

**PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN MELALUI
KOMPETENSI KARYAWAN DAN STIMULASI INTELEKTUAL
LEADERSHIP DENGAN MODERASI KAPABILITAS ICT**

TESIS

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Mencapai Derajat S2
Program Studi S2 Manajemen



Disusun oleh:

Ari Dwi Nugroho
NIM. 20402300093

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI
PROGAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
SEMARANG
2024**

HALAMAN PERSETUJUAN

TESIS

**PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN MELALUI
KOMPETENSI KARYAWAN DAN STIMULASI
INTELEKTUAL LEADERSHIP DENGAN MODERASI
KAPABILITAS ICT**

Disusun oleh :


Ari Dwi Nugroho
NIM. 20402300093

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian penelitian tesis
Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 29 Juli 2024
Pembimbing,



Prof. Dr. Widodo, S.E., M.Si.
NIK 211415028

HALAMAN PERSETUJUAN SETELAH UJIAN

**PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN MELALUI
KOMPETENSI KARYAWAN DAN STIMULASI
INTELEKTUAL LEADERSHIP DENGAN MODERASI
KAPABILITAS ICT**

Disusun oleh :



Ari Dwi Nugroho

NIM. 20402300093

Telah dipertahankan DI DEPAN penguji
Pada tanggal, 22 Agustus 2024

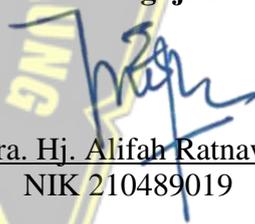
Susunan Dewan Penguji

Pembimbing

Penguji I



Prof. Dr. Widodo, S.E., M.Si
NIK 211415028



Prof. Dr. Dra. Hj. Alifah Ratnawati, MM
NIK 210489019

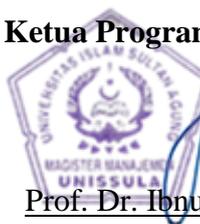
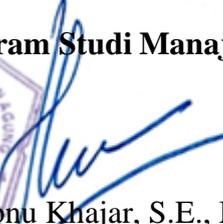
Penguji II



Dr. Drs. Marno Nugroho, MM
NIK 210491025

Telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Sarjana Manajemen
Tanggal 1 September 2024

Ketua Program Studi Manajemen



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

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ari Dwi Nugroho
NIM : 20402300093
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

menyatakan bahwa tesis dengan judul :

Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kompetensi Karyawan Dan Stimulasi Intelektual Leadership Dengan Moderasi Kapabilitas ICT adalah hasil karya saya dan tidak karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar Sarjana di Universitas Islam Sultan Agung Semarang atau perguruan tinggi lain, dan tidak terdapat satu karya yang pernah ditulis orang lain, kecuali yang secara tertulis dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Saya mengakui bahwa karya tesis ini dapat dihasilkan berkat bimbingan dan dukungan dari dosen Pembimbing.

Apabila di kemudian hari ditemukan hal-hal yang tidak sesuai dengan pernyataan ini, saya bersedia mempertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Semarang, 1 September 2024


Ari Dwi Nugroho

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

NAMA : Ari Dwi Nugroho
NIM : 20402300093
PROGRAM STUDI : Magister Manajemen
FAKULTAS : Ekonomi

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

PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN MELALUI KOMPETENSI KARYAWAN DAN STIMULASI INTELEKTUAL LEADERSHIP DENGAN MODERASI KAPABILITAS ICT

Dan menyetujui 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 sungguh-sungguh. 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, 1 September 2024

Yang bertanda tangan,

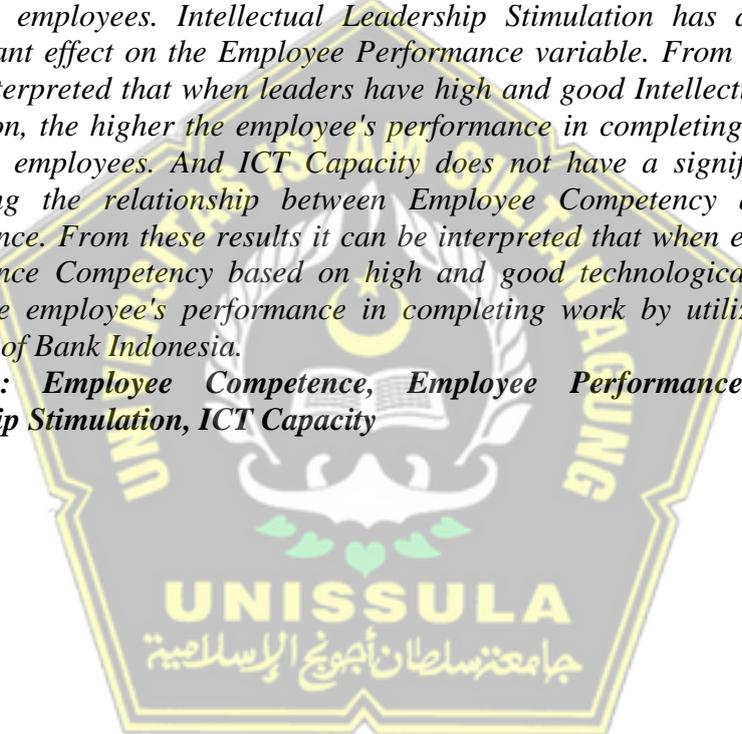


Ari Dwi Nugroho

ABSTRACT

The aim of this research is to improve employee performance through employee competency and intellectual leadership stimulation with moderate ICT capabilities. The respondents in this research were 100 Bank Indonesia employees determined using the census method. This empirical research is explanatory quantitative research using a Structural Equation Model (SEM) based on Partial Least Square (PLS) with the help of the SmartPLS.4 program as a data analysis tool. The results of this research are that employee competency has a positive and significant effect on the employee performance variable. From these results it can be interpreted that when employees have high and good work competence, the higher the employee's performance in completing work as Bank Indonesia employees. Intellectual Leadership Stimulation has a positive and insignificant effect on the Employee Performance variable. From these results it can be interpreted that when leaders have high and good Intellectual Leadership Stimulation, the higher the employee's performance in completing work as Bank Indonesia employees. And ICT Capacity does not have a significant effect in moderating the relationship between Employee Competency and Employee Performance. From these results it can be interpreted that when employees have Performance Competency based on high and good technological abilities, the higher the employee's performance in completing work by utilizing IT. as an employee of Bank Indonesia.

Keywords: *Employee Competence, Employee Performance, Intellectual Leadership Stimulation, ICT Capacity*



ABSTRAK

Tujuan Dari Penelitian Ini Adalah Untuk Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kompetensi Karyawan Dan Stimulasi Intelektual Leadership Dengan Moderasi Kapabilitas ICT. Responden dalam penelitian ini adalah sebanyak 100 karyawan Bank Indonesia yang ditentukan dengan metode sensus. Penelitian empiris ini merupakan explanatory quantitative research dengan menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan program SmartPLS.4 sebagai alat analisis data. Hasil penelitian ini Kompetensi Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan. Dari hasil tersebut dapat diartikan ketika karyawan memiliki kompetensi kerja yang tinggi dan baik, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sebagai karyawan Bank Indonesia. Stimulasi Intelektual *Leadership* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan. Dari hasil tersebut dapat diartikan ketika pimpinan memiliki Stimulasi Intelektual *Leadership* yang tinggi dan baik, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sebagai karyawan Bank Indonesia. Dan Kapasitas ICT tidak berpengaruh signifikan dalam memoderasi hubungan antara Kompetensi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan. Dari hasil tersebut dapat diartikan ketika karyawan memiliki Kompetensi Kinerja dengan didasari oleh kemampuan teknologi yang tinggi dan baik, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan memanfaatkan IT sebagai karyawan Bank Indonesia.

Kata Kunci : Kompetensi Karyawan, Kinerja Karyawan, Stimulasi Intelektual Leadership, Kapasitas ICT



KATA PENGANTAR

Bismillahirrohmanirohim, Assalamu'alaikum wa Rohmatullahi wa Barokatuh.

Alhamdulillah rabiil 'alamin, puji syukur peneliti panjatkan kepada Allah Subhanahu Wa ta'ala atas rahmat, taufik, hidayah, dan inayah-nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini yang berjudul **“Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kompetensi Karyawan Dan Stimulasi Intelektual Leadership Dengan Moderasi Kapabilitas ICT”**

Tesis ini disusun dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen (M.M) pada program Magister manajemen di Departemen Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung. Shalawat serta salam semoga Allah Subhanahu Wa Ta'ala senantiasa mencurahkan kepada Nabi kita, Muhammad Shalallahu Alaihi Wasallam beserta keluarga, sahabat dan para pengikutnya yang telah memberikan pedoman dan sari tauladan yang terbaik hingga akhir zaman. Dalam proses penyusunan tesis ini peneliti telah berusaha semaksimal mungkin untuk memberikan hasil yang terbaik. terselesaikannya tesis ini tidak lepas dari bimbingan, arahan, bantuan, dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini peneliti mengucapkan terima kasih yang tulus dan tak terhingga kepada:

1. Prof. Dr. Widodo, S.E., M.Si. sebagai dosen pembimbing saya yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing tesis saya.
2. Allah Subhanahu Wa Ta'ala dan Nabi Muhammad Shalallahu Alaihi Wasallam yang merupakan sumber dari segala ilmu pengetahuan dan hanya atas rahmat dan izin-Nya tesis ini dapat terselesaikan.

3. Ucapan terimakasih kepada orang tua tercinta, Ayahanda, Ibunda, Istri, Anak serta saudara-saudaraku yang senantiasa memberikan doa, nasehat, dukungan, dan semangat dalam penyelesaian tesis ini
4. Bapak-Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung yang selama ini telah banyak memberikan pelajaran dan pandangan baru selama masa perkuliahan.
5. Para teman-teman yang selalu mendukung dan membantu peneliti dalam penulisan penelitian ini.
6. Serta semua pihak yang telah membantu dalam penulisan penelitian ini hingga terselesaikannya dengan baik yang tak sempat disebutkan satu persatu.

Peneliti menyadari sepenuhnya bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna walaupun telah menerima bantuan dari berbagai pihak. Apabila terdapat kesalahan-kesalahan dalam tesis ini sepenuhnya menjadi tanggungjawab peneliti dan bukan para pemberi bantuan. Kritik dan saran yang membangun akan lebih menyempurnakan penelitian ini. Peneliti berharap semoga tesis ini menjadi suatu karya yang berguna dan bermanfaat bagi kita semua.

Semarang, 1 September 2024

Penulis



Ari Dwi Nugroho

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN SETELAH UJIAN.....	iii
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN.....	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH.....	v
ABSTRACT.....	vi
ABSTRAK.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	8
2.1 Kinerja Sumber Daya Manusia.....	8
2.2 Kompetensi SDM.....	9
2.3 Stimulasi Intelektual Leadership.....	13
2.4 Kapabilitas ICT.....	16
2.5 Model Empirik Penelitian.....	18
BAB III METODE PENELITIAN.....	19
3.1 Jenis Penelitian.....	19
3.2 Variabel dan Indikator.....	19
3.3 Sumber Data.....	21

3.4	Metode Pengumpulan data	21
3.5	Populasi dan Sampel	22
3.5.1	Populasi	22
3.5.2	Sampel	22
3.6	Teknik Analisis	22
3.6.1	Model Measurement (Outer Model)	23
3.6.2	Model Structural (Inner Model).....	25
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN	28
4.1	Karakteristik Responden	28
4.2	Deskripsi Variabel.....	30
4.2.1	Deskripsi Kinerja SDM	30
4.2.2	Deskripsi Kompetensi SDM.....	31
4.2.3	Deskripsi Stimulasi Intelektual Leadership	32
4.2.4	Deskripsi Kapabilitas ICT	34
4.3	Pengujian Outer Model	35
4.3.1	Pengujian Validitas Konvergen (Convergent Validity).....	36
4.3.2	Pengujian Validitas Diskriminan (Discriminant Validity) 39	
4.3.3	Uji Reliabilitas	41
4.4	Pengujian Inner Model	41
4.4.1	Koefisien Determinasi (R ²).....	42
4.4.2	Goodness of Fit (GoF)	43
4.4.3	Ukuran Pengaruh F ² (Effect Size).....	44
4.4.4	Q-Square Predictive Relevance (Q ²).....	45
4.4.5	Indeks Kesesuaian Normal (NFI)	46
4.4.6	Uji Hipotesis Pengaruh Langsung (Direct Effect).....	46
BAB V	PENUTUP	56
5.1	Simpulan	56
5.2	Implikasi Teoritis	57
5.3	Implikasi Manajerial	57
5.4	Keterbatasan Penelitian	60
5.5	Penelitian Mendatang.....	60

DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Definisi Operasional dan Indikator	20
Tabel 4.1	Karakteristik Responden	28
Tabel 4.2	Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan	30
Tabel 4.3	Deskripsi Kompetensi Karyawan.....	31
Tabel 4.4	Deskripsi Variabel Stimulasi Intelektual <i>Leadership</i>	32
Tabel 4.5	Deskripsi Kapabilitas ICT.....	34
Tabel 4.6	Karakteristik Responden	36
Tabel 4.7	Uji Validitas Diskriminan Nilai Fornell-Larcker.....	39
Tabel 4.8	Uji Validitas Diskriminan Nilai Cross Loadings	40
Tabel 4.9	Uji Reliabilitas.....	41
Tabel 4.10	Uji Koefisien determinasi (R^2).....	42
Tabel 4.11	Uji <i>Goodness of Fit</i>	44
Tabel 4.12	Uji F^2 (<i>effect size</i>).....	44
Tabel 4.13	Uji <i>Q-Square Predictive Relevance</i> (Q^2)	45
Tabel 4.14	Indeks Kesesuaian Normal (NFI).....	46
Tabel 4.15	Uji Hipotesis Pengaruh Langsung (<i>Direct Effect</i>).....	47

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pikir.....	18
Gambar 4.1 Outer Model.....	36
Gambar 4.2 Inner Model.....	42



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Bank Indonesia adalah bank sentral di Indonesia. Sebagai bank sentral, Bank Indonesia mempunyai satu tujuan tunggal, yaitu mencapai dan memelihara kestabilan nilai rupiah. Kestabilan nilai rupiah ini mengandung dua aspek, yaitu kestabilan nilai mata uang terhadap barang dan jasa, serta kestabilan terhadap mata uang negara lain. Sebagai bank sentral yang mengatur, menjaga dan mengawasi kestabilan ekonomi di Indonesia, Bank Indonesia dapat dipastikan telah menyeleksi dengan ketat individu-individu yang akan bekerja. Karena dalam melakukan tugasnya, diperlukan sumber daya yang memberikan kerja, bakat, dan kreativitasnya kepada perusahaan. Sumber Daya Manusia (SDM) berperan penting dalam pelaksanaan proses kerja suatu organisasi dan pencapaian tujuan organisasi. Dalam praktiknya, orang-orang dalam suatu organisasi merupakan elemen utama dibandingkan dengan sumber daya lainnya. Tanpa sumber daya manusia, sumber daya lain tidak akan dapat digunakan (Wolor, 2019).

Kesuksesan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang diinginkan, seperti visi dan misi, sangat tergantung pada peran dan kualitas sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Oleh karena itu, penting bagi departemen Sumber Daya Manusia (SDM) untuk terus dikembangkan agar memiliki anggota tim yang berkualitas dan mampu berperan lebih besar dalam mencapai hasil optimal dalam pekerjaan yang mereka lakukan. Memiliki sumber daya manusia yang berkualitas

tentunya akan meningkatkan produktivitas kerja organisasi atau bisnis tersebut. Selain itu, upaya pengembangan pribadi juga menjadi bagian krusial bagi perusahaan guna mengukuhkan posisinya di dalam ekonomi yang selalu berubah dan menghadapi persaingan global serta perubahan sosial.

