

**PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA
PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN JEPARA**

**Skripsi
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Mencapai Derajat Sarjana S1**

Program Studi Manajemen



Disusun Oleh :

Dwi Fitri Amalia

30402000114

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN**

SEMARANG

2024

HALAMAN PENGESAHAN

SKRIPSI

**PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA
PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN JEPARA**

Disusun Oleh :

DWI FITRI AMALIA

NIM : 30402000114



Dosen Pembimbing

Prof. Dr. Mutamimah, SE, M. Si.

NIK. 210491026

**PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA PADA
SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN JEPARA**

Disusun Oleh :

Dwi Fitri Amalia

Nim : 30402000114

Telah dipertahankan didepan penguji

pada tanggal 7 Mei 2024

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing

Prof. Dr. Mutanmah, S.E., M.Si
NIK. 210491026

Dosen Penguji I

Prof. Drs. Widi Cahyo, M.Si., Ph.D
NIK. 210489018

Dosen Penguji II

Dr. Budhi Cahyono, S.E., M.Si
NIK. 210492030

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan

Untuk memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi

Pada tanggal 15 Mei 2024



Dr. Lutfi Nur Choliz, S.T., S.E., M.M.

NIK. 210416055

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Nama : Dwi Fitri Amalia
NIM : 30402000114
Program Studi : Manajemen
Konsetrasi : Sumber Daya Manusia
Fakultas : Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul **“PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN JEPARA”** merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam penelitian ini.

Semarang, 22 April 2024

Yang menyatakan,



Dwi Fitri Amalia

NIM. 30402000114

PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Dwi Fitri Amalia

NIM : 30402000114

Program Studi : S1 Manajemen

Dengan ini menyerahkan karya tulis ilmiah berupa Tugas Akhir Skripsi dengan judul: **“PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN JEPARA”**. Dan menyetujui menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola, dalam pangkalan data, dan dipublikasikan di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai Hak Cipta.

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

Semarang, 17 Mei 2024

Yang Memberi Pernyataan,



Dwi Fitri Amalia

NIM. 30402000114

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Dwi Fitri Amalia

NIM : 30402000114

Program Studi : S1 Manajemen

Fakultas : Fakultas Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa ~~Tugas Akhir/Skripsi/Tesis/Disertasi*~~ dengan judul :

"PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN JEPARA"

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

Pernyataan ini saya buat dengan **sun**gguh-sun~~gg~~uh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 30 Mei 2024

Yang menyatakan,



Dwi Fitri Amalia

NIM. 30402000114

*Coret yang tidak perlu

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

“Allah tidak akan membebani seseorang melainkan sesuai dengan kemampuannya”

(QS. Al-Baqarah: 286)

“It’s not always easy, but that’s life.

Be strong because there are better days ahead.

Let’s be grateful for what we have”

(Mark Lee NCT)

“Don’t be afraid to fail, be afraid not to try”.

(Lee Haechan NCT)

PERSEMBAHAN

Alhamdulillah rabbil ‘alamin, segala puji syukur kepada Allah SWT dan atas dukungan dan doa dari orang-orang tercinta, akhirnya skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, dengan rasa bangga dan bahagia saya persembahkan skripsi ini untuk kedua orang tua saya Ibu (Sholikhatus) dan Bapak (Nur Khamid), yang telah mendidik, memberi motivasi dan semangat, serta selalu mendoakan saya dalam kelancaran menjalani perkuliahan.

Teruntuk teman-teman seperjuangan saya, khususnya *Albylla Squad* terima kasih telah kebersamai saya dari masa awal perkuliahan hingga sekarang, tidak lupa untuk teman sekaligus sahabat saya Fanny yang selalu mendengarkan keluh kesah saya saat penyusunan skripsi, terima kasih telah kebersamai hingga akhir.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, dengan puji syukur peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT, atas taufik hidayah dan inayah-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan penulisan skripsi dengan judul **“PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN JEPARA”**. Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini tidak lepas dari dukungan, semangat, bantuan serta bimbingan dari berbagai pihak. Untuk itu penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada:

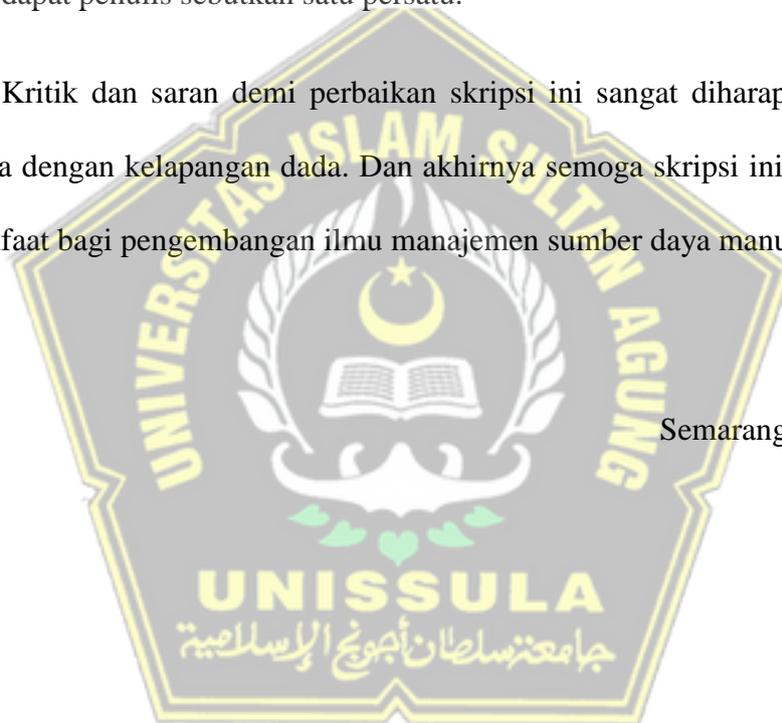
1. Allah SWT yang senantiasa memberikan kemudahan penulis dalam proses penulisan skripsi ini.
2. Prof. Dr. Mutamimah, S.E, M.Si selaku dosen pembimbing yang telah membimbing dan memberikan dukungan serta arahan kepada penulis.
3. Prof. Drs. Widiyanto, M.Si, Ph.D dan Dr. Budhi Cahyono, S.E., M.Si selaku dosen penguji penulis.
4. Dr. Heru Sulisty, S.E, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Unissula Semarang.
5. Dr. H. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Unissula Semarang.
6. Seluruh dosen dan staff Fakultas Ekonomi Unissula Semarang atas ilmu, bimbingan dan bantuannya.
7. Seluruh karyawan Fakultas Ekonomi Unissula atas kerjasama dan bantuannya selama menempuh perkuliahan di Fakultas Ekonomi Unissula Semarang.

8. Cinta pertama dan panutanku, Ayahanda tercinta Nur Khamid. Beliau memang tidak sempat merasakan pendidikan sampai dengan bangku perkuliahan, namun beliau mampu mendidik penulis, mendoakan, memberikan semangat dan motivasi tiada henti hingga penulis dapat menyelesaikan studinya sampai sarjana.
9. Pintu surgaku, Ibunda tercinta Sholikhatun. Terima kasih sebesar-besarnya penulis berikan kepada beliau atas segala dukungan dan doa yang diberikan selama ini. Terima kasih atas nasihat yang selalu diberikan dan terima kasih atas kesabaran dan kebesaran hati menghadapi penulis yang keras kepala.
10. Kakak terkasih, Chalwadiatu Rihma S.E, terima kasih selalu memberikan semangat, dukungan dan motivasi serta terima kasih telah setia meluangkan waktunya untuk menjadi tempat dan pendengar terbaik penulis sampai akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini
11. Sahabat penulis, Syahfani Eka yang telah memberi motivasi, *support*, dan semangat kepada penulis serta selalu mendengarkan curahan hati penulis dalam pengerjaan skripsi.
12. Teman seperjuangan penulis, Dinda Alfira, Ayu Ningrum, Danisya, Elsa Novita, Dea Putri, Fauziah dan Tania terima kasih atas segala motivasi, dukungan, pengalaman, waktu dan ilmu yang dijalani bersama selama perkuliahan.
13. Bu Mega dan Bu Yani yang bersedia untuk di wawancarai dan memberikan pengarahan kepada penulis beserta seluruh staff dan pegawai Sekretariat

Daerah Kabupaten Jepara yang bersedia menjadi responden dalam penelitian ini.

14. K-Pop group NCT terutama member yang bernama Lee Haechan karena telah menghibur dan memberi semangat serta memotivasi penulis selama proses penulisan skripsi ini.
15. Semua pihak yang telah mendukung dalam penyelesaian skripsi yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Kritik dan saran demi perbaikan skripsi ini sangat diharapkan dan akan diterima dengan kelapangan dada. Dan akhirnya semoga skripsi ini kiranya dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia.



Semarang, 15 Mei 2024

Penulis,

Dwi Fitri Amalia

NIM 30402000114

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa dan mengetahui pengaruh *transformational leadership* dan *knowledge management* terhadap kinerja SDM melalui motivasi kerja. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Populasi penelitian ini meliputi seluruh pegawai ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara berjumlah 113 orang. Untuk sampel dalam penelitian ini berjumlah 52 responden. Hasil analisis data penelitian menggunakan PLS-SEM (*Partial Least Square – Structural Equation Modeling*) dengan perangkat lunak SmartPLS 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, *knowledge management* tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja, *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM, *knowledge management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM

Kata Kunci: *Transformational Leadership, Knowledge Management, Motivasi Kerja, Kinerja SDM.*

ABSTRACT

This research aims to analyze and determine the influence of transformational leadership and knowledge management on HR performance through work motivation. The research method used in this research is explanatory research with a quantitative approach. The population of this study included all ASN employees of the Jepara Regency Regional Secretariat totaling 113 people. The sample in this study amounted to 52 respondents. Results of research data analysis using PLS-SEM (Partial Least Square - Structural Equation Modeling) with SmartPLS 3.0 software. The research results show that transformational leadership has a positive and significant effect on work motivation, knowledge management has no effect on work motivation, transformational leadership has a positive and significant effect on HR performance, knowledge management has a positive and significant effect on HR performance, and work motivation has a positive and significant effect on HR performance

Keywords: *Transformational Leadership, Knowledge Management, Work Motivation, Human Resource Performance*



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH.....	vi
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	vii
KATA PENGANTAR	viii
ABSTRAK.....	xi
<i>ABSTRACT</i>	xii
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xvii
DAFTAR GAMBAR	xviii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian.....	6
1.4. Manfaat.....	7

BAB II KAJIAN PUSTAKA	8
2.1. Landasan Teori	8
2.1.1. Kinerja SDM	8
2.1.2. Motivasi Kerja.....	10
2.1.3. <i>Transformational Leadership</i>	13
2.1.4. <i>Knowledge Management</i>	16
2.2. Pengembangan Hipotesis	21
2.2.1. Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> terhadap Motivasi Kerja .	21
2.2.2. Pengaruh <i>Knowledge Management</i> terhadap Motivasi Kerja.....	22
2.2.3. Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> terhadap Kinerja SDM....	22
2.2.4. Pengaruh <i>Knowledge Management</i> terhadap Kinerja SDM	24
2.2.5. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja SDM	24
2.3. Kerangka Penelitian	26
BAB III METODE PENELITIAN.....	27
3.1. Jenis Penelitian	27
3.2. Sumber Data	28
3.3. Metode Pengumpulan Data	28
3.4. Variabel dan Indikator	29
3.5. Populasi dan Sampel	31
3.6. Teknik Analisis Data	31

1. Analisis Deskriptif	32
2. Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	32
3. Model Struktural / Uji Hipotesis (<i>Inner Model</i>)	34
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	36
4.1 Hasil Penelitian.....	36
4.1.1 Profil Responden.....	36
4.2 Deskripsi Variabel.....	40
4.3 Analisis PLS	46
4.3.1 Pengujian Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	46
4.3.2 Analisis Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	52
4.3.2.3 Uji Hipotesis	55
A. Pengaruh Langsung (<i>Direct Effect</i>)	55
B. Pengaruh Tidak Langsung (<i>Indirect Effect</i>).....	59
4.4 Pembahasan.....	61
4.4.1 Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> terhadap Motivasi Kerja	61
4.4.2 Pengaruh <i>Knowledge Management</i> terhadap Motivasi Kerja.....	62
4.4.3 Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> terhadap Kinerja SDM.....	63
4.4.4 Pengaruh <i>Knowledge Management</i> terhadap Kinerja SDM	64
4.4.5 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja SDM.....	65

4.4.6 Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> terhadap Kinerja SDM melalui Motivasi Kerja sebagai variabel intervening	66
4.4.7 Pengaruh <i>Knowledge Management</i> terhadap Kinerja SDM melalui Motivasi Kerja sebagai variabel intervening	67
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	69
5.1 Kesimpulan.....	69
5.2 Saran	71
5.2.1 Saran Akademis	71
5.2.2 Saran Praktis	72
5.3 Keterbatasan Penelitian	73
5.4 Agenda Penelitian Mendatang.....	74
DAFTAR PUSTAKA	75
KUESIONER	81
Lampiran 1 : Daftar Pertanyaan	82
Lampiran 2: Rekapitulasi Hasil Jawaban Responden	85
Lampiran 3: Hasil Output SmartPLS	87

DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Variabel dan Indikator Penelitian	30
Tabel 4. 1 Response Rate	36
Tabel 4. 2 Gambaran Jenis Kelamin Responden	37
Tabel 4. 3 Gambaran Usia Responden	38
Tabel 4. 4 Gambaran Pendidikan Responden	39
Tabel 4. 5 Gambaran Masa Kerja Responden.....	39
Tabel 4. 6 Kategori Penilaian Masing-Masing Variabel.....	41
Tabel 4. 7 Variabel Transformational Leadership (X1)	41
Tabel 4. 8 Variabel Knowledge Management (X2).....	42
Tabel 4. 9 Variabel Motivasi Kerja (Y1)	43
Tabel 4. 10 Variabel Kinerja SDM (Y2).....	44
Tabel 4. 11 Rekapitulasi Analisis Deskripsi Variabel Penelitian	45
Tabel 4. 12 Outer Loadings.....	47
Tabel 4. 13 Cross Loading	50
Tabel 4. 14 Fornell-Larcker Criterion.....	51
Tabel 4. 15 Konstruksi Reliabilitas	52
Tabel 4. 16 Nilai R ²	53
Tabel 4. 17 Path Coefficient.....	56
Tabel 4. 18 Indirect Effect	60

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran Teoritis	26
Gambar 4. 1 Path Diagram.....	46
Gambar 4. 2 Outer Model	49
Gambar 4. 3 Pengujian Model Struktural (Bootstrapping)	55



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Di era globalisasi yang semakin berkembang saat ini, sebuah organisasi harus meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. Keberhasilan sebuah organisasi sangat bergantung pada sumber daya manusia yang berkualitas, di mana para pegawai merupakan aset utama yang berperan aktif dalam setiap kegiatan organisasi (Asbari, 2019). Oleh karena itu, sumber daya manusia dalam perusahaan atau organisasi harus digunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Langkah utama yang dapat diambil oleh suatu organisasi adalah meningkatkan kinerja pegawai melalui manajemen sumber daya manusia yang baik, sehingga memberikan nilai tambah dan menjadikan organisasi memiliki keunggulan kompetitif (R. Novianti, 2017). Kinerja menjadi tolok ukur dalam menilai prestasi suatu pekerjaan, dan hal ini merupakan tuntutan masyarakat akan pelayanan prima atau pelayanan berkualitas tinggi. Dengan kinerja yang terukur, pegawai diharapkan dapat menunjukkan kontribusi profesional yang nyata di tengah masyarakat untuk meningkatkan pelayanan publik, yang pada akhirnya akan meningkatkan kualitas hidup dan kesejahteraan masyarakat (Deddy, 2022).

