

**MEDIASI *TRUST IN LEADER* DALAM PENGARUH BUDAYA  
KERJA DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIONAL  
TERHADAP KINERJA SDM**  
**(Sebuah Study Empiris pada Kantor Jasa Raharja Wilayah  
Sumatera Barat)**

**Tesis**

Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2  
Program Magister Manajemen



**Disusun oleh :**  
**Efri Noviandri**  
**NIM 20402400027**

**MAGISTER MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG**  
**2025**

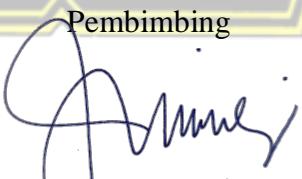
## LEMBAR PENGESAHAN

**TESIS**  
**MEDIASI *TRUST IN LEADER* DALAM PENGARUH BUDAYA**  
**KERJA DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIONAL**  
**TERHADAP KINERJA SDM**  
**(Sebuah Study Empiris pada Kantor Jasa Raharja Wilayah**  
**Sumatera Barat)**



Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya  
Dapat diajukan kehadapan sidang panitia ujian tesis Program Magister  
Manajemen

Universitas Islam Sultan Agung Semarang  
Semarang, Agustus 2025

Pembimbing  
  
Dr. Hj. Siti Sumiati, SE, MSi  
NIK. 210492029

**LEMBAR PENGUJIAN**  
**PROPOSAL TESIS**  
**MEDIASI *TRUST IN LEADER* DALAM PENGARUH BUDAYA**  
**KERJA DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIONAL**  
**TERHADAP KINERJA SDM**  
**(Sebuah Study Empiris pada Kantor Jasa Raharja Wilayah**  
**Sumatera Barat)**

Disusun Oleh:

Efri Noviandri  
NIM 20402400027

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 14 Juli 2025

**SUSUNAN DEWAN PENGUJI**

Pembimbing .

Dr. Hj. Siti Sumiati, SE, Msi  
NIK. 210492029

Penguji I

Dr. Sri Wahyuni Ratnasari, SE, M.Bus  
NIK. 210498040

Penguji II

Dr. H. Lutfi Nurcholis, ST, SE, MM  
NIK. 210416055

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan Untuk memperoleh Gelar  
Magister Manajemen Tanggal Agustus 2025

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

## **PERNYATAAN KEASLIAN TESIS**

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Efri Noviandri  
NIM : 20402400027  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Mediasi *Trust in Leader* dalam Pengaruh Budaya Kerja dan Kepemimpinan Transformational Terhadap Kinerja SDM (Sebuah Study Empiris pada Kantor Jasa Raharja Wilayah Sumatera Barat)”. 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, Agustus 2025

Saya yang menyatakan,

Pembimbing

Dr. Hj. Siti Sumiati, SE, MSi  
NIK. 210492029

Efri Noviandri  
NIM 20402400027



## **PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH**

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Efri Noviandri  
NIM : 20402400027  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul: “Mediasi *Trust in Leader* dalam Pengaruh Budaya Kerja dan Kepemimpinan Transformational Terhadap Kinerja SDM (Sebuah Study Empiris pada Kantor Jasa Raharja Wilayah Sumatera Barat)“ dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-ekslusif 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 adapelanggaran 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, Agustus 2025

Yang menyatakan



Efri Noviandri  
NIM 20402400027

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh budaya kerja, *trust in leader*, dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM) di Jasa Raharja Sumatera Barat. Jenis penelitian yang digunakan adalah explanatory research dengan seluruh populasi SDM sebanyak 66 orang sebagai sampel, menggunakan teknik pengambilan sampel sensus sesuai rekomendasi Hair (2021). Data dikumpulkan melalui kuesioner tertutup dengan skala Likert 1–5, mulai dari Sangat Tidak Setuju hingga Sangat Setuju. Analisis data dilakukan menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM serta *trust in leader*. Kepemimpinan transformasional juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM dan *trust in leader*. Selanjutnya, *trust in leader* terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Temuan ini menegaskan pentingnya budaya kerja yang kuat, kepemimpinan transformasional, dan kepercayaan terhadap pimpinan dalam meningkatkan kinerja SDM di Jasa Raharja Sumatera Barat.