Stimulasi intelektual merujuk pada perilaku-perilaku yang dapat meningkatkan minat dan kewaspadaan pegawai atas munculnya masalah. Dengan demikian, hal ini akan mengembangkan kemampuan pegawai dan kecenderungan untuk berpikir tentang masalah – masalah yang ada dalam perspektif yang baru. Pengaruh stimulasi intelektual akan dapat dilihat dari peningkatan kemampuan pegawai dalam mengonseptualisasi, mengkomprehensikan, menganalisis masalah-masalah, dan meningkatkan kualitas solusi-solusi yang dapat mereka hasilkan. Stimulasi intelektual sebagai sesuatu yang ditujukan untuk meningkatkan minat, kesadaran, dan kewaspadaan pegawai akan berbagai masalah dalam organisasi dan meningkatkan kemampuan pegawai untuk memikirkan berbagai masalah tersebut dalam cara pandang yang baru.

Dalam era globalisasi ini perkembangan teknologi dalam dunia begitu maju, perkembangan teknologi dalam dunia contohnya seperti pengembangan ICT (Information communication and technology). Dalam dunia pengembangan teknologi diikuti dengan perubahan globalisasi agar teknologi tidak tertinggal. Pada dunia pengembangan teknologi diikuti dengan perubahan globalisasi agar teknologi dalam pendidikan tidak tertinggal (Maulana, 2022). Teknologi dalam dunia memiliki dampak positif dan negatif. Dampak positif teknologi

dimanfaatkan dalam dunia sebagai penunjang, informasi yang didapat semakin cepat diakses untuk tujuan, dan pembelajaran dikemas dan menarik.

Perkembangan dunia teknologi memberikan pengaruh besar terhadap dunia salah satunya ICT (Danindra, 2019). Information and Communication Technology (ICT) atau lebih akrab disebut sebagai Teknologi Informatika dan Komunikasi (TIK) memiliki potensi yang sangat besar untuk kita manfaatkan dalam dunia pendidikan (Khaira, 2021). ICT (information communication and technology) merupakan teknologi yang digunakan dalam bidang yang mencakup teks, gambar, grafik, audio dan animasi yang dijadikan wadah khusus (Marjuni & Harun, 2019). Penggunaan teknologi ICT membantu mempersiapkan diri untuk menjadi yang profesional.

Perusahaan tentunya memiliki sumber daya manusia sebagai pengelola dalam mengatur, memajemen dan mengembangkan suatu rencana strategis tujuan perusahaan. Dalam mewujudkan tujuan tersebut hal yang terpenting adalah bagaimana kompetensi dan kinerja karyawan di perusahaan tersebut. Kompetensi dapat diartikan sebagai suatu kemampuan seorang karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang dilandasi keterampilan dan pengetahuan serta didukung sikap kerja yang dituntut pekerjaan tersebut, tercermin dari berbagai dimensi-dimensi seperti pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan indikator-indikator, pengambilan keputusan, peningkatan pengetahuan, pencapaian prestasi, keterampilan komunikasi, inisiatif, kemampuan kerja kelompok, pengembangan diri. Hal tersebut juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan di perusahaan (Sinambela, 2018 dalam Auliyani & Mulyanti, 2023).

Kinerja karyawan merupakan topik yang cukup kompleks karena sangat dipengaruhi oleh perilaku manusia (Alefari et al., 2020). Merupakan apa yang karyawan kerjakan dalam suatu organisasi (Ngwenya & Pelsler, 2020). Kemampuan seorang karyawan untuk mencapai tugas tertentu yang diukur melalui standar akurasi, kelengkapan, biaya dan kecepatan yang telah ditentukan sebelumnya (Sendawula et al., 2018).

Heinz mengidentifikasi tiga elemen kinerja sebagaimana dikutip oleh Al-Saffar & Obeidat (2020). Pertama, karyawan dalam hal keterampilan, pengetahuan, minat, nilai, dan motivasi. Kedua, kerja dalam hal pekerjaan, tantangan dan persyaratan. Ketiga, jabatan yang ditinjau dari lingkungan dan fungsi organisasi, termasuk iklim pengawasan dan kerja serta kelimpahan sumber daya dan struktur organisasi dan sistem administrasi. Namun demikian, kepemimpinan memiliki peran yang penting dalam mengembangkan dan menumbuhkan organisasi dan kinerja individu. Karena itu, agar dapat meningkatkan kinerja karyawan pemimpin harus memberikan perhatian yang besar bagi terpenuhinya kebutuhan eksternal dan internal karyawan. Selain kepemimpinan, yang perlu diperhatikan juga adalah kompensasi untuk karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Febrina et al., 2021).

Kompetensi yang diterapkan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Semarang adalah kompetensi intelektual berupa berprestasi, kepastian kerja, inisiatif, penguasaan informasi, berpikir analitik, berpikir konseptual, keahlian praktikal, kemampuan linguistik, serta kemampuan naratif. Kompetensi emosional berupa

saling pengertian, kepedulian terhadap kepuasan pelanggan internal dan eksternal, pengendalian diri, percaya diri, kemampuan beradaptasi, komitmen pada organisasi. Terakhir kompetensi sosial berupa, pengaruh dan dampak, kesadaran berorganisasi, membangun hubungan kerja, mengembangkan orang lain, mengarahkan bawahan, kerja tim dan kepemimpinan kelompok pada pegawainya.

Research gap dalam penelitian ini adalah adanya kesenjangan penelitian yang melatar belakang penelitian ini. Berikut *research* dari penelitian adalah kompetensi SDM memiliki hubungan **signifikan** terhadap kinerja SDM (Mulang, 2023; Setyowati et al., 2023; Widiastini et al., 2023). Sedangkan Wahyuni & Budiono (2022) Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi karyawan **tidak berpengaruh** signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan pada *research gap* yang diperoleh beserta adanya perbedaan pada hasil analisis penelitian terdahulu maka peneliti memasukan variabel inovasi organisasi sebagai solusi ketidak konsistenan dalam *research gap* tersebut. sehingga judul yang ditetapkan pada penelitian ini adalah “Peningkatan kinerja karyawan melalui kompetensi karyawan dan stimulasi intelektual *leadership* dengan moderasi kapabilitas ICT”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan *research gap* di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah **Bagaimana model peningkatan kinerja karyawan melalui kompetensi karyawan dan stimulasi intelektual *leadership* dengan moderasi kapabilitas ICT**. Sedangkan pertanyaan pada penelitian ini adalah :

1. Bagaimana pengaruh kompetensi karyawan terhadap kinerja SDM?
2. Bagaimana pengaruh stimulasi intelektual *leadership* terhadap kinerja SDM?
3. Bagaimana pengaruh kapabilitas ICT memoderasi hubungan antara kompetensi karyawan terhadap kinerja SDM?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini diajukan untuk menjawab pertanyaan penelitian yang diajukan antara lain :

1. Mendeskripsikan dan menganalisis adanya pengaruh kompetensi karyawan terhadap kinerja SDM
2. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh stimulasi intelektual *leadership* terhadap kinerja SDM.
3. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh kapabilitas ICT memoderasi hubungan antara kompetensi karyawan terhadap kinerja SDM

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun kegunaan atau manfaat yang diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

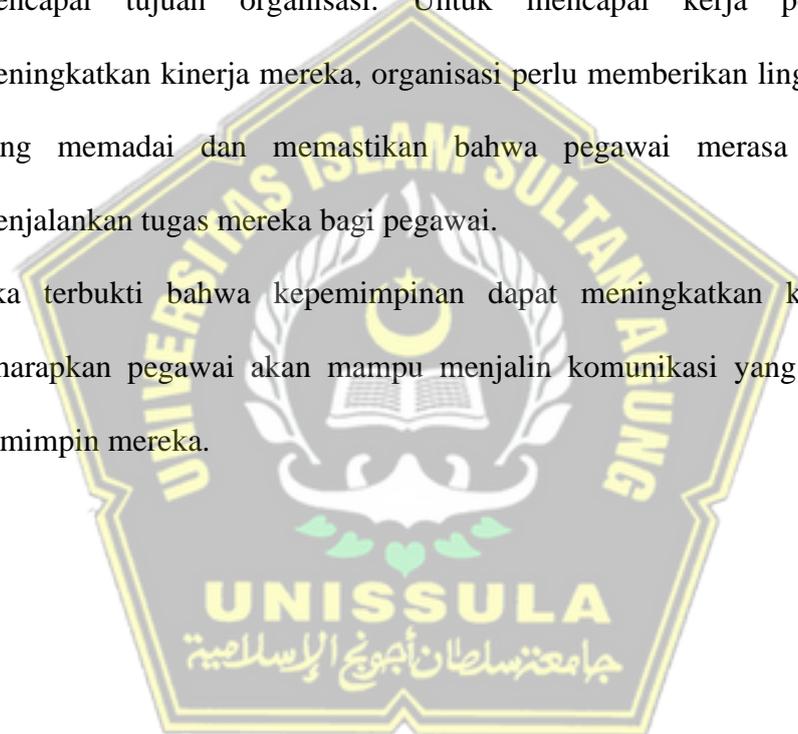
Berikut adalah manfaat teoritis yang dapat dihasilkan dari penelitian ini:

- a. Penelitian ini dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya yang tertarik untuk mengkaji variabel kinerja. Kinerja merupakan salah satu aspek penting yang perlu mendapatkan perhatian lebih di setiap organisasi.
- b. Penelitian ini memberikan sumbangan referensi bagi peneliti selanjutnya yang ingin meneliti tentang kepemimpinan. Kepemimpinan yang mampu memberikan inspirasi dan semangat kerja bagi pegawai dapat meningkatkan

motivasi mereka dalam menjalankan tugas sehingga menghasilkan kinerja yang optimal.

2. Manfaat Praktis Bagi Perusahaan

- a. Penelitian ini menegaskan pentingnya peran kepemimpinan dalam suatu organisasi. Ketika organisasi dipimpin oleh seorang pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan, pegawai akan merasa semangat dan percaya diri dalam mencapai tujuan organisasi. Untuk mencapai kerja pegawai dan meningkatkan kinerja mereka, organisasi perlu memberikan lingkungan kerja yang memadai dan memastikan bahwa pegawai merasa puas dalam menjalankan tugas mereka bagi pegawai.
- b. Jika terbukti bahwa kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja, maka diharapkan pegawai akan mampu menjalin komunikasi yang baik dengan pemimpin mereka.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kinerja Sumber Daya Manusia

Isu yang membudaya dalam pikiran seseorang ketika diperhadapkan pada suatu birokrasi pemerintahan ialah terkait kinerja. Pengelolaan pegawai pemerintahan baik itu pada tingkat kementerian sampai tingkat daerah, saat ini bisa dikatakan belum terkelola secara optimal, hal tersebut tentunya menjadi pekerjaan rumah buat pemerintah. Tidak terkelolanya SDM secara optimal berdampak pada penurunan kinerja instansi. Suatu organisasi akan berkembang jika anggotanya memiliki kinerja yang baik. Kinerja merujuk kepada kemampuan seorang tenaga kerja untuk melakukan fungsi kerjanya di dalam suatu organisasi atau instansi tempatnya bekerja baik itu instansi vertikal maupun instansi pemerintahan daerah. Peningkatan produktifitas kerja seorang pegawai outputnya adalah peningkatan kinerja, dan menghasilkan *income* berupa *reward* atau penghargaan terhadap instansi. Keberhasilan maupun kegagalan suatu pekerjaan dalam instansi pemerintahan sangatlah bergantung pada faktor manusia dan faktor sarana prasarana. Namun dari kedua faktor itu faktor manusia yang harus diutamakan, karena tanpa pegawai tidak ada aktivitas yang bisa berjalan. Pencapaian visi misi suatu instansi sangat bergantung pada kinerja pegawainya. Sederhananya kinerja bermuara dari kata kerja yang memiliki makna pencapaian kerja atau hasil dari pekerjaan seseorang. Berikut pandangan pakar terkait arti kinerja (Haerati et al., 2023).

Selanjutnya, menurut Yusuf & Maliki (2020), Kinerja adalah hasil “seorang, kelompok, atau organisasi secara keseluruhan baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif, selama periode tertentu di dalam menjalankan tugas sesuai dengan amanah yang diembannya, berupa prestasi kerja sebagai tingkatan capaian kesuksesan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang disepakati”. Indikator kinerja SDM menurut Azzam Tiar Busyery dalam Wahyuni & Budiono (2022):

- Jumlah pekerjaan
- Kualitas pekerjaan
- Ketepatan waktu
- Kemampuan kerjasama

2.2 Kompetensi SDM

Kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi berarti kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan standardisasi yang diharapkan. Dapat diartikan bahwa kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut (Made, 2016 dalam Auliyani & Mulyanti, 2023).

Keberhasilan suatu instansi sangatlah ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang ada didalamnya. Sejalan dengan hal tersebut maka setiap

instansi selalu dituntut untuk meningkatkan pengetahuan serta keterampilan pegawainya melalui pengembangan kompetensi. Suatu instansi pastinya sangat membutuhkan pegawai yang berkompeten dan profesional dalam pencapaian visi serta mampu melaksanakan misi instansi tersebut secara optimal. Kompetensi yang tinggi secara kompetitif akan memengaruhi kinerja yang ditampilkan pegawai, kinerja pegawai yang tinggi juga pastinya akan berpengaruh kepada kinerja organisasi secara menyeluruh. Menurut Amstrong dalam Priansa, kompetensi adalah “kapasitas yang dimiliki pegawai, yang mengarah pada perilaku yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan serta sesuai dengan ketetapan organisasi yang pada gilirannya akan membawa hasil seperti yang diinginkan”. Pendapat selaras dikemukakan Edison et al. (2018), yang menyatakan kompetensi itu “kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan, keahlian, dan sikap”. Rivai, dkk, mendefinisikan kompetensi sebagai “kemampuan seseorang yang dapat terobservasi yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap dalam menyelesaikan suatu pekerjaan atau tugas sesuai dengan perform yang ditetapkan”. Dari ketiga definisi yang dicetuskan para ahli disimpulkan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan yang dimiliki oleh pegawai dalam bekerja, berupa keunggulan yang kompetitif diperoleh dari pengamatan, pembelajaran, pelatihan, serta pengalaman kemudian direduksi menjadi karakter seseorang berupa sikap, perilaku, keterampilan, dan pengetahuan yang dipergunakan untuk menyelesaikan pekerjaan secara optimal, efisien, serta efektif sesuai yang diharapkan secara bersama.

Indikator Kompetensi SDM menurut Steven McCartney et al. (2021):

1. Kompetensi yang paling penting bagi Analis SDM
2. Analis HR memerlukan kompetensi yang berbeda dibandingkan dengan profesional HR yang ada
3. Pentingnya *storytelling* dari perspektif analisis SDM
4. Kompetensi pada HR Analyst
5. Tumpang tindih antara kompetensi Analis SDM dan ilmuwan data

Kompetensi karyawan juga mempengaruhi seberapa baik kinerja karyawan. Kapasitas untuk melakukan aktivitas yang terkait dengan bidang pekerjaan seseorang, termasuk pengetahuan, kemampuan, dan kemauan untuk bekerja sesuai dengan standar yang ditetapkan, disebut sebagai kompetensi. Kompetensi adalah kumpulan kemampuan, pengetahuan, dan tindakan yang dapat dirasakan. dan diterapkan sebagai hal penting bagi efektivitas organisasi dan pegawai serta keberhasilan kontribusi pegawai terhadap organisasi. Agar karyawan berhasil dan bekerja dengan baik dalam jangka panjang, mereka juga harus memiliki keterampilan atau kompetensi yang diperlukan. Peningkatan kinerja individu pegawai memberikan kontribusi terhadap kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan, tercermin dari peningkatan produktifitas. Dalam manajemen kinerja, kompetensi memainkan peran yang lebih penting dalam dimensi perilaku individu ketika beradaptasi di tempat kerja. Kompetensi kinerja dapat didefinisikan sebagai perilaku pegawai yang memiliki kinerja, konsistensi, dan efektivitas yang sempurna dibandingkan dengan pekerja yang kinerjanya setara dengan rata-rata. Rivai dan Sagala (2011) dalam Rosmaini & Tanjung

(2019) menyampaikan kompetensi, menurut definisi, keinginan dan kapasitas untuk mempengaruhi orang melalui persuasi dan teknik mempengaruhi lainnya. Firmansyah (2020) menyebutkan bahwa penguatan kompetensi sangat penting untuk memperkuat kelayakan karyawan dan meningkatkan kinerja pekerja. Ini menyiratkan bahwa ekspektasi kinerja karyawan yang lebih tinggi sesuai dengan peningkatan keahlian staf. Faktor utama yang sering digunakan untuk menentukan apakah seseorang akan menduduki posisi manajer profesional, manajerial, atau senior adalah kompetensi. Kompetensi menurut Richard Oliver (2021) Seseorang yang secara langsung dapat mempengaruhi orang lain atau meramalkan kinerja yang lebih baik memiliki sifat penting dari kompetensi. Menurut Mulia & Saputra (2020) kompetensi adalah kemampuan menjalankan tugas atau pekerjaan berdasarkan pengetahuan, memiliki pengetahuan dan dorongan dari individu dengan sikap yang tepat dapat membantu seseorang melakukan suatu pekerjaan atau tugas secara efektif dan efisien. Salah satu faktor yang menentukan kinerja seseorang baik buruknya adalah kompetensi. Menurut Spencer dalam Sitompul et al. (2021) kompetensi adalah kualitas yang dilihat dan dirasakan seseorang jadikan itu cara berpikir dan berperilaku dalam segala hal dan dalam panjang.