Kinerja pegawai merupakan salah satu aset penting bagi sebuah instansi dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu, para pemimpin perlu memberi perhatian khusus pada kinerja pegawai. Secara umum, kinerja mengacu pada tingkat keberhasilan seseorang dalam menjalankan tugas-tugasnya. Kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya untuk mencapai target kerja (Robbins, 2015).

Setiap pegawai belum tentu bekerja secara optimal, sehingga masih diperlukan adanya pendorong agar seseorang dapat mengerahkan segala kemampuannya untuk bekerja (Priyanto, 2016) Daya dorongan tersebut adalah motivasi. Motivasi yang kuat dalam melakukan pekerjaan dapat mewujudkan keberhasilan organisasi dan memaksimalkan kerja. Motivasi kerja itu sendiri memiliki peranan penting dalam hal menumbuhkan semangat, gairah, dan kesenangan bekerja secara optimal. Motivasi juga mendukung proses penentuan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam mencapai tujuan (Bronkhorst et al., 2015). Konsep motivasi penting bagi manajer organisasi untuk diketahui karena sekelompok pegawai yang termotivasi adalah penting bagi keberhasilan organisasi karena mereka akan berpartisipasi sepenuhnya dalam pekerjaan mereka untuk membawa tingkat profitabilitas tinggi bagi organisasi (Robbins, 2015). Motivasi kerja sangat penting untuk dipertahankan karena berkaitan erat dengan semangat kerja, jika motivasi kerja tinggi maka kinerja pegawai juga akan tinggi. Pegawai yang memiliki motivasi kerja yang kuat akan memiliki banyak energi untuk melakukan aktivitas atau kegiatan lain untuk meningkatkan

kinerja pegawai (Hidayat & Heryanto, 2019). Penelitian yang dilakukan oleh Ropinov (2021) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Semakin tinggi motivasi kerja akan meningkatkan kinerja karyawan.

Di tengah perkembangan teknologi yang sangat signifikan, paradigma harus diubah dari daya saing berbasis sumber daya menjadi daya saing berbasis pengetahuan (K. Novianti, 2019). Daya saing berbasis pengetahuan menekankan pada pengetahuan dan teknologi, serta pengembangan perusahaan sumber daya manusia (Lendzion, 2015). Untuk memfasilitasi pengembangan sumber daya manusia, kemampuan untuk mengelola dan mengembangkan pengetahuan organisasi diperlukan (Castro et al., 2020). *Knowledge Management* didefinisikan sebagai upaya organisasi untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan mendistribusikan pengetahuan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi dengan mengenali, mempelajari, dan menggunakannya Kembali (Nonaka et al., 2000). Upaya ini memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan pengetahuannya tentang organisasi, yang diharapkan dapat memberikan motivasi kerja untuk terus meningkatkan kinerjanya dalam organisasi (Samsiah et al., 2018). Untuk memperoleh manfaat sebesar-besarnya dari pengetahuan yang dimiliki dan untuk mengetahui pengetahuan yang harus dimiliki, perusahaan harus mengelola pengetahuan melalui *knowledge management* (Pritania, 2017). Penelitian yang dilakukan oleh (Anggapraja, 2016; Chong et al., 2011; Kandou et al., 2016) menunjukkan bahwa *knowledge management* berpengaruh secara positif dan

signifikan terhadap kinerja. Namun, penelitian yang dilakukan oleh (Baskoro et al., 2021; Singgih et al., 2020; Wardhani et al., 2022) menemukan bahwa *knowledge management* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

Selain motivasi kerja dan *knowledge management*, gaya kepemimpinan dianggap sebagai kemampuan penting untuk meningkatkan dan memotivasi pegawai untuk dapat memiliki komitmen dalam mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan dapat menentukan kesuksesan pegawai, oleh karena itu, dalam meningkatkan kinerja tidak dapat dipisahkan dari peran para pemimpin (Cho et al., 2020). Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi bawahannya agar mau bekerja dalam mencapai tujuan perusahaan karena pemimpin yang adil dapat memberikan dukungan mental dan sikap hormat dalam meningkatkan kinerja pegawai (Zohar & Polachek, 2017). Pemimpin yang mengadopsi pendekatan kepemimpinan transformasional lebih mampu memotivasi karyawan untuk berprestasi di luar dugaan (Moon, 2016). Akibatnya, motivasi kerja karyawan akan meningkat karena mereka merasa nyaman dengan kehadiran pemimpin yang diharapkan adil dan suportif. Ini mendorong karyawan menjadi produktif dan berkinerja dengan lebih baik (Widodo, 2017). Hasil studi (Rizqika & Endratno, 2019) dan (Asriani, et al., 2020) menemukan bahwa variabel *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, Namun studi (Nurhuda et al., 2020) dan (Agustina et al., 2022) menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan inkonsistensi

penelitian terdahulu tersebut, maka dalam penelitian ini akan diuji kembali pengaruh antara *transformational leadership* dengan kinerja.

Penelitian ini akan dilakukan di Kantor Sekretariat Daerah (Setda) Kabupaten Jepara. Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara merupakan salah satu instansi pemerintah yang mempunyai fungsi dalam bidang pengelolaan dan pengendalian tata usaha dan administrasi kepegawaian, perencanaan dan pengelolaan keuangan serta urusan rumah tangga perangkat daerah. Untuk menyelenggarakan fungsi yang dimaksud, Sekretariat Daerah mempunyai tugas pokok dan kewajiban yaitu membantu Bupati dalam penyusunan kebijakan dan pengkoordinasian administratif terhadap pelaksanaan tugas Perangkat Daerah serta pelayanan administratif. Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara terletak di Jl. Kartini Nomor 1 Jepara.

Berdasarkan fenomena dan *research gap* diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah “Bagaimana peningkatan kinerja SDM pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara”. Kemudian pertanyaan penelitian (*question research*) yang muncul adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh *transformational leadership* terhadap motivasi kerja?

2. Bagaimana pengaruh *knowledge management* terhadap motivasi kerja?
3. Bagaimana pengaruh *transformational leadership* terhadap kinerja SDM?
4. Bagaimana pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja SDM?
5. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja SDM?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka penelitian ini mempunyai tujuan sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis secara empiris pengaruh *transformational leadership* terhadap motivasi kerja
2. Untuk menganalisis secara empiris pengaruh *knowledge management* terhadap motivasi kerja
3. Untuk menganalisis secara empiris pengaruh *transformational leadership* terhadap kinerja SDM
4. Untuk menganalisis secara empiris pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja SDM
5. Untuk menganalisis secara empiris pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja SDM

1.4. Manfaat

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi semua pihak diantaranya sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi ilmu manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia terkait dengan *transformational leadership* dan *knowledge management* dalam upaya meningkatkan kinerja sumber daya manusia dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening serta dapat dijadikan sebagai sumber literasi untuk penelitian selanjutnya

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini untuk dapat memberikan tambahan informasi dan masukan bagi pihak organisasi dan perusahaan dalam upaya peningkatan kinerja sumber daya manusia.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Kinerja SDM

Kinerja adalah tingkat pencapaian kerja individu setelah berusaha atau bekerja keras atau hasil akhir dari suatu aktivitas. Menurut Mangkunegara (2017) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Rivai (2006) dalam (Mubarak & Darmanto, 2016) Kinerja merupakan kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

Pada dasarnya kinerja karyawan menjadi suatu hal yang bersifat individual karena setiap karyawan memiliki hasil pekerjaan yang berbeda-beda sesuai dengan kemampuan dan bakatnya (Singgih et al., 2020). Keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada kinerja karyawan. Pada saat yang sama karyawan juga membutuhkan umpan balik tentang kinerja mereka sebagai panduan untuk tindakan mereka. Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah kinerja aktual karyawan dibandingkan dengan kinerja yang diharapkan dari perusahaan karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah standar kinerja yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja pegawai sesuai dengan posisinya dibandingkan

dengan standar yang dibuat (Dessler, 2006). Menurut (Prawirosentono, 1999) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Kinerja adalah pencapaian tugas yang diberikan diukur terhadap standar yang telah diketahui sebelumnya akurasi, kelengkapan, biaya, dan kecepatan. Kinerja karyawan adalah kontribusi karyawan demi tercapainya tujuan organisasi. Karyawan diharapkan untuk melakukan tingkat yang dapat diterima dari standar dan manajer menindaklanjuti, dan mengevaluasi kinerja karyawan untuk mencapai yang dinyatakan tujuan suatu organisasi. Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, yang bukan hanya karakteristik individu (misalnya, motivasi dan kepuasan kerja) juga dipertimbangkan sebagai alat dalam mengukur kinerja (Saputro, 2021)

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam menyelesaikan tugas yang diberikan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Robbins (2015) terdapat beberapa indikator yang digunakan dalam mengukur kinerja yaitu:

1. Kuantitas Pekerjaan

Elemen ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang telah dikerjakan dan dihasilkan individu atau kelompok dengan standar pekerjaan yang telah ditetapkan suatu organisasi

2. Kualitas Pekerjaan

Setiap pegawai dalam mengerjakan sebuah pekerjaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan sebuah kualitas pekerjaan yang telah ditetapkan oleh organisasi

3. Ketepatan Waktu

Merupakan durasi penyelesaian tugas berdasarkan tenggat waktu yang telah ditetapkan

4. Komitmen Kerja

Suatu kegiatan tertentu yang menuntut pegawai untuk berlaku setia terhadap tempat ia bekerja dan bertanggungjawab.

5. Disiplin

Perilaku seseorang dalam mematuhi seluruh peraturan atau tata tertib karena didorong oleh adanya kesadaran yang ada pada kata hatinya tanpa adanya paksaan yang dilakukan secara terus menerus.

2.1.2. Motivasi Kerja

Motivasi diyakini sebagai salah satu faktor yang penting yang mampu mempengaruhi dan menentukan sebuah kesuksesan kinerja

pegawai didalam keberhasilan sebuah organisasi. Motivasi kerja pegawai yang terpelihara dengan baik akan mampu meningkatkan kinerja pegawai melalui kesediaan pegawai untuk bekerja dengan baik. Motivasi adalah dorongan dari dalam diri setiap individu untuk melakukan suatu pekerjaan (Kurniawan, 2022). Menurut Mangkunegara (2017) Motivasi adalah suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Penyesuaian diri dikatakan untuk memuaskan motif. Sedangkan menurut Sadili Samsudin (2010) Motivasi adalah proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan.

Hipotesis Maslow mengatakan bahwa ada lima jenjang kebutuhan yang bersemayam dalam diri manusia yang terdiri dari: fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri. Motivasi yang kuat akan menjadi dorongan karyawan agar dapat melaksanakan tugasnya dengan sebaik-baiknya untuk mencapai tujuan. Cara memotivasi yang efektif adalah dengan menanamkan kepada karyawan bahwa kepemimpinan dan motivasi adalah suatu hal yang saling bersinergi dan tidak dapat di pisahkan (Kurniawan, 2022)

Sansone dan Harackiewicz dalam (Kawiana et al., 2023) menyebutkan pada dasarnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi, motivasi seringkali digambarkan sebagai motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi ekstrinsik terjadi ketika

karyawan mendapatkan kepuasannya melalui kompensasi yang berkaitan dengan uang, sebaliknya motivasi intrinsik diukur dengan perilaku individu yang berorientasi pada kepuasan dan kebutuhan psikologi. Motivasi adalah salah satu peran yang harus dilaksanakan oleh pimpinan terhadap bawahannya. Pemimpin memotivasi karyawan untuk menghasilkan kinerja yang ditetapkan. Dari definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah faktor-faktor yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja untuk mencapai tujuan perusahaan.

Teori lain yang membahas motivasi adalah metode ERG yang diusulkan oleh Alderfer. Teori ERG sebagai hasil riset pengerjaan ulang dari teori Maslow yang menyederhanakan teori Maslow menjadi tiga hal pokok, yaitu kebutuhan dasar (*existence*), keterhubungan (*relatedness*) dan pertumbuhan (*growth*) Robbins (2008:221).

Indikator untuk mengukur motivasi kerja menggunakan teori ERG yang disampaikan Clayton Alderfer dalam Mangkunegara (2009:98) yaitu:

- 1) *Existence Needs* (eksistensi).

Kebutuhan ini berhubungan dengan kebutuhan fisik pegawai yang harus terpenuhi, seperti kebutuhan makan dan fasilitas makan, waktu istirahat, BAK, BAB, bersih diri, kebutuhan mendapatkan gaji, serta kebutuhan akan rasa aman dalam bekerja

- 2) *Relatedness Needs* (keterhubungan).

Kebutuhan ini merupakan kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja, seperti kebutuhan interaksi antar pribadi, hubungan yang

harmonis dengan rekan kerja, serta hubungan yang harmonis dengan pimpinan

3) *Growth Needs* (pertumbuhan).

Kebutuhan ini merupakan kebutuhan untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan pribadi terutama dalam bekerja, seperti terpenuhinya kebutuhan untuk mengembangkan kompetensi yang dimiliki dengan maksimal, kesempatan untuk mengembangkan kompetensi baru, pemanfaatan secara penuh kompetensi yang dimiliki pegawai oleh perusahaan, serta kebebasan bagi pegawai untuk mengungkapkan ide dan mengaplikasikan kreatifitas pada pekerjaannya.

2.1.3. Transformational Leadership

Kepemimpinan transformasional menurut Robbins dan Judge (2014) merupakan gaya pemimpin dalam menginspirasi bawahan melalui kemampuan mempengaruhi yang luar biasa sehingga bawahan bersedia fokus bekerja melebihi kepentingan pribadi. Kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri pegawai yang mengakibatkan terjadinya perubahan-perubahan positif pada diri pegawai yang pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai. Sedangkan Apoi and Latip (2019) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional adalah pemimpin yang secara khusus menginspirasi pekerja untuk bekerja ekstra dengan meningkatkan moral di tempat kerja dan menumbuhkan motivasi; sebuah proses yang pada akhirnya membawa manfaat baik bagi pekerja maupun

organisasinya. Studi telah menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional umumnya dipraktekkan dan dapat diterima di berbagai industri dan negara-negara dengan latar budaya yang berbeda.

Kepemimpinan transformasional biasanya didefinisikan sebagai satu kumpulan perilaku yang saling berhubungan yang mencakup pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan pertimbangan individu. Dengan memberikan motivasi inspirasional, para pemimpin akan mempertimbangkan akan adanya satu daya tarik emosional dengan mengusulkan visi yang meyakinkan tentang masa depan dan merangsang bawahan untuk menyusun kebijaksanaan kolektif dan visi bersama. Dengan ini para pemimpin transformasional akan secara pribadi memperhatikan setiap kebutuhan individual pengikut dengan memperhatikan, membimbing, dan memberikan respon secara tepat waktu. Dengan cara menerapkan perilaku seperti itu, para pemimpin transformasional menginspirasi tenaga kerja untuk bekerja luar biasa untuk mencapai tujuan organisasi (Majeed et al., 2017).

Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mempengaruhi bawahan agar bersedia bekerja melebihi kepentingan pribadi dengan memberikan motivasi, menginspirasi, serta menciptakan dan mengkomunikasikan model visi organisasi sehingga bawahan menampilkan kinerja yang optimal dimana nantinya juga berdampak terhadap kinerja perusahaan. Kepemimpinan transformasional

mengarahkan organisasi kepada perubahan yang lebih baik sehingga lebih sesuai dengan lingkungan sekitarnya.