**Kata Kunci:** Budaya Kerja; *Trust in Leader*; Kepemimpinan Transformasional; Kinerja Sumber Daya Manusia

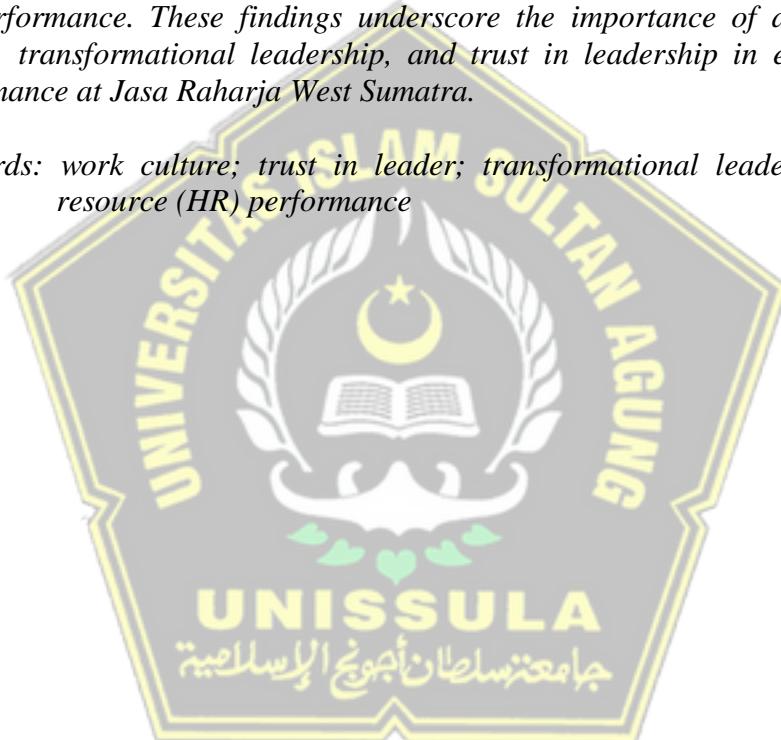


## Abstract

*This study aims to examine the influence of work culture, trust in leader, and transformational leadership on human resource (HR) performance at Jasa Raharja in West Sumatra. The research is classified as explanatory research, with the entire population of 66 HR personnel serving as the sample, using a census sampling technique as recommended by Hair (2021). Data were collected through a closed-ended questionnaire using a 5-point Likert scale, ranging from Strongly Disagree to Strongly Agree. Data analysis was conducted using the Partial Least Square (PLS) method.*

*The results show that work culture has a positive and significant influence on both HR performance and trust in leader. Transformational leadership also has a positive and significant impact on HR performance and trust in leader. Furthermore, trust in leader is proven to have a positive and significant effect on HR performance. These findings underscore the importance of a strong work culture, transformational leadership, and trust in leadership in enhancing HR performance at Jasa Raharja West Sumatra.*

**Keywords:** work culture; trust in leader; transformational leadership; human resource (HR) performance



## **Kata Pengantar**

Segala puji bagi Allah Tuhan Semesta Alam Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan segala rahmat, anugerah, hidayah dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “*Mediasi Trust in Leader dalam Pengaruh Budaya Kerja dan Kepemimpinan Transformational Terhadap Kinerja SDM (Sebuah Study Empiris pada Kantor Jasa Raharja Wilayah Sumatera Barat)*”.