Dari penelitian Firmansyah (2020) mendemonstrasikan bagaimana kompetensi mempengaruhi seberapa baik kinerja personil Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Kepegawaian Kota Tasikmalaya. Lalu penelitian Syah et al. (2021) menunjukkan bahwa kompetensi memiliki dampak yang cukup besar pada *output* pekerja dengan banyak pengalaman. Mulia & Saputra (2020) memperoleh kesimpulan bahwa kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota

Padang dipengaruhi secara positif oleh kompetensi. Beberapa peneliti telah melakukan studi tentang hubungan antara kompetensi dan kinerja karyawan, seperti Syah et al. (2021), Rosmaini & Tanjung (2019) dan Firmansyah (2020). Mengingat temuan studi ini menunjukkan hubungan yang menguntungkan antara kompetensi dan kinerja karyawan, maka peneliti menarik kesimpulan sebagai berikut

Berdasarkan uraian di atas maka dugaan sementara yang dapat diambil yaitu:

H1 : Kompetensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM.

2.3 Stimulasi Intelektual *Leadership*

Stimulasi Intelektual dalam hal ini pemimpin senantiasa mengajak anggota organisasi untuk mencari cara yang baru dan mengerjakan sesuatu hal di dalam organisasi. Konsiderasi Individual yakni pemimpin sangat memperhatikan kebutuhan organisasi, pemimpin akan sangat memperhatikan kebutuhan baik psikologis maupun fisiknya, dan pemimpin inspirasional yakni pemimpin yang senantiasa memberikan motivasi yang mampu menginspirasi anggota organisasi untuk senantiasa memberikan kontribusi maksimalnya dalam organisasi dengan kinerja serta pendapat maupun gagasannya.

Stimulasi Intelektual pemimpin perubahan mendorong pengikutnya untuk berpikir kritis, menantang status quo, dan mengembangkan ide-ide baru. Mereka menciptakan lingkungan yang mendukung eksplorasi intelektual, inovasi, dan kreativitas (Bass & Riggio, 2006).

Pemimpin Transformasional tidak hanya menantang status quo tetapi juga mendorong kreativitas untuk mengeksplorasi cara-cara baru dalam melakukan sesuatu dan kesempatan baru untuk belajar di kalangan anggota tim (Shalahuddi). Soegiarto menjelaskan pemimpin dengan karakter intellectual stimulation akan mampu meningkatkan kesadaran pengikutnya untuk memandang masalah dari perspektif yang baru. Dengan karakter stimulasi intelektual akan memungkinkan pemimpin untuk meningkatkan upaya pengikut mereka dalam inovasi dengan mempertanyakan asumsi, membingkai ulang masalah yang telah diketahui, dan menerapkan kerangka kerja dan perspektif yang baru untuk situasi dan tantangan yang telah ada sebelumnya (McCleskey). Yani & Soehardi, menjelaskan bahwa karakteristik stimulasi intelektual menekankan pada tipe *leadership* yang berupaya mendorong bawahan untuk berfikir inovasi, kreatif dengan metode atau cara-cara yang baru.

Perilaku pimpinan dalam menciptakan ide-ide baru untuk menciptakan kemajuan pada sebuah organisasi serta menjadi pimpinan yang mampu mempengaruhi bawahan untuk dapat menemukan perspektif baru yang diharapkan dapat menjadi pemecahan masalah yang sedang atau akan dihadapi oleh sebuah organisasi. Pemimpin yang memiliki stimulus intelektual mampu mengembangkan kompetensi pengikutnya dengan cara memberikan tantangan dan berbagai pertanyaan agar pengikutnya selalu berusaha untuk mencari cara-cara baru dalam melakukan suatu pekerjaan. Dengan begitu pengikutnya tidak hanya melakukan pekerjaan sebagai rutinitas saja, melainkan memaknainya sebagai

ajang untuk mengasah keterampilan dan kemampuan secara terus menerus untuk mencapai pribadi yang ulet dan tangguh.

Stimulasi intelektual adalah karakter pemimpin transformasional yang mampu mendorong bawahannya untuk memecahkan masalah secara cermat dan rasional serta merangsang bawahannya untuk selalu kreatif dan inovatif (Bunbaban et al., 2022). Berikut indikator stimulasi intelektual *leadership* :

1. Rasional
2. Cermat
3. Kreatif
4. Inovatif

Penelitian Yunina & Pujiyanto (2024) dan Adawiyah & Sopiah (2023) menghasilkan temuan stimulasi intelektual *leadership* berpengaruh terhadap kinerja SDM. Intellectual Stimulation merupakan salah satu elemen kunci dari kepemimpinan transformasional. Hal ini menyoroti kemampuan seorang pemimpin untuk merangsang kreativitas, inovasi dan pemikiran kritis dalam timnya. Inovasi yang dilakukan yaitu adanya pendampingan pengembangan merupakan langkah strategis dalam meningkatkan potensi ekonomi lokal. Pemimpin sangat cakap dan akan terus berupaya meningkatkan kepemimpinannya. Hal ini dapat mencakup evaluasi kebijakan dan program yang ada, mendengarkan masukan masyarakat, dan menanggapi dinamika perubahan sosial dan ekonomi. Berkomitmen terhadap perbaikan berkelanjutan mencari cara untuk meningkatkan efisiensi pelayanan publik, mendorong transparansi, dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pengambilan keputusan. Hal ini

merupakan langkah penting untuk memastikan para pemimpin bersikap responsif dan mempertimbangkan kebutuhan desa.

H2 : Stimulasi Intelektual Leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM.

2.4 Kapabilitas ICT

Kapabilitas ICT adalah kemampuan organisasi untuk mendapatkan, menerapkan, memadukan, dan membentuk sumber daya TI untuk menunjang dan mengoptimalkan strategi bisnis dan proses bisnis serta untuk menciptakan nilai bisnis yang dikenal sebagai kapabilitas TI / IT Capability (Ambarwati et al., 2023; Putri, 2022).

Pengukuran tingkat kapabilitas dengan menilai kondisi saat ini dan kondisi yang diharapkan. Berdasarkan pengukuran yang telah dilakukan terdapat kesenjangan sehingga perlu dilakukan perbaikan dan pengembangan aspek yang belum dipenuhi, kemudian dalam memenuhi pengembangan aspek serta mendapatkan saran perbaikan yang diperlukan ia mengacu pada kerangka kerja (Kholidah, 2023).

Indikator menurut Martono (2023), mengemukakan bahwa kapabilitas teknologi informasi terdiri dari tiga indikator, yakni : pengetahuan teknologi informasi, operasi teknologi informasi, dan infrastruktur teknologi informasi. Adapun penjelasan penjelasan dari ketiga indikator tersebut adalah sebagai berikut

:

- a) Pengetahuan teknologi informasi (IT Knowledge) merupakan tingkat kesadaran dari manfaat teknologi informasi serta pengetahuan dan keterampilan teknologi informasi karyawan.
- b) Operasi teknologi informasi (IT Operations) berhubungan dengan tingkat penggunaan teknologi informasi dalam kegiatan bisnis perusahaan, atau transformasi kegiatan dalam rangka meningkatkan penggunaan teknologi informasi.
- c) Infrastruktur teknologi informasi (IT Infrastructure) mencakup perangkat keras, perangkat lunak dan staf pendukung, atau alat dan sumber daya yang berkontribusi

Penelitian Aslamsyah & Anshar (2023) dan Amalia et al. (2023) menghasilkan temuan kapabilitas ICT berpengaruh terhadap kinerja SDM. Teknologi informasi serta komunikasi ialah aplikasi ataupun perangkat untuk komunikasi, seperti: sistem satelit, ponsel, komputer, serta perangkat keras serta perangkat lunak jaringan, antara lain, serta berbagai macam aplikasi serta layanan yang terkait, seperti konferensi video serta instruksi online. ICT juga mencakup aplikasi berbasis Android yang diimplementasikan. Kompetensi TIK dipecah menjadi tiga tingkat kemampuan, menurut kerangka kerja : literasi teknologi, memperluas pengetahuan seseorang, serta menghasilkan pengetahuan baru. Kemampuan mendasar TIK dalam memakai teknologi informasi serta komunikasi untuk persiapan ialah literasi teknologi. Kompetensi ini ialah tahapan fundamental yang membutuhkan perubahan politik fundamental sekaligus tahapan yang memungkinkan siswa memakai teknologi baru. Tujuan fase ini ialah untuk

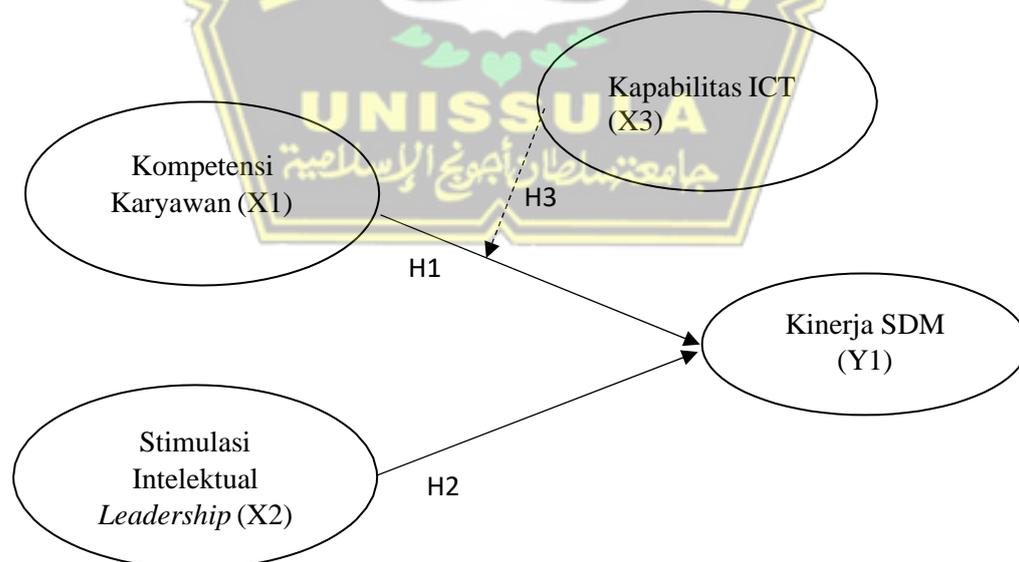
meningkatkan literasi teknologi sehingga mereka bisa memasukkan perangkat TIK ke dalam kurikulum. Untuk memperluas akses, literasi teknologi ini memerlukan fokus pada pemerataan, yang pada gilirannya mengurangi kesenjangan digital (digital divide) serta meningkatkan kemungkinan keberhasilan dalam tiga tahapan pendidikan. Hasil akhir dari tahap literasi ini ialah mengetahui bagaimana memakai teknologi informasi serta komunikasi (TIK) untuk membantu memperoleh teknologi baru.

Uraian diatas menjadi dasar perumusan hipotesis yang menyatakan bahwa:

H3 : Kapabilitas ICT memoderasi hubungan antara kompetensi karyawan terhadap kinerja SDM

2.5 Model Empirik Penelitian

Berdasarkan uraian diatas maka gambar kerangka pikir pada penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Pikir

BAB III

METODE PENELITIAN

Bab ini akan diuraikan mengenai arah dan cara melaksanakan penelitian yang mencakup jenis penelitian, populasi dan sampel, sumber dan jenis data, metode pengumpulan data, variabel dan indikator serta teknis analisis data.

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian yang digunakan adalah Explanatory Study yang sebagai bukti Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kompetensi Karyawan Dan Stimulasi Intelektual *Leadership* Dengan Moderasi Kapabilitas ICT. Penelitian ini merupakan jenis penelitian eksplanasi (*explanatory research*). Menurut Sugiyono (2013) penelitian eksplanasi (*explanatory research*) adalah penelitian yang menjelaskan kedudukan antara variabel-variabel diteliti serta hubungan antara variabel yang satu dengan yang lain melalui pengujian hipotesis yang telah dirumuskan. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif yaitu dikatakan metode kuantitatif karena data penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik.

3.2 Variabel dan Indikator

Variabel dalam penelitian ini adalah kompetensi karyawan (X1), Stimulasi intelektual leadership (X2), Kapabilitas ICT (X3), kinerja karyawan (Y) dengan definisi masing-masing variabel dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 3.1 Definisi Operasional dan Indikator

No	Variabel	Indikator	Sumber	Skala Pengukuran
1	Kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetensi yang paling penting bagi Analis SDM • Analis HR memerlukan kompetensi yang berbeda dibandingkan dengan profesional HR yang ada • Pentingnya storytelling dari perspektif analisis SDM • Kompetensi pada HR Analyst • Tumpang tindih antara kompetensi Analis SDM dan ilmuwan data 	Steven McCartney et al. (2021)	Skala 1-5
2	Stimulasi intelektual <i>leadership</i> adalah karakter transformasional pemimpin yang mampu mendorong bawahannya untuk memecahkan masalah secara cermat dan rasional serta merangsang bawahannya untuk selalu kreatif dan inovatif.	<ul style="list-style-type: none"> • Rasional • Cermat • Kreatif • Inovatif 	Bunbaban et al. (2022)	Skala 1-5
3.	Kapabilitas ICT adalah kapabilitas teknologi informasi didasarkan pada bagaimana kemampuan manajemen dan manusia, kemampuan sumber daya manusia memfasilitasi atau menghambat investasi teknologi informasi, bagaimana teknologi informasi digunakan dalam komunikasi internal dan dengan pemasok, dan kemampuan internet perusahaan.	<ul style="list-style-type: none"> • Pengetahuan teknologi informasi • operasi teknologi informasi • infrastruktur teknologi informasi 	Martono (2023)	Skala 1-5
4.	Kinerja memiliki arti suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Jumlah pekerjaan • Kualitas pekerjaan • Ketepatan waktu • Kemampuan 	Busyeri (2023)	Skala 1-5

sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi dengan tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika yang ada kerjasama

Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran interval dengan ketentuan skornya sebagai berikut :

Sangat Tidak Setuju	1	2	3	4	5	Sangat Setuju
---------------------------	---	---	---	---	---	------------------

Persepsi responden menurut Widodo (2017) mengenai variabel yang diteliti menggunakan kriteria sebar 1,33. Oleh karena itu interpretasi nilai adalah sebagai berikut :

1,00 – 2,33 = rendah

2,34 – 3,66 = sedang

3,67 – 5,00 = tinggi

3.3 Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer adalah data yang didapat dari sumber pertama baik dari individu atau perseorangan, seperti dari pengisian kuesioner yang dilakukan oleh peneliti (Umar, 2011). Dalam penelitian ini sumber data tersebut berasal dari kuesioner yang diberikan kepada 100 responden, kemudian dari hasil pernyataan tersebut dianalisis.