Ada beberapa indikator gaya kepemimpinan transformasional menurut (Kharis, 2015):

1. Karisma

Karisma dianggap sebagai kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi yang berkontribusi terhadap kemampuan luar biasa untuk membuat orang lain mendukung visi dan juga mempromosikannya dengan bersemangat.

2. Inspirasi

Inspirasi menggambarkan pemimpin bergairah dalam mengkomunikasikan masa depan organisasi yang idealis. Pemimpin menggunakan komunikasi verbal atau penggunaan simbol-simbol yang ditujukan untuk memacu semangat bawahan. Pemimpin menginspirasi bawahan akan arti penting visi dan misi organisasi sehingga seluruh bawahannya terdorong untuk memiliki visi yang sama. Kesamaan visi ini memacu bawahan untuk bekerja sama mencapai tujuan jangka panjang dengan optimis. Sehingga pemimpin tidak saja membangkitkan semangat individu tapi juga semangat tim.

3. Stimulasi Intelektual

Stimulasi intelektual menggambarkan pemimpin mampu mendorong karyawan untuk memecahkan masalah lama dengan cara yang baru. Pemimpin berupaya mendorong perhatian dan kesadaran bawahan akan permasalahan yang dihadapi. Pemimpinan kemudian berusaha

mengembangkan kemampuan bawahan untuk menyelesaikan permasalahan dengan pendekatan-pendekatan atau perspektif baru.

4. Perhatian Individual

Perhatian individual menggambarkan bahwa pimpinan selalu memperhatikan karyawannya, memperlakukan karyawan secara individual, melatih dan menasehati. Pemimpin mengajak karyawan untuk jeli melihat kemampuan orang lain. Pemimpin memfokuskan karyawan untuk mengembangkan kelebihan pribadi.

2.1.4. *Knowledge Management*

Knowledge management merupakan salah satu strategi sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan dan keterikatan karyawan (Kawiana et al., 2023). Ninin Dea Pritania (2017) mengungkapkan bahwa manajemen pengetahuan merupakan sebuah proses yang berfokus pada bagaimana pengetahuan dapat diatur dan digunakan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Dalam hal ini suatu organisasi perlu memberikan pengetahuan yang memadai kepada para pegawainya agar mereka dapat menghadapi tugas dan pekerjaan yang diberikan. Sedangkan menurut Barclay dan Murray dalam (Kurniawan, 2022) mendefinisikan bahwa *Knowledge Management* sebagai suatu aktivitas bisnis yang memiliki dua aspek penting, pertama, memperlakukan komponen pengetahuan kedalam aktivitas-aktivitas bisnis seperti strategi, kebijakan perusahaan, dan berbagai praktek yang dilakukan dalam perusahaan secara keseluruhan.

Kedua, membuat hubungan langsung antar asset yang di miliki perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Dalkir (2011:4) dalam (Darmawati, 2021) *knowledge management* adalah sebuah koordinasi sistematis dalam sebuah organisasi yang mengatur sumber daya manusia, teknologi, proses dan struktur organisasi dalam rangka meningkatkan *value* melalui penggunaan ulang dan inovasi. Sedangkan menurut Tiwana dalam (Anggapraja, 2016) mengemukakan bahwa *knowledge management* sebagai pengelolaan *knowledge* perusahaan dalam menciptakan nilai bisnis (*business value*) dan menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan (*sustainable competitive advantage*) dengan mengoptimalkan proses penciptaan, pengkomunikasian, dan pengaplikasian semua *knowledge* yang dibutuhkan dalam rangka pencapaian tujuan.

Hubert, S.O dalam (Gao et al., 2018) menyatakan pada umumnya, konsepsi teoritis dari pengetahuan dapat dibagi menjadi dua jenis, yaitu tacit dan eksplisit. Pengetahuan tacit (diam-diam) adalah pengetahuan pribadi dalam konteks-spesifik dari seseorang yang berada dalam pikiran manusia, perilaku dan persepsi, sedangkan pengetahuan eksplisit berarti informasi atau pengetahuan yang dituangkan dalam bentuk nyata. Pada dasarnya *knowledge management* berguna untuk membantu individu meningkatkan efisiensi pembelajaran dan mengintegrasikan berbagai sumber informasi untuk meningkatkan daya saing. *Knowledge management* mengacu pada cara organisasi menangani pengetahuan pada

berbagai tahap kehidupannya dalam sebuah organisasi (Kawiana et al., 2023)

Knowledge Management dapat meningkatkan keahlian dan motivasi kerja sehingga mendorong peningkatan kinerja individu dan organisasi. Kinerja pegawai akan mencapai hasil lebih maksimal apabila didukung *knowledge* (pengetahuan) yang dimilikinya. Definisi manajemen pengetahuan lainnya menurut Andreas Budihardjo (2016) menyatakan bahwa manajemen pengetahuan adalah suatu disiplin ilmu yang sangat penting untuk mentransfer pengetahuan, keterampilan dan perilaku kerja yang efektif. Lita Wulantika (2016) mengungkapkan bahwa *knowledge management* merupakan kegiatan organisasi dalam mengelola pengetahuan sebagai aset, dimana dalam berbagai strateginya ada penyaluran pengetahuan yang tepat kepada orang yang tepat dan dalam waktu yang cepat, hingga mereka bisa saling berinteraksi, berbagi pengetahuan dan mengaplikasikannya dalam pekerjaan sehari-hari demi peningkatan kinerja organisasi.

Dari beberapa definisi diatas, penulis menyimpulkan bahwa *knowledge management* adalah kemampuan dalam mengelola pengetahuan guna mencapai keunggulan sumber daya manusia.

Terdapat indikator untuk pengukuran *knowledge management* menurut Becerra Fernandez dan Sabherwal (2010), yaitu sebagai berikut:

a. *Knowledge Discovery* (Penemuan Pengetahuan)

Knowledge discovery didefinisikan sebagai pengembangan dari *tacit knowledge* atau *explicit knowledge* yang baru, dari data dan informasi atau dari perpaduan *knowledge* sebelumnya. *Explicit knowledge* yang baru, ditemukan melalui *combination* terhadap *knowledge* sebelumnya. Sementara *tacit knowledge* yang baru ditemukan melalui *socialization* antar individu. *Knowledge discovery* dapat diperoleh melalui kegiatan sebagai berikut:

- Pegawai memperoleh pengetahuan dan pengalaman kerja yang dimiliki
- Pegawai memperoleh pengetahuan melalui magang yang pernah diikuti
- Pegawai dapat mengakses SOP untuk mendapatkan informasi yang diperlukan

b. *Knowledge Capture* (Penangkapan Pengetahuan)

Knowledge capture didefinisikan sebagai proses untuk mengambil atau menangkap *knowledge*, baik yang bersifat *tacit* maupun *explicit*, yang berada pada *people*, *artifacts* dan *organizational entities*. Proses *knowledge capture* ini dilakukan melalui proses *externalization* dan *internalization*. *Knowledge capture* dapat diperoleh melalui kegiatan sebagai berikut:

- Instansi mengadakan pelatihan bagi pegawai
- Pegawai diikutsertakan dalam program seminar/workshop

- Pegawai diikutsertakan dalam program studi banding
- Instansi memberikan fasilitas pencarian pengetahuan

c. *Knowledge Sharing* (Berbagi Pengetahuan)

Merupakan proses dimana *tacit* atau *explicit knowledge* dapat dikomunikasikan dengan individu lainnya. Hal ini dapat dilakukan dengan melakukan proses *socialization* dan *exchange*. *Knowledge sharing* dapat diperoleh melalui kegiatan sebagai berikut:

- Instansi menumbuhkan budaya saling berbagi pengetahuan antar pegawai
- Pegawai memperoleh pengetahuan yang didapatkan dari pimpinan
- Ketersediaan grup media sosial sebagai tempat bertukar informasi

d. *Knowledge Application* (Penerapan Pengetahuan)

Merupakan proses menggunakan pengetahuan yang dipunyai oleh beberapa individu dalam hal pengambilan keputusan atau pengerjaan tugas. *Knowledge application* dapat diterapkan melalui kegiatan sebagai berikut:

- Pengetahuan yang dimiliki membantu pekerjaan pegawai
- Pengetahuan yang dimiliki pegawai dapat membantu pengambilan keputusan

- Tersedia media untuk mengumpulkan pengetahuan baru yang didapatkan pegawai

2.2. Pengembangan Hipotesis

2.2.1. Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap Motivasi Kerja

Strategi dalam meningkatkan motivasi pegawai merupakan bagian dari pengembangan sumber daya manusia, dimana motivasi pegawai dapat dilakukan dengan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi pegawai (Baskoro et al., 2021). Pemimpin mempunyai salah satu peran dalam membantu meningkatkan motivasi kerja pegawai. Berbagai penelitian sebelumnya mengenai pengembangan motivasi kerja karyawan telah banyak dilakukan. *Transformational leadership* berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Hipotesis ini dikonfirmasi oleh (Bronkhorst et al., 2015; Jensen & Bro, 2017; Saputro, 2021). Penelitian yang dilakukan oleh Rini Novianti (2017) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, yang berarti bahwa kepemimpinan transformasional yang diterapkan dengan baik membuat hubungan pimpinan dan pegawai semakin harmonis sehingga dapat meningkatkan motivasi pegawai dalam bekerja. Berdasarkan teori dan didukung penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H_1 : *Transformational leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja

2.2.2. Pengaruh *Knowledge Management* terhadap Motivasi Kerja

Motivasi pegawai dapat timbul karena pegawai telah berkontribusi dengan pengetahuan yang mereka miliki untuk pekerjaannya. Jika pengetahuan sudah ada di dalam organisasi, penting bagi pihak manajemen untuk memberikan insentif kepada staf guna memastikan sumber daya yang diperlukan dalam mengimplementasikan pengetahuan tersebut cukup tersedia. Manajemen pengetahuan dan motivasi secara bersama-sama akan memberikan pengaruh yang berarti terhadap kinerja sumber daya manusia. Ini dibuktikan dengan penelitian yang dilakukan oleh Soeprayitno dan Rahayu (2019) yang menyatakan bahwa *knowledge management* dapat mempengaruhi motivasi terhadap pentingnya bekerja. Penelitian lain yang dilakukan oleh (Haras et al., 2022) menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara *knowledge management* pada motivasi. Berdasarkan teori dan penelitian sebelumnya, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₂ : *Knowledge management* berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja

2.2.3. Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap Kinerja SDM

Gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan sangat erat hubungannya. Karena dengan kinerja yang tinggi berarti setiap karyawan memberikan segala pengetahuan, keterampilan, kemampuan, sikap, dan perilaku yang dimiliki setiap karyawan serta kesadaran bahwa

kemajuan perusahaan akan cepat tercapai (Singgih et al., 2020). Inilah sebenarnya peran pemimpin untuk dapat mempengaruhi agar kinerja karyawan tetap terjaga. Sebagai seorang pemimpin, setiap saat ia berperan untuk membimbing dan mengawasi pelaksanaan tugas yang diberikan kepada karyawan. Kepemimpinan transformasional mampu memberikan motivasi kerja, mendengarkan aspirasi karyawan dan memberikan penghargaan kepada karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan, jika hubungan gaya kepemimpinan erat kaitannya dengan motivasi kerja berarti dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung yaitu melalui peningkatan motivasi pegawai yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja pegawai (Pambudi et al., 2016). Kepemimpinan transformasional menekankan pada hubungan berbasis kinerja yang mencakup praktik etis, kerja sama, kompetisi yang sehat, dan pendekatan yang tidak mementingkan diri sendiri terhadap pencapaian tujuan (Bass & Riggio, 2006). Sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Buil et al., 2019; Nam & Park, 2019) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian dan analisis sebelumnya di atas, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H_3 : *Transformational leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja SDM

2.2.4. Pengaruh *Knowledge Management* terhadap Kinerja SDM

Peran *knowledge management* sangat penting dalam kehidupan organisasi guna meningkatkan produktivitas dan kompetensi pegawai. Untuk menghasilkan kinerja yang baik, maka perusahaan harus mempunyai sistem yang baik pula. *Knowledge management* dapat meningkatkan keterampilan dan motivasi kerja sehingga mendorong peningkatan kinerja individu dan organisasi. Kinerja pegawai akan mencapai hasil yang maksimal jika ditunjang dengan ilmu yang dimilikinya. (Torabi et al., 2016) menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *knowledge management* terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh (Pritania, 2017) dan (Harimu et al., 2021) menunjukkan bahwa *knowledge management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian dan analisis di atas, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₄ : *Knowledge management* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja SDM

2.2.5. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja SDM

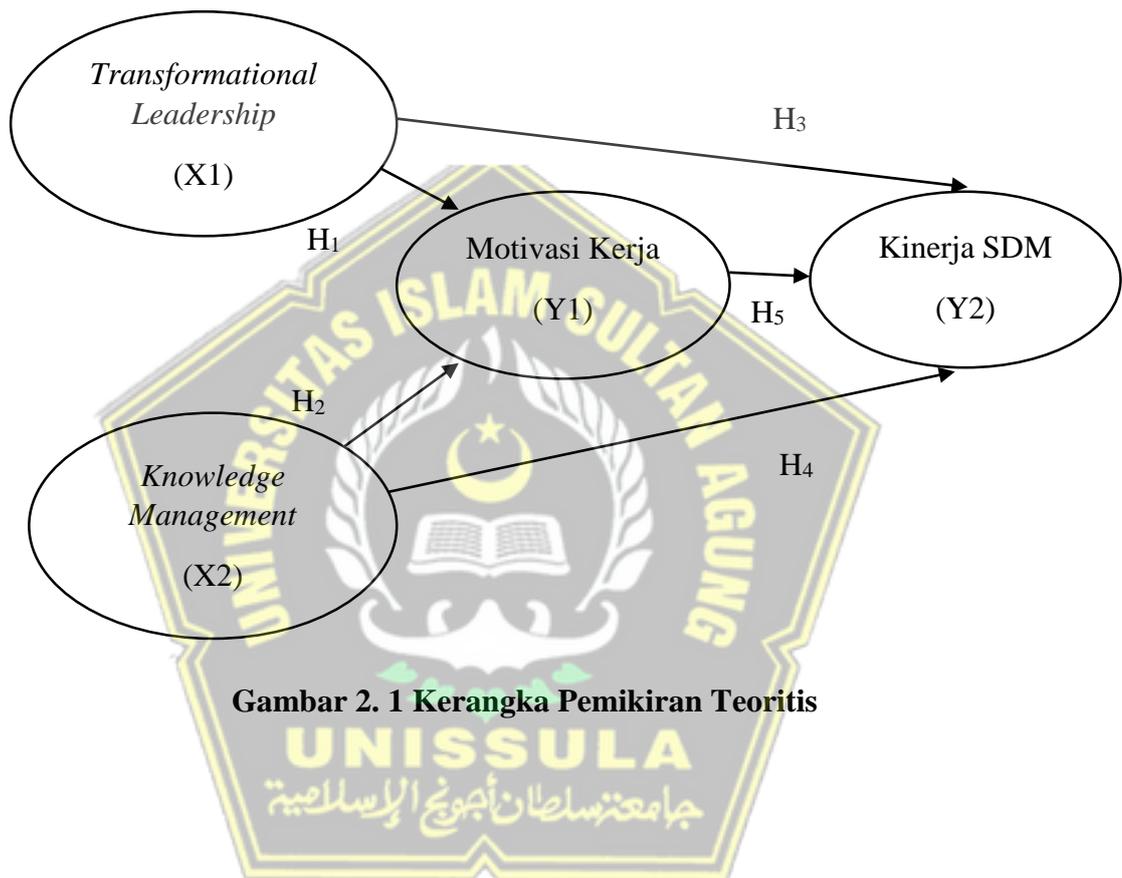
Motivasi kerja adalah kunci penting dalam meningkatkan efektivitas kerja. Pegawai dengan motivasi kerja yang tinggi akan dengan suka rela dan berusaha sekuat tenaga untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Motivasi kerja merupakan dorongan untuk mempengaruhi seseorang mencapai tujuan. Motivasi kerja bersumber dari adanya

keinginan dari dalam diri untuk berkembang dan lebih maju, penghasilan atau gaji yang diterima, dan kinerja yang akan diraih (Tania, 2017). Seseorang melakukan tindakan untuk mencapai tujuan dengan hasil yang baik. Beberapa penelitian yang telah dilakukan, ditemukan hubungan yang positif antara motivasi dan kinerja. Kharis (2015) meneliti tentang motivasi sebagai mediasi untuk menghasilkan kinerja karyawan, konsep motivasi yang digunakan dalam penelitian adalah motivasi intrinsik, hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh (Arifin, 2015; Arman et al., 2019; Kawiana et al., 2023) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan temuan dari beberapa penelitian tersebut dapat dikemukakan bahwa motivasi kerja memiliki korelasi yang erat dengan kinerja karyawan. Oleh karena itu perlu di uji apakah motivasi kerja memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan, dengan merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₅ : Motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja SDM

2.3. Kerangka Penelitian

Berdasarkan teori yang disampaikan dari beberapa ahli serta didukung dengan penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan dalam hipotesis dengan disusun kerangka penelitian sebagai berikut :



Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran Teoritis

BAB III

METODE PENELITIAN

Pada bab ini diuraikan tentang arah dan cara melaksanakan penelitian yang mencakup jenis penelitian, sumber data, metode pengumpulan data, populasi dan sampel, variabel dan indikator serta teknis analisis data.

