

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP  
*EMPLOYEE PERFORMANCE* DIMEDIASI *KNOWLEDGE SHARING*  
DAN *JOB CRAFTING*: STUDI PADA PEKERJA PT KILANG  
PERTAMINA BALIKPAPAN**

**SKRIPSI**



**Oleh**

**AFIF FADHILAH SA'ID**

**NIM: 210501110036**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG**

**2025**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP  
*EMPLOYEE PERFORMANCE* DIMEDIASI *KNOWLEDGE SHARING*  
DAN *JOB CRAFTING*: STUDI PADA PEKERJA PT KILANG  
PERTAMINA BALIKPAPAN**

**SKRIPSI**

Diajukan Kepada:

Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang  
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam Memperoleh  
Gelar Sarjana Manajemen (SM)



**Oleh**

**AFIF FADHILAH SA'ID**

**NIM: 210501110036**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG**

**2025**

**LEMBAR PERSETUJUAN**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE* DIMEDIASI  
*KNOWLEDGE SHARING* DAN *JOB CRAFTING*: STUDI PADA  
PEKERJA PT KILANG PERTAMINA BALIKPAPAN**

**SKRIPSI**

Oleh

**Afif Fadhilah Sa'id**

NIM : 210501110036

Telah Disetujui Pada Tanggal 7 Maret 2025

**Dosen Pembimbing,**



**Prof. Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, M.Si**

**NIP. 197202122003121003**

## LEMBAR PENGESAHAN

### **PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE* DIMEDIASI *KNOWLEDGE SHARING* DAN *JOB CRAFTING*: STUDI PADA PEKERJA PT KILANG PERTAMINA BALIKPAPAN**

#### **SKRIPSI**

Oleh

**AFIF FADHILAH SA'ID**

NIM : 210501110036

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji  
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan  
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M.)  
Pada 19 Maret 2025

Susunan Dewan Penguji:

1 Ketua Penguji

**Syahirul Alim, M.M**

NIP. 197712232009121002

2 Anggota Penguji

**Setiani, M.M**

NIP. 199009182018012002

3 Sekretaris Penguji

**Prof. Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, M.Si**

NIP. 197202122003121003

Tanda Tangan



Disahkan Oleh:

Ketua Program Studi,



**Dr. Muhammad Sulhan, SE, MM**

NIP. 197406042006041002

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Afif Fadhilah Sa'id  
NIM : 210501110036  
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

menyatakan bahwa “**Skripsi**” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul:

**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Employee Performance* dimediasi *Knowledge Sharing* dan *Job Crafting*: Studi pada Pekerja PT Kilang Pertamina Balikpapan** adalah hasil karya saya sendiri, bukan “duplikasi” dari karya orang lain. Selanjutnya apabila di kemudian hari ada “**klaim**” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 06 Maret 2025

Hormat saya,



Afif Fadhilah Sa'id

NIM: 210501110036

## HALAMAN PERSEMBAHAN

*Bismillahirrohmanirrohim, Alhamdulillah Bini'matihi Tatimmussholihat.* Dengan penuh kerendahan hati, segala pujian penulis panjatkan ke hadirat Allah 'Azza wa Jalla, Tuhan Yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang. Hanya dengan rahmat, kasih sayang, dan pertolongan-Nya, penulis mampu menyelesaikan skripsi ini. Semoga setiap usaha dan ilmu yang dipelajari menjadi amal yang bermanfaat dan diberkahi oleh-Nya.

Kepada kedua orang tua tercinta, Mohammad Said dan Laily Musa'adah, yang senantiasa menjadi sumber cinta, doa, dan semangat. Terima kasih atas segala pengorbanan, kasih sayang, dan doa yang tiada pernah putus. Skripsi ini penulis persembahkan sebagai wujud rasa terima kasih yang tak terhingga atas semua perjuangan dan dukungan yang telah diberikan. Semoga Allah 'Azza Wa Jalla selalu melimpahkan keberkahan dan kesehatan kepada Ayah dan Ibu, aamiin.

Untuk adik-adikku tersayang, Ahmad Nafis Ubaidillah, 'Atika Farah Khoirunisa, dan Aulia Izzatunnisa, yang selalu menjadi penyemangat dan inspirasi. Terima kasih atas doa, perhatian, dan kehangatan yang kalian berikan. Semoga pencapaian ini dapat menjadi contoh kecil untuk kalian terus mengejar mimpi dan tujuan hidup.

Teruntuk dosen pembimbing, Bapak Prof. Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, M.Si, terima kasih atas bimbingan, nasihat, dan ilmu yang telah diberikan selama proses penyusunan skripsi ini. Dukungan dan arahan Bapak telah menjadi kunci penting dalam penyelesaian karya ini. Semoga ilmu yang telah dibagikan menjadi amal yang tak terputus.

Dan terakhir, kepada diri saya sendiri, Afif Fadhilah Sa'id, terima kasih telah bertahan, bekerja keras, dan terus melangkah meskipun perjalanan ini tidak selalu mudah. Terima kasih telah menjadi sosok yang tangguh, sabar, dan tak pernah menyerah. Semoga pencapaian ini menjadi langkah awal untuk terus berproses menuju kehidupan yang lebih baik.

## MOTTO

إِنَّ الَّذِينَ قَالُوا رَبُّنَا اللَّهُ ثُمَّ اسْتَقَامُوا تَتَنَزَّلُ عَلَيْهِمُ الْمَلَائِكَةُ أَلَّا تَخَافُوا وَلَا تَحْزَنُوا وَأَبْشِرُوا  
بِالْجَنَّةِ الَّتِي كُنْتُمْ تُوعَدُونَ

*“Sesungguhnya orang-orang yang berkata, ‘Tuhan kami adalah Allah’ kemudian mereka meneguhkan pendirian mereka, maka malaikat-malaikat akan turun kepada mereka (dengan berkata), ‘Janganlah kamu merasa takut dan janganlah kamu bersedih hati; dan bergembiralah kamu dengan (memperoleh) surga yang telah dijanjikan kepadamu.’”*

وَتَوَكَّلْ عَلَى الْحَيِّ الَّذِي لَا يَمُوتُ وَسَبِّحْ بِحَمْدِهِ<sup>٢٠</sup> وَكَفَىٰ بِهِ بِذُنُوبِ عِبَادِهِ خَبِيرٌ

*“Dan bertawakallah kepada Allah Yang Hidup, Yang tidak mati, dan bertasbihlah dengan memuji-Nya. Dan cukuplah Dia Maha Mengetahui dosa hamba-hamba-Nya,”*

**“...Begitu analisisnya tepat, rasa senangnya akan berlipat ganda.”**

-Shinnichi Kudo

**“Yang sudah, boleh pulang”**

-Pak Sujud

## KATA PENGANTAR

*Alhamdulillah*, segala puji dan syukur peneliti panjatkan kehadirat Allah *Subhanahu Wa Ta'Ala* atas limpahan rahmat, berkah, serta karunia-Nya yang selalu menyertai setiap langkah penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini sebagai tugas akhir dalam rangka meraih gelar Sarjana Manajemen. Tak lupa, sholawat serta salam senantiasa tercurahkan kepada Nabi Muhammad *Shallallahu 'Alaihi Wasallam*, teladan umat, yang telah membawa kita dari zaman kegelapan menuju zaman yang penuh dengan ilmu pengetahuan.

Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul “**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Employee Performance* dimediasi *Knowledge Sharing* dan *Job Crafting*: Studi pada Pekerja PT Kilang Pertamina Balikpapan**”.

Penulis menyadari bahwa proses penyusunan skripsi ini tidak akan selesai tanpa bantuan, dukungan, dan doa dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan kerendahan hati, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. M. Zainuddin, M.A selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
2. Bapak Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.EI selaku Dekan Fakultas Ekonomi (FE) Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
3. Bapak Muhammad Sulhan, S.E., M.M selaku Kepala Program Studi Manajemen Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
4. Bapak Prof. Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, M.Si selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah dengan penuh kesabaran, perhatian, dan dedikasi memberikan arahan, masukan, serta motivasi yang sangat berarti dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini.
5. Bapak/Ibu Dosen Fakultas Ekonomi, khususnya Program Studi Manajemen yang telah memberikan ilmu, pengetahuan, dan pengalaman berharga selama masa studi.
6. Kedua Orang Tua, yang dengan kasih sayang, pengorbanan, doa yang tiada henti, serta dukungan moral dan material yang begitu besar, telah menjadi sumber kekuatan utama bagi penulis.

7. Adik-Adik, yang selalu memberikan semangat dengan caranya masing-masing. Kehadiran kalian menjadi penghiburan dan penyemangat tersendiri bagi penulis untuk terus melangkah.
8. Seluruh Pekerja PT Kilang Pertamina Balikpapan yang terlibat, terutama dari fungsi *Human Capital*, yang telah memberikan dukungan dan bantuan yang sangat berharga selama pelaksanaan penelitian ini.
9. *Ikhwani A'azzaniyallahu Wa Iyyakum*, KLSK 15, yang selalu menjadi tempat berbagi cerita, canda tawa, dan dukungan tanpa henti. Kehangatan persahabatan ini menjadi penyemangat luar biasa dalam perjalanan panjang ini.
10. Teman-Teman Eternal 21, yang selalu hadir sebagai sahabat terbaik sepanjang perjalanan akademik ini. Kebersamaan ini menjadi penguat luar biasa dalam menjalani setiap tantangan kuliah.
11. Teman-Teman Anomnawasena, atas kebersamaan, kerja sama, dan semangat yang tak pernah padam selama masa pengabdian kita. Kehadiran kalian memberikan warna dan kenangan tak terlupakan yang terus menjadi motivasi dalam perjalanan ini.
12. Seluruh pihak yang telah membantu dan mendukung penulis dalam penyusunan skripsi ini, baik secara langsung maupun tidak langsung. Dukungan, doa, serta bantuan yang diberikan sangat berarti bagi penulis. Semoga kebaikan yang telah diberikan mendapatkan balasan yang berlipat dari Allah *Ta'ala*.

Malang, 06 Maret 2025

Penulis'  


Afif Fadhilah Sa'id

## DAFTAR ISI

<b>LEMBAR PERSETUJUAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	<b>v</b>
<b>MOTTO</b> .....	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xiii</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>xiv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1    Latar Belakang .....	1
1.2    Rumusan Masalah .....	6
1.3    Tujuan Penelitian .....	6
1.4    Manfaat Penelitian .....	6
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b> .....	<b>8</b>
2.1    Kajian Empiris .....	8
2.2    Kajian Teoritis.....	19
2.3    Pengaruh Antar Variabel .....	29
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN</b> .....	<b>32</b>
3.1    Pendekatan Penelitian .....	32
3.2    Jenis Penelitian.....	32
3.3    Lokasi Penelitian.....	32
3.4    Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel .....	32
3.5    Definisi Operasional Variabel, Indikator, dan Item .....	34
3.6    Skala Pengukuran.....	35
3.7    Pengumpulan Data .....	36
3.8    Uji Instrumen .....	36
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b> .....	<b>40</b>
4.1    Gambaran Umum PT Kilang Pertamina Balikpapan.....	40
4.2    Distribusi Karakteristik Responden .....	43
4.3    Distribusi Variabel Penelitian .....	45
4.4    Hasil Analisis Data dengan <i>Partial Least Square</i> (PLS) .....	52
4.5    Pembahasan Hasil Hipotesis .....	60

<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>68</b>
5.1 Kesimpulan .....	68
5.2 Implikasi Penelitian .....	68
5.3 Saran .....	68
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>70</b>

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Hipotesis .....	31
Gambar 4.1 Logo PT Kilang Pertamina Balikpapan .....	41
Gambar 4.2 Struktur Organisasi PT Kilang Pertamina Balikpapan.....	42
Gambar 4.3 Hasil Uji Validitas Konvergen ( <i>Loading Factor</i> ).....	54

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	8
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel, Indikator, dan Item.....	34
Tabel 4.1 Distribusi Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	43
Tabel 4.2 Distribusi Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	43
Tabel 4.3 Distribusi Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	44
Tabel 4.4 Distribusi Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Bekerja .....	44
Tabel 4.5 Distribusi Jawaban Responden Variabel Kepemimpinan Transformasional (X).....	45
Tabel 4.6 Distribusi Jawaban Responden Variabel <i>Knowledge Sharing</i> (Z1) .....	48
Tabel 4.7 Distribusi Jawaban Responden Variabel <i>Job Crafting</i> (Z2).....	49
Tabel 4.8 Distribusi Jawaban Responden Variabel <i>Employee Performance</i> (Y).....	50
Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas Konvergen ( <i>Loading Factor</i> ).....	52
Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas Diskriminan ( <i>Cross Loading</i> ).....	55
Tabel 4.11 Nilai <i>Average Variance Extracted</i> (AVE).....	56
Tabel 4.12 Nilai <i>Composite Reliability</i> dan <i>Cronbach's Alpha</i> .....	56
Tabel 4.13 Hasil Uji <i>R-Square</i> dan <i>R-Square Adjusted</i> .....	57
Tabel 4.14 Hasil Uji Pengaruh Secara Langsung ( <i>Direct Effect</i> ).....	58
Tabel 4.15 Hasil Uji Pengaruh Secara Tidak Langsung ( <i>Indirect Effect</i> ) .....	59

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian.....	76
Lampiran 2. Tabulasi Data Mentah.....	80
Lampiran 3. Analisis Data.....	89
Lampiran 4. Surat Izin Penelitian Skripsi .....	94
Lampiran 5. Bukti Submit Artikel Jurnal.....	95
Lampiran 6. Biodata Peneliti .....	96
Lampiran 7. Jurnal Bimbingan .....	98
Lampiran 8. Bebas Plagiarisme .....	100

## ABSTRAK

Sa'id, Afif Fadhilah. 2025, SKRIPSI Judul: “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Employee Performance dimediasi Knowledge Sharing dan Job Crafting: Studi pada Pekerja PT Kilang Pertamina Balikpapan”

Pembimbing : Prof. Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, M.Si

Kata Kunci : Kepemimpinan Transformasional, *Knowledge Sharing*, *Job Crafting*, *Employee Performance*

---

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Employee Performance yang dimediasi oleh Knowledge Sharing dan Job Crafting. Latar belakang dari penelitian ini didasarkan pada pentingnya peran gaya kepemimpinan dalam membentuk kualitas kinerja karyawan, terutama di era industri yang dinamis dan kompetitif seperti yang dihadapi oleh PT Kilang Pertamina Balikpapan. Dalam upaya mencapai kinerja yang optimal, tidak hanya diperlukan pemimpin yang mampu menginspirasi, namun juga keterlibatan karyawan dalam proses berbagi pengetahuan serta kemampuan mereka dalam menyesuaikan tugas-tugas agar selaras dengan potensi dan tujuan pribadi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis *Partial Least Square - Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) melalui aplikasi Smart PLS 3.0 terhadap 108 responden yang merupakan karyawan dari berbagai fungsi di perusahaan tersebut.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional tidak memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap *Employee Performance*. Namun, secara tidak langsung, gaya kepemimpinan ini mampu meningkatkan kinerja karyawan melalui dua jalur mediasi yang signifikan, yaitu *Knowledge Sharing* dan *Job Crafting*. Temuan ini menekankan bahwa keefektifan kepemimpinan sangat bergantung pada sejauh mana karyawan terlibat dalam proses transfer pengetahuan serta mampu memodifikasi ruang kerja mereka secara aktif dan mandiri. *Knowledge Sharing* memungkinkan karyawan untuk saling berbagi informasi yang relevan guna menunjang pekerjaan, sedangkan *Job Crafting* memungkinkan mereka untuk membentuk ulang cara kerja yang lebih bermakna dan menantang. Dengan demikian, penguatan dua variabel mediasi ini menjadi strategi kunci dalam mengoptimalkan kontribusi kepemimpinan transformasional terhadap peningkatan kinerja karyawan.

## ABSTRACT

Sa'id , Afif Fadhilah. 2025, THESIS Titled: “The Influence of Transformational Leadership on Employee Performance Mediated by Knowledge Sharing and Job Crafting: A Study on the Employees of PT Kilang Pertamina Balikpapan”

Supervisor : Prof. Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, M.Si

Keywords : Transformational Leadership, Knowledge Sharing, Job Crafting, Employee Performance

---

This study aims to analyze the influence of Transformational Leadership on Employee Performance mediated by Knowledge Sharing and Job Crafting. The research is grounded in the premise that leadership style plays a critical role in shaping employee performance, especially in dynamic and competitive industrial environments such as PT Kilang Pertamina Balikpapan. Achieving optimal performance requires not only inspirational leadership, but also active employee involvement in knowledge-sharing processes and the ability to adjust work tasks to align with individual strengths and goals. This quantitative study employed the Partial Least Square - Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method through the SmartPLS 3.0 software, involving 108 respondents from various organizational functions within the company.

The results indicate that Transformational Leadership does not have a direct and significant effect on Employee Performance. However, it exerts an indirect influence through the significant mediating roles of Knowledge Sharing and Job Crafting. These findings highlight that leadership effectiveness is contingent on the extent to which employees engage in collaborative knowledge exchange and proactively shape their job roles. Knowledge Sharing facilitates the flow of relevant information among employees to support task completion, while Job Crafting enables employees to redesign their work in more meaningful and challenging ways. Strengthening these two mediating variables is thus essential for maximizing the impact of transformational leadership on performance outcomes.

## خلاصة

سعيد، عفيف فضيلة، 2025. الأطروحة. العنوان: "تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين PT Kilang Pertamina دراسة على موظفي شركة) من خلال تبادل المعرفة وإعادة تصميم العمل (Balikpapan)"

المحاور : البروفيسور الدكتور الحاج أحمد سني سوبريانتو، الماجستير في العلوم

الكلمات المفتاحية : القيادة التحويلية، تبادل المعرفة، إعادة تصميم العمل، أداء الموظفين

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين من خلال الدور الوسيط لمتغيري تبادل المعرفة وإعادة تصميم العمل. تستند خلفية الدراسة إلى أهمية أسلوب القيادة في تشكيل مستوى أداء الموظف، خاصة في بيئة صناعية ديناميكية وتنافسية مثل شركة PT Kilang Pertamina Balikpapan. يتطلب تحقيق الأداء الأمثل وجود قيادة ملهمة إلى جانب مشاركة نشطة من الموظفين في تبادل المعرفة وقدرتهم على تعديل المهام لتناسب مع نقاط قوتهم وأهدافهم الفردية. اعتمدت هذه الدراسة على منهج كمي باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة PLS-SEM من خلال تطبيق SmartPLS 3.0 ، وشملت 108 موظفًا من مختلف الأقسام داخل الشركة.

أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية لا تؤثر بشكل مباشر وذو دلالة إحصائية على أداء الموظفين. ومع ذلك، فإنها تؤثر بشكل غير مباشر من خلال الدور الوسيط الفعال لتبادل المعرفة وإعادة تصميم العمل. تؤكد هذه النتائج أن فعالية القيادة تعتمد على مدى مشاركة الموظفين في تبادل المعلومات ذات الصلة بشكل تعاوني، بالإضافة إلى قدرتهم على إعادة تشكيل أدوارهم الوظيفية بشكل هادف وتحدي. يتيح تبادل المعرفة تدفق المعلومات بين الموظفين لدعم إنجاز المهام، بينما تمكنهم إعادة تصميم العمل من جعل وظائفهم أكثر معنى وتطورًا. وعليه، فإن تعزيز هذين المتغيرين الوسيطين يمثل استراتيجية حاسمة لتعزيز تأثير القيادة التحويلية على نتائج الأداء.

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah bagian strategis dari organisasi. Pandangan tradisional tentang mengelola orang secara efektif harus dipandang sebagai perluasan dari manajemen sumber daya manusia. Untuk melakukannya, pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan untuk mengelolanya diperlukan. Dessler (2017) mengatakan manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktik yang dibutuhkan oleh seseorang yang menjalankan aspek manusia dari posisi manajemen, termasuk perekrutan, penyingkapan, pelatihan, kompensasi, dan penilaian, serta pendayagunaan, pengembangan, penilaian, dan pengelolaan individu-individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. Oleh karena itu, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah seluruh proses perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang berkaitan dengan individu dan organisasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia masih menjadi pusat perhatian manajemen sebagai salah satu faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan sebuah organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuannya. Salah satu faktor yang sangat penting untuk keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya adalah sumber daya manusia. Setiap perusahaan sekarang tahu betapa pentingnya sumber daya manusia. Oleh karena itu, lembaga yang relevan harus mengelola aset sumber daya manusia dengan sebaik mungkin karena hanya dengan cara ini sumber daya manusia akan memberikan kontribusi secara penuh kepada perusahaan tempat mereka bekerja (Pahira & Rinaldy, 2023).

Setiap organisasi atau perusahaan selalu berusaha untuk memastikan bahwa karyawannya melakukan kinerja yang baik. Kinerja didefinisikan sebagai prestasi kerja, yang berarti membandingkan hasil kerja yang sebenarnya dengan standar kerja yang ditetapkan. Menurut Husaini & Utama (2021), kinerja karyawan adalah prestasi atau hasil kerja yang dinilai dari segi kualitas dan kuantitas berdasarkan standar kerja yang ditetapkan oleh organisasi. Kinerja didefinisikan sebagai hasil yang dicapai oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi atau perusahaan sesuai dengan tugas atau wewenang yang diberikan untuk mencapai kinerja perusahaan (Busro, 2018).

Dalam era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat, kinerja karyawan menjadi salah satu faktor kunci yang menentukan keberhasilan sebuah organisasi. PT Kilang Pertamina Balikpapan, sebagai salah satu perusahaan energi terkemuka di Indonesia, menyadari pentingnya optimalisasi kinerja karyawan untuk mempertahankan daya saing dan mencapai tujuan strategisnya. Untuk merespon tantangan tersebut, organisasi perlu penggunaan sumber daya manusia secara efektif. Sumber daya manusia mempunyai kompetensi guna menunjang keunggulan kompetitif dalam industri (Yusuf & Tahir, 2011).

Salah satu visi dan misi didirikannya PT Kilang Pertamina Balikpapan untuk melaksanakan pengembangan proyek *Refinery Development Master Plan (RDMP)* Balikpapan & Lawe-Lawe dan menjalankan bisnis pengolahan kilang Refinery Unit (RU) V Balikpapan, Kalimantan Timur. Proyek RDMP Balikpapan & Lawe-Lawe merupakan salah satu strategi PT Pertamina (Persero) dalam rangka mencapai target Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) 2030 untuk mewujudkan kemandirian ekonomi Indonesia, terutama dari sisi produksi minyak domestik. Melalui RDMP Balikpapan & Lawe-Lawe, ditargetkan peningkatan kapasitas produksi dari 260 ribu barrel per hari (kbph) menjadi 360 ribu barrel per hari (kbph) dan menghasilkan produk kualitas Euro V, yaitu produk minyak yang lebih ramah lingkungan dan berkualitas dengan tingkat konsumsi yang lebih hemat. PT Kilang Pertamina Balikpapan optimis dapat berperan besar membantu mengatasi tantangan energi di Indonesia dan mewujudkan kemandirian energi melalui peningkatan kemampuan dan keandalan Kilang Pertamina Balikpapan, dengan dukungan sumber daya manusia yang memiliki keahlian teknis sesuai standar industri kelas dunia dan berpengalaman selama puluhan tahun di industri pengolahan minyak bumi.

Namun, berdasarkan hasil observasi, peneliti mengamati adanya aspek penting yang mendukung peningkatan kinerja adalah *job crafting*, yaitu proses di mana karyawan secara proaktif menyesuaikan tugas-tugas mereka agar lebih sesuai dengan minat, kemampuan, dan tujuan pribadi. Namun, terlihat adanya variasi dalam cara karyawan menjalankan tugas mereka, menunjukkan bahwa sebagian karyawan memiliki pendekatan yang unik dalam menyelesaikan pekerjaan. Fenomena ini dapat menjadi salah satu penunjang kinerja karyawan, tetapi juga menimbulkan beberapa tantangan yang perlu diatasi.

Berdasarkan wawancara peneliti dengan salah seorang karyawan PT Kilang Pertamina Balikpapan, salah satu tantangan yang mencuat adalah kesulitan karyawan

dalam memahami perubahan informasi yang terlalu cepat, sehingga memicu persepsi yang berbeda antara senior dan junior. dengan demikian perlu adanya berbagi informasi (*knowledge sharing*) antara atasan dengan bawahan. Kinerja karyawan yang baik akan berdampak pada pencapaian target perusahaan. Oleh karena itu, penting untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, salah satunya adalah gaya kepemimpinan.

