

***INNOVATIVENESS* DALAM MENDORONG KINERJA
SDM PADA KANTOR WILAYAH DJBC JAWA TENGAH
DAN D.I. YOGYAKARTA DENGAN ADOPSI NILAI
KERJA KEMENKEU SEBAGAI VARIABLE KONTROL**

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Magister

Program Magister Manajemen



Disusun Oleh:

Tonny Irawan

NIM 20402300301

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN

SEMARANG

2025

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

***INNOVATIVENESS* DALAM MENDORONG KINERJA SDM
PADA KANTOR WILAYAH DJBC JAWA TENGAH DAN D.I.
YOGYAKARTA DENGAN ADOPSI NILAI KERJA
KEMENKEU SEBAGAI VARIABLE KONTROL**

Disusun oleh:

Tonny Irawan
NIM 20402300301

Telah disetujui oleh Pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan ke hadapan Sidang Panitia Ujian Tesis
Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 25 Januari 2025

Pembimbing,



Dr. Drs. Mulyana, M.Si.
NIK. 210490020

**INNOVATIVENESS DALAM MENDORONG KINERJA SDM PADA
KANTOR WILAYAH DJBC JAWA TENGAH DAN D.I
YOGYAKARTA DENGAN ADOPSI NILAI KERJA KEMENKEU
SEBAGAI VARIABLE KONTROL**

Disusun Oleh:
Tonny Irawan
NIM. 20402300301

Telah dipertahankan di depan penguji
pada tanggal 03 Mei 2025

Susunan Dewan Penguji

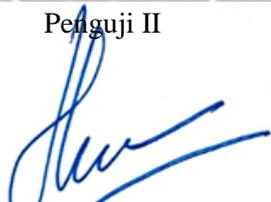
Pembimbing

Penguji I


Dr. Drs. Mulyana, M.Si.
NIK. 210490020

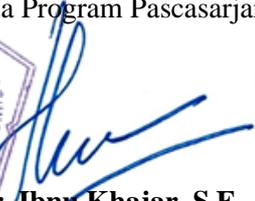

Prof. Dr. Heru Sulistyo, S.E., M.Si.
NIK. 210493032

Penguji II


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

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh gelar Magister Manajemen
tanggal 03 Mei 2025

Ketua Program Pascasarjana


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

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Tonny Irawan

NIM : 20402300301

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “*Innovativeness* Dalam Mendorong Kinerja SDM Pada Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah Dan D.I. Yogyakarta Dengan Adopsi Nilai Kerja Kemenkeu Sebagai Variable Kontrol”, merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, 25 Januari 2025

Pembimbing


Dr. Drs. Mulyana, M.Si.
NIK 210490020

Saya yang menyatakan,


Tonny Irawan
NIM 20402300301

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Tonny Irawan
NIM : 20402300301
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul:

**INNOVATIVENESS DALAM MENDORONG KINERJA SDM PADA
KANTOR WILAYAH DJBC JAWA TENGAH DAN D.I
YOGYAKARTA DENGAN ADOPTI NILAI KERJA KEMENKEU
SEBAGAI VARIABLE KONTROL**

dan menyetujuinya menjadi hak milik Fakultas Ekonomi 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 Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 25 Januari 2025

Yang membuat pernyataan,



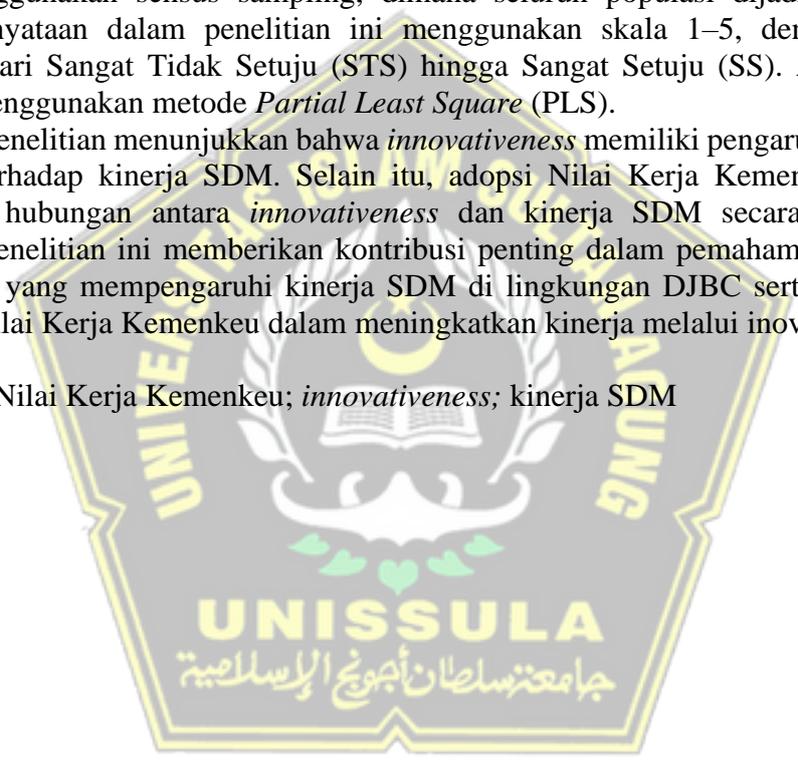
Tonny Irawan
NIM. 20402300301

ABSTRAK

Abstrak penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran *innovativeness* dalam mendorong kinerja SDM pada Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta dengan adopsi Nilai Kerja Kemenkeu sebagai variabel kontrol. Berdasarkan kontroversi studi dan fenomena yang ada, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana *innovativeness* dapat mempengaruhi kinerja SDM, serta bagaimana Nilai Kerja Kemenkeu berfungsi sebagai faktor moderasi dalam hubungan tersebut. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatori asosiatif dengan pendekatan kuantitatif. Populasi penelitian ini melibatkan seluruh SDM pada Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta, yang berjumlah 150 orang, dengan teknik pengambilan sampel menggunakan sensus sampling, dimana seluruh populasi dijadikan sampel. Interval pernyataan dalam penelitian ini menggunakan skala 1–5, dengan jangkar pernyataan dari Sangat Tidak Setuju (STS) hingga Sangat Setuju (SS). Analisis data dilakukan menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *innovativeness* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Selain itu, adopsi Nilai Kerja Kemenkeu terbukti memoderasi hubungan antara *innovativeness* dan kinerja SDM secara positif dan signifikan. Penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam pemahaman mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja SDM di lingkungan DJBC serta pentingnya penerapan Nilai Kerja Kemenkeu dalam meningkatkan kinerja melalui inovasi.

Kata Kunci: Nilai Kerja Kemenkeu; *innovativeness*; kinerja SDM



ABSTRACT

This study aims to analyze the role of innovativeness in driving HR performance at the Central Java and D.I. Yogyakarta DJBC Regional Office with the adoption of the Ministry of Finance's Work Values as a control variable. Based on the research gap and existing phenomena, the research problem in this study is how innovativeness affects HR performance and how the Ministry of Finance's Work Values acts as a moderating factor in this relationship. The type of research used is explanatory associative research with a quantitative approach. The population of this study consists of all HR at the Central Java and D.I. Yogyakarta DJBC Regional Office, totaling 150 people, with the sampling technique using census sampling, where the entire population is treated as the sample. The statement interval in this study uses a 1–5 scale, with anchors ranging from Strongly Disagree (SD) to Strongly Agree (SA). Data analysis was conducted using Partial Least Square (PLS) methodology.

The results of the study show that innovativeness has a positive and significant effect on HR performance. Furthermore, the adoption of the Ministry of Finance's Work Values significantly moderates the relationship between innovativeness and HR performance. This study provides valuable contributions to understanding the factors influencing HR performance in the DJBC environment and highlights the importance of applying the Ministry of Finance's Work Values in enhancing performance through innovation.

Keywords: Ministry of Finance's Work Values; innovativeness; HR performance



KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah Tuhan Semesta Alam Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan berbagai rahmat, anugrah, hidayah dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Thesis dengan judul “*Innovativeness* Dalam Mendorong Kinerja Sdm Pada Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah Dan D.I. Yogyakarta Dengan Adopsi Nilai Kerja Kemenkeu Sebagai Variable Kontrol”.

Terselesainya Thesis ini adalah wujud karunia-Nya dan tidak lepas dari peran serta berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat:

1. Prof Dr. Heru Sulisty, SE. MM selaku Dekan FE Unissula yang telah dengan sangat sabar memberikan ilmu yang sangat bermanfaat, memberikan bimbingan dengan penuh komunikatif, kesabaran, semangat dan keteladanan.
2. Prof. Dr. Mulyana, M.si Selaku Pembimbing yang selalu memberikan arahan, masukan, dan motivasinya untuk dapat menyelesaikan tesis ini dengan tepat waktu.
3. Prof. Drs Widiyanto, M.si Ph.D dan Dr. Lutfi Nurcholis, ST, SE, MM Selaku Dosen Penguji yang mulai dari proposal sampai dengan tesis ini selesai memberikan masukan dan bimbinganya sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan sebaik-baiknya.
4. Pimpinan Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta yang telah memberikan dukungan dan ruang seluas-luasnya bagi saya untuk melakukan penelitian dan observasi pada lingkungan kantor.
5. Rekan sejawat di Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta khususnya pada Bidang Penindakan dan Penyidikan yang selalu memberikan supportnya.
6. Seluruh pengelola dan staf administrasi MM FE Unissula yang telah dengan sabar mendampingi, membantu, memfasilitasi kebutuhan penulis selama menempuh studi.

7. Istri saya tercinta, Intan Ayu R.S. beserta anak-anak saya, Medina Yusafi Mala, Miqdam Umaru Kilan, dan Mizan Fil Affan yang selalu mendukung penulis dalam berproses.
8. Bapak Sahudi Alm. dan Ibu Sungkem Subekti yang menjadi motivasi sehingga penulis dapat menyelesaikan studi S2 di Pasca Sarjana FE Unissula.
9. Semua pihak dan handai taulan, yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu dan berkontribusi selama proses studi dan penyusunan Thesis ini.

Penulis sangat menyadari segala kekurangan dan keterbatasan dalam proses penyusunan Thesis ini. Semoga Thesis ini dapat memberikan manfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya Ilmu Manajemen dan dapat menjadi bahan referensi bagi pihak-pihak yang membutuhkan.



Semarang, 25 Januari 2025

Tonny Irawan

Daftar Isi

Halaman Judul	i
Pengesahan Thesis	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH	v
Abstrak	vi
Abstract.....	vii
Kata Pengantar.....	viii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian.....	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA	9
2.1 Kinerja SDM	9
2.2 Innovativeness	11
2.3 Nilai Kerja Kemenkeu	12
2.4 Pengaruh antar variable dan perumusan hypothesis.....	14
2.5 Model Empirik Penelitian.....	16
BAB III METODE PENELITIAN	18
3.1. Jenis Penelitian	18
3.2. Populasi dan Sampel.....	18
3.3. Sumber Data	19
3.4. Metode Pengumpulan Data	19
3.5. Devinisi Operasional Variabel Dan Indikator	20
3.6. Tehnik Analisis.....	21
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	52

4.2.	Deskripsi Responden	52
4.2.	Analisis Deskriptif Data Penelitian	55
4.3.	Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model).....	58
4.3.1.	Convergent Validity	58
4.3.2.	Discriminant Validity	61
4.3.3.	Uji Reliabilitas	64
4.4.	Pengujian Goodness of Fit.....	66
4.5.	Evaluasi Model Struktural (Inner Model)	68
4.5.1.	Uji Multikolinieritas	68
4.5.2.	Uji Hipotesis	69
4.6.	Pembahasan	72
4.6.1.	Pembahasan Hipotesis 1:.....	72
4.6.2.	Pengujian Hipotesis 2:.....	73
BAB V PENUTUP		76
5.1.	Kesimpulan Hasil Penelitian	76
5.2.	Implikasi Teoritis.....	77
5.3.	Implikasi Manajerial.....	78
4.6.3.	Limitasi Penelitian.....	80
4.6.4.	Agenda Penelitian yang Akan Datang.....	81
Daftar Pustaka		82
Lampiran 1 Kuestioner.....		87
Lampiran 2. Deskripsi Responden		91
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Variabel Penelitian		92
Lampiran 4. Full Model PLS		93
Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran).....		95
Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (Goodness of fit).....		98
Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural).....		99

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Di Indonesia, salah satu lembaga pemerintah yang memiliki peran penting dalam menjaga kepatuhan perdagangan internasional dan mengoptimalkan penerimaan negara adalah Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta. Sebagai bagian dari Direktorat Jenderal Bea dan Cukai di bawah Kementerian Keuangan, Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I Yogyakarta bertanggung jawab atas pengawasan dan pelayanan di bidang kepabeanan dan cukai.

Seiring dengan pertumbuhan ekonomi di Kota Semarang yang merupakan pusat perdagangan di Jawa Tengah, peran Direktorat Jenderal Bea dan Cukai menjadi semakin vital dalam menjalankan fungsi-fungsi mereka sebagai fasilitator perdagangan, pendukung industri, pelindung masyarakat, dan pengumpul pendapatan negara.

Bea Cukai memainkan peran vital dalam meningkatkan pemasukan negara melalui pengelolaan dan pengawasan aktivitas perdagangan internasional. Sebagai lembaga yang bertanggung jawab atas pungutan bea masuk dan bea keluar, Bea Cukai memastikan bahwa setiap produk yang masuk dan keluar dari Indonesia dikenakan tarif yang sesuai dengan regulasi. Pendapatan dari bea masuk, pajak impor, dan cukai atas barang-barang seperti minuman beralkohol,

rokok, serta barang konsumsi lainnya, menjadi sumber utama penerimaan negara yang sangat diperlukan untuk pembiayaan pembangunan nasional.