3.1. Jenis Penelitian

Berdasarkan penetapan tujuan penelitian sebelumnya, maka penelitian ini menggunakan jenis penelitian *explanatory research*. Penelitian ini bermaksud untuk menjelaskan pengaruh antar variabel melalui pengujian hipotesis dan sekaligus melakukan eksplanasi terhadap beberapa variabel. Dengan metode ini data dikumpulkan berdasarkan jawaban responden atas daftar pertanyaan yang peneliti ajukan melalui pengisian daftar pertanyaan (kuesioner) kepada sejumlah responden. Alasan utama peneliti ini menggunakan metode penelitian *explanatory* ialah untuk menguji hipotesis yang diajukan, maka diharapkan dari penelitian ini dapat menjelaskan hubungan dan pengaruh antara variabel bebas dan terikat yang ada di dalam hipotesis (Sugiyono, 2013). Sedangkan, pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif. Menurut Yusuf (2016) pendekatan kuantitatif adalah pendekatan dengan menggunakan data kuantitatif atau jenis data yang lain yang dapat dikuantitatifkan dan diolah menggunakan teknik statistik. Penelitian ini dimaksud untuk menguji pengaruh variabel independen, dependen dan intervening. Variabel dependen yaitu kinerja SDM, sedangkan variabel independen yang

dimaksud adalah *transformational leadership* dan *knowledge management* untuk variabel interveningnya yaitu motivasi kerja.

3.2. Sumber Data

Sumber data adalah segala sesuatu yang dapat memberikan informasi mengenai penelitian terkait. Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

- a) **Data primer** adalah data yang diperoleh secara langsung dari responden mengenai pendapat dan penilaian mereka yang berhubungan dengan variabel penelitian penulis.
- b) **Data sekunder** adalah data yang diperoleh secara tidak langsung terkait dengan hasil penelitian yang selanjutnya dapat diolah dan disajikan sebagai data pendukung penelitian. Data sekunder dapat berupa dokumen - dokumen literatur dan studi kepustakaan.

3.3. Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode pengumpulan data sebagai berikut:

1. Kuesioner

Kuesioner yaitu model pengumpulan data dengan cara membuat daftar pertanyaan kemudian meminta para responden yang menjadi sampel penelitian untuk mengisi daftar pertanyaan yang tersedia yang diharapkan dapat memberikan jawaban atau informasi secara tertulis. Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan *skala likert*, yaitu

skala yang berisi lima tingkat preferensi jawaban dengan ketentuan skornya adalah sebagai berikut:

1 = Sangat tidak setuju

2 = Tidak setuju

3 = Cukup Setuju

4 = Setuju

5 = Sangat setuju

2. Wawancara

Wawancara yaitu pengumpulan data dengan cara melakukan tanya jawab secara langsung kepada responden atas permasalahan yang akan diteliti untuk kesempurnaan data yang akan diperoleh. Alasan menggunakan metode wawancara karena penulis dapat bertatap muka secara langsung dengan responden dan data yang diperoleh lebih jelas.

3.4. Variabel dan Indikator

Variabel dalam penelitian ini adalah *transformational leadership*, *knowledge management*, motivasi kerja dan kinerja dengan definisi masing-masing variabel dijelaskan pada Tabel 3.1.

Tabel 3. 1
Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Sumber
1	Transformational Leadership gaya kepemimpinan yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa	<ul style="list-style-type: none"> • Karisma • Inspirasi • Stimulasi Intelektual • Perhatian Individual 	Indra Kharis (2015)
2	Knowledge Management sebuah koordinasi sistematis dalam sebuah organisasi yang mengatur sumber daya manusia, teknologi, proses dan struktur organisasi dalam rangka meningkatkan value melalui penggunaan ulang dan inovasi	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Knowledge Discovery</i> (Penemuan Pengetahuan) • <i>Knowledge Capture</i> (Penangkapan Pengetahuan) • <i>Knowledge Sharing</i> (Berbagi Pengetahuan) • <i>Knowledge Application</i> (Penerapan Pengetahuan) 	(Becerra-Fernandez & Sabherwal, 2010)
3	Motivasi Kerja keinginan untuk melakukan sesuatu dan menentukan kemampuan bertindak untuk memuaskan kebutuhan individu	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Existence Needs</i> (Eksistensi) • <i>Relatedness Needs</i> (Keterhubungan) • <i>Growth Needs</i> (Pertumbuhan) 	Clayton Alderfer dalam (Mangkunegara, 2009:98)
4	Kinerja SDM Hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam menyelesaikan tugas yang diberikan berdasarkan tanggung jawab yang diberikan kepadanya	<ul style="list-style-type: none"> • Kuantitas Pekerjaan • Kualitas Pekerjaan • Ketepatan Waktu • Komitmen Kerja • Disiplin 	(Robbins, 2015)

3.5. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek atau subyek yang memiliki kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2017). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara sebanyak 113 pegawai. Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut, ataupun bagian kecil dari anggota populasi yang diambil menurut prosedur tertentu sehingga dapat mewakili populasinya (Sugiyono, 2017). Semua pegawai Aparatur Sipil Negara yang bekerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara dijadikan responden pada penelitian ini, sehingga pendekatannya menggunakan teknik sampling sensus.

3.6. Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan model persamaan struktural (*structural equation modeling*). SEM memiliki tingkat fleksibilitas yang lebih tinggi pada penelitian yang menghubungkan antara teori dan data, serta mampu melakukan analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah PLS (*Partial Least Square*), dengan menggunakan *software* SmartPLS 3.0. PLS merupakan analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas. Sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas. Keunggulan SEM disamping dapat digunakan untuk menguji hubungan kausalitas, validitas dan

reliabilitas sekaligus juga dapat digunakan untuk melihat pengaruh langsung dan tidak langsung. SEM juga dapat mengukur seberapa besar indikator dari variabel tersebut mempengaruhinya faktornya masing-masing serta dapat mengukur variabel faktor yang tidak dapat diukur secara langsung melalui indikatornya.

1. Analisis Deskriptif

Menurut Sugiyono (2017) Analisis deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau *generalisasi*. Analisis ini bertujuan untuk mendeskripsikan data yang diperoleh dari jawaban-jawaban responden atas item-item yang terdapat dalam kuesioner yang dikelompokkan dan ditabulasikan ke dalam tabel frekuensi dan kemudian diberi penjelasan.

2. Model Pengukuran (*Outer Model*)

2.1. Uji Validitas

Uji Validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Sebuah instrumen atau kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada instrumen atau kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2018:51). Pengujian validitas diterapkan terhadap seluruh item pertanyaan yang ada pada setiap variabel. Terdapat beberapa tahap pengujian yang akan dilakukan yaitu

melalui Uji validitas *convergent validity*, *average variance extracted* (AVE), dan *discriminant validity*.

a. Convergent Validity

Pengukuran konvergensi ini menunjukkan apakah setiap item pertanyaan mengukur kesamaan dimensi variabel tersebut. Oleh karena itu hanya item pertanyaan yang mempunyai tingkat signifikansi yang tinggi, yaitu lebih besar dari dua kali standar error dalam pengukuran item pertanyaan variabel penelitian. Validitas konvergen dapat terpenuhi pada saat setiap variabel memiliki nilai AVE diatas 0.5, dengan nilai loading untuk setiap item juga memiliki nilai lebih dari 0.5. (Ghozali, 2012)

b. Average Variance Extracted (AVE)

Uji validitas ini adalah dengan menilai validitas dari item pertanyaan dengan melihat nilai *average variance extracted* (AVE). AVE merupakan persentase rata-rata nilai *variance extracted* (AVE) antar item pertanyaan atau indikator suatu variabel yang merupakan ringkasan *convergent indicator*. Untuk persyaratan yang baik, jika AVE masing-masing item pertanyaan nilainya lebih besar dari 0.5 (Ghozali, 2012).

c. Discriminant Validity

Uji validitas ini menjelaskan apakah dua variabel cukup berbeda satu sama lain. Uji validitas diskriminan dapat terpenuhi apabila nilai korelasi variabel ke variabel itu sendiri lebih besar jika dibandingkan dengan nilai korelasi seluruh variabel lainnya. Selain itu cara lain untuk memenuhi uji validitas diskriminan dapat dilihat pada nilai *cross loading*, apabila nilai

cross loading setiap item pernyataan variabel ke variabel itu sendiri lebih besar dari nilai korelasi item pernyataan ke variabel lainya (Ghozali, 2012)

2.2. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang mempunyai indikator dari variabel atau konstruk. (Ghozali, 2018:45) mengemukakan sebuah kuesioner dinyatakan reliabel jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Untuk meguji reliabilitas dapat dilakukan melalui *cronbach alpha* dan *composite reliability*. Kriteria pengujian menyatakan bahwa apabila *composite reliability* bernilai lebih besar dari 0,7 dan *cronbach alpha* bernilai lebih besar dari 0,6 maka variabel tersebut dinyatakan reliabel.

3. Model Struktural / Uji Hipotesis (*Inner Model*)

Inner model (inner relation, structural model dan substantive theory) menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantive (Ghozali, 2018). Pengujian model struktural dilakukan karena melihat nilai *R-square* merupakan uji *goodness-fitmodel*. Tahapan pengujian model struktural (uji hipotesis) menggunakan langkah-langkah berikut:

1) *R-square*

R-square digunakan untuk mengukur seberapa banyak variabel endogen dipengaruhi oleh variabel lainnya, hasil *R-square* sebesar 0,67 keatas untuk variabel laten endogen dalam model structural mengindikasikan pengaruh

variabel eksogen (yang mempengaruhi) terhadap variabel endogen (yang dipengaruhi) termasuk dalam kategori baik. Sedangkan jika hasilnya sebesar 0,33 – 0,67 maka termasuk dalam kategori sedang dan jika hasilnya sebesar 0,19 – 0,33 maka termasuk dalam kategori lemah.

2) Uji Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis nilai estimasi akan menjadi hubungan jalur model struktural harus signifikan. Nilai yang signifikan ini bisa diperoleh melalui prosedur *bootstrapping*. Memandang signifikansi atas hipotesis dengan melihat nilai koefisien parameter dan nilai makna *T-statistic* pada *algorithm bootstrapping report* nilai makna *T-statistic* wajib lebih dari 1,96.

3) *Predictive Relevance*

Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bukti bahwa nilai-nilai yang diobservasi sudah direkonstruksi dengan baik, dengan demikian model mempunyai relevansi prediktif. Sedangkan nilai $Q^2 < 0$ menunjukkan tidak adanya relevansi prediktif.

Nilai Q^2 digunakan untuk melihat pengaruh relative model struktural terhadap pengukuran observasi untuk variabel tergantung laten (variabel laten endogenous).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Profil Responden

Responden dalam penelitian ini berjumlah 113, namun di lapangan peneliti menemukan kendala dari beberapa responden. Sehingga kuesioner yang masuk dan dapat diolah berjumlah 52 responden. Rincian pengembalian kuesioner (*response rate*) kepada 113 responden disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4. 1
Response Rate

Keterangan	Jumlah
Kuesioner yang disebarakan	113
Kuesioner yang kembali	52
Kuesioner yang tidak kembali	61
Tingkat pengembalian (<i>response rate</i>) (52/113)*100%	46%

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.1, tingkat pengembalian kuesioner (*response rate*) adalah sebesar 46%, yang didapatkan dan dihitung dari persentase jumlah kuesioner yang kembali (52 kuesioner) dibagi jumlah kuesioner yang disebarakan (113 kuesioner). Jadi, tingkat pengembalian kuesioner (*response rate*) dalam penelitian ini sebesar 46%. Dalam hal ini, para responden ada yang enggan mengisi kuesioner yang diberikan dikarenakan beberapa hal kemungkinan yaitu, para responden khawatir akan privasi bahwa informasi pribadi mereka akan disalahgunakan atau

tidak dijaga kerahasiaannya, responden mungkin merasa bahwa mengisi kuesioner membutuhkan waktu yang cukup lama dan mereka tidak punya waktu luang untuk melakukannya.

Berikut ini dijelaskan mengenai gambaran responden menurut karakteristik jenis kelamin, usia dan pendidikan. Gambaran karakteristik responden terhadap 52 responden menurut jenis kelamin dapat diketahui pada tabel berikut:

Tabel 4. 2

Gambaran Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1	Laki-laki	21	40,4
2	Perempuan	31	59,6
	Jumlah	52	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.2 dapat dilihat bahwa sebagian besar pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara didominasi oleh pegawai yang berjenis kelamin perempuan. Artinya, mayoritas individu yang bekerja atau terlibat dalam pekerjaan tersebut adalah perempuan. Adanya persepsi sosial yang menganggap pekerjaan administratif lebih sesuai untuk perempuan dibandingkan laki-laki. Selain itu, kebijakan pemerintah yang mendorong partisipasi perempuan dalam sektor publik juga dapat menjadi faktor mengapa pegawai di instansi Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara mayoritas perempuan.

Gambaran karakteristik responden menurut usia dapat diketahui pada tabel berikut:

Tabel 4. 3

Gambaran Usia Responden

No	Usia	Frekuensi	Persentase (%)
1	20-30 tahun	12	23
2	31-40 tahun	16	30,8
3	41-50 tahun	22	42,2
4	>50 tahun	2	4,0
Jumlah		52	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.3 dapat dilihat bahwa sebagian pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara yang menjadi responden berumur antara 41-50 tahun, yakni sebesar 42,2% diikuti responden yang berumur antara 31-40 tahun, yaitu sebesar 30,8% dan responden yang berumur antara 20-30 tahun sebesar 23%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara didominasi oleh pegawai yang memiliki rentang usia 41-50 tahun. Usia responden yang berkisar 41-50 tahun ini menunjukkan bahwa mereka berada dalam rentang usia pertengahan. Pada tahap ini, sebagian orang mungkin telah mencapai stabilitas dalam karir dan kehidupan pribadi mereka. Mereka mungkin telah memiliki banyak pengalaman dalam bidang pekerjaannya dan memiliki tanggung jawab yang baik dalam pekerjaannya maupun kehidupan pribadinya.