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin memainkan peran penting untuk mendorong pencapaian keberhasilan organisasi (Idris et al., 2020). Kepemimpinan memiliki potensi untuk mempromosikan perilaku kerja yang inovatif dengan memotivasi karyawan dan menciptakan suasana yang kondusif, mengembangkan kreativitas dan inovasi yang mengarah pada keunggulan kompetitif bagi organisasi (Patiar & Wang, 2016). Kepemimpinan yang baik dan efektif merupakan kunci bagi keberhasilan organisasi, dengan kepemimpinan yang efektif dan didukung oleh organisasi yang terus menerus mampu menyesuaikan dengan perubahan lingkungan menghasilkan kinerja yang optimal (Jogulu & Wood, 2006). Pemimpin mampu menyesuaikan dengan perubahan lingkungan, menstimuli motivasi intrinsik dan menggunakan pengetahuan yang dimilikinya untuk mempengaruhi kreativitas bawahan dengan jalan menyediakan sumber daya dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif (Padayachee, 2010).

Pengelolaan sumber daya manusia dan hubungan harmonis antara pimpinan dan bawahan yang ada pada organisasi menghasilkan komitmen tinggi pada sumberdaya manusia yang terlibat didalamnya dan pada akhirnya akan membawa dampak positif pada pengembangan dan kinerja individu secara menyeluruh. Perkembangan, kemajuan, dan keharmonisan sebuah organisasi sangat tergantung pada kepemimpinan (Robbins & Timothy, 2017). Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi aktivitas anggota organisasi dengan menggabungkan kreatifitas dan melainkan sebuah proses interaksi dan komunikasi antara pimpinan dan bawahan dalam sebuah organisasi. Seorang pemimpin mempunyai kemampuan untuk bekerja secara efektif dan menggunakan pengetahuan yang dimilikinya untuk mempengaruhi yang lain (Williams et al., 2017).

Secara empiris, penelitian yang dilakukan oleh Almutairi (2015) menganalisis pengaruh mediasi komitmen organisasi terhadap hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja dan menemukan bahwa gaya kepemimpinan

transformasional memiliki korelasi yang positif dengan kinerja. Mangkunegara & Huddin (2016) melakukan penelitian tentang pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun secara keseluruhan (Eliyana et al., 2019). Namun, penelitian yang dilakukan oleh Achmad & Sunaryo (2020) menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan tidak berpengaruh secara signifikan. Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu model kepemimpinan yang dianggap cocok diterapkan di organisasi yang terus menerus menyesuaikan dengan perubahan lingkungan (Daratista et al., 2023).

Kinerja individu dan organisasi sangat erat kaitannya satu sama lain. Dengan kata lain, jika kinerja karyawan baik, maka kinerja organisasi juga akan baik. Menurut Simamora (2017), kinerja karyawan adalah hal yang dibutuhkan organisasi untuk mencapai pertumbuhannya. Mengelola karyawan adalah salah satu dari sekian banyak tanggung jawab manajer dan pemimpin tim. Mereka harus mendorong kinerja karyawan yang diperoleh dari kualitas dan kuantitas karyawan itu sendiri. Setiap organisasi tentu menginginkan kinerja sumber daya manusianya bekerja secara optimal. Kinerja setiap karyawan berbeda karena tingkat kemampuan masing-masing karyawan untuk menyelesaikan tugasnya tidak sama. Kinerja seseorang dipengaruhi oleh kombinasi kemampuan yang dimiliki, usaha yang dilakukan, dan peluang atau kesempatan yang diperoleh di tempat kerja. Menurut Hasibuan (2017), Kinerja adalah hasil pekerjaan seseorang dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya, berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan, dan alokasi waktu yang diberikan. Karyawan yang produktif dapat memainkan peran penting dalam mencapai tujuan perusahaan.

Karyawan secara proaktif terlibat dalam membentuk lingkungan kerja mereka dan tidak hanya bertindak sebagai boneka dalam rencana induk organisasi (Paesen et al., 2019). Oleh karena itu, fenomena *Job Crafting*, yang didefinisikan sebagai perubahan fisik dan kognitif yang dilakukan individu dalam tugas atau batas-batas relasional pekerjaan mereka baru-baru ini telah menarik perhatian peneliti (Kim et al., 2018). *Job Crafting* mencakup perubahan dan pembentukan kembali tugas agar pekerjaan tetap menantang, dan memotivasi karyawan untuk melaksanakannya (H. Kim et al., 2018). *Job Crafting* menganggap karyawan tidak semata-mata menjadi penerima pasif dari sebuah desain organisasi, namun secara proaktif memodifikasi

pekerjaan supaya selaras atau cocok dengan preferensi mereka. Karyawan yang melakukan *Job Crafting* akan merasa cocok dengan pekerjaan dan akhirnya terikat dengan pekerjaannya itu sendiri. Hal yang mendasari *Job Crafting* adalah adanya keinginan mendasar dalam diri karyawan untuk menemukan makna positif dalam pekerjaan, serta membangun identitas diri yang positif dalam organisasi mereka (Sengkey et al., 2016).

Penelitian tentang *Job Crafting* telah meningkat pesat selama dekade terakhir. Namun, belum mengeksplorasi secara menyeluruh bagaimana perilaku pemimpin dikaitkan dengan *Job Crafting* (Rudolph et al., 2017). Hanya saja, Van Wingerden et al., (2017) menunjukkan bahwa *Job Crafting* mampu meningkatkan keterlibatan kerja, kreativitas dan kinerja. Sehingga *Job Crafting* mampu menengahi dampak kepemimpinan pada kinerja karyawan.

*Knowledge sharing* dapat mempengaruhi karyawan organisasi dengan berbagai cara. Pertama, berbagi pengetahuan membuat karyawan belajar lebih banyak dan lebih baik memanfaatkannya, yang memungkinkan organisasi untuk berkembang dan berubah. Kedua, proses berbagi pengetahuan membuat karyawan lebih fleksibel dan lebih puas dengan pekerjaan mereka, yang berarti bahwa proses membantu mereka membangun kemampuan belajar mereka untuk mengatasi dan memecahkan masalah yang berbeda. Menurut (Oakland, 2005), karyawan dapat berpartisipasi dalam mengidentifikasi masalah kinerja mereka dan mengevaluasi kinerja mereka dalam kelompok untuk meningkatkan kemampuan mereka dan pengetahuannya secara bebas. Keterlibatan karyawan berarti bertukar pengetahuan dan meningkatkan kontribusi mereka terhadap pemecahan masalah, inovasi, dan kreativitas dalam organisasi (Ghani Al-Saffar & Obeidat, 2020).

Tuan (2017) menyatakan bahwa *Knowledge Sharing* yang sukses, dengan menggunakan sistem informasi, tidak hanya mengurangi waktu untuk serangkaian proses kerja tetapi juga meningkatkan tingkat kepercayaan diri karyawan dalam melakukan pekerjaan mereka. Kesalahan dalam bekerja juga akan berkurang melalui berbagi pengetahuan yang konsisten dan berulang, yang pada akhirnya meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja individu secara keseluruhan. Yani et al. (2022) melakukan penelitian mengenai pengaruh skill komunikasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan *knowledge sharing* sebagai variabel intervening. Hasilnya menunjukkan bahwa adanya hubungan positif signifikan antara *knowledge sharing* dan kinerja karyawan.

Berbagai hasil-hasil penelitian yang kontradiksi tentang hubungan kepemimpinan dan kinerja karyawan, menjadi celah bagi penelitian ini untuk meneliti pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi. Penambahan variabel mediasi *knowledge sharing* dan *job crafting* diyakini dapat menjembatani gap hubungan kepemimpinan transformasional dan *employee performance* menyatakan bahwa untuk mewujudkan kinerja yang optimal dapat ditambahkan *job crafting* dan *knowledge sharing*.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagaimana berikut:

- 1) Apakah Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *employee performance*?
- 2) Apakah *Knowledge sharing* memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee performance*?
- 3) Apakah *Job Crafting* memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee performance*?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagaimana berikut:

- 1) Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee performance*.
- 2) Menganalisis peran *knowledge sharing* sebagai pemediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee performance*.
- 3) Menganalisis peran *job crafting* sebagai pemediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee performance*.

## 1.4 Manfaat Penelitian

### 1.4.1 Manfaat Teoritis

- 1) Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi keilmuan dalam bidang Manajemen Sumber daya Manusia khususnya gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan di PT Kilang Pertamina Balikpapan.
- 2) Menemukan model kerangka konseptual yang memadukan, memodifikasi dan memperluas dampak penggunaan gaya kepemimpinan dalam upaya

peningkatan hasil kerja karyawan di PT Kilang Pertamina Balikpapan melalui *knowledge sharing* dan *job crafting*.

#### 1.4.2 Manfaat Praktis

Penelitian bermanfaat sebagai informasi tambahan yang berguna bagi pimpinan industri dalam penggunaan model kepemimpinan, *Knowledge sharing* dan *Job Crafting* sehingga hasil kinerja karyawan menjadi lebih optimal.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Kajian Empiris

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No.	Peneliti/Tahun/Judul Penelitian	Variabel	Metode	Hasil
1	Isabel Buila, Eva Martínez, Jorge Matute/2019/ <i>Transformational leadership and Employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality</i>	Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Karyawan, Identifikasi Organisasi, Keterlibatan Kerja, Perilaku Kewargaan Organisasi	Penelitian ini menggunakan metode kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa identifikasi dan keterlibatan secara penuh memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kewargaan organisasional, sedangkan keterlibatan secara parsial memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pekerjaan.
2	Eliyana, A., Syamsul Ma'arif, Muzakki/2019/ <i>Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards Employee performance</i>	Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif	Penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Namun kepemimpinan transformasional

				<p>I tidak dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja ketika itu adalah diintervensi oleh organisasi organisasi komitmen sebagai juga sebagai itu tidak bisa memberi langsung dampak pada pekerjaan kinerja.</p>
3	<p>Miao, R and Yi Cao/2019/ <i>High-Performance Work System, Work Well-Being, and Employee Creativity: Cross-Level Moderating Role of Transformational Leadership</i></p>	<p>Kepemimpinan Transformasional, Sistem Performa Kerja Tinggi, Kesejahteraan kerja, Kreativitas Karyawan</p>	<p>Penelitian ini menggunakan metodologi kualitatif</p>	<p>Hasil dari model linier hirarkis menemukan bahwa (1) Sistem kerja berkinerja tinggi berhubungan positif dengan kreativitas karyawan; (2) Sistem kerja berkinerja tinggi berpengaruh positif terhadap kesejahteraan kerja karyawan; (3) Kesejahteraan kerja berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan; (4) Kesejahteraan kerja karyawan secara parsial memediasi hubungan antara sistem</p>

				<p>kerja berkinerja tinggi dengan kreativitas; (5) Kepemimpinan transformasional, yang merupakan variabel kontekstual yang penting di tempat kerja, memoderasi hubungan antara kesejahteraan kerja dengan kreativitas karyawan; (6) Lebih jauh lagi, kami juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dapat memoderasi pengaruh tidak langsung sistem kerja berkinerja tinggi terhadap kreativitas karyawan.</p>
4	<p>Astuty, I. &amp; Udin Udin/2020/<i>The Effect of Perceived Organizational Support and Transformational Leadership on Affective Commitment and Employee performance</i></p>	<p>Persepsi Dukungan Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Afektif, Kinerja Karyawan</p>	<p>Penelitian ini menggunakan metodologi kuantitatif</p>	<p>Penelitian ini menyimpulkan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif dan kinerja karyawan serta kepemimpinan transformasional terhadap komitmen afektif dan kinerja</p>

				karyawan. Lebih lanjut, komitmen afektif juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
5	Hasib, F.F., Anis Eliyana, Zainal Arief, Anisa Army Pratiwi/2020/ <i>The Effect of Transformational Leadership on Employee performance Mediated by Leader-Member Exchange (LMX)</i>	Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Karyawan, LMX	Penelitian ini menggunakan metodologi kuantitatif	Kesimpulan yang dapat diambil dalam penelitian ini adalah bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja tetapi berpengaruh signifikan terhadap LMX pada pegawai Dinas Kebudayaan dan pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surabaya. Pariwisata Kota Surabaya, sedangkan LMX berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
6	Rawashdeh, A., Malek Elayan, Mohamed Dawood Shamout, Mohammad H. Saleh/2020/ <i>Job satisfaction as a mediator between transformational leadership and Employee performance:</i>	Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Karyawan	Penelitian ini menggunakan metodologi kuantitatif	Hasil penelitian menggarisbawahi efek mediasi yang signifikan dari kepuasan kerja dalam interaksi antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.

	<i>Evidence from a developing country</i>			
7	Virgiawan, A.R., Setyo Riyanto, Endri Endri/2021/ <i>Organizational Culture as a Mediator Motivation and Transformational Leadership on Employee performance</i>	Budaya Organisasi, Motivasi, Kepemimpinan Transformatio nal, Kinerja Karyawan	Penelitian ini menggunakan metodologi kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja aparatur sipil negara di Kementerian PUPR Republik Indonesia dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh budaya kerja, terutama dalam penggunaan waktu kerja secara efektif dan efisien, serta berkaitan erat dengan seberapa baik atasan sebagai panutan yang memberikan contoh kepada bawahan dalam menerapkan manajemen waktu dengan baik.
8	Ilhami Yücel/2021/ <i>Transformational Leadership and Turnover Intentions: The Mediating Role of Employee performance during the COVID-19 Pandemic</i>	Kepemimpinan Transformatio nal, Niat Turnover, Kinerja Karyawan	Penelitian ini menggunakan metodologi kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja karyawan memediasi hubungan antara niat turnover dan kepemimpinan transformasiona l. Dengan kata lain, kepemimpinan transformasiona l mendorong kinerja karyawan, yang pada gilirannya

				menurunkan niat turnover mereka.
9	Layaman L, Aan Jaelani, Pahlawansjah Harahap, Indi Djastuti, Diana Djuwita/2021/ <i>The Mediating Effect of Proactive Knowledge sharing Among Transformational Leadership, Cohesion, And Learning Goal Orientation on Employee performance</i>	Berbagi Pengetahuan, Kepemimpinan Transformasional, Kohesi, Orientasi Tujuan Pembelajaran, Kinerja Karyawan	Penelitian ini menggunakan metodologi kuantitatif	Penelitian ini menunjukkan bahwa ada mekanisme lain dari hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan. Selain itu, hasil penelitian menunjukkan signifikansi variabel mediasi Berbagi Pengetahuan dalam memperkuat hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan, sebuah indikasi penelitian ini mengisi kesenjangan teoritis sebelumnya.
10	Qalatia, S.A., Zuhaib Zafarb, Mingyue Fanc, Monica Lorena Sanchez Limond, Muhammad Bilawal Khaskheli/2022/ <i>Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model</i>	Kinerja Karyawan, Kepemimpinan Transformasional, Perilaku Kewargaan Organisasi	Penelitian ini menggunakan metodologi kuantitatif	Kepeimpinan Transformasional memiliki hubungan positif yang signifikan dengan perilaku kewargaan organisasi dan kinerja karyawan. Secara komparatif, nilai kepeimpinan transformasional dengan

				<p>perilaku kewargaan organisasi lebih tinggi dibandingkan dengan kinerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dapat mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku kewargaan organisasi, khususnya pada UKM yang menjadi subjek penelitian.</p>
11	<p>Nasir, J., Rashidah M. Ibrahim, Muhammad Arslan Sarwar, Binesh Sarwar, Waleed Mugahed Al-Rahmi, Fahad Alturise, Ahmad Samed Al-Adwan, Mueen Uddin/2022/ <i>The Effects of Transformational Leadership, Organizational Innovation, Work Stressors, and Creativity on Employee performance in SMEs</i></p>	<p>Kepemimpinan Transformasional, Inovasi Organisasi, Stres Kerja, Kreativitas Karyawan, Kinerja Karyawan</p>	<p>Penelitian ini menggunakan metodologi kuantitatif</p>	<p>Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa stresor tantangan, kepemimpinan transformasional, transformasional, kepemimpinan transformasional, dan kreativitas karyawan semuanya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
12	<p>Jiatong, W., Zheng Wang, Mehboob Alam, Majid Murad, Fozia Gul, Shabeeb Ahmad Gill/2022/ <i>The Impact of</i></p>	<p>Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi Afektif, Kinerja</p>	<p>Penelitian ini menggunakan metodologi kuantitatif</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki</p>

	<i>Transformational Leadership on Affective Organizational Commitment and Job Performance: The Mediating Role of Employee Engagement</i>	Karyawan, Keterlibatan Karyawan		pengaruh positif terhadap komitmen organisasional afektif dan kinerja karyawan. Sementara itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa employee engagement memediasi secara parsial hubungan antara transformasional, komitmen organisasional afektif, dan kinerja karyawan.
13	Jae Young Lee/2022/ <i>How does psychological safety foster employee performance? A serial multiple mediation of job crafting and thriving</i>	Keamanan Psikologis, Kinerja Karyawan, Kreativitas Kerja, Perkembangan	Penelitian ini menggunakan metodologi kuantitatif	Hasil penelitian ini menemukan bahwa kreativitas kerja dan berkembang di tempat kerja secara berurutan memediasi hubungan antara keamanan psikologis dan kinerja. Akan tetapi, efek langsung dari keamanan psikologis pada kinerja ditemukan tidak signifikan. Dengan kata lain, keamanan psikologis tidak berhubungan dengan kinerja tidak terkait

				dengan efek dari job crafting dan berkembang di tempat kerja.
14	Udin Udin/2023/ <i>Linking Transformational Leadership to Organizational Learning Culture and Employee performance: The Mediation-Moderation Model</i>	Kepemimpinan Transformasional, Budaya Pembelajaran Organisasi, Kinerja Karyawan	Penelitian ini menggunakan metodologi kuantitatif	Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan berhubungan dengan kinerja karyawan dan budaya pembelajaran organisasi. Lebih lanjut, budaya pembelajaran organisasi secara signifikan berhubungan dengan kinerja karyawan.
15	Yun Guo, Guobao Xiong, Kang-HwaShaw, Jianqiao Liao, Zeyu Zhang, Feng Yi/2024/ <i>Why Does Developmental Feedback Foster Employee Job Performance? The Mediating Role of Job Crafting</i>	Umpan Balik Pengembangan, Kinerja Karyawan, Penyesuaian Kinerja	Penelitian ini menggunakan metodologi kuantitatif	Umpan balik perkembangan supervisor berhubungan positif dengan job crafting dan kinerja pekerjaan karyawan, dan job crafting ini berhubungan positif dengan kinerja pekerjaan karyawan dan secara parsial memediasi hubungan antara umpan balik perkembangan supervisor dan

				kinerja pekerjaan karyawan.
16	Harasis, A., Abdullah Helalat, Jebril Alhelalat, Rowaida Aqrabawi/2024/ <i>Linking Transformational Leadership and Green Innovation via Employee performance</i>	Kepemimpinan Transformasional, Inovasi, Kinerja Karyawan	Penelitian ini menggunakan metodologi kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan mediasi positif secara parsial dari kinerja karyawan di antara kedua konstruk pertimbangan individual dan stimulasi intelektual inovasi hijau di sektor hotel sektor perhotelan
17	Sulaeman, M., Tulus Haryono, Sinto Sunaryo, Hidajat Hendarsjah, Asri Laksmi Riani, Salamah Wahyuni/2024/ <i>Transformational Leadership, Perceived Organizational Support Sharing, Organizational Commitment and Employee performance: The Role of Religiosity</i>	Kepemimpinan Transformasional, Berbagi Persepsi Dukungan Organisasi, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan	Penelitian ini menggunakan metodologi kuantitatif	Faktor-faktor berikut ini ditemukan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi: 1) Kepemimpinan Transformasional; 2) Dukungan Organisasi yang Dirasakan; 3) Berbagi Pengetahuan; 4) Komitmen Organisasi berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja; dan 5) Religiusitas memperkuat hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

18	Ahmad Munawir and Bambang Dwi Suseno/2024/ <i>Employee Performance: Exploring the Nexus of Nonstandard Services, Psychological Contracts, and Knowledge Sharing</i>	Kinerja Karyawan, Layanan Tidak Standar, Kontrak Psikologi, Berbagi Pengetahuan	Penelitian ini menggunakan metodologi kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan hubungan signifikan antara kontrak psikologis, berbagi pengetahuan, layanan nonstandar, dan kinerja karyawan dalam industri manufaktur dan perusahaan outsourcing.
19	Qurat-ul-Ain Burhan, Muhammad Asif Khan/2024/ <i>Empowering leadership ripple effect: improving employee engagement, performance and knowledge sharing through relational energy and autonomy</i>	Kepemimpinan Pemberdayaan, Energi Relasional, Otonomi, Kinerja Karyawan, Keterlibatan Karyawan, Berbagi Pengetahuan	Penelitian ini menggunakan metodologi kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemimpin yang memberdayakan memiliki dampak positif terhadap hasil seperti keterlibatan karyawan, berbagi pengetahuan dan kinerja karyawan, dan dampak ini dimediasi oleh energi relasional. Otonomi memoderasi hubungan antara pemimpin yang memberdayakan dan energi relasional, memperkuat hubungan tersebut ketika otonomi tinggi.
20	Retno Kurniasih, Wahyudin, Najmudin, Sudarto/2024/ <i>Job</i>	Kreativitas Kerja, Kinerja Karyawan,	Penelitian ini menggunakan	Analisis data mengungkapka n temuan-

	<i>Crafting as A Mediating Variable Between Proactive Personality and Employee Performance: A Review nn Village Owned Enterprises</i>	Kepribadian Proaktif	metodologi kuantitatif	temuan sebagai berikut: 1) Kepribadian proaktif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, 2) Kreativitas kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, 3) Kepribadian proaktif berpengaruh positif terhadap Kreativitas kerja, dan 4) Kreativitas Kerja sebagai mediator antara kepribadian proaktif dan kinerja karyawan.
--	---	----------------------	------------------------	--

Sumber: Data Diolah Peneliti dari Berbagai Sumber (2024)

## 2.2 Kajian Teoritis

### 2.2.1 Kepemimpinan Transformasional

#### a. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Locke (1991) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi kearah pencapaian tujuan. (Yukl, 1998) mengatakan bahwa kepemimpinan didefinisikan sebagai proses membujuk (*inducing*) orang lain untuk mengambil langkah menuju suatu sasaran bersama. Definisi tersebut mencakup tiga elemen berikut:

- 1) Kepemimpinan merupakan suatu konsep relasi (relational concept), kepemimpinan hanya ada dalam proses relasi dengan orang lain (para pengikut).
- 2) Kepemimpinan merupakan suatu proses.
- 3) Kepemimpinan harus membujuk orang-orang lain untuk mengambil tindakan.

Thoha (1983) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang lain supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Hal senada diungkapkan oleh Robbins & Judge (2017) bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi sekelompok orang untuk mencapai tujuan.

Secara umum dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin itu harus mempunyai kemampuan untuk mendorong bawahan agar terarah sesuai dengan pekerjaannya, sehingga tujuan yang telah ditentukan dapat dicapai dengan sempurna. Pemimpin merupakan seseorang yang mampu untuk mengarahkan, memotivasi dan mendorong bawahannya agar meningkatkan kinerja secara maksimal.

Konsep awal tentang kepemimpinan transformasional telah diformulasikan oleh Burns dalam Yukl (1998) dari penelitian deskriptif mengenai pemimpin-pemimpin politik. Kepemimpinan ini dianggap sebagai kepemimpinan yang membutuhkan tindakan memotivasi para bawahan agar bersedia bekerja demi sasaran-sasaran tingkat tinggi yang dianggap melampaui kepentingan pribadi (Kirkpatrick & Locke, 1991).

Dalam hirarki kebutuhan Maslow (Yukl, 1998), para pemimpin transformasional menggerakkan kebutuhan-kebutuhan pengikut pada tingkatan yang lebih tinggi. Para pengikut dituntut untuk mengubah diri dari "diri sehari-hari" ke "diri yang lebih baik" mereka. Menurut Burns dalam Yukl (1998), kepemimpinan transformasional dapat diperlihatkan oleh siapa saja dalam organisasi pada jenis posisi apa saja. Dapat menyangkut orang-orang yang mempengaruhi teman-teman sejawatnya dan para atasan dan juga para bawahan.

