707	0.287
SE5	0.308	0.350	0.761	0.417
SE6	0.377	0.399	0.802	0.325
SE7	0.263	0.441	0.757	0.428
SE8	0.434	0.481	0.769	0.408
TL1	0.754	0.225	0.332	0.145

TL2	0.798	0.328	0.349	0.171
TL3	0.839	0.361	0.391	0.288
TL4	0.854	0.478	0.428	0.328
TL5	0.832	0.378	0.433	0.329
TL6	0.834	0.393	0.447	0.266
TL7	0.717	0.531	0.434	0.256
TR1	0.431	0.403	0.465	0.655
TR2	0.318	0.426	0.383	0.726
TR3	0.163	0.383	0.241	0.729
TR4	0.072	0.342	0.222	0.754
TR5	0.209	0.389	0.409	0.724
TR6	0.201	0.274	0.353	0.685
TR7	0.194	0.335	0.365	0.721
TR8	0.083	0.251	0.287	0.734

Sumber: Data Primer Diolah, 2022.

Nilai *Cronbach Alpha* & *Composite Reliability* Konstruk

	Cronbach's alpha	**CR (rho_a)**	**CR (rho_c)**	**Keterangan**
X1 (TL)	0.910	0.918	0.928	Handal
Y1 (KS)	0.876	0.885	0.902	Handal
Z1 (SE)	0.854	0.863	0.888	Handal
Z2 (TR)	0.868	0.873	0.894	Handal

Sumber: Data Primer Diolah, 2022.

Nilai *R-Squares*

Variabel Eksogen	**Variabel Endogen**	**Nilai *R-Squares***
Transformational Leadership, Self-efficacy, Trust in Leader	*Knowledge Sharing*	0.427
Transformational Leadership	*Self-efficacy*	0.257
Transformational Leadership	*Trust in Leader*	0.108

Sumber: Data Primer Diolah, 2022.

Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Arah Hubungan	Original sample (O)	T-Statistics	P-Values	Keterangan
X1 (TL) -> Y1 (KS)	0.263	2.496	0.013	H1 diterima
X1 (TL) -> Z1 (SE)	0.507	4.912	0.000	H2 diterima
X1 (TL) -> Z2 (TR)	0.328	3.698	0.000	H3 diterima
Z1 (SE) -> Y1 (KS)	0.273	2.215	0.027	H4 diterima
Z2 (TR) -> Y1 (KS)	0.287	2.742	0.006	H5 diterima

Sumber: Data Primer Diolah, 2022.

Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Arah Hubungan	Original sample (O)	T-Statistics	P-Values	Keterangan
X1 (TL) -> Z1 (SE) -> Y1 (KS)	0.139	2.018	0.044	H6 diterima
X1 (TL) -> Z2 (TR) -> Y1 (KS)	0.094	2.409	0.016	H7 diterima

Sumber: Data Primer Diolah, 2022.