Gambaran karakteristik responden menurut tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 4**Gambaran Pendidikan Responden**

No	Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
1	SLTA	4	7,7
2	D-III	4	7,7
3	D-IV	1	1,9
4	S-1	39	75
5	S-2	4	7,7
Jumlah		52	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.4 dapat dilihat bahwa sebagian besar pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara yang menjadi responden memiliki latar belakang pendidikan Sarjana (S-1), yaitu sebesar 75%, diikuti responden yang memiliki latar belakang pendidikan SLTA, D-III, dan S-2, yang masing-masing memiliki persentase sebesar 7,7% dan responden yang memiliki latar belakang pendidikan D-IV sebesar 1,9%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara didominasi oleh pegawai yang berpendidikan S-1. Artinya, mayoritas pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara sudah memiliki pemahaman dan pengetahuan yang mendalam terkait bidang pekerjaannya masing-masing.

Tabel 4. 5**Gambaran Masa Kerja Responden**

No	Masa Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
1	1-5 tahun	34	65,4
2	>5 tahun	18	34,6
Jumlah		52	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.5 dapat dilihat bahwa sebagian besar pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara yang menjadi responden memiliki masa kerja 1-5 tahun, yaitu sebesar 65,4% dan responden yang memiliki masa kerja >5 tahun, yaitu sebesar 34,6%. Artinya pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara didominasi oleh pegawai yang memiliki masa kerja 1-5 tahun. Dalam hal ini, sebagian orang mungkin masih dalam tahap awal karir mereka atau telah memiliki pengalaman kerja yang cukup untuk bisa bekerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara.

4.2 Deskripsi Variabel

Statistik deskripsi hasil kuesioner yang ditampilkan meliputi deskripsi data dari jawaban responden atas seluruh pertanyaan dengan tujuan untuk mempermudah dalam mengetahui tanggapan umum responden terhadap kuesioner yang telah disebar. Untuk mengetahui gambaran tanggapan responden pada masing-masing variabel, dapat diketahui hasil skor tertinggi dikurangi skor terendah dan dibagi dengan 5 kategori kelas yaitu sangat baik, baik, sedang, tidak baik dan sangat tidak baik. Adapun rentang skala untuk mengetahui gambaran tanggapan responden pada masing-masing variabel dapat dirumuskan sebagai berikut:

Skor minimum : 1

Skor maksimum : 5

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

$$\text{Interval} = \frac{5-1}{5} = 0,8$$

Sehingga dari hasil perhitungan diatas maka didapatkan skala distribusi kriteria pendapat sebagai berikut :

Tabel 4. 6

Kategori Penilaian Masing-Masing Variabel

Interval	Kategori
1,00 – 1,8	Sangat rendah
1,81 – 2,61	Rendah
2,62 – 3,42	Cukup tinggi
3,43 – 4,23	Tinggi
4,24 – 5,04	Sangat tinggi

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024

a. Variabel Eksogen

Pada penelitian ini variabel eksogennya yaitu *transformational leadership* dan *knowledge management*. Hasil analisis deskriptif terhadap variabel *transformational leadership* ditunjukkan dalam Tabel 4.7.

Tabel 4. 7

Variabel Transformational Leadership (X1)

Kode	Indikator	Mean	Kategori
TL 1	Karismatik	4,23	Tinggi
TL 2	Inspirasi	4,28	Sangat Tinggi
TL 3	Stimulasi Intelektual	4,23	Tinggi
TL 4	Perhatian Inividu	3,96	Tinggi
Mean Total		4,17	Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Tabel 4.7 menunjukkan bahwa rata-rata penilaian dari 52 responden yang diambil sebagai sampel, mayoritas memberikan penilaian tinggi (4,17) pada seluruh item indikator variabel eksogen *transformational leadership*. Hal ini menunjukkan bahwa *transformational leadership* pada pimpinan tergolong tinggi. Artinya

bahwa, kepemimpinan di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara bersifat kharismatik, menginspirasi, menstimulasi, dan memberikan perhatian kepada setiap pegawainya. Kepemimpinan yang bersifat transformasional tersebut dapat memotivasi pegawai dalam bekerja secara maksimal. Selain itu *transformational leadership* memiliki peranan penting yang turut andil dalam menentukan kinerja SDM, dimana jika kepemimpinan transformasional diterapkan dengan baik, maka kinerja pegawai akan meningkat sehingga tujuan organisasi akan tercapai dengan maksimal, sebaliknya jika suatu organisasi tidak menerapkan kepemimpinan dengan baik, maka akan menghambat jalannya organisasi, sehingga tujuan organisasi sulit untuk tercapai.

Tabel 4. 8
Variabel Knowledge Management (X2)

Kode	Indikator	Mean	Kategori
KM1	<i>Knowledge Discovery</i> (Penemuan Pengetahuan)	4,46	Sangat Tinggi
KM2	<i>Knowledge Capture</i> (Penangkapan Pengetahuan)	4,34	Sangat Tinggi
KM3	<i>Knowledge Sharing</i> (Berbagi Pengetahuan)	4,38	Sangat Tinggi
KM4	<i>Knowledge Application</i> (Penerapan Pengetahuan)	4,23	Tinggi
Mean Total		4,35	Sangat Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Tabel 4.8 menunjukkan bahwa rata-rata penilaian dari 52 responden yang diambil sebagai sampel pada seluruh item indikator variabel eksogen *knowledge management*, yaitu sebesar 4,35 dimana rata-rata penilaian tersebut termasuk ke dalam kategori sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa *knowledge management*

atau manajemen pengetahuan pada pegawai tergolong sangat tinggi. Artinya, penerapan manajemen pengetahuan di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara sangat tinggi, dibuktikan dengan pegawai yang memiliki pengetahuan dan pengalaman yang cukup, dapat menangkap pengetahuan dengan mudah dan adanya berbagi pengetahuan antar pegawai yang memudahkan pegawai dalam transfer ilmu. Dengan demikian *knowledge management* menjadi variabel yang memiliki dampak positif terhadap Kinerja SDM di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara. Selain itu *knowledge management* dikatakan menjadi berpengaruh pada motivasi kerja yang mana juga dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

b. Variabel Intervening (Variabel Mediasi)

Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah motivasi kerja. Berikut dijelaskan untuk hasil deskriptif dari jawaban responden pada masing-masing variabel mediasi :

Tabel 4. 9

Variabel Motivasi Kerja (Y1)

Kode	Indikator	Mean	Kategori
MOT1	<i>Existence Needs</i> (Eksistensi)	3,98	Tinggi
MOT2	<i>Relatedness Needs</i> (Keterhubungan)	4,30	Sangat Tinggi
MOT3	<i>Growth Needs</i> (Pertumbuhan)	4,02	Tinggi
Mean Total		4,10	Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Tabel 4.9 menunjukkan bahwa rata-rata penilaian dari 52 responden yang diambil sebagai sampel pada seluruh item indikator variabel intervening motivasi kerja, yaitu sebesar 4,10 dimana rata-rata penilaian tersebut termasuk ke dalam

kategori tinggi. Artinya bahwa, kebutuhan eksistensi, hubungan kerja sama, dan perkembangan ketrampilan pegawai sudah terlaksana dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwasanya pegawai mempunyai motivasi kerja yang tinggi di tempat kerja. Selain itu dengan tingginya tingkat motivasi maka secara signifikan akan mempengaruhi meningkatnya kinerja

c. Variabel Endogen

Variabel endogen dalam penelitian ini adalah Kinerja SDM. Hasil analisis deskriptif dari variabel endogen ini ditunjukkan dalam table 4.9 sebagai berikut:

Tabel 4. 10
Variabel Kinerja SDM (Y2)

Kode	Indikator	Mean	Kategori
KSDM1	<i>Kuantitas Pekerjaan</i>	4,04	Tinggi
KSDM2	<i>Kualitas Pekerjaan</i>	4,05	Tinggi
KSDM3	<i>Ketepatan Waktu</i>	4,13	Tinggi
KSDM4	<i>Komitmen Kerja</i>	4,28	Sangat Tinggi
KSDM5	<i>Disiplin</i>	4,04	Tinggi
Mean Total		4,10	Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Tabel 4.10 menunjukkan penilaian terhadap 52 responden yang menunjukkan bahwa nilai yang diberikan termasuk dalam kategori yang tinggi dimana rata-ratanya adalah 4,10. Artinya bahwa, kinerja SDM di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara sudah tinggi, dibuktikan dengan penilaian yang tinggi mengenai kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, dan disiplin yang tinggi. Penilaian tertinggi menunjukkan pegawai mempunyai komitmen yang tinggi dalam

bekerja yaitu dengan penilaian 4,28. Kinerja pegawai yang tinggi ini dapat mendukung tercapainya kesuksesan suatu organisasi, selain itu kinerja memiliki kontribusi yang besar dalam mencapai tujuan organisasi.

Tabel 4. 11

Rekapitulasi Analisis Deskripsi Variabel Penelitian

No	Variabel	Mean	Kriteria
1	<i>Transformational Leadership</i>	4,17	Tinggi
2	<i>Knowledge Management</i>	4,35	Sangat Tinggi
3	Motivasi Kerja	4,10	Tinggi
4	Kinerja SDM	4,10	Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

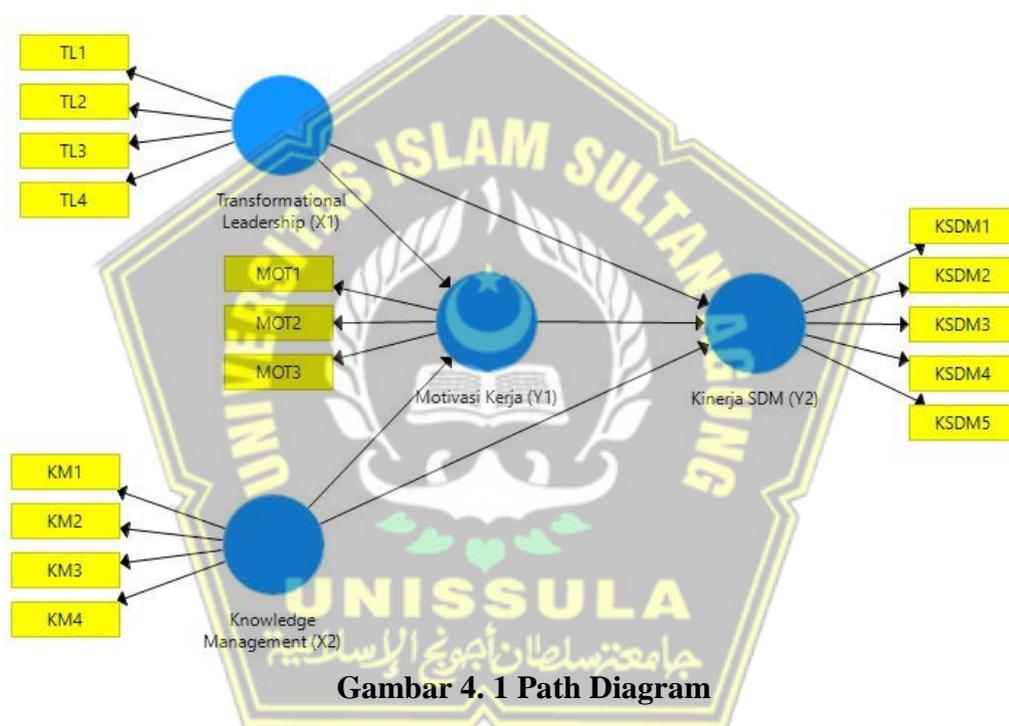
Tabel 4.11 menunjukkan bahwa pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara variabel *transformational leadership* dikategorikan tinggi, variabel *knowledge management* dikategorikan sangat tinggi, variabel motivasi kerja dikategorikan tinggi, dan kinerja SDM juga dikategorikan tinggi. Artinya bahwa, setiap variabel memiliki penilaian rata-rata yang tinggi.

4.3 Analisis PLS

4.3.1 Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)

Seperti yang telah dijelaskan di BAB III bahwa *outer model* merupakan model pengukuran untuk melihat setiap indikator yang memiliki hubungan dengan variabel lainnya. Outer model digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas.

Di bawah ini merupakan *path diagram* pada model penelitian ini.



Penggabungan model pengukuran dan model struktural menjadi satu diagram disebut path diagram. Path diagram tersebut menghubungkan antar variabel, yaitu *transformational leadership* dan *knowledge management* sebagai variabel eksogen, motivasi kerja sebagai variabel intervening, dan kinerja SDM sebagai variabel endogen. Anak panah tersebut menunjukkan hubungan sebab akibat antar variabel eksogen dengan variabel endogen. Menurut Ghozali (2015) menyatakan bahwa uji yang dilakukan pada outer model adalah sebagai berikut:

4.3.1.1 Convergent Validity

Covergent validity adalah model pengukuran yang berhubungan dengan prinsip yakni pengukuran (manifest variabel) dari konstruk yang seharusnya berkorelasi tinggi. Indikator individual dengan nilai korelasi di atas 0,7 dianggap reliabel. Namun dalam studi kenaikan skala, nilai loading factor 0,5 hingga 0,6 masih dapat diterima. *Convergent validity* dapat terpenuhi pada saat setiap variabel memiliki nilai AVE diatas 0.5, dengan nilai loading untuk setiap item juga memiliki nilai lebih dari 0.5. (Ghozali, 2012)