Menurut Bass (Yukl, 1998) tingkat sejauh mana seorang pemimpin disebut transformasional terutama diukur dalam hubungannya dengan efek kepemimpinan tersebut terhadap para pengikut. Para pengikut seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat terhadap pemimpin tersebut dan mereka merasa termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan oleh mereka. Pemimpin tersebut mentransformasi dan memotivasi para pengikut dengan:

- 1) Membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan.
- 2) Mendorong mereka untuk mementingkan organisasi atau tim daripada kepentingan diri sendiri.

b. Indikator Kepemimpinan Transformasional

Seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui empat cara (Avolio et al., 2009) yaitu:

1) *Idealized Influence* (Karisma)

Pemimpin transformasional memiliki integritas perilaku (*behavioral Integrity*) atau persepsi terhadap kesesuaian antara *espoused values* dan *enacted values*. Dengan kata lain nilai – nilai yang diungkapkan lewat kata – kata kongruen dengan nilai – nilai yang ia wujudkan dengan tindakan. Pemimpin transformasional memberikan contoh dan bertindak sebagai *role model positif* (berperan memberikan contoh yang baik) dalam perilaku, sikap, prestasi, maupun komitmen bagi bawahannya. Ini tercermin dalam standar moral dan etis yang tinggi. Ia sangat memperhatikan kebutuhan bawahannya, menanggung resiko bersama, hanya menggunakan kekuasaannya bila perlu, dan tidak memanfaatkan untuk kepentingan pribadi, memberi visi dan *sense of mission*, serta menanamkan rasa bangga pada bawahannya. Melalui pengaruh seperti itu, para bawahan akan menaruh respek, rasa kagum, dan percaya pada pimpinannya, sehingga mereka berkeinginan untuk melakukan hal yang sama sebagaimana dilakukan sang pemimpin.

2) *Inspiration Motivation*

Pemimpin transformasional memotivasi dan memberi inspirasi bawahannya dengan jalan mengkomunikasikan ekspektasi tinggi dan tantangan kerja secara jelas, menggunakan berbagai simbol untuk memfokuskan usaha dan tindakan, dan mengekspresikan tujuan penting dengan cara – cara sederhana. Ia juga membangkitkan semangat kerja sama tim, antusiasme, dan optimisme diantara rekan kerja dan bawahannya.

3) *Intellectual Stimulation*

Pemimpin transformasional berupaya menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangnya inovasi dan kreatifitas. Perbedaan pendapat

dipandang sebagai hal yang lumrah terjadi. Pemimpin mendorong para bawahan untuk memunculkan ide – ide baru, dan solusi kreatif atas masalah – masalah yang dihadapi. Untuk itu bawahan sungguh – sungguh dilibatkan dan diberdayakan dalam perumusan masalah dan pencarian solusi. Melalui penerapan berbagai praktik manajerial, para pemimpin mampu memberdayakan bawahannya sehingga mereka semakin yakin dalam kemampuan diri mereka sendiri.

4) *Individualized Consideration*

Pemimpin memberikan perhatian khusus kepada kebutuhan setiap individu untuk berprestasi dan berkembang, dengan jalan bertindak selaku pelatih (*coach*) atau penasehat (*mentor*). Pemimpin menghargai dan menerima perbedaan – perbedaan individual dalam hal kebutuhan dan minat. Pemimpin berinteraksi dan berkomunikasi secara personal dengan bawahannya. Berbagai macam tugas didelegasikan sebagai cara mengembangkan bawahan. Tugas yang didelegasikan akan dipantau untuk memastikan apakah bawahan membutuhkan arahan, atau dukungan tambahan dan untuk menilai kemajuan yang dicapai. Idealnya bawahan tidak akan merasa sedang diperiksa atau diawasi.

c. Kepemimpinan Transformasional dalam Islam

Karena perselisihan terbesar yang pernah terjadi di kalangan umat Islam setelah wafatnya Nabi Muhammad adalah terkait perebutan hak untuk mengganti kepemimpinan umat Islam setelah wafatnya Nabi Muhammad, kepemimpinan dalam Islam adalah subjek yang menarik dan penting untuk penelitian terus menerus. Pertumpahan darah yang belum pernah terjadi sebelumnya telah terjadi di kalangan umat muslim karena ketidaksepakatan tentang masalah kepemimpinan ini. Setiap pihak yang berseteru pada saat itu mengklaim bahwa mereka yang dipilih oleh golongannya berhak untuk mengelola umat Islam (Sulaeman, 2019). Dalam Islam, seorang pemimpin memiliki peran penting: mereka mengatur dan memutuskan segala sesuatu di wilayah mereka (Alsarhi et al., 2014). Maka dari itu, tidak mengherankan jika mereka saling berebut kuasa tersebut, baik secara individu maupun golongan. Namun, tidak semua dari mereka melakukannya dengan baik. Mereka yang berniat buruk hanya ingin memerintah dengan cara apa pun

yang mereka inginkan untuk memuaskan nafsu mereka yang tidak berujung.

Dalam perspektif Islam, ada beberapa ayat dan surat yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, yaitu membahas mengenai pergeseran dari yang tidak baik ke yang baik. Seperti yang ditemukan dalam surat Ibrahim ayat 1.

الرَّ كِتَابٌ أَنْزَلْنَاهُ إِلَيْكَ لِتُخْرِجَ النَّاسَ مِنَ الظُّلُمَاتِ إِلَى النُّورِ بِإِذْنِ رَبِّهِمْ  
إِلَى صِرَاطٍ الْعَزِيزِ الْحَمِيدِ

Artinya: “*Alif Lām Rā`*. (Ini adalah) Kitab yang Kami turunkan kepadamu (Muhammad) agar engkau mengeluarkan manusia dari kegelapan kepada cahaya terang-benderang dengan izin Tuhan, (yaitu) menuju jalan Tuhan Yang Mahaperkasa, Maha Terpuji.” (Ibrahim: 01)

Begitu juga dengan ayat 5 dari Surat Ibrahim.

وَلَقَدْ أَرْسَلْنَا مُوسَىٰ بِآيَاتِنَا أَنْ أَخْرِجْ قَوْمَكَ مِنَ الظُّلُمَاتِ إِلَى النُّورِ ۚ وَذَكِّرْهُمْ  
بِآيَاتِنَا ۗ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِّكُلِّ صَبَّارٍ شَكُورٍ

Artinya: “*Sungguh Kami benar-benar telah mengutus Musa dengan (membawa) tanda-tanda (kekuasaan) Kami (dan Kami perintahkan kepadanya), ‘Keluarkanlah kaummu dari berbagai kegelapan kepada cahaya (terang-benderang) dan ingatkanlah mereka tentang hari-hari Allah.’ Sesungguhnya pada yang demikian itu terdapat tanda-tanda (kekuasaan Allah) bagi setiap orang yang sangat penyabar lagi banyak bersyukur.*” (Ibrahim: 05)

Ather & Sobhani (2009) berpendapat bahwa menurut ayat-ayat tersebut, seorang pemimpin harus dapat mengelola sumber daya manusia organisasi secara efektif dan tetap termotivasi untuk melakukan semua tugas yang diembannya, yaitu motivasi yang mendorong perubahan yang diharapkan dalam organisasi dengan mengarahkan dan memelihara perilaku manusia menuju pencapaian tujuan (Ubaidila & Maunah, 2022).

### 2.2.2 Knowledge Sharing

#### a. Pengertian Knowledge Sharing

Berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) mencerminkan budaya interaksi sosial yang melibatkan pertukaran pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan karyawan seluruh departemen atau organisasi (Lin, 2007). Praktik berbagi pengetahuan memiliki dampak pada inovasi organisasi (Kim & Lee, 2014).

Dalam menyelesaikan tugas-tugas yang inovatif dalam suatu organisasi, karyawan perlu terus mendapatkan manfaat dari pengetahuan, keterampilan dan pengalaman kerja yang ada di organisasi. Oleh karena itu pimpinan bisa mendorong praktik berbagi pengetahuan di antara karyawan, kelompok, dan dalam organisasi untuk menghasilkan ide dan pemikiran baru yang bermanfaat untuk pengembangan peluang bisnis (Tuan, 2016).

b. Indikator *Knowledge Sharing*

Menurut (Afsar et al., 2019) terdapat dua indikator dalam *knowledge sharing*, yaitu:

1) *Knowledge Collecting*

*Knowledge collecting* (mengumpulkan pengetahuan) merupakan sebuah proses di mana seorang individu bertindak sebagai penerima pengetahuan yang aktif, misalnya dengan bertanya, meminta saran, atau mencari dokumen dan sumber daya yang relevan dari rekan-rekan kerja atau mentor. Aktivitas ini bertujuan untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas atau meningkatkan keterampilan pribadi. Misalnya, rekan di dalam suatu departemen seorang karyawan berbagi pengetahuan dengan karyawan lainnya ketika ditanya tentang suatu hal.

2) *Knowledge Donating*

*Knowledge donating* (memberi pengetahuan) merupakan sebuah proses yang melibatkan tindakan proaktif dari individu untuk menyediakan informasi yang relevan dan bermanfaat, tanpa menunggu permintaan dari pihak lain. Bentuknya bisa berupa diskusi langsung, presentasi, pelatihan, atau bahkan dokumentasi tertulis yang dibagikan di antara karyawan. Misalnya, seorang karyawan berbagi informasi tentang masalah administratif dengan rekannya di sebuah hotel.

c. *Knowledge Sharing* dalam Islam

Menurut Wan Daud dalam Mat et al., (2019) berbagi pengetahuan dalam pandangan Islam adalah sistem pembelajaran yang dikembangkan dan disebarluaskan dengan mengakui bahwa Allah *Subhanahu Wa Ta'ala* adalah pencipta alam semesta dan bahwa manusia adalah hamba-Nya dan khalifah-Nya. Berbagi pengetahuan ini mencakup pemahaman, pengaplikasian, dan penilaian, yang mencakup belajar tentang berbagai hal

yang berkaitan dengan keagamaan. Dalam agama Islam, orang dihargai karena pentingnya berbagi ilmu dengan orang lain. Tujuannya adalah agar semua orang memiliki pemahaman dan pengetahuan yang sama. Dari Ibnu Mas'ud *Radhiyallahu 'Anhu*, dia berkata: “Aku mendengar Rasulullah *Shallallahu 'Alaihi wa Sallam* bersabda:

نَضَرَ اللَّهُ امْرَأً سَمِعَ مِنَّا شَيْئًا، فَبَلَّغَهُ كَمَا سَمِعَهُ، فَرُبَّ مُبَلِّغٍ أَوْعَىٰ مِنْ سَامِعٍ

Artinya: “Semoga Allah memuliakan seseorang yang mendengar sesuatu dari kamilalu dia menyampaikannya (kepada yang lain) sebagaimana yang dia dengar; maka kadang-kadang orang yang disampaikan ilmu lebih memahami dari pada orang yang mendengarnya.“ (HR. At-Tirmidzy)

Rasulullah *Shallallahu 'Alaihi wa Sallam* menganjurkan untuk menyampaikan seruan kebenaran kepada manusia dan menyebarkan sunnahnya agar agama ini tersebar. Hadits ini juga merupakan sebuah nasihat untuk menjaga *Sunnah Nabawiyah* dan menyampaikannya kepada masyarakat, serta menjadi keutamaan para ulama dalam membawa, menjaga dan menyampaikan ilmu.

### 2.2.3 Job Crafting

#### a. Pengertian *Job Crafting*

*Job Crafting* (perilaku kerja proaktif) mencakup perubahan dan pembentukan kembali tugas agar pekerjaan tetap menantang, dan memotivasi karyawan untuk melaksanakannya (Kim et al., 2018). Premis dasar yang mendasari *Job Crafting* adalah karyawan secara aktif mampu mengkoordinasi pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya berdasarkan pengalaman kerja dengan membuat perubahan pada pekerjaan. *Job Crafting* dipandang sebagai perubahan terhadap pekerjaan yang diprakarsai oleh karyawan untuk membuat pekerjaan mereka sendiri lebih bermakna, menarik, dan memuaskan. *Job Crafting* dicirikan dengan mencari peluang pekerjaan dan mengurangi tuntutan pekerjaan, terutama tuntutan pekerjaan yang membahayakan pengembangan organisasi (Petrou et al., 2015).

Konseptualisasi *crafting* pekerjaan ini berfokus pada kesempatan ketika tugas, hubungan, atau kognisi karyawan diubah. Namun, dalam banyak kesempatan, karyawan merancang pekerjaan mereka, misalnya, melalui pengembangan keterampilan atau dengan memberikan diri mereka lebih banyak otonomi, tanpa sepenuhnya mengubah tugas atau hubungan mereka

atau pekerjaan mereka secara keseluruhan. *Job Crafting* merupakan perilaku karyawan yang ditargetkan untuk mencari tantangan (meminta lebih banyak tanggung jawab), dan mengurangi tuntutan (menghilangkan secara emosional aspek pekerjaan, mental, atau fisik). Konseptualisasi ini menjelaskan aspek-aspek pekerjaan yang telah dibentuk ulang oleh karyawan untuk meningkatkan kondisi kerja mereka. *Job Crafting* diperlukan selama perubahan organisasi untuk mengatasi munculnya ketidakpastian (Petrou et al., 2015).

b. Indikator *Job Crafting*

Tims et al., (2012) mengemukakan bahwa terdapat beberapa dimensi dalam *Job Crafting*, yaitu:

1) *Structural Job Resources*

Mengacu pada keragaman sumber daya, kesempatan untuk berkembang, dan otonomi.

2) *Social Job Resources*

Mengacu pada sumber daya dukungan sosial, pembinaan pengawasan, dan umpan balik.

3) *Challenging Job Demands*

Merangsang karyawan untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan mereka atau untuk mencapai tujuan yang lebih sulit.

c. *Job Crafting* dalam Islam

Setiap perusahaan selalu menginginkan karyawannya memiliki kemampuan untuk berubah dalam situasi tersulit. Karyawan diharapkan dapat memahami dan memahami setiap peluang sebagai cara untuk membantu perusahaannya maju. Mereka juga diharapkan memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan situasi dan kondisi yang sulit serta memiliki pemahaman yang luas tentang pekerjaan mereka (Andriyanto, 2016). Seperti yang dinyatakan dalam hadits:

مَنْ كَانَ يَوْمُهُ خَيْرًا مِنْ أَمْسِيهِ فَهُوَ رَاحٍ وَمَنْ كَانَ يَوْمُهُ مِثْلَ أَمْسِيهِ فَهُوَ  
مَعْبُورٌ وَمَنْ كَانَ يَوْمُهُ شَرًّا مِنْ أَمْسِيهِ فَهُوَ مَلْعُونٌ

Artinya: “Barangsiapa amal usahanya lebih baik dari hari kemarin maka orang itu termasuk yang beruntung; jika amal usahanya sama dengan yang kemarin, maka ia termasuk orang yang rugi; dan jika amal usahanya lebih

*buruk dari hari kemarin, maka ia termasuk orang yang terlaknat.”* (HR. Al-Hakim)

Dengan demikian, hadist di atas menunjukkan bahwa seorang karyawan diminta untuk meningkatkan amal dan usaha setiap harinya dengan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, keuletan, kesabaran, kegigihan, dan semangat kerja sehingga produktivitas kerja dapat meningkat untuk memenuhi kehidupan mereka sendiri dan keluarga mereka. Jika karyawan ingin mengubah pekerjaan mereka ke arah yang lebih baik, mereka harus memulai dengan merubah diri sendiri. Mereka harus berusaha keras untuk menjadi yang lebih baik, memperbaiki ekonomi, memperbaiki akhlak, dan banyak lagi.

#### 2.2.4 *Employee Performance*

##### a. *Pengertian Employee Performance*

Menurut Gibson et al., (1995), kinerja karyawan adalah apa yang dilakukan atau tidak oleh karyawan. Kinerja karyawan mempengaruhi seberapa banyak mereka berkontribusi kepada organisasi, yang meliputi kehadiran di tempat kerja, sikap kooperatif, kuantitas output, dan kualitas output. Menurut Siahaan & Bahri (2019), kinerja karyawan didefinisikan sebagai jumlah kerja yang dilakukan oleh karyawan sesuai dengan fungsi dan tugasnya dalam jangka waktu tertentu dan sesuai dengan nilai atau standar tertentu dari perusahaan tempat mereka bekerja. Menurut Mangkunegara (2000), kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dihasilkan oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan pemahaman para ahli di atas, dapat dikatakan bahwa kinerja adalah pencapaian atau hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan atau pegawai saat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di sebuah organisasi atau perusahaan. Kinerja ini mencakup berbagai elemen, seperti kuantitas dan kualitas hasil kerja, waktu dan kehadiran, serta sikap dan perilaku kerja yang kooperatif.

Kinerja karyawan sangat penting bagi sebuah organisasi. Kinerja karyawan yang efektif mempengaruhi kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya. Ketidaknyamanan dan penurunan produktivitas kerja sangat mungkin karena perusahaan kadang-kadang menuntut karyawannya untuk

berusaha lebih keras untuk menyelesaikan tugas dengan baik. Semua karyawan harus dapat mencapai kinerja pekerjaan mereka dengan melakukan tanggung jawab dan tugas yang diberikan oleh perusahaan. Kinerja karyawan yang baik dapat diukur dan dinilai berdasarkan seberapa besar pengaruh kinerja mereka terhadap perusahaan.

b. Indikator *Employee Performance*

Bernardin & Russel (2003), mengungkapkan beberapa indikator yang dapat digunakan untuk menghitung kinerja adalah:

1) *Quality*

*Quality* (kualitas) yaitu tingkat di mana hasil aktivitas mendekati sempurna dalam arti bahwa mereka menyesuaikan dengan cara yang ideal dari penampilan aktivitas dan memenuhi tujuan yang diharapkan dari aktivitas tersebut.

2) *Quantity*

*Quantity* (kuantitas) yaitu jumlah yang dihasilkan dengan menghitung jumlah unit dan siklus aktifitas.

3) *Punctuality*

*Punctuality* (ketepatan waktu) yaitu tingkat suatu tugas diselesaikan pada waktu yang diinginkan dari perspektif koordinasi dengan hasil output dan untuk memaksimalkan waktu yang tersedia untuk tugas lain.

4) *Efectivity*

*Efectivity* (efektivitas) yaitu pengoptimalan penggunaan sumber daya manusia dengan tujuan meningkatkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit sumber daya yang digunakan.

c. *Employee Performance* dalam Islam

Islam menyatakan bahwa Allah *Subhanahu Wa Ta'ala* telah berjanji kepada hambanya bahwa mereka akan selalu diberi pahala atas segala tindakan mereka. Karena Allah *Subhanahu Wa Ta'ala* mengawasi apa yang dilakukan hamba-Nya, siapa pun yang berbuat curang dalam hubungannya dengan prinsip ekonomi Islam dianggap melanggar hukum. Menurut Tasmara (2002), umat Islam harus membangun etika kerja di mana mereka harus mengatur semua sumber daya, ide, dan pikiran mereka untuk bertindak atau tampil sebagai pelayan. Sebagaimana dinyatakan dalam Ayat 105 dari Surat At-Taubah:

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ  
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya: “Katakanlah (Nabi Muhammad), ‘Bekerjalah! Maka, Allah, rasul-Nya, dan orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu. Kamu akan dikembalikan kepada (Zat) yang mengetahui yang gaib dan yang nyata. Lalu, Dia akan memberitakan kepada kamu apa yang selama ini kamu kerjakan’.” (At-Taubah: 105)

Menurut Muhammad Quraish Shihab (2021), setiap tindakan yang dilakukan oleh manusia selama hidup mereka di dunia akan dilihat oleh Allah *Subhanahu Wa Ta'ala*, Rasulullah, dan orang-orang Mukmin. Mereka akan menimbangannya dengan iman dan bersaksi atas segala tindakan.

## 2.3 Pengaruh Antar Variabel

### 2.3.1 Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee performance*

Kepemimpinan transformasional mengacu pada pendekatan di mana para pemimpin memotivasi para pengikutnya untuk mengidentifikasi diri mereka dengan tujuan dan kepentingan organisasi dan untuk bekerja melebihi harapan. Kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dalam menyebabkan perubahan yang diperlukan untuk manajemen yang efektif. Kim (2014) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk mentransformasi organisasi melalui visi mereka untuk masa depan, dan dengan memperjelas visi mereka, mereka dapat memberdayakan karyawan untuk bertanggung jawab dalam mencapai visi tersebut.

Kepemimpinan transformasional adalah salah satu gaya kepemimpinan yang lebih efektif untuk mendorong perilaku dalam peran dan perilaku ekstra peran yang positif dari para karyawan (Robbins & Timothy, 2017). Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, kepemimpinan transformasional mendorong pengikutnya untuk melampaui kepentingan pribadi mereka, memberikan umpan balik, menetapkan standar kinerja yang tinggi, membantu pengikutnya untuk menjadi lebih kreatif dan inovatif serta memperhatikan kebutuhan pengikutnya (Yukl, 1998). Mereka juga memotivasi pengikut untuk mencapai kinerja yang melebihi harapan dengan mengubah sikap, keyakinan, dan nilai-nilai pengikut, dan hasilnya, pemimpin transformasional dapat meningkatkan kinerja karyawan (Virgiawan et al., 2021).

### 2.3.2 *Knowledge sharing* memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee performance*

Na-Nan et al., (2019) berpendapat bahwa pengetahuan adalah faktor lain yang dipelajari oleh para akademisi untuk menjelaskan kemampuan dan kinerja karyawan. Berdasarkan penjelasan di atas, bukti empiris menunjukkan bahwa keyakinan diri memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun, Liu et al., (2017) berpendapat bahwa kinerja pekerjaan juga dipengaruhi oleh keyakinan diri melalui faktor lain. Mereka menentukan bahwa berbagi pengetahuan berfungsi sebagai transfer antara keyakinan diri yang dirasakan dan kinerja pekerjaan karyawan. Demikian pula, (Susanto et al., 2023) menemukan bahwa berbagi pengetahuan berfungsi sebagai mediator antara keyakinan diri dan kinerja karyawan karena seseorang yang memiliki kemampuan untuk berbagi pengetahuan akan meningkatkan kinerja. (Tuan, 2016) menemukan bahwa berbagi pengetahuan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

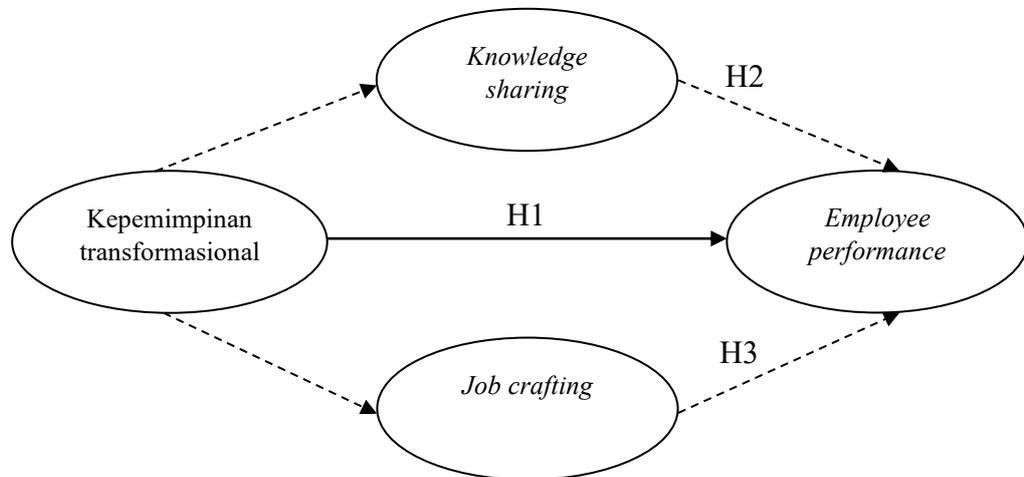
### 2.3.3 *Job crafting* memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee performance*

Pemimpin memainkan peran penting dalam menginspirasi karyawan melalui pengembangan *Job Crafting* (Petrou et al., 2015). *Job Crafting* mengubah cara kerja karyawan, membantu karyawan berperforma lebih baik dan lebih menikmati pekerjaan. Semakin banyak karyawan terlibat dalam *Job Crafting*, maka akan merangsang karyawan untuk memunculkan ide-ide baru dalam melaksanakan kerja (Kim et al., 2018).

*Job Crafting* mengacu pada kapasitas atau keterampilan karyawan untuk mendesain ulang suatu pekerjaan secara mandiri, dengan atau tanpa masukan dari manajemen, agar lebih menyenangkan dan mudah dilakukan. Hal ini terjadi karena adanya keseimbangan antara persyaratan dan sumber daya pekerjaan dengan keterampilan atau kebutuhan masing-masing karyawan (Tims et al., 2015). *Job Crafting* yang dilakukan oleh karyawan dapat berdampak positif terhadap kinerja karyawan dan kinerja perusahaan (Johanim & Subramaniam, 2020).

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka dibuat model hipotesis sebagaimana berikut:

**Gambar 2.1**  
**Model Hipotesis**



**Keterangan :**

—————> Pengaruh secara Langsung

-----> Pengaruh secara Tidak Langsung

Berdasarkan penelitian terdahulu dan kajian teori maka hipotesis penelitian ini adalah:

H1 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *employee performance*.

H2 : *Knowledge sharing* mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee performance*.

