

**PERAN *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* DALAM
MENINGKATKAN *EMPLOYEE PERFORMANCE*
MELALUI *HIGH-PERFORMANCE WORK SYSTEM*
SEBAGAI MEDIASI (STUDI EMPIRIS PADA
KARYAWAN BANK MANDIRI KOTA SEMARANG)**



TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

Disusun Oleh:

**ABRAHAM JORDY WINARTO
NIM. 12010122420146**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2025**



Sertifikasi

Saya, Abraham Jordy Winarto yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan tesis yang diajukan ini ialah karya sendiri dan belum pernah disampaikan guna mendapatkan gelar pada Program Magister Manajemen ini ataupun program lainnya. Karya ini ialah milik saya, oleh karena itu pertanggungjawaban sepenuhnya berada dipundak saya.

Semarang, 1 Februari 2026

Abraham Jordy Winarto

FEB UNDIP

PENGESAHAN TESIS

Yang bertandatangan dibawah ini menyatakan bahwa Tesis berjudul:

**PERAN *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* DALAM
MENINGKATKAN *EMPLOYEE PERFORMANCE* MELALUI
HIGH-PERFORMANCE WORK SYSTEM SEBAGAI MEDIASI
(STUDI EMPIRIS PADA KARYAWAN BANK MANDIRI KOTA
SEMARANG)**

Yang disusun oleh Abraham Jordy Winarto, NIM 12010122420146
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 14 Januari 2026
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Semarang, 19 Januari 2026
Universitas Diponegoro
Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program

Pembimbing



Mirwan Surya Perdhana, S.E., M.M., Phd.D

A handwritten signature in black ink, likely belonging to Dr. Fuad Mas'ud.

Dr. Fuad Mas'ud, MIR

ABSTRACT

This study aims to bridge the research gap identified in previous studies regarding the inconsistent role of transformational leadership in influencing employee performance and the related phenomena. The study adopts leadership theory as the theoretical lens guiding the development of the variables: transformational leadership, high-performance work system, knowledge sharing, and employee performance. The empirical model was tested on 199 employees of Bank Mandiri in Semarang City, Central Java, using AMOS 24 software. The findings indicate that transformational leadership, high-performance work system, and knowledge sharing have a positive effect on employee performance. This suggests that these factors foster an inspiring, productive, and collaborative work environment, which encourages employees to work more effectively. The study contributes to a deeper understanding of how transformational leadership influences employee performance by considering the mediating roles of the high-performance work system and knowledge sharing.

Keyword: *Transformational leadership, employee performance, high-performance work system, leadership theory*

FEB UNDIP

ABSTRAK

Studi ini bertujuan untuk menjembatani kesenjangan penelitian yang diidentifikasi pada studi terdahulu terkait peran *transformational leadership* terhadap *employee performance* yang tidak konsisten dan fenomena yang terjadi. Studi ini mengadopsi *leadership theory* sebagai lensa konsep teoritis yang menuntun pengembangan variabel *transformational leadership*, *high-performance work system*, *knowledge sharing*, *employee performance*. Model empirik diuji pada 199 karyawan Bank Mandiri Kota Semarang, Jawa Tengah menggunakan perangkat lunak AMOS 24. Temuan studi ini menunjukkan *transformational leadership*, *high-performance work system*, *knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap *employee performance*. Hal ini menunjukkan bahwa ketiganya berpeluang memicu lingkungan kerja yang inspiratif, produktif, dan kolaboratif, sehingga mendorong karyawan bekerja lebih efektif. Studi ini berupaya untuk memperkaya wawasan tentang pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee performance* dengan mempertimbangkan jalur mediasi *high-performance work system* dan *knowledge sharing*.

Kata Kunci: *Kepemimpinan transformasional, kinerja karyawan, sistem kerja berperforma tinggi, teori kepemimpinan*



SEMARANG
FEB UNDIP

KATA PENGANTAR

Puji syukur pada Tuhas YME dapat menghantarkan penyusunan tesis ini hingga tahap akhir. Tesis ini disusun dengan maksud guna memenuhi salah satu persyaratan kelulusan Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro. Tesis berjudul “Peran *Transformational Leadership* dalam Meningkatkan *Employee Performance* Melalui *High-Performance Work System* Sebagai Mediasi (Studi Empiris Pada Karyawan Bank Mandiri Kota Semarang)”. Proses penyusunan tesis ini telah mendapatkan bantuan dari banyak pihak. Kami menyadari bahwa tanpa bantuan dan dorongan, tesis ini akan sangat sulit untuk diselesaikan. Oleh karena itu, dengan rasa hormat kami menyampaikan ucapan terimakasih, tertuju pada beberapa pihak yang akan disebutkan.

1. Prof. Faisal, S.E., M.Si., Ph.D. selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
2. Dr. Fuad Mas’ud, MIR, selaku dosen pembimbing penulis yang telah selalu mendukung dan membimbing penulis selama penulisan tesis ini.
3. Dr. Mahfudz, MT dan Mirwan Surya Perdhana S.E., M.M., Ph.D selaku penguji tesis yang telah memberikan kritik dan saran.
4. PT Bank Mandiri (Persero) Tbk cabang Kota Semarang, terutama responden kuesioner yang telah meluangkan waktunya guna mendukung tesis penulis.
5. Kedua Orangtua penulis Dr. Yohanes Winarto, S.H., M.H dan Anjar Margi Astuti, S.H., M.Kn serta Saudara Laki-laki penulis Bobby dan Yedija yang selalu memberikan dukungan dalam setiap langkah kehidupan yang penulis ambil.

6. Farra, sahabat penulis yang selalu menyemangati penulis dan mendorong penulis untuk menjadi pribadi yang lebih baik.
7. Semua pihak yang mendukung penulis secara langsung maupun tidak langsung.

Saya menyadari bahwa dalam proses penyusunan tesis ini tentunya mempunyai beberapa keterbatasan dan kekurangan. Oleh karena itu, segala bentuk kritikan dan saran tentunya akan sangat bermanfaat. Dengan demikian, semoga tesis ini dapat memberikan manfaat dalam pengembangan ilmu pengetahuan manajemen, khususnya pada bidang manajemen sumberdaya manusia.

Semarang, 19 Januari 2025



Abraham Jordy Winarto

SEMARANG
FEB UNDIP

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
SERTIFIKASI	ii
PENGESAHAN TESIS	iii
ABSTRACT	iv
ABSTRAK.....	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	10
1.3 Tujuan Penelitian.....	11
1.4 Manfaat Penelitian	12
1.5 <i>Outline</i> Tesis.....	13
BAB II TELAAH PUSTAKA, DAN PENGEMBANGAN MODEL ..	15
2.1 <i>Leadership Theory</i>	15
2.2 Pengembangan Variabel	16
2.2.1 <i>Transformational Leadership</i>	16
2.2.2 <i>High-performance Work System</i>	19
2.2.3 <i>Knowledge Sharing</i>	21
2.2.4 <i>Employee Performance</i>	24
2.3 Penelitian Terdahulu.....	26
2.4 Pengembangan Hipotesis	30
2.5 Kerangka Pemikiran.....	40
BAB III METODE PENELITIAN	42
3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	42
3.2 Populasi dan Sampel	49
3.2.1 Populasi	49
3.2.2 Sampel.....	49
3.3 Prosedur Pengumpulan Data	50
3.3.1 Kuesioner	50
3.3.2 Studi Kepustakaan.....	53
3.4 Proses Analisis Data	53
3.4.1 Pengembangan Model Basis Teori.....	54
3.4.2 Pemilihan Matriks dan Estimasi Model.....	55
3.4.3 Penilaian Masalah Identifikasi Struktural.....	55
3.4.4 Evaluasi Kriteria <i>Goodness-of-fit</i>	55
3.4.5 Interpretasi dan Modifikasi Model	59
BAB IV ANALISIS DATA	61
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	61
4.1.1 Gambaran Umum Responden Berdasarkan Golongan Jenis Kelamin	61
4.1.2 Gambaran Umum Responden Berdasarkan Usia.....	62

4.1.3	Gambaran Umum Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	63
4.1.4	Gambaran Umum Responden Berdasarkan Jabatan Pekerjaan	59
4.2	Uji <i>Confirmatory Factor Analysis</i>	63
4.3	Uji <i>Full Structural Equation Model</i>	86
4.4	Uji Hipotesis	95
4.4.1	Pengaruh <i>Transformasional Leadership</i> Terhadap <i>Employee Performance</i>	96
4.4.2	Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> Terhadap <i>High-performance Work System</i>	96
4.4.3	Pengaruh <i>High-performance Work System</i> Terhadap <i>Employee Performance</i>	96
4.4.4	Pengaruh <i>High-performance Work System</i> Terhadap <i>Knowledge Sharing</i>	97
4.4.5	Pengaruh <i>Knowledge Sharing</i> Terhadap <i>Employee Performance</i>	97
4.4.6	<i>High-performance Work System</i> Memediasi Pengaruh <i>Transformasional Leadership</i> Terhadap <i>Employee Performance</i>	100
4.4.7	<i>High-performance Work System</i> dan <i>Knowledge Sharing</i> Memediasi Pengaruh <i>Transformasional Leadership</i> Terhadap <i>Employee Performance</i>	101
4.5	Pembahasan Temuan Penelitian	101
4.5.1	Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> Terhadap <i>Employee Performance</i>	102
4.5.2	Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> Terhadap <i>High-performance Work System</i>	103
4.5.3	Pengaruh <i>High-performance Work System</i> Terhadap <i>Employee Performance</i>	105
4.5.4	Pengaruh <i>High-performance Work System</i> Terhadap <i>Knowledge Sharing</i>	106
4.5.5	Pengaruh <i>Knowledge Sharing</i> Terhadap <i>Employee Performance</i>	107
4.5.6	<i>High-performance Work System</i> sebagai Mediasi dari Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> Terhadap <i>Employee Performance</i>	108
4.5.7	<i>High-performance Work System</i> dan <i>Knowledge Sharing</i> sebagai Mediasi dari Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> Terhadap <i>Employee Performance</i>	110
BAB V	SIMPULAN DAN IMPLIKASI PENELITIAN	112
5.1	Kesimpulan Penelitian	112
5.2	Implikasi Teoritis	114
5.3	Implikasi Manajerial	116
5.4	Keterbatasan Penelitian	117

5.6 Agenda Penelitian Mendatang.....	118
DAFTAR PUSTAKA.....	120
LAMPIRAN-LAMPIRAN	
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Penilaian Kinerja Karyawan Bank Mandiri di Kota Semarang	2
Tabel 1.2	Survei Penelitian	3
Tabel 1.3	<i>Research Gap</i>	8
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu	29
Tabel 3.1	Operasionalisasi Variabel	45
Tabel 3.2	Jumlah karyawan Bank Mandiri Kota Semarang	50
Tabel 3.3	Skala Pengukuran Kuesioner	51
Tabel 3.4	<i>Pre-test</i> Instrumen Penelitian	52
Tabel 3.5	<i>Goodness-of-fit Index</i>	59
Tabel 4.1	Responden Berdasarkan Golongan Jenis Kelamin	61
Tabel 4.2	Responden Berdasarkan Golongan Usia	62
Tabel 4.3	Responden Berdasarkan Golongan Jenis Kelamin	62
Tabel 4.4	Responden Berdasarkan Golongan Jabatan Pekerjaan	59
Tabel 4.5	Uji <i>Model Fit</i> Variabel Eksogen	64
Tabel 4.6	Uji Normalitas Data Variabel Eksogen	65
Tabel 4.7	Uji Multivariate Outliers Eksogen	66
Tabel 4.8	<i>Loading Factor</i> Variabel Eksogen	67
Tabel 4.9	Ekstraksi Indikator Variabel Eksogen	68
Tabel 4.10	Evaluasi Uji <i>Model Fit</i> Variabel Eksogen	69
Tabel 4.11	Uji Normalitas Data Eksogen	70
Tabel 4.12	Uji <i>Multivariate Outliers</i> Eksogen	71
Tabel 4.13	Uji <i>Measurement Model</i> Validitas dan Reliabilitas Kontruk Eksogen	71
Tabel 4.14	Uji <i>Model Fit</i> Variabel Endogen	74
Tabel 4.15	Uji Normalitas Data Endogen	75
Tabel 4.16	Uji <i>Multivariate Outlier</i> Endogen	76
Tabel 4.17	<i>Loading Factor</i> Variabel Endogen	77
Tabel 4.18	Ekstraksi Indikator Variabel <i>High-performance Work System</i>	79
Tabel 4.19	Ekstraksi Indikator Variabel <i>Knowledge Sharing</i>	79
Tabel 4.20	Ekstraksi Indikator Variabel <i>Employee Performance</i>	80
Tabel 4.21	Evaluasi Uji <i>Model Fit</i> Variabel Eksogen	82
Tabel 4.22	Uji Normalitas Data Endogen	83
Tabel 4.23	Uji <i>Multivariate Outlier</i> Endogen	84
Tabel 4.24	Uji <i>Measurement Model</i> Validitas dan Reliabilitas Kontruk Endogen	85
Tabel 4.25	Uji Normalitas Data <i>Structural Equation Model</i>	87
Tabel 4.26	Uji <i>Multivariate Outlier-Structural Equation Model</i>	88
Tabel 4.27	Uji <i>Measurement Model</i> Validitas dan Reliabilitas Kontruk <i>Full Model</i>	90
Tabel 4.28	Uji Model Fit Full Structural Equating Model	93
Tabel 4.29	Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung	95

Tabel 4.30 Uji Mediasi.....	99
-----------------------------	----



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Daftar Peringkat Bank di Indonesia 2025	3
Gambar 2.6	Kerangka Pemikiran	40
Gambar 4.1	Uji <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Eksogen	64
Gambar 4.2	Evaluasi Uji <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Eksogen	69
Gambar 4.3	Uji <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Endogen	73
Gambar 4.4	Evaluasi Uji <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Endogen	81
Gambar 4.5	Uji <i>Full Structural Equation Model</i>	94
Gambar 4.6	Uji Mediasi	99



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Industri perbankan telah menjadi sektor yang berkembang pesat dan berkontribusi signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi nasional. Karyawan dalam industri ini sering kali menghadapi tuntutan produktivitas yang tinggi untuk mencapai kinerja para karyawannya yang dilalui melalui penciptaan ide baru, kolaborasi tim, dan fleksibilitas kerja (Jebali & Meschitti, 2020). Seperti yang terjadi pada Bank Mandiri yang didasarkan pada peringkat Bank terbaik tahun 2025 menunjukkan Bank Mandiri memiliki peringkat nomor 4 dengan jumlah karyawan 37.448 (Forbes, 2025). Seperti pada gambar 1.1 berikut ini.



Sumber: Forbes (2025)

Gambar 1.1
Daftar Peringkat Bank di Indonesia 2025

Gambar 1.1 menunjukkan bahwa Bank Mandiri berada di peringkat yang lebih rendah dibandingkan Bank pesaing lainnya. Kondisi ini mengindikasikan perlunya peningkatan kinerja internal perusahaan guna memperkuat posisinya

sebagai salah satu Bank terbaik di Indonesia. Studi Alrowwad et al. (2020) menyoroti bahwa peningkatan kinerja perusahaan bergantung pada optimalisasi sumber daya internal, khususnya dalam hal manajemen sumber daya manusia. Selain itu, Studi Lubis et al. (2022) mengemukakan bahwa industri perbankan menghadapi tekanan kerja yang tinggi, sehingga dibutuhkan program pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan untuk menjaga dan meningkatkan kinerja karyawan secara konsisten.

Selain itu dapat dilihat dari penilaian kinerja karyawan selama 5 tahun terakhir pada Bank Mandiri Kota Semarang dengan rentang penilaian presentase sangat baik sejumlah $\geq 85\%$. Kategori berkinerja baik dengan rentang 70% – 84%, Kategori cukup 50%-69% dan kategori kurang $\leq 50\%$, seperti yang disajikan pada tabel berikut.

Tabel 1.1
Penilaian Kinerja Karyawan Bank Mandiri di Kota Semarang

Tahun	Sangat Baik	Presentase (%)	Baik	Presentase (%)	Cukup	Presentase (%)	Kurang	Presentase (%)	Total Karyawan
2020	60	30	80	40	40	20	20	10	200
2021	65	32.5	75	37.5	45	22.5	15	7.5	200
2022	70	35	73	36.5	47	23.5	10	5	200
2023	80	40	60	30	55	27.5	5	2.5	200
2024	65	32.5	85	42.5	40	20	10	5	200

Sumber: Bank Mandiri, 2025

Dari tabel 1.1 diatas menunjukkan kinerja karyawan Bank Mandiri Kota Semarang bahwa total karyawan sebanyak 200 orang setiap tahunnya. Pertama, Kategori dominan setiap tahun adalah "Baik", dengan persentase 30–42.5%. Namun, menurut standar kriteria, semua kategori masih berada pada level “Cukup” karena belum ada yang mencapai $\geq 70\%$. Kedua, persentase “Sangat Baik” terus naik dari 30% (2020) ke 40% (2023), tetapi tetap belum memenuhi kategori Baik

(70–84%). Ketiga, kategori “Kurang” terus menurun, dari 10% (2020) ke 2.5% (2023), lalu sedikit naik ke 5% (2024). Ini indikasi positif karena jumlah karyawan dengan kinerja buruk semakin sedikit. Namun, presentase karyawan yang berkinerja kurang masih menunjukkan presentase yang kurang baik. Hal ini teridentifikasi masih ada karyawan yang memiliki kinerja karyawan belum optimal.

Lebih lanjut, studi ini melakukan pra-survei untuk meninjau tingkat kinerja karyawan dengan melibatkan 30 orang karyawan yang bekerja di Bank Mandiri Kota Semarang, khususnya pada Bank Mandiri KCP Banyumanik. Pra-survei yang dilakukan bermuara pada hasil sintesa wawancara pada objek studi. Data yang dikumpulkan meliputi pernyataan terkait kinerja karyawan, *transformational leadership*, *high-performance work system*, dan *knowledge sharing*.

Tabel 1.2
Survei Penelitian

No	Pernyataan	Tidak setuju %	Sangat setuju %
<i>Transformational leadership</i>			
1	Pemimpin kami menjadi teladan di organisasi ini	13.3	86.7
2	Pemimpin kami selalu memotivasi untuk terus mengembangkan keahlian	13.3	86.7
3	Pemimpin kami mendorong berpikir kreatif dalam menyelesaikan pekerjaan	6.7	93.3
4	Pemimpin kami memberi kesempatan mengembangkan diri	6.7	93.3
Rata-rata		10.0	90.0
<i>High-performance work system</i>			
1	Pemimpin kami memberikan kesempatan pelatihan secara berkala	10	90
2	Pemimpin kami menawarkan jalur karir yang jelas	6.7	93.3
3	Pekerjaan kami memiliki sistem penilaian kinerja yang adil dan transparan	16.7	83.3
Rata-rata		11.1	88.9
<i>Knowledge sharing</i>			
1	Kami memiliki panduan kerja yang dapat diakses bersama	26.7	73.3
2	Pemimpin kami mendorong keterbukaan bertukar informasi	16.7	83.3
3	Pemimpin kami memberikan kebebasan menyampaikan ide	26.7	73.3
Rata-rata		23.3	76.7
<i>Employee performance</i>			

1	Pemimpin kami mendorong untuk meningkatkan hasil kerja lebih dari standar rata-rata tim	20	80
2	Pemimpin kami mendorong penyelesaian tugas sesuai jadwal yang ditetapkan	16.7	83.3
3	Pemimpin kami mendorong perkembangan secara profesional melalui pekerjaan	20	80
Rata-rata		18.9	81.1

Sumber: Data diolah, 2025

Pra-survei yang dilakukan pada 30 responden pekerja Bank Mandiri Kota Semarang di KCP Banyumanik menunjukkan temuan dari 4 parameter yaitu *transformational leadership*, *high-performance work system*, *knowledge sharing* dan *employee performance*. Pertama, *transformational leadership* mayoritas karyawan (86.7%) mengakui bahwa pemimpinnya telah menjadi panutan yang menunjukkan adanya kepercayaan tinggi terhadap keteladanan pemimpin. Namun, 13.3% tidak setuju, yang menandakan masih ada persepsi negatif atau ketidakpuasan terhadap keteladanan sebagian pemimpin tertentu di organisasi. Lebih lanjut, tingginya persentase pada pernyataan kedua terkait variabel *transformational* “sangat setuju” menunjukkan bahwa mayoritas karyawan merasa didukung dan dimotivasi untuk terus belajar dan mengembangkan keterampilan. Namun, 13.3% yang tidak setuju menandakan masih ada ruang peningkatan dalam pemberian motivasi atau akses ke program pengembangan. Pernyataan selanjutnya menunjukkan tingginya persentase “sangat setuju” 93.3% mencerminkan bahwa pemimpin di Bank Mandiri telah mendorong karyawan untuk berpikir inovatif, terbuka terhadap ide baru. Ini menunjukkan kepemimpinan transformasional telah terinternalisasi dengan baik. Lebih lanjut, pernyataan keempat dengan presentase 93.3% menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan merasa diberikan ruang dan peluang aktualisasi diri. Ini menandakan adanya implementasi dari pemimpin

mengakui dan mendukung potensi unik setiap individu. Namun, masih terdapat 6.7% karyawan yang menjawab tidak setuju yang menandakan bahwa kesempatan untuk pengembangan diri belum terbuka lebar bagi semua karyawan.

Kedua, *high-performance work system* pada pernyataan pertama menunjukkan 90% karyawan menyatakan bahwa memiliki kesempatan pelatihan berkala dari pemimpinnya. Namun, 10% responden menyatakan “tidak setuju,” yang dapat diartikan bahwa masih ada bagian tertentu yang belum mendapatkan akses pelatihan secara merata. Lebih lanjut, pernyataan kedua mayoritas karyawan menunjukkan bahwa jalur karir di Bank Mandiri telah ditawarkan secara jelas oleh pemimpin mereka, mencerminkan komitmen terhadap pengembangan karir yang transparan dan terencana. Namun, masih ada 6.7% yang belum merasakan kejelasan jalur karir. Selanjutnya pada pernyataan ketiga, mayoritas karyawan merasa bahwa sistem penilaian kinerja di Bank Mandiri telah dilakukan secara adil dan transparan. Namun, angka ketidaksetujuan yang relatif lebih tinggi (16.7%) menunjukkan ada area yang perlu diperbaiki dalam proses evaluasi kinerja.

Ketiga, *knowledge sharing* pada pernyataan pertama sebanyak 73.3% responden sangat setuju, menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan merasakan adanya sistem panduan kerja yang terbuka dan bisa diakses oleh semua karyawan. Namun, 26.7% tidak setuju mengindikasikan masih ada karyawan yang belum memiliki akses mudah atau sistem dokumentasi yang tertata. Lebih lanjut, pernyataan kedua sangat setuju (83.3%) menunjukkan bahwa mayoritas karyawan merasa pemimpin mendorong keterbukaan dan kolaborasi dalam menyampaikan informasi. Namun, 16.7% responden tidak setuju, yang mengindikasikan adanya

hambatan dalam pola komunikasi di dalam organisasi. Ketiga, mayoritas responden (73.3%) sangat setuju, yang berarti pemimpin dinilai memberikan ruang bagi karyawan untuk menyampaikan ide secara bebas. Namun, tingginya angka “tidak setuju” (26.7%) menunjukkan bahwa masih adanya keterbatasan dalam menyampaikan gagasan dalam lingkungan Bank Mandiri di Kota Semarang.

Selain itu, studi empiris oleh Mahajan et al. (2024) mengenai *knowledge sharing* masih terbatas karena dilakukan pada konteks perusahaan yang beragam tanpa fokus pada sektor industri tertentu. Hal ini menyisakan celah penelitian terkait bagaimana *knowledge sharing* berperan dalam konteks sektor spesifik yang memiliki karakteristik organisasi dan budaya kerja yang berbeda (Mahajan et al., 2024). Lebih lanjut, studi Raziq et al. (2025) menyoroti pengaruh *knowledge sharing* terhadap keberhasilan proyek, namun hanya dilakukan dalam lingkungan perusahaan telekomunikasi dan terbatas pada responden dengan status kerja sementara. Keterbatasan ini menunjukkan perlunya penelitian lanjutan yang memperluas konteks sektor serta melibatkan karyawan dengan status kerja tetap (Raziq et al., 2025).

Keempat, *employee performance* pada pernyataan pertama 80% responden sangat setuju menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan merasakan dorongan dari pemimpinnya untuk mencapai hasil kerja lebih dari standar minimum. Namun, 20% yang tidak setuju mencerminkan adanya pemimpin yang kurang menetapkan ekspektasi tinggi atau tidak memberikan tantangan tambahan bagi karyawannya. Selain itu, pada pernyataan kedua mayoritas responden (83.3%) sangat setuju, mengindikasikan sebagian besar pemimpin menjalankan fungsi manajerial dengan

menekankan pentingnya ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas. Namun, 16.7% responden tidak setuju yang mengindikasikan masih terdapat kekurangan dalam monitoring terhadap progres kerja karyawan. Lebih lanjut, pernyataan ketiga 80% responden sangat setuju, menandakan bahwa sebagian besar karyawan merasakan bahwa pekerjaan yang mereka lakukan turut mendorong pertumbuhan profesional mereka. Tetapi, 20% responden tidak setuju, yang mengindikasikan Ada karyawan yang merasa pekerjaannya stagnan dan tidak berkembang.

Lebih lanjut dalam beberapa dekade terakhir, studi terkait *transformational leadership* terbukti dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Pertama, studi Arous (2024) *transformational leadership* merefleksikan kepemimpinan yang menginspirasi dan memberdayakan karyawan sehingga memicu karyawan dapat berinovasi dan pada gilirannya meningkatkan kinerja karyawan. Kedua, penerapan *transformational leadership* mampu memberikan gambaran yang jelas terkait visi organisasi dan cenderung menghadirkan sumber daya dukungan yang kuat sehingga mampu mendorong kinerja karyawan menjadi unggul (Udin, 2023). Ketiga, penerapan *transformational leadership* mendorong pemimpin menuntun karyawan untuk berpikir kritis, mengeksplorasi ide-ide baru dalam melihat perspektif yang berbeda, sehingga dapat bekerja secara efektif (Ha & Hang, 2024).

Namun, meskipun beberapa studi membuktikan *transformational leadership* mampu meningkatkan *employee performance*. Seperti yang telah dijabarkan diatas. Masih ada beberapa studi yang membuktikan *transformational leadership* tidak dapat meningkatkan *employee performance*. Dapat dilihat pada tabel 1.1 berikut.

Tabel 1.3
Research Gap

No	Peneliti	Hipotesis	Hasil penelitian	Research Gap
1	Arous (2024)	<i>Transformational leadership → employee performance</i>	<i>Transformational leadership signifikan mempengaruhi employee performance</i>	Peran <i>transformational leadership</i> tidak konsisten meningkatkan <i>employee performance</i>
2	Udin (2023)	<i>Transformational leadership → employee performance</i>	<i>Transformational leadership signifikan meningkatkan employee performance</i>	
3	Ha and Hang (2024)	<i>Transformational leadership → employee performance</i>	<i>Transformational leadership signifikan meningkatkan employee performance</i>	
4	Aljaddouih and Alkhraishi (2024)	<i>Transformational leadership → employee performance</i>	<i>Transformational leadership tidak berpengaruh meningkatkan employee performance</i>	
5	Du et al. (2023)	<i>Transformational leadership → employee performance</i>	<i>Transformational leadership tidak berpengaruh meningkatkan employee performance</i>	
6	Pham et al. (2025)	<i>Transformational leadership → employee performance</i>	<i>Transformational leadership tidak berpengaruh meningkatkan employee performance</i>	

Sumber: dari berbagai artikel diolah untuk keperluan, 2025

Tabel 1.1 *research gap* diatas menunjukkan peran *transformational leadership* tidak konsisten dalam meningkatkan kinerja karyawan. Namun, masih ada studi yang menyoroti bahwa peran *transformational leadership* tidak selalu dapat meningkat kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan beberapa alasan. Pertama, gaya kepemimpinan *transformasional* cenderung menetapkan visi besar, target ambisius, ketika tidak diimbangi dengan sumber daya internal yang memadai, karyawan akan cenderung merasa terbebani (Aljaddouih & Alkhraishi, 2024). Kedua, gaya kepemimpinan *transformasional* cenderung terpusat pada pengaruh personal pemimpin, sehingga hal ini menarik inisiatif mandiri karyawan tidak berkembang kuat dan emosional yang tidak terhubung (Du et al., 2023). Ketiga,

studi Pham et al. (2025) menyoroti bahwa ketika pemimpin tidak berupaya menciptakan hubungan sosial yang kuat, maka penerapan kepemimpinan transformasional tidak efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Studi terbaru tentang *transformational leadership* telah banyak dilakukan dalam meninjau peningkatan *employee performance*, khususnya pada perusahaan yang menuntut performa tinggi pada karyawan (Mobarak Karim et al., 2023; Singh et al., 2025; Zielińska et al., 2025). Misalnya studi Zielińska et al. (2025) terbatas dilakukan pada perusahaan teknologi tinggi yang berbasis di Negara Polandia yang menyoroti *transformational leadership* mampu meningkatkan *employee performance* melalui aspek kualitas komunikasi dan komitmen organisasi. Studi Singh et al. (2025) terbatas dilakukan pada Perguruan Tinggi di India menunjukkan *transformational leadership* mampu meningkatkan *employee performance* melalui aspek *employee engagement* dan *perceived organizational support*. Studi Mobarak Karim et al. (2023) yang dilakukan pada perusahaan Telekomunikasi di Banglades menunjukkan *transformational leadership* mampu meningkatkan *employee performance*.

Meskipun beberapa studi telah membuktikan *transformational leadership* mampu meningkatkan *employee performance*, studi *transformational leadership* terhadap *employee performance* yang dilakukan pada sektor Perbankan masih minim dilakukan. Oleh karena itu, karena masih adanya beberapa studi yang menunjukkan ketidakkonsistensian *transformational leadership* dalam memberikan dampak guna meningkatkan kinerja karyawan, keterbatasan eksplorasi yang dilakukan studi terdahulu dan didukung dengan pra-survei yang menunjukkan

adanya celah fenomena yang terjadi. Studi ini mengupayakan penelusuran lebih lanjut.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan yang terjadi terkait fenomena dan kesenjangan dalam literatur terdahulu terkait peran *transformational leadership* yang tidak konsisten meningkatkan *employee performance* yang telah disajikan pada Tabel 1.3 *Research Gap*, serta kinerja karyawan yang menunjukkan masih kurang baik yang ditunjukkan pada Tabel 1.2 Survei Penelitian. Oleh karena itu, penting untuk melakukan studi bagaimana meningkatkan kinerja karyawan. Maka, studi ini mengajukan beberapa pertanyaan penelitian guna menuntun jalannya penelitian ini yaitu;

1. Apakah *transformational leadership* berpengaruh terhadap *employee performance*?
2. Apakah *transformational leadership* berpengaruh terhadap *high-performance work system*?
3. Apakah *high-performance work system* berpengaruh terhadap *employee performance*?
4. Apakah *high-performance work system* berpengaruh terhadap *knowledge sharing*?
5. Apakah *knowledge sharing* berpengaruh terhadap *employee performance*?
6. Apakah *high-performance work system* mampu memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee performance*?

7. Apakah *high-performance work system* dan *knowledge sharing* mampu memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee performance*?

1.3 Tujuan Penelitian

Atas penjabaran masalah yang terjadi, studi ini bertujuan untuk mengatasi kesenjangan penelitian yang terjadi pada peran *transformational leadership* yang tidak konsisten meningkatkan *employee performance*. Oleh karena itu, studi ini memiliki tujuan sebagai berikut.

1. Menganalisis pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee performance*
2. Menganalisis pengaruh *transformational leadership* terhadap *high-performance work system*
3. Menganalisis pengaruh *high-performance work system* terhadap *employee performance*
4. Menganalisis *high-performance work system* terhadap *knowledge sharing*
5. Menganalisis pengaruh *knowledge sharing* terhadap *employee performance*
6. Menganalisis pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee performance* melalui *high-performance work system*
7. Menganalisis pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee performance* melalui *high-performance work system* dan *knowledge sharing*.

Atas jabaran tujuan penelitian diatas, studi ini berupaya mengembangkan model konseptual guna menjembatani peran *transformational leadership* terhadap

employee performance melalui *high-performance work system* dan *knowledge sharing* sebagai variabel perantara dengan menggunakan perspektif *leadership theory*.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis:
 - a. Memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait dengan pengaruh kepemimpinan transformasional, sistem kerja kinerja tinggi, dan perilaku berbagi pengetahuan terhadap kinerja karyawan.
 - b. Memperkaya literatur mengenai peran *transformational leadership* terhadap *employee performance* dengan menggunakan mediasi dari *high-performance work system* dan *knowledge sharing* dalam konteks organisasi.
 - c. Mengembangkan pemahaman tentang mekanisme di mana kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui sistem kerja dan perilaku berbagi pengetahuan.
2. Manfaat Praktis:
 - a. Memberikan masukan dan rekomendasi bagi pimpinan organisasi dalam merancang strategi kepemimpinan yang efektif untuk meningkatkan sistem kerja yang berkinerja tinggi dan mendorong perilaku berbagi pengetahuan, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan.

- b. Memberikan panduan bagi praktisi HR dalam mengembangkan program-program yang mendukung peningkatan *high-performance work system* dan *knowledge sharing* guna mencapai *employee performance* yang optimal.
- c. Membantu organisasi dalam mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan serta bagaimana interaksi antara faktor-faktor tersebut.

1.5 Outline Tesis

Tesis pada penelitian ini berjumlah lima bab, yang mana dibagi menjadi beberapa sub-bab yang akan dibahas:

BAB I PENDAHULUAN

Bab pertama, yaitu Pendahuluan, mencakup beberapa bagian utama, yaitu latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II TELAAH PUSTAKA

Bab kedua, yaitu tinjauan pustaka, mencakup pembahasan literatur yang dikembangkan sesuai dengan kebutuhan untuk mendukung model dan hipotesis yang diusulkan secara sistematis.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ketiga, yaitu Metode Penelitian, mencakup jenis dan sumber data, populasi dan sampel, definisi operasional konstruk beserta pengukurannya, metode pengumpulan data, serta teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini.

BAB IV HASIL DAN ANALISIS

Bab keempat, yaitu hasil dan analisis, mencakup gambaran umum objek penelitian, proses serta hasil analisis atau perhitungan data, pengujian hipotesis atau pertanyaan penelitian, dan diakhiri dengan kesimpulan bab.

BAB V IMPLIKASI PENELITIAN

Bab kelima yaitu menguraikan temuan penelitian yang telah selesai, penerapan kebijakan, batasan penelitian, dan rekomendasi untuk penelitian selanjutnya.



BAB II

KAJIAN TEORI

2.1 *Leadership Theory*

Leadership theory memandang kepemimpinan sebagai suatu proses pengaruh sosial yang tidak hanya terbatas pada pengaturan imbalan, tetapi juga menekankan transformasi nilai, dan perilaku anggota organisasi (Bass, 1995). *Leadership theory* memberikan terminologi dasar bahwa kepemimpinan yang efektif melibatkan kapabilitas untuk membangun visi bersama, menumbuhkan kepercayaan serta mendorong kreativitas dan komitmen kerja antara pemimpin dan bawahan (Ruben & Gigliotti, 2021). *Leadership theory* memiliki relevansi yang kuat dalam menjelaskan pengelolaan sumber daya manusia, karena secara logis menggambarkan peran yang dimainkan pemimpin dalam membentuk budaya kerja yang mendukung pengembangan kompetensi, pemberdayaan, kolaborasi antar karyawan (Bass & Avolio, 1993). *Leadership theory* menuntun adanya proses pembelajaran bersama dalam kegiatan organisasi, sehingga ketika pemimpin mampu menciptakan proses tersebut, sumber daya manusia yang dikelola akan memiliki kompetensi yang kuat guna memaksimalkan kinerja mereka (Bass, 1995; Ruben & Gigliotti, 2021).

Studi ini menggunakan dasar pemikiran *leadership theory* bahwa kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk menggerakkan bawahan untuk bekerja secara optimal guna mencapai tujuan organisasi, tidak hanya posisi formal tetapi menggunakan proses pengaruh sosial (Arous, 2024). Kepemimpinan yang unggul tidak hanya mempertahankan *status quo*, tetapi mampu mentransformasikan motivasi, nilai dan perilaku bawahan agar mereka bersedia bekerja melampaui

tuntutan peran formal (Bass, 1995). Lebih lanjut, hal ini tercerminkan pada gaya kepemimpinan transformasional yang cenderung mendorong praktik manajemen yang memberdayakan tenaga kerja (Ratnawati et al., 2020). Pemimpin yang menjalankan peran transformasional akan mampu menanamkan visi bersama dan menumbuhkan motivasi, sehingga anggota organisasi terdorong bekerja melampaui target standar (Suhana et al., 2024). *Leadership theory* Bass (1995) menyoroti bahwa perilaku inspiratif dan cenderung intens membentuk budaya kerja yang adaptif, kreatif serta mendukung potensi individu berkembang, akan mampu memicu kondisi kerja yang positif dan produktif secara berkelanjutan. Oleh karena itu, *leadership theory* memberikan kerangka berpikir yang kuat dan logis dalam menjelaskan kepemimpinan yang menekankan transformasi mampu membentuk perilaku, dan kualitas kerja melalui aspek sosial anggota organisasi (Bass & Avolio, 1993).

2.2 Pengembangan Variabel

2.2.1 Transformational Leadership

Kepemimpinan *transformasional* mengacu pada gaya kepemimpinan di mana pemimpin menunjukkan pertimbangan individual kepada karyawan, memotivasi dan menginspirasi, dan mengembangkan keterampilan mereka untuk menjadi yang terbaik (Bass & Avolio, 1993). *Transformational leadership* dipandang sebagai pemicu untuk mengakselerasikan sumber daya manusia yang ada dapat optimal dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya (Zhang et al., 2025). *Transformational leadership* dalam pandangan Bass (1995) bahwa untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kreativitas, komitmen yang

melampaui harapan standar, pemimpin harus mampu memberikan otonomi pada karyawannya dalam memunculkan ide baru. Ide baru dalam penyelesaian tugas dan tanggungjawab tersebut selaras dengan diciptakannya visi yang jelas dan fokus memberikan kebutuhan serta intens mengembangkan individu menjadi unggul dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab (Suhana et al., 2024). Pemimpin yang unggul akan mampu memfasilitasi terbentuknya perilaku kerja proaktif dan kolaboratif, sehingga memicu perilaku adaptif karyawan dalam proses pengambilan keputusan (Ratnawati et al., 2020). Oleh karena itu *leadership theory* memberikan pandangan dasar bahwa ketika pemimpin efektif memotivasi dengan menetapkan tujuan yang jelas dan memfasilitasi berbagai sumber daya yang dibutuhkan karyawannya, ini akan berpeluang pelaksanaan pekerjaan dapat dicapai dengan tepat (Vila-Vázquez et al., 2024).