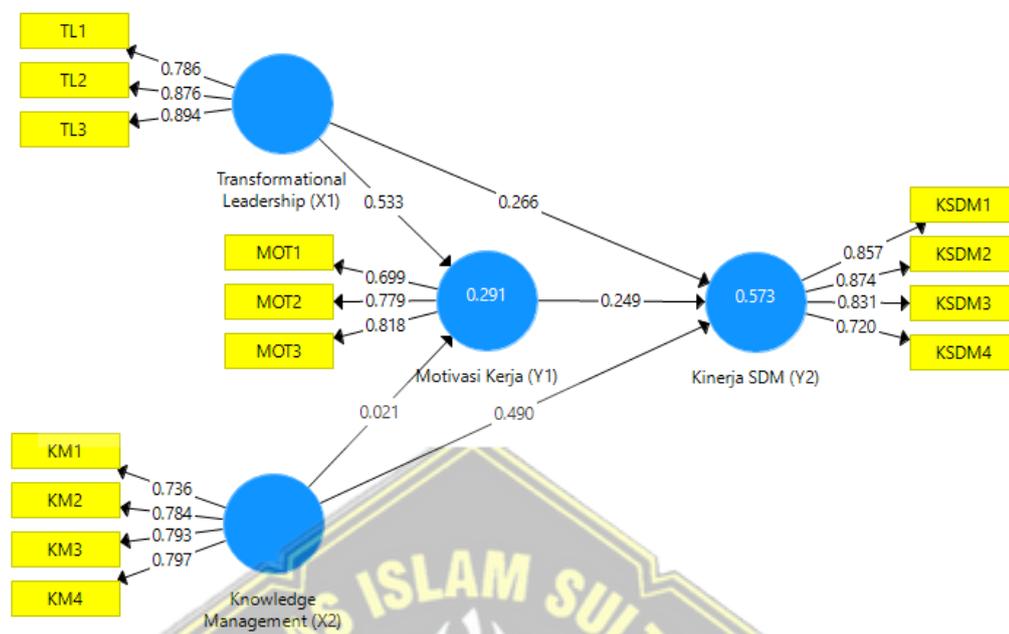
Tabel 4. 12 Outer Loadings

	Kinerja SDM (Y2)	Knowledge Management (X2)	Motivasi Kerja (Y1)	Transformational Leadership (X1)	Keterangan
KM1		0,752			Valid
KM2		0,772			Valid
KM3		0,793			Valid
KM4		0,796			Valid
KSDM1	0,811				Valid
KSDM2	0,866				Valid
KSDM3	0,845				Valid
KSDM4	0,709				Valid
KSDM5	0,482				Tidak Valid
MOT1			0,689		Valid
MOT2			0,791		Valid
MOT3			0,816		Valid
TL1				0,787	Valid
TL2				0,854	Valid
TL3				0,886	Valid
TL4				0,441	Tidak Valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.12 hasil uji outer loadings pada *transformational leadership* (eksogen), 3 butir pernyataan memiliki nilai outer

loading $> 0,6$ yang menunjukkan butir pernyataan tersebut dikatakan valid dan dapat digunakan untuk uji selanjutnya. Sedangkan terdapat 1 butir pernyataan (TL4) yang memiliki nilai outer loading $< 0,6$, yang menunjukkan butir pernyataan tersebut dikatakan tidak valid dan tidak dapat digunakan untuk uji selanjutnya (drop). Kemudian, pada *knowledge management* (eksogen), 4 butir pernyataan memiliki nilai outer loading $> 0,6$ yang menunjukkan butir pernyataan tersebut dikatakan valid dan dapat digunakan untuk uji selanjutnya. Lalu, pada motivasi kerja (intervening) terdapat 2 butir pernyataan memiliki nilai outer loading $> 0,6$ yang menunjukkan butir pernyataan tersebut dikatakan valid dan dapat digunakan untuk uji selanjutnya. Selanjutnya, kinerja SDM (endogen) terdapat 4 butir pernyataan memiliki nilai outer loading $> 0,6$ yang menunjukkan butir pernyataan tersebut dikatakan valid dan dapat digunakan untuk uji selanjutnya, Sedangkan terdapat 1 butir pernyataan (KSDM5) yang memiliki nilai outer loading $< 0,6$, yang menunjukkan butir pernyataan tersebut dikatakan tidak valid dan tidak dapat digunakan untuk uji selanjutnya (drop). Maka setelah melakukan drop terhadap beberapa item pernyataan, nilai pada output outer model dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 4. 2 Outer Model

4.3.1.2 Discriminant Validity

Validitas ini adalah nilai cross loading factor yang berguna untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai yaitu dengan cara membandingkan nilai loading pada konstruk yang dituju harus lebih besar dibandingkan dengan nilai yang lain. Cara lain yang dapat digunakan adalah dengan membandingkan akar kuadrat dari AVE pada setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model. Nilai discriminant validity dikatakan baik apabila nilai akar AVE pada setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya (Latan dan Ghozali, 2015:76).

Tabel 4. 13**Cross Loading**

	Kinerja SDM (Y2)	Knowledge Management (X2)	Motivasi Kerja (Y1)	Transformational Leadership (X1)
KM1	0,341	0,736	0,215	0,263
KM2	0,541	0,784	0,051	0,209
KM3	0,431	0,793	0,214	0,266
KM4	0,574	0,797	0,137	0,256
KSDM1	0,857	0,594	0,359	0,481
KSDM2	0,874	0,537	0,406	0,511
KSDM3	0,831	0,436	0,504	0,459
KSDM4	0,720	0,470	0,326	0,365
MOT1	0,458	0,181	0,699	0,357
MOT2	0,373	0,213	0,779	0,399
MOT3	0,276	0,038	0,818	0,483
TL1	0,341	0,196	0,342	0,786
TL2	0,552	0,331	0,585	0,876
TL3	0,486	0,256	0,402	0,894

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Tabel 4.13 menunjukkan nilai *cross loading* dari masing-masing variabel manifest yang diuji. Dari tabel tersebut menunjukkan bahwa semua nilai *cross loading* indikator pada konstruk yang terkait lebih besar daripada nilai *cross loading* pada konstruk lainnya. Dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki *discriminant validity* yang baik. Artinya, konstruk dalam penelitian ini efektif dalam membedakan antara kelompok-kelompok yang berbeda berdasarkan karakteristik yang diukur. Dengan kata lain, instrumen yang digunakan untuk mengukur konstruk tersebut mampu membedakan antara kelompok-kelompok yang seharusnya memiliki perbedaan dalam hal karakteristik yang diukur.

Tabel 4. 14

Fornell-Larcker Criterion

	Kinerja SDM (Y2)	Knowledge Management (X2)	Motivasi Kerja (Y1)	Transformational Leadership (X1)
Kinerja SDM (Y2)	0,823			
Knowledge Management (X2)	0,621	0,778		
Motivasi Kerja (Y1)	0,485	0,189	0,767	
Transformational Leadership (X1)	0,555	0,317	0,539	0,853

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan hasil uji *fornell-larcker criterion* dapat diketahui bahwa nilai akar kuadrat AVE pada variabel *knowledge management* adalah 0,778 lebih besar dari pada nilai korelasi *knowledge management* dengan kinerja SDM 0,621, yang mengindikasikan bahwa persyaratan diskriminan validity sudah terpenuhi. Kemudian akar kuadrat AVE variabel motivasi kerja adalah 0,767 lebih besar dari nilai korelasi motivasi kerja dengan *knowledge management* yaitu 0,189, demikian juga masih lebih besar dibandingkan dengan korelasi motivasi kerja dengan kinerja SDM yaitu 0,485. Hal ini menunjukkan bahwa persyaratan diskriminan validity sudah terpenuhi.

4.3.1.3 Composite Reliability

Dalam model pengukuran dilakukan juga suatu uji reliabilitas, dimana uji reliabilitas ini dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrument dalam mengukur suatu konstruk. Dalam PLS-SEM, mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan item refleksi dapat dilakukan

dengan dua cara yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Namun, apabila menggunakan *Cronbach's Alpha* dalam menguji reliabilitas konstruk akan dapat memberi nilai yang lebih rendah sehingga lebih disarankan untuk menggunakan *composite reliability*. *Rule thumb* yang biasa digunakan untuk menilai reliabilitas konstruk adalah nilai *composite reliability* harus lebih besar dari 0,7 (Latan dan Ghazali, 2015:76)

Tabel 4. 15
Konstruk Reliabilitas

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
Kinerja SDM (Y2)	0,839	0,848	0,893	0,677	Reliabel
Knowledge Management (X2)	0,785	0,796	0,859	0,605	Reliabel
Motivasi Kerja (Y1)	0,647	0,644	0,810	0,588	Reliabel
Transformational Leadership (X1)	0,818	0,863	0,889	0,728	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Tabel 4.15 menunjukkan bahwa nilai semua variabel dalam pengujian reliabilitas menggunakan *composite reliability* nilainya $>0,7$. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel yang diujikan valid dan juga reliabel, sehingga dapat dilanjutkan untuk menguji model structural (Ghozali & Latan, 2015:76-78)

4.3.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Model structural atau inner model ini menunjukkan adanya hubungan antar variabel laten atau konstruk berdasarkan pada teori substantif. Dalam model structural PLS, dimulai dengan melihat pada *R-Squares* pada

setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi dari model structural, nilai koefisien path atau t-values tiap path untuk uji signifikansi antar konstruk dalam model structural (Ghozali & Latan, 2015:78-81).

4.3.2.1 R-Square (R^2)

Tabel 4. 16

Nilai R^2

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja SDM (Y2)	0,573	0,546
Motivasi Kerja (Y1)	0,291	0,262

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Tabel 4.16 menunjukkan bahwa model *transformational leadership* dan *knowledge management* terhadap kinerja SDM memberikan nilai sebesar 0,573, yang dapat diinterpretasikan bahwa variabilitas konstruk kinerja SDM yang dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk *transformational leadership* dan *knowledge management* adalah sebesar 57,3% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini seperti budaya organisasi, kompensasi dan pelatihan. Begitu juga dengan model pengaruh *transformational leadership* dan *knowledge management* terhadap motivasi kerja memberikan nilai sebesar 0,291, yang dapat diinterpretasikan bahwa variabilitas konstruk motivasi kerja yang dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk *transformational leadership* dan *knowledge management* adalah sebesar 29,1%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel – variabel diluar penelitian ini seperti perilaku organisasi, *worklife balance*, dan *job crafting*.

4.3.2.2 *Q-Square (Q²)*

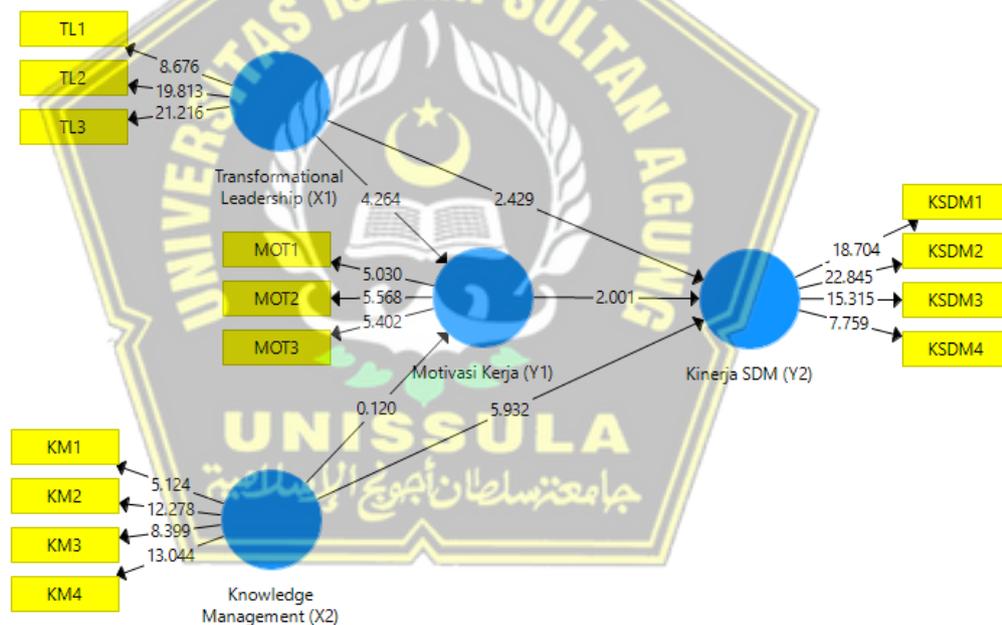
Pada model PLS, penilaian goodness of fit diketahui dari nilai Q^2 . Nilai Q^2 memiliki arti yang sama dengan koefisien determinasi (*R-Square*) pada analisis regresi, dimana semakin tinggi *R-Square*, maka model dapat dikatakan semakin fit dengan data. Kesesuaian model structural dapat dilihat dari Q^2 , sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - [(1 - R_1) (1 - R_2)] \\
 &= 1 - [(1 - 0,573) (1 - 0,291)] \\
 &= 1 - [(0,427) (0,709)] \\
 &= 1 - [0,302] \\
 &= \mathbf{0,698} \times 100 = 69,8\%
 \end{aligned}$$

Dari hasil Q^2 diatas diperoleh nilai 0,698 yang menunjukkan bukti bahwa model mempunyai *predictive relevance* yang baik karena nilai yang diperoleh lebih besar dari 0 (nol). Sehingga dapat disimpulkan sebesar 69,8% kinerja SDM pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara dipengaruhi oleh *transformational leadership* dan *knowledge management* melalui mediasi variabel motivasi. Sedangkan sisanya 0,302 atau 30,2% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam model penelitian.

4.3.2.3 Uji Hipotesis

Untuk mengetahui apakah suatu hipotesis diterima atau ditolak dapat dilakukan dengan memperhatikan nilai signifikansi antar konstruk, t -statistik dan p -values. Dengan cara tersebut, maka estimasi pengukuran dan standar eror tidak lagi dihitung dengan asumsi statistik, tetapi didasarkan pada observasi empiris. Dalam metode *bootstrapping* pada penelitian ini, hipotesis diterima jika nilai signifikansi t -values lebih besar dari 1,96 dan atau nilai p -values lebih kecil dari 0,05 (Ghozali & Latan, 2015:78-81).



Gambar 4. 3 Pengujian Model Struktural (Bootstrapping)

A. Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Penelitian ini mengajukan sebanyak 5 hipotesis. Pengujian hipotesis menggunakan Teknik analisis bootstrapping. Melalui hasil t -statistik yang diperoleh, dapat diperoleh pengaruh tingkat signifikian antara variabel independent ke variabel dependen. Apabila nilai t -statistik $> 1,96$, maka

pengaruhnya adalah signifikan. Selanjutnya melalui hasil dari nilai P Value yang diperoleh apabila nilai P Value pada setiap variabel $< 0,05$ maka H_0 ditolak. Hasil analisis pengaruh langsung dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4. 17
Path Coefficient

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
TL (X1) -> M (Y1)	0,533	0,527	0,124	4,298	0,000
KM (X2) -> M (Y1)	0,021	0,041	0,175	0,118	0,906
M (Y1) -> K (Y2)	0,249	0,257	0,124	2,000	0,046
TL (X1) -> (Y2)	0,266	0,269	0,107	2,496	0,013
KM (X2) -> K (Y2)	0,490	0,497	0,082	5,943	0,000

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan hasil uji hipotesis tersebut bahwa nilai dari H_1 , H_3 , H_4 , dan H_5 sudah melebihi nilai 1,96, maka hipotesis tersebut diterima. Sedangkan nilai dari $H_2 < 1,96$, maka hipotesis tersebut ditolak. Di bawah ini merupakan penjelasan untuk hasil uji hipotesis pada Tabel 4.17 adalah sebagai berikut :

1. Pengujian Hipotesis 1 : *Transformational leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 1 bahwa nilai koefisien beta *transformational leadership* terhadap motivasi kerja memiliki nilai positif sebesar 0,533. Hal tersebut dapat diinterpretasikan bahwa jika *transformational leadership* semakin tinggi maka akan meningkatkan motivasi kerja. Hasil pengujian hipotesis tersebut memiliki nilai T-Statistics sebesar 4,298. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis tersebut memiliki pengaruh yang signifikan karena T-Statistics > 1,96 dengan p-value < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa *transformational leadership* secara signifikan memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja sehingga hipotesis 1 diterima.

2. Pengujian Hipotesis 2 : *Knowledge Management* berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 2 bahwa nilai koefisien beta *knowledge management* terhadap motivasi kerja memiliki nilai positif sebesar 0,021. Hal tersebut dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi *knowledge management* maka akan meningkatkan motivasi kerja. Hasil pengujian hipotesis tersebut memiliki nilai T-Statistics sebesar 0,118. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis tersebut tidak memiliki pengaruh yang signifikan karena T-Statistics < 1,96 dengan p-value > 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa *knowledge management* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja sehingga hipotesis 2 ditolak.

3. Pengujian Hipotesis 3 : *Transformational leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja SDM

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 3 bahwa nilai koefisien beta *transformational leadership* terhadap kinerja SDM memiliki nilai positif sebesar 0,266. Hal tersebut dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi *transformational leadership* maka akan meningkatkan kinerja SDM. Hasil pengujian hipotesis tersebut memiliki nilai *T-Statistics* sebesar 2,496. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis tersebut memiliki pengaruh yang signifikan karena $T\text{-Statistics} > 1,96$ dengan $p\text{-value} < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa *transformational leadership* secara signifikan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja SD sehingga hipotesis 3 diterima.