H3 : *Job crafting* mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee performance*.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan positivis, yang digunakan untuk memperoleh konfirmasi tentang hubungan sebab akibat serta untuk memprediksi pola-pola umum suatu gejala sosial (Neuman & Djamba, 2002). Penelitian ini menggunakan kerangka deduktif dimulai dari pembentukan kerangka teori, lalu membuat hipotesis sebagai jawaban atas masalah penelitian yang akan diuji lebih lanjut melalui perangkat metodologi. Hipotesis akan diuji kebenarannya melalui penelitian empiris (Silalahi, 2009).

#### **3.2 Jenis Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian, maka penelitian ini menggunakan pendekatan *explanatory research*. Penelitian *explanatory research* dimaksudkan untuk memberikan penjelasan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis atau bertujuan untuk memperoleh pengujian yang tepat dalam menarik kesimpulan yang bersifat kausalitas (sebab akibat) antara dua variabel atau lebih melalui pengujian hipotesis (Sekaran, 2016).

#### **3.3 Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian di *Site Office* PT Kilang Pertamina Balikpapan (PT KPB) yang terletak di Jl. Yos Sudarso No. 1 (Pintu IV), Kota Balikpapan, Kalimantan Timur.

#### **3.4 Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel**

##### **3.4.1 Populasi**

Menurut A. Supriyanto & Ekowati (2019), populasi adalah sekumpulan orang atau objek dengan kualitas dan ciri-ciri tertentu yang dipilih oleh peneliti untuk dipelajari sebelum membuat kesimpulan. Adapun menurut konsep penelitian yang dijelaskan oleh Sugiyono (2021), populasi adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan generalisasi area yang mencakup obyek atau subyek dengan kualitas dan atribut tertentu yang telah ditetapkan untuk diinvestigasi oleh penelitian dan dari mana kesimpulan dibuat.

Adapun populasi daripada penelitian ini yaitu gabungan dari pekerja PT Kilang Pertamina Balikpapan yang bekerja pada direktorat direktorat pengembangan dan keuangan sebanyak 128 pekerja.

### 3.4.2 Sampel

Menurut A. Supriyanto & Ekowati (2019), sampel adalah sekumpulan objek atau subjek yang termasuk dalam populasi dan memiliki jumlah dan karakteristik tertentu untuk dipelajari. Sugiyono (2021) menyatakan bahwa pengertian sampel terdiri dari jumlah dan karakteristik populasi tersebut. Oleh karena itu, penelitian ini melibatkan 97 pekerja PT Kilang Pertamina Balikpapan.

### 3.4.3 Teknik Pengambilan Sampel

Dalam penelitian ini, metode pengambilan *probability sampling* digunakan. Menurut Sugiyono (2021) *probability sampling* merupakan sebuah teknik pengambilan sampel di mana peluang untuk termasuk dalam sampel adalah sama untuk setiap bagian. Berikut ini adalah rumus Slovin yang digunakan untuk menghitung besar sampel penelitian:

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

Keterangan:

n = Sampel

N= Ukuran populasi

e = Presentase kelonggaran ketelitian kesalahan pengambilan sampel

e = 5%

Penelitian ini mencakup 128 pekerja PT Kilang Pertamina Balikpapan, dengan presentase kelonggaran 0,05. Selanjutnya, untuk mengetahui jumlah sampel penelitian ini, maka digunakan perhitungan berikut:

$$n = \frac{128}{1+128(0,05)^2}$$

$$n = 97$$

Berdasarkan perhitungan sampel di atas, minimal 97 pekerja PT Kilang Pertamina Balikpapan dapat digunakan sebagai responden dalam penelitian ini.

### 3.5 Definisi Operasional Variabel, Indikator, dan Item

Tabel 3.1

#### Definisi Operasional Variabel, Indikator, dan Item

Variabel	Indikator	Item
<b>Kepemimpinan Transformasional</b> (Avolio et al., 2009)	1. Karisma/ <i>idealized influenced</i>	1. Simbol kesuksesan. 2. Menumbuhkan sikap optimis. 3. Dihormati orang lain.
	2. Inspirasi/ <i>inspirational motivation</i>	1. Memotivasi. 2. Memberikan inspirasi. 3. Mengartikulasikan visi masa depan.
	3. Stimulasi intelektual/ <i>intellectual stimulation</i>	1. Mampu memecahkan masalah. 2. Mempunyai cara baru untuk menyelesaikan tugas. 3. Melihat masalah dari berbagai sudut.
	4. Konsiderasi individu/ <i>individual consideration</i>	1. Memberlakukan orang lain sebagai individu bukan hanya sebagai anggota kelompok. 2. Membantu orang lain mengembangkan diri. 3. Mendengarkan dengan penuh perhatian.
<b>Knowledge sharing</b> (Afsar et al., 2019)	1. <i>Knowledge collecting</i>	1. Berbagi informasi dengan rekan kerja. 2. Berbagi keterampilan dengan rekan kerja
	2. <i>Knowledge donating</i>	1. Ketika mempelajari sesuatu yang baru, saya memberi tahu rekan saya tentang hal itu. 2. Ketika mempelajari sesuatu yang baru, rekan memberi tahu saya tentang hal itu.
<b>Job Crafting</b> (Tims et al., 2012)	1. <i>Structural job resources</i>	1. Mempelajari hal-hal baru di tempat kerja. 2. Mengembangkan kemampuan kerja.
	2. <i>Social job resources</i>	1. Umpan balik pekerjaan.
	3. <i>Challenging job demands</i>	1. Mandiri dalam bekerja. 2. Peluang untuk melakukan proyek baru. 3. Menggunakan kesempatan yang ada untuk memaksimalkan kapasitas dalam bekerja.
<b>Employee Performance</b>	1. Kualitas	1. Karyawan mengerahkan segenap potensi dan

(Bernardin et al., 1997)		kapasitas mereka dalam upaya menuntaskan tugas-tugas yang diemban. 2. Melaksanakan pekerjaan dengan teliti.
	2. Kuantitas	1. Karyawan berupaya menuntaskan tugas-tugas mereka sesuai dengan target dari perusahaan. 2. Karyawan secara konsisten melaksanakan tugas dengan memenuhi standart mutu perusahaan.
	3. Ketepatan waktu	1. Karyawan berupaya menuntaskan tugas-tugas mereka sesuai dengan tenggat waktu yang ditetapkan. 2. Karyawan hadir tepat waktu.
	4. Efektivitas	1. Karyawan berupaya mengoptimalkan penggunaan aset dan sumber daya organisasi secara bijaksana dan produktif. 2. Karyawan berkomitmen untuk merawat fasilitas kantor dengan baik.

Sumber: Data Diolah Peneliti dari Berbagai Sumber (2024)

### 3.6 Skala Pengukuran

Skala pengukuran yang digunakan untuk mengukur variabel adalah skala likert. Pertimbangan penggunaan skala likert karena sebagai berikut:

- a. Mudah digunakan
- b. Digunakan untuk menilai subyek berdasarkan persepsi
- c. Lebih fleksibel.

Skala likert dapat digolongkan ke dalam skala interval. Sejumlah pertanyaan disusun dengan jawaban responden berada dalam satu kontinum yang diberi bobot sesuai dengan item, yaitu 1 sampai 5. contoh alternatif jawaban adalah sebagai berikut: alternatif jawaban "Sangat Setuju" diberi skor 5, alternatif jawaban "Setuju" diberi skor 4, alternatif jawaban "Netral" diberi skor 3, alternatif jawaban "Tidak Setuju" diberi skor 2, alternatif jawaban "Sangat Tidak Setuju" diberi skor 1 (Malhotra, 2006).

### **3.7 Pengumpulan Data**

#### **3.7.1 Sumber Data**

Sumber data dalam penelitian ini dibedakan menjadi dua, yaitu:

##### **a. Data Primer**

Data primer merupakan data yang dikumpulkan langsung dari jawaban responden mengenai masalah penelitian (Malhotra, 2006). Pada penelitian ini data primer dikumpulkan melalui kuesioner yang berkaitan dengan masalah kepemimpinan transformasional, *knowledge sharing*, *job crafting* dan *employee performance*.

##### **b. Data Sekunder**

Data sekunder merupakan data yang dikumpulkan dalam bentuk naskah tertulis atau catatan tertulis, dan dokumen perusahaan (Sekaran, 2016). Data sekunder ini berupa sejarah, struktur organisasi, serta jumlah pegawai yang diperoleh dari PT Kilang Pertamina Balikpapan.

#### **3.7.2 Instrumen Penelitian**

##### **a. Kuesioner**

Kuesioner merupakan sekumpulan pertanyaan atau pernyataan yang disusun secara terstruktur untuk merekam data, tanggapan langsung dari responden, sehingga data yang diperoleh menjadi lebih akurat (Sekaran, 2016).

##### **b. Wawancara**

Proses wawancara dilakukan dengan pihak terkait, terutama fungsi *Human Capital* (HC) PT Kilang Pertamina Balikpapan untuk memperoleh informasi tambahan lainnya.

### **3.8 Uji Instrumen**

#### **3.8.1 Uji Validitas**

Suatu instrumen dapat dikatakan valid apabila pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2013).

#### **3.8.2 Uji Reliabilitas**

Suatu instrumen dapat dikatakan reliabel apabila dapat dipakai untuk mengukur suatu gejala pada waktu berlainan selalu menunjukkan hasil yang sama (Malhotra, 2006).

### 3.9 Metode Analisa Data

#### 3.9.1 Analisa Statistik Deskriptif

Analisa statistik deskriptif digunakan untuk memberi penjelasan mengenai jawaban responden berkaitan dengan pertanyaan atau pernyataan yang diajukan, serta memberikan gambaran tentang distribusi frekuensi pernyataan responden dari data yang telah dikumpulkan. Jawaban responden dijelaskan dalam lima skala menggunakan skala likert.

#### 3.9.2 *Partial Least Square* (PLS)

Berdasarkan hipotesis dan rancangan penelitian, data yang telah terkumpul akan dianalisis dengan menggunakan *partial least square* (PLS). PLS merupakan metode analisis yang *powerful* karena dapat diterapkan pada semua skala data, tidak membutuhkan banyak asumsi dan ukuran sampel tidak harus besar. PLS selain dapat digunakan sebagai konfirmatori teori juga dapat digunakan untuk membangun hubungan atau untuk pengujian proposisi (Ghozali, 2013).

Adapun metode dalam mengoperasikan PLS adalah sebagai berikut:

- a. Konstruksi teoritis, juga dikenal sebagai konstruk teoritis, yang menunjukkan variabel laten melalui gambar oval atau lingkaran.
- b. Grafik oval menunjukkan variabel yang diukur.
- c. Panah ganda menunjukkan hubungan asimetris dua arah.
- d. Menentukan jumlah blok (variabel laten) yang akan dibangun, bersama dengan indikatornya untuk setiap variabel laten.
- e. Menganggap masing-masing variabel laten sebagai bagian dari metrik secara keseluruhan.
- f. Perbarui hubungan dalam terlebih dahulu, lalu hubungan luar.
- g. Hipotesis tentang metode yang digunakan.

Kemudian untuk mengevaluasi model PLS, perlu dilakukan penilaian *outer model* dan *inner model*:

##### a. *Outer Model*

###### 1) Uji Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Validitas konvergen, juga dikenal sebagai *convergent validity*, digunakan untuk mengevaluasi validitas indikator reflektif, yang merupakan ukuran variabel yang dapat dilihat dari beban luar

masing-masing indikator variabel. Nilai beban luar atau korelasi indikator dianggap valid apabila lebih besar dari 0,7. Namun, nilai beban luar dapat diterima hingga 0,6, dan jika lebih rendah dari 0,5, analisis dapat dikeluarkan. Nilai *average variance extracted* (AVE) harus lebih dari 0,5. Jika skor loading  $< 0,5$ , konstruk dapat dihapus, tetapi jika skor loading antara 0,5 dan 0,6, peneliti sebaiknya tidak menghapus indikator tersebut sampai AVE dan hubungannya lebih dari 0,5. Validitas konvergen mengacu pada gagasan bahwa pengukur dan pengukur konstruk harus memiliki korelasi tinggi (Ghozali, 2013).

2) Uji Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Uji Validitas diskriminan terjadi apabila dua instrumen yang berbeda mengukur dua konstruk yang diprediksi tidak berkorelasi menghasilkan skor yang memang tidak berkorelasi. Validitas diskriminan berhubungan dengan prinsip pengukur-pengukur konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi (Narimawati et al., 2020). Ghozali & Latan (2014) parameter metode validitas diskriminan adalah dengan membanding nilai cross loading factor pada konstruk yang dituju dengan nilai cross loading factor konstruk lainnya sehingga nilai cross loading untuk setiap variabel  $> 0,7$ .

3) Uji Komposit Reliabilitas (*Composite Reliability*)

Uji komposit reliabilitas menunjukkan derajat yang mengindikasikan *common laten* (tidak diamati), sehingga lebih baik dinilai dalam mengestimasi konsistensi internal suatu konstruk (Abdillah & Hartono, 2015). Cronbach's alpha digunakan untuk menentukan nilai konstruk terendah atau terendah, dan *rule of thumb* yang dapat diterima dari nilai cronbach alpha harus lebih dari 0,7, meskipun ini bukan standar absolut, artinya meskipun 0.6 masih dapat diterima (Ghozali, 2013).

b. *Inner Model*

1) *R-Square*

Uji *R-Square* dapat menjelaskan keragaman konstruk variabel endogen dan juga dapat menjelaskan variabel eksogen. Dengan

kata lain, nilai ini dapat menjelaskan pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen (Abdillah & Hartono, 2015). Jumlah *R-Square* yang lebih besar menunjukkan bahwa model penelitian yang dilaksanakan lebih akurat. Hubungan yang kuat, moderat, dan lemah ditunjukkan oleh nilai *R-Square* 0.75, 0.50, dan 0.25.

## 2) Uji Hipotesis

Uji hipotesis dapat dilihat melalui nilai *t*-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis menggunakan nilai statistik maka untuk alpha 5% nilai *t*-tabel yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan hipotesis adalah jika *T-statistics* > *T*-tabel yakni *t-statistics* > 1,96. Untuk menolak atau menerima Hipotesis menggunakan probabilitas maka hasil dapat diterima jika nilai *P-values* < 0,05. Apabila hasil pengujian hipotesis pada inner model signifikan, hal ini menunjukkan bahwa indikator dipandang dapat digunakan sebagai instrument pengukur variabel laten. Sementara, bilamana hasil pengujian pada inner model adalah signifikan, maka dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang bermakna variabel laten lainnya (Hussein, 2015). Pada penelitian ini, peneliti membagi uji hipotesis menjadi dua tahap, yaitu pengaruh secara langsung (*direct effect*) dan pengaruh secara tidak langsung (*indirect effect*).

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Gambaran Umum PT Kilang Pertamina Balikpapan

##### 4.1.1 Sejarah Singkat PT Kilang Pertamina Balikpapan

PT Kilang Pertamina Balikpapan (PT KPB), didirikan pada tanggal 7 Mei 2019. Saham PT Kilang Pertamina Balikpapan sebesar 99,997% dimiliki oleh PT Kilang Pertamina Internasional (PT KPI), anak perusahaan PT Pertamina (Persero) yang dibentuk sebagai *strategic holding company* dalam bidang investasi dan usaha bisnis Pertamina terkait megaprojek kilang pengolahan dan petrokimia, terutama dalam menjalankan skema kerja sama dan untuk strategi pendanaan proyek. Sementara sebesar 0,003% saham dimiliki oleh PT Pertamina Pedeve Indonesia, yang juga anak perusahaan PT Pertamina (Persero) yang bergerak di bidang penyertaan modal anak perusahaan atau afiliasi PT Pertamina (Persero).

PT KPB didirikan untuk melaksanakan pengembangan proyek *Refinery Development Master Plan (RDMP) Balikpapan & Lawe-Lawe* dan menjalankan bisnis pengolahan kilang Refinery Unit (RU) V Balikpapan, Kalimantan Timur. Proyek RDMP Balikpapan & Lawe-Lawe merupakan salah satu strategi PT Pertamina (Persero) dalam rangka mencapai target Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) 2030 untuk mewujudkan kemandirian ekonomi Indonesia, terutama dari sisi produksi minyak domestik. Melalui RDMP Balikpapan & Lawe-Lawe, ditargetkan peningkatan kapasitas produksi dari 260 ribu barrel per hari (kbph) menjadi 360 ribu barrel per hari (kbph) dan menghasilkan produk kualitas Euro V, yaitu produk minyak yang lebih ramah lingkungan dan berkualitas dengan tingkat konsumsi yang lebih hemat. Dengan dukungan sumber daya manusia yang memiliki keahlian teknis sesuai standar industri kelas dunia dan berpengalaman selama puluhan tahun di industri pengolahan minyak bumi, PT KPB optimis dapat berperan besar membantu mengatasi tantangan energi di Indonesia dan mewujudkan kemandirian energi melalui peningkatan kemampuan dan keandalan Kilang Pertamina Balikpapan.

PT Kilang Pertamina Balikpapan memiliki visi yaitu menjadi perusahaan yang bertujuan untuk menjadi operator dan pemilik kilang kelas dunia yang menghasilkan kinerja perusahaan yang *excellent* dalam menghasilkan produk

berkualitas yang ramah lingkungan dengan *profit* yang mampu menjaga keberlangsungan bisnis perusahaan.

#### Gambar 4.1

##### Logo PT Kilang Pertamina Balikpapan



Sumber: PT Kilang Pertamina Balikpapan (2024)

#### 4.1.2 Visi dan Misi PT Kilang Pertamina Balikpapan

##### a. Visi

PT Kilang Pertamina Balikpapan memiliki visi yaitu menjadi perusahaan yang bertujuan untuk menjadi operator dan pemilik kilang kelas dunia yang menghasilkan kinerja perusahaan yang *excellent* dalam menghasilkan produk berkualitas yang ramah lingkungan dengan profit yang mampu menjaga keberlangsungan bisnis perusahaan.

##### b. Misi

Adapun misi dari PT Kilang Pertamina Balikpapan yaitu:

- 1) Mendukung program Pertamina *Group* dan pemerintah dalam meningkatkan nilai tambah produk kilang, mengurangi impor produk dan meningkatkan kapasitas produk kilang 4 nasional.
- 2) Melaksanakan pembangunan Proyek RDMP RU V dengan OTOBOSOROR (*On Time, On Budget, On Schedule, On Return, On Regulation*).
- 3) Menjalankan bisnis pengolahan kilang di Balikpapan berbasis pada integrasi kilang unit baru (*new unit*) dan eksisting (*revamp*) hasil Proyek RDMP RU V Balikpapan dalam bentuk kerjasama dengan PT Kilang Pertamina Internasional dengan skema *Tolling Fee* dan *Operational & Maintenance* (O&M).
- 4) Mendukung pertumbuhan korporasi melalui pengembangan kilang, pemanfaatan teknologi dan sumber daya manusia (SDM), pemanfaatan potensi portfolio pendanaan konvensional dan alternatif lainnya serta

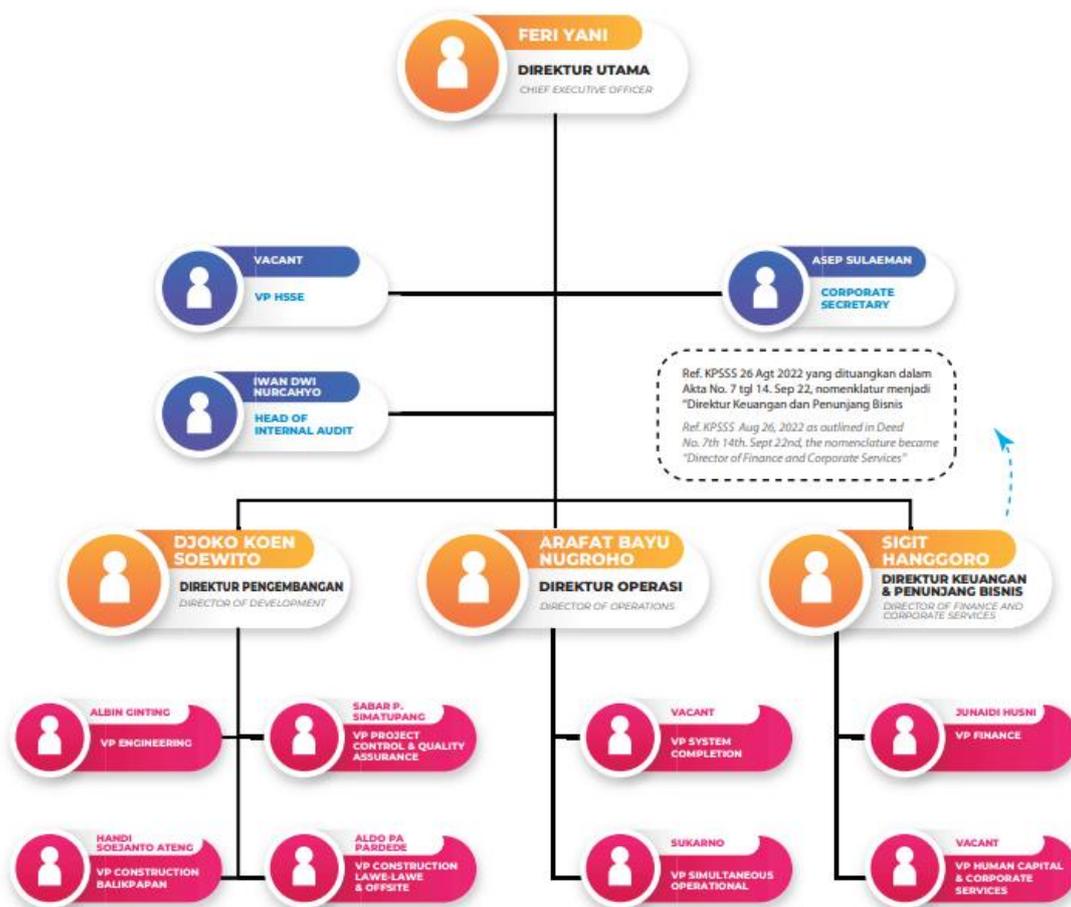
mampu bekerjasama dengan berbagai mitra terpilih dan melakukan pemberdayaan lingkungan sekitar.

- 5) Mensikluskan dan mengelola aset Kilang Balikpapan secara profesional.

#### 4.1.3 Struktur Organisasi PT Kilang Pertamina Balikpapan

Perusahaan melakukan perubahan dan penyempurnaan organisasi PT Kilang Pertamina Balikpapan (PT KPB). Berdasarkan surat keputusan PT KPB nomor Kpts-006/KPB0000/2022- S0 tanggal 1 Juni 2022 tentang struktur organisasi beserta kesetaraan Pertamina *Reference Level* (PRL) PT Kilang Pertamina Balikpapan (PT KPB) adalah sebagai berikut:

**Gambar 4.2**  
**Struktur Organisasi PT Kilang Pertamina Balikpapan**



Sumber: PT Kilang Pertamina Balikpapan (2022)

Manajemen PT KPB terdiri atas 1 (satu) Direktur utama, 3 (tiga) Direktur, 1 (satu) komisaris utama, dan 2 (dua) komisaris, sebagaimana terakhir diubah dan dinyatakan dalam akta No. 7 tanggal 14 september 2022.

## 4.2 Distribusi Karakteristik Responden

### 4.2.1 Distribusi Responden Berdasarkan Umur

Distribusi karakteristik responden yang didasarkan pada usia ditunjukkan melalui tabel 4.1 sebagai berikut:

**Tabel 4.1**

#### **Distribusi Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

<b>Umur</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persen</b>
20-30	68	70,1%
31-40	12	12,4%
41-50	6	6,2%
>50	11	11,3%
<b>Total</b>	<b>97</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti (2024)

Tabel di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden PT Kilang Pertamina Balikpapan berada pada rentang usia 20-30 tahun, yaitu sebanyak 68 pekerja (70,1%), rentang usia 31-40 tahun sebanyak 12 pekerja (12,4%), dan rentang usia diatas 50 tahun sebanyak 11 pekerja (11,3%). Adapun rentang usia 41-50 tahun hanya sebanyak 6 pekerja (6,2%) saja. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas pekerja PT Kilang Pertamina Balikpapan berusia 20 hingga 30 tahun.

### 4.2.2 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Distribusi karakteristik responden yang didasarkan pada jenis kelamin ditunjukkan melalui tabel 4.2 sebagai berikut:

**Tabel 4.2**

#### **Distribusi Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persen</b>
Laki-Laki	89	91,8%
Perempuan	8	8,2%
<b>Total</b>	<b>97</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti (2024)

Tabel di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden PT Kilang Pertamina Balikpapan ialah laki-laki, yaitu sebanyak 89 pekerja (91,8%). Adapun banyaknya responden perempuan hanya sebanyak 8 pekerja (8,2%) saja. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata pekerja PT Kilang Pertamina Balikpapan adalah laki-laki.