Lebih lanjut, kepemimpinan transformasional menekankan pada pengembangan kemampuan dan keterampilan karyawan dan pemimpin mampu menciptakan hubungan baik dengan karyawan, cenderung dapat cepat mencapai tujuan organisasi (Ruben & Gigliotti, 2021). *Transformational leadership* dimodifikasi dari Bass and Riggio (2006) yang telah disesuaikan dalam konteks Perbankan, yaitu:

a. *Idealized Influence*

Idealized influence mencerminkan perilaku pemimpin sebagai panutan bagi para pengikutnya. Ketika pemimpin menunjukkan komitmen pribadi terhadap tujuan organisasi dan konsisten antar ucapan dan tindakan, maka bawahan akan cenderung terpicu untuk meniru perilaku tersebut.

b. *Inspirational Motivation*

Inspirational motivation mencerminkan kemampuan pemimpin untuk menyampaikan visi masa depan yang memberikan harapan serta memicu motivasi pengikut untuk mencapai tujuan pribadi dan organisasi. Ketika pemimpin mampu menyampaikan visi yang dapat menyelaraskan dengan inspirasi karyawan, maka semangat kerja dan motivasi internal akan tumbuh.

c. *Intellectual Stimulation*

Intellectual stimulation merujuk pada cara pemimpin mendorong pengikutnya berpikir kritis dan mengembangkan kreativitas. Ketika pemimpin mendorong diskusi terbuka ini akan memicu karyawan untuk berpikir guna memecahkan masalah yang ada.

d. *Individualized Consideration*

Individual consideration menggambarkan perhatian personal pemimpin terhadap kebutuhan perkembangan tiap individu dalam organisasi. Ketika pemimpin memperlakukan bawahan sebagai individu yang unik dan tidak sekedar sebagai pekerja, ini akan memicu kepercayaan dan loyalitas karyawan akan tumbuh.

Oleh karena itu, *transformational leadership* dalam hal ini menggunakan *leadership theory* sebagai lensa teoritis memberikan pemahaman bahwa pemimpin dapat mengoptimalkan gaya kepemimpinannya didasarkan sumber daya internal yang tersedia untuk membentuk perilaku karyawan dengan memberikan ruang otonomi dalam mengemukakan ide-ide baru, sehingga tercipta lingkungan

kerja yang mendukung dan mendorong efektivitas dalam penyelesaian tugas (Bass, 1995). Ketika pemimpin memberikan umpan balik konstruktif melalui komunikasi yang efektif, hubungan kerja antara pemimpin dan karyawan akan terjalin dengan baik (Ruben & Gigliotti, 2021). *Leadership theory* memberikan pemahaman dasar bahwa ketika pemimpin mampu mengutamakan pengembangan individu, maka ini akan memicu.

2.2.2 *High-performance Work System*

High-performance work systems merujuk pada pandangan Huselid (1995) bahwa sebuah sistem kerja yang dapat menghubungkan antar hubungan vertikal pada strategi bisnis perusahaan. Lebih lanjut, Almadana et al. (2022) menyoroti bahwa *high-performance work system* sebagai aset manajemen yang mendukung penerapan praktik kerja unggulan. *Leadership theory* menyoroti bahwa pemimpin yang mampu menginspirasi dan memberdayakan akan berupaya menyediakan sistem penilaian kinerja yang adil, mekanisme penghargaan berbasis prestasi dan memberi ruang otonomi bagi karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan (Bass, 1995). Studi Arefin et al. (2022) mencatat bahwa *high-performance work system* ialah sekumpulan praktik manajemen sumber daya manusia yang terintegrasi dan saling mendukung, yang secara sengaja dikembangkan oleh pemimpin untuk meningkatkan kemampuan karyawan agar dapat berkontribusi optimal terhadap tujuan organisasi. Dalam hal ini *high-performance work system* mencerminkan upaya pemimpin dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran berkelanjutan, kolaborasi, kreativitas dan komitmen kerja tinggi dengan sistem yang adil, sehingga dapat memantik karyawan dalam memaksimalkan potensinya (Bass & Avolio, 1993).

Organisasi yang dinamis, mendorong praktik-praktik manajemen sumber daya manusia muncul sebagai kegiatan unggul dalam mengelola sumber daya yang ada (Zhang et al., 2025). *High-performance work system* sebagai salah satu aset yang dapat dikembangkan guna meningkatkan kinerja individu dengan mendorong kemampuan personal dalam memaksimalkan kontribusi untuk perusahaan (Dorta-Afonso et al., 2025). Studi Tran Huy (2023) mencatat bahwa *high-performance work system* sebagai sumber daya yang dapat dikelola, berpeluang menumbuhkan budaya kerja yang kolaboratif, terbuka inovasi dan adaptif terhadap perubahan sesuai visi dan nilai yang ditanamkan pemimpin, sehingga perusahaan dan karyawan memiliki umpan balik yang efektif. Oleh karena itu, *high-performance work systems* ditandai dengan beberapa elemen yang diadaptasi dari Valizade et al. (2023) yaitu:

a. *Extensive Training Programs*

Program pelatihan yang luas bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi karyawan secara berkelanjutan. Pelatihan ini membantu karyawan tetap relevan dan produktif dalam menghadapi tantangan kerja yang dinamis.

b. *Clear Career Pathways*

Jalur karier yang jelas memberikan karyawan gambaran yang terstruktur mengenai peluang pengembangan dan jenjang karier di dalam organisasi.

High-performance work system mendorong adanya perencanaan karier yang sistematis agar karyawan termotivasi untuk berkembang, mengambil tanggung jawab yang lebih besar, dan berkontribusi secara maksimal.

Kejelasan ini menciptakan rasa aman dan loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi.

c. *Performance-Based Rewards*

Penghargaan berbasis kinerja memastikan bahwa kontribusi karyawan diakui dan dihargai secara adil. Dalam *high-performance work system*, sistem kompensasi dirancang untuk mendorong produktivitas dan motivasi kerja dengan memberikan insentif, bonus, atau kenaikan jabatan sesuai dengan pencapaian individu maupun tim. Pendekatan ini menumbuhkan budaya kerja yang kompetitif, adil, dan berorientasi hasil.

Oleh karena itu, *leadership theory* menekankan bahwa keberhasilan penerapan praktik kerja unggulan ditandai dengan hadirnya peran pemimpin yang aktif memberdayakan, memfasilitasi kerja yang adil dan mendukung pengembangan para karyawannya (Bass, 1995). *High-performance work system* menjadi instrumen strategis pembentukan perilaku individu guna menumbuhkan kompetensi unggul yang dipicu oleh kemampuan pemimpin dalam memberikan ruang eksplorasi pada karyawannya (Almadana et al., 2022).

2.2.3 Knowledge Sharing

Knowledge sharing merupakan sumber daya internal yang berperan sebagai proses yang sistematis dalam mengirimkan, mendistribusikan, dan mendiseminasikan pengetahuan dari seorang atau organisasi kepada orang atau organisasi lain (Raziq et al., 2025). *Knowledge sharing* menggunakan dasar pemikiran *leadership theory* memberikan pemahaman bahwa pembentukan perilaku berbagi pengetahuan dalam lingkungan kerja, didasarkan peran pemimpin yang mampu memberikan ruang bagi karyawannya (Bass, 1995). Pemimpin secara

konsisten menciptakan suasana kerja yang aman dan mendukung pertukaran ide melalui stimulasi intelektual (Suhana et al., 2024). Secara umum, *knowledge sharing* sebagai perilaku sukarela individu dalam berbagi informasi, pengalaman dan keterampilan dengan rekan kerja dalam organisasi (Mahajan et al., 2024). Kegiatan ini memungkinkan organisasi memanfaatkan pengetahuan yang tersebar di tingkat individu menjadi aset kolektif yang mendukung munculnya inovasi dan kompetensi karyawan (Nguyen et al., 2021; Vandavasi et al., 2020). Pemimpin yang konsisten mendorong tumbuhnya berbagi pengetahuan antar karyawan menjadi kunci terbentuknya organisasi yang unggul (Thuan, 2020). *Knowledge shairng behaviour* tidak hanya terbatas mencerminkan transfer informasi, tetapi melibatkan proses sosial yang cenderung memperkuat kerja sama, dan pembelajaran kolektif (Nguyen et al., 2021). *Knowledge sharing* mencerminkan kesiapan karyawan untuk membuka akses terhadap sumber daya intelektual yang mereka miliki untuk mempercepat capaian organisasi (Hanafy et al., 2025). Pertukaran pengetahuan yang masif memungkinkan individu dalam organisasi cepat beradaptasi terhadap perubahan, dan memperkuat kapabilitas inovatif dalam penyelesaian tugas yang cenderung rumit (De Clercq & Pereira, 2020).

Knowledge sharing menjadi cara memaksimalkan potensi intelektual individu yang cenderung terisolasi, sehingga dapat menjadi pendongkrak memicu ide penyelesaian tugas lintas fungsi (Vandavasi et al., 2020). *Knowledge sharing* menjadi cara organisasi dalam memaksimalkan sumber daya manusianya guna membentuk keunggulan kompetitif berbasis pengetahuan, sehingga peluang peforma karyawan menjadi kompetitif dapat dicapai dengan cara yang efisien

(Raziq et al., 2025). Oleh karena itu, *knowledge sharing* ditandai dengan beberapa elemen yang diadaptasi dari Chen et al. (2023) yaitu:

a. *Explicit Knowledge Contribution*

Merupakan tindakan individu dalam membagikan pengetahuan yang bersifat nyata dan terdokumentasi, seperti prosedur kerja, laporan, atau materi pelatihan. Kontribusi pengetahuan eksplisit memungkinkan informasi mudah diakses dan digunakan kembali oleh rekan kerja, sehingga meningkatkan efisiensi dan pembelajaran organisasi.

b. *Supportive Knowledge Exchange*

Menggambarkan adanya sikap saling mendukung dalam proses pertukaran pengetahuan antar individu. Lingkungan kerja yang suportif mendorong karyawan untuk secara sukarela berbagi ide, pengalaman, dan keahlian tanpa rasa takut disalahgunakan atau dikritik, yang pada akhirnya memperkuat kerja tim dan inovasi.

c. *Constructive Communication Climate*

Merujuk pada suasana komunikasi yang terbuka, positif, dan membangun di lingkungan kerja. Dalam iklim ini, setiap karyawan merasa dihargai dan bebas menyampaikan pendapat atau pengetahuannya. Iklim komunikasi yang konstruktif menjadi fondasi penting dalam mendorong perilaku berbagi pengetahuan secara berkelanjutan.

Dalam hal ini *knowledge sharing* mencerminkan bahwa perilaku berbagi pengetahuan muncul dari dorongan pemimpin yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang aman dan terbuka serta mendukung gagasan konstruktif

(Bass, 1995). Selain itu, *knowledge sharing* berpeluang memberikan peran strategis sebagai mekanisme internal yang mempercepat pembelajaran kolektif, mendorong inovasi, memperkuat kolaborasi lintas fungsi dalam menghadapi perubahan dan mempertahankan keunggulan kompetitif secara berkelanjutan (Mahajan et al., 2024).

2.2.4 Employee Performance

Dalam pandangan *leadership theory*, *employee performance* dapat dipahami sebagai hasil dari perilaku, upaya atau kontribusi individu yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi (Bass, 1995). Studi Hailu (2025) menyoroti, kinerja karyawan dapat unggul ketika pemimpin mampu mempertimbangkan pengembangan individu. *Leadership theory* menekankan kinerja karyawan tidak hanya dilihat dari kualitas *output*, tetapi ketepatan waktu penyelesaian tugas dan kualitas interaksi antara bawahan dan atasan guna menghasilkan nilai organisasi lebih efektif (Bass & Avolio, 1993). Tingkat kinerja karyawan yang tinggi mencerminkan kompetensi teknis yang memadai dan orientasi pada hasil yang kuat (Lukito et al., 2025). Studi Varshney and Varshney (2024) mencatat, kinerja karyawan mencakup perilaku kerja yang relevan dengan tujuan organisasi dan yang diukur dengan kemampuan adaptasi dan ketepatan waktu. Oleh karena itu, kinerja karyawan yang unggul tidak hanya terletak pada *output* yang dihasilkan, melainkan terdapat proses perilaku individu yang saling berinteraksi guna mencapai tujuan dari organisasi (Jaroliya & Gyanchandani, 2021). *Leadership theory* menuntun kinerja karyawan tidak hanya dipahami sebagai konsekuensi dari kompetensi individu semata, tetapi juga hasil dari pembentukan proses sosial dan pengkondisian lingkungan kerja yang diarahkan

oleh perilaku pemimpin (Bass & Avolio, 1993). Oleh karena itu, *employee performance* ditandai dengan beberapa dimensi yang diadaptasi dari (Caliskan & Koroglu, 2022), yaitu:

a. *Comparative Performance*

Mengacu pada penilaian kinerja karyawan dibandingkan dengan rekan kerja lain yang memiliki kualifikasi atau tanggung jawab yang serupa. Indikator ini menilai seberapa unggul atau efektif seorang karyawan dalam menyelesaikan tugasnya dibandingkan dengan standar atau rekan sejawat.

b. *Task Performance*

Merupakan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas inti yang menjadi bagian dari tanggung jawab pekerjaannya. *Task performance* mencerminkan efektivitas, ketepatan waktu, dan kualitas output kerja yang dihasilkan sesuai dengan peran dan ekspektasi organisasi.

Leadership theory menegaskan bahwa pencapaian hasil kerja yang unggul dapat ditentukan dengan perilaku kepemimpinan yang mampu membentuk lingkungan kerja yang mendukung perkembangan individu, tanggungjawab dan interaksi kerja yang konstruktif (Bass, 1995). Dengan demikian, *leadership theory* memposisikan kinerja karyawan sebagai *outcome* yang dihasilkan melalui sinergi antara perilaku individu yang proaktif dan terarah, sehingga organisasi dapat memastikan kontribusi optimal dari tiap karyawan untuk mencapai tujuan strategis secara efektif dan berkelanjutan (Bass & Avolio, 1993).

2.3 Penelitian Terdahulu

Studi ini berawal dari tinjauan literatur yang menunjukkan masih adanya ketidakkonsistensian dari peran *transformational leadership* terhadap *employee performance*. Lebih lanjut, studi ini berupaya untuk menjembatani peran yang tidak konsisten tersebut dengan menawarkan variabel *high-performance work system* dan *knowledge sharing* sebagai mediator. Studi ini menggunakan *leadership theory* sebagai penuntun pengembangan hipotesis. Pada tahap ini terdapat beberapa studi terdahulu ditelaah lebih lanjut guna memetakan posisi penelitian terkait peran *transformational leadership* terhadap *employee performance*.

Pertama, studi yang dilakukan pada Universitas Kerajaan Arab Saudi oleh Arous (2024) menyoroti bahwa *transformational leadership* mampu meningkatkan kinerja karyawan dengan mempertimbangkan fleksibilitas dalam memenuhi karakteristik tenaga kerja sebagai kekhasan dalam gaya kepemimpinan. Meskipun demikian, studi yang dilakukan masih terbatas dari perspektif pimpinan dan kebijakan dan belum melibatkan *employee feedback* secara sistematis (Arous, 2024). Kedua, studi yang dilakukan Udin (2023) mencatat bahwa *transformational leadership* mampu meningkatkan *employee performance* dengan menggunakan perspektif dari *self-determinant theory*. Meskipun *transformational leadership* mampu meningkatkan *employee performance*, studi tersebut terbatas hanya dilakukan pada *community health center* dan belum mengkonfirmasi pengujian pada sektor non-kesehatan (Udin, 2023).

Ketiga, studi yang dilakukan Ha and Hang (2024) mencatat bahwa *transformational leadership* memberikan peran yang substansial akan peningkatan

kinerja karyawan. Meskipun demikian, studi yang dilakukan ini terbatas menguji model pada sektor perbankan di Vietman (Ha & Hang, 2024). Keempat, studi yang dilakukan oleh Aljaddouih and Alkhraishi (2024) justru memiliki hasil sebaliknya, *transformational leadership* tidak berdampak meningkatkan *employee performance*. Hal ini dikarenakan gaya kepemimpinan yang diterapkan, memerlukan dampak kepuasan karyawan yang cenderung secara berkala dirasanya (Aljaddouih & Alkhraishi, 2024). Lebih lanjut, studi yang dilakukan, belum menjelaskan secara sistematis terkait dampak *transformational leadership* yang tidak substansial meningkatkan kinerja karyawan (Aljaddouih & Alkhraishi, 2024).

Kelima, studi yang dilakukan Du et al. (2023), menunjukkan *transformational leadership* tidak berdampak meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan, kepemimpinan yang tidak mendorong perilaku kerja secara teknis tidak dapat memberikan stimulus yang signifikan akan peningkatan kinerja karyawan (Du et al., 2023). Lebih lanjut, studi tersebut terbatas diuji di Pakistan dan mengkonfirmasi memiliki kelemahan generalisasi (Du et al., 2023). Keenam, studi yang dilakukan oleh Pham et al. (2025), menyoroti peran yang dimainkan *transformational leadership* justru tidak signifikan meningkatkan *employee performance*. Studi ini mencatat bahwa *transformational leadership* membutuhkan hubungan sosial yang kuat di lingkungan organisasi antara atasan dan karyawan yang memprioritaskan pola pikir inovatif.

Oleh karena itu, dari literatur yang ditinjau menunjukkan peran *transformational leadership* terhadap *employee performance* masih inkonsisten dan

menyisakan beberapa celah untuk dapat ditelusuri lebih lanjut. Tabel 2.1 berikut merupakan tinjauan literatur peneliti terdahulu yang dapat dilihat.



Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Variabel	Metode	Responden	Teknik Analisis	Temuan Penelitian
1	Arous (2024)	<i>Transformational leadership → employee performance</i>	Kuantitatif	418 responden pekerja di Universitas Kingdom of Saudi Arabia	<i>Regression linear analysis menggunakan statistic package for the social science (SPSS)</i>	<i>Transformational leadership signifikan mempengaruhi employee performance</i>
2	Udin (2023)	<i>Transformational leadership → employee performance</i>	Kuantitatif	64 responden pekerja pusat kesehatan di Riau	<i>Partial least square structural equation model menggunakan SmartPLS</i>	<i>Transformational leadership signifikan meningkatkan employee performance</i>
3	Ha and Hang (2024)	<i>Transformational leadership → employee performance</i>	Kuantitatif	780 responden sektor perbankan di Kota Hanoi	<i>Structural equation model menggunakan analisis moment of structural (AMOS)</i>	<i>Transformational leadership signifikan meningkatkan employee performance</i>
4	Aljaddouih and Alkhraishi (2024)	<i>Transformational leadership → employee performance</i>	Kuantitatif	123 responden dari fisioterapis di Yordania	<i>Regression linear analysis menggunakan statistic package for the social science (SPSS)</i>	<i>Transformational leadership tidak berpengaruh meningkatkan employee performance</i>
5	Du et al. (2023)	<i>Transformational leadership → employee performance</i>	Kuantitatif	220 responden karyawan perusahaan telekomunikasi Telenor di Pakistan	<i>Partial least square structural equation model menggunakan SmartPLS</i>	<i>Transformational leadership tidak berpengaruh meningkatkan employee performance</i>
6	Pham et al. (2025)	<i>Transformational leadership → employee performance</i>	Kuantitatif	286 responden karyawan di bidang komunikasi pemasaran dan layanan Kota Hanoi	<i>Partial least square structural equation model menggunakan SmartPLS</i>	<i>Transformational leadership tidak berpengaruh meningkatkan employee performance</i>

2.4 Pengembangan Hipotesis

Pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee performance*

Kepemimpinan yang unggul tercerminkan pada tindakan yang konsisten dalam berupaya membangun kepercayaan yang kuat untuk para pengikutnya (Ha & Hang, 2024). Kemampuan ini menuntut komitmen yang tinggi serta tindakan nyata yang selaras dengan visi organisasi, sehingga mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi maksimal dalam mencapai tujuan bersama (Arous, 2024). Salah satu bentuk implementasi dari kepemimpinan ini ialah menciptakan rasa keadilan yang merata kepada seluruh anggota tim, yang pada gilirannya akan memunculkan rasa tanggungjawab dalam menyelesaikan tugas (Raziq et al., 2025). Ketika pemimpin menunjukkan komitmen kuat terhadap pencapaian visi organisasi, karyawan cenderung akan terdorong untuk mengikuti arah yang ditetapkan oleh pemimpinnya (Du et al., 2023). Hal ini akan memicu peningkatan efektivitas dalam pelaksanaan tugas, ketika motivasi kerja karyawan tumbuh dari keteladanan yang diberikan (Hailu, 2025). Efektivitas ini semakin diperkuat ketika pemimpin secara aktif terlibat dalam mengembangkan keterampilan dan keahlian karyawan guna mempercepat pencapaian tujuan strategis organisasi (Ratnawati et al., 2020).

Dengan meningkatnya kompetensi, efisiensi kerja karyawan berpeluang meningkat (Du et al., 2023). Ketika pemimpin rutin mengomunikasikan visi organisasi secara inspiratif akan mampu membangkitkan motivasi dalam diri karyawan, sehingga tujuan individu dan tujuan organisasi menjadi selaras (Ha & Hang, 2024). Hal ini pada akhirnya akan memperkuat loyalitas karyawan terhadap

organisasi (Zhong et al., 2024). Kepemimpinan transformatif juga ditunjukkan melalui kemampuan pemimpin dalam mendorong pola pikir kreatif di antara karyawannya (Iddris et al., 2022). Pemimpin yang terbuka terhadap berbagai perspektif cenderung mampu menciptakan iklim kerja yang inovatif dan produktif (Pham et al., 2025). Komunikasi dua arah yang aktif antara pemimpin dan bawahan menjadi kunci munculnya ide-ide baru yang mendorong efektivitas dan efisiensi kerja (Suhana et al., 2024). Selain itu, pemberian bimbingan kerja secara intensif oleh pemimpin berpeluang akan mengarahkan karyawan menyelesaikan tugas dan tanggung jawab secara tepat waktu dan terstruktur, sehingga mendorong peningkatan akurasi dan kinerja dalam pelaksanaan tugas (Jaroliya & Gyanchandani, 2021). Ketika pemimpin memiliki kemampuan dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan masing-masing karyawan, ini akan berpeluang dapat menempatkan dan mengembangkan karyawan secara strategis sesuai dengan potensi yang dimiliki (Zhang et al., 2025).

H1: *Transformational leadership* berdampak positif terhadap *employee performance*

Pengaruh *transformational leadership* terhadap *high-performance work system*

Kepemimpinan yang unggul tercerminkan pada kemampuan individu seorang pemimpin yang mampu memberikan peluang pengembangan karyawannya (Raziq et al., 2025). Aktivitas manajerial ini diawali dengan mendelegasikan proyek penting kepada anggota tim dengan tanggung jawab penuh serta batas waktu yang jelas, sehingga karyawan merasa dipercaya dan termotivasi untuk berkontribusi optimal (Jaroliya & Gyanchandani, 2021). Peran yang diotonomikan pada karyawan tersebut berpeluang memicu konektivitas yang kuat untuk mencapai visi

organisasi secara bersama-sama, sehingga visi dapat terwujud dalam tindakan kolektif (Hanafy et al., 2025). Hal ini, ketika didukung dengan program pelatihan yang komprehensif dan sesuai kebutuhan karyawan, berpeluang mempercepat penyelesaian tugas dan tanggung jawab secara efisien, sehingga produktivitas kerja dapat meningkat secara berkelanjutan (Zhong et al., 2024).

Studi ini mengadopsi pandangan *Leadership Theory* yang menekankan komitmen pemimpin dalam membangun visi yang inspiratif (Bass, 1995). Ketika pemimpin mampu berkomitmen rutin menjelaskan visi organisasi melalui pertemuan intens dengan para karyawan, ini akan memicu inspirasi yang diserap karyawan dari cara pemimpin tersebut dalam mewujudkan tujuan bersama, sehingga terbentuk kejelasan arah dan motivasi kolektif (Hailu, 2025). Visi yang dibangun oleh pemimpin ketika diiringi dengan jalur karier yang jelas dan transparan untuk karyawan, berpeluang mendukung pencapaian visi organisasi dengan cara yang efektif dan efisien (Iddris et al., 2022). Keberhasilan implementasi visi tersebut menuntut adanya komunikasi yang efektif (Ruben & Gigliotti, 2021). Ketika pemimpin mampu menyampaikan informasi secara jelas, maka hal ini berpeluang mendapatkan umpan balik yang konstruktif, sehingga merangsang kreativitas muncul guna menyelesaikan kendala yang dihadapi (Ha & Hang, 2024).

Rutinitas ini dapat diawali dengan mengadakan sesi masukan dari karyawan yang menghadapi kendala dalam proses pencapaian visi secara berkala, sehingga memicu perbaikan proses kerja dapat dilakukan secara terencana dan berkelanjutan (Raziq et al., 2025). Ketika umpan balik ini diiringi dengan pemberian penghargaan

berbasis kinerja, maka hal tersebut berpeluang memunculkan motivasi yang lebih tinggi, sehingga dapat mempercepat perkembangan organisasi ke arah yang diinginkan (Arous, 2024). Oleh karena itu, hipotesis pertama diajukan.

H2: *Transformational leadership* berdampak positif terhadap *high-performance work system*

Pengaruh *high-performance work system* terhadap *employee performance*

Organisasi yang unggul terletak pada adanya sistem kerja yang berkinerja tinggi (Park et al., 2023). Sistem berkinerja tinggi berpeluang memunculkan sumber daya manusia yang unggul dalam menjalankan tugas (Tran Huy, 2023). Sumber daya manusia yang unggul muncul dari hasil proses implementasi tata kelola organisasi yang efektif dan terarah (Dorta-Afonso et al., 2025). Tata kelola ini dicerminkan adanya dukungan program pelatihan yang ekstensif dan relevan dengan kebutuhan karyawan, sehingga karyawan berpeluang dapat optimal menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya (Almadana et al., 2022). Proses ini dapat dipicu dengan penawaran jalur karier yang objektif dan transparan, sehingga dapat memaksimalkan perkembangan potensi karyawan dan memunculkan kepuasan dalam bekerja (Miao et al., 2023). Kegiatan ini diawali dengan langkah pengembangan kompetensi, sehingga memudahkan karyawan memahami peran dan tanggung jawab di setiap tahapannya (Miao et al., 2023).

Ketika hal ini didukung dengan penguatan program evaluasi kerja yang objektif, karyawan cenderung akan termotivasi untuk meningkatkan performa kerja secara berkelanjutan (Muduli & McLean, 2020). Untuk memaksimalkan efektivitas sistem kerja berkinerja tinggi tersebut, organisasi memerlukan sistem imbal balik

penghargaan antara atasan dan bawahan (Santosa et al., 2023). Sistem penghargaan ini berpeluang memunculkan produktivitas kerja yang unggul, sehingga karyawan terdorong untuk menyelesaikan tugas dengan lebih efektif (Arefin et al., 2022). Kegiatan ini diawali dengan penerapan sistem insentif yang adil, sehingga mendorong karyawan bekerja dengan objektif sesuai tanggung jawab yang diemban (Arefin et al., 2022). Proses ini memerlukan kriteria penilaian yang transparan dan objektif dari pimpinan (Muduli & McLean, 2020). Ketika pemimpin mampu mengedepankan evaluasi kerja yang adil dan transparan, ini berpeluang membuat karyawan terus berkembang dan berkontribusi secara optimal, sehingga organisasi dapat menjaga keunggulan kompetitifnya secara berkelanjutan (Padamata & Vangapandu, 2023). Oleh karena itu, hipotesis kedua diajukan

H3: *High-performance work system* berdampak positif terhadap *employee performance*

Pengaruh *high-performance work system* terhadap *knowledge sharing*

Organisasi yang berkelanjutan dalam menghadapi dinamika persaingan bisnis dapat dioptimalkan melalui pengelolaan sumber daya internal yang efektif (Muduli & McLean, 2020). Kegiatan ini diawali dengan pemetaan kebutuhan pelatihan yang didasarkan pada evaluasi kinerja karyawan secara objektif, sehingga berpeluang mempercepat adaptasi karyawan dalam menyelesaikan tugas sesuai kebutuhan kerja mereka (Miao et al., 2023). Pemberdayaan karyawan dengan melibatkan pelatihan yang tepat sasaran berpeluang memunculkan pengetahuan eksplisit di antara karyawan, sehingga dapat mempercepat penyelesaian tugas secara efektif (Abou-Al-Ross et al., 2024). Ketika karyawan telah memiliki sekumpulan

keterampilan yang memadai, ini akan memotivasi untuk berkembang bersama perusahaan (Arefin et al., 2022). Proses ini diawali dengan penyusunan peta jenjang karir dan penetapan kriteria kompetensi yang jelas, serta penyusunan program pengembangan posisi tertentu agar regenerasi sumber daya manusia berjalan lancar (Qamar et al., 2023).

Selain itu, pembentukan kelompok kerja lintas divisi menjadi peluang yang dapat dimaksimalkan, sehingga pertukaran ide dan pengetahuan antar unit kerja mendukung perkembangan karir karyawan di masa depan (Bartram et al., 2020). Untuk menjaga loyalitas karyawan dan memastikan perusahaan memperoleh umpan balik yang berkelanjutan, sistem penghargaan menjadi instrumen yang perlu diterapkan (Dorta-Afonso et al., 2025). Sistem ini didasarkan pada hasil pencapaian kerja individu secara objektif, sehingga mendorong terciptanya keadilan dan motivasi berprestasi di lingkungan kerja (Tran Huy, 2022). Kegiatan ini diawali dengan pemberian insentif bagi karyawan yang berhasil melampaui target kerja dan tanggung jawabnya, sehingga perilaku kerja unggul dapat terbentuk secara konsisten (Abugre & Nasere, 2020). Agar upaya tersebut berjalan efektif, penerapan komunikasi terbuka antara atasan dan bawahan perlu dioptimalkan, sehingga ide-ide baru dapat muncul dengan cepat dan perusahaan memperoleh umpan balik yang mendukung percepatan evaluasi (Abou-Al-Ross et al., 2024). Oleh karena itu, hipotesis ketiga diajukan

H4: *High-performance work system* berdampak positif terhadap *knowledge sharing*

Pengaruh *knowledge sharing* terhadap *employee performance*

Dinamika organisasi yang ketat mendorong perusahaan untuk mampu mengelola sumber daya internal yang mendukung potensi karyawan agar dapat bekerja secara efektif (Chen et al., 2023). Salah satu perilaku kunci dalam memaksimalkan potensi tersebut adalah perilaku berbagi pengetahuan di lingkungan kerja (De Clercq & Pereira, 2020). Ketika organisasi mendorong karyawan aktif membagikan pengetahuan eksplisit, maka berpeluang meminimalkan terjadinya duplikasi kesalahan (Thuan, 2020). Kegiatan ini menjadi fondasi dalam pertukaran pengetahuan yang memperkuat kapasitas kolektif karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang kompleks (Mahajan et al., 2024). Untuk mempertahankan karyawan sekaligus menarik umpan balik yang berkelanjutan, pemimpin didorong untuk menciptakan lingkungan kerja yang terbuka, aman, dan saling menghargai (Hanafy et al., 2025). Ketika organisasi menunjukkan keterbukaan dalam penyampaian informasi, gagasan, maupun penerimaan umpan balik dari karyawan, ini berpeluang memperlancar proses berbagi pengetahuan dan meningkatkan kohesi tim (Nguyen et al., 2021). Iklim kolaboratif yang terbuka ini pada akhirnya akan memantik integrasi pengetahuan baru ke dalam proses kerja, sehingga karyawan akan semakin inovatif dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya (Raziq et al., 2025). Oleh karena itu, hipotesis keempat diajukan

H5: *Knowledge sharing* berdampak positif terhadap *employee performance*

High-performance work system sebagai mediasi pengaruh transformational leadership pada employee performance

Studi ini mengadopsi pandangan *leadership theory* bahwa kepemimpinan yang unggul tercermin pada kemampuan individu pemimpin dalam memberikan peluang bagi karyawan untuk berkembang secara optimal (Bass & Avolio, 1993). Kapabilitas kepemimpinan ini menuntut interaksi yang intens antara atasan dan bawahan yang saling terkoneksi secara produktif (Vila-Vázquez et al., 2024). Kegiatan manajerial ini diawali dengan pendelegasian proyek penting kepada anggota tim, sehingga peran yang diotonomikan berpeluang memicu konektivitas yang kuat untuk bersama-sama mencapai visi organisasi (Iddris et al., 2022). Proses pemberdayaan ini dapat dimatangkan melalui penyediaan program pelatihan yang spesifik dan berkelanjutan, sehingga ketika organisasi mampu memaksimalkan potensi karyawannya, peluang penyelesaian tugas secara efektif dan efisien dapat dicapai pada tiap karyawan (Varshney & Varshney, 2024). Lebih lanjut, proses penguatan potensi ini akan optimal dengan komitmen pemimpin mencapai visi bersama dan mendukung perkembangan individu karyawan, sehingga ketika karyawan mengalami perkembangan keterampilan untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab dengan efektif (Tran Huy, 2023).

Selain itu, *high-performance work system* sebagai perantara membutuhkan ketepatan komunikasi antara pemimpin dan karyawan (Santosa et al., 2023). Kehadiran pemimpin yang mampu menyampaikan informasi secara jelas dan mendorong keterlibatan karyawan dalam memberikan umpan balik akan memperkuat terciptanya sistem kerja yang responsif (Qamar et al., 2023). Proses

komunikasi dua arah ini semakin optimal ketika didukung dengan sistem penghargaan berbasis kinerja yang mendorong karyawan untuk aktif terlibat dalam perbaikan sistem kerja (Tran Huy, 2022). Ketika pemimpin terlibat secara langsung dalam mendukung perkembangan karyawan melalui pembentukan *high-performance work system*, hal ini berpeluang menghasilkan kinerja karyawan yang unggul dan mendukung pencapaian tujuan organisasi (Park et al., 2023). Oleh karena itu, hipotesis kelima diajukan

H6: *High-performance work system* memediasi peran *transformational leadership* terhadap *employee performance*

High-performance work system dan knowledge sharing memediasi peran transformational leadership terhadap employee performance

Studi ini mengembangkan dasar pemikiran *leadership theory* bahwa proses mengakselerasikan potensi karyawan untuk memaksimalkan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab dapat dicapai melalui penerapan *transformational leadership* (Bass, 1995). Kepemimpinan transformasional ini dilakukan dengan memberikan peluang kepada karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dengan mengedepankan ide-ide inovatif (Iddris et al., 2022). Kapabilitas kepemimpinan ini menuntut interaksi yang intens antara atasan dan bawahan yang saling terhubung secara produktif (Ha & Hang, 2024). Hal ini memerlukan program pelatihan yang intensif dan relevan, sehingga tugas dan tanggung jawab karyawan dapat diselesaikan secara tepat sasaran (Abugre & Nasere, 2020). Program pelatihan yang dirancang secara sistematis ini berpeluang memicu pertukaran ide di antara karyawan, sehingga mempercepat pencapaian visi bersama dalam organisasi (De

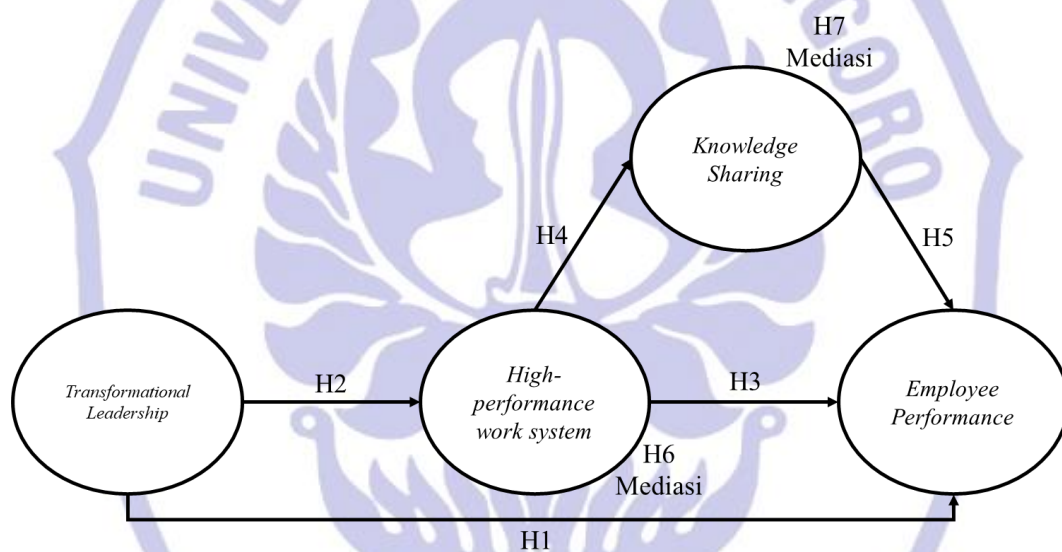
Clercq & Pereira, 2020). Ketika pemimpin mampu mendorong potensi dengan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan mereka, hal ini akan memicu lahirnya ide-ide baru yang mendorong penyelesaian tugas secara kolektif (Mahajan et al., 2024). Ketika pemimpin berkomitmen untuk mencapai visi bersama, karyawan cenderung akan terinspirasi oleh teladan dan motivasi yang diberikan pemimpin (Raziq et al., 2025).

Ketika pemimpin memberikan ruang dan dukungan untuk terjadinya pertukaran ide antar karyawan, maka proses penyelesaian tugas secara cepat dan tepat dapat dioptimalkan, sehingga ide-ide yang saling terkoneksi di antara karyawan berpeluang akan efektif (Arefin et al., 2022). Proses ini memerlukan efektivitas komunikasi yang intens antara pemimpin dan karyawan, sehingga informasi dapat disampaikan secara jelas dan umpan balik dapat diperoleh dengan baik (Ha & Hang, 2024). Rutinitas ini dapat dimulai dengan sesi masukan dari karyawan yang menghadapi kendala dalam proses kerja dan disertai penghargaan ketika karyawan berhasil menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sesuai standar (Tran Huy, 2022). Kolaborasi yang intens antar karyawan akan memperkuat penyaluran ide secara tepat sasaran dalam menyelesaikan berbagai permasalahan yang ada (Vandavasi et al., 2020). Pemimpin sebagai pihak pemberi otonomi memfasilitasi pertukaran ide antar karyawan, sehingga ketika ide-ide inovatif tercipta dan didistribusikan dengan baik, maka karyawan berpeluang mampu menyelesaikan tugas secara kolektif dan tepat sasaran (Thuan, 2020). Oleh karena itu, hipotesis keenam diajukan.

H7: *High-performance work system* dan *knowledge sharing* memediasi peran *transformational leadership* terhadap *employee performance*

2.5 Kerangka Pemikiran

Studi ini mengajukan enam hipotesis melalui 4 variabel yang terdiri dari *transformational leadership* sebagai variabel bebas dan *employee performance* sebagai terikat. Kemudian, *high-performance work system* dan *knowledge sharing* sebagai mediator. Berikut gambar dan butir hipotesis yang diajukan.