Selain itu, Bea Cukai tidak hanya berperan dalam pengumpulan pendapatan, tetapi juga dalam menjaga keseimbangan ekonomi domestik. Dengan menerapkan pengawasan ketat terhadap barang-barang yang masuk, Bea Cukai melindungi pasar domestik dari masuknya produk ilegal dan berbahaya, seperti barang palsu atau yang tidak sesuai dengan standar keselamatan. Hal ini mendukung perlindungan industri lokal dari persaingan tidak sehat yang dapat merugikan ekonomi nasional. Secara tidak langsung, peran ini juga berdampak positif pada pemasukan negara melalui penciptaan lingkungan usaha yang kondusif dan kompetitif bagi industri lokal.

Dalam upaya mengoptimalkan kinerja Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta bertekad untuk menjadi lembaga pelayanan yang bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme. Hal ini akan didukung oleh infrastruktur yang memadai dan sumber daya manusia yang memiliki integritas tinggi, profesionalisme, kemampuan sinergi, fokus pada pelayanan, dan kecenderungan untuk mencapai kesempurnaan. Nilai-nilai tersebut merupakan nilai-nilai yang diyakini dan dipegang oleh Kementerian Keuangan. Nilai kerja memberikan arahan moral dan etika yang menjadi pondasi bagi perilaku dan keputusan di dalam organisasi, serta membentuk identitas dan nilai kerja yang khas, yang pada gilirannya menciptakan citra dan reputasi organisasi di mata karyawan, pelanggan, dan masyarakat (Olejarski et al., 2019).

Inovasi (*innovativeness*) memainkan peran penting dalam mendukung kinerja Bea Cukai, khususnya dalam upaya mencegah praktik penyelundupan yang merugikan penerimaan negara. Melalui penerapan inovasi seperti modernisasi dan digitalisasi sistem pengawasan, Bea Cukai mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam menjalankan tugasnya. Salah satu contohnya adalah sistem layanan kepabeanan yang terintegrasi, yang tidak hanya memperketat pengawasan terhadap arus barang, tetapi juga memperlancar proses perdagangan. Inovasi ini memungkinkan Bea Cukai untuk mendukung kelancaran perdagangan internasional sambil mengurangi kebocoran pendapatan akibat aktivitas ilegal. Dengan demikian, kemampuan inovatif menjadi faktor kunci yang berkontribusi pada pengoptimalan pemasukan negara sekaligus meningkatkan kinerja organisasi dalam memenuhi tanggung jawabnya.

Innovativeness sebagaimana beberapa peneliti terdahulu menyatakan bahwa *innovativeness* memainkan peran penting dalam mendorong kinerja organisasi (Acar & Ozs, 2018). Dengan terus menerus mengejar ide dan konsep baru dalam proses, produk, atau pengembangan layanan, organisasi dapat meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan daya saingnya di pasar (Alhakimi & Mahmoud, 2020). *innovativeness* membuka pintu untuk perubahan positif, memungkinkan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan yang selalu berubah dan memanfaatkan peluang-peluang baru yang muncul (Astrini et al., 2020).

Organisasi yang inovatif cenderung memiliki kemampuan untuk merespons dengan cepat terhadap perubahan pasar dan kebutuhan pelanggan, sehingga dapat

mempercepat waktu respon terhadap permintaan pasar (Kim & Choi, 2020). Selain itu, innovativeness juga dapat meningkatkan daya tarik organisasi bagi para talenta dan investasi, karena inovasi sering kali dianggap sebagai salah satu faktor kunci kesuksesan dalam jangka Panjang (Brettel et al., 2015).

Penelitian oleh (Yuliansyah et al., 2021) menunjukkan bahwa inovasi memiliki dampak positif terhadap kinerja, yang menegaskan pentingnya kemampuan inovatif dalam mendorong pencapaian organisasi. Namun, temuan ini berbeda dengan penelitian (Domi et al., 2019), yang menyatakan bahwa inovasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja SDM di UKM Albania. Perbedaan ini menunjukkan adanya ketidakkonsistenan dalam hasil penelitian terkait hubungan antara inovasi dan kinerja, yang kemungkinan dipengaruhi oleh konteks industri, ukuran perusahaan, atau faktor lingkungan yang berbeda. Gap ini membuka peluang untuk penelitian lebih lanjut guna memahami kondisi spesifik yang memungkinkan inovasi memberikan kontribusi optimal terhadap kinerja organisasi. Untuk menjembatani gap tersebut variable *Value Organization* diajukan sebagai pemediasi.

Namun, menerapkan nilai-nilai ini di setiap unit bukanlah tugas yang mudah. Salah satu tantangan terbesar dalam proses ini adalah mengubah pola pikir para pegawai (Magsi et al., 2018). Melalui penerapan nilai-nilai ini, diharapkan para pegawai dapat memperkuat integritas (Khan et al., 2020), meningkatkan inovasi (Zeb et al., 2021), menggalang sinergi dan memberikan pelayanan terbaik (Spicer, 2020) serta mengejar kesempurnaan dalam setiap aspek pekerjaan

mereka (Aboramadan et al., 2020). Dengan demikian, nilai-nilai utama Kementerian Keuangan menjadi fondasi yang memandu perilaku dan sikap yang diharapkan dari seluruh anggota organisasi, serta menjadi cerminan dari nilai kerja yang dijunjung tinggi dalam mencapai tujuan dan visi Kementerian Keuangan.

Organizational value, atau nilai organisasi, merujuk pada prinsip-prinsip, keyakinan, dan standar yang dipegang oleh suatu organisasi (Carter & Greer, 2013). Nilai-nilai ini mencerminkan nilai kerja dan identitas organisasi, serta memberikan arahan moral dan etika bagi perilaku dan keputusan di dalamnya (Juliati, 2021). *Organizational value* mencakup berbagai aspek, seperti integritas, profesionalisme, inovasi, kerjasama, pelayanan, keadilan, dan lain sebagainya, yang dianggap penting dan dijunjung tinggi oleh organisasi untuk mencapai tujuan dan visinya (Singh et al., 2021).

Nilai organisasi mengacu pada prinsip-prinsip, keyakinan, dan standar yang dipegang oleh suatu entitas organisasi yang mencakup keyakinan yang menjadi dasar perilaku dan keputusan di dalam organisasi, seperti integritas, profesionalisme, kerjasama, inovasi, dan lainnya (Hofstede, 1998; Mirvis et al., 2010). Nilai-nilai ini sering kali secara eksplisit dinyatakan dalam dokumen resmi organisasi, seperti pernyataan misi, visi, atau kode etik (Gurley et al., 2015).

Di sisi lain, nilai yang dibiasakan akan menjadi sebuah nilai yang hidup dan berkembang dalam organisasi yang mengacu pada norma, tradisi, kebiasaan, dan perilaku yang diterapkan dan dianut oleh anggota organisasi. Ini mencakup cara

kerja, pola komunikasi, tingkat keterlibatan, kepuasan kerja, serta tanggapan terhadap perubahan dan tantangan (Al-Shibami et al., 2019; Hofstede, 1998). Nilai organisasi dapat tercermin dalam interaksi sehari-hari, kegiatan ritual, simbol, dan lingkungan kerja organisasi (Rahmadani Lubis & Hanum, 2020).

Meskipun terkait erat, nilai organisasi cenderung menjadi dasar atau fondasi dari nilai organisasi (Hofstede, 1998). Nilai-nilai yang diyakini oleh organisasi membentuk norma dan perilaku yang kemudian menjadi bagian dari nilai organisasi. Dengan kata lain, nilai organisasi berfungsi sebagai panduan moral dan etika yang membentuk nilai kerja yang khas dan mengidentifikasi suatu organisasi.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan kontroversi studi (*research gap*) dan fenomena diatas, maka rumusan masalah dalam studi ini adalah “*innovativeness* dalam mendorong kinerja SDM pada Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I Yogyakarta dengan adopsi Nilai Kerja Kemenkeu sebagai *variable kontrol*”. Kemudian pertanyaan penelitian yang muncul adalah :

- 1) Bagaimana pengaruh *innovativeness* dalam peningkatan kinerja SDM?
- 2) Bagaimana pengaruh moderasi adopsi Nilai Kerja Kemenkeu dalam peran *Innovativeness* dalam peningkatan kinerja SDM?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

- 1) Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *innovativeness* dalam peningkatan kinerja SDM.
- 2) pengaruh moderasi adopsi Nilai Kerja Kemenkeu dalam peran *Innovativeness* dalam peningkatan kinerja SDM.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian di atas, maka manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Secara teori penelitian ini bertujuan untuk memberikan kontribusi yang signifikan dalam memperkuat pemahaman tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi dengan adopsi Nilai Kerja Kemenkeu dan inovatifitas.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini menjadi penting karena pemahaman yang mendalam tentang bagaimana nilai-nilai kerja Kemenkeu dapat berkontribusi terhadap peran *innovativeness* dalam mendorong kinerja SDM sehingga dapat memberikan wawasan yang berharga bagi:

- a. Bagi Individu.

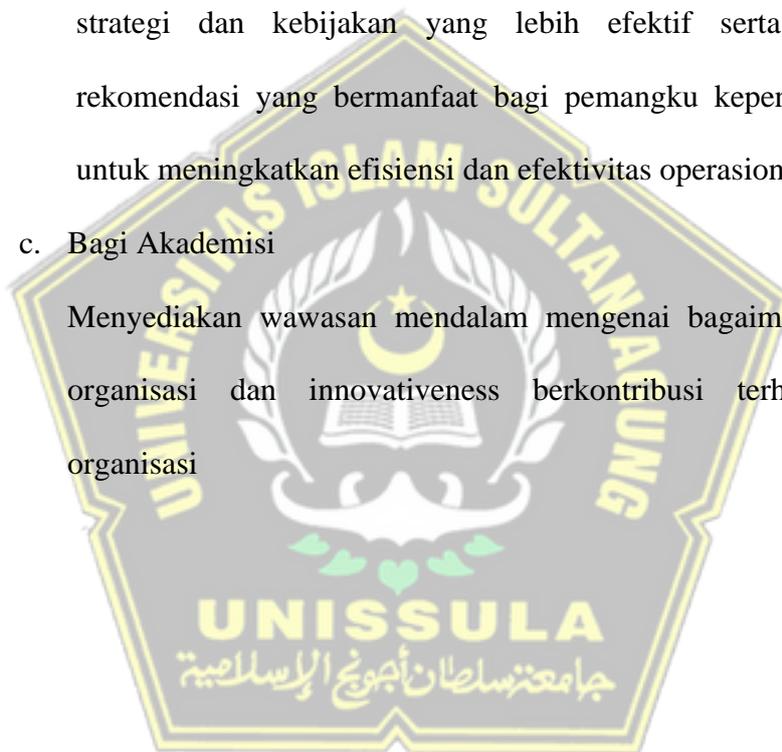
Penelitian ini dapat menjadi sumber inspirasi dan panduan bagi individu dalam mengembangkan karir dan memperkaya kehidupan profesional dan pribadi mereka.

b. Bagi organisasi.

Memberikan wawasan yang berharga bagi Top Manajemen Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I Yogyakarta dalam merancang strategi dan kebijakan yang lebih efektif serta memberikan rekomendasi yang bermanfaat bagi pemangku kepentingan terkait untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional mereka.

c. Bagi Akademisi

Menyediakan wawasan mendalam mengenai bagaimana nilai-nilai organisasi dan innovativeness berkontribusi terhadap kinerja organisasi



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kinerja SDM

Kinerja menurut (Shields et al., 2015) penyelesaian pekerjaan yang dibebankan kepada seorang individu dengan memenuhi beberapa aspek/standar yang telah ditentukan oleh organisasinya. Kinerja SDM merupakan catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu (Manaf et al., 2018). Hal ini berarti bahwa kinerja suatu organisasi itu dapat dilihat dari sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Kinerja adalah hasil proses kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya untuk mencapai tujuan organisasi yang diukur dengan standar yang telah ditetapkan organisasi (Choi, 2020).

Kinerja merupakan tingkat pencapaian hasil seseorang dalam suatu organisasi dihubungkan dengan tujuan organisasi yang akan dicapai (Yee, 2018). Produktivitas kinerja sumber daya manusia diukur dengan efisiensi dan efektifitas (Robbins, 2002). Efisiensi juga mengacu pada sejauh mana sumber daya manusia dapat lebih hemat biaya dan waktu secara efektif. Menurut (Gidey, 2016) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja SDM adalah akumulasi hasil yang dicapai seseorang secara

kualitas dan kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Sony & Mekoth, 2016).

Indikator untuk mengukur kinerja pegawai adalah: (a) Kualitas hasil pekerjaan, dapat diukur dari ketepatan waktu, ketelitian kerja dan kerapian kerja; (b) Kuantitas hasil pekerjaan, dapat diukur dari jumlah pekerjaan yang diselesaikan; (c) ketepatan waktu, dapat diukur dengan pencapaian waktu yang dicapai dalam melaksanakan kerja (Robbins, S. P., & Judge, 2013).

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja SDM individu tenaga kerja, yaitu: kemampuan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan dan hubungan mereka dengan organisasi (Aureli & Del Baldo, 2019). Indikator lain untuk mengukur kinerja SDM karyawan dapat digunakan beberapa kriteria kinerja SDM, antara lain adalah: kualitas (*Quality*), kuantitas (*Quantity*), ketepatan waktu (*Timeliness*), efektivitas biaya (*Cost effectiveness*) dan hubungan antar perseorangan (*interpersonal impact*) (Bernardin & Russel, 2013).