#### 4.2.3 Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Distribusi karakteristik responden yang didasarkan pada tingkat pendidikan ditunjukkan melalui tabel 4.3 sebagai berikut:

**Tabel 4.3**

#### **Distribusi Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

<b>Tingkat Pendidikan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persen</b>
SMA/Sederajat	14	14,4%
D2	1	1,0%
D3	54	55,7%
D4/S1	27	27,8%
S2	1	1,0%
<b>Total</b>	<b>97</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti (2024)

Tabel di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden PT Kilang Pertamina Balikpapan adalah pendidikan D3, yaitu sebanyak 54 pekerja (55,7%), Pendidikan D4/S1 sebanyak 27 pekerja (27,8%), dan Pendidikan SMA/ sederajat sebanyak 14 pekerja (14,1%). Adapun pendidikan D2 dan S2 masing-masing hanya sebanyak 1 pekerja (1,0%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas pendidikan terakhir pekerja PT Kilang Pertamina Balikpapan adalah D3.

#### 4.2.4 Distribusi Responden Berdasarkan Masa Bekerja

Distribusi karakteristik responden yang didasarkan pada masa bekerja ditunjukkan melalui tabel 4.4 sebagai berikut:

**Tabel 4.4**

#### **Distribusi Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Bekerja**

<b>Masa Bekerja</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persen</b>
<5 Tahun	46	47,4%
5-10 Tahun	19	29,6%
11-20 Tahun	17	17,5%
21-30 Tahun	5	5,2%
>30 Tahun	10	10,3%

<b>Total</b>	<b>97</b>	<b>100%</b>
--------------	-----------	-------------

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti (2024)

Tabel di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden PT Kilang Pertamina Balikpapan berada pada masa kerja di bawah 5 tahun, yaitu sebanyak 46 pekerja (47,4%), masa kerja 5-10 tahun sebanyak 19 pekerja (29,6), masa kerja 11-20 tahun sebanyak 17 pekerja (17,5%), dan masa kerja di atas 30 tahun sebanyak 10 pekerja (10,3%). Adapun pekerja dengan masa kerja 21-30 tahun hanya sebanyak 5 pekerja (5,2%) saja. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pekerja PT Kilang Pertamina Balikpapan memiliki masa kerja rata-rata di bawah 5 tahun.

### 4.3 Distribusi Variabel Penelitian

#### 4.3.1 Variabel Kepemimpinan Transformasional

Dalam penelitian ini, variabel kepemimpinan transformasional diukur melalui 12 item pertanyaan. Adapun Distribusi jawaban terkait variabel kepemimpinan transformasional tersaji pada tabel 4.5 sebagaimana berikut:

**Tabel 4.5**

**Distribusi Jawaban Responden Variabel *Kepemimpinan Transformasional (X)***

No	Indikator	Skala Likert					Jumlah	Rata-Rata
		1	2	3	4	5		
1	X.1.1	0	1	34	42	20	97	19,40
2	X.1.2	0	0	15	51	31	97	19,40
3	X.1.3	0	0	8	52	37	97	19,40
4	X.2.1	0	0	11	53	33	97	19,40
5	X.2.2	0	0	24	52	21	97	19,40
6	X.2.3	0	0	13	50	34	97	19,40
7	X.3.1	0	0	19	51	27	97	19,40
8	X.3.2	0	0	24	47	26	97	19,40
9	X.3.3	0	0	15	54	28	97	19,40
10	X.4.1	0	1	35	38	23	97	19,40
11	X.4.2	0	0	22	40	35	97	19,40
12	X.4.3	0	0	20	47	30	97	19,40

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti (2024)

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat dari jawaban responden mengenai kepemimpinan transformasional (X) bahwa:

- a. Pernyataan X.1.1 terkait “Atasan saya adalah simbol kesuksesan” menunjukkan distribusi jawaban 1 responden menjawab tidak setuju, 34 responden menjawab netral, 42 responden menjawab setuju, dan 20

menjawab sangat setuju dengan menampilkan rata-rata sebesar 19,40. Hal ini menunjukkan bahwa responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut.

- b. Pernyataan X.1.2 terkait “Atasan saya menumbuhkan sikap optimis dalam tim” menunjukkan distribusi jawaban 15 responden menjawab netral, 51 responden menjawab setuju, dan 31 menjawab sangat setuju dengan menampilkan rata-rata sebesar 19,40. Hal ini menunjukkan bahwa responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut.
- c. Pernyataan X.1.3 terkait “Atasan saya dihormati oleh anggota tim” menunjukkan distribusi jawaban 8 responden menjawab netral, 52 responden menjawab setuju, dan 37 menjawab sangat setuju dengan menampilkan rata-rata sebesar 19,40. Hal ini menunjukkan bahwa responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut.
- d. Pernyataan X.2.1 terkait “Atasan saya memotivasi saya untuk mencapai tujuan tim” menunjukkan distribusi jawaban 11 responden menjawab netral, 53 responden menjawab setuju, dan 33 menjawab sangat setuju dengan menampilkan rata-rata sebesar 19,40. Hal ini menunjukkan bahwa responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut.
- e. Pernyataan X.2.2 terkait “Atasan saya memberikan inspirasi dalam pekerjaan sehari-hari” menunjukkan distribusi jawaban 24 responden menjawab netral, 52 responden menjawab setuju, dan 21 menjawab sangat setuju dengan menampilkan rata-rata sebesar 19,40. Hal ini menunjukkan bahwa responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut.
- f. Pernyataan X.2.3 terkait “Atasan saya memiliki visi masa depan yang jelas” menunjukkan distribusi jawaban 13 responden menjawab netral, 50 responden menjawab setuju, dan 34 menjawab sangat setuju dengan menampilkan rata-rata sebesar 19,40. Hal ini menunjukkan bahwa responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut.
- g. Pernyataan X.3.1 terkait “Atasan saya membantu memecahkan masalah dengan cara yang kreatif” menunjukkan distribusi jawaban 19 responden menjawab netral, 51 responden menjawab setuju, dan 27 menjawab sangat setuju dengan menampilkan rata-rata sebesar 19,40. Hal ini menunjukkan bahwa responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut.

- h. Pernyataan X.3.2 terkait “Atasan saya sering mengajarkan cara baru untuk menyelesaikan tugas” menunjukkan distribusi jawaban 24 responden menjawab netral, 47 responden menjawab setuju, dan 26 menjawab sangat setuju dengan menampilkan rata-rata sebesar 19,40. Hal ini menunjukkan bahwa responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut.
- i. Pernyataan X.3.3 terkait “Atasan saya mendorong saya untuk melihat masalah dari berbagai perspektif” menunjukkan distribusi jawaban 15 responden menjawab netral, 54 responden menjawab setuju, dan 28 menjawab sangat setuju dengan menampilkan rata-rata sebesar 19,40. Hal ini menunjukkan bahwa responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut.
- j. Pernyataan X.4.1 terkait “Atasan saya memperlakukan saya sebagai individu dengan potensi khusus, bukan hanya sebagai anggota tim” menunjukkan distribusi jawaban 1 responden menjawab tidak setuju, 35 responden menjawab netral, 38 responden menjawab setuju, dan 23 menjawab sangat setuju dengan menampilkan rata-rata sebesar 19,40. Hal ini menunjukkan bahwa responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut.
- k. Pernyataan X.4.2 terkait “Atasan saya membantu saya mengembangkan diri” menunjukkan distribusi jawaban 22 responden menjawab netral, 40 responden menjawab setuju, dan 35 menjawab sangat setuju dengan menampilkan rata-rata sebesar 19,40. Hal ini menunjukkan bahwa responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut.
- l. Pernyataan X.4.3 terkait “Atasan saya mendengarkan masukan dan pendapat saya dengan penuh perhatian” menunjukkan distribusi jawaban 20 responden menjawab netral, 47 responden menjawab setuju, dan 30 menjawab sangat setuju dengan menampilkan rata-rata sebesar 19,40. Hal ini menunjukkan bahwa responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut.

#### 4.3.2 Variabel *Knowledge Sharing*

Dalam penelitian ini, variabel *knowledge sharing* diukur melalui 4 item pertanyaan. Adapun Distribusi jawaban terkait variabel *knowledge sharing* tersaji pada tabel 4.6 sebagaimana berikut:

**Tabel 4.6****Distribusi Jawaban Responden Variabel *Knowledge Sharing* (Z1)**

No	Indikator	Skala Likert					Jumlah	Rata-Rata
		1	2	3	4	5		
1	Z1.1.1	0	0	4	53	40	97	19,40
2	Z1.1.2	0	0	4	53	40	97	19,40
3	Z1.2.1	0	0	4	51	42	97	19,40
4	Z1.2.2	0	1	13	47	36	97	19,40

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti (2024)

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat dari jawaban responden mengenai *knowledge sharing* (Z1) bahwa:

- a. Pernyataan Z1.1.1 terkait “Saya secara aktif berbagi informasi dengan rekan kerja” menunjukkan distribusi jawaban 4 responden menjawab netral, 53 responden menjawab setuju, dan 40 menjawab sangat setuju dengan menampilkan rata-rata sebesar 19,40. Hal ini menunjukkan bahwa responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut.
- b. Pernyataan Z1.1.2 terkait “Saya berbagi keterampilan saya dengan rekan kerja” menunjukkan distribusi jawaban 4 responden menjawab netral, 53 responden menjawab setuju, dan 40 menjawab sangat setuju dengan menampilkan rata-rata sebesar 19,40. Hal ini menunjukkan bahwa responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut.
- c. Pernyataan Z1.2.1 terkait “Ketika saya mempelajari sesuatu yang baru, saya memberi tahu rekan saya tentang hal itu” menunjukkan distribusi jawaban 4 responden menjawab netral, 51 responden menjawab setuju, dan 42 menjawab sangat setuju dengan menampilkan rata-rata sebesar 19,40. Hal ini menunjukkan bahwa responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut.
- d. Pernyataan Z1.2.2 terkait “Ketika rekan saya mempelajari sesuatu yang baru, mereka memberi tahu saya tentang hal itu” menunjukkan distribusi jawaban 13 responden menjawab netral, 47 responden menjawab setuju, dan 36 menjawab sangat setuju dengan menampilkan rata-rata sebesar 19,40. Hal ini menunjukkan bahwa responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut.

#### 4.3.3 Variabel *Job Crafting*

Dalam penelitian ini, variabel *job crafting* diukur melalui 6 item pertanyaan. Adapun Distribusi jawaban terkait variabel *job crafting* tersaji pada tabel 4.7 sebagaimana berikut:

**Tabel 4.7**  
**Distribusi Jawaban Responden Variabel *Job Crafting* (Z2)**

No	Indikator	Skala Likert					Jumlah	Rata-Rata
		1	2	3	4	5		
1	Z2.1.1	0	0	4	42	51	97	19,40
2	Z2.1.2	0	0	2	38	57	97	19,40
3	Z2.2.1	0	0	12	61	24	97	19,40
4	Z2.3.1	0	3	22	39	33	97	19,40
5	Z2.3.2	0	0	11	48	38	97	19,40
6	Z2.3.3	0	0	2	50	45	97	19,40

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti (2024)

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat dari jawaban responden mengenai *job crafting* (Z2) bahwa:

- a. Pernyataan Z2.1.1 terkait “Saya berusaha mempelajari hal-hal baru dalam pekerjaan saya” menunjukkan distribusi jawaban 4 responden menjawab netral, 42 responden menjawab setuju, dan 51 menjawab sangat setuju dengan menampilkan rata-rata sebesar 19,40. Hal ini menunjukkan bahwa responden cenderung sangat setuju dengan pernyataan tersebut.
- b. Pernyataan Z2.1.2 terkait “Saya berusaha mengembangkan kemampuan kerja saya” menunjukkan distribusi jawaban 2 responden menjawab netral, 38 responden menjawab setuju, dan 57 menjawab sangat setuju dengan menampilkan rata-rata sebesar 19,40. Hal ini menunjukkan bahwa responden cenderung sangat setuju dengan pernyataan tersebut.
- c. Pernyataan Z2.2.1 terkait “Saya sering menerima umpan balik dari rekan kerja atau atasan terkait pekerjaan saya” menunjukkan distribusi jawaban 12 responden menjawab netral, 61 responden menjawab setuju, dan 24 menjawab sangat setuju dengan menampilkan rata-rata sebesar 19,40. Hal ini menunjukkan bahwa responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut.

- d. Pernyataan Z2.3.1 terkait “Saya merasa mandiri dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan” menunjukkan distribusi jawaban 22 responden menjawab netral, 39 responden menjawab setuju, dan 33 menjawab sangat setuju dengan menampilkan rata-rata sebesar 19,40. Hal ini menunjukkan bahwa responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut.
- e. Pernyataan Z2.3.2 terkait “Saya memiliki peluang untuk mengerjakan hal-hal baru” menunjukkan distribusi jawaban 11 responden menjawab netral, 48 responden menjawab setuju, dan 38 menjawab sangat setuju dengan menampilkan rata-rata sebesar 19,40. Hal ini menunjukkan bahwa responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut.
- f. Pernyataan Z2.3.3 terkait “Saya menggunakan kesempatan yang ada untuk memaksimalkan kapasitas saya dalam bekerja” menunjukkan distribusi jawaban 2 responden menjawab netral, 50 responden menjawab setuju, dan 45 menjawab sangat setuju dengan menampilkan rata-rata sebesar 19,40. Hal ini menunjukkan bahwa responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut.

#### 4.3.4 Variabel *Employee Performance*

Dalam penelitian ini, variabel *employee performance* diukur melalui 8 item pertanyaan. Adapun Distribusi jawaban terkait variabel *employee performance* tersaji pada tabel 4.8 sebagaimana berikut:

**Tabel 4.8**

**Distribusi Jawaban Responden Variabel *Employee Performance* (Y)**

No	Indikator	Skala Likert					Jumlah	Rata-Rata
		1	2	3	4	5		
1	Y.1.1	0	0	2	44	51	97	19,40
2	Y.1.2	0	1	7	47	42	97	19,40
3	Y.2.1	0	0	9	47	41	97	19,40
4	Y.2.2	0	1	4	55	37	97	19,40
5	Y.3.1	0	1	5	52	39	97	19,40
6	Y.3.2	0	1	8	52	36	97	19,40
7	Y.4.1	0	0	5	52	40	97	19,40
8	Y.4.2	0	0	2	38	57	97	19,40

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti (2024)

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat dari jawaban responden mengenai *employee performance* (Y) bahwa:

- a. Pernyataan Y.1.1 terkait “Saya mengerahkan segenap potensi dan kapasitas saya dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan” menunjukkan distribusi jawaban 2 responden menjawab netral, 44 responden menjawab setuju, dan 51 menjawab sangat setuju dengan menampilkan rata-rata sebesar 19,40. Hal ini menunjukkan bahwa responden cenderung sangat setuju dengan pernyataan tersebut.
- b. Pernyataan Y.1.2 terkait “Saya melaksanakan pekerjaan saya dengan teliti” menunjukkan distribusi jawaban 1 responden menjawab tidak setuju, 7 responden menjawab netral, 47 responden menjawab setuju, dan 42 menjawab sangat setuju dengan menampilkan rata-rata sebesar 19,40. Hal ini menunjukkan bahwa responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut.
- c. Pernyataan Y.2.1 terkait “Saya menuntaskan tugas-tugas sesuai target yang ditetapkan” menunjukkan distribusi jawaban 9 responden menjawab netral, 47 responden menjawab setuju, dan 41 menjawab sangat setuju dengan menampilkan rata-rata sebesar 19,40. Hal ini menunjukkan bahwa responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut.
- d. Pernyataan Y.2.2 terkait “Saya secara konsisten memenuhi standar mutu yang ditetapkan oleh perusahaan” menunjukkan distribusi jawaban 1 responden menjawab tidak setuju, 4 responden menjawab netral, 55 responden menjawab setuju, dan 37 menjawab sangat setuju dengan menampilkan rata-rata sebesar 19,40. Hal ini menunjukkan bahwa responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut.
- e. Pernyataan Y.3.1 terkait “Saya menuntaskan tugas-tugas sesuai tenggat waktu yang ditetapkan” menunjukkan distribusi jawaban 1 responden menjawab tidak setuju, 5 responden menjawab netral, 52 responden menjawab setuju, dan 39 menjawab sangat setuju dengan menampilkan rata-rata sebesar 19,40. Hal ini menunjukkan bahwa responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut.
- f. Pernyataan Y.3.2 terkait “Saya hadir tepat waktu dalam menjalankan tugas-tugas saya” menunjukkan distribusi jawaban 1 responden menjawab tidak setuju, 8 responden menjawab netral, 52 responden menjawab setuju, dan 36 menjawab sangat setuju dengan menampilkan rata-rata sebesar 19,40.

Hal ini menunjukkan bahwa responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut.

- g. Pernyataan Y.4.1 terkait “Saya mengoptimalkan penggunaan aset dan sumber daya yang tersedia secara bijaksana dan produktif” menunjukkan distribusi jawaban 5 responden menjawab netral, 52 responden menjawab setuju, dan 40 menjawab sangat setuju dengan menampilkan rata-rata sebesar 19,40. Hal ini menunjukkan bahwa responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut.
- h. Pernyataan Y.4.2 terkait “Saya berkomitmen untuk merawat fasilitas kerja dengan baik” menunjukkan distribusi jawaban 2 responden menjawab netral, 38 responden menjawab setuju, dan 57 menjawab sangat setuju dengan menampilkan rata-rata sebesar 19,40. Hal ini menunjukkan bahwa responden cenderung sangat setuju dengan pernyataan tersebut.

#### 4.4 Hasil Analisis Data dengan *Partial Least Square* (PLS)

##### 4.4.1 Analisis Hasil Uji Model Pengukuran (*Outer Model*)

##### a. Uji Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Validitas konvergen, juga dikenal sebagai *convergent validity*, digunakan untuk mengevaluasi validitas indikator reflektif, yang merupakan ukuran variabel yang dapat dilihat dari beban luar masing-masing indikator variabel. Nilai beban luar atau korelasi indikator dianggap valid apabila lebih besar dari 0,7. Nilai *average variance extracted* (AVE) harus lebih dari 0,5. Jika skor loading < 0,4, konstruk dapat dihapus, tetapi jika skor loading antara 0,4 dan 0,7, peneliti sebaiknya tidak menghapus indikator tersebut sampai AVE dan hubungannya lebih dari 0,5. Validitas konvergen mengacu pada gagasan bahwa pengukur dan pengukur konstruk harus memiliki korelasi tinggi (Ghozali, 2013). Berikut adalah hasil uji validitas konvergen yang dilakukan melalui aplikasi Smart PLS 3.0 sebagaimana ditampilkan pada tabel 4.9:

**Tabel 4.9**

#### Hasil Uji Validitas Konvergen (*Loading Factor*)

Variabel	Indikator	<i>Loading Factor</i>	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	X.1.1	0,647	Valid
	X.1.2	0,783	Valid
	X.1.3	0,680	Valid

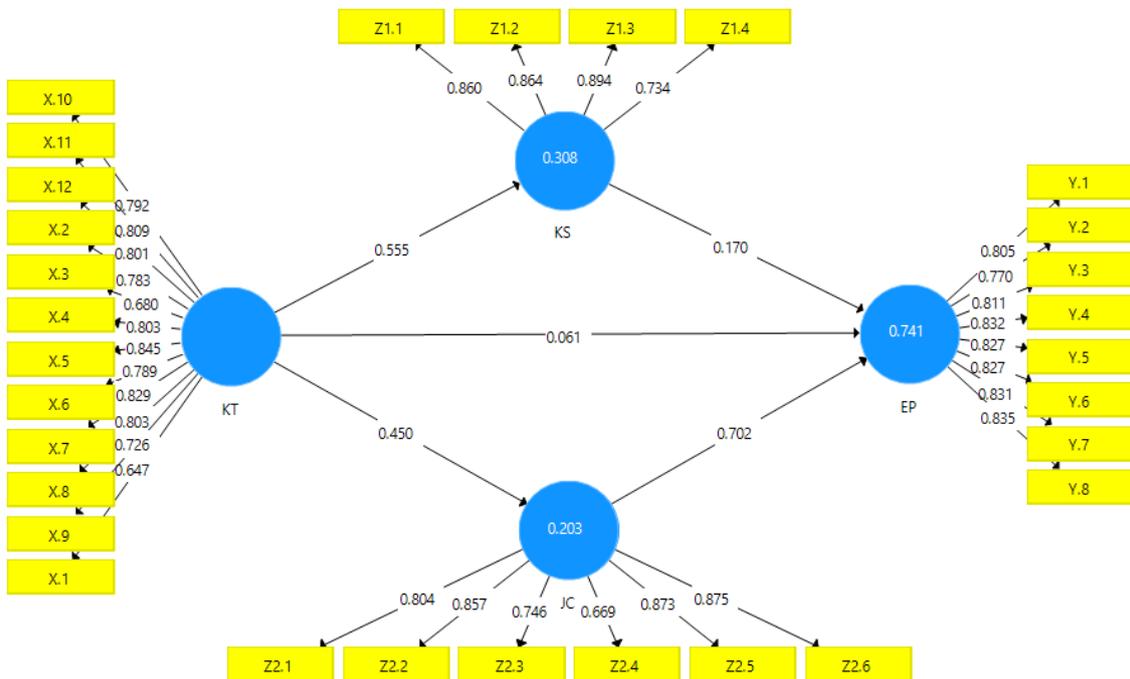
	X.2.1	0,803	Valid
	X.2.2	0,845	Valid
	X.2.3	0,789	Valid
	X.3.1	0,829	Valid
	X.3.2	0,803	Valid
	X.3.3	0,726	Valid
	X.4.1	0,792	Valid
	X.4.2	0,809	Valid
	X.4.3	0,801	Valid
<i>Knowledge Sharing</i>	Z1.1.1	0,860	Valid
	Z1.1.2	0,864	Valid
	Z1.2.1	0,894	Valid
	Z1.2.2	0,734	Valid
<i>Job Crafting</i>	Z2.1.1	0,804	Valid
	Z2.1.2	0,857	Valid
	Z2.2.1	0,746	Valid
	Z2.3.1	0,669	Valid
	Z2.3.2	0,873	Valid
	Z2.3.3	0,875	Valid
<i>Employee Performance</i>	Y.1.1	0,805	Valid
	Y.1.2	0,770	Valid
	Y.2.1	0,811	Valid
	Y.2.2	0,832	Valid
	Y.3.1	0,827	Valid
	Y.3.2	0,827	Valid
	Y.4.1	0,831	Valid
	Y.4.2	0,835	Valid

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti (2024)

Berdasarkan hasil dari tabel 4.9, indikator dengan nilai dibawah 0,70 tidak boleh dimasukkan ke dalam model. Adapun beberapa indikator seperti X.1.1, X.1.3, dan Z2.3.1 memiliki nilai dibawah 0,70, yaitu pada nilai rentang 0,4 hingga 0,7. Hal ini masih bisa dipertahankan sebab masing-masing nilai AVE pada penelitian ini lebih dari 0,5, sehingga dapat disimpulkan bahwa validitas konvergen terpenuhi. Dengan demikian, tidak ada indikator yang tidak valid yang harus dikeluarkan. Hasil *loading factor* untuk setiap variabel dapat dilihat juga di gambar 4.3:

Gambar 4.3

Hasil Uji Validitas Konvergen (*Loading Factor*)



Sumber: Hasil Pengolahan Data Smart PLS 3.0

b. Uji Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Uji Validitas diskriminan terjadi apabila dua instrumen yang berbeda mengukur dua konstruk yang diprediksi tidak berkorelasi menghasilkan skor yang memang tidak berkorelasi. Validitas diskriminan berhubungan dengan prinsip pengukur-pengukur konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi (Narimawati et al., 2020). Ghazali & Latan (2014) menjelaskan bahwa parameter metode validitas diskriminan adalah dengan membanding nilai cross loading factor pada konstruk yang dituju dengan nilai cross loading factor konstruk lainnya sehingga nilai cross loading untuk setiap variabel  $> 0.7$ . Adapun korelasi antar indikator dan konstruknya harus memiliki nilai yang lebih tinggi daripada korelasi antar indikator dan konstruk lainnya. Berikut adalah hasil uji validitas diskriminan yang dilakukan melalui aplikasi Smart PLS 3.0 sebagaimana ditampilkan pada tabel 4.10:

Tabel 4.10

Hasil Uji Validitas Diskriminan (*Cross Loading*)