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

Berdasarkan kerangka konseptual yang diperbarui dan tinjauan literatur, penelitian ini mengajukan 7 hipotesis yang diantaranya 5 hipotesis pengaruh langsung dan 2 pengaruh tidak langsung, berikut uraian hipotesis yang akan diuji:

H1. *Transformational leadership* berdampak positif terhadap *employee performance*

H2. *Transformational leadership* berdampak positif terhadap *high-performance work system*

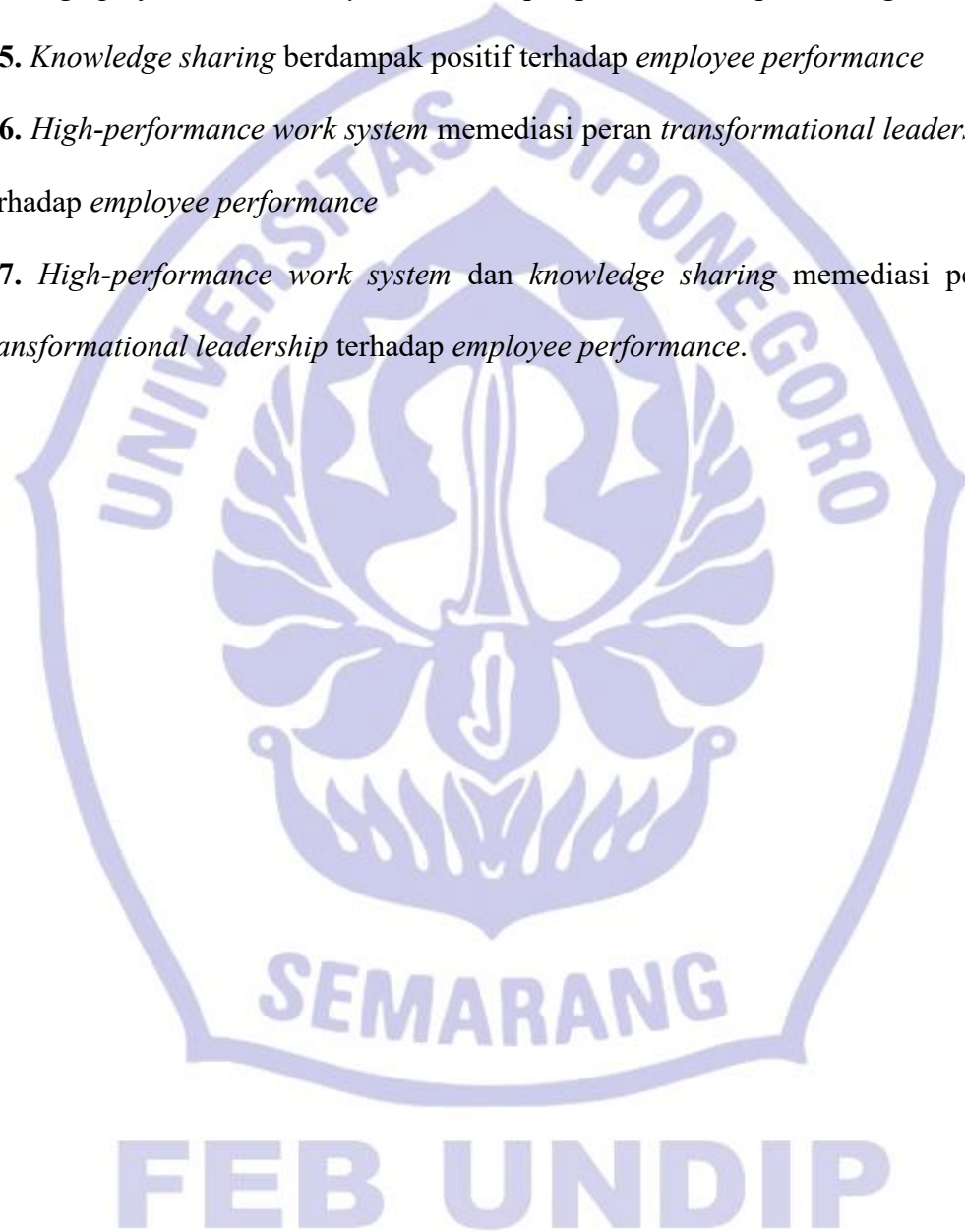
H3. *High-performance work system* berdampak positif terhadap *employee performance*

H4. *High-performance work system* berdampak positif terhadap *knowledge sharing*

H5. *Knowledge sharing* berdampak positif terhadap *employee performance*

H6. *High-performance work system* memediasi peran *transformational leadership* terhadap *employee performance*

H7. *High-performance work system* dan *knowledge sharing* memediasi peran *transformational leadership* terhadap *employee performance*.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Studi ini menggunakan metode kuantitatif dalam menjalankan penelitian dengan mengumpulkan data survei. Desain yang digunakan dalam observasi mencakup populasi, sampel, variabel penelitian, teknik pengambilan sampel, metode pengambilan data, dan metode analisis.

Beberapa variabel yang diterapkan dalam penelitian ini yang meliputi variabel bebas, mediasi dan terikat. *Transformational leadership* sebagai variabel bebas. *High-performance work system* dan *knowledge sharing* sebagai variabel mediasi. *Employee performance* sebagai variabel terikat. Terdapat beberapa definisi terkait variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Pertama, *transformational leadership* yaitu gaya kepemimpinan di mana pemimpin menunjukkan pertimbangan individual kepada karyawan, memotivasi, menginspirasi, dan mengembangkan keterampilan karyawan dalam memaksimalkan potensi karyawan tersebut (Alrowwad et al., 2020). Kedua, *high-performance work system* mengacu pada serangkaian praktik manajemen sumber daya manusia yang saling terintegrasi dan dirancang secara strategis untuk meningkatkan kapabilitas dan motivasi karyawan dalam berkontribusi pada pencapaian tujuan perusahaan (Abou-Al-Ross et al., 2024). Ketiga, *knowledge sharing* yaitu perilaku dalam berbagi, mendistribusikan, dan mendiseminasikan pengetahuan dari seorang individu kepada orang lain didasarkan pada pengalaman yang didapat (Chen et al., 2023). Keempat, *employee performance* yaitu tingkat efektivitas dan efisiensi seorang

individu dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang ditetapkan oleh organisasi (Udin, 2023).

Adaptasi menggunakan dimensionalisasi dan pengembangan kuesioner dilakukan pada tiap variabel. Pertama variabel *transformational leadership* dengan 4 dimensi yang diadaptasi dari Bass and Avolio (1990), yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, *individualized consideration*. Kedua, variabel *high-performance work system* dengan 3 dimensi yang diadaptasi dari Valizade et al. (2023), yaitu *extensive training programs*, *clear career pathways*, *performance-based rewards*. Ketiga, *knowledge sharing* diadaptasi dari Chen et al. (2023), yaitu *explicit knowledge contribution*, *supportive knowledge exchange*, *constructive communication climate*. Keempat *employee performance* diadaptasi dari Caliskan and Koroglu (2022) yaitu, *contextual performance*, *task performance*.

Selain itu, terdapat beberapa alasan terkait *high-performance work system* dan *knowledge sharing* sebagai mediasi. Pertama, *transformational leadership* mendorong pengembangan karyawan yang berkelanjutan sebagai bagian dari visi jangka panjang, ketika hal ini di fasilitasi melalui *high-performance work system*, karyawan berpeluang memperoleh keterampilan yang dibutuhkan secara tepat, sehingga mampu menyelesaikan tugas dengan efisien dan akurat (Arefin et al., 2022). Kedua, pemimpin yang menginspirasi dan memberi arahan strategis akan efektif bila didukung sistem jalur karier yang transparan, sehingga ketika didukung dengan sistem *high-performance work system* memicu karyawan terdorong untuk berkembang dan memberikan performa terbaik (Abou-Al-Ross et al., 2024).

Ketiga, pemimpin transformasional cenderung membangun kepercayaan dan otonomi yang mendorong budaya berbagi pengetahuan eksplisit dan implisit, sehingga ketika karyawan saling bertukar informasi, ini memiliki peluang kompleksitas tugas dapat diselesaikan dengan tepat (Hanafy et al., 2025). Keempat, *transformational leadership* menciptakan lingkungan komunikasi yang aman, *knowledge sharing* berpeluang memperkuat dengan membentuk iklim yang mendukung pertukaran ide, sehingga setiap individu dapat belajar dan berkembang dari pengalaman rekan kerja yang berpeluang memicu optimalisasi kinerja para karyawan (Mahajan et al., 2024). Selain itu, dapat dilihat pada tabel 3.1 yang merupakan operasionalisasi variabel dapat ditinjau sebagai berikut.



Tabel 3.1
Operasionalisasi Variabel

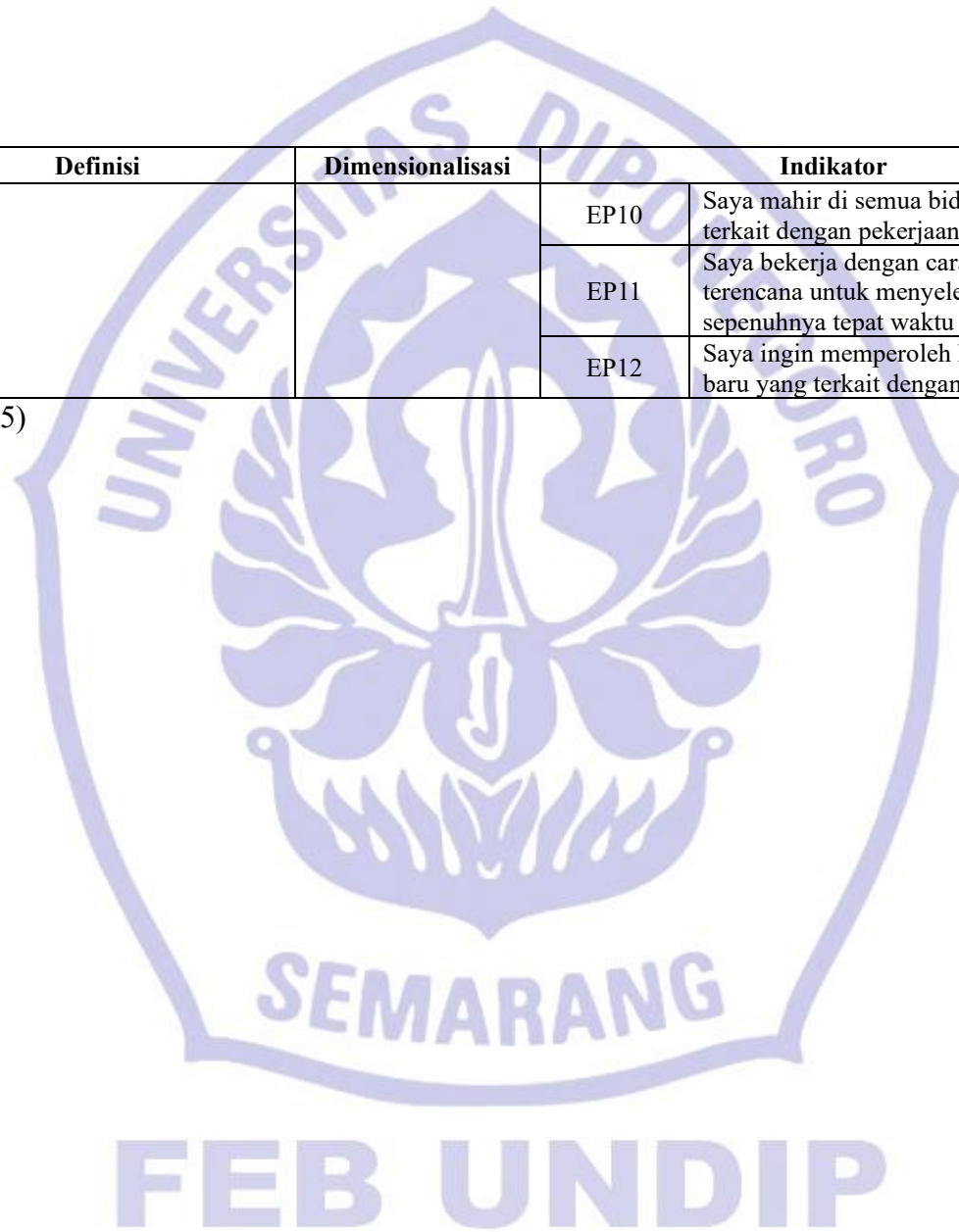
Variabel	Definisi	Dimensionalisasi	Indikator		Referensi
<i>Transformational leadership</i>	Gaya kepemimpinan di mana pemimpin menunjukkan pertimbangan individual kepada karyawan, memotivasi, menginspirasi, dan mengembangkan keterampilan karyawan dalam memaksimalkan potensi karyawan tersebut	<i>Idealized Influence</i>	TLP1	Atasan saya menjadi teladan di organisasi ini	(Bass & Riggio, 2006)
			TLP2	Atasan saya menunjukkan komitmen tinggi terhadap visi dan misi organisasi	
			TLP3	Atasan saya mampu bersikap adil	
		<i>Inspirational Motivation</i>	TLP4	Atasan saya menetapkan target yang menantang	
			TLP5	Atasan saya selalu memotivasi untuk mengembangkan keahlian	
			TLP6	Atasan saya selalu menyampaikan visi organisasi dengan cara yang menginspirasi	
		<i>Intellectual Stimulation</i>	TLP7	Atasan saya mendorong berpikir kreatif dalam menyelesaikan pekerjaan	
			TLP8	Atasan saya terbuka terhadap ide-ide baru	
		<i>Individualized consideration</i>	TLP9	Atasan saya menghargai masukan yang berbeda	
			TL10	Atasan saya memberikan bimbingan pekerjaan	
			TL11	Atasan saya memberi kesempatan mengembangkan diri	
			TL12	Atasan saya memahami setiap karyawan memiliki kekuatan dan kelemahan yang berbeda	
<i>High-performance work system</i>	<i>High-performance work system</i> mengacu pada rangkaian kegiatan	<i>Extensive training programs</i>	HPWS1	Atasan saya memberikan kesempatan pelatihan secara berkala	(Valizade et al., 2023)

Variabel	Definisi	Dimensionalisasi	Indikator		Referensi
	manajemen sumber daya manusia yang saling terintegrasi, dirancang untuk memicu kontribusi maksimal karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan	<i>Clear career pathways</i>	HPWS2	Atasan saya mengarahkan program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan	
			HPWS3	Atasan saya selalu mendukung untuk mengikuti pelatihan tambahan	
			HPWS4	Atasan saya menawarkan jalur karir yang jelas	
			HPWS5	Atasan saya membantu merencanakan pengembangan karir	
			HPWS6	Promosi jabatan dalam pekerjaan saya transparan	
		<i>Performance-based rewards</i>	HPWS7	Saya mendapatkan insentif berdasarkan hasil kerja	
			HPWS8	Pencapaian kinerja saya diakui melalui pemberian penghargaan yang layak	
			HPWS9	Pekerjaan saya memiliki sistem penilaian kinerja yang adil dan transparan	
<i>Knowledge sharing</i>	<i>Knowledge sharing</i> yaitu perilaku dalam berbagi, mendistribusikan, dan mendiseminasikan pengetahuan dari seorang individu kepada orang lain didasarkan pada pengalaman yang didapat	<i>Explicit knowledge contribution</i>	KSB1	Saya rutin mendokumentasikan informasi penting untuk memudahkan rekan kerja	(Chen et al., 2023)
			KSB2	Atasan saya mendorong untuk membagikan prosedur kerja yang sudah di kuasai	
			KSB3	Saya memiliki panduan kerja yang dapat diakses bersama	
		<i>Supportive knowledge exchange</i>	KSB4	Atasan saya membangun budaya saling mendukung berbagi pengalaman kerja	
			KSB5	Pemimpinan saya mendorong keterbukaan bertukar informasi	

Variabel	Definisi	Dimensionalisasi	Indikator		Referensi
			KSB6	Atasan saya mendorong membantu rekan kerja yang membutuhkan penjelasan atau ide	
		<i>Constructive communication climate</i>	KSB7	Atasan saya selalu membuka ruang diskusi mendengar pendapat	
			KSB8	Atasan saya memberikan kebebasan menyampaikan ide	
			KSB9	Atasan saya mendorong keterlibatan dalam diskusi tim kerja	
<i>Employee Performance</i>	<i>Employee performance</i> yaitu tingkat efektivitas dan efisiensi seorang individu dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang ditetapkan oleh organisasi	<i>Contextual performance</i>	EP1	Saya lebih berhati-hati dalam mengambil tanggungjawab tambahan saat menjalankan tugas	(Caliskan & Koroglu, 2022)
			EP2	Saya berkontribusi untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif di institusi	
			EP3	Jika saya menghadapi situasi yang menghalangi tugas untuk diselesaikan, saya mencoba untuk memperbaikinya	
		<i>Task performance</i>	EP4	Saya membantu dan mendorong teman-teman saya untuk menyelesaikan pekerjaan	
			EP5	Jika ada kritik di dalam atau di luar institusi, saya membela institusi saya	
			EP6	Saya bangga menjadi bagian dari institusi ini	
			EP7	Saya memiliki kompetensi yang dibutuhkan oleh pekerjaan	
			EP8	Saya bekerja dengan efektif dan efisien	
			EP9	Saya memahami dan melaksanakan prosedur yang terkait dengan pekerjaan	

Variabel	Definisi	Dimensionalisasi	Indikator		Referensi
			EP10	Saya mahir di semua bidang yang terkait dengan pekerjaan saya	
			EP11	Saya bekerja dengan cara yang terencana untuk menyelesaikan tugas sepenuhnya tepat waktu	
			EP12	Saya ingin memperoleh keterampilan baru yang terkait dengan pekerjaan	

Sumber: Studi pustaka (2025)



3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Penelitian ini menguji model menggunakan populasi berjumlah 200 karyawan tetap yang bekerja di Bank Mandiri Kota Semarang, Jawa Tengah. Lebih lanjut, penelitian ini menggunakan *non-probability sampling* dalam menentukan penyampelan. *Non-probability sampling* memiliki beberapa keunggulan. Pertama, *non-probability sampling* menjadi alternatif untuk memperoleh data dengan keterbatasan waktu dan biaya (Sekaran & Bougie, 2016). Kedua, teknik ini memungkinkan peneliti untuk secara selektif memilih responden yang relevan dan memiliki pengetahuan atau pengalaman yang mendalam terkait fenomena yang diteliti (Ferdinand, 2014). Ketiga, meskipun *non-probability sampling* memiliki keterbatasan dalam hal generalisasi ke seluruh populasi, keandalan dan kualitas informasi yang diperoleh dapat ditingkatkan melalui seleksi responden yang tepat sasaran (Sekaran & Bougie, 2016).

3.2.2 Sampel

Penelitian ini menggunakan prosedur Hair et al. (2019) dalam menentukan jumlah sampel yaitu 100-200 sampel. Teknik *purposive sampling* diterapkan dengan syarat guna membidik responden potensial yang dapat berpartisipasi dalam penelitian ini (Sekaran & Bougie, 2016). Syarat tersebut meliputi karyawan aktif bekerja pada Bank Mandiri Kota Semarang dan aktif bekerja minimal 2 tahun pada perusahaan tersebut dan dipimpin oleh pemimpin yang memiliki karakteristik *transformational leadership*. Lebih lanjut, kuesioner ini akan di tujukan kepada *staff* dan *supervisor* pada Bank Mandiri Kota Semarang. Oleh karena itu, penelitian

ini akan mendistribusikan 200 rangkap kuesioner pada responden potensial untuk dapat dianalisis lebih lanjut.

Tabel 3.2
Jumlah karyawan Bank Mandiri Kota Semarang

No.	Bidang Pekerjaan	Jumlah Karyawan
1	Layanan Nasabah (<i>Customer Service</i>)	22
2	<i>Teller</i>	18
3	Pemasaran & Penjualan	28
4	Kredit (<i>Loan Officer/Credit Analyst</i>)	24
5	Operasional Perbankan	18
6	Teknologi Informasi & Sistem	15
7	Sumber Daya Manusia (HRD)	10
8	Keuangan & Akuntansi	12
9	Audit Internal	10
10	Manajemen Risiko	10
11	Kepatuhan dan Legal	6
12	Umum & Administrasi	5
13	Pengembangan Produk & Inovasi Digital	6
14	Logistik & Pengadaan	6
Total Karyawan		200

Sumber: Bank Mandiri, 2025

3.3 Prosedur Pengumpulan Data

Dalam proses ini pengumpulan data dilakukan melalui beberapa 2 tahap yaitu menggunakan kuesioner dan studi kepustakaan yang relevan.

3.3.1 Kuesioner

Proses pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner, pengumpulan dilakukan dengan tinjauan langsung atau bertemu responden (Sekaran & Bougie, 2016). Hal ini dikarenakan beberapa alasan. Pertama, metode pengumpulan data langsung memungkinkan peneliti memastikan bahwa kuesioner diisi secara mandiri oleh responden yang sesuai dengan kriteria penelitian (Sekaran & Bougie, 2016). Kedua, pengumpulan data secara langsung membuka peluang

bagi peneliti untuk memantau kualitas jawaban secara *real-time*, sehingga data yang terkumpul lebih akurat dan mendekati kondisi sebenarnya (Sreejesh et al., 2014).

Selain itu, kuesioner terdiri dari pertanyaan terbuka dan tertutup. Pertanyaan terbuka meliputi identitas responden dan pertanyaan tertutup meliputi beberapa pertanyaan yang berkaitan dengan variabel. Lebih lanjut, kuesioner diukur dengan menggunakan skala *interval* 1 hingga 7 (Ferdinand, 2014).

Tabel 3.3
Skala Pengukuran Kuesioner

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

STS

SS

Sumber: (Hair et al., 2019)

Lebih lanjut, instrumen penelitian dalam studi ini disusun berdasarkan literatur dan penelaahan teori yang digunakan dalam model penelitian. Sebelum didistribusikan pada keseluruhan sampel dalam penelitian, beberapa dimensi yang diadopsi dari beberapa penelitian terdahulu dilakukan *pre-test* menggunakan 30 responden untuk melihat tingkat validitas tiap instrumen dengan meninjau nilai *loading factor*, reliabilitas, nilai *Keiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO) dan *Bartlett's Test of Sphericity*. Pertama, penilaian *loading factor* mengadopsi pandangan Hair et al. (2019) dengan nilai ambang batas *loading factor* 0.50. Kedua, nilai reliabilitas dengan menggunakan *cronbach's alpha* dengan nilai 0.70 (Hair et al., 2019). Ketiga, nilai *Keiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* dengan kriteria nilai ≥ 0.50 dan *Bartlett's Test of Sphericity* dengan nilai $p \leq 0.05$ (George & Mallery, 2024).

Tabel 3.4
Pre-test Instrumen Penelitian

Dimensi dan Indikator	Nilai Bobot Faktor				KMO-MSA dan Bartlett's Test (p)	Cronbach's alpha
	<i>Transformational leadership</i>	<i>High-performance work system</i>	<i>Knowledge sharing</i>	<i>Employee performance</i>		
TL1	0.883				0.843; <i>p</i> 0.000	0.918
TL2	0.956					
TL3	0.902					
TL4	0.794					
TL5	0.855					
TL6	0.861					
TL7	0.918					
TL8	0.911					
TL9	0.928					
TL10	0.935					
TL11	0.855					
TL12	0.876					
HPWS1		0.880			0.899; <i>p</i> 0.000	0.960
HPWS2		0.847				
HPWS3		0.856				
HPWS4		0.893				
HPWS5		0.918				
HPWS6		0.916				
HPWS7		0.836				
HPWS8		0.894				
HPWS9		0.832				
KSB1			0.862		0.823; <i>p</i> 0.000	0.938
KSB2			0.839			
KSB3			0.816			
KSB4			0.782			
KSB5			0.875			
KSB6			0.685			
KSB7			0.796			
KSB8			0.884			
KSB9			0.832			
EP1				0.844	0.887; <i>p</i> 0.000	0.966
EP2				0.910		
EP3				0.878		
EP4				0.819		
EP5				0.822		
EP6				0.892		
EP7				0.831		
EP8				0.866		
EP9				0.871		
EP10				0.831		
EP11				0.839		
EP12				0.832		

Sumber: data diolah, 2025

Tabel 3.3 *pre-test* instrumen penelitian diatas menunjukkan setiap indikator yang diadopsi memiliki nilai ≥ 0.50 . Lebih lanjut, nilai *cronbach's alpha* tiap konstruk memiliki nilai ≥ 0.70 . Hal ini menunjukkan tingkat reliabilitas yang memadai. Selain itu, dapat dilihat melalui nilai *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* dan *Bartlett's Test of Sphericity* pada tiap konstruk memiliki nilai ≥ 0.50 . Hal ini menunjukkan kecukupan item-item yang akan dikembangkan dalam penelitian ini, sehingga validitas dan reliabilitas dalam *pre-test* yang dilakukan telah mengkonfirmasi item-item dalam mengukur satu pembentukan satu faktor tunggal (Yuniawan et al., 2025).

3.3.2 Studi Kepustakaan

Studi ini menggunakan literatur terdahulu dalam menelaah fenomena dan permasalahan yang terjadi dengan mengembangkan beberapa variabel yang diterapkan dalam penelitian ini. Tinjauan literatur yang digunakan dalam studi ini didasarkan dari artikel dan buku yang relevan untuk memaksimalkan jalannya penelitian ini (Sekaran & Bougie, 2016).

3.4 Proses Analisis Data

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dalam proses pengujian hipotesis yang dikembangkan dari masalah penelitian dan pertanyaan penelitian. Model persamaan struktural atau *covariance-base structural equation model* diterapkan untuk menguji hipotesis dan menarik kesimpulan dari hasil regresi yang dijalankan dengan menggunakan perangkat lunak AMOS 24 diterapkan. Pertama, *covariance-base structural equation model* memungkinkan untuk mengkonfirmasi

teori (Hair et al., 2019). Kedua, *covariance-base structural equation model* memungkinkan peneliti menjawab serangkaian pertanyaan terkait dalam proses satu analisis (Ferdinand & Zuhroh, 2021). Proses ini memiliki tahapan sebagai berikut.

1. Pengembangan model teoritis
2. Memilih matriks input dan estimasi model yang diusulkan
3. Analisis kemungkinan munculnya masalah identifikasi
4. Evaluasi kriteria *goodness-of-fit*
5. Interpretasi dan modifikasi model

3.4.1 Pengembangan Model Basis Teori

Pengembangan model didasarkan pada fenomena yang terjadi, khususnya dalam tinjauan literatur. Proses pengembangan model dilakukan dan diuji pada karyawan Bank Mandiri Kota Semarang, Jawa Tengah. *Structural equating model* diterapkan sebagai alat statistik dalam proses analisis berlangsung.

Lebih lanjut, model penelitian ini dideduksi dari pandangan *leadership theory* dan berguna sebagai penuntun hipotesis yang dikembangkan. Studi ini menggunakan *leadership theory* pada variabel *transformational leadership*, *high-performance work system*, *knowledge sharing* dan *employee performance* sebagai lensa konsep teoritis yang dipandang relevan digunakan untuk mengkonfirmasi serangkaian hipotesis yang diajukan.

3.4.2 Pemilihan Matriks Dan Estimasi Model

Pengujian dilakukan dengan mengimpor data kedalam perangkat lunak SPSS yang kemudian akan dihubungkan dengan perangkat lunak AMOS. Tahapan ini diawali dengan menggunakan teknik *confirmatory factor analysis* (CFA) untuk dilakukan penyesuaian, menguji validitas dan reliabilitas (Hair et al., 2019). Dan tahapan kedua menggunakan teknik *structural equating model* untuk menguji hipotesis yang diajukan (Hair et al., 2019).

3.4.3 Penilaian Masalah Identifikasi Struktural

Identifikasi masalah dalam pemodelan dijelaskan sebagai permasalahan yang terkait dengan kemampuan model dalam menghasilkan rangkaian nilai yang unik dan konsisten dari data yang ada (Ferdinand, 2019). Gejala permasalahan yang terjadi dalam identifikasi model struktural umumnya memiliki *standar error* yang bebas pada beberapa koefisien (Hair et al., 2019). Hal ini dapat diidentifikasi dari nilai koefisien estimasi yang memiliki nilai lebih dari 0.90 (Hair et al., 2019). Ketika gejala ini dihadapkan, maka peneliti akan menerapkan sistem estimasi model berulang dengan menggunakan *starting value* yang berbeda tiap estimasinya (Hair et al., 2019).

3.4.4 Evaluasi Kriteria *Goodness-of-Fit*

Evaluasi kriteria *goodness-of-fit* dilakukan setelah penilaian model struktural dilakukan. Pengujian ini dilakukan dengan tujuan untuk menentukan model yang diuji apakah memenuhi asumsi yang berlaku dalam analisis *structural equating model*. Asumsi dasar dalam penilaian structural equating model meliputi;

1. Jumlah sampel

Pengukuran jumlah sampel dalam penelitian ini mengadopsi pandangan Hair et al. (2019), bahwa analisis data dilakukan dengan minimum jumlah sampel 100-200.

2. Normalitas data

Pengujian hipotesis dalam *structural equating model* mengisyaratkan data yang diuji harus memiliki distribusi data normal (Ferdinand, 2019). Kriteria pengujian normalitas data dalam asumsi *structural equating model* dilihat melalui *output* nilai *multivariate* dengan 2 komposisi penilaian yaitu, nilai *critical ratio skewness* dan nilai *critical ratio kurtosis* dengan rentang penilaian $\pm 2,58$, maka data terindikasi berdistribusi dengan normal (Ferdinand, 2019).

3. Outliers

Penilaian outliers diidentifikasi melalui *output multivariate outliers* dengan meninjau nilai jarak *mahalanobis* pada probabilitas ≤ 0.001 dan nilai *chi-square* jumlah variabel observasi yang dibandingkan dengan nilai *output mahalanobis distance* pada perangkat lunak AMOS (Ferdinand, 2019). Jika jarak nilai *mahalanobis distance* pada variabel observasi cenderung lebih besar dibandingkan nilai *mahalanobis distance* pada *output* perangkat lunak AMOS, maka ini terindikasi *outliers* dan akan dilakukan proses eliminasi sampel (Ferdinand, 2019).

4. Multikolinearitas dan singularitas

Identifikasi multikolinearitas dan singularitas dilakukan dengan meninjau nilai *covariance matrix* (Ferdinand, 2019). Pengujian multikolinearitas

berlaku jika memiliki variabel independen yang lebih dari satu variabel (Hair et al., 2019). Nilai tersebut juga dapat dilihat melalui nilai korelasi antar variabel independen yang diterapkan, jika nilai korelasi yang dihasilkan ≥ 0.50 , maka salah satu variabel bebas wajib diterapkan menjadi variabel dependen (Tabachnick & Fidel, 2019).

Setelah meninjau asumsi-asumsi dasar dalam penerapan *structural equating model*, maka tahapan selanjutnya adalah melihat nilai indeks pada penilaian *goodness-of-fit* yang meliputi penilaian *chi-square statistic* dan *non-statistic*. Ukuran-ukuran tersebut akan dijabarkan sebagai berikut:

1. *Chi-square statistic (χ^2)*

Penilaian *chi-square statistic (χ^2)* ini dilakukan dengan membandingkan *chi-square table* dengan kriteria jika *chi-square statistic* lebih kecil dibandingkan dengan *chi-square table*, maka ini akan menunjukkan model telah sesuai dan dapat dipertimbangkan (Ferdinand, 2019).

2. *Probability*

Penilaian *chi-square statistic (χ^2)* membutuhkan penilaian probabilitas yang merupakan satu-kesatuan dari penilaian statistik untuk dapat dibandingkan dengan *chi-square table* (Ferdinand, 2019). Probabilitas dapat diterima jika nilai ≥ 0.05 , maka menunjukkan model secara statistik telah sesuai dengan nilai kovarians data dan kovarians yang diestimasi (Hair et al., 2019).

3. CMIN/DF atau *relative chi-square*

Penilaian salah satu dari non-statistik yaitu CMIN/DF atau *relative chi-square* dengan kriteria penilaian χ^2 -*relative* kurang dari 2.0-3.0, maka memiliki indikasi *good fit* (Tabachnick & Fidel, 2019).

4. *Normed Fit index* (NFI)

Asumsi dalam penilaian *Normed Fit Index* yaitu pada ambang batas ± 0.90 , nilai yang menunjukkan ≤ 0.90 mengartikulasikan kecocokan model buruk atau *marginal fit* (Hair et al., 2019).

5. *Tucker-Lewis Index* (TLI)

Penilaian *Tucker-Lewis Index* mengacu pada asumsi dari Schumacker and Lomax (2010) bahwa nilai ≥ 0.90 atau mendekati 1 maka model terindikasi *good fit* atau kecocokan baik.

6. *Comparative Fit Index* (CFI)

Tahapan selanjutnya ialah mengidentifikasi penilaian *comparative fit index*. *Comparative fit index* dapat dikatakan *good fit* jika nilai mendekati 1 atau dengan ambang batas ± 0.90 (Hair et al., 2019).

7. *Incremental Fit Index* (IFI)

Penilaian *incremental fit index* merujuk pada Hair et al. (2019), bahwa IFI merupakan salah satu ukuran kecocokan model dengan kriteria mendekati 1 atau dengan ambang batas ± 0.90 , maka model terindikasi kecocokan baik.

8. *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA)

Tahapan selanjutnya adalah mengukur *badness of fit* dengan RMSEA. Kriteria penilaian komponen *goodness-of-fit* model dalam hal ini ialah nilai ≤ 0.05 - 0.08 maka model terindikasi dengan baik (Bentler & Bonnet, 1980).

Lebih lanjut berikut merupakan susunan tabel dalam penilaian kriteria *goodness-of-fit model*.

Tabel 3.5
Goodness-of-fit Index

<i>Goodness-of-fit index</i>	<i>Cut-off value</i>
χ^2 chi-square	Diharapkan kecil
Probability	≥ 0.05
CMIN/DF atau <i>relative chi-square</i>	$\leq 2.0 - \leq 3.0$
NFI	≥ 0.90
TLI	≥ 0.90
CFI	≥ 0.90
IFI	≥ 0.90
RMSEA	$\leq 0.05-0.08$

Sumber: (Bentler & Bonnet, 1980; Ferdinand, 2019; Hair et al., 2019; Tabachnick & Fidel, 2019)

Setelah *goodness-of-fit model* diidentifikasi, tahapan selanjutnya ialah meninjau *measurement model fit*. Tahapan ini dilihat dari nilai *loading factor*, dan *convergent validity* melalui *average variance extracted*, *composite reliability* yang dilakukan dengan teknik *confirmatory factor analysis* (CFA). Pertama, kriteria penilaian *loading factor* dengan asumsi ambang batas nilai tiap indikator ± 0.50 (Hair et al., 2019). Kedua, setelah diketahui nilai *loading factor* berdasarkan *output* AMOS, tahapan selanjutnya ialah penilaian *convergent validity* melalui *average variance extracted* dengan kriteria ambang batas ± 0.50 (Ferdinand, 2019). Ketiga, tahapan selanjutnya mengukur kehandalan konstruk melalui *composite reliability* dengan nilai ambang batas 0.70 (Hair et al., 2019).

3.4.5 Interpretasi dan Modifikasi Model

Setelah beberapa tahapan dilakukan, maka tahapan selanjutnya ialah interpretasi dan modifikasi model jika beberapa persyaratan tidak terpenuhi (Ferdinand, 2019). Modifikasi model dilihat dari penilaian *modification indices* pada *output* AMOS dengan kriteria ≥ 4.0 , maka model akan dimodifikasi

(Ferdinand, 2019). Setelah terpenuhinya modifikasi model, maka pengujian hipotesis dilakukan dengan beberapa kriteria baik pengujian hipotesis secara langsung atau menguji hipotesis mediasi. Pertama, pengujian hipotesis langsung dilihat dari *output* probabilitas ≤ 0.05 dengan *critical ratio* (*c.r*) ≥ 1.96 , maka hipotesis dapat diterima (Hair et al., 2019). Kedua, pengujian hipotesis mediasi menggunakan pendekatan Baron and Kenny (1986) melalui beberapa tahapan. Pertama, meregresikan variabel bebas terhadap terikat. Kedua, meregresikan variabel bebas terhadap variabel mediasi. Ketiga, meregresikan variabel mediasi terhadap variabel terikat. Ketika variabel bebas diregresikan terhadap variabel terikat dan memiliki nilai probabilitas ≥ 0.05 dan nilai probabilitas variabel mediasi ≤ 0.05 , maka mediasi yang di hipotesiskan berperan sebagai mediasi penuh. Namun, ketika variabel bebas diregresikan terhadap variabel terikat dan memiliki nilai probabilitas ≤ 0.05 dan nilai probabilitas variabel mediasi ≤ 0.05 , maka mediasi yang di hipotesiskan berperan sebagai mediasi parsial (Baron & Kenny, 1986). Selain itu, proses pengujian hipotesis mediasi menggunakan sintaksis AMOS dengan mengikuti prosedur Collier (2020) yaitu dengan membangun jalur atau *path* antar variabel.

BAB IV ANALISIS DATA

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Studi ini melibatkan 200 responden dengan latar belakang bekerja pada Bank Mandiri di Kota Semarang. Lebih lanjut, studi ini melakukan *pilot test* atau *pre-test* sebelum melakukan penyebaran kuesioner secara menyeluruh dengan melibatkan 30 responden. Hasilnya, seluruh butir kuesioner terkonfirmasi memadai. Gambaran umum mengenai identitas responden disajikan berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan jabatan pekerjaan. Seperti pada bahasan berikut.

4.1.1 Gambaran Umum Responden Berdasarkan Golongan Jenis Kelamin

Tabel 4.1
Responden Berdasarkan Golongan Jenis Kelamin

Kriteria	Frekuensi	Presentase (%)
Pria	74	37.2
Wanita	125	62.8
Total	200	100

Sumber: data diolah, 2024

Tampak pada tabel diatas total responden berdasarkan golongan jenis kelamin, pada penelitian ini tampedidominasi oleh responden berjenis kelamin wanita 125 orang dengan presentase 62.8%. Kemudian diiikuti oleh pria sejumlah 74 orang dengan presentase 37.2%.

4.1.2 Gambaran Umum Responden Berdasarkan Usia

Tabel 4.2
Responden Berdasarkan Golongan Usia

Usia	Frekuensi	Presentase (%)
20-30 tahun	156	78.4
31-40 tahun	39	19.6
41-50 tahun	4	2
Total	200	100

Sumber: data diolah, 2024

Sebagian besar responden dalam survei ini berada pada rentang usia 20 hingga 30 tahun, dengan jumlah mencapai 156 orang atau setara dengan 78.4% dari total responden. Kelompok usia ini mendominasi data, yang kemungkinan mencerminkan bahwa mayoritas partisipan berasal dari kalangan muda atau usia produktif awal. Kelompok usia 31 hingga 40 tahun menempati posisi kedua, dengan jumlah 39 responden atau 19.6% dari total. Sementara itu, kelompok usia 41 hingga 50 tahun hanya mencakup 4 responden, atau 2% dari total keseluruhan.

4.1.3 Gambaran Umum Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Tabel 4.3
Responden Berdasarkan Golongan Jenis Kelamin

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Presentase (%)
Sekolah Menengah Atas	1	0.5
Sarjana	179	89.9
Magister	19	9.5
Total	200	100

Sumber: data diolah, 2024

Mayoritas responden dalam survei ini merupakan lulusan Sarjana (S1), dengan jumlah 179 orang atau 89.9% dari total 200 responden. Selain itu, sebanyak 19 responden (9.5%) merupakan lulusan Magister (S2). Sementara itu, hanya 1 responden (0.5%) yang berlatar belakang pendidikan Sekolah Menengah Atas. Secara keseluruhan, data menunjukkan bahwa responden dalam survei ini

didominasi oleh individu berpendidikan tinggi, yang dapat mencerminkan tingkat profesionalisme dan kompleksitas pekerjaan di Bank Mandiri Kota Semarang.

4.1.4 Gambaran Umum Responden Berdasarkan Jabatan Pekerjaan

Tabel 4.4
Responden Berdasarkan Golongan Jabatan Pekerjaan

Jabatan Pekerjaan	Frekuensi	Presentase (%)
<i>Supervisor</i>	15	7.5
<i>Staff</i>	184	92.5
Total	200	100

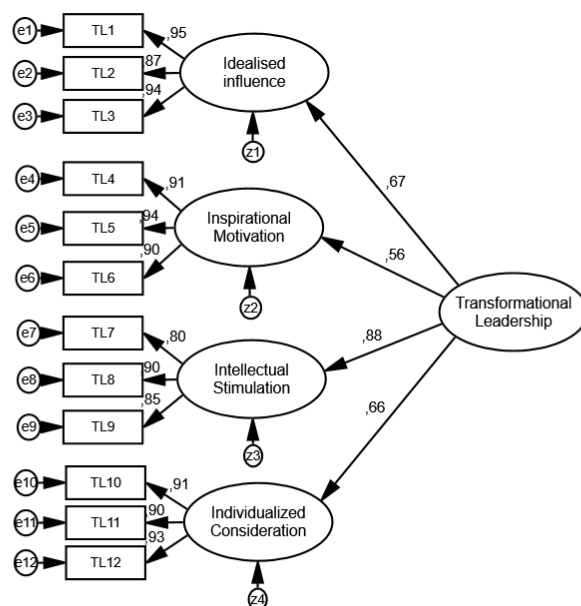
Sumber: data diolah, 2024

Sebagian besar responden bekerja sebagai *Staff* sebanyak 184 orang (92.5%) dari total responden. Adapun posisi *Supervisor* tercatat 15 orang (7,5%). Secara keseluruhan, data menunjukkan bahwa mayoritas responden berasal dari posisi *Staff*.