Kinerja adalah hasil atau prestasi kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi. Faktor faktor yang mempengaruhi kinerja adalah (a) Kualitas hasil pekerjaan, dapat diukur dari ketepatan waktu, ketelitian kerja dan kerapian kerja; (b) Kuantitas hasil pekerjaan, dapat diukur dari jumlah pekerjaan yang diselesaikan; (c) ketepatan waktu, dapat diukur dengan pencapaian waktu yang dicapai dalam melaksanakan (Robbins & Judge, 2007).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja SDM adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Dalam penelitian ini indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja SDM karyawan dapat digunakan beberapa kriteria kinerja SDM, antara lain adalah: kualitas (*Quality*), kuantitas (*Quantity*), ketepatan waktu (*Timeliness*), efektivitas biaya (*Cost effectiveness*) dan hubungan antar perseorangan (*interpersonal impact*) (Bernardin & Russel, 2013).

2.2. Innovativeness

Innovativeness merujuk pada kesediaan sebuah organisasi untuk mengejar ide dan konsep baru dalam proses, produk, atau pengembangan layanan (Acar & Ozs, 2018). Di sisi lain, proaktifitas menggambarkan ciri-ciri organisasi yang berorientasi ke depan dan responsif terhadap perubahan dalam lingkungan industri yang terlibat (Brettel et al., 2015). Dari perspektif makro, 'inovatifitas' menunjukkan kemampuan untuk menciptakan perubahan paradigma dalam ilmu pengetahuan dan teknologi, serta/atau struktur pasar di industri tertentu (Dash, 2019). Sementara dari perspektif mikro, 'inovatifitas' mengacu pada kapasitas inovasi baru untuk memengaruhi sumber daya pemasaran, teknologi, keterampilan, pengetahuan, kemampuan, atau strategi perusahaan (Al-Mamary & Alshallaqi, 2022).

Innovativeness mencerminkan kesiapan untuk secara proaktif meninggalkan praktik lama dan menguji ide-ide eksperimental dengan mencari peluang baru, alih-alih hanya mengandalkan kekuatan yang sudah ada (Rubera & Kirca, 2012). Dimensi

dari *Innovativeness* menurut (Karabulut, 2015) adalah *aggressiveness*, *analysis*, *defensiveness*, *futurity*, *proactiveness* dan *riskness*.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *innovativeness* adalah kesediaan sebuah organisasi untuk mengejar ide dan konsep baru dalam proses, produk, atau pengembangan layanan. *Innovativeness* diukur dengan menggunakan indikator menurut (Karabulut, 2015) adalah *aggressiveness*, *analysis*, *defensiveness*, *futurity*, *proactiveness* dan *riskness*.

2.3. Nilai Kerja Kemenkeu

Nilai kerja organisasi merupakan kumpulan norma, keyakinan, praktik, dan nilai-nilai yang bersama-sama membentuk pandangan kolektif dalam suatu organisasi (Gurley et al., 2015). Elemen-elemen ini saling berhubungan dan menjadi cerminan dari identitas khas yang dimiliki oleh organisasi tersebut (Banks, 2020). Nilai kerja adalah konsepsi dasar yang tercermin dalam nilai-nilai, kebiasaan, dan dorongan yang diterapkan dan tercermin dalam sikap, perilaku, tujuan, pandangan, dan tindakan yang terwujud saat bekerja (Rahmadani Lubis & Hanum, 2020). Nilai-nilai kerja mencerminkan standar evaluatif terkait dengan pekerjaan dan lingkungan kerja, yang dianggap benar atau penting (Carter & Greer, 2013). Menurut Hofstede, nilai-nilai kerja mencakup orientasi individual terhadap pekerjaan, hubungan personal dengan rekan kerja, dan loyalitas terhadap perusahaan atau organisasi (Hofstede, 1998).

Menteri Keuangan mengeluarkan Keputusan Menteri Keuangan nomor 312/KMK.01/2011 pada tanggal 12 September 2011 mengenai Nilai-Nilai Kementerian. Kementerian Keuangan mengembangkan nilai-nilai tersebut dari hasil penyatuan dan refleksi terhadap nilai-nilai yang sebelumnya diterapkan secara berbeda di setiap tingkat eselon. Penyatuan ini penting untuk membangun kembali keselarasan di seluruh struktur Kementerian Keuangan dan untuk secara lebih jelas menunjukkan kepada masyarakat perubahan yang diimplementasikan oleh Kementerian Keuangan secara keseluruhan.

Penerapan nilai-nilai utama Kementerian Keuangan menunjukkan bahwa Kementerian tersebut memberikan identitas yang khas bagi pegawai negeri sipil (PNS) di dalamnya, terutama dalam hal karakter dan nilai kerja. Penerapan nilai-nilai ini juga merupakan bagian dari upaya Kementerian Keuangan sebagai pelopor reformasi birokrasi di Indonesia, dengan harapan bahwa nilai-nilai organisasi yang diterapkan dapat juga diadopsi oleh birokrasi di level lainnya. Nilai-nilai Kementerian Keuangan mencakup lima nilai dan sepuluh pedoman perilaku utama yang ditanamkan dalam setiap pegawainya. Nilai-nilai tersebut adalah:

- 1) Integritas. Menunjukkan konsistensi dalam berpikir, berkata, berperilaku, dan bertindak sesuai dengan prinsip-prinsip moral dan kode etik. Hal ini mencerminkan keteguhan dalam memegang nilai-nilai etik dan moral dalam setiap tindakan.

- 2) Profesionalisme. Kinerja yang mencerminkan kompetensi, ketelitian, dan tanggung jawab tinggi dalam setiap pekerjaan. Hal ini juga melibatkan komitmen untuk menyelesaikan tugas berdasarkan standar profesional tertinggi.
- 3) Sinergi. Kemampuan untuk membangun dan mempertahankan hubungan kerja yang produktif baik secara internal maupun dengan para pemangku kepentingan. Ini termasuk kemitraan yang harmonis untuk mencapai hasil yang berkualitas dan bermanfaat.
- 4) Pelayanan. Kinerja yang diukur dari kemampuan memberikan layanan yang memenuhi atau melampaui harapan pemangku kepentingan, dengan pendekatan yang transparan, cepat, akurat, dan aman.
- 5) Kesempurnaan. Usaha berkelanjutan untuk melakukan perbaikan dan inovasi dalam segala bidang, dengan tujuan untuk mencapai dan menyajikan yang terbaik dalam setiap aspek kerja.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa nilai-nilai utama Kementerian Keuangan adalah dasar karakter dan nilai kerja yang menjadi pedoman dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab, serta mencerminkan identitas khas yang membedakan nilai kerja di Kementerian Keuangan dari lembaga lain.

2.4. Pengaruh antar variable dan perumusan hypothesis

2.4.1. Pengaruh *innovativeness* terhadap kinerja SDM

Menurut (Isa & Muafi, 2022), inovasi memiliki dampak yang berarti terhadap kinerja SDM. Temuan ini menunjukkan bahwa inovasi merupakan faktor penting

yang mendorong kinerja perusahaan (Urban & Matela, 2022). Hasil penelitian menunjukkan bahwa inovasi dalam manajemen dan teknologi secara signifikan dan positif berkontribusi terhadap keberlanjutan dan kinerja organisasi (Zhang, Yongan).

Inovasi terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja SDM (Chatterjee et al., 2024; Grosser et al., 2018; Parra-Requena et al., 2022; Rubera & Kirca, 2012). Sehingga dapat disimpulkan bahwa daya inovasi yang dimiliki SDM dapat mendorong kinerjanya. Sehingga hypothesis yang diajukan adalah :

H1 : Semakin tinggi *Innovativeness* akan semakin tinggi kinerja SDM

2.4.2. Pengaruh Nilai Kerja Kemenkeu terhadap peran *innovativeness* dalam meningkatkan kinerja SDM

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai organisasi di mana kepercayaan bersama, kolaborasi, dan pembelajaran didukung oleh pemimpin yang suportif dan partisipatif, cenderung meningkatkan efisiensi praktik manajemen pengetahuan; yang pada akhirnya akan meningkatkan kemampuan inovasi perusahaan (Lam et al., 2021). Nilai organisasi terbukti memiliki hubungan signifikan dan langsung dengan inovasi organisasi (Alharbi et al., 2022). Selain itu, nilai *adhocracy* dianggap sesuai secara statistik untuk memprediksi kinerja dan meningkatkan inovasi dalam organisasi (Zeb et al., 2021). Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai organisasi berdampak positif terhadap inovasi organisasi (Azeem et al., 2021). Penelitian Chatterjee telah membawa perubahan radikal dalam lanskap nilai perusahaan yang berorientasi bisnis, memungkinkan

pengambilan keputusan yang akurat untuk meningkatkan inovasi dan kinerja mereka (Chatterjee et al., 2024).

Nilai organisasi terbukti memberikan dampak positif dan signifikan terhadap kinerja (Paais & Pattiruhu, 2020). Nilai organisasi (X) secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan (Bahmani Oskooee & Wooton, 2020). Selain itu, nilai organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Fidyah & Setiawati, 2020).

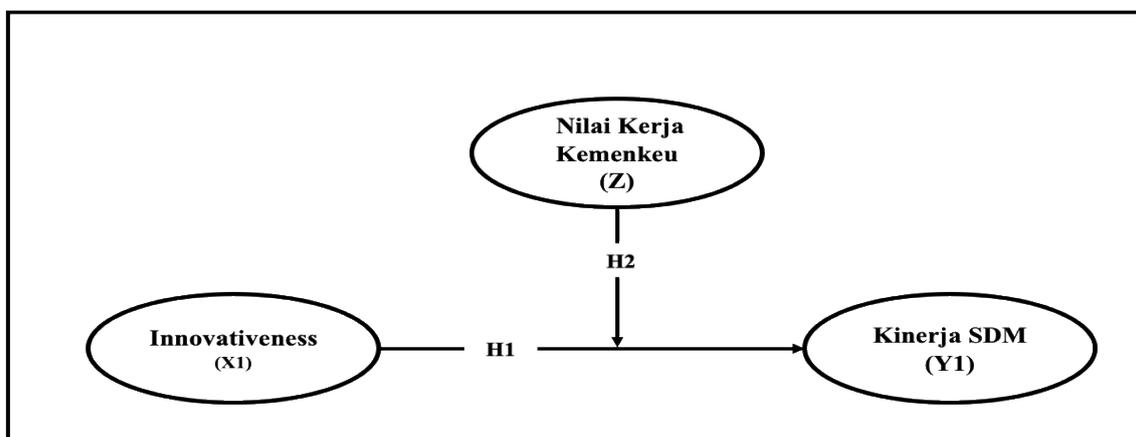
Nilai Kerja Memiliki Pengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai (Egi Radiansyah & Muhammadiyah Kalianda, 2022). Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja (Oktarina et al., 2022; Tri Brata & Nashar, 2022).

H2 : Nilai Kerja Kemenkeu memoderasi inovativeness terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM).

2.5. Model Empirik Penelitian

Berdasarkan kajian pustaka maka model empirik penelitian ini nampak pada gambar 2.1 :

Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian eksplanatori asosiatif, yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2012). Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengujian hipotesis dengan maksud untuk membenarkan atau memperkuat hipotesis dengan harapan dapat memperkuat teori yang dijadikan landasan. Dalam hal ini adalah *organizational value*, *innovativeness* dan kinerja organisasi.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan dalam penelitian untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2018). Dalam penelitian ini, populasi yang dimaksud adalah seluruh populasi dalam penelitian ini adalah seluruh SDM pada Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I Yogyakarta sejumlah 150 orang.

Sampel merupakan bagian dari populasi yang diperlukan untuk mewakili keseluruhan populasi (Ghozali, 2018). Penting untuk memastikan bahwa sampel mencerminkan karakteristik populasi guna mengurangi kesalahan yang terkait dengan pengambilan sampel. Tehnik pengambilan sample menggunakan *sensus sampling* dimana keseluruhan populasi merupakan sample.

3.3. Sumber Data

Sumber data penelitian ini meliputi data primer dan sekunder. Data utama merupakan data yang diperoleh langsung dari objek (Widodo, 2017). Data utama dari studi ini meliputi: *organizational value*, *innovativeness* dan kinerja organisasi. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain, data tersebut meliputi jumlah personil, banyak kegiatan yang dilakukan, serta bahan referensi yang berkaitan dengan variabel yang diteliti dalam penelitian ini.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara sebagai berikut :

1. Data Primer

Dalam penelitian ini, data primer diperoleh dari kuesioner, yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara menyerahkan lembar kuesioner yang berisi daftar pertanyaan kepada responden terkait pernyataan dalam variabel penelitian yaitu *organizational value*, *innovativeness* dan kinerja organisasi.

Pengukuran variabel penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner pribadi (*Personality Questionnaires*). Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner tertutup. Interval pernyataan dalam penelitian ini adalah 1 – 5 dengan jangkang pernyataan Sangat Tidak Setuju (STS) hingga Sangat Setuju (SS). Pengambilan data yang diperoleh melalui

kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran *interval* dengan ketentuan skornya adalah sebagai berikut :

<i>Sangat Tidak Setuju</i>	1	2	3	4	5	<i>Sangat Setuju</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	----------------------

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung terkait dengan hasil penelitian. Data sekunder adalah data yang telah diolah oleh orang atau lembaga lain dan telah dipublikasikan (Widodo, 2014). Data tersebut diperoleh dari literatur-literatur yang berkaitan dengan studi ini.

3.5. Definisi Operasional Variabel Dan Indikator

Berikut definisi operasional variabel yang diteliti adalah : *organizational value, innovativeness* dan kinerja organisasi. Adapun masing-masing indikator nampak pada Tabel 3.1.