Variabel	Item Pernyataan	X	Z1	Z2	Y	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	X.1.1	<b>0,647</b>	0,257	0,180	0,272	Valid
	X.1.2	<b>0,783</b>	0,393	0,362	0,315	Valid
	X.1.3	<b>0,680</b>	0,273	0,242	0,213	Valid
	X.2.1	<b>0,803</b>	0,367	0,242	0,263	Valid
	X.2.2	<b>0,845</b>	0,350	0,283	0,305	Valid
	X.2.3	<b>0,789</b>	0,463	0,389	0,383	Valid
	X.3.1	<b>0,829</b>	0,272	0,197	0,228	Valid
	X.3.2	<b>0,803</b>	0,417	0,311	0,310	Valid
	X.3.3	<b>0,726</b>	0,638	0,576	0,607	Valid
	X.4.1	<b>0,792</b>	0,498	0,342	0,45	Valid
	X.4.2	<b>0,809</b>	0,506	0,406	0,375	Valid
	X.4.3	<b>0,801</b>	0,376	0,320	0,332	Valid
Knowledge Sharing	Z1.1.1	0,427	<b>0,860</b>	0,621	0,586	Valid
	Z1.1.2	0,459	<b>0,864</b>	0,615	0,591	Valid
	Z1.2.1	0,442	<b>0,894</b>	0,546	0,541	Valid
	Z1.2.2	0,522	<b>0,734</b>	0,523	0,579	Valid
Job Crafting	Z2.1.1	0,294	0,548	<b>0,804</b>	0,683	Valid
	Z2.1.2	0,417	0,593	<b>0,857</b>	0,709	Valid
	Z2.2.1	0,321	0,519	<b>0,746</b>	0,579	Valid
	Z2.3.1	0,271	0,433	<b>0,669</b>	0,602	Valid
	Z2.3.2	0,426	0,651	<b>0,873</b>	0,715	Valid
	Z2.3.3	0,424	0,578	<b>0,875</b>	0,791	Valid
Employee Performance	Y.1.1	0,390	0,555	0,753	<b>0,805</b>	Valid
	Y.1.2	0,492	0,601	0,579	<b>0,770</b>	Valid
	Y.2.1	0,447	0,656	0,759	<b>0,811</b>	Valid
	Y.2.2	0,376	0,554	0,659	<b>0,832</b>	Valid
	Y.3.1	0,315	0,441	0,620	<b>0,827</b>	Valid
	Y.3.2	0,299	0,469	0,660	<b>0,827</b>	Valid
	Y.4.1	0,306	0,596	0,733	<b>0,831</b>	Valid
	Y.4.2	0,450	0,595	0,736	<b>0,835</b>	Valid

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti (2024)

Sebagai hasil dari uji validitas diskriminan, dapat dilihat dari tabel 4.10 bahwa korelasi antar indikator dan konstruknya memiliki nilai yang lebih tinggi daripada korelasi antar indikator dan konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa indikator daripada kepemimpinan transformasional, *knowledge sharing*, *job crafting*, dan *employee performance* dapat dipresentasikan secara konstruktif dan valid. Selain *cross loading*, nilai validitas diskriminan dapat dilihat melalui nilai *Average Variance Extracted* (AVE), yang harus lebih dari 0,5 untuk setiap variabel agar model yang

digunakan dapat dianggap baik. Adapun nilai AVE yang dianalisis melalui aplikasi Smart PLS 3.0 ditampilkan pada tabel 4.11 sebagaimana berikut:

**Tabel 4.11**  
**Nilai *Average Variance Extracted* (AVE)**

Variabel	Nilai <i>Average Variance Extracted</i> (AVE)
Kepemimpinan Transformasional	0,668
<i>Knowledge Sharing</i>	0,652
<i>Job Crafting</i>	0,706
<i>Employee Crafting</i>	0,605

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti (2024)

Pada tabel 4.11 yang telah dipaparkan, dapat dilihat nilai AVE daripada variabel kepemimpinan transformasional, *knowledge sharing*, *job crafting*, dan *employee performance* telah mencapai angka  $>0,5$ . Maka dari itu, variabel-variabel tersebut bisa dikatakan memiliki nilai validitas diskriminan yang baik.

c. Uji Komposit Reliabilitas (*Composite Reliability*)

Uji komposit reliabilitas menunjukkan derajat yang mengindikasikan *common laten* (tidak diamati), sehingga lebih baik dinilai dalam mengestimasi konsistensi internal suatu konstruk (Abdillah & Hartono, 2015). Cronbach's alpha digunakan untuk menentukan nilai konstruk terendah atau terendah, dan *rule of thumb* yang dapat diterima dari nilai cronbach alpha harus lebih dari 0,7, meskipun ini bukan standar absolut, artinya meskipun 0.6 masih dapat diterima (Ghozali, 2013). Adapun pada tabel 4.12 akan ditampilkan hasil uji komposit reliabilitas sebagaimana berikut:

**Tabel 4.12**  
**Nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha***

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0,948	0,941	<i>Reliable</i>
<i>Knowledge Sharing</i>	0,905	0,859	<i>Reliable</i>
<i>Job Crafting</i>	0,918	0,891	<i>Reliable</i>
<i>Employee Performance</i>	0,942	0,929	<i>Reliable</i>

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti (2024)

Berdasarkan tabel 4.17, nilai komposit reliabilitas untuk setiap variabel antara lain kepemimpinan transformasional (0,948), *knowledge sharing* (0,905), *job crafting* (0,918), dan *employee performance* (0,942). Adapun nilai *cronbach's alpha* untuk setiap variabel adalah kepemimpinan transformasional (0,941), *knowledge sharing* (0,859), *job crafting* (0,891), dan *employee performance* (0,929). Hasil ini menunjukkan bahwa semua variabel berhasil melalui uji reliabilitas dan dapat dianggap *reliable*.

#### 4.4.2 Analisis Hasil Uji Model Struktural (*Inner Model*)

##### a. Uji R-Square

Uji R-Square dapat menjelaskan keragaman konstruk variabel endogen dan juga dapat menjelaskan variabel eksogen. Dengan kata lain, nilai ini dapat menjelaskan pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen (Abdillah & Hartono, 2015). Jumlah R-Square yang lebih besar menunjukkan bahwa model penelitian yang dilaksanakan lebih akurat. Hubungan yang kuat, moderat, dan lemah ditunjukkan oleh nilai R-Square 0.75, 0.50, dan 0.25. Adapun pada tabel 4.13 akan ditampilkan hasil uji R-Square sebagaimana berikut:

**Tabel 4.13**

#### **Hasil Uji R-Square dan R-Square Adjusted**

<b>Variabel</b>	<b>R-Square</b>	<b>R-Square Adjusted</b>
<i>Knowledge Sharing</i>	0,308	0,301
<i>Job Crafting</i>	0,203	0,194
<i>Employee Performance</i>	0,741	0,732

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti (2024)

Berdasarkan tabel 4.13, hasil uji R-Square menunjukkan bahwa nilai R-Square dari variabel *knowledge sharing* (Z1) sejumlah 0,308 dengan R-Square Adjusted sejumlah 0,301, nilai R-Square dari variabel *job crafting* (Z2) sejumlah 0,203 dengan R-Square Adjusted sejumlah 0,194, dan nilai R-Square dari variabel *employee performance* (Y) sejumlah 0,741 dan R-Square Adjusted sejumlah 0,732. Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai R-Square ketiga variabel dapat dikatakan tidak sepenuhnya reliabel dan termasuk ke dalam kategori lemah.

b. Uji Hipotesis

Uji hipotesis dapat dilihat melalui nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis menggunakan nilai statistik maka untuk alpha 5% nilai t-tabel yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan hipotesis adalah jika  $T\text{-statistics} > T\text{-tabel}$  yakni  $t\text{-statistics} > 1,96$ . Untuk menolak atau menerima Hipotesis menggunakan probabilitas maka hasil dapat diterima jika nilai  $P\text{-values} < 0,05$ . Apabila hasil pengujian hipotesis pada inner model signifikan, hal ini menunjukkan bahwa indikator dipandang dapat digunakan sebagai instrument pengukur variabel laten. Sementara, bilamana hasil pengujian pada inner model adalah signifikan, maka dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang bermakna variabel laten lainnya (Hussein, 2015). Pada penelitian ini, peneliti membagi uji hipotesis menjadi dua tahap, yaitu pengaruh secara langsung (*direct effect*) dan pengaruh secara tidak langsung (*indirect effect*).

1) Uji Pengaruh Secara Langsung (*Direct Effect*)

Pengujian pengaruh secara langsung (*direct effect*) digunakan untuk menguji dampak kepemimpinan transformasional terhadap employee performance. Adapun tabel 4.14 di bawah ini menunjukkan hasil nilai *path coefficient*, *T-Statistics*, dan *P-Values* sebagaimana berikut:

**Tabel 4.14**

**Hasil Uji Pengaruh Secara Langsung (*Direct Effect*)**

Variabel	<i>Original Sample (O)</i>	<i>T-Statistics ( O/STDEV )</i>	<i>P-Values</i>	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X) → Employee Performance (Y)	0,061	1,306	0,192	Tidak Signifikan

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti (2024)

Berdasarkan tabel 4.14, menunjukkan bahwa pada hipotesis pertama yang menguji apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian pengaruh langsung antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai *path coefficient* 0,061 dan nilai *T-Statistics* sebesar 1,306 lebih rendah dari T-Tabel 1,96, dengan nilai *P-Values* 0,192 lebih tinggi dari 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang negatif dan

tidak signifikan terhadap *employee performance*. Sehingga hipotesis pertama ditolak.

2) Uji Pengaruh Secara Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Setelah melakukan pengaruh secara langsung (*direct effect*), selanjutnya dilakukan pengujian pengaruh secara tidak langsung (*indirect effect*). Adapun hasil pengujian hipotesis *indirect effect* dapat ditunjukkan pada Tabel 4.15 di bawah:

**Tabel 4.15**

**Hasil Uji Pengaruh Secara Tidak Langsung (*Indirect Effect*)**

Variabel	<i>Original Sample (O)</i>	<i>T-Statistics ( O/STDEV )</i>	<i>P-Values</i>	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X) → <i>Job Crafting</i> (Z2) → <i>Employee Performance</i> (Y)	0,316	4,943	0,000	Signifikan
Kepemimpinan Transformasional (X) → <i>Knowledge Sharing</i> (Z1) → <i>Employee Performance</i> (Y)	0,094	2,027	0,043	Signifikan

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti (2024)

Pada tabel 4.15, menunjukkan bahwa pada hipotesis kedua yang menguji apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *employee performance* melalui *knowledge sharing*. Hasil pengujian pengaruh secara tidak langsung antara kepemimpinan transformasional terhadap *employee performance* melalui *knowledge sharing* menunjukkan nilai *path coefficient* sebesar 0,094 dan nilai *T-Statistics* sebesar 2,027 lebih tinggi dari T-Tabel 1,96, dengan nilai sebesar *P-Values* 0,043 lebih rendah dari 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *knowledge sharing* mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee performance*. Sehingga hipotesis kedua diterima.

Adapun pada hipotesis ketiga yang menguji apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *employee performance* melalui *job crafting*. Hasil pengujian pengaruh secara tidak langsung antara kepemimpinan transformasional terhadap *employee performance* melalui *job crafting* menunjukkan nilai *path coefficient* sebesar 0,316 dan nilai *T-Statistics* sebesar 4,943 lebih tinggi dari T-

Tabel 1,96, dengan nilai *P-Values* sebesar 0,000 lebih rendah dari 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *job crafting* mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee performance*. Sehingga hipotesis ketiga diterima.

#### **4.5 Pembahasan Hasil Hipotesis**

##### **4.5.1 Pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional terhadap *Employee Performance***

Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini dapat diketahui berdasarkan hasil jawaban karyawan di PT Kilang Pertamina Balikpapan, salah satu faktor yang memengaruhi hubungan ini adalah dinamika di tempat kerja yang kompleks. Sebagian besar karyawan merasa bahwa meskipun gaya kepemimpinan transformasional telah diterapkan, efek langsungnya terhadap kinerja belum sepenuhnya terlihat karena adanya tantangan komunikasi antara atasan dan bawahan. Selain itu, kebutuhan operasional yang sangat teknis membuat fokus karyawan lebih terpusat pada prosedur kerja daripada visi transformasional dari pemimpin. Analisis data pada penelitian ini juga menunjukkan adanya keragaman pendapat responden mengenai gaya kepemimpinan transformasional. Responden dengan masa kerja lebih lama cenderung merespons lebih positif terhadap gaya kepemimpinan ini, sementara responden dengan masa kerja lebih singkat kurang merasakan dampak signifikan, mungkin karena kurangnya pengalaman kerja yang mendalam atau interaksi yang lebih terbatas dengan atasan. Distribusi jawaban ini menunjukkan bahwa dampak kepemimpinan transformasional dapat dipengaruhi oleh faktor senioritas atau tingkat keterlibatan karyawan dengan pemimpin mereka. Adapun hasil uji hipotesis pada penelitian ini, kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap *employee performance*. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *employee performance* di perusahaan PT Kilang Pertamina Balikpapan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Achmad & Sunaryo (2020), bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *employee performance*. Begitu pula

pada penelitian yang dilakukan oleh Eliyana et al, (2019) bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Adapun hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Astuty & Udin (2020), bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *employee performance*. Begitu pula pada penelitian yang dilakukan oleh Qalati et al. (2022) bahwa kepemimpinan transformasional mampu mempengaruhi *employee performance*. Penelitian tersebut tidak terbukti kebenarannya dalam penelitian ini. Hal ini juga menunjukkan bahwa teori mengenai pengelolaan sumber daya manusia dan hubungan harmonis antara pimpinan dan bawahan yang ada pada organisasi menghasilkan komitmen tinggi pada sumberdaya manusia yang terlibat didalamnya dan pada akhirnya akan membawa dampak positif pada pengembangan dan kinerja individu secara menyeluruh menurut Robbins & Timothy (2017) tidak sejalan dengan penelitian ini dan tentunya menunjukkan hubungan yang kontra. Dengan begitu, meskipun kepemimpinan transformasional dianggap baik dan tepat oleh para atasan, penelitian ini tidak menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional cukup efektif dalam meningkatkan *employee performance*.

Telah diketahui secara luas bahwa kepemimpinan transformasional merupakan sebuah konsep yang menonjol dalam literatur manajemen karena gaya kepemimpinannya yang kolaboratif dan inspiratif. Sekelompok anggota pekerja dari pemimpin transformasional dapat bekerja lebih lama dan memproduksi sesuatu lebih banyak dari yang diharapkan dari para atasan (Bass, 1985). Ketika para pekerja membutuhkan bantuan, para atasan membimbing mereka, meningkatkan keterampilan mereka, memberikan pengetahuan kepada mereka, dan memperlakukan setiap orang secara setara (Miao & Cao, 2019). Adapun kepemimpinan transformasional secara definisi adalah salah satu jenis kepemimpinan di mana organisasi dikelola berdasarkan tujuan dengan cara-cara yang menginspirasi dan memajukan aspirasi karyawan (Burris et al., 2008). Dalam hirarki kebutuhan Maslow (Yukl, 1998), para pemimpin transformasional menggerakkan kebutuhan-kebutuhan pengikut pada tingkatan yang lebih tinggi. Para pengikut dituntut untuk mengubah diri dari "diri sehari-hari" ke "diri yang lebih baik" mereka.

Berdasarkan hasil pengujian, variabel kepemimpinan transformasional dengan indikator karisma, inspirasi, stimulasi intelektual, dan konsiderasi

individu sebagaimana yang dijelaskan oleh Avolio et al. (2009) menunjukkan hasil pengujian dengan rentang skala yang tergolong kurang baik. Adapun indikator yang menunjukkan hasil yang paling rendah ialah karisma. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang diterapkan tidak efektif, sehingga pekerja mungkin merasa bahwa prinsip-prinsip yang diterapkan oleh kepemimpinan transformasional tidak sesuai dengan prinsip-prinsip pribadi mereka. Maka dari itu, ketidaksesuaian ini dapat menyebabkan mereka tidak termotivasi untuk melakukan pekerjaan mereka.

Untuk mengatasi hal tersebut, alangkah baiknya setiap atasan untuk melakukan *muhasabah* diri, yaitu sebuah proses introspeksi atau evaluasi diri terhadap perbuatan, ucapan, dan pikiran yang dilakukan dalam kehidupan sehari-hari. Dalam perspektif Islam, ada beberapa ayat dan surat yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, yaitu membahas mengenai pergeseran dari yang tidak baik ke yang baik. Seperti yang ditemukan dalam surat Ibrahim ayat 1:

الرَّ كِتَابٌ أَنْزَلْنَاهُ إِلَيْكَ لِتُخْرِجَ النَّاسَ مِنَ الظُّلُمَاتِ إِلَى النُّورِ بِإِذْنِ رَبِّهِمْ  
إِلَى صِرَاطٍ الْعَزِيزِ الْحَمِيدِ

Artinya: “*Alif Lām Rā`.* (Ini adalah) Kitab yang Kami turunkan kepadamu (Muhammad) agar engkau mengeluarkan manusia dari kegelapan kepada cahaya terang-benderang dengan izin Tuhan, (yaitu) menuju jalan Tuhan Yang Mahaperkasa, Maha Terpuji.” (Ibrahim: 01)

Begitu juga dengan ayat 5 dari Surat Ibrahim:

وَلَقَدْ أَرْسَلْنَا مُوسَىٰ بِآيَاتِنَا أَنْ أَخْرِجْ قَوْمَكَ مِنَ الظُّلُمَاتِ إِلَى النُّورِ ۚ  
وَذَكِّرْهُمْ بِآيَاتِ اللَّهِ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِّكُلِّ صَبَّارٍ شَكُورٍ

Artinya: “*Sungguh Kami benar-benar telah mengutus Musa dengan (membawa) tanda-tanda (kekuasaan) Kami (dan Kami perintahkan kepadanya), ‘Keluarkanlah kaummu dari berbagai kegelapan kepada cahaya (terang-benderang) dan ingatkanlah mereka tentang hari-hari Allah.’ Sesungguhnya pada yang demikian itu terdapat tanda-tanda (kekuasaan Allah) bagi setiap orang yang sangat penyabar lagi banyak bersyukur.*” (Ibrahim: 05)

Ather & Sobhani (2009) berpendapat bahwa menurut ayat-ayat tersebut, seorang pemimpin harus dapat mengelola sumber daya manusia organisasi secara efektif dan tetap termotivasi untuk melakukan semua tugas yang diembannya, yaitu motivasi yang mendorong perubahan yang diharapkan dalam

organisasi dengan mengarahkan dan memelihara perilaku manusia menuju pencapaian tujuan yang baik (Ubaidila & Maunah, 2022).

#### 4.5.2 Pengaruh *Knowledge Sharing* memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Employee Performance*

*Knowledge sharing* dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee performance*. Temuan di lapangan menunjukkan bahwa *knowledge sharing* dapat membantu meningkatkan *employee performance* melalui kepemimpinan transformasional. Hal ini menunjukkan bahwa tinggi rendahnya proses *knowledge sharing* dapat berdampak pada *employee performance* di PT Kilang Pertamina Balikpapan karena kepemimpinan transformasional.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *knowledge sharing* memiliki peran sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *employee performance*. Hal ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Tuan (2016), yang menyatakan bahwa *knowledge sharing* memungkinkan karyawan untuk saling bertukar informasi, meningkatkan kemampuan pemecahan masalah, dan mengoptimalkan efisiensi kerja. Penelitian lain oleh Layaman et al. (2021) juga mendukung penelitian ini, dengan menyebutkan bahwa berbagi pengetahuan secara proaktif dapat memperkuat dampak kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini juga sejalan dengan pandangan (Bass, 1985) tentang kepemimpinan transformasional, yang menyebutkan bahwa pemimpin yang efektif dapat memotivasi karyawan untuk berbagi pengetahuan melalui inspirasi dan pemberdayaan intelektual. Indikator seperti *intellectual stimulation* dalam teori kepemimpinan transformasional juga mendorong bawahan untuk mengeksplorasi perspektif baru, berkolaborasi, dan berbagi pengetahuan untuk menyelesaikan pekerjaan secara lebih efisien. Namun, hasil penelitian juga mengungkapkan bahwa tingkat efektivitas *knowledge sharing* masih dipengaruhi oleh faktor hubungan interpersonal antar karyawan. Beberapa responden menyatakan bahwa kesenjangan pengalaman kerja antara karyawan senior dan junior seringkali menjadi kendala dalam berbagi pengetahuan secara efektif. Hal ini mendukung pandangan Ghani Al-Saffar & Obeidat (2020) yang

menyebutkan bahwa keberhasilan *knowledge sharing* sangat bergantung pada budaya organisasi yang mendukung kolaborasi dan komunikasi terbuka.

Berdasarkan hasil analisa data, diketahui bahwa *knowledge sharing* sangat penting dalam menghadapi tantangan pekerjaan sehari-hari, terutama dalam memahami perubahan informasi teknis yang cepat. Dalam konteks ini, kepemimpinan transformasional berperan mendorong pekerja untuk terlibat aktif dalam diskusi kelompok, berbagi pengalaman, dan memberikan umpan balik, sehingga mampu meningkatkan efektivitas kerja secara keseluruhan.

Pada penelitian ini, variabel kepemimpinan transformasional terdiri dari empat indikator dan dua belas item pertanyaan. Adapun pernyataan “Atasan saya memberikan inspirasi dalam pekerjaan sehari-hari” (X.2.2) merupakan pernyataan yang dinilai paling tinggi oleh responden. Kemudian pada variabel *employee performance* terdiri dari empat indikator dan delapan item pertanyaan. Adapun pernyataan “Saya berkomitmen untuk merawat fasilitas kerja dengan baik” (Y.4.2) merupakan pernyataan yang memiliki nilai paling tinggi sebagaimana yang diberikan oleh responden. Begitu pula pada variabel *knowledge sharing* yang terdiri dari dua indikator dan empat item pertanyaan. Adapun pernyataan “Ketika saya mempelajari sesuatu yang baru, saya memberitahu rekan saya tentang hal itu” (Z1.2.1) merupakan pernyataan yang juga memiliki nilai tertinggi sebagaimana yang diberikan oleh responden. Penelitian ini senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Layaman et al. (2021) bahwa *proactive knowledge sharing* mampu memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee performance*. Hasil tersebut sekaligus menegaskan bahwa *proactive knowledge sharing* sangat penting dalam mengatasi kesenjangan penelitian mengenai pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee performance*.

Dalam perspektif Islam, seseorang dihargai karena pentingnya berbagi ilmu dengan orang lain. Tujuannya adalah agar semua orang memiliki pemahaman dan pengetahuan yang sama. Dari Ibnu Mas’ud *Radhiyallahu ‘Anhu*, dia berkata: “Aku mendengar Rasulullah *Shallallahu ‘Alaihi wa Sallam* bersabda:

نَضَرَ اللهُ أَمْرًا سَمِعَ مِنَّا شَيْئًا، فَبَلَّغَهُ كَمَا سَمِعَهُ، فَرُبَّ مُبَلِّغٍ أَوْعَىٰ مِنْ سَامِعٍ

Artinya: “Semoga Allah memuliakan seseorang yang mendengar sesuatu dari kamilalu dia menyampaikannya (kepada yang lain) sebagaimana yang dia dengar, maka kadang-kadang orang yang disampaikan ilmu lebih memahami dari pada orang yang mendengarnya.” (HR. At-Tirmidzy)

Rasulullah *Shallallahu ‘Alaihi wa Sallam* bersabda menganjurkan untuk menyampaikan seruan kebenaran kepada manusia dan menyebarkan sunnahnya agar agama ini tersebar. Hadits ini juga merupakan sebuah nasihat untuk menjaga Sunnah Nabawiyah dan menyampaikannya kepada masyarakat, serta menjadi keutamaan para ulama dalam membawa, menjaga dan menyampaikan ilmu (Mat et al., 2019).

#### 4.5.3 Pengaruh *Job Crafting* memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Employee Performance*

*Job crafting* dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee performance*. Temuan ini sejalan dengan penelitian Van Wingerden et al. (2017) yang menyebutkan bahwa *job crafting* dapat meningkatkan keterlibatan kerja, kreativitas, dan kinerja karyawan. Penelitian lain oleh Petrou et al. (2015) juga mengungkapkan bahwa *job crafting* membantu karyawan merancang ulang pekerjaan mereka secara proaktif agar lebih bermakna dan selaras dengan tujuan pribadi maupun organisasi, sehingga mendukung peran kepemimpinan transformasional dalam mendorong kinerja.