3.4 Metode Pengumpulan data

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah angket atau kuesioner. Angket atau kuesioner merupakan cara pengumpulan data dengan memberikan pertanyaan secara tertulis yang akan dijawab oleh responden, agar peneliti

memperoleh data lapangan/empiris untuk memecahkan masalah penelitian dan menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Supardi, 2017).

3.5 Populasi dan Sampel

3.5.1 Populasi

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2013). Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Bank Indonesia Jawa Tengah yang berjumlah 100 karyawan.

3.5.2 Sampel

Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2013). Arikunto (2010), menyatakan bahwa sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Sampel dalam penelitian ini sebagian karyawan di perusahaan yang diteliti oleh peneliti yaitu Bank Indonesia yang ditentukan menggunakan metode sensus populasi sekaligus responden yang jumlahnya 100 karyawan.

3.6 Teknik Analisis

Karena penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, maka analisisnya menggunakan *Partial Least Square* (PLS). PLS mampu menganalisis variabel penelitian yang digunakan termasuk analisis faktor, analisis regresi, dan analisis jalur pengujian. Di sisi respons, PLS dapat menghubungkan himpunan variabel independen ke variabel dependen ganda. Di sisi prediktor PLS dapat menangani banyak variabel independen, bahkan ketika prediktor menampilkan

multikolinieritas. PLS juga dapat melakukan uji validitas dan uji reliabilitas untuk indikator penelitian yang digunakan. Menurut Ghazali (2012), PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis *covariance* menjadi berbasis varian. PLS merupakan metode alternatif dan yang dapat digunakan untuk mengatasi permasalahan hubungan diantara variabel yang kompleks namun ukuran sampel datanya kecil (30 sampai 100), mengingat SEM memiliki ukuran sampel data minimal 100 (Hair et al., 2019). PLS menggunakan *software* diantaranya *SmartPLS*, *WordPLS*, *PLS-Graph* dan *VisualGraph*.

Dalam penelitian ini akan menggunakan *SmartPLS* dan menggunakan dua langkah pendekatan yaitu analisis faktor konfirmatori dan menguji model struktural. Teknik penelitian ini menggunakan PLS dan ada dua tahap, yaitu:

1. Uji *measurement model* yaitu menguji validitas dan reliabilitas konstruk masing-masing indikator.
2. Uji *structural model* yang bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antar variabel antara konstruk-konstruk yang diukur dengan menggunakan unit t dari PLS.

3.6.1 Model Measurement (Outer Model)

Analisis *Outer Model* digunakan untuk menguji *validitas* dan *reliabilitas*. Pengujian model pengukuran *Outer Model* menentukan bagaimana variabel laten. Evaluasi *Outer Model*, dengan menguji *internal consistency reliability* (*cronbach alpha* dan *composite reliability*), *covergent validity* (indikator *reability* dan AVE), dan *discriminant validity* (*Fornell Lacker*, *Cross Loading*, dan HTMT). Uji yang dilakukan pada *Outer Model* yaitu :

1. Uji Validitas

Prosedur pengujian *Convergent Validity* dengan mengkorelasi skor (komponen skor) dengan *construct score* yang kemudian menghasilkan nilai *loading factor*. Nilai *loading factor* pada indikator dikatakan tinggi jika hasilnya $> 0,7$. Dalam hasil penelitian yang lain terdapat hasil nilai *loading factor* $> 0,4$ dan itu juga masih dikatakan sesuai kriteria dan masih dapat diterima. Dapat dikatakan berkorelasi jika nilai *loading factor* lebih dari 0,4 dengan konstruk yang ingin di ukur (Ghozali & Latan, 2015). Dengan demikian, nilai *loading factor* yang kurang dari 0,4 harus di eliminasi dari model karena tidak sesuai dengan kriteria analisis pada PLS.

- a. Average Variance Extracted (AVE) diharapkan $> 0,5$ menunjukkan ukuran *Convergent Validity* yang baik. Fornell dan Lacker (1981) dalam model yang memadai, AVE harus lebih besar dari 0,5 (Chin, 1998) serta lebih besar dari *cross loading*, yang berarti faktor harus menjelaskan setidaknya setengah dari varian masing-masing indikator. Maka nilai AVE dapat dikatakan dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah varian indikatornya harus menggunakan kriteria nilai minimal 0,5 yang menunjukkan ukuran *Convergent Validity* dapat dikatakan baik.
- b. *Discriminant Validity* merupakan nilai *cross loading* yang berguna untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai yaitu dengan membandingkan nilai *loading* dengan konstruk yang lain. Secara tradisional, para peneliti mengandalkan dua ukuran validitas diskriminan

yaitu menggunakan *Fornell-Larcker* dan HTMT (*heterotrait monotrait ratio of correlations*) (Henseler et al., 2015). Dalam *Fornell-Larcke*, nilai *root of AVE square* (diagonal) lebih besar dari semua nilai, dan nilai HTMT kurang dari 1. Ukuran dalam menentukan *discriminant validity* adalah dengan cara melihat nilai akar AVE harus lebih tinggi dari nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya atau nilai AVE harus lebih tinggi dari kuadrat nilai korelasi antar konstruk.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan hasil atau pengukuran yang dapat dipercaya serta memberikan hasil pengukuran serta hasilnya konsisten. Dalam pengukuran tingkat reliabilitas menggunakan koefisien alfa atau *cronbachs alpha* dan *composite reliability*. Hasil nilai pada *cronbachs alpha* cenderung memiliki kemampuan memprediksi yang lebih rendah dibandingkan *Composite Reability (CR)*. Keandalan komposit bervariasi antara 0 dan 1, dengan nilai yang lebih tinggi menunjukkan tingkat keandalan yang lebih tinggi. Ini umumnya ditafsirkan dengan cara yang sama dengan *alpha cronbach*. Secara khusus nilai-nilai keandalan komposit 0,60 - 0,70. Nilai batas $> 0,7$ dapat diterima, dan nilai $> 0,8$ sangat memuaskan ini adalah kriteria hasil interpretasi *Composite Reability (CR)* sama dengan *cronbac's alpha*.

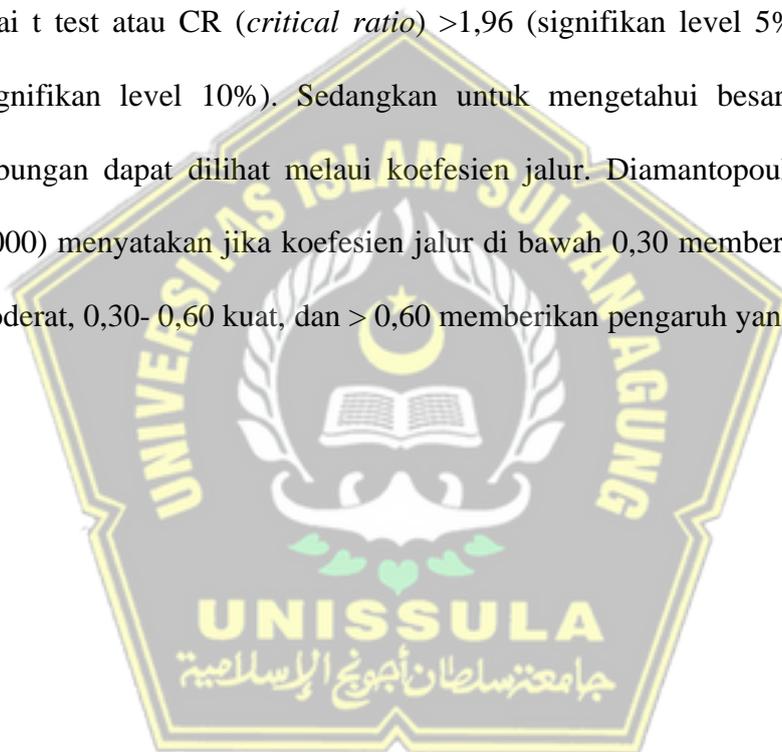
3.6.2 Model Structural (Inner Model)

Tujuan dari uji ini adalah melihat korelasi antara konstruk yang di ukur yang merupakan uji t dari *partial least square*. Beberapa uji model *structural* yaitu:

1. Dapat diukur menggunakan nilai R^2 adalah koefisien determinasi pada konstruk endogen. R^2 seberapa besar pengaruh antar variabel. Menurut Ghozali (2012), nilai *R square* sebesar 0,67 untuk hasil kuat, 0,33 hasil moderat, dan 0,19 hasil lemah. R^2 disini akan dianggap memiliki kekuatan atau afek sedang. Namun, apa yang “tinggi” relatif terhadap bidang: nilai 0,25 dapat dianggap tinggi jika keadaan seni dalam subjek dan bidang yang diberikan sebelumnya menyebabkan nilai lebih rendah.
2. *Effect Size (F-square)*, mengevaluasi *Effect Size (F²)* selain mengevaluasi nilai R^2 dari semua konstruk endogen, perubahan nilai R^2 ketika konstruk eksogen tertentu dihilangkan dari model dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah konstruk yang dihilangkan memiliki dampak substantif pada konstruk endogen, ukuran ini di anggap sebagai ukuran efek F^2 . Pedoman untuk menilai F^2 adalah bahwa nilai 0,02, 0,015, dan 0,35 masing-masing mewakili efek kecil, sedang, dan besar (Cohen et al., 1998) dari variabel laten eksogen. Nilai ukuran efek kurang dari 0,02 menunjukkan bahwa tidak ada efek.
3. Pengujian lain dengan pengukuran struktural adalah Q^2 *predictive relevance* yang berfungsi untuk memvalidasi model. Pengukuran ini cocok jika variabel laten endogen memiliki model pengukuran reflektif. Q^2 juga dikenal sebagai Stone-Geisser Q^2 , setelah penulisnya (Stone, 1974; Geisser, 1974; untuk konteks PLS. Hanya berlaku untuk faktor endogen yang dimodelkan secara reflektif, Q^2 lebih besar dari 0 berarti bahwa model PLS-SEM merupakan prediksi dari variabel endogen yang diberikan di bawah pengawasan dengan token yang sama, Q^2 dengan nilai 0 atau negatif menunjukkan model tersebut

tidak relevan dengan prediksi model diberikan faktor endogen

4. Uji hipotesis, *Estimate for Path Coefficients* merupakan nilai koefisien besarnya hubungan atau pengaruh dilakukan dengan prosedur *bootstrapping*. Ghozali (2012), berpendapat bahwa apabila nilai signifikan p value $< 0,05$ dan nilai signifikansi 5% *Path Coefficients* dinilai signifikan apabila nilai t-statistik $> 1,96$ (Hair et al., 2019). Dengan nilai yang dianggap signifikan jika nilai t test atau CR (*critical ratio*) $> 1,96$ (signifikan level 5%) dan $> 1,65$ (signifikan level 10%). Sedangkan untuk mengetahui besarnya pengaruh hubungan dapat dilihat melalui koefisien jalur. Diamantopoulos & Siguaw (2000) menyatakan jika koefisien jalur di bawah 0,30 memberikan pengaruh moderat, 0,30- 0,60 kuat, dan $> 0,60$ memberikan pengaruh yang sangat kuat.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Karakteristik Responden

Penyajian hasil penelitian berdasarkan data yang dikumpulkan dari responden. Data primer diperoleh dari hasil jawaban responden pada kuesioner penelitian yang disebar. Kuesioner dibentuk dalam google formulir yang dapat diakses melalui link dan QR code untuk mempermudah penyebaran dan perolehan data dari responden. Kuesioner disebar secara online melalui aplikasi Whatsapp maupun secara langsung kepada responden karyawan Bank Indonesia Provinsi Jawa Tengah. Penentuan responden menggunakan metode sensus populasi sekaligus responden. Berdasarkan kuesioner yang telah dikumpulkan dari 100 orang responden, deskripsi karakteristik responden yang dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin, usia dan pekerjaan ditampilkan pada tabel berikut:

Tabel 4.1 Karakteristik Responden

No	Karakteristik Responden	Keterangan	Frekuensi	Presentase
1	Jenis Kelamin	Laki-Laki	54	54%
		Perempuan	46	46%
		Total	100	100%
2	Usia	< 25 Tahun	1	1%
		26 s/d 35 Tahun	31	31%
		36 s/d 45 Tahun	41	41%
		46 s/d 55 Tahun	26	26%
		> 56 Tahun	1	1%
		Total	100	100%
3	Masa Dinas Pangkat	< 1 Tahun	20	20%
		2 s/d 5 Tahun	33	33%
		6 s/d 10 Tahun	16	16%

		11 s/d 15 Tahun	22	22%
		> 16 Tahun	9	9%
		Total	100	100%
4	Jabatan	Kepala	19	19%
		Analisis	12	12%
		Ekonom Ahli	9	9%
		Administrator	25	25%
		Asisten	26	26%
		Pegawai	2	2%
		Pengawas	4	4%
		Penyelia	3	3%
		Total	100	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Tabel 4.1. tersebut menunjukkan pada karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dari 100 responden sebanyak 54 (54%) responden merupakan laki-laki, sementara 46 (46%) responden merupakan perempuan. Kemudian karakteristik responden berdasarkan usia, dari 100 responden pada kelompok usia 36-45 tahun yaitu sebanyak 41 (41%) responden, kemudian disusul kelompok usia 26-35 tahun sebanyak 31 (31%), usia 46-55 tahun sebanyak 26 (26%), usia < 25 tahun sebanyak 1 (1%) dan usia > 56 tahun sebanyak 1 (1%).

Berdasarkan masa dinas, mayoritas responden adalah Karyawan/Pegawai dengan masa dinas paling lama yaitu 2 s/d 5 tahun sebanyak 33 responden (33%), masa dinas 11 s/d 15 tahun sebanyak 22 responden (22%), masa dinas < 1 tahun sebanyak 20 responden (20%), masa dinas 6 s/d 10 tahun sebanyak 16 responden (16%), dan masa dinas > 16 tahun sebanyak 9 responden (9%). Selanjutnya kepada karyawan Bank Indonesia dengan posisi jabatan Asisten sebanyak 26 responden (26%), dengan posisi jabatan Administrator sebanyak 25 responden (25%), dengan posisi jabatan Kepala sebanyak 19 responden (19%),

dengan posisi jabatan Analis sebanyak 12 responden (12%), dengan posisi jabatan Ekonom Ahli sebanyak 9 responden (9%), dengan posisi jabatan Pengawas sebanyak 4 responden (4%), dengan posisi jabatan Penyelia sebanyak 3 responden (3%), dan posisi jabatan sebagai pegawai sebanyak 2 responden (2%).

4.2 Deskripsi Variabel

Deskripsi variabel penelitian ini mendeskripsikan gambaran umum tanggapan responden secara rata-rata terhadap setiap item indikator variabel dalam kuesioner penelitian. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan skala bertingkat dari Sangat Tidak Setuju (STS) sampai dengan Sangat Setuju (SS) dengan skor terendah 1 dan skor tertinggi 5. Pengelompokan kategori sangat rendah = 1 – 1.80, kategori rendah = 1.81 – 2.60, kategori sedang = 2.61 – 3.40, kategori tinggi = 3.41 – 4.20, dan kategori sangat tinggi = 4.21 – 5.00 (Umar, 2011).