Tabel 3.2
Definisi Operasional Variabel Dan Indikator

No	Variabel	Indikator	Sumber
1	kinerja SDM adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan.	1. Kualitas (<i>Quality</i>), 2. Kuantitas (<i>Quantity</i>), 3. Ketepatan waktu (<i>Timeliness</i>), 4. Efektivitas biaya (<i>Cost effectiveness</i>) 5. Hubungan antar perseorangan (<i>interpersonal impact</i>).	(Bernardin & Russel, 2013)

2	Nilai Kerja Kemenkeu merupakan nilai-nilai utama Kementerian Keuangan yang menjadi dasar karakter dan nilai kerja sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab, serta mencerminkan identitas khas yang membedakan nilai kerja di Kementerian Keuangan dari lembaga lain.	1) Integritas 2) Profesionalisme 3) Sinergi 4) Pelayanan 5) Kesempurnaan	PMK Nomor 190 Tahun 2018
3	<i>Innovativeness</i> kesediaan sebuah organisasi untuk mengejar ide dan konsep baru dalam proses, produk, atau pengembangan layanan.	1) <i>aggressiveness</i> , 2) <i>analysis</i> , 3) <i>defensiveness</i> , 4) <i>futurity</i> , 5) <i>proactiveness</i> 6) <i>riskness</i> .	(Karabulut, 2015)

3.6. Tehnik Analisis

3.6.1. Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif yaitu analisis yang ditunjukkan pada perkembangan dan pertumbuhan dari suatu keadaan dan hanya memberikan gambaran tentang keadaan tertentu dengan cara menguraikan tentang sifat-sifat dari obyek penelitian (Umar, 2012). Dalam hal ini dilakukan dengan menggunakan analisa non statistik untuk menganalisis data kualitatif, yaitu dengan membaca tabel-tabel, grafik/angka-angka berdasarkan hasil jawaban responden terhadap variabel penelitian kemudian dilakukan uraian dan penafsiran.

3.6.2. Analisis *Uji Partial Least Square*

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah model persamaan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang berbasis komponen atau varian. PLS merupakan pendekatan alternative yang

bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kuasalita/teori sedangkan PLS lebih bersifat *predictive model*. PLS merupakan metode analisis yang powerfull, karena tidak didasarkan pada banyak asumsi.

Tujuan penggunaan PLS adalah membantu peneliti untuk tujuan prediksi. Model formalnya mendefinisikan variabel laten, variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model structural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antara indikator dengan kontruknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimumkan.

Estimasi parameter yang didapat dengan PLS (*Partial Least Square*) dapat dikategorikan sebagai berikut: Kategori pertama, adalah *weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kedua mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (*loading*). Kategori ketiga adalah berkaitan dengan *means* dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten. Untuk memperoleh ketiga estimasi tersebut, PLS (*Partial Least Square*) menggunakan proses iterasi tiga tahap dan dalam setiap tahapnya menghasilkan estimasi yaitu sebagai berikut:

1. Menghasilkan *weight estimate*.

2. Menghasilkan estimasi untuk *inner model* dan *outer model*.
3. Menghasilkan estimasi means dan lokasi (konstanta).

3.6.3. Analisa model *Partial Least Square*

Dalam metode PLS (*Partial Least Square*) teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. *Convergent Validity*

Convergent Validity dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item *score/component score* yang dihitung dengan PLS. ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70% dengan kontruk yang diukur. Namun menurut Chin (1998) dalam Ghozali dan Hengky (2015) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading

2. *Discriminant Validity*

Discriminant Validity dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan kontruk. Jika korelasi kontruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran kontruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan kontruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya. Metode lain untuk menilai *Discriminant Validity* adalah membandingkan nilai *Root Of Average Variance Extracted* (AVE) setiap kontruk dengan korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model. Jika nilai AVE setiap kontruk lebih besar daripada nilai korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya

dalam model, maka dikatakan memiliki nilai Discriminant Validity yang baik (Fornell dan Larcker, 1981 dalam Ghazali dan Hengky, 2015). Berikut ini rumus untuk menghitung AVE:

$$AVE = \frac{\sum_{i=1}^n SLF_i^2}{\sum_{i=1}^n SLF_i^2 + \sum_{i=1}^n e_i}$$

Keterangan :

AVE : Rerata persentase skor varian yang diekstraksi dari seperangkat variabel laten yang di estimasi melalui loading standarize indikatornya dalam proses iterasi algoritma dalam PLS.

λ : Melambangkan standarize loading factor dan i adalah jumlah indikator.

3. Validitas Konvergen

Validitas konvergen terjadi jika skor yang diperoleh dari dua instrument yang berbeda yang mengukur konstruk yang mana mempunyai korelasi tinggi. Uji validitas konvergen dalam PLS dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading factor* (korelasi antara skor item atau skor jomponen dengan skor konstruk) indikator-indikator yang mengukur konstruk tersebut. Hair (1995) mengemukakan bahwa *rule of thumb* yang biasanya digunakan untuk membuat pemeriksaan awal dari matrik faktor adalah ± 30 dipertimbangkan telah memenuhi level minimal, untuk loading ± 40

dianggap lebih baik, dan untuk loading > 0.50 dianggap signifikan secara praktis. Dengan demikian semakin tinggi nilai faktor *loading*, semakin penting peranan loading dalam menginterpretasi matrik faktor. *Rule of thumb* yang digunakan untuk validitas konvergen adalah *outer loading* > 0.7 , *cummunality* > 0.5 dan *Average Variance Extracted (AVE)* > 0.5 (Chin, 1995 dalam Abdillah & Hartono, 2015).

1) *Composite reliability*

Merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada *view latent variabel coefficients*. Untuk mengevaluasi *composite reliability* terdapat dua alat ukur yaitu *internal consistency* dan *cronbach's alpha*. Dalam pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah $> 0,70$ maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

2) *Cronbach's Alpha*

Merupakan uji reliabilitas yang dilakukan memperkuat hasil dari *composite reliability*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *croncbach's alpha* > 0.7 . Uji yang dilakukan diatas merupakan uji pada outer model untuk indikator reflektif. Sedangkan untuk indikator formartif dilakukukan pengujian yang berbeda. Uji indikator formatif yaitu:

a. Uji *Significance of weight*

Nilai *weight* indikator formatif dengan konstruksya harus signifikan.

b. Uji Multikolineritas

Uji multikolineritas dilakukan untuk mengetahui hubungan antar indikator. Untuk mengetahui apakah indikator formatif mengalami multikolineritas dengan mengetahui nilai VIF. Nilai VIF antara 5 – 10 dapat dikatakan bahwa indikator tersebut terjadi multikolineritas.

4. Analisa *Inner Model*

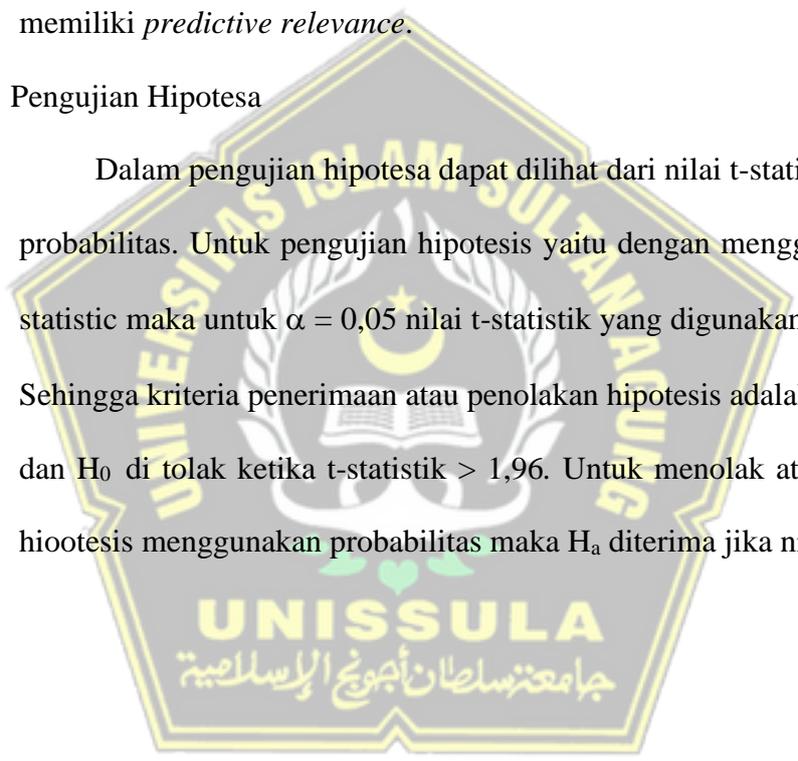
Analisa inner model biasanya juga disebut dengan (*inner relation*, *structural model* dan *substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisa inner model dapat dievaluasi yaitu dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji *t* serta signifikansi dari koefisien parameter jalur structural (Stone, 1974; Geisser, 1975). Dalam pengevaluasian inner model dengan PLS (*Partial Least Square*) dimulai dengan cara melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Kemudian dalam penginterpretasiannya sama dengan interpretasi pada regresi.

Perubahan nilai pada *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independent tertentu terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh yang substantif. Selain melihat nilai

(R^2), pada model PLS (*Partial Least Square*) juga dievaluasi dengan melihat nilai *Q-square* prediktif relevansi untuk model konstruktif. Q^2 mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. Nilai Q^2 lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan apabila nilai Q^2 kurang dari nol (0), maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

5. Pengujian Hipotesa

Dalam pengujian hipotesa dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistic maka untuk $\alpha = 0,05$ nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah H_a diterima dan H_0 di tolak ketika t-statistik $> 1,96$. Untuk menolak atau menerima hiootesis menggunakan probabilitas maka H_a diterima jika nilai $p < 0,05$.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.2. Deskripsi Responden

Responden penelitian ini adalah pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta sebanyak 150 pegawai. Berdasarkan hasil pengumpulan data dengan kuesioner penelitian, seluruh kuesioner penelitian dinyatakan terisi lengkap serta layak untuk dilakukan analisis data lebih lanjut. Deskripsi terkait responden penelitian ini dapat dijelaskan dalam beberapa karakteristik, yaitu berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan masa kerja.

1. Jenis Kelamin

Deskripsi karakteristik responden penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan jenis kelamin sebagai berikut:

Tabel 4.1
Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Pria	97	64.7
Wanita	53	35.3
Total	150	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2024.

Tabel 4.1 di atas menunjukkan bahwa responden pria terdapat sebanyak 97 responden (64,7%) dan responden wanita sebanyak 53 responden (35,3%). Data tersebut menunjukkan bahwa jumlah pria lebih banyak daripada wanita. Formasi ini sangat mendukung tugas dan fungsi pegawai pada Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta. Hal ini karena pegawai laki-laki

umumnya dikaitkan dengan pekerjaan yang memerlukan analisis data atau strategi tertentu, serta kebutuhan fisik yang diperlukan dalam tugas di lapangan.

2. Usia

Deskripsi karakteristik responden penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan tingkat usia sebagai berikut:

Tabel 4.2
Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
21 - 30 tahun	58	38.7
31 - 40 tahun	60	40.0
41 - 50 tahun	24	16.0
51 - 60 tahun	8	5.3
Total	150	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2024.

Sajian data pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa jumlah responden dengan usia 21-30 tahun sebanyak 58 responden (38,7%), usia 31-40 tahun sebanyak 60 responden (40,0%), usia 41-50 tahun sebanyak 24 responden (16,0%), sedangkan usia 51-60 tahun terdapat 8 responden (5,3%). Sajian data tersebut menunjukkan bahwa jumlah responden terbanyak memiliki rentang usia 31-40 tahun. Pada rentang usia tersebut umumnya pegawai cukup matang dalam bekerja, memiliki banyak pengalaman, keterampilan, dan pengetahuan sesuai bidang kerjanya.

3. Pendidikan Terakhir

Deskripsi karakteristik pegawai yang menjadi responden penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan pendidikan terakhir sebagai berikut:

Tabel 4.3
Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SMA/SMK	3	2.0
Diploma	63	42.0
Sarjana S1	71	47.3
Pasca Sarjana S2	13	8.7
Total	150	100.0

Sumber : Hasil pengolahan data, 2024.

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas, terlihat bahwa sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir setingkat S1 sebanyak 71 responden (47,3 %). Selanjutnya Diploma sebanyak 63 responden (42,0%). Untuk responden dengan pendidikan terakhir SMA/SMK sebanyak 3 responden (2,0 %), dan pendidikan S2 terdapat 13 responden (8,7%). Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai berlatar belakang pendidikan Sarjana S1. Pendidikan tinggi yang dimiliki pegawai sangat mendukung pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tugasnya.

4. Masa Kerja

Deskripsi karakteristik pegawai yang menjadi responden penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan masa kerjanya sebagai berikut:

Tabel 4.4
Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
0 - 10 tahun	74	49.3
11 - 20 tahun	52	34.7
21 - 30 tahun	19	12.7
> 30 tahun	5	3.3
Total	150	100.0

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2024.

Pada Tabel 4.4 diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki masa kerja antara 0-10 tahun sebanyak 74 responden (49,3%). Selanjutnya, responden dengan masa kerja 11 - 20 tahun sebanyak 52 responden (34,7%), masa kerja 21 - 30 tahun sebanyak 19 responden (12,7%), dan responden dengan masa kerja >30 tahun sebanyak 5 responden (3,3%).

4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Analisis deskriptif data digunakan untuk memberikan gambaran mengenai penilaian responden terhadap variabel yang diteliti. Hasil dari analisis deskriptif akan didapatkan informasi tentang kecenderungan tanggapan responden terkait indikator yang menjadi ukuran variabel penelitian ini.