Penelitian ini juga konsisten dengan pandangan Tims et al. (2012) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional, melalui *individualized consideration* dan *intellectual stimulation*, mendorong karyawan untuk lebih proaktif dalam mencari tantangan kerja, mengembangkan keterampilan baru, dan menciptakan peluang yang relevan dengan pekerjaan mereka. Hal ini mendukung gagasan bahwa pemimpin transformasional tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga memberdayakan bawahan untuk menyesuaikan tugas mereka agar sesuai dengan potensi dan preferensi pribadi.

Namun, hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa efektivitas *job crafting* masih dipengaruhi oleh hambatan tertentu, seperti beban kerja yang tinggi dan kurangnya waktu untuk refleksi terhadap pekerjaan. Hal ini selaras

dengan pandangan H. Kim et al. (2018) yang menyatakan bahwa keberhasilan *job crafting* bergantung pada keseimbangan antara tuntutan kerja dan sumber daya yang tersedia.

Berdasarkan hasil analisa data, ditemukan bahwa banyak pekerja merasa termotivasi untuk mengambil inisiatif dan melakukan penyesuaian terhadap cara kerja mereka, seperti menciptakan metode baru untuk menyelesaikan pekerjaan atau memanfaatkan peluang untuk meningkatkan kemampuan mereka. Para pekerja juga menyebutkan bahwa peran atasan dalam memberikan arahan yang jelas dan dukungan emosional sangat membantu dalam proses ini.

Seorang pemimpin dapat memainkan peran penting dalam menginspirasi karyawan melalui pengembangan *job crafting* (Petrou et al., 2015). *Job crafting* mengubah cara kerja karyawan, membantu karyawan berperforma lebih baik dan lebih menikmati pekerjaan. Semakin banyak karyawan terlibat dalam *job crafting*, maka akan merangsang karyawan untuk memunculkan ide-ide baru dalam melaksanakan kerja (H. Kim et al., 2018).

Dalam perspektif Islam, seorang karyawan diharapkan dapat memahami dan memahami setiap peluang sebagai cara untuk membantu perusahaannya maju. Mereka juga diharapkan memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan situasi dan kondisi yang sulit serta memiliki pemahaman yang luas tentang pekerjaan mereka (Andriyanto, 2016). Rasulullah *Shallallahu 'Alaihi Wasallam* bersabda:

مَنْ كَانَ يَوْمُهُ خَيْرًا مِنْ أَمْسِيهِ فَهُوَ رَابِحٌ وَمَنْ كَانَ يَوْمُهُ مِثْلَ أَمْسِيهِ فَهُوَ  
مَغْبُوتٌ وَمَنْ كَانَ يَوْمُهُ شَرًّا مِنْ أَمْسِيهِ فَهُوَ مَلْعُونٌ

Artinya: “Barangsiapa amal usahanya lebih baik dari hari kemarin maka orang itu termasuk yang beruntung; jika amal usahanya sama dengan yang kemarin, maka ia termasuk orang yang rugi; dan jika amal usahanya lebih buruk dari hari kemarin, maka ia termasuk orang yang terlaknat.” (HR. Al-Hakim)

Dengan demikian, hadist di atas menunjukkan bahwa seorang karyawan diminta untuk meningkatkan amal dan usaha setiap harinya dengan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, keuletan, kesabaran, kegigihan, dan semangat kerja sehingga produktivitas kerja dapat meningkat untuk memenuhi kehidupan mereka sendiri dan keluarga mereka. Jika karyawan ingin mengubah pekerjaan mereka ke arah yang lebih baik, mereka harus memulai dengan

merubah diri sendiri. Mereka harus berusaha keras untuk menjadi yang lebih baik, memperbaiki ekonomi, memperbaiki akhlak, dan banyak lagi.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil pengujian dan analisis yang telah dilakukan pada penelitian ini dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, serta pembahasan yang mengacu pada rumusan masalah dan hipotesis yang telah dikemukakan, maka diperoleh kesimpulan sebagaimana berikut:

1. Kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh signifikan secara langsung terhadap *employee performance*. Meskipun konsep kepemimpinan transformasional berpotensi memberikan dampak positif, penerapannya di PT Kilang Pertamina Balikpapan belum sepenuhnya efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan.
2. *Knowledge sharing* terbukti dapat menjadi mediator yang signifikan dalam pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee performance*. Hal ini menunjukkan bahwa praktik berbagi pengetahuan di antara karyawan mampu meningkatkan efektivitas kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.
3. *Job crafting* juga berperan sebagai mediator signifikan dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *employee performance*. Proses ini membantu karyawan memaksimalkan potensi mereka melalui penyesuaian tugas dan tanggung jawab pekerjaan secara kreatif dan mandiri.

#### **5.2 Implikasi Penelitian**

Hasil penelitian ini menekankan pentingnya peran mediator, seperti *knowledge sharing* dan *job crafting*, dalam memperkuat hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Strategi pengelolaan yang mencakup kolaborasi, pemberian inspirasi, serta dukungan terhadap inovasi karyawan sangat diperlukan untuk meningkatkan efektivitas kinerja organisasi.

#### **5.3 Saran**

Berdasarkan hasil penelitian, berikut adalah beberapa saran yang dapat diberikan untuk pihak manajemen dan penelitian selanjutnya:

1. Bagi perusahaan  
PT Kilang Pertamina Balikpapan perlu memperkuat implementasi kepemimpinan transformasional dengan memberikan pelatihan kepada para

atasan tentang bagaimana menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan yang lebih relevan dan sesuai dengan kebutuhan karyawan. Fokus pada pendekatan yang lebih personal, seperti membangun karisma, memberi inspirasi, serta perhatian terhadap pengembangan individu, dapat meningkatkan keterlibatan karyawan. Selain itu, membentuk budaya berbagi pengetahuan dapat dilakukan melalui program mentoring, diskusi kelompok, atau pelatihan bersama. Fasilitas digital yang mendukung penyebaran informasi juga bisa dioptimalkan untuk memperluas akses terhadap pengetahuan. Kemudian, memberikan fleksibilitas kepada karyawan untuk menyesuaikan tugas mereka sesuai dengan potensi dan minat individu dapat membantu meningkatkan produktivitas. Penyediaan pelatihan untuk mengembangkan keterampilan baru juga akan memperkuat proses *job crafting* di PT Kilang Pertamina Balikpapan.

## 2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap *employee performance*. Hasil ini berkontradiksi dengan beberapa penelitian sebelumnya yang menunjukkan pengaruh signifikan. Perbedaan ini kemungkinan disebabkan oleh perbedaan konteks organisasi, karakteristik responden, atau faktor lain yang belum teridentifikasi secara mendalam dalam penelitian ini. Selain itu, penelitian mengenai variabel *job crafting* sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *employee performance* masih tergolong terbatas. Penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan variabel lain, seperti *work engagement* atau *organizational culture*, untuk melihat dampaknya terhadap hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *employee performance*. Selain itu, penelitian serupa dapat dilakukan di sektor industri lain untuk membandingkan hasil dan menemukan pola yang lebih umum atau spesifik terkait pengaruh kepemimpinan transformasional.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., & Hartono, J. (2015). *Partial least square (PLS) : Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis* (D. Prabantini, Ed.; 1st ed.). Andi.
- Achmad, R. R., & Sunaryo, S. (2020). The Effect of Transformational Leadership on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction and Employee Engagement. *International Journal of Business, Economics and Law*, 21.
- Afsar, B., Masood, M., & Umrani, W. (2019). The role of job crafting and knowledge sharing on the effect of transformational leadership on innovative work behavior. *Personnel Review*, 48. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2018-0133>
- Almutairi, D. O. (2015). The Mediating Effects of Organizational Commitment on the Relationship between Transformational Leadership Style and Job Performance. *International Journal of Business and Management*, 11(1), 231. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n1p231>
- Alsarhi, N. Z., Salleh, L. M., Za, M., & Aa, A. (2014). The West and Islam Perspective of Leadership. *International Affairs and Global Strategy*, 18, 42–56. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:56346722>
- Andriyanto, I. (2016). *Analisis Peran Keterlibatan Kerja dalam Hubungan Etika Kerja Islam dan Sikap Terhadap Perubahan*. <https://doi.org/10.21043/iqtishadia.v9i1.945>
- Anitha. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Astuty, I., & Udin, U. (2020). The Effect of Perceived Organizational Support and Transformational Leadership on Affective Commitment and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 401–411. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.401>
- Ather, S., & Sobhani, F. (2009). Managerial Leadership: An Islamic Perspective. *Iiuc Studies*, 4. <https://doi.org/10.3329/iiucs.v4i0.2688>
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. In *Annual Review of Psychology* (Vol. 60, pp. 421–449). <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- Bernardin, J., Russell, J. E. A., & Tyser, R. J. (1997). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:153926753>
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Burris, E. R., Detert, J. R., & Chiaburu, D. S. (2008). Quitting Before Leaving: The Mediating Effects of Psychological Attachment and Detachment on Voice. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 912–922. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.4.912>
- Busro, M. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana.

- Daratista, I. F., Fitriyah, L., & Anshori, M. I. (2023). Literature Review Transformational Leadership. *Populer: Jurnal Penelitian Mahasiswa*, 2(4), 152–176. <https://doi.org/10.58192/populer.v2i4.1440>
- Dessler, G. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (14th ed.). Salemba Empat.
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- Faruq, M. H. Al, & Supriyanto, S. (2020). Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Guru. *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:225173271>
- Ghani Al-Saffar, N. A., & Obeidat, A. M. (2020). The effect of total quality management practices on employee performance: The moderating role of knowledge sharing. *Management Science Letters*, 10(1), 77–90. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.8.014>
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2014). *Partial Least Squares Konsep, Metode dan Aplikasi Menggunakan Program Warppls 4.0*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1995). *Organisasi: perilaku struktur proses*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:163103469>
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. In *Research in Organizational Behavior* (Vol. 28, pp. 3–34). <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.002>
- Gueutal, H. G., Surprenant, N., Bubeck, K., & Surprenant Kenneth Bubeck, N. (1984). *Association for Information Systems AIS Electronic Library (AISeL) Effectively Utilizing Computer-Aided Design Technology: The Role of Individual Difference Variables Recommended Citation Effectively Utilizing Computer-Aided Design Technology: The Role of Individual Difference Variables*. <http://aisel.aisnet.org/icis1984><http://aisel.aisnet.org/icis1984/13>
- Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4866>
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hu, B., & Zhao, Y. (2016). Creative Self-efficacy Mediates the Relationship Between Knowledge Sharing and Employee Innovation. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 44, 815–826. <https://doi.org/10.2224/sbp.2016.44.5.815>
- Husain, B. A. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Indah Kiat Pulp & Papaer. *Jurnal Ekonomi Efektif*. <https://doi.org/https://doi.org/10.32493/JEE.v1i1.1979>
- Hussein, A. S. (2015). *Penelitian Bisnis dan Manajemen Menggunakan Partial Least Squares (PLS) dengan smartPLS 3.0*. Universitas Brawijaya.

- Jamil, S., Ahmad, & Ghufron, J. (2023). *The Role of Human Resource Management in the Organization*. <https://doi.org/10.47814/ijssrr.v6i12.1791>
- Jogulu, U. D., & Wood, G. J. (2006). The role of leadership theory in raising the profile of women in management. *Equal Opportunities International*, 25(4), 236–250. <https://doi.org/10.1108/02610150610706230>
- Johanim, J., & Subramaniam, H. (2020). Proactive Personality, Human Resource Management Practices, and Job Performance: A Case of Banking Sector Employees in Malaysia. *Journal of Business and Economic Analysis*, 03, 5–29. [https://doi.org/10.1142/j\\_10.36924sbe.2020.3101](https://doi.org/10.1142/j_10.36924sbe.2020.3101)
- Kim, H. (2014). Transformational Leadership, Organizational Clan Culture, Organizational Affective Commitment, and Organizational Citizenship Behavior: A Case of South Korea's Public Sector. *Public Organization Review*, 14(3), 397–417. <https://doi.org/10.1007/s11115-013-0225-z>
- Kim, H., Im, J., Qu, H., & NamKoong, J. (2018). Antecedent and consequences of job crafting: an organizational level approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1863–1881. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2017-0040>
- Kim, T. T., & Lee, G. (2014). Hospitality employee knowledge-sharing behaviors in the relationship between goal orientations and service innovative behavior (vol 34, pg 324, 2013). *International Journal of Hospitality Management*, 36, 286. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.10.011>
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). *The Essence of Leadership: The Four Keys to Leading Successfully* (Vol. 5, Issue 2). Academy of Management Executive.
- Layaman, L., Harahap, P., Djastuti, I., Jaelani, A., & Djuwita, D. (2021). The mediating effect of proactive knowledge sharing among transformational leadership, cohesion, and learning goal orientation on employee performance. *Business: Theory and Practice*, 22(2), 470–481. <https://doi.org/10.3846/btp.2021.13365>
- Lin, H. F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study. *International Journal of Manpower*, 28(3–4), 315–332. <https://doi.org/10.1108/01437720710755272>
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. (2001). Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance. In *Journal of the Academy of Marketing Science* (Vol. 29, Issue 2).
- Malhotra, N. (2006). *Questionnaire design and scale development Chapter 5*. <https://www.researchgate.net/publication/266864633>
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2000). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. A. A. P., & Huddin, M. (2016). The Effect of Transformational Leadership and Job Satisfaction on Employee Performance. *Universal Journal of Management*, 4(4), 189–195. <https://doi.org/10.13189/ujm.2016.040404>
- Mat, N., Alias, J., & Abdullah, N. A. T. (2019). *Knowledge Sharing Motivation Based on Islamic View*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:212698237>

- Miao, R., & Cao, Y. (2019). High-Performance Work System, Work Well-Being, and Employee Creativity: Cross-Level Moderating Role of Transformational Leadership. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(9). <https://doi.org/10.3390/ijerph16091640>
- Na-Nan, K., Saribut, S., & Sanamthong, E. (2019). Mediating effects of perceived environment support and knowledge sharing between self-efficacy and job performance of SME employees. *Industrial and Commercial Training*, 51(6), 342–359. <https://doi.org/10.1108/ICT-01-2019-0009>
- Narimawati, U., Sarwono, J., Munandar, D., & Winarti, M. B. (2020). *Metode Penelitian dalam Implementasi Ragam Analisis: untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi*. Penerbit Andi.
- Neuman, W. L., & Djamba, Y. K. (2002). Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches. *Teaching Sociology*, 30, 380. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:145179283>
- Oakland, J. (2005). From quality to excellence in the 21st century. *Total Quality Management and Business Excellence*, 16(8–9), 1053–1060. <https://doi.org/10.1080/14783360500163268>
- Padayachee, N. K. Das. (2010). *The application and relevance of spiritual leadership in the JSE Top 40 companies*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:151143586>
- Patiar, A., & Wang, Y. (2016). The effects of transformational leadership and organizational commitment on hotel departmental performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(3), 586–608. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2014-0050>
- Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2015). Job crafting in changing organizations: Antecedents and implications for exhaustion and performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), 470–480. <https://doi.org/10.1037/a0039003>
- Qalati, S. A., Zafar, Z., Fan, M., Sánchez Limón, M. L., & Khaskheli, M. B. (2022). Employee Performance under Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Model. *Heliyon*, 8(11). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11374>
- Rauch, C. F., & Behling, O. (1984). Functionalism: Basis for an Alternate Approach to the Study of Leadership. In *Leaders and Managers* (pp. 45–62). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/b978-0-08-030943-9.50012-7>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017a). *Organizational Behavior*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017b). *Perilaku Organisasi = Organizational Behavior Edisi 16*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:165675847>
- Rudolph, C. W., Zacher, H., Katz, I. M., & Lavigne, K. N. (2017). *Job Crafting: A Meta-Analysis of Relationships with Individual Differences, Job Characteristics, and Work Outcomes Recommended Citation*.
- Sekaran, U. (2016). *Research Methods For Business*. John Wiley & Sons.
- Sengkey, S. B., Kiyok, I. J., & Meiyanto, S. (2016). Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi terhadap Job Crafting. *JOURNAL OF PSYCHOLOGY*, 2(3), 152–161.

- Shihab, Q. (2021). *Tafsir Al-Mishbah*.
- Siahaan, S., & Bahri, S. (2019). Pengaruh Penempatan, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2, 16–30. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3402>
- Silalahi, U. (2009). *Metode Penelitian Sosial*.
- Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sulaeman, M. (2019). Permainan Bahasa atas Tuduhan Gerakan Fundamentalisme Islam dalam Politik Barat. *Kontemplasi: Jurnal Ilmu-Ilmu Ushuluddin*, 7. <https://doi.org/10.21274/kontem.2019.7.1.55-72>
- Supriyanto, A., & Ekowati, V. M. (2019). *Riset manajemen SDM untuk skripsi, tesis, disertasi, dan dilengkapi dengan contoh artikel rurnal*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:213877878>
- Tasmara, T. (2002). *Membudayakan etos kerja islami: Seri pengembangan SDM*.
- Thoaha, M. (1983). *Kepemimpinan dalam manajemen*.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173–186. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2015). Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 914–928. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.969245>
- Tuan, L. (2016). Knowledge Sharing in Public Organizations: The Roles of Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Public Administration*, 40, 1–13. <https://doi.org/10.1080/01900692.2015.1113550>
- Ubaidila, S., & Maunah, B. (2022). Konsep Kepemimpinan Transformasional Perspektif Islam. *Jurnal Agama Dan Perubahan Sosial ISSN*, 6(1), 153–171. <https://doi.org/10.30762/ask.v5i2.3842>
- van Wingerden, J., Bakker, A. B., & Derks, D. (2017). Fostering employee well-being via a job crafting intervention. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 164–174. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.008>
- Widyani, A. A. D., Sarmawa, I. W. G., & Dewi, I. G. A. M. (2017). The Roles of Knowledge Sharing in Mediating the Effect of Self-Efficacy and Self-Leadership Toward Innovative Behaviour. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 19(2). <https://doi.org/10.9744/jmk.19.2.112-117>
- Williams, W. A., Brandon, R. S., Hayek, M., Haden, S. P., & Atinc, G. (2017). Servant leadership and followership creativity: The influence of workplace spirituality and political skill. *Leadership and Organization Development Journal*, 38(2), 178–193. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2015-0019>
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. In *Source: The Academy of Management Review* (Vol. 26, Issue 2).

- Yani, P., Ariyanti, Y., Ratih Pratiwi, dan, & Kusuma, J. (2022). The Effect of Communication Skill and Transformational Leadership on Employee Performance with Knowledge Sharing as an Intervening Variable (Case Study: Matahari Department Store Java Supermall Semarang). *International Journal of Management and Business Economics (IJMEBE)*, 1(1), 32–40.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in Organizations*.
- Yunus, N., amir ishak, N., Mustapha, R., & Othman, A. (2010). Displaying Employees' Organisational Citizenship Behaviour at the Workplace: The Impact of Superior's Emotional Intelligence and Moderating Impact of Leader - Member Exchange. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 14, 13–23.  
<https://doi.org/10.1177/097226291001400102>

**LAMPIRAN 1. KUESIONER PENELITIAN**  
**KUESIONER PENELITIAN**  
**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP**  
***EMPLOYEE PERFORMANCE* DIMEDIASI *KNOWLEDGE SHARING***  
**DAN *JOB CRAFTING*: STUDI PADA PEKERJA PT KILANG**  
**PERTAMINA BALIKPAPAN**

Kepada,

Yth. Bapak/Ibu/Saudara/i Responden, di

Tempat.

*Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*, Salam sejahtera untuk kita semua.

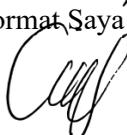
Dengan segala hormat, Saya Afif Fadhilah Sa'id selaku mahasiswa Program Studi Manajemen (2021), Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, sedang melakukan penelitian sebagai bagian dari tugas akhir. Dalam rangka penyusunan skripsi, Saya bermaksud melakukan penelitian dengan judul:

**"Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Employee Performance* dimediasi *Knowledge Sharing* dan *Job Crafting*: Studi pada Pekerja PT Kilang Pertamina Balikpapan"**.

Kuesioner ini terdiri dari beberapa pernyataan yang berhubungan dengan pengalaman dan persepsi Bapak/Ibu/Saudara/I di tempat kerja. Saya selaku peneliti memohon bantuan dan partisipasi dari Bapak/Ibu/Saudara/I untuk mengisi kuesioner ini dengan jujur sesuai dengan apa yang Bapak/Ibu/Saudara/I rasakan. Jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara/I berikan akan sangat berharga bagi penelitian ini dan akan dijaga kerahasiaannya.

Terima kasih banyak atas waktu dan partisipasi Bapak/Ibu/Saudara/I dalam penelitian ini. Jika Bapak/Ibu/Saudara/I memiliki pertanyaan lebih lanjut terkait penelitian ini, Bapak/Ibu/Saudara/I dapat menghubungi saya melalui email di: **afiffadhilah20@gmail.com**

*Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*.

Hormat Saya  


Afif Fadhilah Sa'id

### A. Identitas Responden

1. Nama Responden :
2. Usia :
3. Jenis Kelamin : (Laki-Laki/Perempuan)
4. Pendidikan Terakhir :
5. Jabatan Pekerjaan :
6. Lama Bekerja :

### B. Petunjuk Pengisian

1. Bacalah pernyataan dibawah ini dengan teliti.
2. Jawab pernyataan dengan tanda  centang pada kolom yang sudah disediakan.
3. Mohon untuk memilih jawaban yang paling sesuai dengan perasaan dan pandangan Bapak/Ibu/Saudara/I terhadap pernyataan yang diberikan.
4. Pilihan jawaban terdiri dari:
  - SS = apabila merasa Sangat Setuju
  - S = apabila merasa Setuju
  - N = apabila merasa Netral
  - TS = apabila merasa Tidak Setuju
  - STS = apabila merasa Sangat Tidak Setuju

### C. Daftar Pernyataan

#### ○ Kepemimpinan Transformasional (X)

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1.	Atasan saya adalah simbol kesuksesan					
2.	Atasan saya menumbuhkan sikap optimis dalam tim					
3.	Atasan saya dihormati oleh anggota tim					
4.	Atasan saya memotivasi saya untuk mencapai tujuan tim					
5.	Atasan saya memberikan inspirasi dalam pekerjaan sehari-hari					
6.	Atasan saya memiliki visi masa depan yang jelas					

7.	Atasan saya membantu memecahkan masalah dengan cara yang kreatif					
8.	Atasan saya sering mengajarkan cara baru untuk menyelesaikan tugas					
9.	Atasan saya mendorong saya untuk melihat masalah dari berbagai perspektif					
10.	Atasan saya memperlakukan saya sebagai individu dengan potensi khusus, bukan hanya sebagai anggota tim					
11.	Atasan saya membantu saya mengembangkan diri					
12.	Atasan saya mendengarkan masukan dan pendapat saya dengan penuh perhatian					

○ **Knowledge Sharing (Z1)**

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1.	Saya secara aktif berbagi informasi dengan rekan kerja					
2.	Saya berbagi keterampilan saya dengan rekan kerja					
3.	Ketika saya mempelajari sesuatu yang baru, saya memberi tahu rekan saya tentang hal itu					
4.	Ketika rekan saya mempelajari sesuatu yang baru, mereka memberi tahu saya tentang hal itu					

○ **Job Crafting (Z2)**

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1.	Saya berusaha mempelajari hal-hal baru dalam pekerjaan saya					

2.	Saya berusaha mengembangkan kemampuan kerja saya					
3.	Saya sering menerima umpan balik dari rekan kerja atau atasan terkait pekerjaan saya					
4.	Saya merasa mandiri dalam menjalankan tugastugas pekerjaan					
5.	Saya memiliki peluang untuk mengerjakan halhal baru					
6.	Saya menggunakan kesempatan yang ada untuk memaksimalkan kapasitas saya dalam bekerja					

○ *Employee Performance (Y)*

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1.	Saya mengerahkan segenap potensi dan kapasitas saya dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan					
2.	Saya melaksanakan pekerjaan saya dengan teliti					
3.	Saya menuntaskan tugas-tugas sesuai target yang ditetapkan					
4.	Saya secara konsisten memenuhi standar mutu yang ditetapkan oleh perusahaan					
5.	Saya menuntaskan tugas-tugas sesuai tenggat waktu yang ditetapkan					
6.	Saya hadir tepat waktu dalam menjalankan tugas-tugas saya					
7.	Saya mengoptimalkan penggunaan aset dan sumber daya yang tersedia secara bijaksana dan produktif					
8.	Saya berkomitmen untuk merawat fasilitas kerja dengan baik					

## LAMPIRAN 2. TABULASI DATA MENTAH

### A. Kepemimpinan Transformatif

X.1	X.2	X.3	X.4	X.5	X.6	X.7	X.8	X.9	X.10	X.11	X.12
5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
3	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5
3	3	4	4	3	3	3	3	5	3	3	4
3	4	4	4	3	4	4	5	4	3	4	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	5	4
4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5
4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4
4	5	4	5	4	4	5	3	4	4	4	4
3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4
3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	3	4	2	3	4
3	4	5	4	4	3	4	4	4	4	5	5
3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3
4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4
4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5
4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3