4.2 Uji *Confirmatory Factor Analysis*

Studi ini menggunakan *structural equation model* melalui perangkat lunak AMOS 24. Selain itu, analisis diawali menggunakan *confirmatory factor analysis* untuk meninjau dimensi dan indikator yang digunakan guna mengukur variabel-variabel dan diakhiri dengan uji *full structural equation model* guna menguji regresi dari hipotesis yang diajukan.

1. Uji Confirmatory Factor Analysis Eksogen



Sumber: data diolah, 2025

Gambar 4.1
Uji Confirmatory Factor Analysis Eksogen

Tabel 4.5
Uji Model Fit Variabel Eksogen

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut off value</i>	<i>Nilai Indeks</i>	<i>Keterangan</i>
<i>Chi-square</i>	<i>Chi-square tabel signifikansi; 0,05 dan df 50; 67.505</i>	60.909	<i>Good fit</i>
Derajat bebas (<i>df</i>)	-	50	-
Signifikansi level	≥ 0.05	0.139	<i>Good fit</i>
<i>Relative chi-square</i>	≤ 2.00	1.218	<i>Good fit</i>
TLI	≥ 0.90	0.993	<i>Good fit</i>
CFI	≥ 0.90	0.995	<i>Good fit</i>
IFI	≥ 0.90	0.995	<i>Good fit</i>
NFI	≥ 0.90	0.973	<i>Good fit</i>
RMSEA	≤ 0.08	0.033	<i>Good fit</i>

Sumber: Data diolah, 2025

Tabel 4.5 diatas menunjukkan hasil pengujian model *fit* pada variabel eksogen *transformational leadership*. Terlihat nilai indeks *chi-square* sejumlah 60.909 lebih kecil dari *cut off value chi-square table* 67.505 (*sig. $\alpha = 0,05$; df 50*)

mengindikasikan *good fit*. Selanjutnya, nilai signifikansi *level* 0.139 mengindikasikan telah memenuhi penilaian standar *cut off value* ≥ 0.05 . Penilaian *relative chi-square* 1.218 memiliki kecocokan yang baik dan telah memenuhi standar $\leq 2,00 - \leq 3,00$. Ukuran indeks lainnya meliputi TLI (0.993), CFI (0.995), IFI (0.995), NFI (0.973) telah memenuhi ambang batas *cut off value* $\geq 0,90$. Ukuran RMSEA sejumlah 0.033 mengindikasikan kecocokan baik karena nilai telah memenuhi $\leq 0,08$. Atas dasar beberapa penilaian ukuran indeks, maka tahapan selanjutnya ialah mencoba untuk melakukan penyesuaian dan akan dilakukan proses komposite indikator menggunakan perangkat lunak SPSS untuk memaksimalkan model.

Tahapan selanjutnya adalah uji normalitas data dengan kriteria pengukuran yaitu ± 2.58 yang dilihat dari nilai *c.r skewness* dan *c.r kurtosis*. Seperti pada tabel berikut.

Tabel 4.6
Uji Normalitas Data Variabel Eksogen

<i>Variable</i>	<i>min</i>	<i>max</i>	<i>skew</i>	<i>c.r.</i>	<i>kurtosis</i>	<i>c.r.</i>
TL10	1,000	7,000	-,813	-4,692	-,217	-,625
TL11	1,000	7,000	-,583	-3,365	-,513	-1,480
TL12	1,000	7,000	-,893	-5,157	-,055	-,160
TL7	1,000	7,000	-,958	-5,533	1,727	4,986
TL8	2,000	7,000	-,962	-5,555	,946	2,731
TL9	1,000	7,000	-,748	-4,319	,906	2,615
TL4	1,000	7,000	-,964	-5,568	,067	,194
TL5	1,000	7,000	-,870	-5,021	-,002	-,007
TL6	1,000	7,000	-1,003	-5,792	,162	,468
TL1	1,000	7,000	-1,072	-6,187	,436	1,258
TL2	1,000	7,000	-1,658	-9,572	2,606	7,523
TL3	1,000	7,000	-1,112	-6,422	,829	2,392
Multivariate					12,006	4,631

Sumber: Data diolah, 2025

Dilihat dari tabel diatas bahwa nilai *c.r skewness* dan *c.r kurtosis* pada tiap indikator *transformational leadership* menunjukkan masih terdapat nilai yang melebihi ambang batas -2.58 dan 2.58. Oleh karena itu, hal ini menunjukkan masih terdapat data yang terindikasi tidak terdistribusi normal. Maka, pendekatan transformasi data akan dilakukan yaitu, " $X_{baru} = \lg 10(k-X)$ " (Tabachnick & Fidel, 2019).

Selain itu, uji normalitas data dilihat dari pengujian *multivariate outlier* variabel eksogen dengan melihat jarak *mahalanobis distance* yang dihasilkan pada *output SEM-AMOS* dan membandingkan jarak tersebut melalui formula yang tersedia pada *Microsoft Excel* " $=CHIINV(probability; deg_freedom)$ " sejumlah 32.909. Serta nilai *p1* yang tidak kurang dari 0.001 (Collier, 2020).

Tabel 4.7
Uji Multivariate Outliers Eksogen

<i>Observation number</i>	<i>Mahalanobis d-squared</i>	<i>p1</i>	<i>p2</i>
120	56,798	,000	,000
17	30,668	,002	,073
128	29,438	,003	,031
117	25,112	,014	,321
11	24,218	,019	,332
...	...	...	...
...	...	...	...
...	...	...	...
31	10,692	,555	,987
174	10,690	,556	,981
185	10,606	,563	,984
148	10,558	,567	,983
126	10,451	,576	,988

Sumber: Data diolah, 2025

Tabel diatas menunjukkan terdapat nilai *p1* yang kurang dari 0.001 yaitu responden 120 dan terindikasi memiliki nilai jarak *mahalanobis distance* ≥ 32.909 .

Maka, tahapan selanjutnya ialah responden dengan nomor 120 tersebut akan dieliminasi.

Tahapan selanjutnya ialah melihat bobot faktor yang diawali dengan mengidentifikasi *first order* dan *second order*. Bobot kriteria yang dikehendaki tiap indikator dan dimensi adalah ≥ 0.50 .

Tabel 4.8
Loading Factor Variabel Eksogen

<i>Dimensi dan Indikator</i>	<i>Estimate</i>	<i>Std. estimate</i>	<i>S.E.</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>
<i>First Order</i>					
TLII $\leftarrow$ TL	1,254	,665	,179	6,987	0,000
TLIM $\leftarrow$ TL	,841	,558	,137	6,140	0,000
TLIS $\leftarrow$ TL	,831	,877	,117	7,111	0,000
TLIC $\leftarrow$ TL	,925	,657	,133	6,944	0,000
<i>Second Order</i>					
TL3 $\leftarrow$ TLII	,971	,942	,037	26,240	0,000
TL2 $\leftarrow$ TLII	,739	,866	,036	20,326	0,000
TL1 $\leftarrow$ TLII	,222	,954	,049	4,508	0,000
TL6 $\leftarrow$ TLIM	,963	,903	,047	20,321	0,000
TL5 $\leftarrow$ TLIM	1,032	,936	,047	21,956	0,000
TL4 $\leftarrow$ TLIM	,451	,913	,068	6,640	0,000
TL9 $\leftarrow$ TLIS	1,085	,851	,081	13,408	0,000
TL8 $\leftarrow$ TLIS	1,076	,896	,076	14,104	0,000
TL7 $\leftarrow$ TLIS	,488	,804	,062	7,918	0,000
TL12 $\leftarrow$ TLIC	1,094	,935	,050	22,012	0,000
TL11 $\leftarrow$ TLIC	,986	,904	,048	20,390	0,000
TL10 $\leftarrow$ TLIC	,391	,914	,059	6,667	0,000

Sumber: Data diolah, 2025

Tabel diatas menunjukkan nilai *loading factor first order* tiap dimensi memiliki kecukupan ambang batas 0.50. Selain itu, *loading factor second order* tiap indikator juga memiliki kecukupan ambang batas 0.50. Dilihat dari distribusi normalitas data menunjukkan data terindikasi tidak normal. Lebih lanjut, dilihat dari pengujian *multivariate outliers* terindikasi masih ada data yang terpapar *outlier*. Oleh karena itu, tahapan selanjutnya ialah memodifikasi model dan proses

ekstraksi indikator dan dimensi dilakukan dengan menggunakan SPSS melalui *principal component analysis* (PCA) untuk mendapatkan esensi dan makna yang kuat dari setiap indikator dan dimensi (Yuniawan et al., 2025).

2. Evaluasi *Confirmatory Factor Analysis* Eksogen

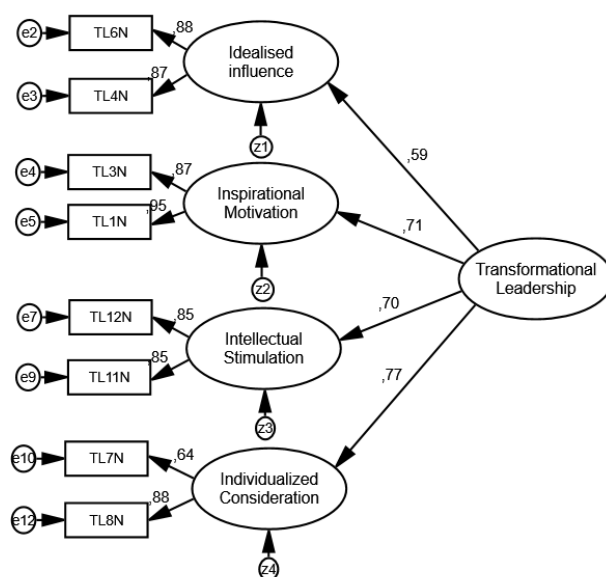
Tahapan ini merupakan proses dari modifikasi model dengan melibatkan 4 dimensi diawali dengan 8 indikator yang pada akhirnya menyisakan 6 indikator yang telah di ekstraksi dengan menggunakan SPSS 23 melalui *principal component analysis* (PCA). Beberapa indikator yang dieliminasi karena memenuhi nilai ambang batas 0.70 (Hair et al., 2019).

Tabel 4.9
Ekstraksi Indikator Variabel Eksogen

Indikator	Dimensi			
	<i>Idealised Influence</i>	<i>Inspirational Motivation</i>	<i>Intellectual Stimulation</i>	<i>Individualized Consideration</i>
TL4	0.914			
TL6	0.901			
TL3		0.908		
TL1		0.896		
TL12			0.909	
TL11			0.882	
TL7				0.851
TL8				0.796
KMO-MSA				0.858
Bartlett's Test of Sphericity				0.000

Sumber: data diolah, 2025

Dapat dilihat pada tabel diatas bahwa nilai tiap indikator dan dimensi dari variabel *transformational leadership* telah mencukupi ambang batas ≥ 0.70 dan nilai $KMO-MSA \geq 0.50$ dan *Bartlett's Test of Sphericity* 0.000. Hal ini menunjukkan telah mencukupi ambang batas untuk dianalisis ke tahap selanjutnya.



Model test
;chi-square =26,417; df =16; Significance level =,048; Relative chi-square =1,651; TLI =,977; CFI =,987; IFI =,987; NFI =,967; RMSEA =,057

Sumber: data diolah, 2025

Gambar 4.2
Evaluasi Uji *Confirmatory Factor Analysis* Eksogen

Tabel 4.10
Evaluasi Uji *Model Fit* Variabel Eksogen

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut off value</i>	Nilai indeks	Keterangan
<i>Chi-square</i>	<i>Chi-square</i> tabel signifikansi; 0,05 dan <i>df</i> 16; 26.296	24.407	<i>Good fit</i>
Derajat bebas (<i>df</i>)	-	16	-
Signifikansi level	≥ 0.05	0.081	<i>Good fit</i>
<i>Relative chi-square</i>	≤ 2.00	1.525	<i>Good fit</i>
TLI	≥ 0.90	0.980	<i>Good fit</i>
CFI	≥ 0.90	0.980	<i>Good fit</i>
IFI	≥ 0.90	0.980	<i>Good fit</i>
NFI	≥ 0.90	0.967	<i>Good fit</i>
RMSEA	≤ 0.08	0.052	<i>Good fit</i>

Sumber: Data diolah, 2025

Tabel 4.10 diatas menunjukkan hasil pengujian model *fit* pada variabel eksogen *transformational leadership*. Terlihat nilai *chi-square* sejumlah 24.407 lebih kecil dari *cut off value chi-square table* 26.296 (*sig. α = 0,05; *df* 16*) mengindikasikan *good fit*. Selanjutnya, nilai signifikansi *level* 0.081

mengindikasikan belum memenuhi penilaian standar *cut of value* $\geq 0,05$. Penilaian *relative chi-square* 1.525 memiliki kecocokan yang baik dan telah memenuhi standar $\leq 2,00 - \leq 3,00$. Ukuran indeks lainnya meliputi TLI (0.980), CFI (0.980), IFI (0.980), NFI (0.967) telah memenuhi penilaian *cut of value* $\geq 0,90$. Ukuran RMSEA sejumlah 0.052 mengindikasikan kecocokan baik, telah memenuhi nilai indeks $\leq 0,08$. Oleh karena itu, tahapan uji *goodness of fit model* telah sesuai. Tahapan selanjutnya ialah meninjau normalitas data yang sebelumnya tidak normal, kemudian dilakukan proses normalisir data dengan teknik " $X_{baru} = \lg 10(k-X)$ ", karena data terindikasi *skewness negative moderate* (Tabachnick & Fidel, 2019).

Tabel 4.11
Uji Normalitas Data Eksogen

<i>Variable</i>	<i>min</i>	<i>max</i>	<i>skew</i>	<i>c.r.</i>	<i>kurtosis</i>	<i>c.r.</i>
EP7N	,000	,845	-,434	2,501	-,226	-,651
TL11N	,000	,845	-,373	-2,150	-,698	-2,009
TL1N	,000	,845	,357	2,057	-1,405	-4,045
TL6N	,000	,845	-,031	-,178	-,452	-1,303
EP8N	,000	,778	-,245	1,410	-,037	-,107
TL12N	,000	,845	-,121	-,697	-,634	-1,826
TL3N	,000	,845	,136	,785	-1,197	-3,448
TL4N	,000	,845	-,039	-,227	-,589	-1,697
Multivariate					2,368	-1,320

Sumber: Data diolah, 2025

Dilihat dari tabel diatas bahwa nilai *c.r skewness* dan *c.r kurtosis* pada tiap indikator *transformational leadership* menunjukkan telah mencukupi ambang batas -2.58 dan 2.58, meskipun terdapat 1 data yang sebagian belum terdistribusi normal. Namun, hal ini telah mencukupi karena mayoritas data yang dinormalisir mengindikasikan terdistribusi normal (Tabachnick & Fidel, 2019). Tahapan selanjutnya ialah melihat distribusi data normal melalui *multivariate outliers*.

Proses ini dilakukan dengan mengeliminasi 1 responden yang terindikasi memiliki nilai jarak *mahalanobis* yang melebihi ambang batas (Ferdinand, 2019).

Tabel 4.12
Uji Multivariate Outliers Eksogen

<i>Observation number</i>	<i>Mahalanobis d-squared</i>	<i>p1</i>	<i>p2</i>
39	21,664	,006	,672
114	17,219	,028	,976
117	17,204	,028	,920
79	16,986	,030	,855
120	16,961	,031	,729
...	...	...	...
...	...	...	...
60	16,379	,037	,754
191	14,804	,063	,970
179	14,762	,064	,944
20	14,725	,065	,902
74	14,646	,066	,857

Sumber: Data diolah, 2025

Tampak pada tabel pengujian *multivariate outlier* diatas dengan membandingkan jarak nilai *mahalanobis distance* “= $CHIINV(0.001;8)$ ” sejumlah 26.124. Didasarkan perbandingan jarak *mahalanobis distance* tersebut, data yang tertinjau tidak terindikasi adanya *outlier*. Selain itu dilihat dari nilai *p1* yang memiliki hasil tidak kurang dari 0,001.

Tabel 4.13
Uji Measurement Model Validitas dan Reliabilitas Kontruk Eksogen

Variabel	Dimensi dan Indikator	<i>Factor Loading</i>	<i>Factor Loading²</i>	1- (<i>Loading Factor</i>) ²	<i>AVE</i>	<i>CR</i>
<i>Transformational leadership</i>	<i>First Order</i>					
	<i>Idealized Influence</i>	0.582	0.339	0.418	0.608	0.860
	<i>Inspirational Motivation</i>	0.724	0.524	0.276		
	<i>Intelectual Stimulation</i>	0.690	0.476	0.310		
	<i>Individual Consideration</i>	0.765	0.585	0.235		
	<i>Second Order</i>					
	TL6 (<i>Idealised Influence</i>)	0.898	0.806	0.102	0.856	0.922

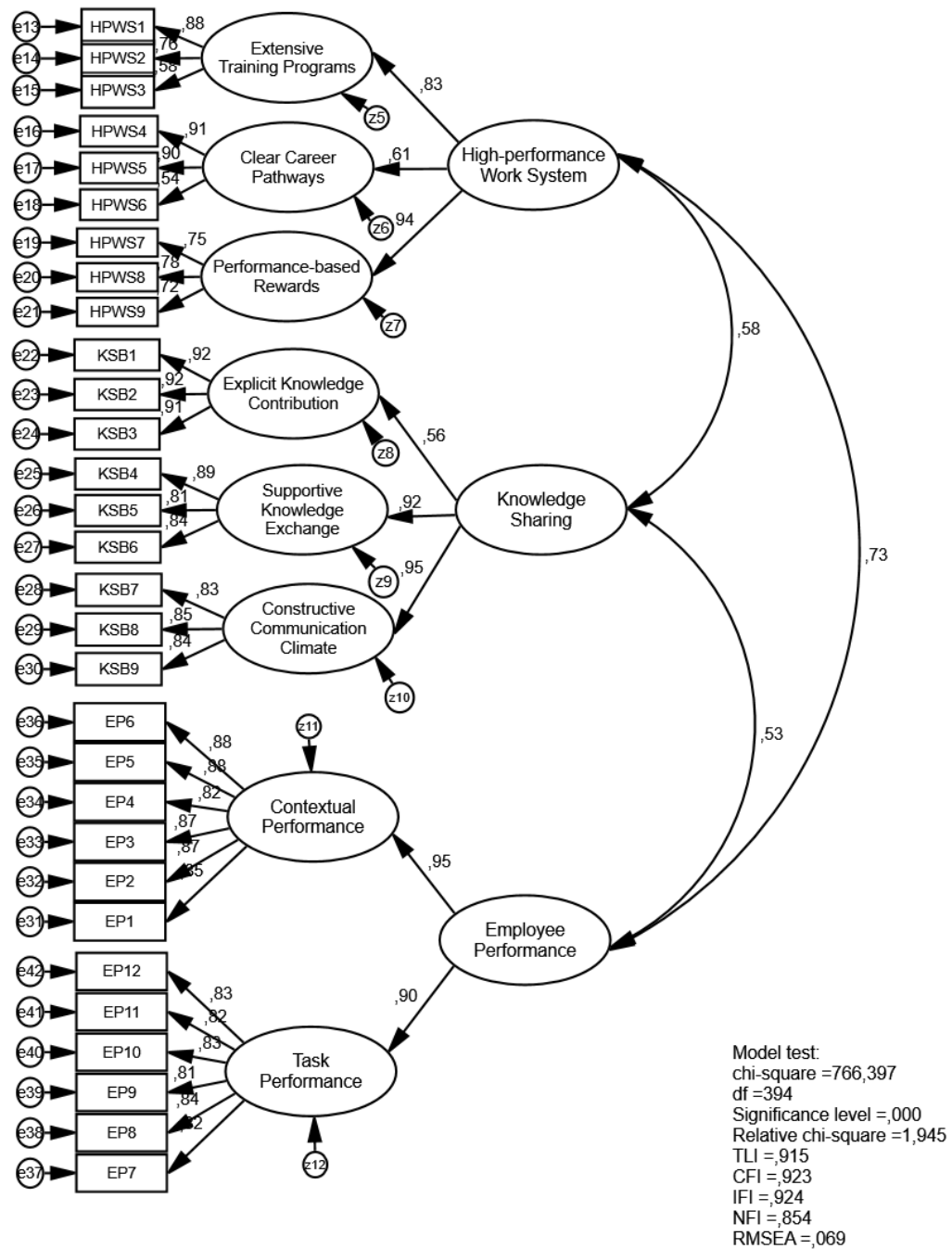
	TL4 (<i>Idealised Influence</i>)	0.846	0.716	0.154		
	TL3 (<i>Inspirational Motivation</i>)	0.875	0.766	0.125	0.904	0.949
	TL1 (<i>Inspirational Motivation</i>)	0.948	0.899	0.052		
	TL12 (<i>Intellectual Stimulation</i>)	0.841	0.707	0.159	0.824	0.903
	TL11 (<i>Intellectual Stimulation</i>)	0.852	0.726	0.148		
	TL7 (<i>Individual Consideration</i>)	0.635	0.403	0.365	0.713	0.828
	TL8 (<i>Individual Consideration</i>)	0.886	0.785	0.114		

Sumber: Data diolah, 2025

Tabel diatas menunjukkan nilai konstruk eksogen yang diukur telah memenuhi kriteria penilaian, baik pada *loading factor* dan *average variance extracted* konstruk variabel *transformational leadership* yang memiliki nilai $\geq 0,50$ dan *composite reliability* $\geq 0,70$. Oleh karena itu, pengukuran yang diterapkan dalam model eksogen ini menunjukkan kesesuaian telah tercukupi baik pada *first order* ataupun *second order*.

3. Uji Confirmatory Factor Analysis Endogen

Uji model *confirmatory factor analysis* endogen ini terdiri dari *first order* dan *second order*. Ukuran *first order* terdiri dari dimensi pengukur konstruk variabel yaitu *high-performance work system* 3 dimesi; *extensive training programs*, *clear career pathways*, *performance-based reward*. Konstruk *knowledge sharing* 3 dimensi; *explicit knowledge contribution*, *supportive knowledge exchange*, *constructive communication climate*. Konstruk *employee performance*; *contextual performance* dan *task performance*.



Sumber: Data diolah, 2025

Gambar 4.3
Uji Confirmatory Factor Analysis Endogen

Tabel 4.14
Uji Model Fit Variabel Endogen

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut off value</i>	Nilai indeks	Keterangan
<i>Chi-square</i>	<i>Chi-square</i> tabel signifikansi; 0,05 dan <i>df</i> 394; 441.282	766.397	<i>Marginal fit</i>
Derajat bebas (<i>df</i>)	-	394	-
Signifikansi level	≥ 0.05	0.000	<i>Marginal fit</i>
<i>Relative chi-square</i>	≤ 2.00	1.945	<i>Good fit</i>
TLI	≥ 0.90	0.915	<i>Good fit</i>
CFI	≥ 0.90	0.923	<i>Good fit</i>
IFI	≥ 0.90	0.924	<i>Good fit</i>
NFI	≥ 0.90	0.854	<i>Marginal fit</i>
RMSEA	≤ 0.08	0.069	<i>Good fit</i>

Sumber: Data diolah, 2025

Tabel diatas menunjukkan hasil pengujian model *fit* pada variabel endogen yaitu *high-performance work system*, *knowledge sharing* dan *employee performance*. Terlihat nilai *chi-square* sejumlah 766.397 lebih besar dari *cut off value chi-square table* 441.282 (*sig.* $\alpha = 0,05$; *df* 394) mengindikasikan *marginal fit*. Selanjutnya, nilai signifikansi *level* 0.000 mengindikasikan belum memenuhi penilaian standar *cut off value* $\geq 0,05$. Penilaian *relative chi-square* 1.945 memiliki kecocokan yang baik dan telah memenuhi standar $\leq 2,00 - \leq 3,00$. Ukuran indeks lainnya meliputi TLI (0.915), CFI (0.923), IFI (0.924), telah memenuhi penilaian *cut of value* $\geq 0,90$. Namun pada penilaian NFI (0.854) yang menunjukkan masih belum baik. Ukuran RMSEA sejumlah 0.069 mengindikasikan kecocokan baik karena nilai telah memenuhi $\leq 0,08$. Oleh karena itu, tahapan selanjutnya ialah melakukan penyesuaian dengan mempertimbangkan nilai *modification indices* yang terindikasi ≥ 4.00 atau 10.000 akan di evaluasi atau eliminasi (Byrne, 2016; Ferdinand, 2019). Lebih lanjut juga akan dilakukan proses komposite indikator menggunakan perangkat lunak SPSS untuk memaksimalkan model.

Selain itu, dilihat dari pengujian normalitas data dengan kriteria pengukuran yaitu yaitu ± 2.58 yang dilihat dari nilai *c.r skewness* dan *c.r kurtosis*. Seperti pada tabel berikut.

Tabel 4.15
Uji Normalitas Data Endogen

<i>Variable</i>	<i>min</i>	<i>max</i>	<i>skew</i>	<i>c.r.</i>	<i>kurtosis</i>	<i>c.r.</i>
EP12	1,000	7,000	-2,073	-11,967	6,141	17,727
EP11	1,000	7,000	-1,951	-11,267	6,167	17,803
EP10	1,000	7,000	-1,858	-10,724	5,125	14,795
EP6	1,000	7,000	-2,295	-13,252	7,259	20,954
EP5	1,000	7,000	-2,154	-12,435	6,460	18,649
EP4	1,000	7,000	-1,931	-11,147	4,970	14,346
HPWS7	1,000	7,000	-1,237	-7,141	2,852	8,234
HPWS8	1,000	7,000	-1,254	-7,238	3,701	10,682
HPWS9	2,000	7,000	-1,028	-5,933	2,021	5,835
HPWS4	1,000	7,000	-1,060	-6,118	,173	,500
HPWS5	1,000	7,000	-1,219	-7,038	,454	1,311
HPWS6	1,000	7,000	-1,139	-6,576	2,253	6,504
HPWS1	1,000	7,000	-1,254	-7,241	1,320	3,811
HPWS2	1,000	7,000	-1,081	-6,239	1,420	4,099
HPWS3	1,000	7,000	-1,018	-5,880	,071	,206
EP9	1,000	7,000	-1,915	-11,057	5,968	17,228
EP8	1,000	7,000	-2,121	-12,244	6,722	19,405
EP7	1,000	7,000	-2,122	-12,250	8,056	23,255
EP3	1,000	7,000	-2,154	-12,434	6,789	19,599
EP2	1,000	7,000	-2,173	-12,545	6,692	19,319
EP1	2,000	7,000	-1,709	-9,868	3,474	10,027
KSB7	1,000	7,000	-1,786	-10,311	4,245	12,255
KSB8	1,000	7,000	-1,384	-7,989	2,775	8,011
KSB9	1,000	7,000	-1,605	-9,269	3,585	10,348
KSB4	1,000	7,000	-1,944	-11,225	4,504	13,001
KSB5	2,000	7,000	-1,543	-8,911	2,723	7,859
KSB6	1,000	7,000	-1,489	-8,595	2,401	6,930
KSB1	1,000	7,000	-1,693	-9,776	2,200	6,351
KSB2	1,000	7,000	-1,650	-9,527	1,899	5,482
KSB3	1,000	7,000	-1,551	-8,955	1,763	5,090
Multivariate					59,883	9,664

Sumber: Data diolah, 2025

Dilihat dari tabel diatas bahwa nilai *c.r skewness* dan *c.r kurtosis* pada tiap indikator *high-performance work system*, *knowledge sharing* dan *employee performance* menunjukkan masih terdapat nilai yang melebihi ambang batas -2.58 dan 2.58. Oleh karena itu, hal ini menunjukkan masih terdapat data yang terindikasi tidak terdistribusi normal. Maka, pendekatan transformasi data akan dilakukan dengan menggunakan prosedur (Tabachnick & Fidel, 2019) yaitu, " $X_{baru} = \lg 10(k - X)$ ".

Selain itu dilihat uji normalitas data dari pengujian *multivariate outlier* variabel eksogen dengan melihat jarak *mahalanobis distance* yang dihasilkan pada *output SEM-AMOS* dan membandingkan jarak tersebut melalui formula yang tersedia pada *Microsoft Excel* " $=CHIINV(probability; deg_freedom)$ " sejumlah 59.703. Serta nilai *p1* yang tidak kurang dari 0.001 (Collier, 2020).

Tabel 4.16
Uji Multivariate Outlier Endogen

<i>Observation number</i>	<i>Mahalanobis d-squared</i>	<i>p1</i>	<i>p2</i>
66	77,328	,000	,001
1	71,062	,000	,000
20	66,614	,000	,000
64	65,512	,000	,000
73	60,859	,001	,000
...	...	...	...
...	...	...	...
...	...	...	...
51	28,657	,536	,950
105	28,627	,537	,940
2	28,606	,538	,925
31	28,503	,544	,927
134	28,442	,547	,920

Sumber: Data diolah, 2025

Tabel diatas menunjukkan terdapat nilai pI yang kurang dari 0.001 dan terindikasi memiliki nilai jarak *mahalanobis distance* ≥ 59.703 . Maka, tahapan selanjutnya kedua responden tersebut akan dieliminasi.

Tahapan selanjutnya ialah melihat bobot faktor yang terdiri dari *first order* dan *second order*. Bobot kriteria yang dikehendaki tiap indikator dan dimensi adalah ≥ 0.50

Tabel 4.17
Loading Factor Variabel Endogen

Dimensi dan Indikator	Std. Estimate	Estimate	S.E.	C.R.	P
First Order (High-performance Work System)					
HPWSC $\leftarrow$ HPWS	,611	,986	,136	7,257	0,000
HPWSE $\leftarrow$ HPWS	,830	,399	,102	3,899	0,000
HPWSP $\leftarrow$ HPWS	,936	,748	,087	8,644	0,000
First Order (Knowledge Sharing)					
KSBSK $\leftarrow$ KS	,916	1,235	,164	7,541	0,000
KSBE $\leftarrow$ KS	,564	1,464	,187	7,841	0,000
KSBC $\leftarrow$ KS	,954	1,150	,157	7,345	0,000
First Order (Employee Performance)					
EPCP $\leftarrow$ EP	,953	,081	,046	1,763	0,000
EPTP $\leftarrow$ EP	,903	,768	,072	10,632	0,000
Second Order (High-performance Work System)					
HPWS3 $\leftarrow$ HPWSE	,575	,868	,106	8,147	0,000
HPWS2 $\leftarrow$ HPWSE	,758	,776	,070	11,137	0,000
HPWS1 $\leftarrow$ HPWSE	,880	,311	,036	8,696	0,000
HPWS6 $\leftarrow$ HPWSC	,541	,377	,047	8,057	0,000
HPWS5 $\leftarrow$ HPWSC	,899	1,032	,071	14,460	0,000
HPWS4 $\leftarrow$ HPWSC	,912	,469	,131	3,585	0,000
HPWS9 $\leftarrow$ HPWSP	,717	,962	,101	9,522	0,000
HPWS8 $\leftarrow$ HPWSP	,777	1,046	,102	10,263	0,000
HPWS7 $\leftarrow$ HPWSP	,753	,431	,057	7,620	0,000
Second Order (Knowledge Sharing)					
KSB3 $\leftarrow$ KSBE	,906	,999	,048	20,795	0,000
KSB2 $\leftarrow$ KSBE	,923	1,027	,047	21,710	0,000
KSB1 $\leftarrow$ KSBE	,921	,383	,062	6,214	0,000
KSB6 $\leftarrow$ KSBSK	,836	,936	,061	15,258	0,000
KSB5 $\leftarrow$ KSBSK	,811	,850	,059	14,501	0,000
KSB4 $\leftarrow$ KSBSK	,889	,329	,058	8,301	0,000

KSB9 ← KSBC	,843	,987	,071	13,981	0,000
KSB8 ← KSBC	,849	,966	,068	14,123	0,000
KSB7 ← KSBC	,831	,445	,058	7,628	0,000
<i>Second Order (Employee Performance)</i>					
EP1 ← EPCP	,850	,950	,058	16,397	0,000
EP2 ← EPCP	,866	,973	,057	17,025	0,000
EP3 ← EPCP	,874	,275	,033	8,497	0,000
EP7 ← EPTP	,824	1,010	,075	13,558	0,000
EP8 ← EPTP	,839	1,098	,079	13,925	0,000
EP9 ← EPTP	,811	,307	,035	8,729	0,000
EP4 ← EPCP	,820	,949	,062	15,326	0,000
EP5 ← EPCP	,881	1,001	,057	17,649	0,000
EP6 ← EPCP	,880	1,009	,057	17,592	0,000
EP10 ← EPTP	,835	1,065	,077	13,827	0,000
EP11 ← EPTP	,821	1,035	,077	13,494	0,000
EP12 ← EPTP	,830	1,041	,076	13,706	0,000

Sumber: Data diolah, 2025

Tabel diatas menunjukkan nilai *loading factor first order* tiap dimensi memiliki kecukupan ambang batas 0.50. Selain itu, *loading factor second order* tiap indikator juga memiliki kecukupan ambang batas 0.50. Namun, dikarenakan model masih belum memiliki kesesuaian yang baik. Maka tahapan selanjutnya memodifikasi model dan proses ekstraksi indikator dan dimensi dilakukan dengan menggunakan SPSS melalui *principal component analysis* (PCA) untuk mendapatkan esensi dan makna yang kuat dari tiap-tiap indikator dan dimensi

4. Evaluasi *Confirmatory Factor Analysis* Endogen

Tahapan ini merupakan proses dari modifikasi model dengan melibatkan beberapa dimensi dan indikator diawali dengan mengukur setiap variabel yang diekstraksi dengan menggunakan SPSS 23 melalui pendekatan *principal component analysis* (PCA). Kemudian, setelah beberapa indikator dan dimensi diekstraksi guna membentuk dimensionalisasi variabel pada perangkat lunak SPSS,

tahapan selanjutnya adalah penyesuaian dalam perangkat lunak AMOS. Dapat dirujuk pada tabel berikut.

Tabel 4.18
Ekstraksi Indikator Variabel *High-performance Work System*

Indikator	Dimensi		
	<i>Extensive Training Program</i>	<i>Clear Career Program</i>	<i>Performance-based Reward</i>
HPWS8	0.795		
HPWS9	0.777		
HPWS6		0.732	
HPWS5		0.905	
HPWS2			0.791
HPWS1			0.898
KMO-MSA			0.849
Bartlett's Test of Sphericity			0.000

Sumber: data diolah, 2025

Dapat dilihat pada tabel diatas bahwa nilai tiap indikator dan dimensi modal *high-performance work system* telah mencukupi ambang batas ≥ 0.50 dan nilai KMO-MSA dan *Bartlett's Test of Sphericity* ≥ 0.50 . Hal ini telah mencukupi ambang batas untuk dianalisis ke tahap selanjutnya. Selain itu, *principal component analysis* juga dilakukan pada variabel *knowledge sharing*. Dapat dirujuk pada tabel berikut.

Tabel 4.19
Ekstraksi Indikator Variabel *Knowledge Sharing*

Indikator	Dimensi		
	<i>Explicit Knowledge Contribution</i>	<i>Supportive Knowledge Exchange</i>	<i>Constructive Communication Climate</i>
KSB1	0.799		
KSB3	0.765		
KSB4		0.860	
KSB6		0.696	
KSB7			0.819
KSB8			0.658
KMO-MSA			0.937
Bartlett's Test of Sphericity			0.000

Sumber: data diolah, 2025

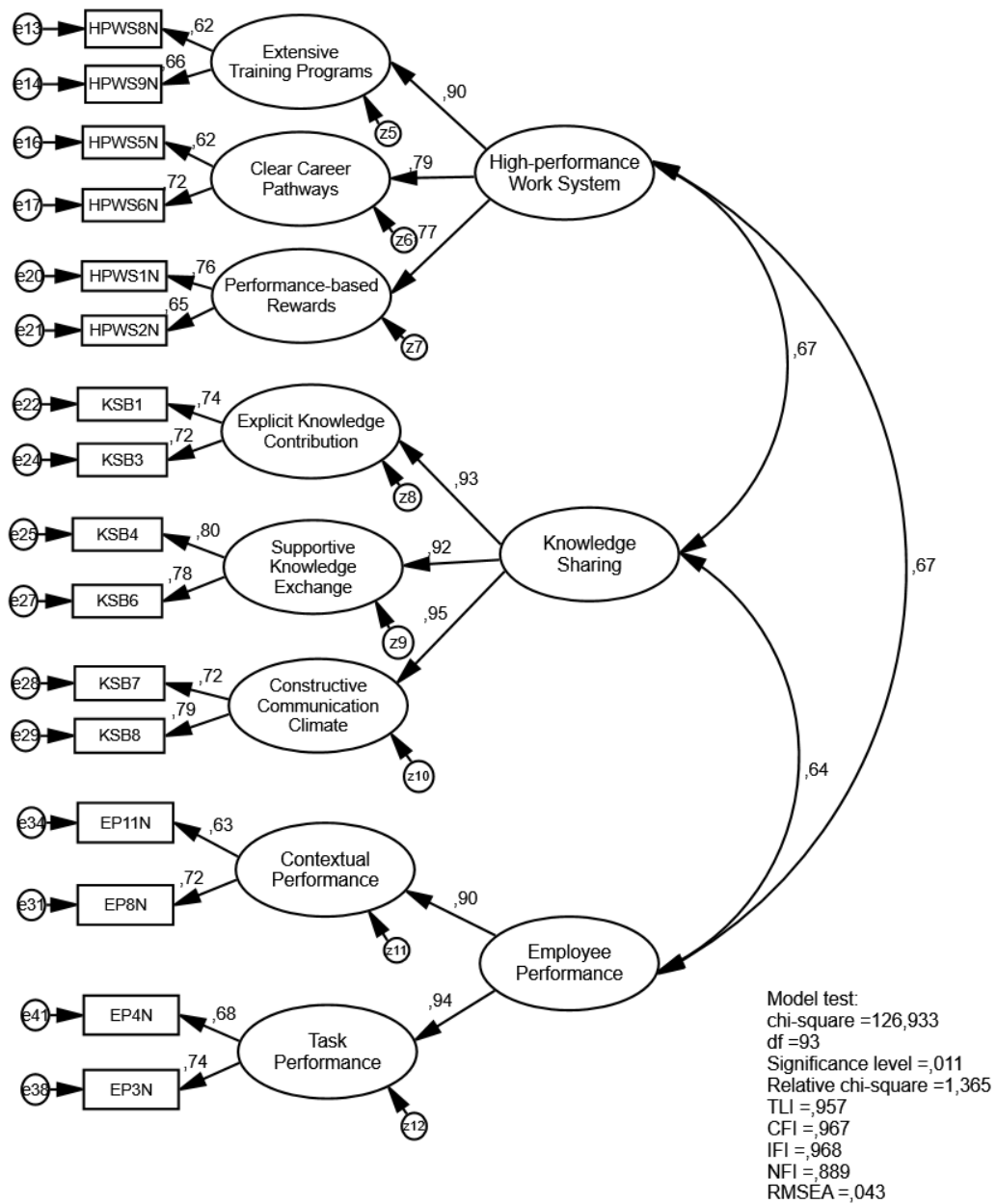
Dapat dilihat pada tabel diatas bahwa nilai tiap indikator dan dimensi modal *knowledge sharing* telah mencukupi ambang batas ≥ 0.50 dan nilai KMO-MSA dan *Bartlett's Test of Sphericity* ≥ 0.50 . Hal ini telah mencukupi ambang batas untuk dianalisis ke tahap selanjutnya. Selain itu, *principal component analysis* juga dilakukan pada variabel *employee performance*. Dapat dirujuk pada tabel berikut

Tabel 4.20
Ekstraksi Indikator Variabel *Employee Performance*

Indikator	Dimensi	
	<i>Contextual Performance</i>	<i>Task Performance</i>
EP11	0.879	
EP8	0.825	
EP4		0.916
EP3		0.803
KMO-MSA		0.767
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>		0.000

Sumber: data diolah, 2025

Dari tabel diatas bahwa nilai tiap indikator dan dimensi konstruk *employee performance* telah mencukupi ambang batas ≥ 0.50 dan nilai KMO-MSA dan *Bartlett's Test of Sphericity* ≥ 0.50 . Oleh karena itu, indikator dan dimensi yang diekstraksi telah membentuk faktor pengukur variabel (Yuniawan et al., 2025). Tahapan ini akan dilanjutkan ke tahap *confirmatory factor analysis* dengan menggunakan AMOS.