4.2.1 Deskripsi Kinerja SDM

Tanggapan responden terhadap kuesioner penelitian pada lima indikator variabel Kinerja Karyawan secara rata-rata adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan

Kode	Item Indikator	Mean	Kategori
KI1	Saya rasa Jumlah pekerjaan saya sesuai dengan kemampuan saya	3,97	Tinggi
KI2	Saya memiliki Kualitas pekerjaan yang mumpuni	3,92	Tinggi
KI3	Saya selalu datang tepat waktu di kantor dan mengerjakan tugas tepat waktu	3,93	Tinggi
KI4	Saya memiliki Kemampuan kerja sama yang baik ketika saya bekerja	3,40	Tinggi
Rata-rata Keseluruhan Item Indikator		3,81	Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.2. tersebut menunjukkan secara keseluruhan rata-rata tanggapan responden pada variabel Kinerja Karyawan diperoleh nilai sebesar 3,81 termasuk dalam kategori tinggi dan pada semua item indikator termasuk dalam kategori tinggi. Item indikator “Saya rasa Jumlah pekerjaan saya sesuai dengan kemampuan saya” dengan nilai sebesar 3,97, item indikator “Saya selalu datang tepat waktu di kantor dan mengerjakan tugas tepat waktu” dengan nilai sebesar 3,93, item indikator “Saya memiliki Kualitas pekerjaan yang mumpuni” dengan nilai sebesar 3,92, item indikator “Saya memiliki Kemampuan kerja sama yang baik ketika saya bekerja” dengan nilai sebesar 3,40. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum kinerja karyawan Bank Indonesia dapat dikatakan baik atau tinggi dengan diukur melalui beberapa indikator antara lain jumlah pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, kehadiran dan kemampuan kerja sama (Rahmadani & Sampeliling, 2023).

4.2.2 Deskripsi Kompetensi SDM

Tanggapan responden terhadap kuesioner penelitian pada lima indikator variabel Kompetensi Karyawan secara rata-rata adalah sebagai berikut:

Tabel 4.3 Deskripsi Kompetensi Karyawan

Kode	Item Indikator	Mean	Kategori
KO1	Saya merasa Kompetensi hal yang paling penting bagi Analisis SDM	3,13	Sedang
KO2	Saya merasa bahwa Analisis HR memerlukan kompetensi yang berbeda dibandingkan dengan profesional HR yang ada	3,52	Tinggi
KO3	Saya merasa pentingnya storytelling dari perspektif analisis SDM	3,51	Tinggi
KO4	Saya merasa perlu analisis kekurangan pada kompetensi pada HR Analyst	3,96	Tinggi

KO5	Saya merasa terdapat tumpang tindih antara kompetensi Analis SDM dan ilmuwan data	4,03	Tinggi
Rata-rata Keseluruhan Item Indikator		3,63	Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.3. tersebut menunjukkan secara keseluruhan rata-rata tanggapan responden pada variabel Kompetensi Karyawan diperoleh nilai sebesar 3,63 termasuk dalam kategori tinggi dan pada semua item indikator termasuk dalam kategori tinggi. Item indikator “Saya merasa terdapat tumpang tindih antara kompetensi Analis SDM dan ilmuwan data” dengan nilai sebesar 4,03, item indikator “Saya merasa perlu analisis kekurangan pada kompetensi pada HR Analyst” dengan nilai sebesar 3,96, item indikator “Saya merasa bahwa Analis HR memerlukan kompetensi yang berbeda dibandingkan dengan profesional HR yang ada” dengan nilai sebesar 3,52, item indikator “Saya merasa pentingnya storytelling dari perspektif analisis SDM” dengan nilai sebesar 3,51, item indikator “Saya merasa Kompetensi hal yang paling penting bagi Analis SDM” dengan nilai sebesar 3,13. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum karyawan Bank Indonesia telah memiliki kompetensi yang baik atau tinggi dengan diukur melalui beberapa indikator antara lain Pengetahuan (*knowledge*, Pemahaman (*understanding*), Kemampuan/ Keterampilan (*skill*), Nilai (*value*) Sikap (*attitude*), dan Minat (*interest*) (Hidayat et al., 2022).

4.2.3 Deskripsi Stimulasi Intelektual *Leadership*

Tanggapan responden terhadap kuesioner penelitian pada lima indikator variabel Stimulasi Intelektual *Leadership* secara rata-rata adalah sebagai berikut:

Tabel 4.4 Deskripsi Variabel Stimulasi Intelektual *Leadership*

Kode	Item Indikator	Mean	Kategori
ST1	Saya merasa Stimulasi intelektual <i>leadership</i>	4,1	Tinggi

	unsur pimpinan saat ini sudah Rasional		
ST2	Saya merasa Stimulasi intelektual <i>leadership</i> unsur pimpinan saat ini sudah cermat	4,12	Tinggi
ST3	Saya merasa Stimulasi intelektual <i>leadership</i> unsur pimpinan saat ini sudah kreatif	3,89	Tinggi
ST4	Saya merasa Stimulasi intelektual <i>leadership</i> unsur pimpinan saat ini sudah inovatif	3,85	Tinggi
Rata-rata Keseluruhan Item Indikator		3,99	Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.4. tersebut menunjukkan secara keseluruhan rata-rata tanggapan responden pada variabel Stimulasi Intelektual *Leadership* diperoleh nilai sebesar 3,99 termasuk dalam kategori tinggi dan pada semua item indikator termasuk dalam kategori tinggi. Item indikator “Saya memiliki Pengetahuan (*knowledge*) yang bagus” dengan nilai sebesar 3,13, item indikator “Saya membutuhkan Pemahaman (*understanding*) yang baik” dengan nilai sebesar 3,52, item indikator “Saya memerlukan Kemampuan/Keterampilan (*skill*)” dengan nilai sebesar 3,51, , item indikator “Saya memiliki Nilai (*value*) yang baik” dengan nilai sebesar 3,96, item indikator “Saya memiliki Sikap (*attitude*) yang bagus di tempat kerja” dengan nilai sebesar 4,03 dan item indikator “Saya memiliki Minat (*interest*) sesuai pekerjaan saya” dengan nilai sebesar 4,04. Item indikator “Saya merasa Stimulasi intelektual *leadership* saya sudah rasional” dengan nilai sebesar 4,1, item indikator “Saya merasa Stimulasi intelektual *leadership* saya sudah cermat” dengan nilai sebesar 4,12, item indikator “Saya merasa Stimulasi intelektual *leadership* saya sudah kreatif” dengan nilai sebesar 3,89, dan item indikator “Saya merasa Stimulasi intelektual *leadership* saya sudah inovatif” dengan nilai sebesar 3,85. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum Stimulasi Intelektual *Leadership* karyawan Bank Indonesia dapat dikatakan baik atau tinggi

dengan diukur melalui beberapa indikator antara lain Rasional, cermat, kreatif dan inovatif (Bunbaban et al., 2022).

4.2.4 Deskripsi Kapabilitas ICT

Tanggapan responden terhadap kuesioner penelitian pada lima indikator variabel Kapabilitas ICT secara rata-rata adalah sebagai berikut:

Tabel 4.5 Deskripsi Kapabilitas ICT

Kode	Item Indikator	Mean	Kategori
KA1	Saya merasa pengetahuan teknologi informasi (IT <i>Knowledge</i>) dengan tingkat kesadaran dari manfaat teknologi informasi serta pengetahuan dan keterampilan teknologi informasi karyawan sudah baik diterapkan di Perusahaan	3,84	Tinggi
KA2	Saya merasa kemampuan saya dalam mengoperasikan teknologi informasi berhubungan dengan tingkat penggunaan teknologi informasi dalam kegiatan bisnis perusahaan, atau transformasi kegiatan dalam rangka meningkatkan penggunaan teknologi informasi sudah baik	3,86	Tinggi
KA3	Saya merasa kemampuan infrastruktur teknologi informasi mencakup perangkat keras, perangkat lunak dan staf pendukung, atau alat dan sumber daya yang berkontribusi sudah baik	3,90	Tinggi
Rata-rata Keseluruhan Item Indikator		3,87	Tinggi

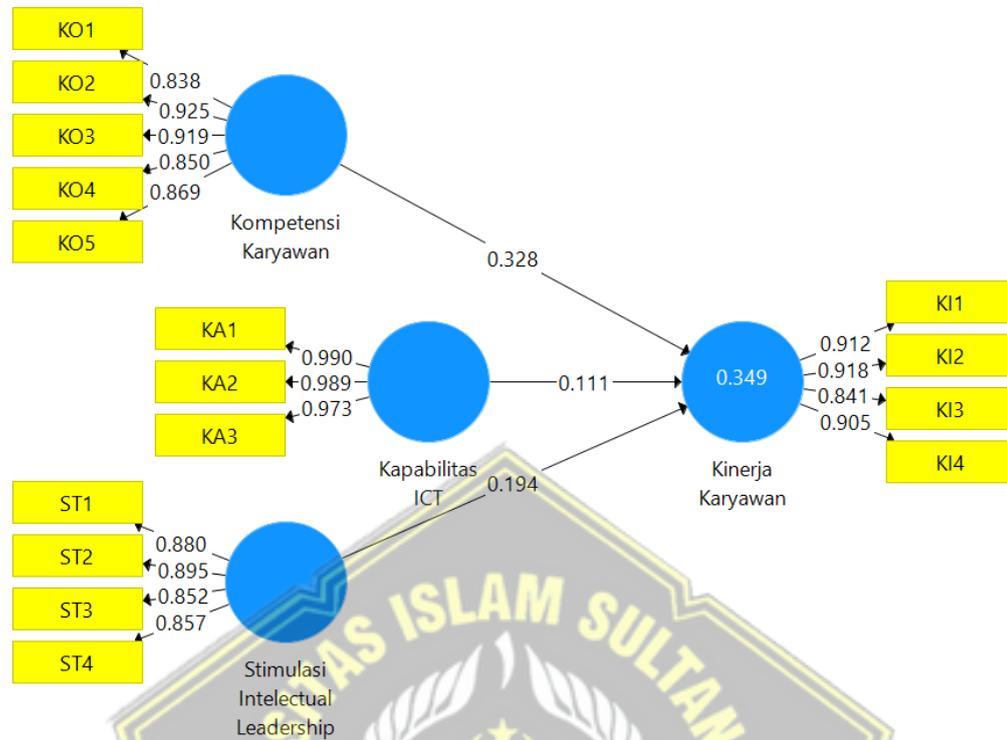
Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.5. tersebut menunjukkan secara keseluruhan rata-rata tanggapan responden pada variabel Kapabilitas ICT diperoleh nilai sebesar 3,87 termasuk dalam kategori tinggi dan pada semua item indikator termasuk dalam kategori tinggi. Item indikator “Saya merasa kemampuan infrastruktur teknologi informasi mencakup perangkat keras, perangkat lunak dan staf pendukung, atau alat dan sumber daya yang berkontribusi sudah baik” dengan nilai sebesar 3,90, item indikator “Saya merasa kemampuan saya dalam mengoperasikan teknologi informasi berhubungan dengan tingkat penggunaan teknologi informasi dalam

kegiatan bisnis perusahaan, atau transformasi kegiatan dalam rangka meningkatkan penggunaan teknologi informasi sudah baik” dengan nilai sebesar 3,86, item indikator “Saya merasa pengetahuan teknologi informasi (IT *Knowledge*) dengan tingkat kesadaran dari manfaat teknologi informasi serta pengetahuan dan keterampilan teknologi informasi karyawan sudah baik diterapkan di Perusahaan” dengan nilai sebesar 3,84 dan item indikator “Saya merasa Kapabilitas ICT dalam melakukan pemantauan dan kontrol terhadap kinerja layanan sudah baik ” dengan nilai sebesar 4,04. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum kapabilitas ICT karyawan Bank Indonesia dapat dikatakan baik atau tinggi dengan diukur melalui beberapa indikator antara lain pengetahuan pegawai tentang teknologi informasi, operasi teknologi informasi, dan infrastruktur teknologi informasi (Martono, 2023).

4.3 Pengujian Outer Model

Data yang telah terkumpul dari jawaban responden pada kuesioner penelitian kemudian dilakukan analisis *Partial Least Squares* (PLS) yang merupakan model *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan perangkat lunak SmartPLS versi 3.0. Berikut *outer model* tampak pada gambar berikut:



Gambar 4.1 Outer Model

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

4.3.1 Pengujian Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Uji validitas konvergen dilakukan dengan menggunakan SmartPLS Versi 3.0 dan dievaluasi berdasarkan nilai loading factor atau nilai AVE (*Average Variance Extract*) dari setiap indikator. Suatu indikator dapat dianggap memenuhi validitas konvergen dan memiliki tingkat validitas yang tinggi ketika nilai outer loadings $> 0,70$. Validitas konstruk juga dievaluasi melalui nilai AVE $> 0,50$ dinyatakan valid.

Tabel 4.6 Karakteristik Responden

Variabel	Item Indikator	Outer Loading	Keterangan	Nilai AVE	Keterangan
Kapabilitas ICT	KA1	0,990	Valid	0,968	Valid
	KA2	0,989	Valid		
	KA3	0,973	Valid		
Kinerja Karyawan	KI1	0,912	Valid	0,800	Valid

	KI2	0,918	Valid		
	KI3	0,841	Valid		
	KI4	0,905	Valid		
Kompetensi Karyawan	KO1	0,838	Valid	0,776	Valid
	KO2	0,925	Valid		
	KO3	0,919	Valid		
	KO4	0,850	Valid		
	KO5	0,869	Valid		
Stimulasi Intelektual Leadership	ST1	0,880	Valid	0,759	Valid
	ST2	0,895	Valid		
	ST3	0,852	Valid		
	ST4	0,857	Valid		

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.6. tersebut menunjukkan bahwa semua indikator memiliki nilai *outer loadings* > 0,70 dan nilai AVE > 0,50 sehingga memenuhi kriteria valid yang menandakan bahwa validitas konvergen dari semua variabel tersebut memenuhi standar baik. Secara keseluruhan semua item pengukuran tersebut valid mencerminkan pengukuran variabel dalam penelitian ini.

Diantara keempat item pengukuran variabel Kapabilitas ICT, item pengukuran KA1, KA2, dan KA3 memiliki nilai *outer loadings* tinggi yang mewakili variasi pengukuran data dengan nilai 0,990, 0,989 dan 0,973. Hal ini menunjukkan ketiga item tersebut yaitu terkait “Saya merasa pengetahuan teknologi informasi (IT *Knowledge*) dengan tingkat kesadaran dari manfaat teknologi informasi serta pengetahuan dan keterampilan teknologi informasi karyawan sudah baik diterapkan di Perusahaan”, “Saya merasa kemampuan saya dalam mengoperasikan teknologi informasi berhubungan dengan tingkat penggunaan teknologi informasi dalam kegiatan bisnis perusahaan, atau transformasi kegiatan dalam rangka meningkatkan penggunaan teknologi informasi sudah baik” dan “Saya merasa kemampuan infrastruktur teknologi

informasi mencakup perangkat keras, perangkat lunak dan staf pendukung, atau alat dan sumber daya yang berkontribusi sudah baik” sangat mencerminkan pengukuran kapabilitas ICT.

Diantara kelima item pengukuran variabel Kinerja Karyawan, item pengukuran KI1, KI2, KI3 dan KI4 memiliki nilai *outer loadings* sangat tinggi yang mewakili variasi pengukuran data dengan nilai 0,912, 0,918, 0,841 dan 0,905. Hal ini menunjukkan keempat item tersebut yaitu terkait “Saya rasa Jumlah pekerjaan saya sesuai dengan kemampuan saya”, “Saya memiliki Kualitas pekerjaan yang mumpuni”, “Saya selalu datang tepat waktu di kantor dan mengerjakan tugas tepat waktu” dan “Saya memiliki Kemampuan kerja sama yang baik ketika saya bekerja” sangat mencerminkan pengukuran peningkatan Kinerja Karyawan.

Diantara kelima item pengukuran variabel Kompetensi Karyawan, item pengukuran KO1, KO2, KO3, KO4 dan KO6 memiliki nilai *outer loadings* tinggi yang mewakili variasi pengukuran data dengan nilai 0,838, 0,925, 919, 0,850 dan 0,869. Hal ini menunjukkan kelima item tersebut yaitu terkait "Saya merasa Kompetensi hal yang paling penting bagi Analis SDM", “Saya merasa bahwa Analis HR memerlukan kompetensi yang berbeda dibandingkan dengan profesional HR yang ada”, “Saya merasa pentingnya *storytelling* dari perspektif analisis SDM”, “Saya merasa perlu analisis kekurangan pada kompetensi pada HR Analyst”, “Saya merasa terdapat tumpang tindih antara kompetensi Analis SDM dan ilmuwan data” sangat mencerminkan pengukuran peningkatan Kompetensi Karyawan.