Data dijelaskan dengan memberikan bobot penilaian untuk setiap pernyataan dalam kuesioner. Kriteria tanggapan responden mengikuti skala penilaian berikut: Sangat Setuju (SS) skor 5, Setuju (S) skor 4, Cukup Setuju (CS) skor 3, Tidak Setuju (TS) skor 2, Sangat Tidak Setuju (STS) skor 1. Selanjutnya, deskripsi variabel dikelompokkan menjadi 3 kategori, yaitu: kategori rendah, skor = 1,00 – 2,33 , kategori sedang, skor = 2,34 – 3,66 dan kategori tinggi/baik, dengan skor 3,67 – 5,00. Hasil analisis deskripsi jawaban responden pada masing-masing variabel disajikan pada tabel berikut:

1. *Innovativeness*

Variabel *Innovativeness* diukur dengan enam indikator. Tabel berikut menampilkan deskripsi tanggapan responden serta deskripsi statistik data variabel *Innovativeness*:

Tabel 4.6
 Statistik Deskriptif Variabel Innovativeness

No	Indikator	N	Min	Max	Mean
1.	<i>Aggressiveness,</i>	150	2	5	3.81
2.	<i>Analysis,</i>	150	2	5	3.69
3.	<i>Defensiveness,</i>	150	1	5	3.80
4.	<i>Futurity,</i>	150	2	5	3.84
5.	<i>Proactiveness</i>	150	2	5	3.68
6.	<i>Riskness.</i>	150	2	5	3.81
Mean Variabel					3.77

Sumber : Data Primer yang diolah (2024).

Berdasarkan Tabel 4.6, rata-rata (mean) nilai data untuk variabel Innovativeness adalah 3,77, yang berada dalam kategori tinggi sesuai dengan rentang 3,67 – 5,00. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum, responden memberikan penilaian positif terhadap tingkat inovasi yang diterapkan. Dengan kata lain, mayoritas responden menilai bahwa aspek-aspek yang mencerminkan *Innovativeness*, seperti agresivitas, analisis, sikap defensif, proaktivitas, dan keberanian mengambil risiko, telah diinterpretasikan dan diterapkan dengan baik dalam lingkungan kerja mereka. Temuan ini mengindikasikan bahwa organisasi atau individu yang terlibat memiliki kecenderungan untuk mengambil inisiatif dalam berinovasi, mempertimbangkan risiko dengan cermat, serta mengadopsi strategi yang mendukung pengembangan dan peningkatan kinerja. Hasil deskripsi data pada variabel Innovativeness didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah Idealized *Futurity* dengan skor 3,84. Indikator yang mendapatkan skor terendah adalah *Proactiveness* yaitu diperoleh skor 3,68.

2. Nilai kerja Kemenkeu

Variabel Nilai kerja Kemenkeu diukur dengan lima indikator yaitu: Integritas, Profesionalisme, Sinergi, Pelayanan, dan Kesempurnaan. Tabel

berikut menampilkan deskripsi tanggapan responden serta deskripsi statistik data variabel Nilai kerja Kemenkeu:

Tabel 4.7.
Statistik Deskriptif Variabel Nilai kerja Kemenkeu

No	Indikator	N	Min	Max	Mean
1.	Integritas	150	1	5	3.89
2.	Profesionalisme	150	1	5	3.77
3.	Sinergi	150	1	5	3.91
4.	Pelayanan	150	2	5	3.88
5.	Kesempurnaan	150	1	5	3.78
Mean Variabel					3.84

Berdasarkan Tabel 4.7, diperoleh nilai rata-rata (mean) untuk variabel Nilai Kerja Kemenkeu sebesar 3,84, yang berada dalam kategori tinggi berdasarkan rentang skala 3,67 – 5,00. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum, responden telah menerapkan Nilai Kerja Kemenkeu dengan baik dalam lingkungan kerja mereka. Dengan kata lain, para responden mampu memahami dan menginternalisasi prinsip-prinsip integritas, profesionalisme, sinergi, pelayanan, dan kesempurnaan dalam menjalankan tugasnya. Penerapan nilai-nilai ini mencerminkan komitmen karyawan dalam menjaga standar kerja yang tinggi, berkolaborasi secara efektif, serta memberikan pelayanan yang optimal sesuai dengan prinsip tata kelola pemerintahan yang baik. Tingginya rata-rata nilai ini juga dapat menjadi indikator bahwa nilai organisasi di Kemenkeu telah mendukung penguatan nilai kerja, sehingga mendorong peningkatan kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan. Hasil deskripsi data pada variabel Nilai kerja Kemenkeu didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah Sinergi dengan skor 3,91.

Indikator Nilai kerja Kemenkeu yang mendapatkan skor terendah adalah Profesionalisme yaitu diperoleh skor 3,77.

3. Kinerja SDM

Variabel Kinerja SDM diukur dengan lima indikator yakni: Kualitas (*Quality*), Kuantitas (*Quantity*), Ketepatan waktu (*Timeliness*), Efektivitas biaya (*Cost effectiveness*) dan Hubungan antar perseorangan (*interpersonal impact*).

Tabel berikut menampilkan deskripsi tanggapan responden serta deskripsi statistik data variabel Kinerja SDM:

Tabel 4.8
Statistik Deskriptif Variabel Kinerja SDM

No	Indikator	N	Min	Max	Mean
1.	Kualitas (<i>Quality</i>),	150	1	5	3.65
2.	Kuantitas (<i>Quantity</i>),	150	1	5	3.80
3.	Ketepatan waktu (<i>Timeliness</i>),	150	1	5	3.89
4.	Efektivitas biaya (<i>Cost effectiveness</i>)	150	1	5	3.94
5.	Hubungan antar perseorangan (<i>interpersonal impact</i>).	150	1	5	3.82
	Mean Variabel				3.82

Berdasarkan data yang disajikan dalam Tabel 4.8, nilai rata-rata (mean) variabel kinerja SDM secara keseluruhan adalah 3,82, yang berada dalam kategori tinggi dengan rentang 3,67 – 5,00. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai yang menjadi sampel dalam penelitian ini memiliki tingkat kinerja yang baik. Dengan kata lain, responden mampu memahami dan menerapkan berbagai aspek utama kinerja SDM, termasuk kualitas dalam bekerja, kuantitas output yang dihasilkan, ketepatan waktu dalam menyelesaikan

tugas, efektivitas dalam penggunaan biaya operasional, serta kemampuan menjalin hubungan interpersonal yang baik dalam lingkungan kerja. Temuan ini mencerminkan bahwa pegawai telah menunjukkan kompetensi yang optimal dalam menjalankan tugasnya, sehingga berkontribusi pada efektivitas organisasi secara keseluruhan. Hasil deskripsi data pada variabel Kinerja SDM didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah Efektivitas biaya (*Cost effectiveness*) dengan skor 3,94. Hasil deskripsi data pada variabel Kinerja SDM didapatkan dengan nilai *mean* terendah adalah Kualitas (*Quality*), dengan skor 3,65.

4.3. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan PLS (*Partial Least Square*) dan data diolah dengan menggunakan program Smart PLS 4.0. Menurut Ghozali dan Latan (2015:7) model pengukuran PLS terdiri dari model pengukuran (*outer model*), kriteria *Goodness of fit* (GoF) dan model struktural (*inner model*). PLS bertujuan untuk menguji hubungan prediktif antar konstruk dengan melihat apakah ada pengaruh atau hubungan antar konstruk tersebut.

Pengujian model pengukuran (*outer model*) menunjukkan bagaimana variabel manifest atau observed variabel mempresentasi variabel laten untuk diukur. Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk uji validitas dan reliabilitas model. Kriteria validitas diukur dengan *convergent* dan *discriminant validity*, sedangkan kriteria reliabilitas konstruk diukur dengan *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *cronbach alpha*.

4.3.1. *Convergent Validity*

Evaluasi model pengukuran variabel laten dengan indikator reflektif dianalisis dengan melihat *convergent validity* masing-masing indikator. Pengujian *convergent validity* pada PLS dapat dilihat dari besaran *outer loading* setiap indikator terhadap variabel latennya. Menurut Ghazali (2011) nilai *Outer loading* di atas 0,70 sangat direkomendasikan.

Evaluasi validitas konvergen (*convergent validity*) pada masing-masing variabel laten, dapat disajikan pada bagian nilai *outer loading* yang menggambarkan kekuatan indikator dalam menjelaskan variabel laten. Hasil uji validitas konvergen tersebut dapat dipaparkan sebagai berikut:

1. **Evaluasi Validitas Konvergen Innovativeness**

Pengukuran variabel *Innovativeness* pada penelitian ini merupakan refleksi dari enam indikator. Nilai *loading faktor* masing-masing indikator variabel *Innovativeness* menunjukkan evaluasi model pengukuran *outer model*. Berikut ditampilkan besaran *outer loading* bagi konstruk *Innovativeness*.

Tabel 4.9
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel *Innovativeness*

Kode	Indikator <i>Innovativeness</i>	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
X1_1	<i>Aggressiveness</i>	0.789	Valid
X1_2	<i>Analysis</i>	0.814	Valid
X1_3	<i>Defensiveness</i>	0.875	Valid
X1_4	<i>Futurity</i>	0.789	Valid
X1_5	<i>Proactiveness</i>	0.823	Valid
X1_6	<i>Riskness</i>	0.857	Valid

Data yang disajikan di atas menunjukkan nilai *loading faktor* variabel *Innovativeness* (X1), Secara keseluruhan *loading faktor* yang didapatkan berada

di atas angka 0,700. Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel *Innovativeness* (X1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator *aggressiveness*, *analysis*, *defensiveness*, *futurity*, *proactiveness* dan *riskness*.

2. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Nilai kerja Kemenkeu (Y1)

Pengukuran variabel Nilai kerja Kemenkeu pada penelitian ini merupakan refleksi dari lima indikator. Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel Nilai kerja Kemenkeu menunjukkan evaluasi model pengukuran outer model. Berikut ditampilkan besaran outer loading bagi konstruk Nilai kerja Kemenkeu.

Tabel 4.10
Hasil Estimasi Loading Faktor Indikator Nilai kerja Kemenkeu (Z)

Kode	Indikator Nilai kerja Kemenkeu	Outer loadings	Keterangan
Z1	Integritas	0.882	Valid
Z2	Profesionalisme	0.764	Valid
Z3	Sinergi	0.895	Valid
Z4	Pelayanan	0.863	Valid
Z5	Kesempurnaan.	0.878	Valid

Data yang disajikan di atas menunjukkan nilai loading faktor variabel Nilai kerja Kemenkeu. Secara keseluruhan loading faktor yang didapatkan berada di atas angka 0,700. Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel Nilai kerja Kemenkeu mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Integritas, Profesionalisme, Sinergi, Pelayanan, dan Kesempurnaan.

3. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kinerja SDM (Y1)

Variabel Kinerja SDM pada penelitian ini diukur dari refleksi lima indikator. Evaluasi model pengukuran (*outer model*) diidentifikasi dari nilai loading faktor dari setiap indikator variabel Kinerja SDM Berikut ditampilkan besaran nilai loading bagi variabel Kinerja SDM.

Tabel 4.11
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Kinerja SDM

Kode	Indikator Kinerja SDM	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
Y1_1	Kualitas (<i>Quality</i>),	0.882	Valid
Y1_2	Kuantitas (<i>Quantity</i>)	0.764	Valid
Y1_3	Ketepatan waktu (<i>Timeliness</i>)	0.895	Valid
Y1_4	Efektivitas biaya (<i>Cost effectiveness</i>)	0.863	Valid
Y1_5	Hubungan antar perseorangan (<i>interpersonal impact</i>).	0.878	Valid

Data yang disajikan di atas menunjukkan nilai loading faktor variabel Kinerja SDM. Secara keseluruhan loading faktor yang didapatkan berada di atas angka 0,700. Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel Kinerja SDM (Y1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Kualitas (*Quality*), Kuantitas (*Quantity*), Ketepatan waktu (*Timeliness*), Efektivitas biaya (*Cost effectiveness*) dan Hubungan antar perseorangan (*interpersonal impact*).

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen pada masing-masing variabel, dapat dikatakan seluruh indikator yang digunakan dalam model penelitian ini dinyatakan valid, sehingga dapat dipakai sebagai ukuran bagi variabel yang digunakan pada penelitian ini.

4.3.2. *Discriminant Validity*

Untuk pengujian *discriminant validity* dilakukan dengan tiga cara yaitu: 1) melihat kriteria Fornell Lacker Criterion yang diketahui dari ukuran *square root of average variance extracted* (AVE) atau akar AVE, 2) melihat nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT), dan 3) memeriksa *cross loading*. Hasil pengujian pada masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Fornell Lacker Criterion*

Pengujian Fornell Lacker Criterion yaitu menguji validitas indikator dengan membandingkan nilai akar *Average Variance Extract* (AVE) dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya.

Tabel 4.12
Discriminant Validity dengan Kriteria *Fornell Lacker Criterion*

	Innovativeness	Kinerja SDM	Nilai kerja Kemenkeu
Innovativeness	0.825		
Kinerja SDM	0.401	0.873	
Nilai kerja Kemenkeu	0.177	0.725	0.858

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Uji *Fornell Lacker Criterion* terpenuhi jika akar AVE lebih besar daripada korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya. Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa nilai akar AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang tinggi, artinya hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang dan nilai akar AVE memiliki nilai yang lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk. Hal ini dapat berarti bahwa seluruh konstruk memiliki *discriminant validity* yang baik. Dengan demikian instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur seluruh

konstruk atau variabel laten dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

2. Hasil Uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)* dilakukan dengan melihat matrik HTMT. Kriteria HTMT yang diterima adalah dibawah 0,9 yang mengindikasikan evaluasi validitas diskriminan diterima.