Sumber: data diolah, 2025

Gambar 4.4
Evaluasi Uji *Confirmatory Factor Analysis* Endogen

Tabel 4.21
Evaluasi Uji Model Fit Variabel Eksogen

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut off value</i>	Nilai indeks	Keterangan
<i>Chi-square</i>	<i>Chi-square</i> tabel signifikansi; 0,05 dan <i>df</i> 93; 116.511	126.993	<i>Marginal fit</i>
Derajat bebas (<i>df</i>)	-	93	-
Signifikansi level	≥ 0.05	0.011	<i>Marginal fit</i>
<i>Relative chi-square</i>	≤ 2.00	1.365	<i>Good fit</i>
TLI	≥ 0.90	0.957	<i>Good fit</i>
CFI	≥ 0.90	0.967	<i>Good fit</i>
IFI	≥ 0.90	0.968	<i>Good fit</i>
NFI	≥ 0.90	0.889	<i>Good fit</i>
RMSEA	≤ 0.08	0.043	<i>Good fit</i>

Sumber: Data diolah, 2025

Tabel diatas menunjukkan hasil pengujian model *fit* pada variabel eksogen *high-performance work system*, *knowledge sharing* dan *employee performance*. Terlihat nilai *chi-square* sejumlah 126.993 lebih besar dari *cut off value chi-square table* 116.511 (*sig. $\alpha = 0,05$; df 93*) mengindikasikan *marginal fit*. Selanjutnya, nilai signifikansi level 0.011 mengindikasikan belum memenuhi penilaian standar *cut of value $\geq 0,05$* . Penilaian non-statistik yaitu *relative chi-square* 1.365 memiliki kecocokan yang baik dan telah memenuhi standar $\leq 2,00 - \leq 3,00$. Ukuran indeks lainnya meliputi TLI (0.957), CFI (0.967), IFI (0.968), telah memenuhi penilaian *cut of value $\geq 0,90$* . Namun, penilaian NFI (0.889) yang menunjukkan kecocokan buruk dan ukuran RMSEA sejumlah 0.043 mengindikasikan kecocokan baik karena nilai telah memenuhi $\leq 0,08$. Meskipun secara keseluruhan pengujian *goodness-off-fit model* secara statistik tidak memiliki indikasi kesesuaian baik, namun pada kesesuaian non-statistik model *confirmatory factor analysis* variabel endogen terindikasi dengan baik. Oleh karena itu model masih dapat diterima (Collier, 2020; Hair et al., 2019). Lebih lanjut, *chi-square* akan sensitif ketika sampel dalam

pemodelan memiliki jumlah yang banyak (Hair et al., 2019). Maka, dengan pertimbangan hal tersebut model masih dapat diterima.

Tahapan selanjutnya melihat distribusi normalitas data. Studi ini diawali dengan ketidaknormalan data. Oleh karena itu, pendekatan teknik normalisasi data dengan menggunakan " $X_{baru} = \lg 10(k-X)$ ", karena data terindikasi *skewness negative moderate* (Tabachnick & Fidel, 2019).

Tabel 4.22
Uji Normalitas Data Endogen

<i>Variable</i>	<i>min</i>	<i>max</i>	<i>skew</i>	<i>c.r.</i>	<i>kurtosis</i>	<i>c.r.</i>
EP4N	,000	,845	,481	2,770	-,450	-1,295
EP11N	,000	,845	,401	2,310	-,498	-1,434
HPWS1N	,000	,845	,214	1,233	-,923	-2,659
HPWS2N	,000	,845	-,143	-,822	-,525	-1,511
HPWS5N	,000	,845	,231	1,333	-,701	-2,019
HPWS6N	,000	,845	-,090	-,516	-,812	-2,338
HPWS8N	,000	,845	-,347	-2,000	-,088	-,252
HPWS9N	,000	,778	-,308	-1,774	-,317	-,911
EP3N	,000	,845	,360	2,075	-,158	-,456
EP8N	,000	,845	,763	4,392	-,398	-1,147
KSB7N	,000	,845	,254	1,462	-,452	-1,301
KSB8N	,000	,845	,040	,230	-,517	-1,489
KSB4N	,000	,845	,397	2,286	-,411	-1,183
KSB6N	,000	,778	,302	1,742	-,869	-2,503
KSB1N	,000	,845	,398	2,292	-,451	-1,300
KSB3N	,000	,845	,240	1,385	-,513	-1,476
Multivariate					-10,955	-3,220

Sumber: Data diolah, 2025

Pada tabel diatas, teknik normalisir yang telah dilakukan menunjukkan telah terdistribusi normal. Dilihat dari nilai *c.r skewness* dan *c.r kurtosis* tiap indikator *high-performance work system*, *knowledge sharing* dan *employee performance* menunjukkan telah mencukupi ambang batas -2.58 dan 2.58, meskipun terdapat beberapa data yang sebagian belum terdistribusi normal. Namun, hal ini telah mencukupi karena mayoritas data yang dinormalisir mengindikasikan terdistribusi

normal (Tabachnick & Fidel, 2019). Tahapan selanjutnya ialah melihat data normal melalui *multivariate outliers* dengan mempertimbangkan jarak *mahalanobis distance* yang didapat dengan menggunakan *microsoft excel* melalui formula “=CHIINV(probability; deg_freedom)”, sehingga menghasilkan nilai *mahalanobis* sejumlah 39.252.

Tabel 4.23
Uji Multivariate Outlier Endogen

<i>Observation number</i>	<i>Mahalanobis d-squared</i>	<i>p1</i>	<i>p2</i>
79	34,745	,004	,576
69	32,437	,009	,521
3	31,130	,013	,477
33	24,374	,082	1,000
64	24,137	,087	1,000
...	...	...	...
...	...	...	...
91	15,906	,460	,282
11	15,840	,464	,278
170	15,811	,466	,251
117	15,769	,469	,233
72	15,730	,472	,214

Sumber: Data diolah, 2025

Tabel diatas menunjukkan proses setelah eliminasi data, tiap responden terindikasi memiliki nilai *mahalanobis distance* yang mencukupi pada ambang batas 39.252 dan *p1* yang tidak kurang dari 0.001.

Tahapan selanjutnya ialah melihat bobot faktor yang terdiri dari *first order* dan *second order*. Bobot kriteria yang dikehendaki tiap indikator dan dimensi adalah ≥ 0.50 .

Tabel 4.24
Uji Measurement Model Validitas dan Reliabilitas Kontruk Endogen

Variabel	Dimensi dan Indikator	<i>Factor Loading</i>	<i>Factor Loading</i> ²	1- (<i>Loading Factor</i>) ²	<i>AVE</i>	<i>CR</i>
High-performance work system	<i>First Order</i>					
	<i>Extensive training programs</i>	0.879	0.773	0.121	0.781	0.914
	<i>Clear Career Pathways</i>	0.778	0.605	0.222		
	<i>Performance-based Reward</i>	0.785	0.616	0.215		
	<i>Second Order</i>					
	HPWS8 (<i>Extensive Training Programs</i>)	0.630	0.397	0.370	0.547	0.824
	HPWS9 (<i>Extensive Training Programs</i>)	0.650	0.423	0.350		
	HPWS5 (<i>Clear Career Pathways</i>)	0.609	0.371	0.391	0.577	0.730
	HPWS6 (<i>Clear Career Pathways</i>)	0.729	0.531	0.271		
	HPWS1 (<i>Performance-based Reward</i>)	0.750	0.563	0.250	0.626	0.769
	HPWS2 (<i>Performance-based Reward</i>)	0.656	0.430	0.344		
Knowledge Sharing	<i>First Order</i>					
	<i>Explicit Knowledge Contribution</i>	0.927	0.859	0.073	0.927	0.975
	<i>Supportive Knowledge Exchange</i>	0.916	0.839	0.084		
	<i>Constructive Communication Climate</i>	0.953	0.908	0.047		
	<i>Second Order</i>					
	KSB1 (<i>explicit knowledge contribution</i>)	0.740	0.548	0.260	0.666	0.799
	KSB3 (<i>explicit knowledge contribution</i>)	0.723	0.523	0.277		
	KSB4 (<i>Supportive Knowledge Exchange</i>)	0.800	0.640	0.200	0.748	0.856
	KSB6 (<i>Supportive Knowledge Exchange</i>)	0.779	0.607	0.221		
	KSB8 (<i>Constructive Communication Climate</i>)	0.788	0.621	0.212	0.695	0.820
	KSB7 (<i>Constructive Communication Climate</i>)	0.715	0.511	0.285		
Employee performance	<i>First Order</i>					
	<i>Contextual Performance</i>	0.919	0.845	0.081	0.915	0.956
	<i>Task Performance</i>	0.923	0.852	0.077		
	<i>Second order</i>					
	EP11 (<i>Contextual Performance</i>)	0.650	0.423	0.350	0.585	0.738
	EP8 (<i>Contextual Performance</i>)	0.702	0.493	0.298		

	EP3 (<i>Task Performance</i>)	0.755	0.570	0.245	0.634	0.775
	EP4 (<i>Task Performance</i>)	0.662	0.438	0.338		

Sumber: Data diolah, 2025

Tabel diatas menunjukkan nilai konstruk endogen yang diukur telah memenuhi kriteria penilaian, baik pada *loading factor* dan *average variance extracted* konstruk variabel *high-performance work system*, *knowledge sharing*, *employee performance* yang memiliki nilai $\geq 0,50$ dan *composite reliability* $\geq 0,70$. Oleh karena itu, pengukuran yang diterapkan dalam model eksogen ini menunjukkan kesesuaian telah tercukupi baik pada *first order* ataupun *second order*.

4.3 Uji Full Structural Equation Model

Pengujian *confirmatory factor analysis* telah dilakukan pada variabel eksogen dan endogen. Tahapan selanjutnya ialah menguji hipotesis dengan menggunakan *full structural equation model*. Adapun asumsi-asumsi yang harus terpenuhi ialah melihat kecukupan sampel, distribusi normalitas data, *multivariate outliers*, multikolinearitas dan singularitas, *model fit* dan pengukuran validitas dan reliabilitas

1. Kecukupan Sampel

Pengukuran kecukupan sampel pada asumsi structural equation model menggunakan AMOS, studi ini mengadopsi pandangan Hair et al. (2019) yaitu 100 hingga 200 sampel menunjukkan telah tercukupinya data yang digunakan. Setelah dilakukannya proses eliminasi data pada tahap *confirmatory factor analysis* baik variabel eksogen dan endogen, sampel yang tersisa dalam penelitian ini berjumlah

199. Hal ini menandakan telah tercukupinya sampel yang akan dilakukan analisis *full structural equation model* (Hair et al., 2019).

2. Kriteria Normalitas Data

Pemenuhan asumsi *structural equation model* mengisyaratkan meninjau distribusi normalitas data dengan melihat nilai *c.r skewness* dan *c.r kurtosis* pada tiap indikator dengan kriteria -2.58 hingga 2.58 dengan tingkat signifikansi 0.001 (Hair et al., 2019). Penelitian ini diawali dengan ketidaknormalan data, sehingga diberlakukan teknik normalisir data dengan formula " $X_{baru} = \lg 10(k-X)$ ", setelah menerapkan formula tersebut memberikan hasil data menjadi normal (Tabachnick & Fidel, 2019).

Tabel 4.25
Uji Normalitas Data *Structural Equation Model*

<i>Variable</i>	<i>min</i>	<i>max</i>	<i>skew</i>	<i>c.r.</i>	<i>kurtosis</i>	<i>c.r.</i>
EP4N	,000	,845	,481	2,770	-,450	-1,295
EP8N	,000	,845	,763	4,392	-,398	-1,147
HPWS1N	,000	,845	,214	1,233	-,923	-2,659
HPWS2N	,000	,845	-,143	-,822	-,525	-1,511
HPWS5N	,000	,845	,231	1,333	-,701	-2,019
HPWS6N	,000	,845	-,090	-,516	-,812	-2,338
HPWS8N	,000	,845	-,347	-2,000	-,088	-,252
HPWS9N	,000	,778	-,308	-1,774	-,317	-,911
TL7N	,000	,845	-,434	-2,501	-,226	-,651
TL8N	,000	,778	-,245	-1,410	-,037	-,107
EP3N	,000	,845	,360	2,075	-,158	-,456
EP11N	,000	,845	,401	2,310	-,498	-1,434
KSB8N	,000	,845	,040	,230	-,517	-1,489
KSB7N	,000	,845	,254	1,462	-,452	-1,301
KSB4N	,000	,845	,397	2,286	-,411	-1,183
KSB6N	,000	,778	,302	1,742	-,869	-2,503
KSB1N	,000	,845	,398	2,292	-,451	-1,300
KSB3N	,000	,845	,240	1,385	-,513	-1,476
TL12N	,000	,845	-,121	-,697	-,634	-1,826
TL11N	,000	,845	-,373	-2,150	-,698	-2,009
TL3N	,000	,845	,136	,785	-1,197	-3,448
TL1N	,000	,845	,357	2,057	-1,405	-4,045
TL6N	,000	,845	-,031	-,178	-,452	-1,303
TL4N	,000	,845	-,039	-,227	-,589	-1,697

<i>Variable</i>	<i>min</i>	<i>max</i>	<i>skew</i>	<i>c.r.</i>	<i>kurtosis</i>	<i>c.r.</i>
<i>Multivariate</i>					-6,978	-1,393

Sumber: Data diolah, 2025

Dilihat dari tabel diatas bahwa nilai *c.r skewness* dan *c.r kurtosis* pada tiap indikator *transformational leadership*, *high-performance work system*, *knowledge sharing* dan *employee performance* menunjukkan telah mencukupi ambang batas - 2.58 dan 2.58, meskipun terdapat beberapa data yang sebagian belum terdistribusi normal. Namun, hal ini telah mencukupi karena mayoritas data yang dinormalisir mengindikasikan terdistribusi normal (Tabachnick & Fidel, 2019).

3. *Outliers*

Peninjauan *outliers* dalam studi ini dilihat dari *output* perangkat lunak AMOS yaitu *multivariate outlier* dengan mempertimbangkan jarak *mahalanobis distance* yang didapat melalui formula *Microsoft Excel* “=CHIINV(probability; deg_freedom)” dan melihat nilai *p1* yang tidak kurang dari 0.001 (Collier, 2020).

Tabel 4.26
Uji Multivariate Outlier-Structural Equation Model

<i>Observation number</i>	<i>Mahalanobis d-squared</i>	<i>p1</i>	<i>p2</i>
79	45,835	,005	,603
192	40,165	,021	,917
3	37,750	,037	,978
117	37,552	,039	,950
120	37,081	,043	,932
...	...	...	...
...	...	...	...
132	23,960	,464	,325
6	23,945	,465	,284
171	23,778	,474	,329
31	23,770	,475	,284
128	23,759	,475	,244

Sumber: Data diolah, 2025

Pada tabel diatas pengujian *multivariate outliers* ditinjau dengan membandingkan jarak *mahalanobis distance* menggunakan perangkat lunak *microsoft excel* melalui rumus “=CHIINV(0.001;24)” yang menghasilkan nilai 51.179. Atas dasar hal tersebut, eliminasi yang telah dilakukan sebelumnya menghasilkan data yang tidak terindikasi adanya *outliers*. Selain itu dilihat dari nilai *p1*, setiap data menghasilkan nilai yang mencukupi atau tidak kurang dari 0.001.

4. Multikolinearitas dan Singularitas

Pengujian multikolinearitas dan singularitas dilihat dari penilaian *determinant of sample covariance matrix*. Dalam model yang dianalisis nilai menunjukkan 0.000. Namun, multikolinearitas dan singularitas berlaku ketika model diterapkan lebih dari 1 variabel bebas (Tabachnick & Fidel, 2019). Variabel dalam penelitian ini menggunakan 1 variabel bebas yaitu *transformational leadership*, sehingga multikolinearitas dan singularitas tidak terjadi dalam pemodelan studi ini.

5. Measurement Model

Ukuran model dalam penelitian ini dilihat pada uji validitas dari nilai *loading factor* dan *average variance extracted* (AVE) dengan nilai ≥ 0.50 . Sedangkan reliabilitas ditinjau dari nilai *composite reliability* $\geq 0.50-0.70$ yang telah di ekstraksi tiap indikator pada tahap *confirmatory factor analysis* dengan menggunakan perangkat lunak SPSS melalui *principal component analysis* (PCA). Sehingga, setelah terpenuhinya proses tersebut, maka studi ini menjalankan proses uji *full structural equation model* dengan mempertimbangkan pengukuran model

melalui *loading factor*, *average variance extracted* dan *composite reliability*. Seperti pada tabel berikut.

Tabel 4.27
Uji Measurement Model Validitas dan Reliabilitas Konstruk Full Model

Variabel	Dimensi dan Indikator	Factor Loading	AVE	CR	Keterangan
Transformational Leadership	First Order				
	<i>Idealized Influence</i>	0.582	0.608	0.860	Valid dan Reliabel
	<i>Inspirational Motivation</i>	0.724			
	<i>Intellectual Stimulation</i>	0.690			
	<i>Individual Consideration</i>	0.765			
	Second Order				
	TL6 (<i>Idealised Influence</i>)	0.898	0.856	0.922	Valid dan Reliabel
	TL4 (<i>Idealised Influence</i>)	0.846			
	TL3 (<i>Inspirational Motivation</i>)	0.875	0.904	0.949	Valid dan Reliabel
	TL1 (<i>Inspirational Motivation</i>)	0.948			
	TL12 (<i>Intellectual Stimulation</i>)	0.841	0.824	0.903	Valid dan Reliabel
	TL11 (<i>Intellectual Stimulation</i>)	0.852			
High-performance Work System	TL7 (<i>Individual Consideration</i>)	0.635	0.713	0.828	Valid dan Reliabel
	TL8 (<i>Individual Consideration</i>)	0.886			
	First Order				
	<i>Extensive training programs</i>	0.879	0.781	0.914	Valid dan Reliabel
	<i>Clear Career Pathways</i>	0.778			
	<i>Performance-based Reward</i>	0.785			
	Second Order				
	HPWS8 (<i>Extensive Training Programs</i>)	0.630	0.547	0.824	Valid dan Reliabel
	HPWS9 (<i>Extensive Training Programs</i>)	0.650			
	HPWS5 (<i>Clear Career Pathways</i>)	0.609	0.577	0.730	Valid dan Reliabel
	HPWS6 (<i>Clear Career Pathways</i>)	0.729			
	HPWS1 (<i>Performance-based Reward</i>)	0.750	0.626	0.769	Valid dan Reliabel

	HPWS2 (<i>Performance-based Reward</i>)	0.656			
Knowledge Sharing	First Order				
	<i>Explicit Knowledge Contribution</i>	0.927	0.927	0.975	Valid dan Reliabel
	<i>Supportive Knowledge Exchange</i>	0.916			
	<i>Constructive Communication Climate</i>	0.953			
	Second Order				
	KSB1 (<i>explicit knowledge contribution</i>)	0.740	0.666	0.799	Valid dan Reliabel
	KSB3 (<i>explicit knowledge contribution</i>)	0.723			
	KSB4 (<i>Supportive Knowledge Exchange</i>)	0.800	0.748	0.856	Valid dan Reliabel
	KSB6 (<i>Supportive Knowledge Exchange</i>)	0.779			
	KSB8 (<i>Constructive Communication Climate</i>)	0.788	0.695	0.820	Valid dan Reliabel
	KSB7 (<i>Constructive Communication Climate</i>)	0.715			
Employee Performance	First Order				
	<i>Contextual Performance</i>	0.919	0.915	0.956	Valid dan Reliabel
	<i>Task Performance</i>	0.923			
	Second Order				
	EP11 (<i>Contextual Performance</i>)	0.650	0.728	0.842	Valid dan Reliabel
	EP8 (<i>Contextual Performance</i>)	0.702			
	EP3 (<i>Task Performance</i>)	0.755	0.668	0.800	Valid dan Reliabel
	EP4 (<i>Task Performance</i>)	0.662			

Sumber: Data diolah, 2025

Tabel diatas menunjukkan, nilai keseluruhan kontruk yang diukur telah memenuhi kriteria, baik pada *first order* dan *second order* nilai *loading factor* dan *average variance extracted* (AVE) dengan nilai mencukupi ambang batas 0.50 dan nilai reliabilitas ≥ 0.50 -0.70.

6. Model Fit

Uji *model fit* dalam penelitian ini terdiri dari beberapa kriteria yang secara garis besar terbagi pada 2 penilaian yaitu penilaian statistik dan non-statistik. Penilaian statistik ditinjau dari nilai *chi-square*, dan *probability*. Sedangkan penilaian non-statistik terdiri dari *relative chi-square* (CMIN/DF), TLI, CFI, IFI, NFI dan RMSEA.

a. *Chi-Square Statistic (χ^2 Statistic)*

Model fit pada penelitian ini diawali dengan mengukur *chi-square statistic*. Hasil pengukuran memiliki nilai 288.765, nilai tersebut lebih besar dibandingkan nilai *chi-square table* berjumlah 271.760 yang dihasilkan melalui formula *microsoft excel* “=CHIINV(0,05;235)”.

b. Nilai *p* (*Probability*)

Nilai signifikansi atau probabilitas dalam pemodelan ini memiliki nilai 0.010, nilai ini kecil dari 0,05. Hal ini mengindikasikan kesesuaian buruk.

c. *The Minimun Sample Discrepancy Function* (CMIN/DF) atau *Relative Chi-square (χ^2 -relative)*

Penilaian CMIN/DF atau *relative chi-square* dalam pemodelan ini memiliki nilai 1.229. Hal ini mengindikasikan aktualisasi antara model dan data memiliki kecocokan yang dapat diterima.

d. *Tucker-Lewis Index* (TLI)

Ukuran TLI dalam pengujian model penelitian ini memiliki hasil 0.966 mengindikasikan nilai besar dari 0,90. Artinya model memiliki kecocokan yang baik atau dapat diterima.

e. *Comparative Fit Index* (CFI)

Pengukuran CFI dalam penelitian ini memiliki nilai sejumlah 0.971. Hal ini mengindikasikan nilai yang didapat $\geq 0,90$. Artinya model dapat diterima. Pengukuran CFI digunakan karena ukuran ini tidak sensitif terhadap besarnya sampel dan mengimbangi penilaian *chi-square* yang cenderung sensitif ketika jumlah sampel cukup besar (Ferdinand, 2019).

f. *Incremental Fit Indices (IFI)*

Penilaian *incremental fit indices* digunakan dalam menjelaskan isu *parsimony model* serta ukuran sampel yang digunakan dalam penelitian ini. Model dalam penelitian ini memiliki nilai 0.972. Nilai tersebut mendekati nol, artinya model dapat dikatakan memiliki kesesuaian yang baik.

g. *Normed Fit Index (NFI)*

Indeks NFI dalam pengujian *model fit* penelitian ini memiliki hasil sejumlah 0.864. Hal ini mengindikasikan kesesuaian yang buruk atau kriteria *marginal fit*.

h. *Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)*

Pengukuran RMSEA tampak dalam model ini mendekati nol atau sejumlah 0.034 atau dibawah 0,08 yang mengindikasikan kesesuaian model tampak baik dan dapat diharapkan model dalam estimasi populasi.

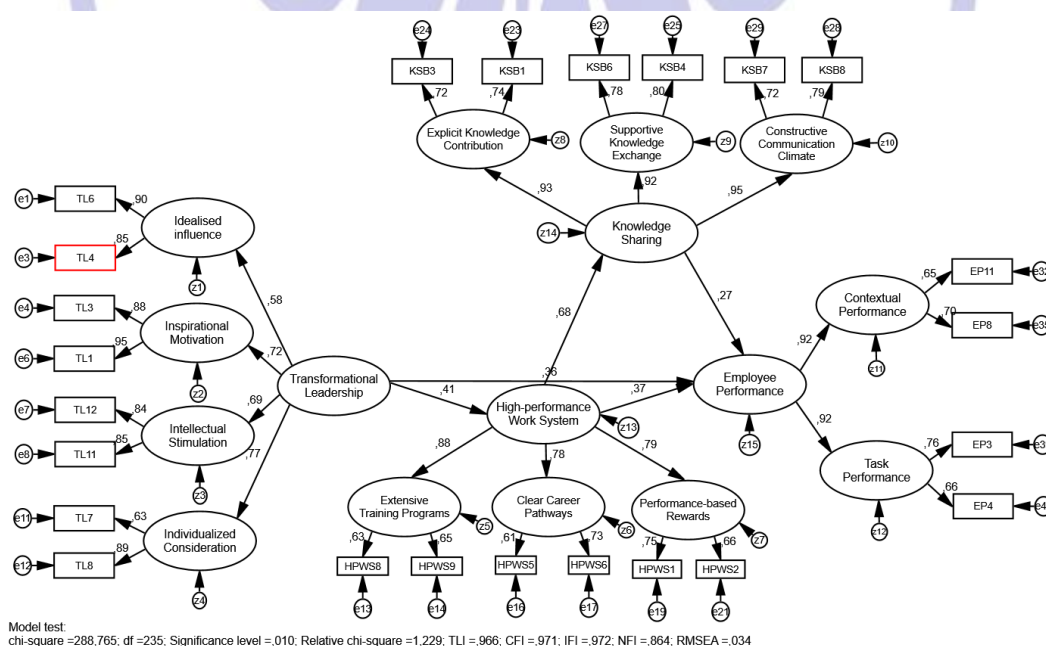
Tabel 4.28
Uji Model Fit Full Structural Equating Model

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut off value</i>	Nilai indeks	Keterangan
<i>Chi-square</i>	<i>Chi-square table</i> signifikansi; 0,05 dan <i>df</i> 235; 271.760	288.765	<i>Marginal fit</i>
Derajat bebas (<i>df</i>)	-	235	-
Signifikansi level	≥ 0.05	0.010	<i>Marginal fit</i>
<i>Relative chi-square</i>	≤ 2.00	1.229	<i>Good fit</i>
TLI	≥ 0.90	0.966	<i>Good fit</i>

CFI	≥ 0.90	0.971	<i>Good fit</i>
IFI	≥ 0.90	0.972	<i>Good fit</i>
NFI	≥ 0.90	0.864	<i>Marginal fit</i>
RMSEA	≤ 0.08	0.046	<i>Good fit</i>

Sumber: data diolah, 2025

Seperti yang terlihat pada tabel dan deskripsi diatas, pengujian model *goodness-of-fit* menunjukkan kesesuaian model secara statistik masih terindikasi kecocokan yang buruk. Meskipun demikian, hal ini dapat diterima karena mayoritas pengukuran non-statistik memiliki kesesuaian yang baik. Hal ini dikarenakan beberapa alasan. Pertama, *chi-square* memiliki tingkat yang sensitif ketika memiliki data yang banyak (Hair et al., 2019). Kedua, atas dasar kesensitivan *chi-square* tersebut, maka harus diimbangi dengan pengukuran non-statistik (Collier, 2020). Oleh karena itu, pengukuran model *goodness-of-fit* dalam pemodalan ini dapat diterima. Maka, akan dilanjutkan ke tahapan uji hipotesis.



Sumber: data diolah, 2025

Gambar 4.5
Uji Full Structural Equation Model

4.4 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam studi ini akan dilakukan pada 7 hipotesis yang diajukan. Lima hipotesis diuji secara langsung dan 2 hipotesis mediasi. Kriteria penilaian yaitu dengan melihat signifikansi 0.05 pada nilai kritis 1.96. Dan, pengujian mediasi dilakukan dengan menggunakan sintaksi pada AMOS.

1. Uji Hipotesis Langsung

Pengujian hipotesis langsung ini menerapkan 1 variabel eksogen yaitu *transformational leadership* dan variabel endogen yaitu *high-performance work system*, *knowledge sharing* dan *employee performance* kinerja karyawan dengan masing-masing variabel terdiri dari 3-4 dimensi dan 6-8 indikator.

Tabel 4.29
Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

<i>Hipotesis</i>	<i>Std. Estimate</i>	<i>Estimate</i>	<i>S.E.</i>	<i>C.R.</i>	<i>p</i>	<i>Keterangan</i>
<i>H1: Transformational leadership → employee performance</i>	0.355	0.406	0.121	3.355	0.000	Diterima
<i>H2: Transformational leadership → high-performance work system</i>	0.405	0.359	0.104	3.464	0.000	Diterima
<i>H3: High-performance work system → employee performance</i>	0.367	0.473	0.200	2.362	0.018	Diterima
<i>H4: High-performance work system → knowledge sharing</i>	0.684	0.999	0.191	5.231	0.000	Diterima
<i>H5: Knowledge sharing → employee performance</i>	0.271	0.239	0.113	2.120	0.034	Diterima

Sumber: data diolah, 2025

Tabel diatas menunjukkan, 5 hipotesis yang di uji menghasilkan penerimaan signifikan karena memiliki nilai signifikansi ≤ 0.05 pada nilai kritis ≥ 1.96 .

Penjelasan spesifik dapat ditinjau pada bahasa berikut.

4.4.1 Pengaruh *Transformasional Leadership* Terhadap *Employee Performance*

Hipotesis pertama dalam penelitian ini yaitu *transformasional leadership* berpengaruh positif terhadap *employee performance*. Didasarkan pengujian yang dijalankan, besaran nilai yang terstandarisasi sejumlah 0.355 dengan nilai kritis 3.355 dan memiliki signifikansi 0.000 ($\beta = 0.355, p = 0.000$). Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis pertama dapat diterima yang artinya semakin baik *transformational leadership*, maka *employee performance* akan semakin baik.

4.4.2 Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap *High-performance Work System*

Hipotesis kedua dalam penelitian ini yaitu *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *high-performance work system*. Didasarkan pengujian yang dijalankan, besaran nilai yang terstanrisasi sejumlah 0.405 dengan nilai kritis 3.464 dan memiliki signifikansi 0.000 ($\beta = 0.405, p = 0.000$). Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis kedua dapat diterima yang artinya semakin baik *transformasional leadership*, maka *high-performance work system* akan semakin baik.

4.4.3 Pengaruh *High-performance Work System* Terhadap *Employee Performance*

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini yaitu *high-performance work system* berpengaruh positif terhadap *employee performance*. Didasarkan pengujian yang dijalankan, besaran nilai yang terstandarisasi sejumlah 0.367 dengan nilai kritis 2.362 dan memiliki signifikansi 0.018 ($\beta = 0.367, p = 0.018$). Hal ini menunjukkan

bahwa hipotesis ketiga dapat diterima yang artinya semakin baik *high-performance work system*, maka *employee performance* akan semakin baik.

4.4.4 Pengaruh *High-performance Work System* Terhadap *Knowledge Sharing*

Hipotesis keempat dalam penelitian ini yaitu *high-performance work system* berpengaruh positif terhadap *knowledge sharing*. Didasarkan pengujian yang dijalankan, besaran nilai yang terstandarisasi sejumlah 0.684 dengan nilai kritis 5.231 dan memiliki signifikansi 0.000 ($\beta = 0.684, p = 0.000$). Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis keempat dapat diterima yang artinya semakin baik *high-performance work system*, maka *knowledge sharing* akan semakin baik.

4.4.5 Pengaruh *Knowledge Sharing* Terhadap *Employee Performance*

Hipotesis kelima dalam penelitian ini yaitu *knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap *employee performance*. Didasarkan pengujian yang dijalankan, besaran nilai yang terstandarisasi sejumlah 0.271 dengan nilai kritis 2.120 dan memiliki signifikansi 0.034 ($\beta = 0.271, p = 0.034$). Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis kelima dapat diterima yang artinya semakin baik *knowledge sharing*, maka *employee performance* akan semakin baik.

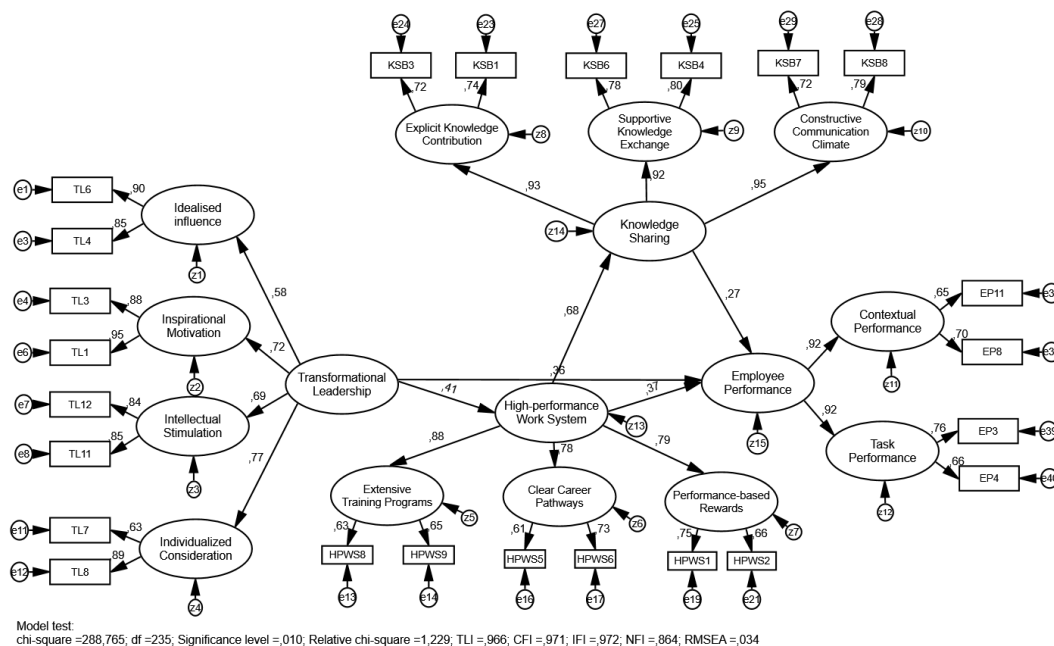
2. Uji Mediasi

Pengujian mediasi melibatkan 2 satu hipotesis yaitu *high-performance work system* dan *knowledge sharing* memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee performance*. Uji mediasi menggunakan proses Baron and Kenny (1986) untuk melihat dampak dari mediasi yang diajukan yaitu *full mediation* (mediasi penuh) atau *partial mediation* (mediasi parsial). Dalam model diuji dengan ketentuan jika variabel bebas tidak berpengaruh terhadap variabel

terikatnya dan *output* variabel mediasi ≤ 0.05 , maka variabel *high-performance work system*, *knowledge sharing* memiliki peran mediasi penuh. Sebaliknya, jika variabel bebas memiliki pengaruh terhadap variabel terikatnya dan *output* variabel ≤ 0.05 , maka mediasi yang diterapkan berperan sebagai mediasi parsial. Langkah pertama dalam tahapan ini ialah melakukan sintaksi pada perangkat lunak AMOS dengan membangun jalur penghubung antar variabel (Collier, 2020), yaitu:

- a. A_Path jalur yang menghubungkan antara *transformatif leadership* dan *employee performance*. B_Path jalur yang menghubungkan *transformatif leadership* dengan *high-performance work system*. C_Path jalur yang menghubungkan antara *high-performance work system* dan *employee performance*. Maka, formulasi dilakukan dalam perangkat lunak AMOS yaitu, $M = B_Path * C_Path$.
- b. B_Path menghubungkan antara *transformatif leadership* dan *knowledge sharing*. D_Path jalur yang menghubungkan antara *high-performance work system* dan *knowledge sharing*. E_Path jalur yang menghubungkan *knowledge sharing* dengan *employee performance*. Maka, formulasi dilakukan dalam perangkat lunak AMOS yaitu, $M = B_Path * D_Path * C_Path$.

Didasarkan jalur dan formula yang dibangun, maka pengujian hipotesis dijalankan dengan menggunakan *bootstrapping* 10.000 (Collier, 2020). Proses lebih lanjut dapat dilihat pada gambar berikut ini.



Sumber: data diolah, 2025

Gambar 4.6
Uji Mediasi

Tabel 4.30
Uji Mediasi

Parameter	Direct Effect		Mediation Effect				Keterangan
	Estimate	Kesimpulan	Estimate	Lower	Upper	p	
H6: Transformasional leadership → high-performance work system → employee performance	0.355 (CR= 3.355; p= 0.000)	Diterima	0.170	0.014	0.565	0.030	Diterima
H7: Transformational leadership → high-performance work system → knowledge sharing → employee performance			0.086	0.003	0.284	0.042	Diterima

Sumber: Data diolah, 2025

Tabel diatas menunjukkan *output* pengujian mediasi yang telah dilakukan.

Terlihat konstruk *transformational leadership* ketika di regresikan dengan

employee performance memiliki hasil yang signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa mediasi yang diuji berperan sebagai mediasi parsial dengan besaran nilai ($\beta = 0.355$; $p = 0,038$; $C.R = 3.355$). Oleh karena nilai signifikansi menunjukkan pengaruh langsung yang diterima, maka variabel *high-performance work system*, *knowledge sharing* membentuk sebagai mediasi parsial.

Lebih lanjut, dilihat dari hasil pengujian hipotesis keenam atau hipotesis mediasi terbukti diterima dengan besaran nilai ($\beta = 0.170$; $p = 0.030$). Hal ini mengindikasikan diterimanya hipotesis keenam yang artinya *high-performance work system* mampu memediasi pengaruh *transformatif leadership* terhadap *employee performance*. Selain itu, pengujian hipotesis ketujuh atau hipotesis mediasi terbukti diterima dengan besaran nilai ($\beta = 0.086$; $p = 0.042$). Hal ini mengindikasikan diterimanya hipotesis ketujuh yang artinya *high-performance work system* dan *knowledge sharing* secara serempak mampu memediasi pengaruh *transformatif leadership* terhadap *employee performance*.

4.4.6 High-performance Work System Memediasi Pengaruh Transformatif Leadership Terhadap Employee Performance

Pengujian hipotesis keenam telah dilakukan yaitu *high-performance work system* memediasi pengaruh *transformatif leadership* terhadap *employee performance*. Pengujian yang dilakukan menunjukkan hasil bahwa *high-performance work system* mampu memediasi dampak dari *transformatif leadership* terhadap *employee performance* dengan besaran estimasi 0.170 dan probabilitas 0.027. Oleh karena itu, hipotesis keempat yang diajukan dapat diterima ($\beta = 0.044$; $p = 0.030$). Hal ini bermakna *transformatif leadership* yang baik

harus melewati jalur *high-performance work system* yang baik sebagai prasyarat agar *employee performance* semakin baik.