4. Pengujian Hipotesis 4 : *Knowledge management* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja SDM

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 4 bahwa nilai koefisien beta *knowledge management* terhadap kinerja SDM memiliki nilai positif sebesar 0,490. Hal tersebut dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi *knowledge management* maka akan meningkatkan kinerja SDM. Hasil pengujian hipotesis tersebut memiliki nilai *T-Statistics* sebesar 5,943. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis tersebut memiliki pengaruh yang signifikan karena $T\text{-Statistics} > 1,96$ dengan $p\text{-value} < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa

knowledge management secara signifikan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja SDM sehingga hipotesis 4 diterima.

5. Pengujian Hipotesis 5 : Motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja SDM

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 5 bahwa nilai koefisien beta motivasi kerja terhadap kinerja SDM memiliki nilai positif sebesar 0,249. Hal tersebut dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi motivasi kerja maka akan meningkatkan kinerja SDM. Hasil pengujian hipotesis tersebut memiliki nilai *T-Statistics* sebesar 2,000. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis tersebut memiliki pengaruh yang signifikan karena *T-Statistics* > 1,96 dengan *p-value* < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja SDM sehingga hipotesis 5 diterima.

B. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Pengujian pengaruh tidak langsung variabel *transformational leadership* dan *knowledge management* terhadap kinerja SDM melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Hasil analisis dapat dilihat dari hasil pengujian *indirects effects* teknik *bootstrapping* dibawah ini:

Tabel 4. 18**Indirect Effect (Pengaruh Tidak Langsung)**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
TL (X1) -> M (Y1) -> K (Y2)	0,133	0,133	0,070	1,901	0,057
KM (X2) -> M (Y1) -> K (Y2)	0,005	0,010	0,050	0,103	0,918

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.18 diatas dapat diketahui nilai t-statistik pengaruh *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja SDM yang dimediasi oleh motivasi lebih kecil dari nilai statistik t-tabel (1,967) yaitu sebesar 1,901 dengan besar pengaruh 0,133 dan p-value > 0,05 sebesar 0,057. Sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh dalam memediasi *transformational leadership* terhadap kinerja SDM.

Nilai t-statistik pengaruh *knowledge management* berpengaruh positif terhadap kinerja SDM yang dimediasi oleh motivasi kerja lebih kecil dari nilai statistik t-tabel (1,967) yaitu sebesar 0,103 dengan besar pengaruh 0,005 dan p-value > 0,05 sebesar 0,918. Sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh dalam memediasi *knowledge management* terhadap kinerja SDM.

4.4 Pembahasan

4.4.1 Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian mendukung hipotesis pertama (H1) yang menyatakan bahwa *transformational leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara. Hal ini ditunjukkan pada nilai *T-Statistics* sebesar 4,298. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis tersebut memiliki pengaruh yang signifikan karena *T-Statistics* > 1,96. Dengan demikian dapat berarti bahwa hipotesis pertama (H1) “*Transformational Leadership* berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja” diterima. Artinya bahwa ada pengaruh signifikan variabel *transformational leadership* terhadap motivasi kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara.

Pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional akan membuat pegawai nyaman bekerja dengannya sehingga menstimulus pegawai untuk bisa lebih kreatif dalam bekerja dan dapat memotivasi pegawai yang menjadi bawahannya (R. Novianti, 2017). Motivasi yang kuat akan menjadi sebuah dorongan pegawai agar dapat melaksanakan tugasnya dengan sebaik-baiknya untuk mencapai tujuan. Cara memotivasi yang efektif adalah dengan menanamkan kepada pegawai bahwa kepemimpinan dan motivasi adalah suatu hal yang saling bersinergi dan tidak dapat dipisahkan (Kurniawan, 2022). Hasil dari analisis data penelitian yang dilakukan sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Ropinov (2021) yang

menyatakan bahwa transformational leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

4.4.2 Pengaruh *Knowledge Management* terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian tidak mendukung hipotesis kedua (H2) yang menyatakan bahwa *knowledge management* berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara. Hal ini ditunjukkan pada nilai *T-Statistics* sebesar 0,118. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis tersebut tidak memiliki pengaruh yang signifikan karena *T-Statistics* < 1,96. Dengan demikian dapat berarti bahwa hipotesis kedua (H2) “*Knowledge Management* berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja” ditolak. Artinya bahwa tidak ada pengaruh signifikan *knowledge management* terhadap motivasi kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara.

Berdasarkan hasil pengujian diketahui bahwa *knowledge management* tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pengetahuan belum mampu mendorong motivasi kerja pegawai. Meskipun pegawai memiliki pengetahuan yang tinggi namun hal tersebut belum mampu membangun kesadaran psikologis dalam kaitannya dengan masalah pekerjaan. *Knowledge management* tanpa disertai kesadaran psikologis yang memadai, mungkin tidak mampu merangsang motivasi individu dalam bekerja secara lebih baik. Kesadaran psikologis dapat membantu individu memahami pentingnya informasi yang mereka miliki dan bagaimana itu dapat mempengaruhi kinerja mereka. Jadi, meskipun memiliki pengetahuan yang tinggi, tanpa disertai kesadaran yang

baik, individu mungkin tidak dapat menggunakan pengetahuan mereka secara efektif atau memaksimalkan kontribusi mereka dalam lingkungan kerja. Hasil dari data penelitian yang dilakukan tidak mendukung hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Rachmat Agung (2022) yang menyatakan *knowledge management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.

4.4.3 Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap Kinerja SDM

Hasil penelitian mendukung hipotesis ketiga (H3) yang menyatakan bahwa *transformational leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja SDM pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara. Hal ini ditunjukkan pada nilai *T-Statistics* sebesar 2,496. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis tersebut memiliki pengaruh yang signifikan karena *T-Statistics* > 1,96. Dengan demikian dapat berarti bahwa hipotesis ketiga (H3) “*Transformational Leadership* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja SDM” diterima. Artinya bahwa ada pengaruh signifikan variabel *transformational leadership* terhadap Kinerja SDM pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara.

Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional yang diterapkan pimpinan maka akan semakin tinggi kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan transformasional dapat menginspirasi karyawan atau pengikut untuk mengubah keyakinan, nilai, kemampuan mereka dan motif untuk meningkatkan kinerja mereka diluar kepentingan pribadi untuk kepentingan organisasi sambil membangun rasa motivasi diri pada karyawan mereka (Bass & Riggio, 2006). Gaya kepemimpinan

transformasional sangat penting diterapkan pada perusahaan atau organisasi, karena hal tersebut dianggap dapat mendorong bawahan ke arah yang lebih jelas dan berwujud nyata dikarenakan pemimpin transformasional memiliki karakter yang karismatik dan mampu membangun ikatan emosional yang kuat dengan publik untuk mencapai tujuan tertentu. Jika pemimpin dapat mempengaruhi dan mengerahkan pegawai untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi, maka pegawai akan bekerja dengan baik dan meningkatkan kinerjanya. Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Yoshi Tania (2017) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Premier Management Consulting. Sejalan juga dengan penelitian yang dilakukan Ropinov (2021), Buil et al (2019), Rizqika dan Endratno (2019), Asriani et al (2020) dan Baskoro et al (2020) yang menunjukkan *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

4.4.4 Pengaruh *Knowledge Management* terhadap Kinerja SDM

Hasil penelitian mendukung hipotesis keempat (H4) yang menyatakan bahwa *knowledge management* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja SDM pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara. Hal ini ditunjukkan pada nilai *T-Statistics* sebesar 5,943. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis tersebut memiliki pengaruh yang signifikan karena *T-Statistics* > 1,96. Dengan demikian dapat berarti bahwa hipotesis keempat (H4) “*Knowledge Management* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja

SDM” diterima. Artinya bahwa ada pengaruh signifikan variabel *knowledge management* terhadap kinerja SDM pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara.

Berdasarkan hasil pengujian *knowledge management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Hasil ini membuktikan *knowledge management* mampu meningkatkan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara. Dengan adanya *knowledge management* instansi mampu meningkatkan pengetahuan dan dapat memberikan berbagai informasi serta wawasan kepada pegawai guna meningkatkan kinerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik *knowledge management* yang diterapkan oleh sebuah instansi maka dapat mengatasi berbagai masalah dalam organisasi sehingga akan mudah dalam menyelesaikan pekerjaan serta SOP pekerjaan menjadi lebih terarah dan terkoordinir dengan baik. Hal ini sejalan dengan penelitian Kawiana (2023) yang menyatakan bahwa *knowledge management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sejalan juga dengan penelitian yang dilakukan Nurul et al., (2021) yang menyatakan manajemen pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Pusbang SDM Aparatur Perhubungan Bogor.

4.4.5 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja SDM

Hasil penelitian mendukung hipotesis kelima (H5) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja SDM pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara. Hal ini ditunjukkan

pada nilai *T-Statistics* sebesar 2,000. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis tersebut memiliki pengaruh yang signifikan karena *T-Statistics* > 1,96. Dengan demikian dapat berarti bahwa hipotesis kelima (H5) “Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja SDM” diterima. Artinya bahwa ada pengaruh signifikan variabel motivasi kerja terhadap kinerja SDM pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara.

Motivasi yang ditumbuhkan dari dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah (Kharis, 2015). Jadi, semakin tinggi motivasi maka akan semakin tinggi pula kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wahyu (2016) yang menyatakan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Bokyung Pasuruan. Sejalan juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Arman et al. (2019) yang menemukan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Universitas Negeri Padang.

4.4.6 Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap Kinerja SDM melalui Motivasi Kerja sebagai variabel intervening

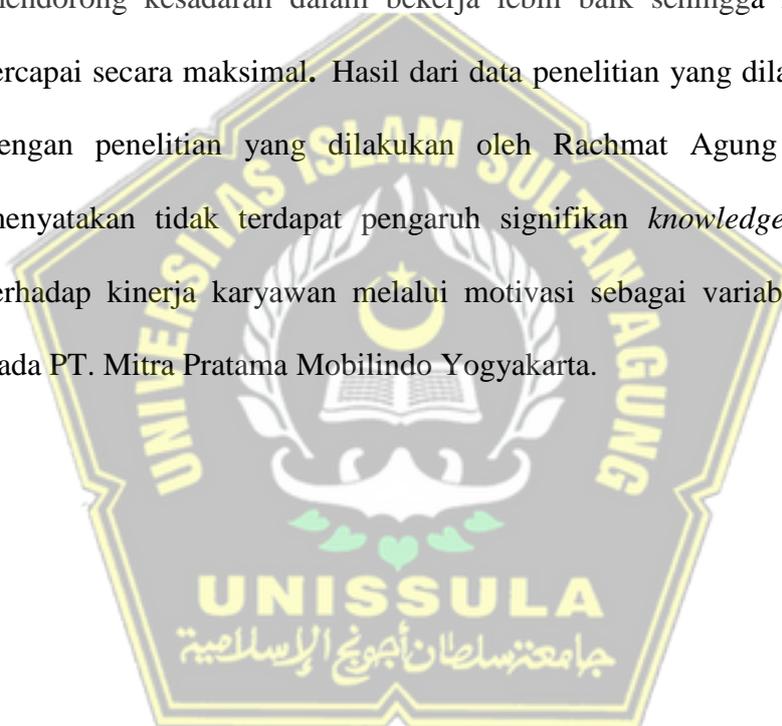
Hasil penelitian tidak mendukung hipotesis keenam (H6) yang menyatakan bahwa *Transformational Leadership* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja SDM melalui Motivasi Kerja sebagai variabel intervening. Motivasi kerja memiliki peran mediasi secara positif sebesar 0,133 pada pengaruh *transformational leadership* terhadap kinerja SDM namun

hubungan tersebut tidak signifikan karena nilai T-Statistics < 1,96 yakni sebesar 1,901. Berdasarkan hasil tersebut maka sifat mediasi pada hubungan tersebut adalah mediasi parsial. Dari hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi tidak dapat memediasi *transformational leadership* terhadap kinerja SDM atau dengan kata lain gaya kepemimpinan transformasional bukan motivasi untuk naik turunnya kinerja pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara. Terlihat dengan banyaknya struktural kepemimpinan dan budaya organisasi yang kompleks, birokrasi yang kuat dan kebijakan yang kaku dapat membuat pegawai kurang memiliki kendali atas pekerjaan mereka, karakteristik tugas yang bersifat administratif dan terfokus pada pelayanan publik sehingga kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh banyak faktor seperti, tekanan politik, perubahan kebijakan, atau tuntutan masyarakat, yang mungkin lebih dominan daripada motivasi kerja yang dipicu oleh kepemimpinan transformasional. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Indra Septy et al. (2018) yang menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja SDM melalui motivasi sebagai variabel intervening pada BCA Makassar.

4.4.7 Pengaruh *Knowledge Management* terhadap Kinerja SDM melalui Motivasi Kerja sebagai variabel intervening

Hasil penelitian tidak mendukung hipotesis ketujuh (H7) yang menyatakan bahwa *Knowledge Management* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja SDM melalui Motivasi Kerja sebagai variabel intervening.

Motivasi kerja memiliki peran mediasi secara positif sebesar 0,005 pada pengaruh *transformational leadership* terhadap kinerja SDM namun hubungan tersebut tidak signifikan karena nilai T-Statistics < 1,96 yakni sebesar 0,103. Dari hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi tidak dapat memediasi *knowledge management* terhadap kinerja SDM. Artinya bahwa pengetahuan yang dimiliki tiap pegawai belum mampu mendorong kesadaran dalam bekerja lebih baik sehingga kinerja belum tercapai secara maksimal. Hasil dari data penelitian yang dilakukan sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rachmat Agung (2022) yang menyatakan tidak terdapat pengaruh signifikan *knowledge management* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening pada PT. Mitra Pratama Mobilindo Yogyakarta.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan hasil penelitian ini tentang “Peningkatan Kinerja SDM pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara”, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja SDM ternyata bisa ditingkatkan melalui *transformational leadership* dan *knowledge management*. Namun, motivasi kerja tidak mampu memediasi antara *transformational leadership* dan *knowledge management* terhadap kinerja SDM, secara rinci dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Transformational leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara. Artinya bahwa, sifat pemimpin yang karismatik, menginspirasi, dan memberikan perhatian mampu mendorong pegawai untuk dapat termotivasi dalam bekerja secara maksimal di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara.
2. *Knowledge management* tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara. Artinya bahwa manajemen pengetahuan tidak mampu meningkatkan motivasi. Hal ini mengindikasikan bahwa pengetahuan dalam setiap individu belum mampu membangun kesadaran psikologis dalam bekerja secara lebih baik.