Tabel 4.13
Discriminant Validity dengan Kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

	Innovativeness	Kinerja SDM	Nilai kerja Kemenkeu
Innovativeness			
Kinerja SDM	0.427		
Nilai kerja Kemenkeu	0.188	0.788	
Nilai kerja Kemenkeu x Innovativeness	0.237	0.238	0.452

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Nilai-nilai dalam matrik HTMT pada Tabel 4.13 di atas terlihat seluruhnya benilai kurang dari 0,9. Artinya, model menunjukkan bahwa evaluasi validitas diskriminan dapa diterima. Dari hasil pengujian validitas diskriminan, dapat diketahui bahwa syarat uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)* telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasikan memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

3. *Cross Loading*

Analisis terhadap cross loading dilakukan untuk melihat besarnya korelasi indikator dengan konstruk laten. Tabel *cross-loading* berikut ini menampilkan hasil dari analisis korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri atau dengan indikator lainnya.

Tabel 4.14
Discriminant Validity dengan Kriteria Cross Loading

	Innovativeness	Kinerja SDM	Nilai kerja Kemenkeu
X1_1	0.789	0.298	0.129
X1_2	0.814	0.260	0.071
X1_3	0.875	0.406	0.166
X1_4	0.789	0.277	0.104
X1_5	0.823	0.307	0.164
X1_6	0.857	0.390	0.210
Y1_1	0.262	0.859	0.703
Y1_2	0.295	0.858	0.616
Y1_3	0.368	0.914	0.593
Y1_4	0.396	0.890	0.616
Y1_5	0.425	0.841	0.625
Z1	0.107	0.617	0.882
Z2	0.247	0.636	0.764
Z3	0.121	0.643	0.895
Z4	0.163	0.563	0.863
Z5	0.122	0.636	0.878

Uji validitas diskriminan dengan *cross loadings* dilakukan dengan ketentuan apabila nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar daripada dengan konstruk lainnya, dan jika semua nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri dan konstruk lainnya menunjukkan nilai yang positif, maka validitas diskriminan dianggap valid. Artinya, hasil analisis data dapat diterima bahwa data memiliki validitas diskriminan yang baik.

4.3.3. Uji Reliabilitas

Uji realibilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, kosnsiten dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Reliabel menunjukkan bahwa indikator penelitian yang digunakan sesuai dengan kondisi obyek penelitian

sebenarnya Pengukuran uji reliabilitas suatu konstruk dengan indikator refleksif dapat dilakukan dengan tiga metode, yaitu :

- a. *Composite Reliability*. Indikator-indikator sebuah konstruk memberikan hasil yang baik yaitu apabila mampu mmberikan nilai *composite reliability* bernilai lebih dari 0,70.
- b. *Average Variance Extracted (AVE)*. Kriteria AVE yang berada di atas 0,5 menunjukkan indikator yang membentuk variabel penelitian dikatakan reliabel, sehingga dapat dipergunakan dalam analisis lebih lanjut dalam penelitian.
- c. *Cronbach alpha*. Metode ini menjadi salah satu yang paling umum digunakan untuk mengukur konsistensi internal dari suatu instrumen penelitian. Nilai Cronbach's Alpha berkisar antara 0 hingga 1, di mana nilai yang lebih tinggi menunjukkan konsistensi internal yang lebih baik. Kriteria skor *cronbach alpha* yang lebih dari 0,70 memiliki arti bahwa reliabilitas konstruk yang diteliti tergolong baik. (Ghozali, 2014).

Nilai-nilai *composite reliability*, *cronbach's alpha*, dan *AVE* untuk masing-masing konstruk penelitian ini tersaji seluruhnya dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4.15
Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Innovativeness	0.907	0.927	0.681
Kinerja SDM	0.921	0.941	0.762
Nilai kerja Kemenkeu	0.909	0.933	0.736

Sumber Data : Olah data hasil penelitian, 2024

Hasil uji reliabilitas masing-masing struktur ditunjukkan pada tabel di atas. Temuan menunjukkan bahwa nilai AVE masing-masing konstruk lebih dari 0,5,

nilai reliabilitas komposit masing-masing konstruk lebih dari 0,7 dan nilai *cronbach alpha* masing-masing konstruk lebih dari 0,7. Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa instrumen yang mengukur variabel Innovativeness, Kinerja SDM, Nilai kerja Kemenkeu dalam penelitian ini memiliki reliabilitas yang tinggi.

Sesuai hasil pengujian *convergent validity*, *discriminant validity*, dan reliabilitas variabel penelitian ini, maka kesimpulan yang dapat ditarik yaitu indikator-indikator yang digunakan dalam pengukuran variabel laten, seluruhnya dapat dinyatakan sebagai indikator pengukur yang valid dan reliabel.

4.4. Pengujian *Goodness of Fit*

Uji Kriteria Goodness of Fit (GoF) digunakan untuk mengevaluasi model struktural dan model pengukuran. Pengujian GoF dilakukan untuk menguji kebaikan pada model struktural atau *inner model*. Penilaian *inner model* berarti mengevaluasi hubungan antara konstruk laten melalui pengamatan hasil estimasi koefisien parameter jalan dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Dalam penelitian ini, uji *goodness of fit* model struktural dievaluasi dengan mempertimbangkan R-square (R^2) dan Q2 (model relevansi prediktif). Keduanya merupakan ukuran untuk menyatakan penerimaan model yang diajukan (Hair et al., 2019).

1. Nilai R square

Koefisien determinasi (R^2) dari variabel endogen menentukan Q2. Besaran Q2 memiliki nilai dalam rentang dari 0 hingga 1 dan menunjukkan bahwa semakin

dekat dengan nilai 1 bermakna semakin baik model yang dibentuk. Tabel di bawah ini menunjukkan hasil perhitungan koefisien determinasi (*R square*) untuk variabel endogen.

Tabel 4.16
Nilai Koefisien Determinasi (*R-Square*)

	R-square
Kinerja SDM	0.621

Tabel 4.16 di atas memperlihatkan adanya nilai koefisien determinasi (*R-square*) yang muncul pada model variabel Kinerja SDM sebesar 0,621. Nilai tersebut dapat diartikan bahwa variabel Kinerja SDM dapat dijelaskan oleh variabel *Innovativeness* dan Nilai kerja Kemenkeu sebesar 62,1 sedangkan sisanya 37,9% diperoleh dari pengaruh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

2. Nilai Q-Square (Q²)

Nilai Q-Square (Q²) merupakan salah satu uji dalam melihat kebaikan model struktural, yaitu menunjukkan seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. $Q^2 > 0$ menunjukkan model mempunyai *predictive relevance* dan jika $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*. Nilai Q² sebesar 0,02; 0,15; dan 0,35 menunjukkan lemah, moderate dan kuat (Ghozali & Latan, 2015). Nilai Q-Square untuk model struktural penelitian ini dapat ditampilkan sebagai berikut:

Tabel 4.17
Nilai Q-square

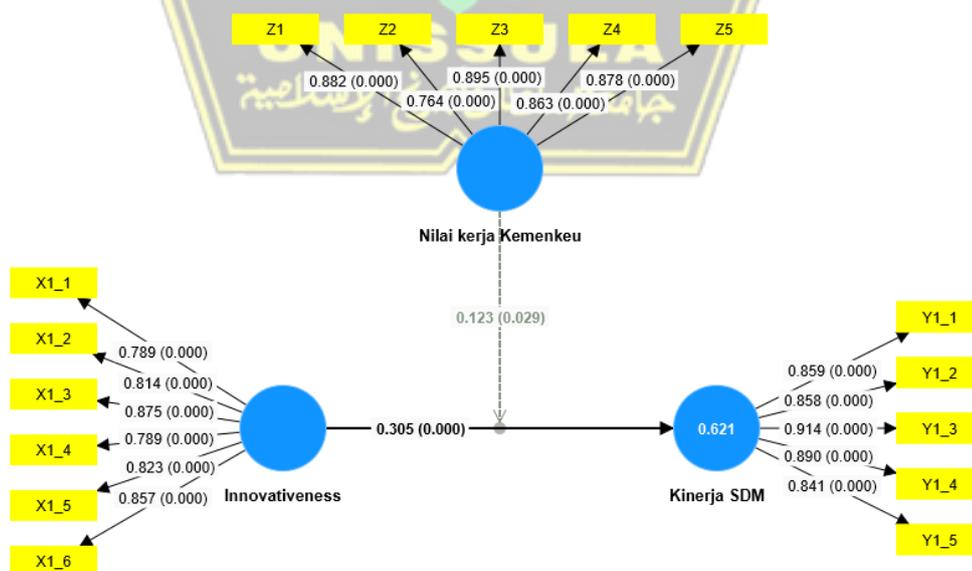
Variabel	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Kinerja SDM	750.000	408.044	0.456

Perhitungan Q-square (Q^2) dihasilkan nilai 0,456 untuk Kinerja SDM. Nilai Q square tersebut lebih besar dari 0,35 berarti model memiliki *predictive relevance* yang kuat. Nilai Q^2 mendekati di atas 0 menunjukkan bahwa model struktur mempunyai kesesuaian yang baik atau fit dengan data. Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi.

4.5. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis yang terakhir dalam PLS yaitu analisis model struktural atau inner model. Pada analisis model struktural dapat dilakukan pengujian hipotesis melalui uji statistik t (*T Statistics*). Hasil uji dapat dilihat dari output model struktural pada signifikansi *loading factor* yang menjelaskan pengaruh konstruk Innovativeness terhadap Kinerja SDM dengan moderasi Nilai kerja Kemenkeu.

Dalam hal ini pengolahan data digunakan bantuan perangkat lunak *SmartPLS v4.0*. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



Gambar 4.1.
Full Model SEM-PLS

Sumber: Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.1.0* (2024)

4.5.1. Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas dilakukan sebelum dilakukan uji hipotesis. Multikolinieritas adalah suatu kondisi dimana terjadi korelasi antara variabel bebas atau antar variabel bebas tidak bersifat saling bebas. Uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Collinierity. Statistics* (VIF) pada inner VIF Values. Apabila inner VIF < 5 menunjukkan tidak ada multikolinieritas (Hair et al., 2019). Nilai VIF harus kurang dari 5, karena bila lebih dari 5 mengindikasikan adanya kolinearitas antar konstruk (Sarstedt et al., 2017).

Tabel 4.18
Hasil Uji Multikolinieritas

Pengaruh	VIF
Innovativeness -> Kinerja SDM	1.062
Nilai kerja Kemenkeu -> Kinerja SDM	1.238
Nilai kerja Kemenkeu x Innovativeness -> Kinerja SDM	1.263

Sesuai hasil pengujian multikolinieritas di atas, dapat diketahui bahwa nilai VIF seluruh variabel tidak ada yang berada di atas nilai 5. Artinya, dalam model yang terbentuk tidak dapat adanya masalah multikolinieritas.

4.5.2. Uji Hipotesis

Bagian ini menyajikan hasil dari pengujian hipotesis penelitian yang dilakukan dalam bab sebelumnya. Untuk mengetahui apakah hipotesis diterima atau tidak, Anda dapat membandingkan thitung dengan t-tabel, dengan asumsi bahwa t-hitung lebih besar dari t-tabel. Nilai t tabel untuk taraf signifikansi 5%

adalah 1,96. Tabel berikut menunjukkan hasil uji pengaruh antar variabel dengan menggunakan analisis *Partial Least Square*.

Tabel 4.19
Path Coefficients

	Original sample	T statistics	P values	Pengaruh
Innovativeness -> Kinerja SDM	0.305	4.378	0.000	Signifikan
Nilai kerja Kemenkeu -> Kinerja SDM	0.738	14.378	0.000	Signifikan
Nilai kerja Kemenkeu x Innovativeness -> Kinerja SDM	0.123	2.182	0.029	Signifikan

Sumber: Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.0* (2024)

Melalui sajian hasil olah data tersebut, selanjutnya dapat dilakukan pengujian untuk setiap hipotesis penelitian, yaitu:

1. Pengujian Hipotesis 1:

H1 : Semakin tinggi *Innovativeness* akan semakin tinggi kinerja SDM.

Uji hipotesis pertama dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample*) pengaruh *Innovativeness* terhadap kinerja SDM yakni 0,305.

Hasil itu memberi bukti bahwa *Innovativeness* memberi pengaruh positif terhadap kinerja SDM. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (4,378) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,001) lebih kecil dari 0,05. Kesimpulan dari uji tersebut yaitu *Innovativeness* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Hasil ini berarti

pegawai dengan *innovativeness* yang tinggi, maka kinerjanya akan cenderung lebih tinggi. Atas dasar tersebut, maka hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini yaitu ‘*Semakin tinggi Innovativeness akan semakin tinggi kinerja SDM*’ dapat **diterima**.

2. Pengujian Hipotesis 2:

H2 :*Ketika Nilai Kerja Kemenkeu diadopsi dengan baik, hal ini akan memperkuat peran inovasi dalam mendorong peningkatan kinerja sumber daya manusia (SDM). Sebaliknya, jika adopsi Nilai Kerja Kemenkeu kurang optimal, peran inovasi dalam mendukung peningkatan kinerja SDM cenderung melemah*

Uji hipotesis kedua dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample*) pengaruh variabel interaksi (Nilai kerja Kemenkeu x *Innovativeness*) terhadap Kinerja SDM yakni 0,123. Hasil itu memberi bukti bahwa pengaruh moderasi Nilai kerja Kemenkeu pada hubungan *Innovativeness* dengan Kinerja SDM bersifat positif. Hasil uji t diketahui besarnya t-hitung (2,182) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,029) lebih kecil dari 0,05. Atas dasar pengujian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh moderasi dari Nilai kerja Kemenkeu pada hubungan *Innovativeness* dan Kinerja SDM. Hasil ini berarti Nilai kerja Kemenkeu yang tinggi dapat memperkuat pengaruh *Innovativeness* terhadap Kinerja SDM. Atas dasar tersebut, maka hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini yaitu ”Ketika Nilai Kerja Kemenkeu diadopsi dengan baik, hal ini akan memperkuat peran inovasi dalam mendorong peningkatan kinerja sumber daya manusia (SDM).