4.4.7 *High-performance Work System dan Knowledge Sharing* Memediasi

Pengaruh *Transformasional Leadership* Terhadap *Employee Performance*

Pengujian hipotesis ketujuh telah dilakukan yaitu *high-performance work system* dan *knowledge sharing* memediasi pengaruh *transformasional leadership* terhadap *employee performance*. Pengujian yang dilakukan menunjukkan hasil bahwa *high-performance work system* dan *knowledge sharing* mampu memediasi secara serempak dampak dari *transformasional leadership* terhadap *employee performance* dengan besaran estimasi 0.086 dengan probabilitas 0.042. Oleh karena itu, hipotesis ketujuh yang diajukan dapat diterima ($\beta = 0.086$; $p = 0.042$). Hal ini bermakna *transformasional leadership* yang baik harus melewati jalur *high-performance work system* dan *knowledge sharing* yang baik sebagai prasyarat agar *employee performance* semakin baik.

4.5 **Pembahasan Temuan Penelitian**

Studi ini mengadopsi pandangan *Leadership theory* sebagai lensa konsep teoritis dalam variabel yang ditetapkan (Bass & Avolio, 1993). Penggunaan variabel yang diterapkan dalam studi ini meliputi *transformational leadership*, *high-performance work system*, *knowledge sharing* dan *employee performance*. Didasarkan pada variabel tersebut, pengembangan hipotesis dilakukan dengan mengajukan 7 hipotesis.

4.5.1 Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap *Employee Performance*

Pengujian hipotesis pertama yaitu dampak dari *transformational leadership* terhadap *employee performance* terkonfirmasi diterima. Konfirmasi ini mengartikulasikan bahwa *transformational leadership* yang efektif akan signifikan memicu peningkatan *employee performance*. Studi Arous (2024) menekankan efektivitas *transformational leadership* dapat dicapai dengan adanya komitmen akan pengembangan yang disesuaikan dengan tantangan yang muncul, sehingga organisasi dengan kepemimpinan transformasional dapat mencapai kesuksesan. Pemimpin yang mampu mengartikulasikan visi yang jelas, menumbuhkan semangat maka karyawan akan bekerja dengan antusias dan mendorong lingkungan yang positif (Lubis et al., 2022). Pemimpin yang mampu mendorong kreativitas, karyawan akan terdorong untuk menemukan solusi baru dan lebih efektif (Jaroliya & Gyanchandani, 2021). Dalam konteks studi ini, kepemimpinan transformational menjadi kekuatan perusahaan dalam mengakomodasikan aktivitas sumber daya manusia dalam internal menjadi unggul.

Temuan studi ini menyoroti bahwa dengan diterapkannya gaya kepemimpinan transformasional, pemimpin yang memiliki daya menyampaikan visi yang jelas dan bermakna, karyawan akan cenderung merasa memiliki tujuan yang besar dalam pekerjaan mereka. Akibatnya tingkat komitmen untuk tumbuh bersama perusahaan berpeluang meningkatkan pada gilirannya memicu kinerja karyawan menjadi unggul. Kedua, pemimpin transformasional mendorong inovasi dan pemikiran kreatif dengan menantang cara kerja lama serta memberikan ruang

bagi ide baru. Dampaknya, karyawan menjadi lebih adaptif dan mampu memberikan solusi yang lebih efektif, sehingga kinerja meningkat. Ketiga, pemimpin transformasional memberikan perhatian personal, dukungan, dan *coaching* kepada karyawan. Hal ini memicu rasa percaya diri dan kompetensi individu, yang pada akhirnya meningkatkan kualitas kerja dan kontribusi mereka terhadap organisasi.

4.5.2 Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap *High-performance Work System*

Studi ini mengajukan hipotesis bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *high-performance work system*. Pengujian hipotesis yang dilakukan *transformational leadership* terbukti mampu berpengaruh terhadap *high-performance work system*. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mendorong terbentuknya praktik manajemen sumber daya manusia yang unggul. Studi yang dilakukan Udin (2023) menyoroti hal ini akan efektif ketika pemimpin mampu mentransformasikan nilai kedalam kegiatan organisasi, sehingga karyawan akan termotivasi mencapai kinerja tinggi dan tujuan organisasi. Proses ini membutuhkan penguraian visi yang jelas diiringi dengan ketersediaan sumber daya yang mendukung operasional karyawan, sehingga karyawan terpacu mencapai efektivitasnya dalam bekerja (Aljaddouih & Alkhraishi, 2024). Seperti pada Suhana et al. (2024) hal ini memerlukan dukungan pemimpin dengan pengaruh yang ideal seperti menjadi teladan yang dihormati, sehingga karyawan terdorong meniru komitmen dan etos kerja pemimpinnya.

Pengutamaan akan pengaruh yang ideal menjadikan pemimpin sebagai teladan yang dihormati sehingga mampu menanamkan pentingnya pembelajaran berkelanjutan. Akibatnya, organisasi terdorong untuk menyediakan *extensive training programs* agar keterampilan karyawan berkembang sesuai visi dan standar yang diusung pemimpin. Kedua, *inspirational motivation* memungkinkan pemimpin mengartikulasikan visi yang jelas serta memberi motivasi tentang arah masa depan organisasi. Oleh karena itu, organisasi terdorong membangun *clear career pathways* yang menunjukkan hubungan antara upaya kerja karyawan dengan prospek pengembangan karier jangka panjang, sehingga meningkatkan keterikatan karyawan.

Ketiga, *intellectual stimulation* mendorong karyawan untuk berpikir kreatif dan mencari solusi inovatif. Dampaknya, organisasi merasa perlu menyediakan *extensive training programs* guna memperbarui keterampilan karyawan serta menetapkan *performance-based rewards* untuk memberi insentif pada kontribusi inovatif. Keempat, *individualized consideration* menunjukkan perhatian pemimpin terhadap kebutuhan serta aspirasi personal karyawan. Hal ini mengakibatkan organisasi terdorong merancang *performance-based rewards* yang adil sesuai kontribusi individu serta membangun *clear career pathways* yang mengakomodasi potensi unik setiap karyawan. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional dapat memicu terciptanya sistem kerja berperforma tinggi yang memberikan keuntungan antara karyawan dan perusahaan itu sendiri.

4.5.3 Pengaruh *High-performance Work System* Terhadap *Employee Performance*

Pengujian hipotesis ketiga yang telah dilakukan mengkonfirmasi bahwa *high-performance work system* berpeluang meningkatkan *employee performance*. Studi Abou-Al-Ross et al. (2024) mencatat bahwa *high-performance work system* sebagai wujud sistemik yang berfokus pada perubahan perilaku kerja karyawan menuju kinerja tinggi. Studi Almadana et al. (2022) menekankan bahwa ini membutuhkan lingkungan yang memiliki daya dukungan kuat pada karyawan guna mengembangkan pengetahuan mereka. Hasil studi ini mengkonfirmasi hal tersebut diawali dengan adanya program pelatihan yang ekstensif memberikan karyawan keterampilan teknis dan pengetahuan baru yang relevan dengan pekerjaannya, sehingga dengan keterampilan yang meningkat, karyawan berpeluang akan mampu melaksanakan tugas secara lebih efisien dan berkualitas. Selain itu, pelatihan juga membentuk kepercayaan diri dan kesiapan karyawan untuk mendukung rekan kerja, yang pada akhirnya memperkuat kontribusi sukarela di luar tugas utama. Kedua, dengan adanya jalur karier yang jelas memberi kepastian bagi karyawan mengenai prospek pengembangan diri di organisasi, sehingga ketika karyawan melihat masa depan yang terjamin, mereka terdorong untuk menunjukkan perilaku proaktif, loyalitas, serta keterlibatan ekstra dalam mendukung organisasi. Pada saat yang sama, kejelasan jalur karier memberikan arah bagi peningkatan kompetensi yang mendukung pelaksanaan pekerjaan utama secara efektif. Ketiga, dengan adanya sistem penghargaan berbasis kinerja yang memberikan insentif yang adil sesuai kontribusi karyawan, akan memicu karyawan menyelesaikan pekerjaan inti

secara optimal semakin tinggi. Selain itu, adanya penghargaan juga memicu perilaku positif seperti kerjasama, dukungan terhadap rekan kerja, dan kepatuhan terhadap norma organisasi.

4.5.4 Pengaruh *High-performance Work System* Terhadap *Knowledge Sharing*

Pengujian hipotesis keempat yaitu *high-performance work system* berpengaruh positif terhadap *knowledge sharing* terbukti diterima. Studi yang dilakukan Almadana et al. (2022) menyoroti bahwa *high-performance work system* dapat membentuk lingkungan yang selaras dengan gaya transformasional, di mana pembelajaran, kolaborasi, dan penghargaan menjadi instrumen untuk memperkuat budaya *knowledge sharing*. Studi ini mengkonfirmasi bahwa *high-performance work system* menjadi salah satu cara praktis dari visi kepemimpinan transformasional yang mampu mendorong organisasi membangun perilaku kolektif berbasis kolaborasi.

Oleh karena itu, penerimaan hipotesis yang telah diajukan memberikan beberapa argumen. Pertama, program pelatihan ekstensif sebagai ciri dari *high-performance work system* tidak hanya berfokus pada penambahan keterampilan teknis, tetapi juga berfokus membentuk *perilaku berbagi pengetahuan* di antara karyawan. Karena karyawan memiliki pengetahuan yang serupa dan terstandar, mereka lebih mudah mentransfer pengetahuan eksplisit secara sistematis kepada rekan kerja, sehingga hal ini akan meningkatkan *explicit knowledge contribution* karena pengetahuan formal yang diperoleh dari pelatihan terdokumentasi dan dapat disebarkan kembali ke organisasi. Kedua, jalur karier yang jelas menegaskan bahwa keberhasilan jangka panjang ditentukan oleh kontribusi kolektif, tidak terbatas pada

individual. Karena karyawan melihat prospek karier yang terjamin, mereka terdorong untuk saling mendukung dalam pertukaran pengetahuan. Akibatnya, tercipta *supportive knowledge exchange*, yaitu kondisi di mana karyawan aktif saling membantu, berbagi pengalaman, dan membangun solusi bersama. Ketiga, sistem penghargaan berbasis kinerja memberi pengakuan yang adil terhadap kontribusi, termasuk kontribusi dalam bentuk berbagi pengetahuan. Karena kontribusi dalam berbagi ide, solusi, dan praktik terbaik dihargai, karyawan akan terdorong untuk berkomunikasi lebih terbuka, transparan, dan saling membangun. Hal ini membentuk *constructive communication climate*, di mana diskusi, kritik, dan ide baru diterima secara positif karena dianggap bernilai untuk peningkatan kinerja.

4.5.5 Pengaruh *Knowledge Sharing* Terhadap *Employee Performance*

Studi ini mengajukan hipotesis yaitu *knowledge sharing* berpengaruh terhadap *employee performance* dan terbukti diterima. Studi Vandavasi et al. (2020) menemukan bahwa *knowledge sharing* menjadi salah satu mekanisme penting dalam organisasi karena memungkinkan transfer pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan di antara karyawan. Studi ini mengkonfirmasi bahwa ketika pengetahuan tersebar dengan baik, karyawan tidak hanya mengandalkan kapasitas individu, tetapi juga memanfaatkan sumber daya intelektual kolektif. Hal ini secara langsung meningkatkan efektivitas kerja dan perilaku ekstra yang mendukung organisasi (Mahajan et al., 2024).

Saat karyawan membagikan pengetahuan eksplisit misalnya prosedur kerja, ataupun metode penyelesaian tugas, rekan kerja mendapatkan referensi yang lebih

jelas untuk menyelesaikan tugas, sehingga karena akses pengetahuan meningkat, karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan lebih cepat, akurat, dan efisien. Pertukaran pengetahuan yang saling mendukung memperkuat kerjasama, rasa saling percaya, dan keterlibatan antar karyawan, sehingga karyawan merasa didukung dan aman untuk berbagi, mereka terdorong menunjukkan perilaku ekstra seperti membantu rekan, menjaga keharmonisan tim, dan berkontribusi pada tujuan organisasi. Iklim komunikasi yang konstruktif memfasilitasi diskusi terbuka, kritik membangun, dan penerimaan terhadap ide-ide baru. Hal ini akan memicu komunikasi berjalan positif, karyawan tidak hanya mampu memperbaiki cara kerja mereka, tetapi juga lebih aktif berpartisipasi dalam kolaborasi, inovasi, dan pemecahan masalah bersama.

4.5.6 *High-Performance Work System* sebagai Mediasi dari Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap *Employee Performance*

Pengujian hipotesis keenam menyoroti bahwa *high-performance work system* mampu memediasi *transformational leadership* terhadap *employee performance*. Studi ini menggunakan pandangan *leadership theory* dari Bass and Riggio (2006) bahwa *transformational leadership* bekerja melalui empat dimensi yaitu, *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Almadana et al. (2022) menyoroti bahwa organisasi memerlukan sistem kerja dengan mekanisme sistematis yang mendukung pencapaian kinerja tinggi. *High-performance work system* menjadi salah satu mekanisme sistematis tersebut (Abou-Al-Ross et al., 2024).

Studi ini mengkonfirmasi bahwa dengan adanya pemimpin transformasional yang mendorong inovasi, pengembangan karyawan, dan budaya kerja yang adaptif, organisasi cenderung membangun *high-performance work system* dengan program pelatihan intensif, jalur karier yang jelas, serta penghargaan berbasis kinerja untuk mewujudkan visi kepemimpinan tersebut. Dengan adanya *high-performance work system* yang unggul kompetensi karyawan akan berpeluang meningkat yang pada gilirannya pelaksanaan tugas dan tanggungjawab dalam organisasi akan menjadi lebih efektif. Ketiga, *high-performance work system* bertindak sebagai prasyarat yang memastikan visi dan nilai transformational leadership diwujudkan. *Transformational leadership* membangun motivasi dan komitmen, *high-performance work system* menyediakan alat, struktur, dan sumber daya seperti *training*, *career path*, *performance-based rewards* yang memungkinkan karyawan mengkonversi motivasi tersebut menjadi pelaksana tugas yang efektif dan memiliki perilaku ekstra yang mendukung organisasi. *High-performance work system* menciptakan sistem yang berkelanjutan, sehingga dampak kepemimpinan tidak hanya bergantung pada interaksi langsung pemimpin, melainkan terlembagakan dalam praktik manajemen sumber daya manusia.

4.5.7 *High-Performance Work System dan Knowledge Sharing* sebagai Mediasi dari Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap *Employee Performance*

Pengujian hipotesis ketujuh terkonfirmasi diterima. *High-performance work system* dan *knowledge sharing* mampu memediasi *transoformational leadership* terhadap *employee performance*. Studi Suhana et al. (2024) menekankan

peran pemimpin dalam memberikan teladan (*idealized influence*), inspirasi (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), serta perhatian individual (*individualized consideration*). Dimensionalisasi tersebut memerlukan praktik manajemen sumber daya manusia yang terstruktur. *High-performance work system* dan *knowledge sharing* berfungsi sebagai *enabler* kepemimpinan transformasional terhadap *employee performance*. Pertama, *high-performance work system* memungkinkan nilai kepemimpinan transformasional diterjemahkan menjadi sistem kerja yang unggul. Dengan adanya *high-performance work system*, motivasi yang dibangun pemimpin mendapatkan bentuk institusional yang berkelanjutan.

High-performance work system menciptakan fondasi bagi *knowledge sharing*. Ketika karyawan memperoleh pelatihan yang memadai, mereka memiliki kapasitas pengetahuan untuk dibagikan (*explicit knowledge contribution*). Jalur karier yang jelas meningkatkan rasa aman psikologis, sehingga karyawan terdorong untuk saling mendukung dalam pertukaran pengetahuan (*supportive knowledge exchange*). Sementara itu, sistem *reward* berbasis kinerja mendorong terbentuknya iklim komunikasi konstruktif (*constructive communication climate*) karena karyawan melihat berbagi pengetahuan sebagai perilaku yang dihargai organisasi. *High-performance work system* menjadi penggerak utama yang menumbuhkan budaya *knowledge sharing* dalam organisasi. Proses *knowledge sharing* ini yang akhirnya memperkuat *employee performance*. Pengetahuan eksplisit yang dibagikan memperbaiki standar kerja dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas, sehingga memperkuat *task performance*. Pertukaran pengetahuan yang

suportif memperkuat kerjasama, kepedulian, dan perilaku ekstra di tempat kerja, yang meningkatkan *contextual performance*. Iklim komunikasi yang konstruktif menciptakan sinergi dalam tim, mempercepat inovasi, dan memecahkan masalah secara kolektif, sehingga memperkuat keduanya.

Oleh karena itu, *high-performance work system* dan *knowledge sharing* ketika diterapkan secara serempak berpeluang menjadi stimulus yang unggul dalam menjalankan serangkaian kegiatan transformational leadership guna meningkatkan *employee performance*. Pemimpin transformasional menciptakan nilai dan visi, nilai tersebut dilembagakan dalam *high-performance work system* yang memicu terbentuknya *knowledge sharing* dan pada gilirannya memperkuat *employee performance*.



BAB V

SIMPULAN DAN IMPLIKASI PENELITIAN

5.1 Kesimpulan Penelitian

Atas dasar pengujian empirik yang dilakukan dan pertanyaan penelitian yang diajukan, studi ini menyimpulkan sebagai berikut.

1. *Transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *employee performance*. Hal ini bermakna bahwa pemimpin transformasional yang menampilkan keteladanan, menginspirasi visi yang bermakna, mendorong kreativitas, serta memberikan perhatian individual melalui dukungan pengembangan diri mampu meningkatkan dedikasi, kompetensi, dan efektivitas kerja karyawan, sehingga kinerja karyawan akan menjadi lebih optimal.
2. *Transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *high-performance work system*. Hal ini bermakna bahwa kepemimpinan transformasional memperkuat sistem kerja berperforma tinggi karena pemimpin menanamkan nilai komitmen, motivasi, kreativitas, dan perhatian individual yang mendorong terbentuknya budaya kerja berorientasi kinerja. Akibatnya, organisasi terdorong untuk menyediakan pelatihan ekstensif, jalur karier yang jelas, serta sistem penghargaan berbasis kinerja sebagai upaya sistematis dalam mendukung peningkatan kompetensi dan kinerja unggul karyawan.
3. *High-performance work system* berpengaruh positif terhadap *employee performance*. Hal ini memberikan makna bahwa ketika perusahaan menerapkan sistem kerja berperforma tinggi melalui pelatihan intensif, jalur

karier yang jelas, dan penghargaan berbasis kinerja akan berpeluang mendorong karyawan memiliki perilaku kerja produktif, loyalitas, serta kontribusi sukarela yang memperkuat efektivitas individu dan tim.

4. *High-performance work system berpengaruh positif terhadap knowledge sharing.* Hal ini mengartikulasikan bahwa sistem kerja berperforma tinggi menumbuhkan budaya berbagi pengetahuan dengan menciptakan lingkungan kolaboratif melalui pelatihan, jalur karier yang suportif, dan penghargaan terhadap kontribusi berbagi ide, sehingga dapat membangun komunikasi terbuka dan iklim kerja konstruktif.
5. *Knowledge sharing berpengaruh positif terhadap employee performance.* Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya berbagi pengetahuan dapat memperkuat kinerja karyawan dengan mempercepat transfer keahlian, membangun kepercayaan dan kerja sama tim, serta mendorong perilaku ekstra yang mendukung tujuan organisasi, sehingga *knowledge sharing* menjadi katalis bagi efektivitas kerja dan pada akhirnya memperkuat kinerja karyawan.
6. *High-performance work system mampu memediasi pengaruh transformational leadership terhadap employee performance.* Hal ini bermakna bahwa nilai-nilai kepemimpinan transformasional yang diterjemahkan ke dalam praktik pelatihan, pengembangan karier, dan sistem penghargaan berbasis kinerja menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan kemampuan dan motivasi karyawan. Oleh karena itu, dorongan positif yang dibangun oleh pemimpin dapat terkonversi

menjadi perilaku kerja yang produktif dan pada gilirannya kinerja karyawan akan unggul.

7. *High-performance work system* dan *knowledge sharing* mampu memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee performance*. Hal ini bermakna bahwa kepemimpinan transformasional berdampak pada kinerja karyawan melalui pembentukan sistem kerja berperforma tinggi dan budaya berbagi pengetahuan. *High-performance work system* menjadi fondasi yang menumbuhkan *knowledge sharing*, sementara *knowledge sharing* memperkuat efektivitas, kolaborasi, dan inovasi yang mendorong kinerja optimal.

5.2 Implikasi Teoritis

Studi ini menawarkan implikasi teoritis yang dapat dipertimbangkan. *Leadership theory* menekankan bahwa kepemimpinan yang unggul lahir dari adanya daya transformasional yang mengedepankan pengaruh yang ideal, mampu menciptakan lingkungan yang penuh memotivasi, mengedepankan keterbukaan ide, sehingga ketika dikelola dengan baik maka hal ini menjadi aset yang dapat berkelanjutan dan memicu perkembangan perusahaan (Bass & Avolio, 1993). Temuan studi ini mengimplikasikan bahwa ketika perusahaan melalui kepemimpinan transformasional berhasil membangun sistem kerja berkinerja tinggi, maka perusahaan telah menciptakan suatu sistem yang akan mampu mendorong pertumbuhan perusahaan berdasarkan sumber daya yang ada.

High-performance work system berfungsi sebagai mekanisme institusional yang memungkinkan nilai kepemimpinan transformasional diwujudkan dalam bentuk praktik manajemen SDM, seperti pelatihan, jalur karier, dan sistem penghargaan berbasis kinerja. Oleh karena itu, dengan menggunakan pandangan dari *leadership theory* pengaruh kepemimpinan transformasional dapat bertahan dan menyebar secara berkelanjutan melalui pelebagaan dalam *high-performance work system*.

Leadership theory menjelaskan bahwa pemimpin transformasional bekerja melalui *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration*. *High-performance work system* muncul sebagai sistem yang melembagakan nilai kepemimpinan transformasional agar berkelanjutan. Pelatihan, jalur karier, dan *reward* berbasis kinerja menjadi wujud konkret dari nilai yang dibangun pemimpin. *Leadership theory* menegaskan bahwa pemimpin transformasional menumbuhkan inspirasi, kepercayaan, dan stimulasi intelektual. Artinya, kepemimpinan transformasional tidak hanya menghasilkan motivasi individual, tetapi juga mendorong lahirnya perilaku kolektif berupa pertukaran pengetahuan.

Studi ini mengimplikasikan bahwa *high-performance work system* dan *knowledge sharing* bekerja secara integratif sebagai mediator dari pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee performance*. *Leadership theory* berfokus pada peran pemimpin dalam membentuk perilaku pengikut, sehingga *high-performance work system* yang mengkonversi nilai kepemimpinan menjadi sistem kerja dan *knowledge sharing* yang mendistribusikan pengetahuan

serta praktik yang efektif di antara karyawan. Dengan demikian, studi ini berupaya memperluas *leadership theory* dengan menawarkan jalur mediasi ganda dari *high-performance work system* dan *knowledge sharing*.

5.3 Implikasi Manajerial

Temuan studi ini berupaya untuk memberikan beberapa implikasi manajerial yang dapat dipertimbangkan. Pertama, guna meningkatkan kepemimpinan transformasional ini dapat diawali dengan adanya penanaman visi, inspirasi, dan motivasi secara berkelanjutan. Manajer perlu memaksimalkan tujuan tiap unit bisnis dengan memotivasi tiap anggota karyawan dan mendorong keterbukaan ide antar karyawan, sehingga dengan dimaksimalkannya gaya kepemimpinan ini, tujuan perusahaan akan mudah di capai (Vila-Vázquez et al., 2024). Ketika hal ini tidak didukung dengan sistem kerja yang berkelanjutan, motivasi tersebut rawan menguap, *high-performance work system* menjadi mekanisme yang mengikat nilai kepemimpinan ke dalam praktik sumber daya manusia sehari-hari. Implementasi *high-performance work system* dapat diawali dengan *training program* berbasis kebutuhan membantu karyawan membangun kompetensi, sehingga akan memicu perkembangan pengetahuan dan kreativitas karyawan (Abou-Al-Ross et al., 2024). Kehadiran *career roadmap* yang jelas memberi kepastian arah pengembangan karyawan (Tran Huy, 2022), *performance-based rewards* seperti bonus guna memotivasi karyawan dalam memaksimalkan kinerjanya (Abugre & Nasere, 2020).

Kedua, karyawan yang dilatih dengan standar pengetahuan yang seragam akan cenderung mudah berbagi pengetahuan eksplisit. Para pemangku kepentingan

dalam perusahaan dapat mempertimbangkan *reward* berbasis kontribusi, sehingga mendorong aktivitas berbagi ide dan solusi pemecahan masalah akan dipandang bernilai (De Clercq & Pereira, 2020). Praktiknya dapat diwujudkan melalui *peer-to-peer learning*, atau rutinitas forum diskusi lintas tim yang membangun pertukaran pengalaman (Almadana et al., 2022), melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan partisipatif dan pemecahan masalah kolaboratif (Hanafy et al., 2025).

Ketiga, kepemimpinan transformasional akan efektif ketika pemimpin berinteraksi langsung dengan karyawan. Perusahaan membutuhkan mekanisme yang menjamin pengaruh tersebut tetap berjalan. *High-performance work system* berfungsi sebagai *structural enabler* yang melembagakan nilai kepemimpinan, sedangkan *knowledge sharing* menyebarkan pengetahuan dan praktik unggul secara merata ke seluruh tim. Para pemangku kepentingan perusahaan dapat mempertimbangkan penyebaran pengetahuan melalui sistem operasionalisasi yang dapat diakses secara bersama (Mahajan et al., 2024), maupun rutin memberikan *feedback* pada karyawan dan pimpinan yang pada gilirannya perilaku berbagi pengetahuan akan berkembang (Raziq et al., 2025).

5.4 Keterbatasan Penelitian

Seperti pada studi lainnya, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang dapat dipertimbangkan. Pertama, studi ini terbatas menggunakan 1 variabel independent, sehingga memungkinkan studi mendatang dapat menerapkan variabel lainnya dalam mengoptimalkan jawaban akan peningkatan kinerja karyawan.

Kedua, meskipun studi ini menggunakan pertanyaan terbuka dalam pernyataan kuesioner yang mengukur variabel, masih terdapat beberapa responden yang masih belum melengkapi pertanyaan tersebut. Ketiga, studi ini terbatas menguji model pada karyawan Bank Mandiri di Kota Semarang, sehingga tingkat generalisasi atas temuan ini cenderung masih terbatas di terapkan secara meluas pada industri yang berbeda. Keempat, studi ini terbatas menggunakan pandangan *leadership theory* dalam menjelaskan variabel yang diteliti. Maka, studi mendatang dapat memanfaatkan teori lain sebagai alternatif dalam mengeksplorasi yang dapat memfasilitasi pengembangan ragam variabel tambahan, misalnya *innovative work behavior*, *work engagement* ataupun kolaborasi tim.

5.5 Agenda Penelitian Mendatang

Atas dasar keterbatasan penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya. Terdapat beberapa pertimbangan untuk agenda penelitian mendatang. Pertama, studi mendatang dapat mempertimbangkan penggunaan bebas yang lebih dari dari satu variabel, sehingga pengujian empirik yang dilakukan memiliki peluang jawaban yang kompleks atas fenomena yang terjadi. Kedua, studi mendatang dapat fokus pada pernyataan yang mengukur variabel, sehingga responden akan dapat fokus menjawab beberapa pernyataan yang mengukur variabel. Ketiga, menggunakan penyampelan terstruktur dan tidak terbatas menguji pada karyawan yang bekerja pada 1 perusahaan, sehingga berpeluang memiliki generalisasi yang kuat. Keempat, studi mendatang dapat melakukan eksplorasi kerangka teoritis

lainnya guna memberikan keluasan jawaban atas variabel yang digunakan terkait hubungan yang diamati.



DAFTAR PUSTAKA

- Abou-Al-Ross, S. A., Abualigah, A., Barbar, J., Kundi, Y. M., & Dahleez, K. A. (2024). High-performance work systems and employee voice behavior: a sequential mediation analysis. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*. <https://doi.org/10.1108/ebhrm-07-2024-0252>
- Abugre, J. B., & Nasere, D. (2020). Do high-performance work systems mediate the relationship between HR practices and employee performance in multinational corporations (MNCs) in developing economies? *African Journal of Economic and Management Studies*, 11(4), 541-557. <https://doi.org/10.1108/ajems-01-2019-0028>
- Aljaddouih, H. N., & Alkhraishi, M. Y. (2024). Impact of Leadership Style on Employee Performance And Job Satisfaction Among Jordanian Physiotherapists. *Asia Pacific Journal of Health Management*. <https://doi.org/10.24083/apjhm.v19i1.2715>
- Almadana, A. V., Suharnomo, S., & Perdhana, M. S. (2022). Work engagement through social exchange mechanisms: does the role of knowledge-sharing behavior matter? *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 55(1), 135-145. <https://doi.org/10.1108/vjikms-05-2022-0149>
- Alrowwad, A. a., Abualoush, S. H., & Masa'deh, R. e. (2020). Innovation and intellectual capital as intermediary variables among transformational leadership, transactional leadership, and organizational performance. *Journal of Management Development*, 39(2), 196-222. <https://doi.org/10.1108/jmd-02-2019-0062>
- Arefin, M. S., Faroque, O., Zhang, J., & Long, L. (2022). High-performance work systems and organizational citizenship behavior: the role of goal congruence and servant leadership. *International Journal of Emerging Markets*, 18(11), 5432-5453. <https://doi.org/10.1108/ijoem-03-2019-0209>
- Arous, J. A. (2024). The Impact of Transformational Leadership on Employee Performance in Diverse Work Environments: A Field Study on Saudi University Employees. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences (PJLSS)*, 22(2). <https://doi.org/10.57239/pjlss-2024-22.2.00690>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 15(6), 1173-1182.
- Bartram, T., Cooper, B., Cooke, F. L., & Wang, J. (2020). High-performance work systems and job performance: the mediating role of social identity, social climate and empowerment in Chinese banks. *Personnel Review*, 50(1), 285-302. <https://doi.org/10.1108/pr-08-2019-0425>
- Bass, B. M. (1995). Theory of Transformational Leadership Redux. *Leadership Quarterly*, 6(4), 463-478.

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5). <https://doi.org/10.1108/03090599010135122>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121. <https://doi.org/https://www.jstor.org/stable/40862298>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2 ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bentler, P. M., & Bonnet, D. G. (1980). Significance Test and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 388-606.
- Byrne, B. M. (2016). *Structural Equation Modeling with Amos: Basic Concepts, Applications, and Programming* (3 ed.). Routledge.
- Caliskan, A., & Koroglu, E. O. (2022). Job Performance, Task Performance, Contextual Performance: Development and Validation of a New Scale. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(2), 180-201. <https://doi.org/10.29131/uiibd.1201880>
- Chen, M., Mi, X., Xue, J., Li, Y., & Shi, J. (2023). The impact of entrepreneurial team psychological capital on innovation performance: The mediating role of knowledge sharing and knowledge hiding. *Front Psychol*, 14, 1133270. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1133270>
- Collier, J. E. (2020). *Applied Structural Equation Modeling Using Amos: Basic to Advanced Techniques* Routledge.
- De Clercq, D., & Pereira, R. (2020). Knowledge-sharing efforts and employee creative behavior: the invigorating roles of passion for work, time sufficiency and procedural justice. *Journal of Knowledge Management*, 24(5), 1131-1155. <https://doi.org/10.1108/jkm-06-2019-0274>
- Dorta-Afonso, D., Cuéllar-Molina, D., Rodríguez-Robaina, C., & De Saá-Pérez, P. (2025). Servant leadership and HPWS for work-life balance and job satisfaction in the hotel industry: perspectives from conservation of resources theory. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 8(5), 2011-2030. <https://doi.org/10.1108/jhti-06-2024-0631>
- Du, M., Khan, R., Khan, M., & Khan, M. S. (2023). The impact of transformational leadership on employees performance: the mediating role of job satisfaction and employees commitment. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 1(1). <https://doi.org/10.1504/ijlic.2023.10058304>
- Ferdinand, A. (2019). *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen* (2 ed.). BP UNDIP.
- Ferdinand, A. T. (2014). *Metode Penelitian Manajemen Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen* (5 ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ferdinand, A. T., & Zuhroh, S. (2021). A study on socio-aesthetic value accentuation and marketing performance: an SDL perspective. *International Journal of Innovation Science*, 14(2), 213-229. <https://doi.org/10.1108/ijis-11-2020-0255>

- Forbes. (2025). *Deretan Bank Terbaik di Dunia*.
<https://www.forbes.com/lists/worlds-best-banks/>
- George, D., & Mallery, P. (2024). *IBM SPSS Statistics 29 Step by Step A Simple Guide and Reference* (18 ed.). Routledge.
<https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9781032622156>
- Ha, H. D., & Hang, H. T. T. (2024). The Impact of Transformational Leadership on Employee Performance in The Vietnamese Banking Industry. *Journal of Organizational Behavior Research*, 9(2), 12-27.
<https://doi.org/10.51847/8COZGxs9s6>
- Hailu, R. B. (2025). The impact of leadership style on employee performance mediated by job satisfaction in the Amhara region public sector in Ethiopia. *International Journal of Public Leadership*. <https://doi.org/10.1108/ijpl-02-2024-0015>
- Hair, J. J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8 ed.). Cengage Learning EMEA.
- Hanafy, H. A., Al-Hajla, A. H., & Elsharnouby, M. H. (2025). Empowering leadership and employee innovation: unraveling the roles of psychological empowerment and knowledge sharing. *Journal of Humanities and Applied Social Sciences*. <https://doi.org/10.1108/jhass-11-2024-0200>
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-635.
<https://doi.org/https://doi.org/10.2307/256741>
- Iddris, F., Dogbe, C. S. K., & Kparl, E. M. (2022). Transformational leadership, employee self-efficacy, employee innovativeness, customer-centricity, and organizational competitiveness among insurance firms. *International Journal of Innovation Science*, 15(5), 756-775. <https://doi.org/10.1108/ijis-05-2022-0092>
- Jaroliya, D., & Gyanchandani, R. (2021). Transformational leadership style: a boost or hindrance to team performance in IT sector. *Vilakshan - XIMB Journal of Management*, 19(1), 87-105. <https://doi.org/10.1108/xjm-10-2020-0167>
- Jebali, D., & Meschitti, V. (2020). HRM as a catalyst for innovation in start-ups. *Employee Relations: The International Journal*, 43(2), 555-570.
<https://doi.org/10.1108/er-03-2020-0140>
- Lubis, A. S., Lumbanraja, P., Absah, Y., & Silalahi, A. S. (2022). Human resource competency 4.0 and its impact on Bank Indonesia employees' readiness for transformational change. *Journal of Organizational Change Management*, 35(4/5), 749-779. <https://doi.org/10.1108/jocm-02-2021-0045>
- Lukito, D., Susanti, M., Susanto, Y., Judijanto, L., Ali, M., Hartono, & Mahardhani, A. J. (2025). Determinants of sustainable employee performance: A study of family businesses in Indonesia. *Asia Pacific Management Review*, 30(2).
<https://doi.org/10.1016/j.apmr.2024.12.004>
- Mahajan, V., Sharma, J., Singh, A., Bresciani, S., & Alam, G. M. (2024). Knowledge sharing behavior of service sector's employees to attain sustainable development goals. *Journal of Knowledge Management*, 28(8), 2253-2274. <https://doi.org/10.1108/jkm-12-2023-1293>

- Miao, R., Yu, J., Bozionelos, N., & Bozionelos, G. (2023). Organizational career growth and high-performance work systems: The roles of job crafting and organizational innovation climate. *Journal of Vocational Behavior*, 143. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103879>
- Mobarak Karim, M., Bin Amin, M., Ahmed, H., Hajdu, Z., & Popp, J. (2023). The influence of leadership styles on employee performance in telecom companies of Bangladesh. *Problems and Perspectives in Management*, 21(3), 671-681. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(3\).2023.52](https://doi.org/10.21511/ppm.21(3).2023.52)
- Muduli, A., & McLean, G. N. (2020). Training transfer climate: examining the role of high performance work system and organizational performance in the power sector of India. *Benchmarking: An International Journal*, 28(1), 291-306. <https://doi.org/10.1108/bij-01-2020-0039>
- Nguyen, T.-M., Siri, N. S., & Malik, A. (2021). Multilevel influences on individual knowledge sharing behaviours: the moderating effects of knowledge sharing opportunity and collectivism. *Journal of Knowledge Management*, 26(1), 70-87. <https://doi.org/10.1108/jkm-01-2021-0009>
- Padamata, K., & Vangapandu, R. D. (2023). High-performance work systems and employee attitudes: evidence from Indian healthcare industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(5), 1609-1640. <https://doi.org/10.1108/ijppm-08-2022-0393>
- Park, J., Ok, C., & Ryu, S. (2023). The two faces of HPWS in employee perceptions and organizational performance. *Asia Pacific Management Review*, 28(4), 519-530. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.03.001>
- Pham, T., Dao, T. T. A., Nguyen, T. T. L., & Vo, V. T. K. (2025). Transformational Leadership and Adhocracy Culture: Drivers of Innovative Work Behaviour and Employee Performance. *Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D: Faculty of Economics and Administration*, 32(3). <https://doi.org/10.46585/sp32032082>
- Qamar, F., Soomro, S. A., & Kundi, Y. M. (2023). Linking high-performance work systems and happiness at work: role of career aspiration and thriving. *Career Development International*, 28(5), 536-553. <https://doi.org/10.1108/cdi-02-2023-0047>
- Ratnawati, I., Ferdinand, A. T., & Suharnomo, S. (2020). Transformational Leadership on Employee Performance in Post-Acquisition of a Company. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 10(10), 236-251.
- Raziq, M., Raziq, M. M., Moazzam, M., & Shamout, M. D. (2025). Leadership styles, knowledge sharing (attitudes and behaviors) and project success: insights from theory of reasoned action and social exchange theory. *International Journal of Productivity and Performance Management*. <https://doi.org/10.1108/ijppm-10-2023-0575>
- Ruben, B. D., & Gigliotti, R. A. (2021). Explaining incongruities between leadership theory and practice: integrating theories of resonance, communication and systems. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(6), 942-957. <https://doi.org/10.1108/lodj-02-2021-0072>

- Santosa, A., Suharnomo, S., & Perdhana, M. S. (2023). High-performance work systems and work engagement: The role of feeling trusted by supervisor. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 7(3, special issue), 260-266. <https://doi.org/10.22495/cgobrv7i3sip3>
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2010). *A beginners Guide to Structural Equation Modeling*. Taylor and Francis Group.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (7 ed.). John Wiley & Sons.
- Singh, S., Arya, S., Kumar, K., Agarwal, T., & Pant, T. (2025). The Interplay of Transformational Leadership, Organizational Support, and Employee Engagement in Driving Performance: A Moderated Mediation Perspective from Indian Higher Education. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 16(4). <https://doi.org/10.47297/wspchrmWSP2040-800507.20251604>
- Sreejesh, S., Mohapatra, S., & Anusree, M. R. (2014). *Business Research Methods An Applied Orientation*. Springer International Publishing Switzerland. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-00539-3>
- Suhana, S., Suharnomo, S., Mas'ud, F., & Mansyur, A. (2024). Improving Knowledge Sharing throught Trust-based Collaboration and Idealized Influence Transformational. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 37, 1-19. <https://doi.org/10.46661/revmetodoscuanteconempresa.7570>
- Tabachnick, B. G., & Fidel, L. S. (2019). *Using Multivariate Statistics* (7 ed.). Pearson Education.
- Thuan, L. C. (2020). The role of supervisor knowledge sharing behavior in stimulating subordinate creativity. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 50(4), 597-613. <https://doi.org/10.1108/vjikms-08-2019-0124>
- Tran Huy, P. (2022). High-performance work system and knowledge hoarding: the mediating role of competitive climate and the moderating role of high-performance work system psychological contract breach. *International Journal of Manpower*, 44(1), 77-94. <https://doi.org/10.1108/ijm-06-2021-0331>
- Tran Huy, P. (2023). How does high-performance work system influence employees' creativity? The role of critical reflection and human resource management attribution. *International Journal of Emerging Markets*, 20(2), 638-659. <https://doi.org/10.1108/ijoem-03-2022-0508>
- Udin, U. (2023). A mediation-moderation model of transformational leadership and intrinsic work motivation for nurturing employee performance. *Journal of Social Economics Research*, 10(2), 22-33. <https://doi.org/10.18488/35.v10i2.3321>
- Valizade, D., Cook, H., Forde, C., & MacKenzie, R. (2023). Do union strategic influence, job security and the industrial relations climate matter for the adoption of high performance work systems? *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 11(2), 262-281. <https://doi.org/10.1108/joepp-09-2022-0278>

- Vandavasi, R. K. K., McConville, D. C., Uen, J.-F., & Yepuru, P. (2020). Knowledge sharing, shared leadership and innovative behaviour: a cross-level analysis. *International Journal of Manpower*, 41(8), 1221-1233. <https://doi.org/10.1108/ijm-04-2019-0180>
- Varshney, D., & Varshney, N. K. (2024). Does empowering leadership behavior affect employee performance? The mediating role of workforce agility. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 74(4), 1425-1451. <https://doi.org/10.1108/ijppm-11-2023-0618>
- Vila-Vázquez, G., Castro-Casal, C., García-Chas, R., & Álvarez-Pérez, D. (2024). How transformational leadership shapes employee task performance? A sequential mediation model. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(7), 1122-1141. <https://doi.org/10.1108/lodj-01-2023-0027>
- Yuniawan, A., Hersugondo, H., Mas'ud, F., Latan, H., Ali, M., & Godinho Filho, M. (2025). Beyond the hype: understanding barriers to AI adoption through lens of protection motivation theory. *Aslib Journal of Information Management*. <https://doi.org/10.1108/ajim-08-2024-0619>
- Zhang, L., Han, L., Liang, X., Wang, R., Fan, H., Jia, Y., Li, S., & Jiang, X. (2025). The relationship between transformational leadership and work engagement among intensive care unit nurses: the mediating function of organizational climate. *BMC Nurs*, 24(1), 398. <https://doi.org/10.1186/s12912-025-03057-1>
- Zhong, J., Ma, C., Chen, Z. X., Zhang, L., & Zhang, X. (2024). Humble leader, successful follower: Linking leader humility with follower career outcomes via leader competence from an implicit leadership theory perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 155. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2024.104060>
- Zielińska, A., Bezzina, F., Tracz-Krupa, K., & Cassar, V. (2025). Transformational and shared leadership relationships with employee performance and intention to leave among IT knowledge workers: mediating effects of communication quality and organizational commitment. *Central European Management Journal*. <https://doi.org/10.1108/cemj-08-2024-0263>



LAMPIRAN A

KUESIONER PENELITIAN PERAN *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* DALAM MENINGKATKAN *EMPLOYEE PERFORMANCE* MELALUI *HIGH- PERFORMANCE WORK SYSTEM* SEBAGAI MEDIASI (STUDI EMPIRIS PADA KARYAWAN BANK MANDIRI KOTA SEMARANG)

Bapak/Ibu yang saya hormati,

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji peran dari gaya kepemimpinan transformasional sebagai langkah strategi dalam kajian manajemen sumber daya manusia untuk melihat dampaknya terhadap kinerja karyawan sebanyak 200 karyawan tetap dengan minimal 2 tahun pengalaman bekerja sebagai *staff* dan *supervisor* di Bank Mandiri Kota Semarang. Bapak/Ibu dapat meluangkan waktu $\pm$ 30 menit untuk mengisi jawaban sesuai kegiatan dan aktivitas yang dilakukan selama bekerja.