Diantara keempat item pengukuran variabel Stimulasi Intelektual *Leadership*, item pengukuran ST2 memiliki nilai *outer loadings* tinggi yang mewakili variasi pengukuran data dengan nilai 0,880, 0,895, 0,852 dan 0,857. Hal ini menunjukkan dua item tersebut yaitu terkait “Saya merasa Stimulasi intelektual *leadership* unsur pimpinan saat ini sudah Rasional”, “Saya merasa Stimulasi intelektual *leadership* unsur pimpinan saat ini sudah cermat”, “Saya merasa Stimulasi intelektual *leadership* unsur pimpinan saat ini sudah kreatif” dan “Saya merasa Stimulasi intelektual *leadership* unsur pimpinan saat ini sudah inovatif” sangat mencerminkan pengukuran Stimulasi Intelektual *Leadership*.

4.3.2 Pengujian Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Uji validitas diskriminan dilakukan dengan menggunakan SmartPLS Versi 3.0 dan dievaluasi berdasarkan nilai *Fornell-Larcker* kriteria dengan membandingkan antara akar AVE (nilai diagonal) > nilai korelasi antar konstruk. Kedua, dengan melihat nilai *cross loadings* dari indikator konstruk yang dianggap memadai jika minimal mencapai 0,7 atau melihat nilai *cross loadings* dari setiap indikator pada konstraknya dan membandingkannya dengan *loading* indikator pada konstruk lain. Indikator harus memiliki loading yang lebih tinggi pada konstruk yang dimaksud dibandingkan dengan konstruk lain untuk memenuhi kriteria validitas diskriminan. Hasil uji validitas diskriminan sebagaimana tabel berikut:

Tabel 4.7 Uji Validitas Diskriminan Nilai Fornell-Larcker

Variabel	Kapabilitas ICT	Kinerja Karyawan	Kompetensi Karyawan	Stimulasi Intelektual Leadership
Kapabilitas ICT	0,984			
Kinerja Karyawan	0,498	0,895		
Kompetensi Karyawan	0,671	0,563	0,881	

Stimulasi Intelektual Leadership	0,863	0,562	0,832	0,871
----------------------------------	-------	-------	-------	-------

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.7. tersebut menunjukkan bahwa semua nilai Fornell-Larcker setiap indikator memiliki nilai lebih besar dari nilai konstruk lain (korelasi) sehingga memenuhi kriteria validitas diskriminan. Hal ini menunjukkan bahwa item pengukuran masing-masing variabel fokus mengukur variabel tersebut dan rendah mengukur variabel lainnya.

Tabel 4.8 Uji Validitas Diskriminan Nilai Cross Loadings

Item Variabel	Kapabilitas ICT	Kinerja Karyawan	Kompetensi Karyawan	Stimulasi Intelektual Leadership
KA1	0,990	0,482	0,662	0,851
KA2	0,989	0,500	0,671	0,856
KA3	0,973	0,488	0,649	0,840
KA4	0,959	0,912	0,542	0,523
KI1	0,468	0,918	0,546	0,536
KI2	0,412	0,841	0,413	0,454
KI3	0,440	0,905	0,501	0,492
KI4	0,493	0,767	0,838	0,639
KI5	0,609	0,995	0,925	0,721
KO1	0,605	0,490	0,919	0,717
KO2	0,627	0,512	0,850	0,739
KO3	0,614	0,512	0,869	0,837
KO4	0,544	0,509	0,782	0,880
KO5	0,570	0,516	0,793	0,895
KO6	0,942	0,440	0,653	0,852
ST1	0,992	0,487	0,659	0,857
ST2	0,990	0,482	0,662	0,851
ST3	0,989	0,500	0,671	0,856
ST4	0,973	0,488	0,649	0,840

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan table 4.8. tersebut menunjukkan bahwa semua indikator yang bertanda merah memiliki nilai *cross loadings* > 0,70 dan nilainya lebih tinggi dari nilai konstruk lain (korelasi) sehingga memenuhi kriteria validitas diskriminan.

Hal ini menunjukkan bahwa item pengukuran masing-masing variabel fokus mengukur variabel tersebut dan rendah mengukur variabel lainnya.

4.3.3 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas mengukur sejauh mana pengukuran yang konsisten dan dapat dipercaya, menghasilkan data yang seragam dalam pengukuran yang sama. Untuk menguji reliabilitas dapat dilihat dari nilai *Cronbach's alpha*, *Composite reliability* (ρ_a) dan *Composite reliability* (ρ_c) semua nilai harus $> 0,70$ dianggap konsisten atau reliable (Ghozali & Kusumadewi, 2023).

Tabel 4.9 Uji Reliabilitas

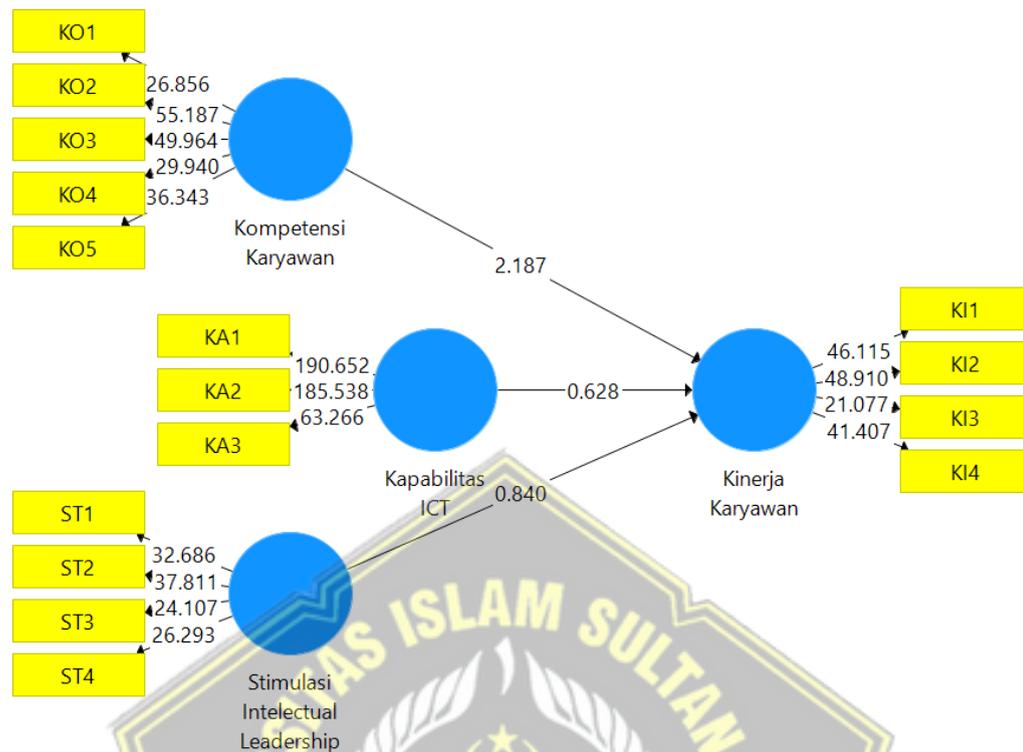
Variabel	Cronbach's Alpha	Composite reliability (ρ_a)	Composite reliability (ρ_c)	Keterangan
Kapabilitas ICT	0,984	0,984	0,989	Reliable
Kinerja Karyawan	0,917	0,924	0,941	Reliable
Kompetensi Karyawan	0,927	0,928	0,945	Reliable
Stimulasi Intelektual Leadership	0,894	0,897	0,926	Reliable

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan table 4.9. tersebut menunjukkan bahwa semua indikator memiliki nilai *Cronbach's alpha*, *Composite reliability* (ρ_a) dan *Composite reliability* (ρ_c) $> 0,70$ sehingga memiliki kriteria konsisten. Hal ini menggambarkan tingkat konsistensi instrumen dalam mengukur konstruk sangat baik.

4.4 Pengujian Inner Model

Data yang telah terkumpul dari jawaban responden pada kuesioner penelitian kemudian dilakukan analisis *Partial Least Squares* (PLS) yang merupakan model *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan perangkat lunak SmartPLS versi 3.0. Berikut inner model tampak pada gambar berikut:



Gambar 4.2 Inner Model

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

4.4.1 Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) menunjukkan seberapa besar variasi dari variabel dependen dapat dijelaskan oleh semua variabel independen. Secara umum, untuk menggambarkan kekuatan model berdasarkan nilai R^2 (R-square) sebesar 0,75 dianggap kuat, 0,50 dianggap sedang, dan 0,25 dianggap lemah. Oleh karena itu, semakin tinggi nilai R^2 (R-square), semakin baik prediksi model tersebut dan semakin baik pula model penelitian yang diajukan. Berikut hasil nilai R^2 (R-square) yang diperoleh dalam penelitian ini:

Tabel 4.10 Uji Koefisien determinasi (R^2)

Variabel	R Square	Adjusted R Square	Keterangan
Kapabilitas ICT	0,850	0,847	Kuat
Kinerja Karyawan	0,346	0,325	Sedang

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Pengujian Koefisien Determinasi dalam penelitian ini terdapat variabel Kinerja Karyawan yang dipengaruhi oleh variabel Kompetensi Karyawan dan Stimulasi Intelektual Leadership, serta mediasi Kapabilitas ICT. Berdasarkan Tabel 4.10. tersebut menunjukkan bahwa nilai R-square variabel Kapabilitas ICT sebesar 0,850 dalam kriteria kuat, yang menandakan sebesar 85% Kapabilitas ICT mampu dijelaskan oleh Kompetensi Karyawan dan Stimulasi Intelektual Leadership. Kemudian, pada variabel Kinerja Karyawan dengan nilai R-square sebesar 0,346 dalam kriteria sedang, yang menandakan sebesar 34,6% Kinerja Karyawan mampu dijelaskan oleh Kompetensi Karyawan dan Stimulasi Intelektual Leadership dimediasi oleh Kapabilitas ICT. Sedangkan sisanya sebesar 65,4% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian ini.

4.4.2 Goodness of Fit (GoF)

Pengujian Goodness of Fit (GoF) merupakan pengujian untuk menunjukkan seberapa besar tingkat kelayakan dan ketepatan suatu model secara keseluruhan yang berfungsi untuk memvalidasi performa gabungan antara model pengukuran (outer model) dan model struktural (inner model) yang nilainya terbentang antara 0-1. Nilai GoF diperoleh dari penghitungan akar rata-rata nilai AVE dikalikan dengan nilai akar rata-rata nilai R-Square (R^2). Yang terakhir adalah dengan mencari nilai Goodness of Fit (GoF). Nilai GoF pada PLS harus dicari secara manual dengan rumus berikut. $\sqrt{\text{GoF}} = \sqrt{(\text{AVE} \times R^2)}$ Tenenhaus (2004) Menurut Tenenhaus (2004) dalam Hussein (2015), nilai GoF small = 0,1, GoF medium = 0,25 dan GoF big = 0,38.

Tabel 4.11 Uji Goodness of Fit

Variabel	AVE	R Square
Kapabilitas ICT	0,968	0,850
Kinerja Karyawan	0,800	0,346
Kompetensi Karyawan	0,776	-
Stimulasi Intelektual Leadership	0,753	-
Nilai Mean	0,8243	0,5980
Mean AVE*R Square	0,4929	

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Nilai *Goodness of Fit* = $\sqrt{0,4929}$

Nilai GoF = 0,702

Berdasarkan tabel 4.11. tersebut mendapatkan hasil perhitungan nilai GoF sebesar 0,702 sehingga masuk pada kriteria nilai GoF besar. Hal ini menggambarkan tingkat kelayakan dan ketepatan model dalam penelitian ini memiliki kemampuan tinggi dalam menjelaskan data empiris.

4.4.3 Ukuran Pengaruh F² (*Effect Size*)

Ukuran efek F² (*effect size*) berguna untuk memahami dampak variabel dependen pada variabel independent, setiap variabel terhubung dengan ukuran efek yang berbeda. Cukup jika nilai f² (f-square) > 0, dan jika f² < 0 menunjukkan bahwa variabel tersebut memiliki ukuran efek yang tidak mencukupi. Nilai f² sebesar 0,02, 0,15, dan 0,35 mengindikasikan bahwa prediktor variabel laten saat diinterpretasikan, memiliki efek kecil, sedang dan besar pada tingkat struktural (Ghozali & Kusumadewi, 2023). Berikut hasil nilai F-square yang diperoleh dalam penelitian ini:

Tabel 4.12 Uji F² (*effect size*)

Variabel	Kinerja Karyawan	Keterangan
Kapabilitas ICT	0,002	Rendah
Kompetensi Karyawan	0,060	Sedang
Stimulasi Intelektual Leadership	0,004	Rendah

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.12. tersebut menunjukkan bahwa nilai f-square variabel Kapabilitas ICT terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,002 menandakan kemampuan variabel Kapabilitas ICT menjelaskan Kinerja Karyawan tergolong rendah. Nilai f-square variabel Kompetensi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,060 menandakan kemampuan variabel Kompetensi Karyawan menjelaskan Kinerja Karyawan tergolong sedang. Nilai f-square variabel Stimulasi Intelektual *Leadership* terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,004 menandakan kemampuan variabel Stimulasi Intelektual *Leadership* menjelaskan Kinerja Karyawan tergolong rendah.

4.4.4 *Q-Square Predictive Relevance (Q²)*

Q-Square predictive relevance (Q²) merupakan uji yang dilakukan untuk menunjukkan seberapa baik nilai yang dihasilkan sebagai validasi kemampuan prediksi model. Nilai tersebut menggambarkan ukuran akurasi prediksi dengan menggunakan prosedur *blindfolding* dengan melihat pada nilai *Q-square (Q²)*. Nilai Q^2 lebih besar dari 0 atau mendekati nilai 1 artinya model prediksi memiliki prediksi yang relevan (Ghozali & Kusumadewi, 2023). Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan model memiliki relevansi prediktif, sebaliknya jika nilai $Q^2 \leq 0$ menunjukkan model kurang memiliki relevansi prediktif.

Tabel 4.13 Uji *Q-Square Predictive Relevance (Q²)*

Variabel	SSE	Q ² Square
Kapabilitas ICT	55,353	0,815
Kinerja Karyawan	293,047	0,267

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.13. tersebut menunjukkan bahwa nilai Q-Square (Q^2) variabel Kapabilitas ICT sebesar 0,815 dan variabel Kinerja Karyawan sebesar 0,267, keduanya memiliki nilai Q-Square (Q^2) > 0 yang menandakan model dalam penelitian ini memiliki relevansi prediktif.

4.4.5 Indeks Kesesuaian Normal (NFI)

Indeks kesesuaian normal (NFI) merupakan perbandingan antara nilai chi-square yang diterapkan pada model nol dengan nilai chi-square untuk model nol itu sendiri. Dengan melihat Nilai NFI yang berkisar antara 0 dan 1, sebuah model dianggap baik dan optimal jika nilai NFI mencapai satu. Semakin mendekati angka satu, semakin baik kesesuaian modelnya.

Tabel 4.14 Indeks Kesesuaian Normal (NFI)

	Model Saturated	Model Estimasi
Chi-Square	1657,245	1657,245
NFI	0,513	0,513

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.14. tersebut menunjukkan bahwa nilai NFI model dalam penelitian ini sebesar 0.513 dan 0,513 menandakan bahwa model memiliki kesesuaian dengan nilai Fit yang dianggap baik.

4.4.6 Uji Hipotesis Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Pengujian hipotesis pengaruh langsung dievaluasi dengan melihat nilai sampel asli dan t-statistik untuk pengaruh langsung. Uji dilakukan dengan prosedur *bootstrapping* pada pada SmartPLS 3.0. Signifikansi dianggap tercapai jika nilai t- statistik $> 1,660$ dan p-value $< 0,05$.