Sebaliknya, jika adopsi Nilai Kerja Kemenkeu kurang optimal, peran inovasi dalam mendukung peningkatan kinerja SDM cenderung melemah” dapat **diterima.**

4.6. Pembahasan

4.6.1. Pembahasan Hipotesis 1:

Uji hipotesis pertama membuktikan bahwa *Innovativeness* memberi pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Hasil ini berarti pegawai dengan *innovativeness* yang tinggi, maka kinerjanya akan cenderung lebih tinggi. Hasil ini mendukung penelitian terdahulu bahwa inovasi terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja SDM (Chatterjee et al., 2024; Grosser et al., 2018; Parra-Requena et al., 2022; Rubera & Kirca, 2012).

Variabel *innovativeness* diukur menggunakan enam indikator, yaitu *aggressiveness*, *analysis*, *defensiveness*, *futurity*, *proactiveness*, dan *riskness*. Sementara itu, variabel kinerja SDM dievaluasi berdasarkan lima indikator utama, yaitu kualitas (*quality*), kuantitas (*quantity*), ketepatan waktu (*timeliness*), efektivitas biaya (*cost-effectiveness*), dan hubungan antar perseorangan (*interpersonal impact*).

Dalam pengukuran variabel *innovativeness*, indikator dengan nilai loading tertinggi adalah *futurity*, yang mencerminkan kemampuan organisasi atau individu untuk memiliki visi jangka panjang dan berorientasi ke depan. Di sisi lain, pada variabel kinerja SDM, indikator dengan nilai loading tertinggi adalah ketepatan waktu (*timeliness*), yang menggambarkan kemampuan

menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jadwal yang ditetapkan. Temuan ini menunjukkan adanya hubungan positif antara *futurity* dan ketepatan waktu. Dengan kata lain, semakin kuat orientasi futuristik dalam inovasi, maka semakin baik kemampuan individu atau organisasi dalam menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu. Hal ini menggarisbawahi pentingnya perencanaan strategis dan pemikiran ke depan dalam mendukung efisiensi operasional.

Sebaliknya, indikator dengan nilai loading terendah pada variabel *innovativeness* adalah *aggressiveness*, yang merujuk pada keberanian mengambil inisiatif atau langkah-langkah kompetitif dalam situasi tertentu. Sedangkan pada variabel kinerja SDM, indikator dengan nilai loading terendah adalah kuantitas (*quantity*), yaitu jumlah pekerjaan yang diselesaikan dalam periode tertentu. Hubungan antara *aggressiveness* dan kuantitas menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat agresivitas dalam inovasi, maka semakin besar kuantitas hasil kerja yang dapat dicapai. Hal ini menandakan bahwa keberanian mengambil risiko dan bertindak cepat dalam inovasi berpotensi meningkatkan produktivitas kerja, meskipun dampaknya mungkin tidak sekuat hubungan antara *futurity* dan ketepatan waktu.

4.6.2. Pengujian Hipotesis 2:

Uji hipotesis kedua membuktikan bahwa pengaruh moderasi Nilai kerja Kemenkeu pada hubungan *Innovativeness* dengan Kinerja SDM bersifat positif dan signifikan. Hasil ini berarti Nilai kerja Kemenkeu yang tinggi dapat memperkuat pengaruh *Innovativeness* terhadap Kinerja SDM. Hasil ini memberikan dukungan pada penelitian sebelumnya bahwa nilai kerja organisasi

terbukti memiliki hubungan signifikan dan langsung dengan inovasi organisasi (Alharbi et al., 2022). Selain itu, nilai kerja dianggap sesuai secara statistik untuk memprediksi kinerja dan meningkatkan inovasi dalam organisasi (Zeb et al., 2021).

Variabel Nilai Kerja Kemenkeu diukur menggunakan lima indikator utama: integritas, profesionalisme, sinergi, pelayanan, dan kesempurnaan. Sementara itu, *innovativeness* dinilai melalui enam indikator, yaitu *aggressiveness*, *analysis*, *defensiveness*, *futurity*, *proactiveness*, dan *riskness*. Sedangkan kinerja SDM diukur berdasarkan lima indikator, yakni kualitas (*quality*), kuantitas (*quantity*), ketepatan waktu (*timeliness*), efektivitas biaya (*cost effectiveness*), dan hubungan antar perseorangan (*interpersonal impact*).

Dalam analisis yang dilakukan, indikator Nilai Kerja Kemenkeu dengan nilai loading tertinggi adalah sinergi, yang mencerminkan kemampuan kolaborasi dan kerja sama yang harmonis di antara individu dan unit kerja. Pada variabel *innovativeness*, indikator dengan nilai loading tertinggi adalah *futurity*, yang menggambarkan orientasi organisasi atau individu terhadap perencanaan strategis jangka panjang. Di sisi lain, pada variabel kinerja SDM, indikator dengan nilai loading tertinggi adalah ketepatan waktu (*timeliness*), yaitu kemampuan menyelesaikan tugas secara tepat sesuai dengan jadwal.

Hasil analisis ini menunjukkan bahwa peningkatan dalam sinergi mampu memperkuat pengaruh *futurity* terhadap peningkatan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Dengan kata lain, kolaborasi yang efektif di lingkungan kerja, yang ditopang oleh visi strategis dan orientasi ke depan,

mampu menciptakan sistem kerja yang lebih terstruktur dan efisien. Hal ini menandakan pentingnya sinergi untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung implementasi inovasi dan efisiensi dalam manajemen waktu.

Sebaliknya, indikator dengan nilai loading terendah pada variabel Nilai Kerja Kemenkeu adalah profesionalisme, yang merujuk pada kompetensi dan etika kerja individu dalam menjalankan tugas. Pada variabel *innovativeness*, indikator dengan nilai loading terendah adalah *aggressiveness*, yaitu keberanian dalam mengambil risiko atau tindakan yang bersifat kompetitif. Sedangkan pada variabel kinerja SDM, indikator dengan nilai loading terendah adalah kuantitas (*quantity*), yang menunjukkan jumlah pekerjaan yang diselesaikan dalam periode tertentu.

Hubungan antara profesionalisme, *aggressiveness*, dan kuantitas hasil kerja menunjukkan bahwa peningkatan profesionalisme SDM dapat memperkuat pengaruh *aggressiveness* dalam mendorong produktivitas kerja. Artinya, keberanian dalam mengambil langkah inovatif harus didukung oleh profesionalisme yang mencakup keahlian teknis dan etika kerja yang baik untuk mencapai peningkatan kuantitas hasil kerja. Tanpa profesionalisme, langkah yang agresif dalam inovasi dapat berisiko menghasilkan output yang tidak maksimal atau bahkan menimbulkan dampak negatif pada kinerja organisasi.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian

Berdasarkan penelitian sebelumnya yang mengungkap adanya kontroversi (*research gap*) serta fenomena yang mendasari studi ini, rumusan masalah yang diangkat adalah: “Bagaimana peran *innovativeness* dalam meningkatkan kinerja SDM pada Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta dengan menggunakan Nilai Kerja Kemenkeu sebagai variabel kontrol.” Pertanyaan penelitian yang muncul kemudian dijawab melalui hasil berikut:

1. *Innovativeness* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Artinya, pegawai dengan tingkat *innovativeness* yang lebih tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik.
2. Adopsi Nilai Kerja Kemenkeu memoderasi hubungan antara *Innovativeness* dan kinerja SDM secara positif dan signifikan. Dengan kata lain, semakin tinggi penerapan Nilai Kerja Kemenkeu, semakin kuat pengaruh *Innovativeness* dalam mendorong peningkatan kinerja SDM.

Sehingga disimpulkan bahwa penelitian ini menunjukkan SDM dengan tingkat *innovativeness* yang tinggi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik, ditunjukkan melalui kemampuan menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu, kualitas kerja yang tinggi, dan efisiensi dalam penggunaan sumber daya. Selain itu, penelitian ini juga menemukan bahwa adopsi Nilai Kerja Kemenkeu berperan

sebagai moderator yang memperkuat hubungan antara *innovativeness* dan kinerja SDM.

Penerapan Nilai Kerja Kemenkeu yang meliputi integritas, profesionalisme, sinergi, pelayanan, dan kesempurnaan dengan optimal maka pengaruh *innovativeness* terhadap peningkatan kinerja SDM menjadi lebih signifikan. Temuan ini menegaskan pentingnya sinergi antara nilai kerja yang kuat dan orientasi inovatif dalam menciptakan kinerja organisasi yang optimal.

5.2. Implikasi Teoritis

Temuan penelitian ini memberikan kontribusi dengan memperkuat pemahaman tentang hubungan antara *innovativeness* dan kinerja SDM. *Innovativeness* menunjukkan bahwa orientasi jangka panjang dan keberanian mengambil risiko berperan penting dalam mendorong efisiensi dan produktivitas kerja. Secara khusus, *futurity* yang memiliki nilai loading tertinggi mencerminkan bahwa visi strategis dan perencanaan ke depan berperan signifikan dalam mendukung ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan. Hasil ini menunjukkan bahwa inovasi yang berorientasi masa depan dapat memperbaiki manajemen waktu dan efisiensi operasional dalam organisasi. Selain itu, meskipun *aggressiveness* memiliki nilai loading terendah, keberanian dalam mengambil langkah inovatif terbukti dapat meningkatkan kuantitas hasil kerja, menyoroti pentingnya keseimbangan antara risiko dan perencanaan dalam inovasi.

Futurity dan ketepatan waktu menyoroti pentingnya orientasi strategis jangka panjang dalam mendukung efisiensi waktu, sementara *aggressiveness* dan kuantitas

menekankan peran keberanian dan inisiatif dalam mendorong produktivitas kerja. Kombinasi keduanya dapat menciptakan keseimbangan yang ideal untuk meningkatkan kinerja SDM secara keseluruhan.

Pengujian moderasi Nilai Kerja Kemenkeu juga memberikan kontribusi bahwa nilai kerja yang tinggi mampu memperkuat hubungan antara *innovativeness* dan kinerja SDM. Hasil ini memberikan bukti bahwa nilai kerja tidak hanya berfungsi sebagai panduan normatif, tetapi juga sebagai katalisator yang memperkuat pengaruh inovasi terhadap aspek-aspek kritis dalam kinerja SDM.

Sinergi dan *futurity* memainkan peran penting dalam meningkatkan efisiensi waktu, sementara profesionalisme dan *aggressiveness* dapat saling melengkapi dalam mendorong produktivitas. Kombinasi antara kolaborasi yang baik, orientasi strategis, keberanian inovatif, dan kompetensi individu dapat menciptakan sinergi yang optimal untuk meningkatkan kinerja SDM secara keseluruhan. Hal ini juga menyoroti pentingnya pendekatan yang seimbang antara strategi inovasi, kolaborasi, dan pengelolaan sumber daya manusia.

5.3. Implikasi Manajerial

1. Terkait variable *innovativeness*. Indikator variabel *Innovativeness* menunjukkan bahwa *futurity* memiliki nilai loading tertinggi, sementara *aggressiveness* memiliki nilai loading terendah. Hal ini mengindikasikan bahwa organisasi telah memiliki orientasi jangka panjang yang kuat dalam berinovasi, tetapi perlu meningkatkan keberanian dan inisiatif dalam mengambil langkah-langkah inovatif. Untuk mempertahankan *futurity*, organisasi dapat terus mengembangkan perencanaan strategis yang

berorientasi ke masa depan melalui program pelatihan visi strategis, analisis tren industri, dan inovasi berbasis data. Sementara itu, untuk meningkatkan *aggressiveness*, organisasi dapat memberikan insentif untuk ide-ide inovatif yang berani, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengambilan risiko, serta mempercepat proses pengambilan keputusan untuk menghadapi persaingan dengan lebih tanggap.

2. Terkait variable Nilai Kerja Kemenkeu, Indikator variabel Nilai Kerja Kemenkeu menunjukkan bahwa sinergi memiliki nilai loading tertinggi, sedangkan profesionalisme memiliki nilai loading terendah. Ini menunjukkan bahwa kemampuan organisasi dalam menciptakan kolaborasi harmonis antarindividu atau unit kerja sudah sangat baik, tetapi perlu ada peningkatan pada aspek kompetensi dan etika kerja individu. Untuk mempertahankan sinergi, organisasi dapat terus memfasilitasi kegiatan kerja sama tim melalui pelatihan berbasis *teamwork*, kegiatan lintas departemen, dan peningkatan komunikasi organisasi. Untuk meningkatkan profesionalisme, organisasi dapat menyediakan pelatihan teknis, mentoring, dan penguatan nilai kerja berbasis integritas serta etika profesional yang jelas.
3. Terkait variable kinerja SDM, Indikator kinerja SDM menunjukkan bahwa ketepatan waktu (*timeliness*) memiliki nilai loading tertinggi, sementara kuantitas (*quantity*) memiliki nilai loading terendah. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi sudah unggul dalam menyelesaikan tugas tepat waktu, namun perlu mendorong produktivitas dalam hal jumlah pekerjaan yang

diselesaikan. Untuk mempertahankan ketepatan waktu, organisasi dapat menggunakan sistem manajemen waktu yang lebih efisien, menetapkan target pencapaian yang jelas, dan memperkuat pengawasan jadwal kerja. Untuk meningkatkan kuantitas, organisasi dapat mengoptimalkan alokasi tugas, memperbaiki proses kerja untuk mengurangi hambatan, dan memberikan penghargaan bagi karyawan yang mampu menyelesaikan volume kerja yang lebih tinggi tanpa mengurangi kualitas hasil.