Atas ketersediaan waktu dan kontribusi jawaban Bapak/Ibu, saya ucapkan terimakasih.

Salam Hormat



Abraham Jordy Winarto

Jika Bapak/Ibu memiliki pertanyaan atau saran terkait penelitian ini, dapat menghubungi kami melalui alamat *e-mail*, berikut:

Abrahamjordy99@gmail.com

A. KRITERIA RESPONDEN

1. Responden merupakan penduduk Kota Semarang
2. Responden merupakan pekerja aktif yang berlatar belakang bekerja sebagai *staff* atau *supervisor* dengan pengalaman minimal 2 tahun di Bank Mandiri Kota Semarang.

B. PETUNJUK PENGISIAN

1. Pilihlah jawaban dengan jujur yang menggambarkan kondisi nyata Bapak/Ibu dengan mencentrang $\surd$ titik pilihan dan mengisi jawaban singkat
2. Pilihlah salah satu angka mulai dari 1 hingga 7 pada setiap pernyataan.

Keterangan	Skor
Sangat Tidak Setuju (STS)	1
Agak Tidak Setuju (ATS)	2
Tidak Setuju (TS)	3
Netral (N)	4
Agak Setuju (AS)	5
Setuju (S)	6
Sangat Setuju (SS)	7

C. PERTANYAAN DAN IDENTITAS RESPONDEN

Mohon isi jawaban singkat identitas Bapak/Ibu atau centang pada kolom yang telah disediakan sebagai berikut ini:

Jenis kelamin :

Usia :

Lama waktu Bapak/Ibu bekerja :.....Tahun

Pendidikan terakhir :

Jabatan Pekerjaan : ☐ Staff ☐ Supervisor

Apakah pemimpin di tempat kerja Bapak/Ibu menerapkan gaya kepemimpinan transformasional? (Ciri-ciri kepemimpinan transformasional: (1). Pemimpin menjadi teladan bagi bawahan. (2). Pemimpin mampu memberikan visi yang jelas dan penuh makna. (3). Pemimpin mendorong bawahan untuk berpikir kreatif dan inovatif):

- ☐ Ya
- ☐ Tidak

Transformational Leadership

No	Pernyataan	1 STS	2 ATS	3 TS	4 N	5 AS	6 S	7 SS
<i>Idealized Influence</i>								
1	Atasan saya menjadi teladan di organisasi ini							
2	Atasan saya menunjukkan komitmen tinggi terhadap visi dan misi organisasi							
3	Atasan saya mampu bersikap adil							
<i>Inspirational Motivation</i>								
4	Atasan saya menetapkan target yang menantang							
5	Atasan saya selalu memotivasi untuk mengembangkan keahlian							
6	Atasan saya selalu menyampaikan visi organisasi dengan cara yang menginspirasi							
<i>Intellectual Stimulation</i>								
7	Atasan saya mendorong berpikir kreatif dalam menyelesaikan pekerjaan							
8	Atasan saya terbuka terhadap ide-ide baru							
9	Atasan saya menghargai masukan yang berbeda							
<i>Individualized consideration</i>								
10	Atasan saya memberikan bimbingan pekerjaan							
11	Atasan saya memberi kesempatan mengembangkan diri							
12	Atasan saya memahami setiap karyawan memiliki kekuatan dan kelemahan yang berbeda							

4	Atasan saya membangun budaya saling mendukung berbagi pengalaman kerja							
5	Pemimpin saya mendorong keterbukaan bertukar informasi							
6	Atasan saya mendorong membantu rekan kerja yang membutuhkan penjelasan atau ide							
Constructive communication climate								
7	Atasan saya selalu membuka ruang diskusi mendengar pendapat							
8	Atasan saya memberikan kebebasan menyampaikan ide							
9	Atasan saya mendorong keterlibatan dalam diskusi tim kerja							
Berikan contoh penerapan berbagi pengetahuan pada perusahaan Bapak/Ibu. (Contoh: Perusahaan memiliki panduan kerja yang dapat diakses bersama. Pemimpin mendukung pertukaran pengetahuan antar karyawan. Pemimpin mendukung komunikasi yang terbuka).								

Employee Performance

No	Pernyataan	1 STS	2 ATS	3 TS	4 N	5 AS	6 S	7 SS
Comparative performance								
1	Saya lebih berhati-hati dalam mengambil tanggungjawab tambahan saat menjalankan tugas							
2	Saya berkontribusi untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif di institusi							
3	Jika saya menghadapi situasi yang menghalangi tugas untuk diselesaikan, saya mencoba untuk memperbaikinya							
4	Saya membantu dan mendorong teman-teman saya untuk menyelesaikan pekerjaan							
5	Jika ada kritik di dalam atau di luar institusi, saya membela institusi saya							
6	Saya bangga menjadi bagian dari institusi ini							
Task performance								
7	Saya memiliki kompetensi yang dibutuhkan oleh pekerjaan							
8	Saya bekerja dengan efektif dan efisien							
9	Saya memahami dan melaksanakan prosedur yang terkait dengan pekerjaan							
	Saya mahir di semua bidang yang terkait dengan pekerjaan saya							

	Saya bekerja dengan cara yang terencana untuk menyelesaikan tugas sepenuhnya tepat waktu							
	Saya ingin memperoleh keterampilan baru yang terkait dengan pekerjaan							
Berikan contoh aktivitas yang Bapak/Ibu lakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan. (Contoh: Berupaya untuk menciptakan lingkungan yang kondusif. Membela institusi tempat bekerja, jika ada kritikan. Rutin meningkatkan kompetensi untuk pekerjaan).								



LAMPIRAN B: JAWABAN RESPONDEN

NO	TL1	TL2	TL3	TL4	TL5	TL6	TL7	TL8	TL9	TL10	TL11	TL12	PWS1	PWS2	PWS3	PWS4	PWS5	PWS6	PWS7	PWS8	PWS9	KSB1	KSB2	KSB3	KSB4	KSB5	KSB6	KSB7	KSB8	KSB9	EP1	EP2	EP3	EP4	EP5	EP6	EP7	EP8	EP9	EP10	EP11	EP12			
1	7	7	7	7	7	6	6	5	5	6	7	7	6	6	6	6	6	6	6	6	4	6	7	7	6	7	7	6	7	7	6	6	7	7	6	6	7	7	7	7	7	7	7		
2	5	6	6	5	5	4	4	4	4	4	5	5	6	6	6	6	5	5	5	5	4	6	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	7	7	6	7	6	6	7	7	6	7	
3	6	7	7	5	5	6	6	6	5	5	6	5	6	7	6	7	7	7	7	6	7	6	7	7	4	5	4	7	7	7	7	7	7	7	6	6	7	7	6	7	6	7	7	6	
4	6	6	5	5	6	6	5	6	5	4	4	4	6	6	7	7	7	7	6	6	6	7	7	6	7	6	6	5	7	7	6	7	7	7	6	7	6	7	6	6	7	6	6		
5	4	4	6	6	5	6	6	6	6	5	4	5	6	7	6	6	6	7	6	5	5	7	6	7	7	5	5	6	5	5	7	6	5	6	7	6	5	6	7	6	6	6	7		
6	7	7	6	5	4	4	5	5	4	6	5	5	6	7	7	4	5	5	5	5	5	6	7	7	7	6	6	5	6	5	6	7	6	7	6	6	6	5	6	7	6	7	6	7	
7	6	7	6	4	5	4	5	5	5	6	5	5	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	7	7	6	7	5	5	5	6	6	6	6	7	6	7	6	5	6	5	6	5	6	
8	6	7	7	4	4	5	5	5	4	5	6	5	7	7	7	7	7	7	5	5	7	4	4	5	6	6	7	5	5	5	6	7	6	6	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	
9	6	7	6	2	2	3	3	3	2	2	3	2	7	6	7	6	6	6	5	6	5	7	6	7	6	6	6	5	6	5	6	7	6	7	6	6	6	7	6	5	6	5	6	5	
10	5	6	5	2	2	1	2	2	2	1	2	1	7	7	7	5	5	5	6	6	5	5	5	6	6	5	4	5	4	4	6	6	6	6	6	5	6	7	6	5	6	5	6	5	
11	5	6	6	1	2	2	2	2	1	2	2	3	7	6	7	5	4	4	4	5	4	6	6	7	5	6	5	5	5	4	6	5	6	7	6	5	6	7	6	5	6	7	6	5	
12	6	6	5	5	5	6	6	6	6	4	3	4	7	6	7	6	5	6	5	6	7	7	7	6	6	6	5	7	6	6	7	7	6	6	6	6	6	6	7	6	5	6	7	6	7
13	2	3	2	6	6	7	6	6	6	5	4	5	7	7	7	6	6	7	6	7	6	5	6	5	5	6	6	6	6	6	7	6	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	
14	2	3	2	5	5	6	6	6	6	5	4	4	7	7	6	6	7	6	7	6	7	5	5	5	6	6	7	7	7	7	6	6	6	5	5	5	7	7	6	7	6	7	6	7	
15	3	3	3	4	5	4	7	6	6	5	5	4	7	7	7	6	7	6	5	6	7	3	4	3	5	5	4	5	4	5	5	6	6	5	6	6	6	7	6	5	6	7	6	5	
16	3	2	2	4	4	5	6	6	6	5	5	6	3	4	4	2	3	4	4	4	4	6	5	5	6	6	7	7	6	5	7	6	6	7	7	6	5	6	6	6	5	6	6		
17	2	1	2	6	5	6	6	7	6	5	6	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	6	6	7	6	5	6	6	6	6	7	7	6	7	6	7	7	6	7	7	7	7	6	7	
18	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	
19	1	2	1	5	4	4	5	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	
20	1	2	1	3	3	2	2	2	2	1	2	2	3	4	3	4	3	3	3	3	4	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2
21	2	1	1	6	5	5	4	3	3	1	2	2	3	3	3	4	5	5	5	5	5	5	6	5	6	5	5	5	6	6	4	5	5	4	4	4	5	6	7	6	7	6	7	6	
22	2	2	1	7	6	6	7	6	6	6	5	5	3	4	5	5	4	4	5	5	5	5	6	5	5	6	5	6	5	6	5	5	5	6	6	6	6	6	7	6	7	7	7	6	
23	1	2	1	7	6	6	6	5	6	5	5	4	7	7	7	7	6	6	6	6	6	7	6	7	6	7	6	7	7	6	6	6	6	7	7	7	5	6	7	6	7	6	7	6	

24	7	6	7	7	7	6	6	6	7	6	5	5	7	6	6	7	7	7	6	6	6	6	6	7	6	7	6	7	7	6	7	7	6	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7
25	7	6	7	7	6	7	7	7	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	6	7	6	5	6	5	6	7	6	7	6	7	7	7	7	7	7	6	6	6	6	6	6	6	6	
26	7	6	6	6	7	6	6	6	7	6	6	7	7	6	7	7	6	7	7	7	7	6	7	7	7	6	7	6	7	7	6	5	6	7	6	7	7	6	7	7	6	7	7	6
27	7	6	6	6	7	6	7	6	7	7	6	7	6	6	7	6	7	6	7	6	7	6	5	5	5	5	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	6	7	6	5	6	7	7
28	6	6	7	6	7	7	7	7	7	6	5	5	5	6	5	6	5	6	6	6	5	4	4	3	4	3	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	7	6	5	6	7	6	7	
29	7	7	6	4	4	4	7	6	7	6	7	7	6	6	6	5	5	6	5	6	6	5	6	5	6	5	6	5	6	6	5	6	5	5	5	6	6	7	6	7	6	7	6	7
30	7	6	7	7	6	7	6	6	7	7	7	6	6	5	5	5	5	6	6	6	6	5	6	5	7	6	7	6	5	6	7	5	5	5	5	5	7	5	6	5	6	7	6	
31	7	6	6	4	4	5	5	4	4	4	5	4	6	6	6	6	7	7	7	7	7	6	6	7	6	7	7	7	7	6	6	7	7	7	7	7	6	6	7	6	5	6	7	
32	7	6	7	6	6	5	6	5	6	6	5	5	6	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	6	7	7	7	5	6	7	7	6	6	6	7	7	6	7	6	7	7	7	7	
33	5	5	5	1	1	2	5	5	4	4	5	5	7	7	7	6	6	7	6	6	7	6	6	6	6	5	6	7	6	6	6	7	6	7	6	7	6	5	6	7	7	6	7	
34	5	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	6	7	7	7	7	7	5	7	7	6	5	6	6	5	6	7	6	5	7	6	6	6	6	6	6	6	7	6	7	6	7	
35	5	5	4	2	3	2	4	4	4	3	4	3	6	7	7	6	7	7	6	6	6	6	6	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	7	7	6	7	7	6	7	6	7		
36	4	5	5	4	5	5	4	4	4	3	4	4	7	7	7	6	6	6	7	6	7	6	6	7	6	6	7	6	6	6	7	6	6	6	7	6	7	6	6	7	6	7	6	7
37	5	5	5	7	7	7	4	4	4	6	7	6	7	6	5	5	6	7	6	5	6	6	6	6	6	7	6	7	6	7	6	6	7	6	6	7	6	7	6	6	7	6	7	
38	5	6	5	5	6	6	6	5	5	6	6	7	7	6	5	6	7	7	6	7	6	6	7	7	6	7	7	6	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	
39	4	4	4	7	7	4	5	4	5	6	4	6	7	6	7	6	5	6	7	7	6	7	7	6	7	6	6	6	6	7	5	6	6	5	5	5	6	6	6	5	6	5		
40	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	7	6	7	6	5	6	6	7	6	6	6	7	6	6	7	6	6	6	7	6	6	6	7	6	7	6	5	6	5	6	6	7
41	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	7	6	7	7	7	6	6	6	7	5	5	6	7	6	6	6	6	6	6	6	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	5
42	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	5	5	6	7	6	5	6	7	7	7	6	7	7	6	7	7	7	6	7	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7
43	4	4	5	1	2	2	4	4	4	6	5	6	6	5	6	7	6	7	6	5	6	6	6	7	7	7	6	7	7	7	5	6	5	6	5	6	7	6	5	6	5	6	5	6
44	5	5	5	7	7	7	5	4	4	5	6	5	6	5	5	6	7	7	6	5	6	7	7	6	6	7	7	6	6	6	7	6	6	6	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7
45	7	6	7	6	5	6	5	6	5	6	6	6	7	6	5	6	5	6	7	6	5	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6	6	7	6	6	6	6	5	6	7	6	5	6	6
46	5	6	6	6	6	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	6	5	6	5	6	5	7	6	6	6	7	7	6	6	7	7	6	6	7	7	6	7	5	6	5	6	5	7	7
47	4	4	4	6	6	6	5	5	4	2	2	2	5	4	4	5	6	5	6	5	6	7	7	6	7	6	6	6	6	7	5	6	6	7	6	5	6	5	6	5	6	5	6	7
48	4	5	4	5	5	4	5	4	5	3	2	2	5	5	4	6	5	6	5	6	5	7	7	7	7	7	6	7	6	6	6	5	6	5	6	7	6	5	6	5	6	5	6	7

49	4	6	5	4	5	5	4	4	5	2	3	3	4	4	5	6	5	5	6	5	4	5	5	4	5	4	5	6	5	6	6	5	6	5	6	6	7	6	7	6	5	6		
50	4	5	4	4	4	5	5	4	5	2	3	2	5	5	5	6	7	6	5	6	5	7	6	5	5	5	5	7	6	5	5	6	6	6	6	5	6	5	5	6	7	6		
51	6	5	5	5	5	6	5	5	5	3	2	3	7	4	5	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	7	7	6	7	6	7	6	6	6	6	6	7	6	7			
52	5	6	6	6	6	5	5	5	5	2	3	2	5	4	5	6	5	6	7	6	5	6	7	6	6	5	6	6	5	6	6	6	6	5	6	7	6	5	6	5	6			
53	5	5	5	3	3	3	6	5	6	2	3	3	7	5	6	7	6	5	5	6	7	7	6	5	6	7	6	5	6	7	7	6	5	6	7	6	5	6	6	7	6	7		
54	5	6	6	6	6	5	5	5	5	4	3	3	6	5	6	7	6	5	6	7	6	5	6	7	6	5	6	5	6	6	7	6	5	6	7	6	5	6	7	7	6	5		
55	5	5	5	5	5	6	6	6	5	3	3	4	5	6	5	6	7	7	6	5	6	7	6	5	5	6	6	5	5	6	6	6	7	7	7	6	7	6	7	7	6	5		
56	5	4	4	3	3	3	5	5	5	2	3	2	7	6	5	6	7	6	5	6	7	5	6	5	6	6	6	6	7	6	7	6	5	6	7	6	5	6	7	6	5	6		
57	5	5	6	3	3	6	6	6	6	3	2	2	5	6	5	6	5	6	5	6	7	7	6	5	6	7	6	5	5	6	7	6	7	6	7	6	5	6	7	6	7	6		
58	5	6	6	6	6	5	5	5	5	3	2	2	7	6	6	7	6	7	6	5	6	7	6	5	7	7	7	6	7	6	7	6	7	7	7	7	6	5	6	7	6	7		
59	7	7	6	5	7	5	7	7	7	2	2	2	7	3	4	6	7	7	6	5	6	6	7	6	7	6	7	6	5	6	6	7	6	7	6	7	6	5	6	7	6	7		
60	7	6	7	6	7	7	7	6	7	3	3	2	6	5	6	7	6	7	6	7	6	7	7	6	5	6	5	6	5	6	5	6	7	6	7	7	6	7	7	6	5	6	5	6
61	7	6	7	6	5	5	6	7	6	2	2	1	6	5	5	7	6	5	6	5	6	7	6	7	6	6	6	6	5	6	6	7	6	7	6	7	6	5	4	5	6	5		
62	7	6	7	6	7	6	7	6	5	2	3	3	5	6	6	6	7	6	6	7	6	7	6	7	6	7	7	7	6	7	6	7	6	7	7	6	7	6	7	7	6	7	6	
63	7	6	7	5	4	4	7	6	7	1	2	1	4	4	7	7	5	7	4	5	7	7	6	5	6	5	6	7	6	5	7	7	7	6	6	6	7	6	5	6	6	7		
64	7	6	7	6	5	6	7	6	5	6	5	6	5	5	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	7	7	6	7	7	6	6	2	6	6	6	5	6	7	6	6		
65	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	5	5	4	5	6	7	6	7	6	6	7	6	6	7	6	7	7	7	5	6	6	7	7	7	6	7	6	6	7	6		
66	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	2	2	1	1	2	1	6	7	6	5	6	7	
67	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	6	6	5	6	5	6	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	5	5	6	5	5	6	6	7	6	5	6		
68	5	5	4	3	4	4	5	5	4	4	4	5	3	3	3	5	7	5	4	5	6	5	6	7	6	6	6	6	6	5	5	5	5	6	6	6	5	6	7	6	5	6		
69	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	2	3	3	7	6	7	6	6	7	5	6	7	7	7	6	5	6	7	6	6	6	5	6	6	6	5	6	5	6	7		
70	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	7	7	6	5	6	5	6	6	6	6	7	7	6	6	7	5	6	6	6	5	5	6	5	6	7	6	6		
71	7	5	5	2	3	2	6	5	5	5	5	5	5	3	3	6	7	6	5	6	7	6	6	7	7	6	6	7	6	6	7	7	6	7	7	6	5	5	6	7	6	5		
72	4	4	4	3	3	4	5	5	5	4	4	4	5	3	5	6	5	6	5	6	7	6	5	6	6	6	6	6	5	6	7	6	6	6	6	6	6	6	7	6	5	5	6	
73	5	5	4	3	3	3	4	5	5	5	5	5	3	3	5	4	7	5	6	5	6	7	6	6	7	7	7	6	7	6	6	6	6	6	7	6	6	6	5	6	7	6	5	

74	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1		
75	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	2	1	2	2	1	5	5	5	5	6	5	5	5	6	6	6	5	6	5	6	5	6	5	6	5	6	5	5	5	6	
76	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	1	1	5	5	6	5	5	6	6	6	5	5	7	6	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	
77	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	1	2	5	6	5	6	5	6	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5		
78	5	6	5	5	6	5	4	5	6	5	6	5	5	5	5	1	2	1	5	4	5	4	5	6	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5
79	7	6	7	7	5	6	5	6	5	4	5	5	2	6	2	2	2	3	3	3	2	6	7	6	5	6	5	6	7	6	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	
80	7	6	7	6	5	7	5	6	6	5	5	6	7	6	1	1	2	6	7	6	5	5	6	5	6	6	6	5	5	6	7	6	7	6	7	6	7	7	7	7	7	6	6	
81	7	6	7	6	5	6	5	6	5	6	5	6	7	6	7	6	5	5	6	7	6	6	7	6	6	6	7	6	5	6	6	6	6	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	
82	7	6	7	7	7	7	5	6	5	6	5	6	6	5	3	1	2	5	4	5	5	6	7	6	6	6	7	7	6	5	7	7	6	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	
83	7	6	7	5	5	6	5	4	5	4	5	6	6	7	1	3	1	7	6	7	6	6	7	6	7	7	7	6	5	6	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	
84	7	6	7	5	5	6	4	5	5	6	5	4	6	5	2	3	2	5	4	5	6	6	5	6	7	6	7	6	5	6	7	7	7	7	6	7	7	6	7	7	7	7	7	
85	5	6	5	6	7	7	6	7	5	6	5	6	7	6	3	4	1	5	6	5	4	6	5	6	5	6	6	5	6	5	7	7	6	7	7	7	6	7	7	6	7	7		
86	5	6	5	5	5	6	6	5	5	6	7	6	5	5	5	6	6	6	7	6	5	6	5	6	5	6	6	6	5	6	6	6	5	5	5	5	6	6	7	7	6	7	7	
87	5	6	5	6	6	5	6	5	5	6	5	6	5	6	1	2	2	6	5	6	5	5	6	5	6	6	5	7	6	5	6	7	7	6	7	6	7	7	6	7	6	7		
88	4	5	4	6	6	5	6	5	4	5	4	5	4	5	1	2	2	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	6	5	6	5	6	7	6	7	6	6	7	6		
89	5	6	5	6	5	5	6	5	6	5	6	5	6	5	2	2	1	6	5	6	5	6	7	6	5	6	6	5	6	5	6	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	6	6	
90	7	6	7	5	6	5	6	5	6	5	6	7	7	6	1	2	1	6	5	6	5	6	7	6	5	6	5	6	6	7	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	7	6	
91	4	5	4	5	4	4	5	6	5	6	5	6	7	6	1	2	1	4	5	4	5	6	6	5	4	4	5	6	5	4	7	7	6	7	7	7	6	7	7	7	6	7		
92	4	5	4	5	5	6	5	6	5	6	5	4	4	5	2	1	1	5	6	5	6	5	5	6	5	6	5	6	5	6	7	6	7	6	7	7	7	7	7	6	6	7	6	
93	7	6	5	6	5	6	5	6	6	5	6	5	6	7	1	2	1	5	6	5	6	6	5	5	6	5	6	7	6	5	7	6	7	6	7	6	7	6	7	7	7	6	7	
94	7	7	6	5	6	5	6	5	6	6	7	6	5	6	1	2	1	6	7	6	5	5	6	5	6	7	6	5	6	5	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6		
95	7	6	5	6	5	5	5	5	6	5	6	5	7	6	2	1	1	6	5	6	7	6	7	6	5	6	5	6	5	6	7	6	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	
96	7	6	7	6	5	6	5	6	5	6	5	6	7	6	7	3	3	6	5	6	7	6	5	6	7	6	5	6	7	6	7	7	6	7	7	6	6	7	7	6	7	7		
97	6	7	6	6	7	7	6	5	6	5	6	7	7	6	3	4	4	6	7	6	7	5	6	7	6	5	6	5	6	7	6	7	7	7	7	7	7	6	7	6	7	6	7	
98	7	6	7	5	6	6	6	5	6	5	6	7	6	5	3	4	4	6	5	6	7	6	5	6	6	5	5	6	5	6	7	6	7	7	7	7	7	7	6	7	6	7	7	

99	7	6	7	6	5	6	5	6	5	6	7	6	6	5	2	2	1	5	6	5	6	7	6	7	6	6	7	7	6	5	6	7	6	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	
100	7	6	7	6	7	7	5	6	5	6	7	6	5	6	7	7	7	5	6	5	5	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	7	6	7	6	7	6	7	
101	7	6	7	6	6	5	6	5	6	5	6	7	6	5	7	7	7	7	6	5	6	7	6	5	7	7	6	5	6	7	7	6	7	7	6	7	7	6	7	6	7	6	7	6	7
102	7	6	7	6	5	6	5	6	7	6	5	6	7	6	5	6	6	5	6	5	6	6	7	6	6	5	6	6	5	6	7	6	7	7	7	7	7	6	7	7	7	6	7	6	7
103	5	5	6	5	6	6	6	5	6	6	5	6	6	7	5	4	5	5	6	7	6	5	6	5	7	6	5	7	6	5	7	7	6	6	7	7	7	6	7	6	7	6	7	7	
104	5	6	5	6	7	6	5	6	5	6	5	6	6	7	6	7	6	5	6	5	5	6	7	6	7	7	6	5	6	7	7	7	6	7	6	7	7	7	6	7	6	7	6	7	
105	7	6	5	6	5	6	7	6	5	6	7	6	7	6	3	2	3	6	7	6	5	6	7	6	6	7	7	6	5	6	7	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	
106	7	6	7	7	6	7	6	7	6	7	6	6	6	7	3	2	2	6	5	5	6	7	7	6	7	6	7	6	5	6	7	6	7	6	7	6	7	7	7	7	6	7	7	7	
107	7	6	7	6	7	6	5	6	5	6	5	6	6	7	2	3	2	6	7	6	5	6	7	6	7	6	7	6	7	6	6	7	7	6	7	6	6	7	7	6	7	6	7	6	7
108	7	6	7	6	6	6	5	6	5	4	5	6	4	5	2	2	3	4	5	5	6	4	5	4	6	7	7	5	5	6	7	7	6	7	6	7	7	6	7	7	6	7	7	6	
109	7	6	7	6	7	6	7	6	5	6	7	6	5	6	3	3	3	7	6	7	6	5	6	5	6	6	7	7	6	5	7	6	7	6	7	6	7	6	7	7	7	7	7	6	
110	5	6	5	7	6	6	7	6	5	5	6	5	6	5	2	3	2	5	6	5	6	6	5	6	5	6	6	6	5	5	7	7	6	7	6	6	7	7	7	6	7	7	6	7	
111	7	6	5	6	7	6	6	7	6	5	6	5	7	6	5	2	7	6	5	6	5	6	5	6	7	7	6	6	6	5	7	6	7	6	7	6	7	7	6	7	7	6	7	7	
112	7	6	7	7	6	7	5	6	5	6	5	6	6	5	6	7	6	5	6	5	6	6	7	6	6	6	6	6	5	6	7	7	6	7	6	7	7	7	6	7	7	7	6	7	
113	7	6	7	7	7	7	5	6	7	6	5	6	7	6	5	6	5	6	7	6	5	6	7	6	7	7	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	7	7	6	7	7	7	7	
114	7	6	5	6	7	7	5	5	6	5	6	7	6	5	6	7	6	5	6	5	5	6	7	6	5	6	7	6	7	6	6	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	
115	7	6	7	6	6	7	6	5	6	6	7	6	7	6	7	6	5	6	7	6	5	6	7	6	7	6	6	7	6	6	7	7	7	6	7	7	7	7	6	7	7	6	7	6	7
116	7	6	7	6	7	6	5	6	5	6	7	6	5	5	6	7	6	6	5	6	5	7	6	5	4	6	5	5	6	5	6	7	6	6	6	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7
117	7	6	5	2	1	1	6	7	6	7	6	7	7	6	5	6	5	6	5	6	5	6	5	6	7	5	5	7	6	5	7	7	6	7	7	6	7	7	6	7	7	7	7	7	7
118	7	6	7	2	1	1	5	6	7	6	5	6	7	6	5	5	6	5	6	7	6	7	6	7	7	5	7	6	7	6	6	7	7	6	7	7	6	7	7	6	7	7	7	7	7
119	7	6	7	1	1	2	7	6	5	4	6	5	6	7	6	5	6	7	6	5	6	6	7	6	7	6	7	6	5	6	7	6	7	7	7	6	7	6	7	6	7	7	7	6	
120	7	6	7	7	2	1	6	5	6	5	6	7	7	6	7	6	7	6	5	5	6	7	6	7	6	6	7	6	5	6	6	7	6	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
121	6	6	7	2	1	2	7	6	5	6	7	6	7	6	7	6	6	7	6	5	6	7	6	7	6	7	7	5	6	7	7	7	6	7	6	7	7	7	7	7	5	6	7	7	
122	7	6	7	1	1	1	5	6	7	6	7	6	6	7	6	7	6	5	6	6	7	7	6	5	7	7	6	7	7	6	7	7	6	7	6	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7
123	5	4	5	1	2	2	5	6	5	6	5	6	7	6	5	6	5	6	5	6	5	6	7	6	7	6	7	6	6	7	7	6	6	6	6	7	7	7	7	6	7	7	7	7	

124	7	5	6	1	2	1	6	5	5	6	7	7	7	6	7	7	6	5	6	5	6	6	7	6	6	7	5	6	5	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7					
125	7	6	7	2	1	2	6	5	5	4	5	4	7	6	7	6	7	6	7	6	7	7	6	5	7	7	7	6	7	7	7	7	6	6	7	6	7	6	6	7				
126	7	6	7	3	3	3	7	6	7	6	5	6	7	6	7	6	7	6	7	5	6	5	7	6	7	6	7	6	7	6	6	6	6	7	6	7	6	7	6	7	6			
127	7	6	7	4	4	4	6	5	6	2	3	1	7	6	7	6	7	7	6	5	6	5	6	5	6	5	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6			
128	6	7	6	1	3	4	6	5	6	3	2	1	7	6	5	5	6	5	6	7	6	6	6	7	6	6	6	6	5	6	5	6	6	5	6	7	6	7	6	7	7	7		
129	7	6	7	1	2	2	5	6	5	5	4	5	7	6	7	6	5	6	5	4	5	6	7	6	7	6	7	6	7	6	6	7	6	7	7	7	7	7	7	7	5	6		
130	5	6	5	6	6	5	7	6	5	3	1	2	5	6	7	6	5	5	6	7	6	6	5	5	7	7	6	5	6	5	7	7	6	7	7	7	6	7	6	7	7	7		
131	5	6	5	6	5	6	7	6	5	1	2	1	5	5	6	5	6	7	6	5	6	6	7	6	5	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	7	6	7	7	7	6	7		
132	7	7	6	6	5	6	6	7	6	1	2	2	6	7	6	7	7	6	5	6	5	6	7	6	5	6	7	5	6	7	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	7		
133	4	5	4	5	6	6	4	5	6	3	2	3	6	7	6	5	6	7	6	5	6	7	6	5	6	6	5	6	5	6	6	6	7	6	7	6	7	7	7	7	6	7		
134	7	7	6	6	5	6	6	7	6	3	3	1	6	7	6	5	6	6	7	6	5	5	6	7	4	5	5	6	5	4	6	7	7	7	6	7	6	7	6	7	6	7		
135	5	6	5	5	6	6	7	6	7	6	6	6	5	6	7	6	5	6	6	7	6	5	6	7	6	6	5	6	5	6	7	6	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	
136	7	6	7	5	6	6	5	6	7	7	6	5	7	6	7	7	6	7	6	5	6	7	6	5	5	5	7	6	5	6	6	6	5	5	5	6	6	7	6	7	6	7		
137	7	6	7	5	6	6	5	6	7	6	7	6	5	6	5	5	6	7	7	6	5	6	7	6	5	7	5	6	7	6	6	6	7	6	7	6	7	7	7	7	7	6		
138	7	6	7	6	6	6	5	6	7	7	6	7	6	7	6	5	6	5	6	5	6	7	6	5	6	7	7	7	7	6	7	7	7	6	6	7	6	7	7	7	7	7		
139	7	6	7	6	5	6	7	6	7	6	5	6	7	7	6	5	6	5	6	5	6	6	5	6	7	6	5	6	5	6	7	7	6	6	7	7	7	7	7	7	6	6	7	
140	7	6	5	5	6	5	5	6	5	6	7	6	6	5	6	7	6	5	6	5	6	7	6	7	6	7	7	5	6	7	6	7	6	6	7	7	6	7	7	7	7	7		
141	7	6	7	7	7	6	6	7	6	5	6	5	6	7	6	5	6	6	7	6	5	7	6	5	5	6	6	5	6	5	6	7	7	7	6	7	6	7	7	7	7	6	7	
142	7	6	7	6	6	6	5	6	5	6	5	6	6	7	6	7	6	7	6	7	6	6	5	5	5	4	5	5	6	5	6	7	6	6	7	6	7	7	7	7	6	7	7	
143	4	5	4	4	4	5	6	5	6	7	6	7	6	5	6	5	6	7	6	5	6	6	5	6	5	6	6	6	7	6	7	6	6	7	7	7	6	7	6	7	6	7		
144	7	6	7	3	4	4	5	6	7	6	5	6	7	6	7	6	5	6	5	6	5	7	6	5	6	5	6	7	6	5	6	7	6	6	6	7	7	7	7	7	7	7	6	
145	7	6	7	3	2	2	7	6	5	6	5	6	5	6	7	6	6	6	7	6	5	6	7	6	6	6	6	6	5	6	7	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	
146	7	6	7	2	1	1	5	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	7	6	7	6	6	7	6	7	6	7	6	7	6	6	6	6	6	6	6	7	6	6	6
147	7	6	7	3	2	1	7	6	5	6	5	6	7	6	6	5	6	5	6	5	4	6	7	6	7	6	6	6	5	6	6	5	6	5	5	6	5	6	5	5	5	5	6	
148	5	6	5	6	6	7	6	5	5	4	5	6	5	6	6	5	6	5	4	5	6	7	6	5	6	4	4	5	6	5	6	7	6	5	6	6	6	5	5	6	6	5		