Tabel 4.15 Uji Hipotesis Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Variabel	Sampel Asli (O)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik ((O/STDEV))	P Values	Keterangan
Kompetensi Karyawan -> Kinerja Karyawan	0,328	0,161	2,040	0,042	Diterima
Stimulasi Intelektual Leadership -> Kinerja Karyawan	0,194	0,237	0,817	0,414	Ditolak

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.15. tersebut menunjukkan nilai-nilai yang dihasilkan dalam uji pengaruh langsung yang dapat dideskripsikan sebagai berikut:

1. Hipotesis 1: Pengaruh Kompetensi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai koefisien (original sample) sebesar 0,328 (bernilai positif), nilai t-statistik sebesar 2,040 ($>1,660$), dan nilai p-value sebesar 0,042 ($<0,05$). Hal tersebut menandakan variabel Kompetensi Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan ($H_1 = \text{Diterima}$).

Hasil penelitian menunjukkan variabel Kompetensi Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan. Dari hasil tersebut dapat diartikan ketika karyawan memiliki kompetensi kerja yang tinggi dan baik, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sebagai karyawan Bank Indonesia, berlaku pula sebaliknya jika kompetensi karyawan buruk maka akan semakin rendah kinerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sebagai karyawan Bank Indonesia. Pengaruh positif Kompetensi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada karyawan Bank Indonesia disebabkan oleh adanya kompetensi karyawan yang tinggi dalam menyelesaikan setiap pekerjaan

yang telah dibebankannya melalui pengetahuan (*knowledge*), pemahaman (*understanding*), kemampuan/ keterampilan (*skill*), nilai (*value*) sikap (*attitude*), dan minat (*interest*) (Hidayat et al., 2022).

Kompetensi berarti kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan standarisasi yang diharapkan. Dapat diartikan bahwa kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut (Made, 2016 dalam Auliyani & Mulyanti, 2023). Keberhasilan suatu instansi sangatlah ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang ada didalamnya. Sejalan dengan hal tersebut maka setiap instansi selalu dituntut untuk meningkatkan pengetahuan serta keterampilan pegawainya melalui pengembangan kompetensi. Suatu Instansi pastinya sangat membutuhkan pegawai yang berkompeten dan profesional dalam pencapaian visi serta mampu melaksanakan misi instansi tersebut secara optimal. Kompetensi yang tinggi secara kompetitif akan memengaruhi kinerja yang ditampilkan pegawai, kinerja pegawai yang tinggi juga pastinya akan berpengaruh kepada kinerja organisasi secara menyeluruh.

Kompetensi karyawan mempengaruhi seberapa baik kinerja karyawan. Kapasitas untuk melakukan aktivitas yang terkait dengan bidang pekerjaan seseorang, termasuk pengetahuan, kemampuan, dan kemauan untuk bekerja sesuai dengan standar yang ditetapkan, disebut sebagai kompetensi. Dalam manajemen kinerja, kompetensi memainkan peran yang lebih penting dalam dimensi perilaku individu ketika beradaptasi di tempat kerja. penelitian

Firmansyah (2020) mendemonstrasikan bagaimana kompetensi mempengaruhi seberapa baik kinerja personil Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Kepegawaian Kota Tasikmalaya. Lalu penelitian Syah et al. (2021) menunjukkan bahwa kompetensi memiliki dampak yang cukup besar pada output pekerja dengan banyak pengalaman. Mulia & Saputra (2020) memperoleh kesimpulan bahwa kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Padang dipengaruhi secara positif oleh kompetensi. Beberapa peneliti telah melakukan studi tentang hubungan antara kompetensi dan kinerja karyawan, seperti Syah et al. (2021), Rosmaini & Tanjung (2019) dan Firmansyah (2020). Mengingat temuan studi ini menunjukkan hubungan yang menguntungkan antara kompetensi dan kinerja karyawan,

2. Hipotesis 2: Pengaruh Stimulasi Intelektual *Leadership* terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai koefisien (original sample) sebesar 0,194 (bernilai positif), nilai t-statistik sebesar 0,817 ($<1,660$), dan nilai p-value sebesar 0,414 ($>0,05$). Hal tersebut menandakan variabel Stimulasi Intelektual *Leadership* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan ($H_2 = \text{Ditolak}$).

Hasil penelitian menunjukkan variabel Stimulasi Intelektual *Leadership* berpengaruh positif namun kurang bermakna terhadap variabel Kinerja Karyawan. Dari hasil tersebut dapat diartikan ketika pimpinan memiliki Stimulasi Intelektual *Leadership* yang tinggi dan baik, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sebagai karyawan Bank Indonesia, berlaku pula sebaliknya jika Stimulasi

Intelektual *Leadership* buruk maka akan semakin rendah kinerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sebagai karyawan Bank Indonesia. Pengaruh positif Stimulasi Intelektual *Leadership* terhadap Kinerja Karyawan pada karyawan Bank Indonesia disebabkan oleh adanya Stimulasi Intelektual *Leadership* yang tinggi dalam memimpin anggotanya dalam setiap pekerjaan yang telah dibebarkannya melalui rasional, cermat, kreatif dan inovatif (Bunbaban et al., 2022).

Stimulasi Intelektual dalam hal ini pemimpin senantiasa mengajak anggota organisasi untuk mencari cara yang baru dan mengerjakan sesuatu hal di dalam organisasi. Konsiderasi Individual yakni pemimpin sangat memperhatikan kebutuhan organisasi, pemimpin akan sangat memperhatikan kebutuhan baik psikologis maupun fisiknya, dan pemimpin inspirasional yakni pemimpin yang senantiasa memberikan motivasi yang mampu menginspirasi anggota organisasi untuk senantiasa memberikan kontribusi maksimalnya dalam organisasi dengan kinerja serta pendapat maupun gagasannya Hidayanto (2022). Stimulasi Intelektual pemimpin perubahan mendorong pengikutnya untuk berpikir kritis, menantang status quo, dan mengembangkan ide-ide baru. Mereka menciptakan lingkungan yang mendukung eksplorasi intelektual, inovasi, dan kreativitas (Bass & Riggio, 2006). Pemimpin Transformasional tidak hanya menantang status quo tetapi juga mendorong kreativitas untuk mengeksplorasi cara-cara baru dalam melakukan sesuatu dan kesempatan baru untuk belajar di kalangan anggota tim (Shalahuddi). Soegiarto menjelaskan pemimpin dengan karakter

intellectual stimulation akan mampu meningkatkan kesadaran pengikutnya untuk memandang masalah dari perspektif yang baru.

Dengan karakter stimulasi intelektual akan memungkinkan pemimpin untuk meningkatkan upaya pengikut mereka dalam inovasi dengan mempertanyakan asumsi, membongkar ulang masalah yang telah diketahui, dan menerapkan kerangka kerja dan perspektif yang baru untuk situasi dan tantangan yang telah ada sebelumnya (McCleskey). Yani & Soehardi, menjelaskan bahwa karakteristik stimulasi intelektual menekankan pada tipe leadership yang berupaya mendorong bawahan untuk berfikir inovasi, kreatif dengan metode atau cara-cara yang baru. Perilaku pimpinan dalam menciptakan ide-ide baru untuk menciptakan kemajuan pada sebuah organisasi serta menjadi pimpinan yang mampu mempengaruhi bawahan untuk dapat menemukan perspektif baru yang diharapkan dapat menjadi pemecahan masalah yang sedang atau akan dihadapi oleh sebuah organisasi. Pemimpin yang memiliki stimulus intelektual mampu mengembangkan kompetensi pengikutnya dengan cara memberikan tantangan dan berbagai pertanyaan agar pengikutnya selalu berusaha untuk mencari cara-cara baru dalam melakukan suatu pekerjaan. Dengan begitu pengikutnya tidak hanya melakukan pekerjaan sebagai rutinitas saja, melainkan memaknainya sebagai ajang untuk mengasah keterampilan dan kemampuan secara terus menerus untuk mencapai pribadi yang ulet dan tangguh. Penelitian Yunina & Pujianto (2024) dan Adawiyah & Sopiah (2023) menghasilkan temuan stimulasi intelektual leadership berpengaruh terhadap kinerja SDM. Intellectual

Stimulation merupakan salah satu elemen kunci dari kepemimpinan transformasional.

4.4.7 Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (*InDirect Effect*)

Pengujian hipotesis pengaruh langsung dievaluasi dengan melihat nilai sampel asli dan t-statistik untuk pengaruh langsung. Uji dilakukan dengan prosedur *bootstrapping* pada SmartPLS 3.0. Signifikansi dianggap tercapai jika nilai t- statistik $> 1,660$ dan p-value $< 0,05$.

Tabel 4.16 Uji Hipotesis Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Variabel	Sampel Asli (O)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik ((O/STDEV))	P Values	Keterangan
Kapabilitas ICT*Kompetensi Karyawan -> Kinerja Karyawan	0,209	0,141	1,486	0,138	Ditolak

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.16. tersebut menunjukkan nilai-nilai yang dihasilkan dalam uji pengaruh tidak langsung yang dapat dideskripsikan sebagai berikut:

- Hipotesis 3: Pengaruh Kapabilitas ICT memoderasi hubungan antara Kompetensi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Kapabilitas ICT tidak berpengaruh signifikan dalam memoderasi hubungan antara Kompetensi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan. Hasil tersebut menjelaskan dengan ditambahkannya variabel moderasi kapabilitas ICT dapat memperlemah pengaruh kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan Bank Indonesia, hal tersebut dikarenakan beberapa alasan. Pertama, tugas yang sebelumnya memerlukan kompetensi khusus menjadi otomatis, mengurangi kebutuhan akan keterampilan individu. Ketergantungan pada teknologi membuat kemampuan ICT lebih kritical daripada kompetensi

karyawan, sehingga kinerja bisa tetap tinggi meskipun kompetensi individu kurang optimal. ICT juga mengubah cara kerja dan lingkup pekerjaan, membuat kompetensi lama kurang relevan. Selain itu, adaptasi terhadap teknologi baru menjadi lebih penting daripada kompetensi sebelumnya. Teknologi memungkinkan efisiensi dan produktivitas yang lebih tinggi, bahkan bagi karyawan dengan kompetensi lebih rendah. Peran manajerial juga berubah, lebih fokus pada pengelolaan teknologi daripada pengawasan langsung. Terakhir, integrasi sistem melalui ICT mengurangi pengaruh kompetensi individu terhadap kinerja. Dengan demikian, kapabilitas ICT yang tinggi lebih mempengaruhi kinerja karyawan melalui teknologi dan adaptasi daripada kompetensi individu.

Hasil tersebut juga menjelaskan dengan adanya variabel intervening kapabilitas ICT tidak dapat memediasi pengaruh kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan Bank Indonesia, hal ini terjadi karena meskipun ICT dapat mengotomatisasi tugas dan meningkatkan efisiensi, kompetensi individu tetap memainkan peran kunci dalam kinerja. Ketergantungan pada teknologi dan perubahan cara kerja yang disebabkan oleh ICT tidak sepenuhnya menggantikan kebutuhan akan keterampilan dan pengetahuan karyawan. Oleh karena itu, meskipun kapabilitas ICT meningkatkan efisiensi dan produktivitas, pengaruh kompetensi karyawan terhadap kinerja tetap signifikan dan tidak sepenuhnya dimediasi oleh teknologi. Dari hasil tersebut dapat diartikan ketika karyawan memiliki Kompetensi Kinerja dengan didasari oleh kemampuan teknologi yang tinggi dan baik, maka semakin

tinggi pula kinerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan memanfaatkan IT sebagai karyawan Bank Indonesia, berlaku pula sebaliknya jika Kompetensi Kinerja dengan didasari oleh kemampuan Kapabilitas ICT buruk maka akan semakin rendah kinerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sebagai karyawan Bank Indonesia. Pengaruh positif Kompetensi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kapabilitas ICT pada karyawan Bank Indonesia disebabkan oleh adanya Stimulasi Intelektual *Leadership* yang tinggi dalam memimpin anggotanya dalam setiap pekerjaan yang telah dibebarkannya melalui beberapa indikator antara lain pengetahuan pegawai tentang teknologi informasi, operasi teknologi informasi, dan infrastruktur teknologi informasi (Martono, 2023).

Kapabilitas ICT adalah kemampuan organisasi untuk mendapatkan, menerapkan, memadukan, dan membentuk sumber daya TI untuk menunjang dan mengoptimalkan strategi bisnis dan proses bisnis serta untuk menciptakan nilai bisnis yang dikenal sebagai kapabilitas TI / IT Capability (Ambarwati et al., 2023; Putri, 2022). Pengembangan ICT (Information communication and technology). Dalam dunia pengembangan teknologi diikuti dengan perubahan globalisasi agar teknologi tidak tertinggal. Pada dunia pengembangan teknologi diikuti dengan perubahan globalisasi agar teknologi dalam pendidikan tidak tertinggal (Maulana, 2022). Teknologi dalam dunia memiliki dampak positif dan negatif. Dampak positif teknologi dimanfaatkan dalam dunia sebagai penunjang, informasi yang didapat semakin cepat diakses untuk tujuan, dan pembelajaran dikemas dan menarik.

Perkembangan dunia teknologi memberikan pengaruh besar terhadap dunia salah satunya ICT (Danindra, 2019). Information and Communication Technology (ICT) atau lebih akrab disebut sebagai Teknologi Informatika dan Komunikasi (TIK) memiliki potensi yang sangat besar untuk kita manfaatkan dalam dunia pendidikan (Khaira, 2021). ICT (information communication and technology) merupakan teknologi yang digunakan dalam bidang yang mencakup teks, gambar, grafik, audio dan animasi yang dijadikan wadah khusus (Marjuni & Harun, 2019). Penggunaan teknologi ICT membantu mempersiapkan diri untuk menjadi yang profesional sehingga terbentuk kinerja karyawan yang bermutu. Kinerja karyawan merupakan topik yang cukup kompleks karena sangat dipengaruhi oleh perilaku manusia (Alefari et al., 2020). Merupakan apa yang karyawan kerjakan dalam suatu organisasi (Ngwenya & Pelsler, 2020). Kemampuan seorang karyawan untuk mencapai tugas tertentu yang diukur melalui standar akurasi, kelengkapan, biaya dan kecepatan yang telah ditentukan sebelumnya (Sendawula et al., 2018). Penelitian Aslamsyah & Anshar (2023) dan Amalia et al. (2023) menghasilkan temuan kapabilitas ICT berpengaruh terhadap kinerja SDM.

BAB V

PENUTUP

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat diperoleh kesimpulan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan, dapat dibentuk dengan kompetensi karyawan dan stimulasi intelektual *leadership* dengan moderasi kapabilitas ICT. Berdasarkan uji hipotesis yang dilakukan menunjukkan bahwa semua hipotesis dalam penelitian ini dapat terjawab dan diterima, sebagai berikut:

1. Kompetensi Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan. Dari hasil tersebut dapat diartikan ketika karyawan memiliki kompetensi kerja yang tinggi dan baik, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sebagai karyawan Bank Indonesia, berlaku pula sebaliknya jika kompetensi karyawan buruk maka akan semakin rendah kinerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sebagai karyawan Bank Indonesia.
2. Stimulasi Intelektual *Leadership* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan. Dari hasil tersebut dapat diartikan ketika pimpinan memiliki Stimulasi Intelektual *Leadership* yang tinggi dan baik, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sebagai karyawan Bank Indonesia, berlaku pula sebaliknya jika Stimulasi Intelektual *Leadership* buruk maka akan semakin rendah kinerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sebagai karyawan Bank Indonesia.

3. Kapabilitas ICT tidak berpengaruh signifikan dalam memoderasi hubungan antara Kompetensi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan, hal tersebut dapat diartikan ketika karyawan memiliki Kompetensi Kinerja dengan didasari oleh kemampuan teknologi yang tinggi dan baik, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan memanfaatkan IT sebagai karyawan Bank Indonesia, berlaku pula sebaliknya jika Kompetensi Kinerja dengan didasari oleh kemampuan Kapabilitas ICT buruk maka akan semakin rendah kinerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sebagai karyawan Bank Indonesia.