4	4	4	4	4	3	5	3	4	3	4	4
5	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
5	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4	4
3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	5	5	4	4	4	4	5	3	4	5	5
5	5	5	5	5	4	5	5	4	3	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4
4	4	4	4	4	5	5	5	5	3	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3
3	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5
4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5
3	5	5	5	3	5	3	3	5	3	3	3
3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4
4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5
3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4
3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4
4	3	5	4	4	5	4	3	4	3	5	4
3	4	5	4	4	4	4	4	4	3	5	5
3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3
4	5	5	5	4	5	5	4	5	3	4	4
3	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3
4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4

4	4	4	4	4	5	5	5	5	3	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3
3	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5
4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5
3	5	5	5	3	5	3	3	5	3	3	3
3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

**B. Knowledge Sharing**

Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1.4
4	4	4	4
4	4	4	3
4	4	4	3
5	5	5	4
4	5	4	4
4	4	4	4
4	3	3	4
5	5	4	4
5	5	5	4
5	5	5	5
4	4	5	4
4	4	4	4
4	5	5	5
4	4	4	4
5	5	5	3
4	4	4	2
4	4	4	4
4	4	4	4
4	4	4	4
4	4	4	4
4	4	4	4
4	4	4	4
4	4	4	4
4	4	5	4
5	5	5	5
5	5	5	5
3	4	4	4
5	4	5	5
4	5	5	5
4	4	5	5
5	5	5	5
5	5	5	5
4	4	3	3
4	5	4	4

4	4	4	4
4	4	4	4
4	4	4	4
5	4	4	4
5	5	5	5
5	5	5	5
5	4	5	5
4	4	4	5
4	3	3	4
5	4	5	3
4	4	4	3
5	5	5	5
4	4	4	4
4	4	4	4
5	5	5	5
4	4	4	4
4	4	4	4
3	3	4	5
4	4	4	4
5	5	5	5
4	4	4	4
4	3	4	4
4	4	4	4
4	4	4	4
3	4	4	3
5	5	5	4
5	5	5	5
5	5	5	4
4	4	4	3
4	4	4	5
5	5	5	5
5	5	5	5
4	4	4	4
5	5	5	5
5	4	5	5
5	5	5	5
4	4	4	4
5	5	5	5
4	4	4	3
4	4	4	4
5	5	5	3
5	5	5	5
4	4	3	3
4	4	4	4
5	5	4	4
4	4	4	5

4	4	4	4
4	4	4	4
5	5	5	5
5	5	5	5
5	5	4	4
4	5	5	5
5	5	5	5
4	4	4	4
3	4	4	3
5	5	5	4
5	5	5	5
5	5	5	4
4	4	4	3
4	4	4	5
5	5	5	5
5	5	5	5
4	4	4	4
5	5	5	5

**C. Job Crafting**

Z2.1	Z2.2	Z2.3	Z2.4	Z2.5	Z2.6
5	5	4	4	4	5
5	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4
5	5	4	3	5	5
5	5	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4
5	5	4	5	5	5
5	5	4	3	4	4
5	5	4	4	5	5
5	5	4	3	5	5
5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5
4	5	3	5	4	5
4	4	4	3	4	4
5	5	4	2	3	5
4	4	4	5	3	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
5	5	4	3	4	4
5	5	4	3	4	5
5	5	4	4	3	4

5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5
4	4	4	5	4	4
5	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4
5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	5
5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5
4	4	3	4	4	3
4	4	3	3	3	4
5	5	3	3	5	5
4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	4	4
4	4	4	3	4	4
5	5	4	3	4	4
3	3	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4
5	5	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	4	4
4	4	4	3	3	4
5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5
4	4	3	4	3	4
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
4	4	4	3	4	4
4	5	4	4	5	5
5	5	4	4	4	5
4	5	4	4	4	4
5	5	4	5	4	4

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

**D. Employee Performance**

Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8
4	4	5	5	5	4	4	5
4	4	4	3	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	4	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
5	3	4	5	5	5	5	5
4	4	5	4	4	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	4	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	5

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

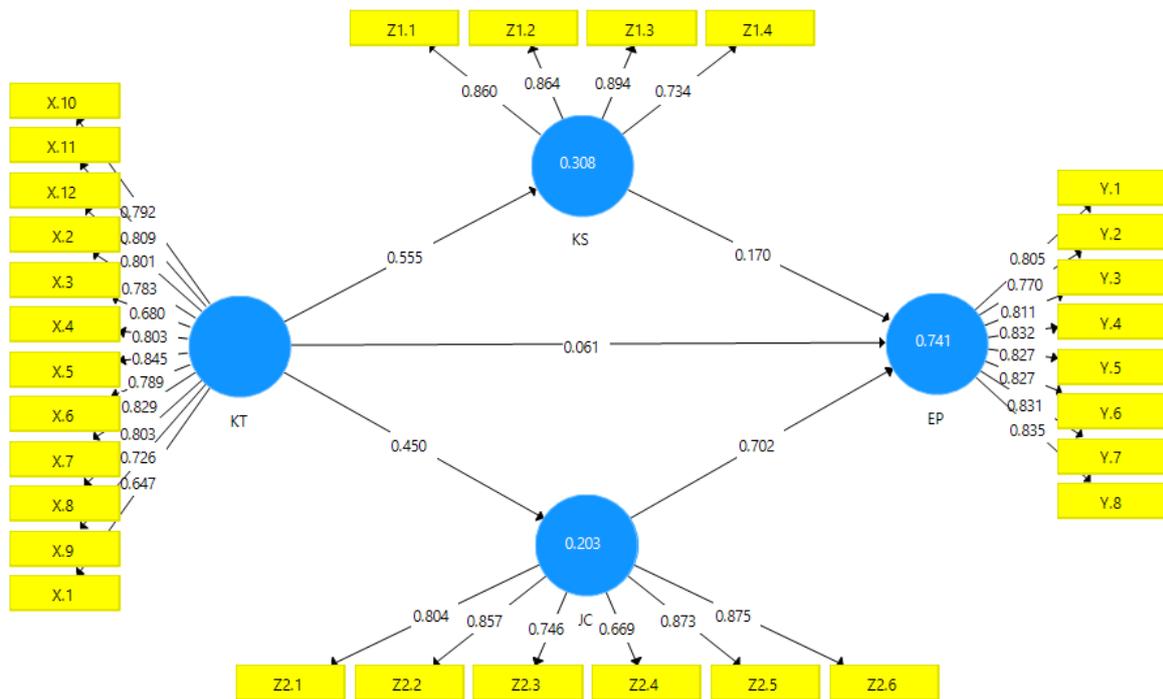
4	4	4	4	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	4	4	4	5
5	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	3	4	3	4	4	4
4	4	5	4	5	3	3	4
5	4	4	4	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	4	5	5	4	5
5	4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	4
4	5	4	4	4	4	4	4
5	5	4	5	4	4	5	5
4	5	4	4	5	4	4	5
5	4	4	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	5	5	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	4	4	4	4
5	5	5	4	4	3	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5

## LAMPIRAN 3. ANALISIS DATA

### A. Uji Validitas Konvergen

#### Outer Loadings

Matrix	EP	JC	KS	KT
X.10				0.792
X.11				0.809
X.12				0.801
X.2				0.783
X.3				0.680
X.4				0.803
X.5				0.845
X.6				0.789
X.7				0.829
X.8				0.803
X.9				0.726
Y.1	0.805			
Y.2	0.770			
Y.3	0.811			
Y.4	0.832			
Y.5	0.827			
Y.6	0.827			
Y.7	0.831			
Y.8	0.835			
Z1.1			0.860	
Z1.2			0.864	
Z1.3			0.894	
Z1.4			0.734	
Z2.1		0.804		
Z2.2		0.857		
Z2.3		0.746		
Z2.4		0.669		
Z2.5		0.873		
Z2.6		0.875		
X.1				0.647



## B. Uji Validitas Diskriminan

### Discriminant Validity

	EP	JC	KS	KT
X.10	0.450	0.342	0.498	0.792
X.11	0.375	0.406	0.506	0.809
X.12	0.332	0.320	0.376	0.801
X.2	0.315	0.362	0.393	0.783
X.3	0.213	0.242	0.273	0.680
X.4	0.263	0.242	0.367	0.803
X.5	0.305	0.283	0.350	0.845
X.6	0.383	0.389	0.463	0.789
X.7	0.228	0.197	0.272	0.829
X.8	0.310	0.311	0.417	0.803
X.9	0.607	0.576	0.638	0.726
Y.1	0.805	0.753	0.555	0.390
Y.2	0.770	0.579	0.601	0.492

Y.3	0.811	0.759	0.656	0.447
Y.4	0.832	0.659	0.554	0.376
Y.5	0.827	0.620	0.441	0.315
Y.6	0.827	0.660	0.469	0.299
Y.7	0.831	0.733	0.596	0.306
Y.8	0.835	0.736	0.595	0.450
Z1.1	0.586	0.621	0.860	0.427
Z1.2	0.591	0.615	0.864	0.459
Z1.3	0.541	0.546	0.894	0.442
Z1.4	0.579	0.523	0.734	0.522
Z2.1	0.683	0.804	0.548	0.294
Z2.2	0.709	0.857	0.593	0.417
Z2.3	0.579	0.746	0.519	0.321
Z2.4	0.602	0.669	0.433	0.271
Z2.5	0.715	0.873	0.651	0.426
Z2.6	0.791	0.875	0.578	0.424
X.1	0.272	0.180	0.257	0.647

### Construct Reliability and Validity

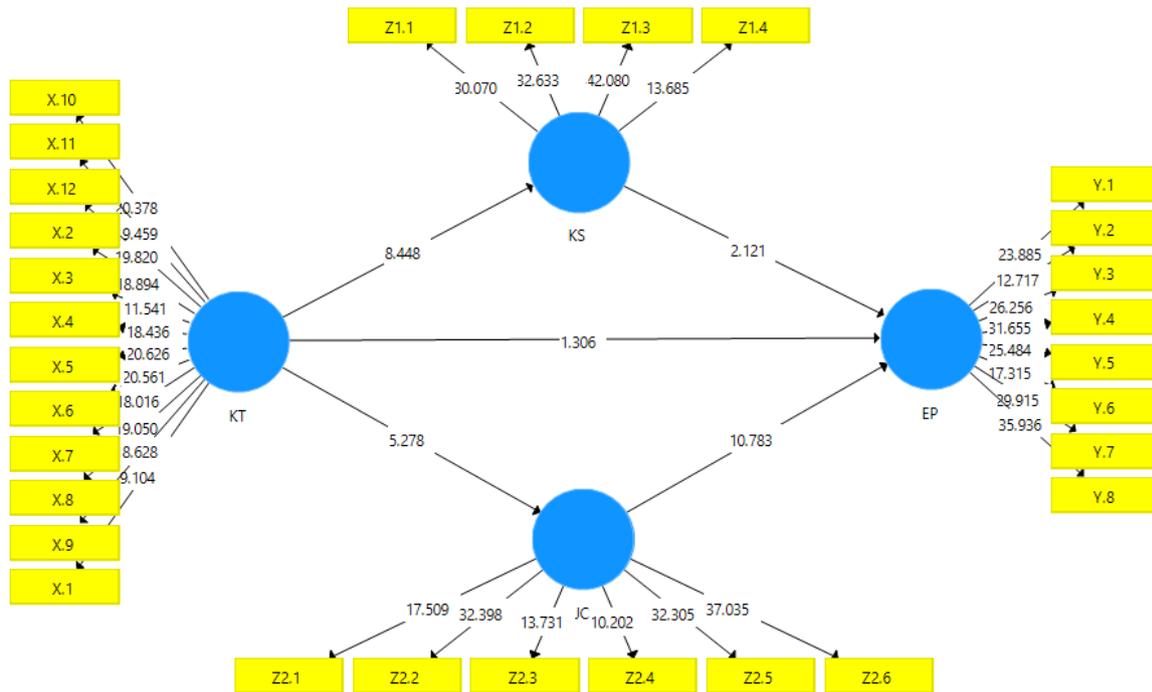
Matrix	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance
	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
EP	<b>0.929</b>	<b>0.931</b>	<b>0.942</b>	<b>0.668</b>
JC	<b>0.891</b>	<b>0.902</b>	<b>0.918</b>	<b>0.652</b>
KS	<b>0.859</b>	<b>0.857</b>	<b>0.905</b>	<b>0.706</b>
KT	<b>0.941</b>	<b>0.961</b>	<b>0.948</b>	<b>0.605</b>

### C. Uji Inner Model

#### R Square

Matrix	R Square	R S
	R Square	R Square Adjusted
EP	0.741	0.732
JC	0.203	0.194
KS	0.308	0.301

### D. Uji Bootstrapping



#### Total Indirect Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
KT -> EP	0.410	0.421	0.065	6.274	<b>0.000</b>
KT -> JC					
KT -> KS					

#### Specific Indirect Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
KT -> JC ...	0.316	0.329	0.064	4.943	<b>0.000</b>
KT -> KS ...	0.094	0.093	0.047	2.027	<b>0.043</b>

### Path Coefficients

	Mean, STDEV, T-Values, P-...	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias ...	Samples	Copy t
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
JC -> EP	0.702	0.710	0.065	10.783	<b>0.000</b>
KS -> EP	0.170	0.165	0.080	2.121	<b>0.034</b>
KT -> EP	0.061	0.060	0.047	1.306	<b>0.192</b>
KT -> JC	0.450	0.464	0.085	5.278	<b>0.000</b>
KT -> KS	0.555	0.564	0.066	8.448	<b>0.000</b>

### Total Effects

	Mean, STDEV, T-Values, P-...	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias ...	Samples	Copy t
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
JC -> EP	0.702	0.710	0.065	10.783	<b>0.000</b>
KS -> EP	0.170	0.165	0.080	2.121	<b>0.034</b>
KT -> EP	0.472	0.481	0.072	6.531	<b>0.000</b>
KT -> JC	0.450	0.464	0.085	5.278	<b>0.000</b>
KT -> KS	0.555	0.564	0.066	8.448	<b>0.000</b>

## LAMPIRAN 4. SURAT IZIN PENELITIAN SKRIPSI



Balikpapan, 08 Oktober 2024

No. 641/KPB3210/2024-S0

Lampiran : -  
Perihal : **Persetujuan Permohonan Izin Penelitian Skripsi**

Yang terhormat  
Dekan Fakultas Ekonomi  
UIN Maulana Malik Ibrahim Malang  
Jl. Gejayana 50, Malang

Menindaklanjuti Surat dari Dekan Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang No. B-3165/F.Ek.1/PP.00.9/10/2024 tanggal 02 Oktober 2024 perihal Izin Penelitian Skripsi. Dapat disampaikan bahwa pada prinsipnya kami dapat menyetujui permohonan dimaksud dengan lokasi PT Kilang Pertamina Balikpapan (KPB) c.q Fungsi Human Capital dengan data mahasiswa sebagai berikut:

Nama	NIM/NPM	Fakultas/ Program Studi	Durasi Penelitian
Afif Fadhilah Sa'id	210501110036	Manajemen	14 Oktober 2024 – 31 Desember 2024

Dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Semua biaya pelaksanaan penelitian dimaksud termasuk jika ada biaya dan/atau surat kesehatan persyaratan *Medical Clearance*, bukan menjadi tanggungan PT KPB;
2. Resiko pelaksanaan penelitian (termasuk perjalanan) yang pengaturan dan penjaminannya diatur dalam BPJS Kesehatan dan Ketenagakerjaan bukan menjadi tanggungan PT KPB;
3. Peserta penelitian wajib mematuhi semua peraturan dan ketentuan yang ada termasuk menjalankan ketentuan protokol kesehatan, serta memberikan laporan dan hasil kegiatan penelitian yang diperlukan kepada PT KPB;
4. Data dan/atau hasil kegiatan penelitian yang diperoleh nantinya hanya untuk kepentingan akademis dan bersifat rahasia;
5. PT KPB berhak menghentikan kegiatan penelitian dan/atau mengembalikan peserta sebelum berakhirnya tanggal penelitian, jika ada pelanggaran ataupun jika ada kepentingan PT KPB yang menghendaki hal tersebut;
6. PT KPB berhak meminta ganti rugi kepada peserta penelitian dan/atau asal Instansi apabila terjadi kerusakan, kehilangan, tuntutan pihak ketiga yang disebabkan karena adanya pelanggaran ketentuan yang dilakukan oleh peserta penelitian yang kemudian berdampak kerugian bagi PT KPB.



PT Kilang Pertamina Balikpapan  
New site Office  
Jl. Yos Sudarso Peta IV No.1  
Telphone  
Kota Balikpapan, Kalimantan Timur 76122  
www.pertamina.com

No. 641/KPB3210/2024-S0

2

Demikian disampaikan, atas perhatian dan kerja samanya diucapkan terima kasih.

Manager Human Capital

Fany Arfianto



## LAMPIRAN 5. BUKTI SUBMIT ARTIKEL JURNAL

The screenshot displays the 'Active Submissions' page of the journal submission system. The page header includes the journal title 'Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Universitas Respati Indonesia' and a navigation menu with items like HOME, ABOUT, USER HOME, SEARCH, CURRENT, ARCHIVES, ANNOUNCEMENTS, HOME JOURNAL, LPPM, PUBLISHING SYSTEM, and CONTACT. The breadcrumb trail is 'Home > User > Author > Active Submissions'. The main heading is 'Active Submissions', with 'ACTIVE' and 'ARCHIVE' filters. A table lists one submission with ID 5810, submitted on 02-04, by Sa'id, Supriyanto, with the title 'PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM MENINGKATKAN...'. The status is 'Awaiting assignment'. Below the table, there is a 'Start a New Submission' section with a link to the submission process. The 'Refbacs' section shows filters for ALL, NEW, PUBLISHED, and IGNORED, and a table with columns for DATE ADDED, HITS, URL, ARTICLE, TITLE, STATUS, and ACTION. A message states 'There are currently no refbacs.' At the bottom of the refbacs section are buttons for Publish, Ignore, Delete, and Select All. On the right side, there is a sidebar with a 'SERTIFIKAT' image and a 'MENU TAMBAHAN' section containing links for Editorial Team, Reviewer, Focus and Scope, Online Submission, Peer Review Process, Author Guidelines, Publication Ethics, Article Template, Author Fees, and Visitor Statistic. A 'USER' section is partially visible at the bottom of the sidebar.

Active Submissions

HOME ABOUT USER HOME SEARCH CURRENT ARCHIVES ANNOUNCEMENTS HOME JOURNAL LPPM PUBLISHING SYSTEM CONTACT

Home > User > Author > Active Submissions

### Active Submissions

ACTIVE ARCHIVE

ID	MM-DD SUBMIT	SEC	AUTHORS	TITLE	STATUS
5810	02-04	ART	Sa'id, Supriyanto	PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM MENINGKATKAN...	Awaiting assignment

1 - 1 of 1 Items

### Start a New Submission

CLICK HERE to go to step one of the five-step submission process.

### Refbacs

ALL NEW PUBLISHED IGNORED

DATE ADDED	HITS	URL	ARTICLE	TITLE	STATUS	ACTION
<i>There are currently no refbacs.</i>						

Publish Ignore Delete Select All

SERTIFIKAT

MENU TAMBAHAN

- Editorial Team
- Reviewer
- Focus and Scope
- Online Submission
- Peer Review Process
- Author Guidelines
- Publication Ethics
- Article Template
- Author Fees
- Visitor Statistic

USER

## LAMPIRAN 6. BIODATA PENELITI

### Data Diri

Nama Lengkap : Afif Fadhilah Sa'id  
Tempat, Tanggal Lahir: Bondowoso, 20 Oktober 2003  
Alamat Asal : Jl. Bunyu 1 No. 723, Mekarsari, Balikpapan Tengah, Kota Balikpapan  
Telepon/Hp : +6282255403651  
E-Mail : [afiffadhilah20@gmail.com](mailto:afiffadhilah20@gmail.com)

### Pendidikan Formal

2008 – 2009 : TKIT Al-Auliya 1 Balikpapan  
2009 – 2011 : SDN 002 Balikpapan Utara, Balikpapan  
2011 – 2015 : SDIT Al-Auliya 1 Balikpapan  
2015 – 2018 : SMP Integral Ar-Rohmah Malang  
2018 – 2021 : SMA Integral Ar-Rohmah Malang  
2021 – 2025 : Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang

### Pendidikan Non-Formal

2018 – 2021 : Madrasah Qur'an Pondok Pesantren Ar-Rohmah *Tahfizh* Malang  
2021 – 2022 : Program Khusus Pengembangan Bahasa Arab (PKPBA) Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang  
2022 – 2023 : Program Khusus Perkuliahan Bahasa Inggris (PKPBI) Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang  
2025 : *Bootcamp Human Resource* oleh Harisenin.com

### Aktivitas dan Pelatihan

- *Human Capital Staff Intern* di PT Kilang Pertamina Balikpapan
- Peserta #TanyaHR oleh Harisenin.com: Taklukan HR *Interview* Dalam 15 Menit
- Peserta *Bootcamp Kilat Human Resource* oleh Harisenin.com: *The Strategic Role of Talent Acquisition in Multinational Companies*
- Peserta *Short Class Human Resource* oleh MySkill: *Compensation & Benefits*
- Peserta *Short Class Human Resource* oleh MySkill: *Talent Management*
- Peserta *Short Class Human Resource* oleh MySkill: *HR Frameworks*
- Peserta *Short Class English and Scholarship Preparation* oleh MySkill: *Scholarship Interview Preparation*
- Peserta *Short Class Human Resource* oleh MySkill: *Recruitment Process*

- Peserta *Short Class Human Resource* oleh MySkill: *Introduction to People Analytics*
- Peserta Pelatihan Analisis Data dengan Aplikasi SmartPLS versi 3.0 oleh Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang

## LAMPIRAN 7. JURNAL BIMBINGAN



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
FAKULTAS EKONOMI  
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

### JURNAL BIMBINGAN SKRIPSI

#### IDENTITAS MAHASISWA:

NIM : 210501110036  
Nama : Afif Fadhilah Sa'id  
Fakultas : Ekonomi  
Program Studi : Manajemen  
Dosen Pembimbing : Prof. Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, M.Si  
Judul Skripsi : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Employee Performance* dimediasi *Knowledge Sharing* dan *Job Crafting*: Studi pada Pekerja PT Kilang Pertamina Balikpapan

#### JURNAL BIMBINGAN :

No	Tanggal	Deskripsi	Tahun Akademik	Status
1	28 Agustus 2024	Konsultasi Judul Penelitian Skripsi	Ganjil 2024/2025	Sudah Dikoreksi
2	11 September 2024	Konsultasi jurnal penelitian sebagai referensi	Ganjil 2024/2025	Sudah Dikoreksi
3	16 September 2024	Konsultasi mengenai penulisan BAB 1	Ganjil 2024/2025	Sudah Dikoreksi
4	18 September 2024	Konsultasi penulisan BAB II	Ganjil 2024/2025	Sudah Dikoreksi
5	21 September 2024	Konsultasi penulisan BAB III	Ganjil 2024/2025	Sudah Dikoreksi
6	25 September 2024	Konsultasi proposal (BAB I - BAB III) dan revisi proposal	Ganjil 2024/2025	Sudah Dikoreksi
7	16 Oktober 2024	Konsultasi Lembar Kuesioner	Ganjil 2024/2025	Sudah Dikoreksi
8	25 Desember 2024	Konsultasi Hasil Analisis Data	Ganjil 2024/2025	Sudah Dikoreksi
9	15 Januari 2025	Konsultasi Penulisan BAB IV - BAB V	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi
10	16 Januari 2025	Konsultasi Penulisan BAB I - BAB V	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi

11	26 Januari 2025	Revisi penulisan Draf Skripsi BAB I - BAB V	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi
----	-----------------	---	--------------------	--------------------

Malang, 26 Januari 2025

Dosen Pembimbing



**Prof. Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, M.Si**

## LAMPIRAN 8. BEBAS PLAGIARISME



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
FAKULTAS EKONOMI

Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

### SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Puji Endah Pumamasari, M.M  
NIP : 198710022015032004  
Jabatan : **UP2M**

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : Afif Fadhilah Sa'id  
NIM : 210501110036  
Konsentrasi : Manajemen SDM  
Judul Skripsi : **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Employee Performance* dimediasi *Knowledge Sharing* dan *Job Crafting*: Studi pada Pekerja PT Kilang Pertamina Balikpapan**

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut dinyatakan **LOLOS PLAGIARISM** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originaly report*:

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
17%	15%	6%	7%

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 14 April 2025

UP2M



Puji Endah Purnamasari, M.M