149	7	6	6	7	7	6	5	6	5	6	7	6	7	6	7	6	6	5	6	5	6	7	6	7	6	7	4	5	6	5	6	7	6	7	7	7	6	7	6	7						
150	7	6	7	6	7	6	5	6	5	5	6	6	7	6	5	6	7	6	5	6	6	7	7	6	6	6	6	6	7	6	6	6	6	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7			
151	6	7	6	6	7	6	5	6	6	7	6	5	6	7	6	7	6	7	6	6	7	6	7	7	7	6	7	7	6	7	7	6	6	7	7	7	6	7	6	7	7	7	7			
152	7	6	5	5	6	5	6	7	6	5	5	6	6	7	6	5	6	5	6	5	6	7	7	6	6	6	7	6	7	6	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7		
153	5	6	5	6	7	6	5	6	5	6	5	6	7	6	7	6	5	5	6	7	7	6	7	6	7	6	7	6	7	7	7	6	6	6	7	6	7	6	6	6	6	7				
154	7	5	7	6	7	6	5	6	6	7	6	7	7	6	6	7	6	5	6	7	6	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	6	7	7	7	7	7	6	6	7	7			
155	7	7	6	5	6	5	6	5	6	5	6	7	5	6	5	6	5	6	7	6	5	7	6	7	6	7	7	7	7	7	7	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7		
156	7	6	7	6	5	6	5	6	5	6	5	5	6	7	6	5	6	5	6	5	6	7	6	7	7	6	7	6	7	6	7	7	6	6	7	7	7	7	7	6	7	7	7			
157	7	6	7	6	6	7	7	6	7	6	6	7	6	7	6	5	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	7	7	6	7	7	7	6	7	7	7	7	6	7	7	7	7		
158	7	7	5	6	5	6	7	6	7	6	6	7	7	6	7	6	5	6	6	5	6	7	7	6	7	6	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6	6	7	7	7	7		
159	6	6	7	6	7	6	7	7	6	5	6	5	6	7	6	5	6	7	6	5	6	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7		
160	4	5	4	5	6	5	5	6	5	6	5	5	5	5	6	5	6	6	5	5	6	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	6	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7		
161	5	6	6	7	7	6	7	7	7	6	7	6	7	6	6	7	6	7	7	7	6	6	6	7	6	7	6	7	6	6	7	6	6	7	7	7	6	7	7	7	6	7	7	6	7	
162	7	6	7	6	5	6	5	5	6	7	6	7	6	5	6	5	5	6	7	6	7	7	7	6	7	6	7	6	7	6	7	7	7	6	7	7	7	6	6	7	6	7	6	7		
163	7	7	6	5	6	5	6	7	6	5	6	6	7	6	7	6	7	7	6	5	5	6	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	6	6	7	7	7	7	7	6	7	6	6			
164	7	6	7	6	7	6	5	6	5	6	7	6	4	5	4	5	6	5	6	7	6	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	6	7	6	7	7	7	7	7	7	5		
165	7	6	7	6	5	6	5	6	7	6	7	7	6	5	6	7	6	7	6	7	6	7	7	6	7	7	7	7	7	7	6	5	5	6	7	6	7	6	6	7	6	5	6			
166	5	6	5	6	6	5	5	6	5	6	7	6	7	6	7	6	6	7	6	5	6	7	6	7	6	7	7	7	7	7	6	6	6	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	6		
167	7	6	7	6	6	5	6	6	5	6	7	6	6	7	6	7	6	5	6	7	6	7	6	6	7	6	7	7	7	7	6	6	6	6	6	7	7	6	6	6	6	6	7	6		
168	7	7	6	5	6	5	6	7	6	5	5	6	7	6	5	5	5	6	7	6	7	6	7	7	7	6	7	7	7	7	6	7	5	6	6	6	6	6	7	7	7	7	6	6		
169	7	6	7	6	5	6	5	6	5	6	7	7	6	7	6	5	6	5	5	6	5	6	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6	6	7	7	6	6	6	6	6	6	6	7	6		
170	7	7	6	6	5	6	5	7	6	5	6	6	5	5	6	5	6	7	6	5	5	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	
171	6	7	6	7	6	7	6	5	6	7	6	7	6	7	6	5	6	7	6	5	6	7	6	7	7	7	7	7	7	6	7	6	7	6	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	
172	7	6	6	5	6	5	6	7	6	5	6	7	6	5	6	5	6	7	6	5	6	7	6	7	7	6	7	6	6	7	6	6	7	6	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	6	7
173	5	6	5	6	6	5	5	6	7	7	6	5	6	5	6	7	6	5	5	6	7	6	6	6	6	6	5	6	5	5	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	

174	7	7	6	5	6	5	5	6	5	5	7	6	5	5	6	5	6	7	6	5	5	6	7	6	7	7	6	7	6	7	6	7	7	7	6	7	7	7	6	7	7		
175	7	6	7	6	7	6	7	6	5	6	5	6	6	5	6	7	6	5	6	5	6	7	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	7	6	6	7	7	7	7	7	7	
176	5	6	5	6	7	6	7	6	7	6	7	6	6	5	6	7	6	6	7	6	5	7	6	7	6	7	6	7	6	7	7	7	6	6	7	7	7	6	7	7	7	6	
177	7	6	7	6	5	6	5	6	7	6	5	6	5	6	5	5	6	7	6	5	5	7	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	
178	7	6	7	6	5	6	7	6	5	6	7	5	6	6	7	6	7	6	5	6	5	6	5	6	6	5	5	5	5	5	5	7	7	6	7	6	7	7	7	6	7	6	7
179	7	6	6	7	6	5	6	5	4	5	6	5	6	6	5	6	5	6	6	7	6	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	6	5	6	5	6	6	6	6	6	5	6	6
180	6	7	6	5	6	7	6	5	6	5	6	7	6	5	6	5	6	7	6	5	6	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	7	6	6	6	6	6	7	6	6
181	6	7	6	7	6	5	6	5	6	7	6	5	6	5	6	7	7	6	5	6	5	7	6	5	6	5	6	7	6	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5
182	7	6	6	6	7	6	5	4	5	5	6	5	6	7	6	5	6	6	5	6	5	6	7	7	7	6	7	7	7	7	5	5	6	6	5	5	6	6	5	5	5	5	5
183	7	7	6	7	6	6	6	7	7	7	6	7	7	6	7	6	7	6	7	6	6	7	7	7	6	6	7	4	5	5	5	6	5	6	5	5	6	5	6	5	5	5	5
184	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	6	7	6	5	6	6	7	6	5	6	7	6	5	5	5	6	5	6	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
185	4	4	4	4	4	5	6	4	4	4	4	5	5	5	6	6	7	6	7	6	5	7	7	7	6	7	6	7	6	7	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	
186	7	7	7	7	6	7	6	7	6	7	6	7	7	6	7	6	7	6	6	7	7	7	6	7	7	6	7	6	6	6	7	7	7	6	7	6	7	7	6	7	6	7	
187	5	5	5	5	5	6	5	6	5	6	5	6	6	5	6	6	7	6	7	6	5	6	7	6	6	7	6	6	6	6	5	5	5	5	6	6	7	6	7	6	7	6	
188	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	7	4	7	6	6	5	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	
189	7	6	7	6	7	6	5	6	5	6	7	7	6	5	6	5	6	7	6	7	6	7	7	7	6	7	7	7	6	7	5	7	5	5	6	6	6	7	6	7	7	6	
190	7	6	7	6	7	5	6	5	6	6	7	6	7	6	7	6	7	7	6	5	6	6	7	7	7	7	6	6	7	6	6	7	6	7	6	7	7	7	7	7	7	6	7
191	5	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	5	6	5	6	7	6	7	6	6	5	6	6	6	6	7	6	6	6	7	7	7	6	7	7	7	7	7	6	6	7	7	7
192	7	6	6	7	6	5	6	5	6	7	6	5	5	6	5	6	5	6	5	6	5	7	6	6	6	7	2	5	5	6	6	7	6	6	6	7	7	6	7	6	7	7	
193	6	7	7	7	6	7	6	7	7	6	7	7	6	6	5	6	5	6	7	6	5	3	2	2	2	3	2	2	2	2	7	6	7	7	7	6	6	6	7	7	7	7	
194	5	6	5	7	7	6	7	6	7	7	7	7	5	5	6	5	6	7	6	5	6	2	2	3	2	2	3	1	3	2	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
195	7	6	6	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	2	1	1	1	2	2	1	1	1	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
196	6	6	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	6	6	6	5	6	7	6	6	6	2	2	2	2	2	2	2	3	2	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
197	7	6	7	6	7	6	7	6	5	6	5	6	3	4	3	3	4	4	4	3	4	2	2	2	3	2	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4
198	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	1	3	3	3	2	3	4	4	4	4	4	5	5	6	6	6	6	6	7

199	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4
200	2	3	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	4	1	1	1	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	1	2	4	5	5	5	5	5



FEB UNDIP

LAMPIRAN C: PRE-TEST INSTRUMEN DAN HASIL EKSTRAKSI INDIKATOR

PRE-TEST INSTRUMEN

Component Matrix^a

	Component 1
TL1	.883
TL2	.956
TL3	.902
TL4	.794
TL5	.855
TL6	.861
TL7	.918
TL8	.911
TL9	.928
TL10	.935
TL11	.855
TL12	.876

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

a. 1 components extracted.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.843
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	474.215
	df	66
	Sig.	.000

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.918	12

Component Matrix^a

	Component 1
HPWS1	.880
HPWS2	.847
HPWS3	.856
HPWS4	.893
HPWS5	.918
HPWS6	.916
HPWS7	.836

HPWS8	.894
HPWS9	.832

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.899
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	281.725
	df	36
	Sig.	.000

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.960	9

Component Matrix^a

	Component 1
KSB1	.862
KSB2	.839
KSB3	.816
KSB4	.782
KSB5	.875
KSB6	.685
KSB7	.796
KSB8	.884
KSB9	.832

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.823
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	230.165
	df	36
	Sig.	.000

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.938	9

Component Matrix^a

	Component 1
EP1	.844
EP2	.910
EP3	.878
EP4	.819
EP5	.822
EP6	.892
EP7	.831
EP8	.866
EP9	.871
EP10	.831
EP11	.839
EP12	.832

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.887
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	354.365
	df	66
	Sig.	.000

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.966	12

HASIL EKSTRAKSI INDIKATOR

Rotated Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
TL4	.914			
TL6	.901			
TL3		.908		
TL1		.896		
TL12			.909	
TL11			.882	
TL7				.851
TL8				.796

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. .858

Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1163.011
	df	28
	Sig.	.000

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
HPWS8	.795		
HPWS9	.777		
HPWS6		.732	
HPWS5		.905	
HPWS2			.791
HPWS1			.898

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.849
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	450.391
	df	15
	Sig.	.000

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
KSB1	.799		
KSB3	.765		
KSB4		.860	
KSB6		.696	
KSB7			.819
KSB8			.658

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.937
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	916.547
	df	15
	Sig.	.000

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
EP11	.879	
EP8	.825	
EP4		.916
EP3		.803

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.767
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	378.231
	df	6
	Sig.	.000



LAMPIRAN D: *Output* Pemenuhan Uji Model *Structural Equation Model* Implied (for all variables) Covariances (Group number 1 - Default model)

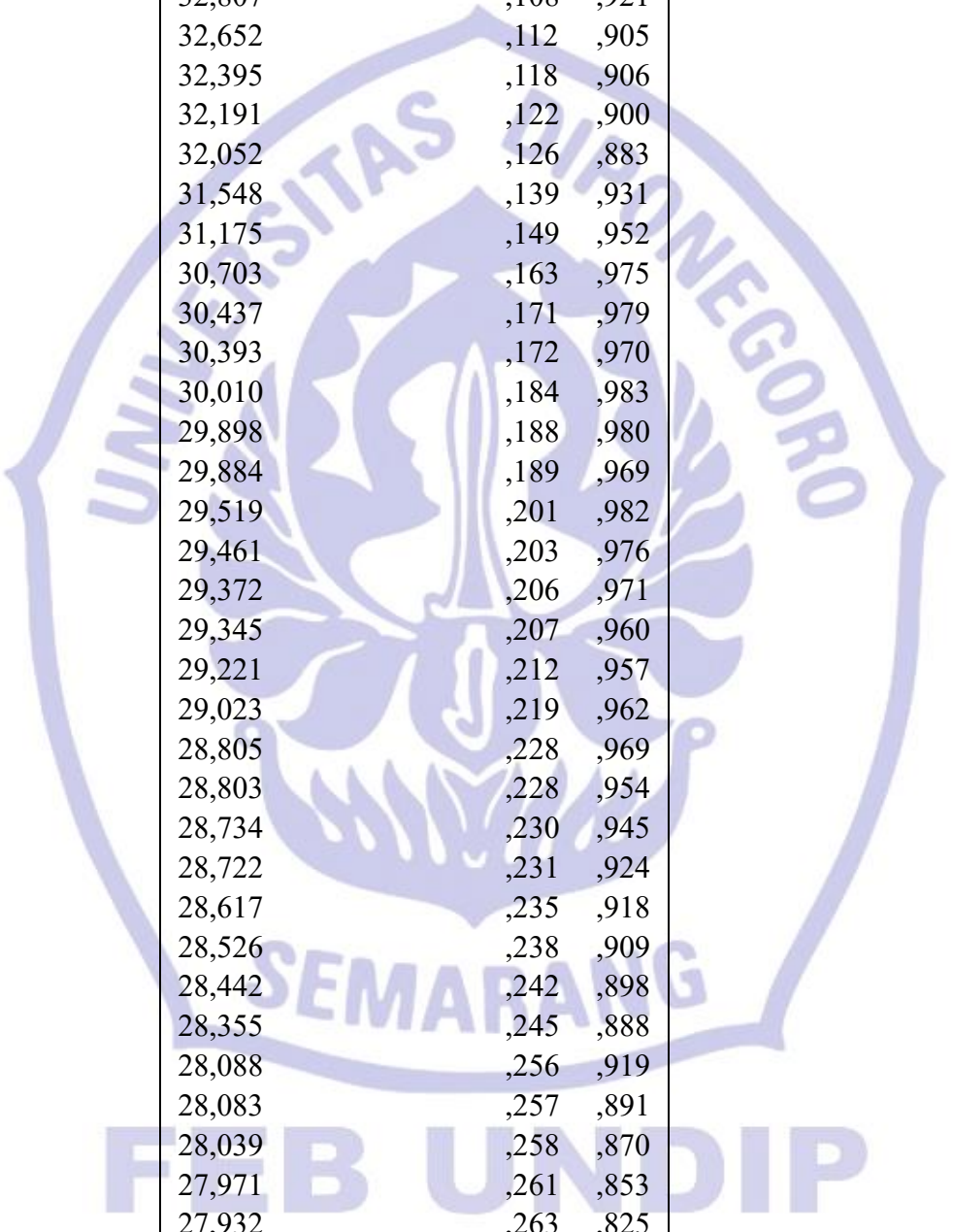
[illegible]

Assessment of normality (Group number 1)

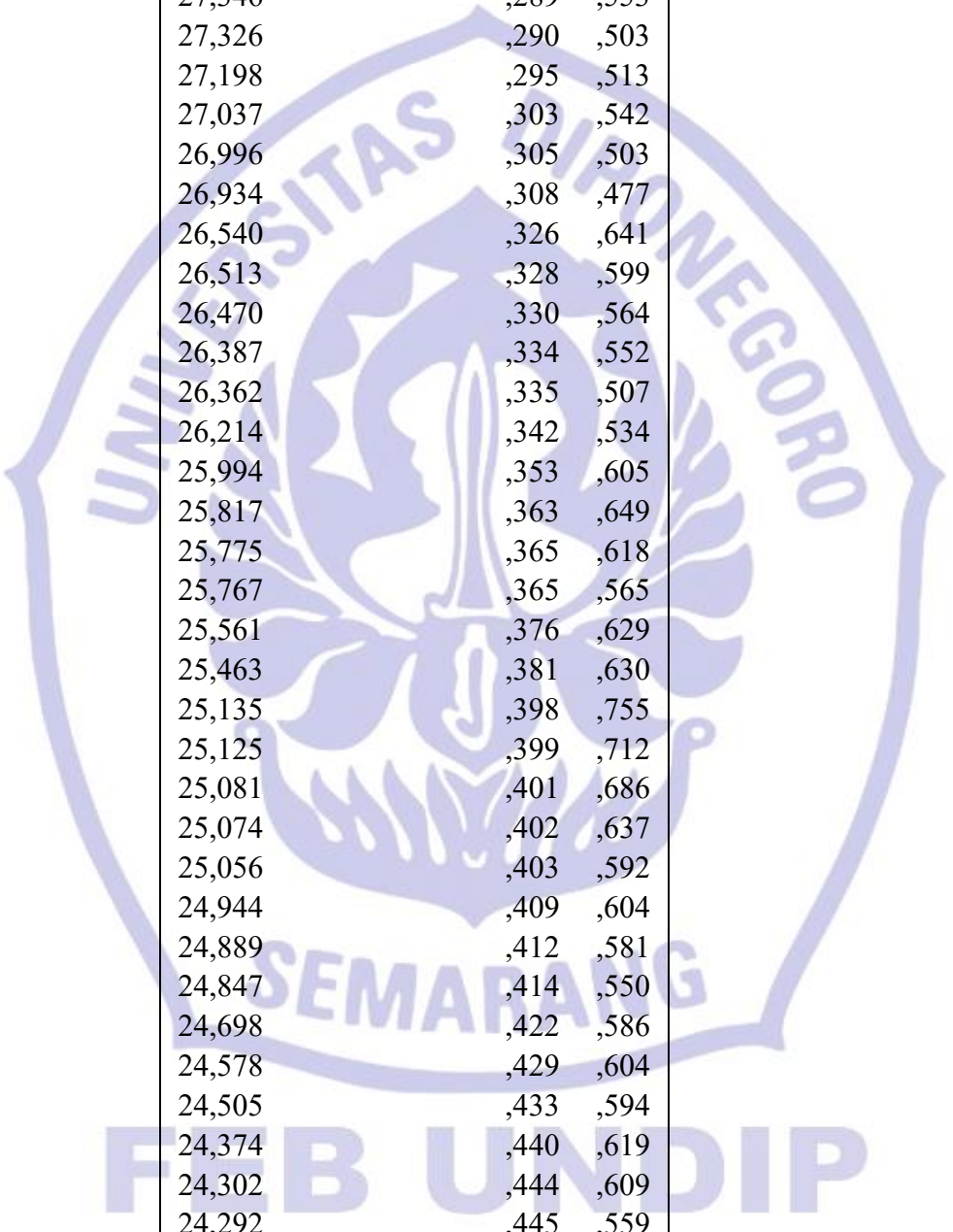
Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
EP4N	,000	,845	,481	2,770	-,450	-1,295
EP8N	,000	,845	,763	4,392	-,398	-1,147
HPWS1N	,000	,845	,214	1,233	-,923	-2,659
HPWS2N	,000	,845	-,143	-,822	-,525	-1,511
HPWS5N	,000	,845	,231	1,333	-,701	-2,019
HPWS6N	,000	,845	-,090	-,516	-,812	-2,338
HPWS8N	,000	,845	-,347	-2,000	-,088	-,252
HPWS9N	,000	,778	-,308	-1,774	-,317	-,911
TL7N	,000	,845	-,434	-2,501	-,226	-,651
TL8N	,000	,778	-,245	-1,410	-,037	-,107
EP3N	,000	,845	,360	2,075	-,158	-,456
EP11N	,000	,845	,401	2,310	-,498	-1,434
KSB8N	,000	,845	,040	,230	-,517	-1,489
KSB7N	,000	,845	,254	1,462	-,452	-1,301
KSB4N	,000	,845	,397	2,286	-,411	-1,183
KSB6N	,000	,778	,302	1,742	-,869	-2,503
KSB1N	,000	,845	,398	2,292	-,451	-1,300
KSB3N	,000	,845	,240	1,385	-,513	-1,476
TL12N	,000	,845	-,121	-,697	-,634	-1,826
TL11N	,000	,845	-,373	-2,150	-,698	-2,009
TL3N	,000	,845	,136	,785	-1,197	-3,448
TL1N	,000	,845	,357	2,057	-1,405	-4,045
TL6N	,000	,845	-,031	-,178	-,452	-1,303
TL4N	,000	,845	-,039	-,227	-,589	-1,697
Multivariate					-6,978	-1,393

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
79	45,835	,005	,603
192	40,165	,021	,917
3	37,750	,037	,978
117	37,552	,039	,950
120	37,081	,043	,932
60	36,600	,048	,919
59	36,290	,051	,890
69	36,198	,053	,825
63	35,714	,058	,828
121	35,214	,065	,843
182	34,785	,072	,851
39	34,293	,080	,875



Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
131	33,472	,095	,943
114	33,113	,102	,949
133	32,811	,108	,951
25	32,807	,108	,921
129	32,652	,112	,905
105	32,395	,118	,906
193	32,191	,122	,900
160	32,052	,126	,883
23	31,548	,139	,931
130	31,175	,149	,952
101	30,703	,163	,975
145	30,437	,171	,979
100	30,393	,172	,970
111	30,010	,184	,983
97	29,898	,188	,980
33	29,884	,189	,969
119	29,519	,201	,982
5	29,461	,203	,976
37	29,372	,206	,971
14	29,345	,207	,960
71	29,221	,212	,957
164	29,023	,219	,962
126	28,805	,228	,969
64	28,803	,228	,954
191	28,734	,230	,945
115	28,722	,231	,924
11	28,617	,235	,918
15	28,526	,238	,909
135	28,442	,242	,898
8	28,355	,245	,888
95	28,088	,256	,919
65	28,083	,257	,891
151	28,039	,258	,870
13	27,971	,261	,853
157	27,932	,263	,825
170	27,806	,268	,827
185	27,625	,276	,847
16	27,622	,276	,807
57	27,589	,278	,773
58	27,535	,280	,747
96	27,507	,281	,707



Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
24	27,477	,283	,665
139	27,464	,283	,612
83	27,383	,287	,595
50	27,346	,289	,553
93	27,326	,290	,503
147	27,198	,295	,513
85	27,037	,303	,542
61	26,996	,305	,503
187	26,934	,308	,477
30	26,540	,326	,641
22	26,513	,328	,599
146	26,470	,330	,564
148	26,387	,334	,552
137	26,362	,335	,507
127	26,214	,342	,534
51	25,994	,353	,605
167	25,817	,363	,649
17	25,775	,365	,618
123	25,767	,365	,565
109	25,561	,376	,629
180	25,463	,381	,630
103	25,135	,398	,755
108	25,125	,399	,712
62	25,081	,401	,686
28	25,074	,402	,637
66	25,056	,403	,592
196	24,944	,409	,604
177	24,889	,412	,581
188	24,847	,414	,550
106	24,698	,422	,586
163	24,578	,429	,604
125	24,505	,433	,594
181	24,374	,440	,619
44	24,302	,444	,609
140	24,292	,445	,559
179	24,261	,447	,522
195	24,113	,455	,560
169	24,072	,457	,530
178	24,065	,458	,478
42	24,051	,459	,430
1	24,050	,459	,376

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
27	24,015	,461	,344
132	23,960	,464	,325
6	23,945	,465	,284
171	23,778	,474	,329
31	23,770	,475	,284
128	23,759	,475	,244



Sample Moments (Group number 1)

	EP4 N	EP8 N	HPWS 1N	HPWS 2N	HPWS 5N	HPWS 6N	HPWS 8N	HPWS 9N	TL7 N	TL8 N	EP3 N	EP11 N	KSB8 N	KSB7 N	KSB4 N	KSB6 N	KSB1 N	KSB3 N	TL12 N	TL11 N	TL3 N	TL1 N	TL6 N	TL4 N
EP4N	,046																							
EP8N	,019	,044																						
HPWS1N	,016	,020	,056																					
HPWS2N	,009	,016	,024	,044																				
HPWS5N	,009	,008	,016	,010	,066																			
HPWS6N	,013	,012	,014	,013	,024	,044																		
HPWS8N	,004	,010	,014	,012	,012	,014	,036																	
HPWS9N	,008	,011	,017	,009	,019	,014	,015	,037																
TL7N	,004	,004	,006	,005	,007	,009	,006	,004	,042															
TL8N	,011	,009	,011	,009	,006	,006	,002	,002	,022	,036														
EP3N	,022	,019	,013	,014	,005	,013	,010	,009	,008	,011	,042													
EP11N	,014	,019	,009	,011	,000	,008	,013	,007	,008	,011	,018	,040												
KSB8N	,014	,013	,012	,012	,019	,011	,010	,011	,000	,006	,014	,012	,045											
KSB7N	,013	,013	,011	,009	,011	,014	,013	,010	,005	,006	,013	,011	,026	,047										
KSB4N	,017	,010	,018	,012	,017	,011	,012	,015	,002	,006	,014	,012	,026	,024	,050									
KSB6N	,016	,013	,016	,010	,016	,013	,010	,012	,003	,010	,016	,012	,028	,022	,032	,052								
KSB1N	,017	,012	,012	,009	,017	,013	,010	,010	,004	,010	,016	,011	,025	,023	,025	,024	,050							
KSB3N	,018	,013	,016	,010	,016	,012	,014	,009	,001	,006	,012	,009	,022	,025	,025	,024	,027	,051						
TL12N	,008	,010	,012	,007	-,002	,005	,004	,000	,013	,015	,008	,013	,009	,007	,008	,010	,007	,007	,058					
TL11N	,009	,012	,009	,007	,002	,008	,004	,000	,014	,015	,010	,013	,008	,009	,005	,008	,006	,009	,041	,058				
TL3N	,009	,011	,017	,015	,007	,011	,009	,005	,017	,021	,019	,014	,012	,006	,014	,017	,015	,008	,025	,026	,071			
TL1N	,013	,014	,020	,015	,008	,009	,008	,006	,018	,026	,021	,015	,013	,009	,017	,019	,016	,010	,031	,031	,063	,080		
TL6N	,008	,010	,003	,007	-,002	,007	,005	-,001	,013	,018	,012	,012	,003	,005	-,002	,005	,005	,001	,019	,017	,018	,016	,051	
TL4N	,005	,005	,002	,005	-,004	,004	,004	-,004	,015	,018	,008	,010	,003	,002	-,001	,002	,007	,003	,017	,020	,017	,017	,041	,056

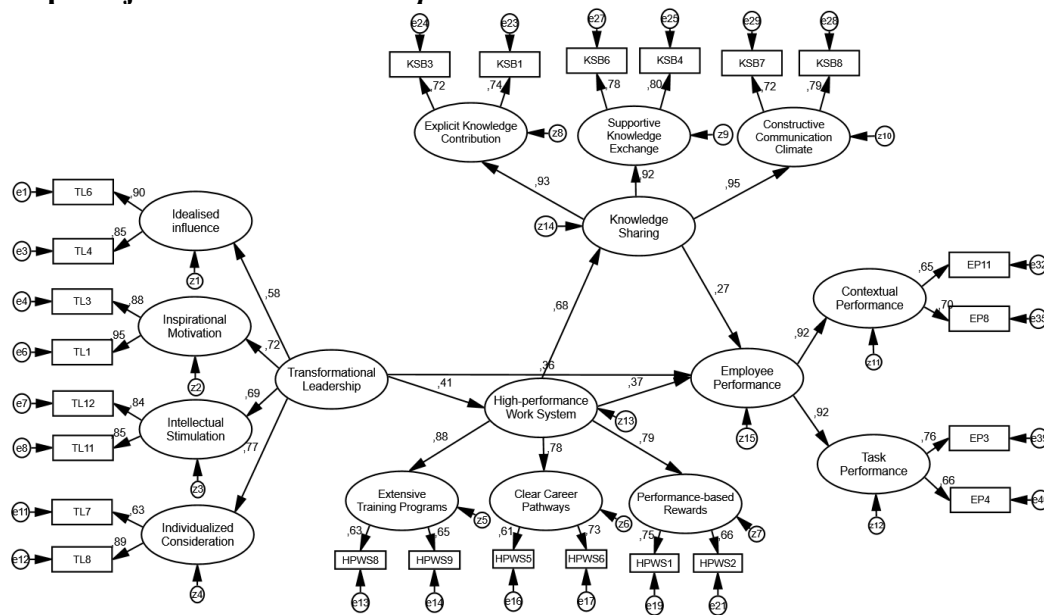
Condition number = 42,027

Eigenvalues

,342 ,165 ,081 ,075 ,064 ,058 ,044 ,041 ,037 ,033 ,030 ,028 ,024 ,023 ,022 ,020 ,018 ,017 ,016 ,015 ,014 ,013 ,012 ,008

Determinant of sample covariance matrix = ,000

Output Uji Model Structural Equation Model



Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	65	288,765	235	,010	1,229
Saturated model	300	,000	0		
Independence model	24	2124,846	276	,000	7,699

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,864	,840	,972	,966	,971
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,034	,018	,047	,984
Independence model	,184	,177	,191	,000

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
HPWS <--- TL	,359	,104	3,464	***	par_18
KS <--- HPWS	,999	,191	5,231	***	par_20
EP <--- HPWS	,473	,200	2,362	,018	par_19
EP <--- KS	,239	,113	2,120	,034	par_21
EP <--- TL	,406	,121	3,355	***	par_22

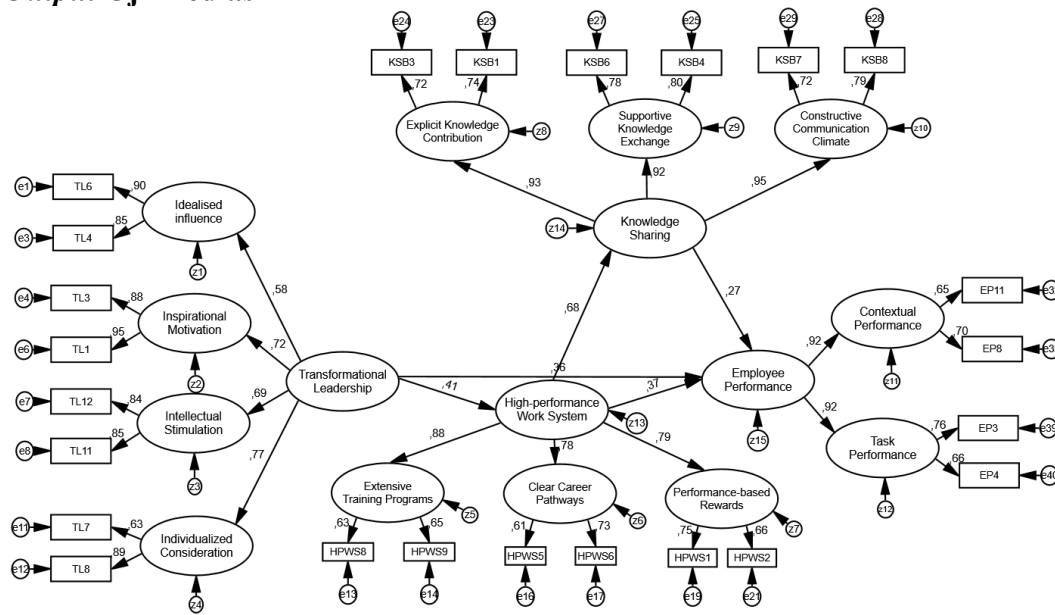
			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
TLII	<---	TL	1,000				
TLIM	<---	TL	1,429	,252	5,675	***	par_4
TLIS	<---	TL	1,177	,216	5,450	***	par_5
TLIC	<---	TL	,842	,176	4,792	***	par_11
HPWSC	<---	HPWS	1,157	,240	4,829	***	par_15
EPCP	<---	EP	1,000				
EPTP	<---	EP	1,057	,154	6,866	***	par_16
KSBSK	<---	KS	1,072	,124	8,675	***	par_17
KSBE	<---	KS	1,000				
KSBC	<---	KS	1,041	,118	8,826	***	par_24
HPWSE	<---	HPWS	1,000				
HPWSP	<---	HPWS	1,326	,238	5,582	***	par_25
TL4N	<---	TLII	,982	,111	8,826	***	par_1
TL6N	<---	TLII	1,000				
TL1N	<---	TLIM	1,150	,087	13,177	***	par_2
TL3N	<---	TLIM	1,000				
TL11N	<---	TLIS	1,016	,110	9,272	***	par_3
TL12N	<---	TLIS	1,000				
KSB3N	<---	KSBE	,984	,110	8,940	***	par_6
KSB1N	<---	KSBE	1,000				
KSB6N	<---	KSBSK	,991	,094	10,511	***	par_7
KSB4N	<---	KSBSK	1,000				
KSB7N	<---	KSBC	,931	,097	9,580	***	par_8
KSB8N	<---	KSBC	1,000				
EP11N	<---	EPCP	,887	,125	7,079	***	par_9
EP3N	<---	EPTP	1,000				
TL8N	<---	TLIC	1,291	,190	6,811	***	par_10
TL7N	<---	TLIC	1,000				
HPWS9N	<---	HPWSE	1,049	,172	6,107	***	par_12
HPWS8N	<---	HPWSE	1,000				
HPWS6N	<---	HPWSC	,980	,170	5,780	***	par_13
HPWS5N	<---	HPWSC	1,000				
HPWS2N	<---	HPWSP	,775	,120	6,437	***	par_14
HPWS1N	<---	HPWSP	1,000				
EP8N	<---	EPCP	1,000				
EP4N	<---	EPTP	,915	,120	7,604	***	par_23

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
HPWS	<---	TL	,405
KS	<---	HPWS	,684

			Estimate
EP	<---	HPWS	,367
EP	<---	KS	,271
EP	<---	TL	,355
TLII	<---	TL	,582
TLIM	<---	TL	,724
TLIS	<---	TL	,690
TLIC	<---	TL	,765
HPWSC	<---	HPWS	,778
EPCP	<---	EP	,919
EPTP	<---	EP	,923
KSBSK	<---	KS	,916
KSBE	<---	KS	,927
KSBC	<---	KS	,953
HPWSE	<---	HPWS	,879
HPWSP	<---	HPWS	,785
TL4N	<---	TLII	,846
TL6N	<---	TLII	,898
TL1N	<---	TLIM	,948
TL3N	<---	TLIM	,875
TL11N	<---	TLIS	,852
TL12N	<---	TLIS	,841
KSB3N	<---	KSBE	,723
KSB1N	<---	KSBE	,740
KSB6N	<---	KSBSK	,779
KSB4N	<---	KSBSK	,800
KSB7N	<---	KSBC	,715
KSB8N	<---	KSBC	,788
EP11N	<---	EPCP	,650
EP3N	<---	EPTP	,755
TL8N	<---	TLIC	,886
TL7N	<---	TLIC	,635
HPWS9N	<---	HPWSE	,650
HPWS8N	<---	HPWSE	,630
HPWS6N	<---	HPWSC	,729
HPWS5N	<---	HPWSC	,609
HPWS2N	<---	HPWSP	,656
HPWS1N	<---	HPWSP	,750
EP8N	<---	EPCP	,702
EP4N	<---	EPTP	,662

Output Uji Mediasi



Model test:
chi-square = 288,765; df = 235; Significance level = .010; Relative chi-square = 1,229; TLI = .966; CFI = .971; IFI = .972; NFI = .864; RMSEA = .034

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
HPWS	<---	TL	,359	,104	3,464	***	B_Path
KS	<---	HPWS	,999	,191	5,231	***	D_Path
EP	<---	HPWS	,473	,200	2,362	,018	C_Path
EP	<---	KS	,239	,113	2,120	,034	E_Path
EP	<---	TL	,406	,121	3,355	***	A_Path
TLII	<---	TL	1,000				
TLIM	<---	TL	1,429	,252	5,675	***	par_9
TLIS	<---	TL	1,177	,216	5,450	***	par_10
TLIC	<---	TL	,842	,176	4,792	***	par_16
HPWSC	<---	HPWS	1,157	,240	4,829	***	par_20
EPCP	<---	EP	1,000				
EPTP	<---	EP	1,057	,154	6,866	***	par_21
KSBSK	<---	KS	1,072	,124	8,675	***	par_22
HPWSP	<---	HPWS	1,326	,238	5,582	***	par_24
HPWSE	<---	HPWS	1,000				
KSBC	<---	KS	1,041	,118	8,826	***	par_25
KSBE	<---	KS	1,000				
TL4N	<---	TLII	,982	,111	8,826	***	par_6
TL6N	<---	TLII	1,000				
TL1N	<---	TLIM	1,150	,087	13,177	***	par_7
TL3N	<---	TLIM	1,000				
TL11N	<---	TLIS	1,016	,110	9,272	***	par_8

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
TL12N	<---	TLIS	1,000				
KSB3N	<---	KSBE	,984	,110	8,940	***	par_11
KSB1N	<---	KSBE	1,000				
KSB6N	<---	KSBSK	,991	,094	10,511	***	par_12
KSB4N	<---	KSBSK	1,000				
KSB7N	<---	KSBC	,931	,097	9,580	***	par_13
KSB8N	<---	KSBC	1,000				
EP11N	<---	EPCP	,887	,125	7,079	***	par_14
EP3N	<---	EPTP	1,000				
TL8N	<---	TLIC	1,291	,190	6,811	***	par_15
TL7N	<---	TLIC	1,000				
HPWS9N	<---	HPWSE	1,049	,172	6,107	***	par_17
HPWS8N	<---	HPWSE	1,000				
HPWS6N	<---	HPWSC	,980	,170	5,780	***	par_18
HPWS5N	<---	HPWSC	1,000				
HPWS2N	<---	HPWSP	,775	,120	6,437	***	par_19
HPWS1N	<---	HPWSP	1,000				
EP8N	<---	EPCP	1,000				
EP4N	<---	EPTP	,915	,120	7,604	***	par_23

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
HPWS	<---	TL	,405
KS	<---	HPWS	,684
EP	<---	HPWS	,367
EP	<---	KS	,271
EP	<---	TL	,355
TLII	<---	TL	,582
TLIM	<---	TL	,724
TLIS	<---	TL	,690
TLIC	<---	TL	,765
HPWSC	<---	HPWS	,778
EPCP	<---	EP	,919
EPTP	<---	EP	,923
KSBSK	<---	KS	,916
HPWSP	<---	HPWS	,785
HPWSE	<---	HPWS	,879
KSBC	<---	KS	,953
KSBE	<---	KS	,927
TL4N	<---	TLII	,846
TL6N	<---	TLII	,898

		Estimate
TL1N	<--- TLIM	,948
TL3N	<--- TLIM	,875
TL11N	<--- TLIS	,852
TL12N	<--- TLIS	,841
KSB3N	<--- KSBE	,723
KSB1N	<--- KSBE	,740
KSB6N	<--- KSBSK	,779
KSB4N	<--- KSBSK	,800
KSB7N	<--- KSBC	,715
KSB8N	<--- KSBC	,788
EP11N	<--- EPCP	,650
EP3N	<--- EPTP	,755
TL8N	<--- TLIC	,886
TL7N	<--- TLIC	,635
HPWS9N	<--- HPWSE	,650
HPWS8N	<--- HPWSE	,630
HPWS6N	<--- HPWSC	,729
HPWS5N	<--- HPWSC	,609
HPWS2N	<--- HPWSP	,656
HPWS1N	<--- HPWSP	,750
EP8N	<--- EPCP	,702
EP4N	<--- EPTP	,662

User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
M	,170	,014	,565	,030
Ma	,086	,003	,284	,042

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



ABRAHAM JORDY WINARTO

Jakarta, Indonesia | abrahamjordy99@gmail.com | +6281229600044 |

SUMMARY

Investment Banker at Waterfront Sekuritas Indonesia with end-to-end responsibility for the firm's investment banking activities. Experienced in leading the execution of capital markets transactions, including the preparation and launch of Initial Public Offerings (IPOs) for prospective clients. Previously experienced in leading Loan Division on one of private licensed rural bank, providing services for micro, small, and medium enterprise (MSMEs) in Jambi.

EDUCATION

UNIVERSITAS DIPONEGORO (UNDIP)

Bachelor of Science in Accounting

GPA 3.48 out of 4.00 (cum laude)

Semarang, Indonesia

August 2017 – November 2022

- Research exposure : Cost Accounting, Managerial Accounting, Risk Management, and Credit Analysis
- Thesis : The Effect of Enterprise Risk Management and Firm Financial Performance: Empirical Study on Manufacturing Companies Listed on The Indonesia Stock Exchange

PROFESSIONAL EXPERIENCES

WATERFRONT SEKURITAS INDONESIA Investment Banking

Jakarta, Indonesia
December 2024 – current

- Participate in client meetings and due diligence processes.
- Liaise with legal, accounting, and other advisory professionals involved in transactions.

DIREKTORAT JENDERAL KEKAYAAN NEGARA Internship

Jakarta, Indonesia
Juni – Agustus 2019

- Prepare analyst report of economic condition in Indonesia
- Assisted the senior staff in summarizing both internal and external meeting.

LEADERSHIP AND ACTIVITIES

SMA 3 SEMARANG ALUMNI (ALSTE INDONESIA) Head of Talent

Semarang, Indonesia
January 2022 – January 2023

- Work with other department heads to understand talent needs and allocate members accordingly.
- Maintain an updated database of members' skills, interests, and past contributions.
- Coordinate mentorship or coaching initiatives among alumni.

BADAN EKSEKUTIF MAHASISWA (BEM)
Chief of External Affairs

Semarang, Indonesia
November 2019 – November 2020

- Initiate and maintain relationships with external organizations, sponsors, NGOs, businesses, and media.
- Act as the official representative of the organization in external meetings, events, and collaborations.
- Coordinate with external speakers, guests, or partners involved in organizational events or programs.

LANGUAGE AND TECHNICAL EXPERTISE

Language : Native Indonesia, English

Certification : Tax Brevet A and B from Tax Training Center (2023)

Hard Skills: Accounting, investment banking, and credit

Soft Skills : Leadership, negotiation, and communication