5.2 Implikasi Teoritis

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat implikasi teoritis secara akademik penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, berupa model konseptual baru terkait kompetensi karyawan dan stimulasi intelektual *leadership* dengan moderasi kapabilitas ICT.

5.3 Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat implikasi manajerial yang dapat digunakan untuk Bank Indonesia sebagai gambaran dalam menentukan strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan didukung kompetensi karyawan dan stimulasi intelektual *leadership* dengan moderasi kapabilitas ICT.

1. Peningkatan Kompetensi Karyawan:

Pelatihan Berkelanjutan: Implementasikan program pelatihan berkelanjutan yang fokus pada pengembangan kompetensi karyawan. Ini

mencakup peningkatan keterampilan teknis dan *soft skills* yang relevan dengan tugas dan tanggung jawab karyawan di Bank Indonesia.

Evaluasi Kinerja Reguler: Lakukan evaluasi kinerja secara rutin untuk mengidentifikasi area di mana karyawan perlu peningkatan. Berikan umpan balik konstruktif dan kesempatan untuk mengikuti pelatihan yang spesifik.

2. Penguatan Stimulasi Intelektual *Leadership*:

Program Pengembangan Kepemimpinan: Bank Indonesia dapat mengembangkan program pengembangan kepemimpinan yang menekankan pada stimulasi intelektual. Ini termasuk *workshop*, mentoring, dan *coaching* untuk para pemimpin agar mereka dapat mendorong karyawan berpikir kreatif dan inovatif.

Lingkungan Kerja Kolaboratif: Ciptakan lingkungan kerja yang mendorong kolaborasi dan pertukaran ide antara karyawan. Pemimpin harus dapat memfasilitasi diskusi terbuka dan pengambilan keputusan yang partisipatif.

3. Optimalisasi Kapabilitas ICT:

Investasi dalam Teknologi: Investasikan dalam teknologi terbaru dan alat kerja yang dapat meningkatkan kapabilitas ICT karyawan. Pastikan bahwa semua karyawan memiliki akses ke perangkat keras dan perangkat lunak yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka dengan efisien.

Pelatihan Teknologi: Sediakan pelatihan yang berfokus pada penggunaan teknologi informasi dan komunikasi (ICT). Karyawan harus

merasa nyaman dan mahir dalam menggunakan teknologi untuk meningkatkan produktivitas mereka.

4. Pengukuran dan Evaluasi Dampak:

Penelitian Lanjutan: Lakukan penelitian lanjutan untuk mengevaluasi efek jangka panjang dari peningkatan kompetensi karyawan dan stimulasi intelektual *leadership* terhadap kinerja karyawan dengan moderasi kapabilitas ICT. Penggunaan metodologi longitudinal dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam.

Feedback Loop: Kembangkan mekanisme *feedback loop* di mana karyawan dapat memberikan umpan balik mengenai program dan inisiatif yang diterapkan. Ini akan membantu dalam penyesuaian program agar lebih efektif.

5. Pendekatan Holistik:

Pendekatan Terpadu: Menggabungkan berbagai inisiatif yang telah disebutkan di atas ke dalam pendekatan yang terpadu dan sistematis. Bank Indonesia harus mengintegrasikan upaya peningkatan kompetensi, stimulasi intelektual, dan kapabilitas ICT dalam strategi pengembangan sumber daya manusia secara keseluruhan.

Budaya Organisasi: Promosikan budaya organisasi yang mendukung pembelajaran terus-menerus dan inovasi. Ini termasuk pengakuan dan penghargaan bagi karyawan yang menunjukkan peningkatan kinerja dan kontribusi yang signifikan.

5.4 Keterbatasan Penelitian

Penelitian masih terdapat beberapa keterbatasan antara lain keterbatasan penelitian yang berfokus pada objek dan lokasi penelitian yaitu Karyawan Bank Indonesia Provinsi Jawa Tengah. Selain itu, keterbatasan dalam eksplorasi model konseptual tentang bagaimana meningkatkan kinerja karyawan, masih terbatas pada variabel penelitian terkait kompetensi karyawan dan stimulasi intelektual *leadership* dengan moderasi kapabilitas ICT. Hasil penelitian mengungkapkan nilai R-Square sebesar 57,9% Kinerja Karyawan mampu dijelaskan oleh Kompetensi Karyawan dan Stimulasi Intelektual *Leadership* dimediasi oleh Kapabilitas ICT. Sedangkan sisanya sebesar 42,1% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian ini.

5.5 Penelitian Mendatang

1. Penelitian Longitudinal:

Mengukur dampak jangka panjang dari peningkatan kompetensi karyawan dan stimulasi intelektual *leadership* terhadap kinerja karyawan dengan moderasi kapabilitas ICT. Melakukan pengukuran kinerja secara berkala (setiap enam bulan atau tahunan) untuk melihat tren perubahan kinerja karyawan seiring waktu.

2. Studi Perbandingan Antar Departemen:

Mengidentifikasi perbedaan dalam penerapan kompetensi karyawan dan stimulasi intelektual *leadership* antar divisi di Bank Indonesia. Membandingkan data kinerja karyawan dari berbagai divisi dan menganalisis faktor-faktor yang menyebabkan perbedaan dalam hasil kinerja.

3. Menambah Variabel Budaya Organisasi:

Menilai bagaimana budaya organisasi mempengaruhi hubungan antara kompetensi karyawan, stimulasi intelektual *leadership*, dan kapabilitas ICT terhadap kinerja karyawan. Menggunakan kuesioner dan wawancara mendalam untuk mengevaluasi budaya organisasi dan korelasinya dengan kinerja karyawan.

4. Pengembangan Model Kompetensi:

Mengembangkan model kompetensi karyawan yang lebih komprehensif yang mencakup keterampilan teknis, *soft skills*, dan kapabilitas ICT. Menggunakan metode Delphi dengan melibatkan para ahli di bidang sumber daya manusia untuk menyusun dan memvalidasi model kompetensi yang baru.

5. Pengaruh Kebijakan Pelatihan dan Pengembangan:

Mengevaluasi efektivitas kebijakan pelatihan dan pengembangan yang ada dalam meningkatkan kompetensi karyawan dan kinerja mereka. Melakukan eksperimen atau studi kasus di mana sebagian karyawan mengikuti program pelatihan tertentu dan membandingkan hasil kinerja mereka dengan karyawan yang tidak mengikuti program tersebut.

6. Analisis Kualitatif:

Mendalami persepsi karyawan tentang pentingnya kompetensi, stimulasi intelektual *leadership*, dan kapabilitas ICT terhadap kinerja mereka. Melakukan wawancara mendalam dan fokus grup diskusi untuk mendapatkan wawasan kualitatif yang lebih mendalam tentang pengalaman dan pandangan karyawan.

7. Penggunaan Teknologi Baru:

Menilai dampak adopsi teknologi baru (seperti AI dan otomatisasi) terhadap kompetensi karyawan dan kinerja mereka. Studi eksperimental di mana teknologi baru diimplementasikan di beberapa divisi dan kinerja karyawan diukur sebelum dan sesudah implementasi.



DAFTAR PUSTAKA

- Adawiyah, I., & Sopiah, S. (2023). Transformational Leadership And Employee Performance : Systematic Literature Review. *Transformasi: Journal of Economics and Business Management*, 2(4), 202–214. <https://doi.org/10.56444/transformasi.v2i4.1163>
- Al- Saffar, N. A. G., & Obeidat, A. M. (2020). The Effect of Total Quality Management Practices on Employee Performance: The Moderating Role of Knowledge Sharing. *Management Science Letters*, 10(1), 77–90. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.8.014>
- Alefari, M., Almani, M., & Saloni, K. (2020). A System Dynamics Model of Employees' Performance. *Sustainability*, 12(16), 6511. <https://doi.org/10.3390/su12166511>
- Amalia, M. D., Sutrisno, & Setyorini, N. (2023). Pengaruh Kemampuan Teknologi Informasi, Motivasi Kerja, Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru di Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Riset Manajemen Dan Akuntansi*, 3(1), 41–62. <https://doi.org/10.55606/jurima.v3i1.1515>
- Ambarwati, E. K., Irawan, A. S. Y., Utami, P. P., Nurwinda, S., & Lenteraningati, A. (2023). Pendampingan Penguatan Kapabilitas Guru dalam Implementasi Pembelajaran Inovatif Berbasis E-Learning. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Berkemajuan*, 7(4), 2400–2406. <https://doi.org/10.31764/jpmb.v7i4.19415>
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta.
- Aslamsyah, M., & Anshar, M. A. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kapabilitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Efektivitas Forum Peningkatan Kinerja. *MARS Journal*, 3(2), 163–181.
- Auliyani, W., & Mulyanti, D. (2023). Studi Tinjauan Teoritis: Pengaruh Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan. *Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Manajemen*, 2(2), 133–139. <https://doi.org/10.58192/ebismen.v2i2.814>
- Bass, B., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Bunbaban, Y. S., Iriani, A., & Waruwu, M. (2022). Evaluasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan dengan Menggunakan Model CIPP. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 9(2), 223–237. <https://doi.org/10.24246/j.jk.2022.v9.i2.p223-237>
- Busyeri, A. T. (2023). Data on the Role of Human Capital in Improving Organizational Performance. *International Journal Management Science and Business*, 5(2), 85–94. <https://doi.org/10.17509/msb.v5i2.59866>

- Chin, W. W. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. In *Modern Methods for Business Research* (pp. 295–336). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Cohen, L. H., Cimboric, K., Armeli, S. R., & Hettler, T. R. (1998). Quantitative Assessment of Thriving. *Journal of Social Issues*, 54(2), 323–335. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1998.tb01221.x>
- Danindra, R. I. K. (2019). *The Effect of Globalization on The Technology-Based Education Revolution in Indonesia*. Research Gate. https://www.researchgate.net/publication/352213889_THE_EFFECT_OF_GLOBALIZATION_ON_THE_TECHNOLOGY-BASED_EDUCATION_REVOLUTION_IN_INDONESIA
- Diamantopoulos, A., & Siguaw, J. (2000). *Introducing LISREL*. SAGE Publications, Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781849209359>
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariah, I. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.
- Febrina, L., Agusra, D., Lussianda, E. O., & Susanti, A. R. (2021). The Effect of Compensation and Motivation on Employee performance. *Husnayain Business Review*, 1(1), 43–50. <https://doi.org/10.54099/hbr.v1i1.13>
- Firmansyah, A. D. (2020). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Tasikmalaya. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara (JUAN)*, 8(1), 51–59.
- Ghozali, I. (2012). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. Ghalia Indonesia.
- Ghozali, I., & Kusumadewi, K. A. (2023). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program Smartpls 4.0*. Yoga Pratama Semarang.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 untuk Penelitian Empiris* (2nd ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Haerati, H., Ferils, M., & Adinugroho, I. (2023). Pengaruh Kepemimpinan dan Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 25(4), 667–678.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-based Structural Equation Modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115–135.
- Hidayat, T. N., Sembiring, E. E., & Nugraha, D. S. (2022). Analisis Efektivitas dan Efisiensi Realisasi Anggaran Belanja pada Dinas Perindustrian,

- Perdagangan, Energi dan Sumber Daya Mineral Kabupaten Garut. *Indonesian Accounting Research Journal*, 3(1), 51–58. <https://doi.org/10.35313/iarj.v3i1.4116>
- Khaira, H. (2021). Pemanfaatan Aplikasi Kinemaster Sebagai Media Pembelajaran Berbasis ICT. *Prosiding Seminar Nasional Pembelajaran Bahasa Dan Sastra Indonesia*, 39–44.
- Kholidah, M. N. (2023). *Pengukuran Tingkat Kapabilitas Tata Kelola Teknologi Informasi Langitan UNU Lampung Menggunakan Framework Cobit 5 dan Itil V3*. Skripsi. Universitas Lampung.
- Marjuni, A., & Harun, H. (2019). Penggunaan Multimedia Online dalam Pembelajaran. *Idaarah: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 3(2), 194. <https://doi.org/10.24252/idaarah.v3i2.10015>
- Martono, A. (2023). Analisis Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Inovasi Kerja (Studi Kasus pada Rsud Kajen Kabupaten Pekalongan). *Innovation, Theory & Practice Management Journal*, 2(1), 12–30. <https://doi.org/10.56444/jitpm.v2i1.374>
- Maulana. (2022). Pengaruh Teknologi Terhadap Pendidikan di Era Globalisasi. *SKULA: Jurnal Pendidikan Profesi Guru Madrasah*, 2(3), 371–376.
- McCartney, S., Murphy, C., & Mccarthy, J. (2021). 21st Century HR: A Competency Model For The Emerging Role of HR Analysts. *Personnel Review*, 50(6), 1495–1513. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2019-0670>
- Mulang, H. (2023). Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jesyra*, 6(1), 38–51. <https://doi.org/10.36778/jesyra.v6i1.894>
- Mulia, R. A., & Saputra, N. (2020). Pengaruh Kompetensi, Lingkungan Kerja dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kota Padang. *Jurnal El-Riyasah*, 11(1), 67–83.
- Ngwenya, B., & Pelser, T. (2020). Impact of Psychological Capital on Employee Engagement, Job Satisfaction and Employee Performance in The Manufacturing Sector In Zimbabwe. *SA Journal of Industrial Psychology*, 46(4), 1–12. <https://doi.org/10.4102/sajip.v46i0.1781>
- Oliver, R. (2021). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Pelatihan, dan Manajemen Kontrol Terhadap Penggunaan Sistem Keuangan Desa. *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952.
- Putri, A. R. (2022). *Analisis Faktor- Faktor Penerimaan Sistem Informasi Manajemen Rumah Sakit (Studi Kasus: Rumah Sakit Islam “Sakinah” Mojokerto)*. Skripsi. UPN Veteran Jawa Timur.
- Rahmadani, F., & Sampeliling, A. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *KINERJA: Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 20(1), 77–86.

- Rosmaini, R., & Tanjung, H. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 1–15. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3366>
- Sendawula, K., Kimuli, S. N., Bananuka, J., & Muganga, G. N. (2018). Training, Employee Engagement and Employee Performance: Evidence From Uganda's Health Sector. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1470891. <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1470891>
- Setyowati, A., Mukhsin, M., Suhendra, I., & Haryadi, D. (2023). Mediasi Motivasi Kerja Hubungan Kompetensi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai. *Business Management Journal*, 19(1), 19. <https://doi.org/10.30813/bmj.v19i1.3666>
- Sitompul, S. N., Ali, S., & Rialmi, Z. (2021). Pengaruh Kompetensi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Biro Hubungan Masyarakat Kementerian Perindustrian RI. *KORELASI: Konferensi Riset Nasional Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi*, 2(1).
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. CV. Alfabeta.
- Supardi. (2017). *Statistik Penelitian Pendidikan*. Rajagrafindo Persada.
- Syah, B., Marnisah, L., & Zamzam, F. (2021). Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai KPU Kabupaten Banyuwangi. *Integritas Jurnal Manajemen Profesional (IJMPRO)*, 2(1), 15–26. <https://doi.org/10.35908/ijmpro.v2i2.76>
- Umar, H. (2011). *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis* (11th ed.). PT Raja Grafindo Persada.
- Wahyuni, A., & Budiono, B. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(3), 769–781. <https://doi.org/10.26740/jim.v10n3.p769-781>
- Widiastini, N. K. M., Wijaya, P. Y., & Mahayasa, I. G. A. (2023). Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Journal of Applied Management Studies*, 4(2), 147–158.
- Widodo. (2017). *Metode Penelitian Populer dan Praktis* (1st ed.). Rajawali Pers.
- Wolor, C. W. (2019). The Effect of Work Stress, Compensation and Motivation on the Performance of Sales People. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 9(5), 252–269.
- Yunina, D. S., & Pujiyanto, W. E. (2024). Transformational Leadership di Kantor Pelayanan Desa. *Maslahah: Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Syariah*, 2(2), 58–70.

Yusuf, F. A., & Maliki, B. I. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pendekatan Fungsional Teoritis dan Aplikatif*. Rajawali Pers.