3. *Transformational leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja SDM pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara. Artinya bahwa, pemimpin yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan mempengaruhi pegawai untuk mencapai hasil yang lebih baik secara kolektif dapat membawa perubahan yang positif dalam hal kinerja SDM. Hal ini dapat mencakup peningkatan produktivitas, kualitas layanan, atau efisiensi operasional yang semuanya berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.
4. *Knowledge management* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja SDM pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara. Artinya bahwa, dengan meningkatkan akses, pertukaran pengetahuan, dan pengelolaan pengetahuan serta informasi di lingkungan kerja, organisasi dapat mencapai peningkatan yang signifikan dalam efisiensi dan kualitas layanan yang disediakan oleh SDM di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara.
5. Motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja SDM pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara. Artinya bahwa, ketika pegawai merasa termotivasi dan bersemangat dalam melakukan tugas-tugas mereka, mereka cenderung lebih produktif, inisiatif dan berkinerja tinggi.
6. Motivasi kerja tidak dapat memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap kinerja SDM. Artinya bahwa, meskipun

transformational leadership memiliki dampak positif pada motivasi kerja, dampak tersebut tidak secara langsung atau sepenuhnya tercermin dalam kinerja SDM. Ada faktor lain yang mungkin mempengaruhi kinerja SDM diluar motivasi, seperti dukungan manajemen, komitmen organisasi, atau faktor lainnya.

7. Motivasi kerja tidak dapat memediasi pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja SDM. Artinya bahwa, meskipun *knowledge management* memiliki dampak positif pada akses informasi, pertukaran informasi, dan penggunaan pengetahuan di tempat kerja, dampak tersebut tidak secara langsung tercermin dalam motivasi kerja atau kinerja SDM. Pengetahuan yang dimiliki tiap pegawai belum mampu mendorong motivasi dalam bekerja lebih baik sehingga kinerja belum tercapai secara maksimal.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian di atas, dapat dikemukakan saran-saran oleh peneliti, sebagai berikut :

5.2.1 Saran Akademis

1. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat memperluas penelitian dengan mempertimbangkan variabel lainnya yang berpengaruh terhadap kinerja SDM misalnya pelatihan, *employee engagement*, budaya organisasi, *work-life balance* dan lainnya.

2. Bagi peneliti selanjutnya yang ingin melakukan penelitian dengan topik yang sama, diharapkan dapat menggunakan variabel mediating lain, misalnya komitmen, insentif dan lainnya.
3. Bagi peneliti selanjutnya yang hendak melakukan penelitian dengan topik yang sama, dapat meneliti pada wilayah yang berbeda, misalnya rumah sakit, lembaga pendidikan, perusahaan layanan keuangan dan lainnya.

5.2.2 Saran Praktis

1. Diharapkan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara untuk dapat meningkatkan kepemimpinan transformasionalnya karena terbukti dapat meningkatkan motivasi pegawai sehingga harapannya dapat meningkatkan kinerja SDM. Cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kepemimpinan transformasional yaitu salah satunya mengembangkan komunikasi yang efektif dengan mendengarkan keluhan pegawai dan memberikan perhatian kepada setiap pegawai jika mereka merasa kesulitan didalam pekerjaannya dan membangun budaya organisasi yang terbuka, dimana ide-ide atau masukan dari semua tingkatan pegawai dapat dihargai dan dipertimbangkan.
2. Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara perlu meningkatkan atau mengkaji ulang mengenai *knowledge management*, karena pada hasil penelitian menunjukkan bahwa *knowledge management* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi dan juga terdapat

hasil bahwa *knowledge management* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja SDM dengan motivasi sebagai variabel intervening. Salah satu cara yang dapat dilakukan antara lain adalah dengan meningkatkan kompetensi atau kemampuan yang dimiliki seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

3. Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara juga perlu meningkatkan motivasi kerja pegawainya, karena terbukti dapat meningkatkan kinerja SDM. Cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan motivasi kerja yaitu salah satunya dengan mengapresiasi atas prestasi dan kontribusi pegawai secara teratur, ini bisa berupa apresiasi verbal, pemberian insentif, atau penghargaan lainnya.

5.3 Keterbatasan Penelitian

1. Penelitian ini hanya menggunakan data kuantitatif yang diperoleh dari kuesioner yang diisi oleh responden sehingga data yang diperoleh terbatas dan tidak bisa bertanya secara menyeluruh kepada semua responden.
2. Objek penelitian terbatas hanya pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara dengan jumlah sampel yang terbilang sedikit, padahal masih banyak Sekretariat Daerah yang lain yang memiliki situasi, kondisi, karakteristik serta kultur yang sangat beragam, sehingga hasil penelitian ini tidak dapat digunakan untuk menggeneralisasi sektor yang lebih luas.

3. Penelitian ini hanya menggunakan dua variabel independen yaitu *transformational leadership* dan *knowledge management*. Diduga masih banyak faktor lain yang mempengaruhi motivasi dan kinerja SDM di Sekeretariat Daerah Kabupaten Jepara, misalnya kepuasan kerja, budaya kerja, kompensasi dan lingkungan kerja.

5.4 Agenda Penelitian Mendatang

1. Penelitian mendatang diharapkan mampu membuktikan secara signifikan terkait dengan pengaruh *knowledge management* terhadap motivasi kerja.
2. Penelitian mendatang bisa memberikan gambaran terhadap jumlah sampel dan lingkup penelitian menjadi lebih luas sehingga hasil penelitian mempunyai nilai akurasi yang lebih tepat.
3. Penelitian mendatang perlu menambahkan lebih banyak variabel lain untuk di uji, misalnya budaya kerja, kompensasi, lingkungan kerja atau variabel lain yang dapat mempengaruhi terbentuknya kinerja SDM.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, Rosita, S., & Khalik, I. (2022). Pengaruh Knowledge Management dan Transformasional Leadership Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di Puskesmas Meranti Kabupaten Merangin. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 4(1), 15–29.
- Anggapraja, I. T. (2016). Pengaruh Penerapan Knowledge Management dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan PT Telkom Tbk. (Studi Explanatory Survey pada Karyawan Unit Human Capital Management PT Telkom Tbk.). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 14(1), 140–146.
- Apoi, A., & Latip, H. B. A. (2019). The Impact of Transformational Leadership on Employee Reactions towards Individual Work Performance : A Conceptual Paper The Impact of Transformational Leadership on Employee Reactions towards Individual Work Performance : A Conceptual Paper. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(8), 47–60.
- Arifin, M. (2015). Pengaruh Knowledge Management, Kompetensi, Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *PERFORMANCE “Jurnal Bisnis & Akuntansi,”* 5(2), 1.
- Arman, R., Wardi, Y., & Evanita, S. (2019). The Effect of Transformational Leadership and Motivation on Employee Performance. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 64, 1043–1051.
- Asbari, M. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Dosen. *JOCE IP*, 13(2), 172–186.
- Asriani, A., Mintarti, S., & ZA, S. Z. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 16(3), 217–234.
- Baskoro, B. D., Sudarmadji, S., Suherman, S., Yani, A., & Simanjuntak, R. (2021). Transformational Leadership, Knowledge Management, Work Motivation, and Employee Performance among Construction Employees in Jakarta. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 8(2), 214.
- Baskoro, B. D., Widjaja, B. T., & Sudarmadji. (2020). The Nexus of Transformational Leadership, Compensation and Knowledge Management towards Employee Performance: Mediation Role of Work Motivation. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 1(15), 41–64.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership: Second Edition*. Lawrence Erlbaum Associate, Inc.

- Becerra, I., Fernandez, & Rajiv, S. (2010). *Knowledge Management System and Processes*. ME Sharpe.
- Bronkhorst, B., Steijn, B., & Vermeeren, B. (2015). Transformational Leadership, Goal Setting, and Work Motivation: The Case of a Dutch Municipality. *Review of Public Personnel Administration*, 35(2), 124–145.
- Budihardjo, A. (2016). *A Guide Book Knowledge Management Efektif Berinovasi Meraih Sukses*. Prasetya Mulya.
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). International Journal of Hospitality Management Transformational leadership and employee performance : The role of identification , engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77(May 2018), 64–75.
- Castro, M. V. de M., de Araújo, M. L., Ribeiro, A. M., Demo, G., & Meneses, P. P. M. (2020). Implementation of strategic human resource management practices: a review of the national scientific production and new research paths. *Revista de Gestao*, 27(3), 229–246.
- Cho, J., Schilpzand, P., Huang, L., & Paterson, T. (2020). How and When Humble Leadership Facilitates Employee Job Performance: The Roles of Feeling Trusted and Job Autonomy. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 28(2), 169–184.
- Chong, S. C., Salleh, K., Ahmad, S. N. S., & Sharifuddin, S. I. S. O. (2011). KM implementation in a public sector accounting organization: An empirical investigation. *Journal of Knowledge Management*, 15(3), 497–512.
- Darmawati, H. (2021). Pengaruh Knowledge Management dan Talent Management terhadap Pengembangan Karir Karyawan. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis*, 1(1).
- Deddy, A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRD) Kota Jambi. *Jurnal Manajemen Tearapan Dan Keuangan*, 11(01), 171–185.
- Dessler, G. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Indeks Kelompok Gramedia.
- Gao, T., Chai, Y., & Liu, Y. (2018). A review of knowledge management about theoretical conception and designing approaches. *International Journal of Crowd Science*, 2(1), 42–51.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Haras, M. I., Kirana, K. C., & Subiyanto, E. D. (2022). Pengaruh Knowledge Management dan Job Experience terhadap Produktivitas Karyawan dengan Motivasi sebagai Variable Intervening: *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi*,

Keuangan & Bisnis Syariah, 5(4), 1542–1554.

- Harimu, Y. E., Johnly, R. P., & Tinneke M, T. (2021). Pengaruh Knowledge Management dan Learning Organization Terhadap Kinerja Karyawan PT Hasjrat Abadi Manado. *Productivity*, 2(1), 47–51.
- Hidayat, R., & Heryanto. (2019). the Effect of Motivation and Compensation on Employee Performance With Work Satisfaction As Intervening (Case Study in the Technical Department of Pt Semen Padang). *Archives of Business Research*, 7(11), 78–90. <https://doi.org/10.14738/abr.711.6892>
- Jensen, U. T., & Bro, L. L. (2017). How Transformational Leadership Supports Intrinsic Motivation and Public Service Motivation : The Mediating Role of Basic Need Satisfaction. *The American Review of Public Administration*, 48(6), 535–549.
- Kandou, Y. L., Lengkong, V. P. K., & Sendow, G. (2016). Pengaruh Knowledge Management, Skill dan Attitudete terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Bank Sulutgo Kantor Pusat di Manado). *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 16(01), 147–158.
- Kawiana, I. G. P., Cempaka, N. M. S. C., Supartha, W. G., & Dewi, L. K. C. (2023). Peran Komitmen Organisasi pada Pengaruh Knowledge Management dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT Limajari Interbhuana Bali. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 6(2), 2024–2040.
- Kharis, I. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 3(1), 1–9.
- Kurniawan, R. A. (2022). Analisis Kompensasi dan Knowledge Management terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening pada PT Mitra Pratama Mobilindo Yogyakarta. *Jurnal Ekobis Dewantara*, 5(2), 203–214.
- Lendzion, J. P. (2015). Human Resources Management in the System of Organizational Knowledge Management. *Procedia Manufacturing*, 3(Ahfe), 674–680.
- Majeed, N., T, R., Mustamil, N., Nazri, M., & Jamshed, S. (2017). Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior : Modeling Emotional Intelligence as Mediator. *Management and Marketing*, 12(4), 571–590.
- Mangkunegara. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. P. (2009). *Manajemen Sumberdaya Manusia Perusahaan*. Rosda.
- Moon, K. K. (2016). The Effects of Diversity and Transformational Leadership

- Climate on Organizational Citizenship Behavior in the U.S. Federal Government: An Organizational-Level Longitudinal Study. *Public Performance and Management Review*, 40(2), 361–381.
- Mubarak, A., & Darmanto, S. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening. 5(1), 1–16.
- Nam, K., & Park, S. (2019). Factors Influencing Job Performance: Organizational Learning Culture, Cultural Intelligence, and Transformational Leadership. *Performance Improvement Quarterly*, 32(2), 1–22.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5–34.
- Novianti, K. (2019). *Achieving Competitive Advantage through Knowledge Management Practices: Knowledge-Based View (KBV) Strategy on Indonesia Electricity Sector*. 7(3), 163–176.
- Novianti, R. (2017). Peran Mediasi Motivasi Kerja atas Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai PT. MNC Skyvision TBK. Cabang Surabaya). *Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Islam Lamongan*, 2(3).
- Nurhuda, A., Sardjono, S., & Purnamasari, W. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan Rumah Sakit Anwar Medika Jl. Raya Bypass Krian Km. 33 Balongbendo – Sidoarjo. *IQTISHADequity Jurnal MANAJEMEN*, 1(1).
- Pambudi, D. S., Mukzam, D., & Nurtjahjono, G. E. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Karyawan sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 39(1), 164–171.
- Prawirosentono, S. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kebijakan Kinerja Karyawan*. BPFE.
- Pritania, N. D. (2017). Pengaruh Knowledge Management dan Skill serta Attitude terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (SKK BRI) Kota Samarinda. *Jurnal Penelitian Skripsi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis 2017*, 3(4), 1–21.
- Priyanto, W. B. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Journal of Innovation in Business and Economics*, 7(2), 105.
- Rizqika, F., & Endratno, H. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Self Efficacy dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Royal Korindah. *Jurnal Manajemen Da Bisnis Media Ekonomi*, XIX(2), 286–294.

- Robbins, S. P. (2015). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2014). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Samsiah, S., Marlina, E., & Ardi, H. A. (2018). Pengaruh Knowledge Management Dan Teknologi Informasi Terhadap Keunggulan Bersaing Dan Kinerja Universitas. *Jurnal Manajemen*, 22(2), 154–167.
- Samsudin, S. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV. Pustaka Setia.
- Saputro, R. (2021). *Pengaruh Kepemimpinan Transformational dan OCB terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi*. 9(2), 1103–1120.
- Septy, I., Brasit, N., & Mardiana Y, R. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Pemberian Kompensasi terhadap Kinerja dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening pada Bank Central Asia Kantor Cabang Utama Makassar. *Hasanuddin Journal of Applied Business and Entrepreneurship*, 1(1), 107–127.
- Singgih, E., Iskandar, J., Sestri Goestjahjanti, F., Fahlevi, M., Nadeak, M., Fahmi, K., Anwar, R., Asbari, M., & Tinggi Ilmu Ekonomi Insan Pembangunan, S. (2020). The Role of Job Satisfaction in the Relationship between Transformational Leadership, Knowledge Management, Work Environment and Performance. *Solid State Technology*, 63(2s), 293–314.
- Soeprayitno, S., & Rahayu, P. Y. (2019). The Influence of Knowledge Management towards Motivation Teaching in Boarding Schools. *International Journal of Active Learning*, 4(2), 114–125.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*.
- Sugiyono, D. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Tindakan*. Alfabeta.
- Tania, Y. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Premier Management Consulting. *Agora*, 5(1).
- Torabi, M. H., Kyani, A., & Falakinia, H. (2016). An Investigation of the Impact of Knowledge Management on Human Resource Performance in Management of Keshavarzi Bank Branches in Tehran. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 471–481. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.059>
- Wardhani, N., Noermijati, & Sunaryo. (2022). Knowledge-Worker Productivity in Defense Industry : The Role of Knowledge Management through Employees Adaptability and Job Satisfaction. *Media Ekonomi Dan Manajemen*, 37(1), 140–160.
- Widodo, D. S. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Kompensasi Melalui Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Motivasi*, 13(2), 896.

- Wulantika, L. (2016). Knowledge Management dalam Meningkatkan Kreasi dan Inovasi Perusahaan. *Majalah Ilmiah UNIKOM*, 10(2), 263–270.
- Yusuf, M. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Penelitian Gabungan*.
- Zohar, D., & Polachek, T. (2017). Using Event-Level Data to Test the Effect of Verbal Leader Behavior on Follower Leadership Perceptions and Job Performance: A Randomized Field Experiment. *Group and Organization Management*, 42(3), 419–449.