4.6.3. Limitasi Penelitian

Penelitian ini tidak terlepas dari kekurangan, beberapa keterbatasan penelitian ini terletak pada :

1. Kurangnya keberagaman variabel antecedent yang dianalisis dalam menjelaskan variabel dependent. Hal ini dapat menyebabkan pemahaman yang terbatas mengenai faktor-faktor lain yang mungkin berkontribusi signifikan terhadap variabel dependent, sehingga memberikan gambaran yang belum sepenuhnya menyeluruh tentang hubungan kausal yang diteliti.
2. Penelitian ini dilakukan pada Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta, sehingga hasilnya mungkin tidak sepenuhnya berlaku untuk organisasi lain dengan karakteristik, nilai kerja, atau struktur yang berbeda. Perlu adanya penelitian lebih lanjut untuk menguji relevansi temuan ini dalam konteks organisasi lain atau sektor yang berbeda.
3. Penelitian ini dilakukan dalam satu periode waktu tertentu (*cross-sectional study*), sehingga tidak dapat mengamati perubahan dinamika variabel dalam

jangka panjang. Studi longitudinal dapat memberikan wawasan yang lebih baik tentang hubungan sebab-akibat di antara variabel.

4. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner yang mengandalkan persepsi responden, sehingga terdapat kemungkinan adanya bias subjektivitas. Metode ini juga tidak memungkinkan eksplorasi mendalam terhadap faktor-faktor lain yang mungkin memengaruhi hasil.

4.6.4. Agenda Penelitian yang Akan Datang

Berdasarkan limitasi penelitian yang ada maka agenda penelitian yang akan datang adalah :

1. Memperluas variabel yang diteliti untuk memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja SDM, termasuk pengaruh faktor-faktor eksternal dan internal yang belum tercakup dalam penelitian ini.
2. Memperluas cakupan sektor atau industri yang berbeda untuk melihat bagaimana hubungan antara *innovativeness*, nilai kerja Kemenkeu, dan kinerja SDM bervariasi di sektor yang berbeda, termasuk sektor publik dan swasta.
3. Melibatkan sampel yang lebih besar dan beragam, baik dari segi jumlah responden maupun karakteristiknya, guna mendapatkan hasil yang lebih representatif dan dapat digeneralisasi untuk populasi yang lebih luas.
4. Mempertimbangkan desain longitudinal untuk melihat perubahan dalam kinerja SDM dan *innovativeness* dari waktu ke waktu serta dampak dari kebijakan yang diterapkan di organisasi.

Daftar Pustaka

- Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Zaidoune, S. (2020). Organizational culture, innovation and performance: a study from a non-western context. *Journal of Management Development*, 39(4), 437–451. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2019-0253>
- Acar, A. Z., & Ozs, M. (2018). The Relationship among Strategic Orientations, Organizational Innovativeness, and Business Performance. *International Journal of Innovation Management*, 22(1). <https://doi.org/10.1142/S1363919618500093>
- Alhakimi, W., & Mahmoud, M. (2020). The impact of market orientation on innovativeness: evidence from Yemeni SMEs. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14(1), 47–59. <https://doi.org/10.1108/apjie-08-2019-0060>
- Alharbi, I. B., Jamil, R., Mahmood, N. H. N., & Shaharoun, A. M. (2022). Exploring the Relationships Between Organizational Culture, Management Control System and Organizational Innovation. *Global Business Review*, 23(3), 662–675. <https://doi.org/10.1177/0972150919870341>
- Al-Mamary, Y. H., & Alshallaqi, M. (2022). Impact of autonomy, innovativeness, risk-taking, proactiveness, and competitive aggressiveness on students' intention to start a new venture. *Journal of Innovation and Knowledge*, 7(4). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100239>
- Al-Shibami, A. H., Alateibi, N., Nusari, M., Ameen, A., Khalifa, G. S. A., & Bhaumik, A. (2019). Impact of organizational culture on transformational leadership and organizational performance. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(2 Special Issue 10), 653–664. <https://doi.org/10.35940/ijrte.B1116.0982S1019>
- Astrini, N. J., Rakhmawati, T., Sumaedi, S., Bakti, I. G. M. Y., Yarmen, M., & Damayanti, S. (2020). Innovativeness, Proactiveness, and Risk-taking: Corporate Entrepreneurship of Indonesian SMEs. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 722(1). <https://doi.org/10.1088/1757-899X/722/1/012037>
- Aureli, S., & Del Baldo, M. (2019). Performance measurement in the networked context of convention and visitors bureaus (CVBs). *Annals of Tourism Research*, 75(April 2018), 92–105. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2018.12.004>
- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101635>
- Bahmani Oskooee, M., & Wooton, I. (2020). THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH COMPENSATION AS AN INTERVENING VARIABLE (Case Study on Employees of the Residential Area Housing Office And Cleanliness of the

- City of Wisconsin-milwaukee). *Medical Research, Nursing, Health and Midwife Participation*, 1(2), 71–77. <https://medalionjournal.com/>
- Banks, S. (2020). *Ethics and values in social work*. (1st ed., Vol. 1).
- Bernardin, H. J., & Russel, J. E. A. (2013). *Human resource management (An Experimental Approach International Edition)*. Mc. Graw-Hill Inc. Singapore.
- Brettel, M., Chomik, C., & Flatten, T. C. (2015). How Organizational Culture Influences Innovativeness, Proactiveness, and Risk-Taking: Fostering Entrepreneurial Orientation in SMEs. *Journal of Small Business Management*, 53(4), 868–885. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12108>
- Carter, S. M., & Greer, C. R. (2013). Strategic leadership: Values, styles, and organizational performance. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 20(4), 375–393. <https://doi.org/10.1177/1548051812471724>
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., & Vrontis, D. (2024). Does data-driven culture impact innovation and performance of a firm? An empirical examination. *Annals of Operations Research*, 333(2–3), 601–626. <https://doi.org/10.1007/s10479-020-03887-z>
- Choi, I. (2020). Moving beyond Mandates: Organizational Learning Culture, Empowerment, and Performance. *International Journal of Public Administration*, 43(8), 724–735. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1645690>
- Dash, A. (2019). Scaling the Innovativeness of Start-ups in India. *SEDME (Small Enterprises Development, Management & Extension Journal)*, 46(3), 196–204. <https://doi.org/10.1177/0970846419863874>
- Domi, S., Keco, R., Capelleras, J.-L., & Mehmeti, G. (2019). EFFECTS OF INNOVATIVENESS AND INNOVATION BEHAVIOR ON TOURISM SMES PERFORMANCE: THE CASE OF ALBANIA. *RECENT ISSUES IN ECONOMIC DEVELOPMENT*, 3, 67–87. <https://doi.org/10.14254/2071>
- Egi Radiansyah, H., & Muhammadiyah Kalianda, S. (2022). PENGARUH NILAI KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. CABANG WINDU KARSA BAKAUHENI LAMPUNG SELATAN. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1).
- Fidyah, D. N., & Setiawati, T. (2020). Influence of Organizational Culture and Employee Engagement on Employee Performance: Job Satisfaction as Intervening Variable. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9(4), 64–81. www.telkom.co.id
- Ghozali. (2018). *Metode penelitian*. 35–47.
- Gidey, A. (2016). The Effect of Training and Development on Employees Performance : the case of Commercial Bank of Ethiopia. *International Journal of Multidisciplinary Research*, 2(10), 45–50.
- Grosser, T. J., Obstfeld, D., Choi, E. W., Woehler, M., Lopez-Kidwell, V., Labianca, G. (Joe), & Borgatti, S. P. (2018). A sociopolitical perspective on employee innovativeness and job performance: The role of political skill and network structure. *Organization Science*, 29(4), 612–632. <https://doi.org/10.1287/orsc.2017.1201>
- Gurley, D. K., Peters, G. B., Collins, L., & Fifolt, M. (2015). Mission, vision, values, and goals: An exploration of key organizational statements and daily

- practice in schools. *Journal of Educational Change*, 16(2), 217–242. <https://doi.org/10.1007/s10833-014-9229-x>
- Hair, J. F. (1995). *MultiVariate Data Analysis*. Jakarta:Gramedia Pustaka Utama.
- Hofstede, G. (1998). Attitudes, values and organizational culture: Disentangling the concepts. *Organization Studies*, 19(3), 477–492. <https://doi.org/10.1177/017084069801900305>
- Isa, E. S. A. I., & Muafi, M. (2022). Human Capital, Organizational Learning and Their Effects on Innovation Behavior and Performance of Banking Employees. *International Journal of Finance & Banking Studies (2147-4486)*, 11(1), 01–18. <https://doi.org/10.20525/ijfbs.v11i1.1533>
- Juliati, F. (2021). The Influence Of Organizational Culture, Work Ethos And Work Discipline On Employee Performance. In *AKADEMIK Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis* (Vol. 1, Issue 1).
- Karabulut, A. T. (2015). Effects of Innovation Strategy on Firm Performance: A Study Conducted on Manufacturing Firms in Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 1338–1347. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.314>
- Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., & Alghazali, B. (2020). The Interplay of Leadership Styles, Innovative Work Behavior, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019898264>
- Kim, J., & Choi, S. O. (2020). The intensity of organizational change and the perception of organizational innovativeness; with discussion on open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3). <https://doi.org/10.3390/JOITMC6030066>
- Lam, L., Nguyen, P., Le, N., & Tran, K. (2021). The relation among organizational culture, knowledge management, and innovation capability: Its implication for open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 1–16. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010066>
- Magsi, H. B., Ong, T. S., Ho, J. A., & Hassan, A. F. S. (2018). Organizational culture and environmental performance. *Sustainability (Switzerland)*, 10(8), 1–17. <https://doi.org/10.3390/su10082690>
- Manaf, H. A., Armstrong, S. J., Lawton, A., & Harvey, W. S. (2018). Managerial Tacit Knowledge, Individual Performance, and the Moderating Role of Employee Personality. *International Journal of Public Administration*, 41(15), 1258–1270. <https://doi.org/10.1080/01900692.2017.1386676>
- Mirvis, P., Googins, B., & Kinnicutt, S. (2010). Vision, mission, values. Guideposts to sustainability. *Organizational Dynamics*, 39(4), 316–324. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2010.07.006>
- Oktarina, M., Purnamasari, D., & Handayani, S. (2022). *Pengaruh Nilai Kerja terhadap Kinerja Guru SD IT An-Nuriyah Sekayu* (Vol. 3, Issue 3).
- Olejarski, A. M., Potter, M., & Morrison, R. L. (2019). Organizational Learning in the Public Sector: Culture, Politics, and Performance. *Public Integrity*, 21(1), 69–85. <https://doi.org/10.1080/10999922.2018.1445411>
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of*

- Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588.
<https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.577>
- Parra-Requena, G., Ruiz-Ortega, M. J., Garcia-Villaverde, P. M., & Ramírez, F. J. (2022). Innovativeness and performance: the joint effect of relational trust and combinative capability. *European Journal of Innovation Management*, 25(1), 191–213. <https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2020-0117>
- Rahmadani Lubis, F., & Hanum, F. (2020). *Organizational Culture*.
- Robbins, S. P. (2002). *The truth about managing people--and nothing but the truth*. FT Press.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior*. Pearson education limited.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2007). Organization behaviour. In *Organization behaviour*. Pearson/Prentice Hall.
- Rubera, G., & Kirca, A. H. (2012). Firm innovativeness and its performance outcomes: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Marketing*, 76(3), 130–147. <https://doi.org/10.1509/jm.10.0494>
- Shields, J., Brown, M., Kaine, S., Dolle-Samuel, C., North-Samardzic, McLean, P., & Robinson, J. (2015). *Managing employee performance & reward: Concepts, practices, strategies*. Cambridge University Press.
- Singh, S. K., Gupta, S., Busso, D., & Kamboj, S. (2021). Top management knowledge value, knowledge sharing practices, open innovation and organizational performance. *Journal of Business Research*, 128, 788–798. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.040>
- Sony, M., & Mekoth, N. (2016). The relationship between emotional intelligence, frontline employee adaptability, job satisfaction and job performance. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, 20–32. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.12.003>
- Spicer, A. (2020). Organizational Culture and COVID-19. In *Journal of Management Studies* (Vol. 57, Issue 8, pp. 1737–1740). Blackwell Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1111/joms.12625>
- Sugiyono. (2018). Metode Penelitian Metode Penelitian. *Metode Penelitian*, 22–34.
- Tri Brata, J., & Nashar, A. (2022). Visi Presisi POLRI dan Nilai Kerja Pada Kepolisian Resort Konawe Selatan. *Indonesian Annual Conference Series*, 51–56.
- Urban, B., & Matela, L. (2022). The nexus between innovativeness and knowledge management: A focus on firm performance in the hospitality sector. *International Journal of Innovation Studies*, 6(1), 26–34. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2021.12.002>
- Yee, L. C. (2018). An analysis on the relationship between job satisfaction and work performance among academic staff in Malaysian private universities. *Journal of Arts and Social Sciences*, 1(2), 64–73.
- Yuliansyah, Y., Rammal, H. G., Maryani, M., Mohamed Jais, I. R., & Mohd-Sanusi, Z. (2021). Organizational learning, innovativeness and performance of financial service firms in an emerging market: examining the mediation effects of customer-focused strategy. *Business Process Management Journal*, 27(4), 1126–1141. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-10-2020-0454>

Zeb, A., Akbar, F., Hussain, K., Safi, A., Rabnawaz, M., & Zeb, F. (2021). The competing value framework model of organizational culture, innovation and performance. *Business Process Management Journal*, 27(2), 658–683. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2019-0464>