Terselesaikannya tesis 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 Sulistyo, SE. MM selaku Dekan FE Unissula
2. Dr. Hj. Siti Sumiati, SE., M.Si selaku pembimbing yang telah dengan sangat sabar memberikan ilmu yang sangat bermanfaat, memberikan bimbingan dengan penuh komunikatif, kesabaran, semangat dan keteladanan.
3. Bapak Teguh Afriyanto selaku Kepala Kantor Wilayah PT Jasa Raharja Sumatera Barat
4. Bapak Alwin Bahar selaku Kepala Bagian Operasional Kantor Wilayah PT Jasa Raharja Sumatera Barat
5. Bapak Helfan Syafli selaku Kepala Bagian Administrasi Kantor Wilayah PT Jasa Raharja Sumatera Barat
6. Bapak/Ibu Kasubag dan rekan-rekan pegawai Kantor Wilayah PT Jasa Raharja Sumatera Barat
7. Ibunda tersayang, Erniwati yang selalu mendoakan penulis dan memotivasi penulis dalam kelancaran studi dan tesis ini.

8. Khusus untuk istri tercinta, Mutiara Al Jannah, S.Kom, yang selalu mendoakan, memotivasi, memberikan perhatian, mendukung penuh penulis dan pengertian waktu untuk keluarga yang terpakai untuk kelancaran studi dan tesis.
9. Anakku tersayang, Daffa Efritia Azka yang selalu mendoakan, memotivasi, mendukung penuh penulis dan juga sebagai penyemangat dalam setiap kesuksesan penulis
10. Kakakku Widya Rahmawati SE, MM. yang selalu memberi doa, motifasi dan dukungan terhadap penyelesaian proses studi dan penyusunan tesis ini
11. Adikku Rina Melisa A.md yang juga memberi doa dan semangat selama penyelesaian studi dan penyusunan tesis ini
12. 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 tesis ini.

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

Semarang, Agustus 2025

Penyusun



Efri Noviandri  
NIM 20402400027

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	Error! Bookmark not defined.
LEMBAR PENGESAHAN.....	ii
LEMBAR PENGUJIAN .....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iii
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH.....	iv
Abstrak .....	v
Abstract .....	vi
Kata Pengantar.....	vii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	xi
DAFTAR TABEL .....	xii
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 .....	1
2.1 Kinerja Sumber Daya Manusia .....	1
2.2 Budaya Organisasi.....	2
2.3 Kepemimpinan Transformational .....	4
2.4 Trust in Leader .....	5
2.5 Hubungan Antar Variabel.....	7
2.6 Model Empirik Penelitian.....	12
BAB III METODE PENELITIAN .....	13
3.1 Jenis Penelitian.....	13
3.2 Populasi dan Sampel.....	13
3.3 Jenis dan Sumber Data .....	14
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	14

3.5	Definisi OperaIndriantoro & Supomo (2016)bel .....	15
3.6	Metode Analisis Data .....	17
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....		26
4.1.	Deskripsi Responden .....	26
4.2.	Analisis Deskriptif Data Penelitian .....	27
4.3.	Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model) .....	30
4.3.1.	Convergent Validity .....	31
4.3.2.	Discriminant Validity .....	34
4.3.3.	Uji Reliabilitas.....	37
4.3.4.	Uji Multikolinieritas .....	39
4.4.	Evaluasi Kesesuaian Model (Goodness of fit) .....	39
4.4.1.	R square .....	40
4.4.2.	Q square .....	41
4.5.	Evaluasi Model Struktural (Inner Model).....	42
4.5.1.	Analisis Pengaruh antar Variabel .....	43
4.5.2.	Analisis Pengaruh Tidak Langsung .....	47
4.6.	Pembahasan.....	49
BAB V PENUTUP .....		58
5.1.	Kesimpulan Hasil Penelitian.....	58
5.2.	Implikasi Teoritis .....	60
5.3.	Implikasi Praktis.....	60
5.4.	Limitasi Hasil Penelitian.....	62
5.5.	Agenda Penelitian Mendatang .....	62
DAFTAR PUSTAKA .....		64
Lampiran 1 Kuestioner.....		713
Lampiran 2. Deskripsi Responden.....		83
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Penelitian.....		84
Lampiran 4. Full Model PLS .....		85
Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran) .....		86
Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (Goodness of fit) .....		88
Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural) .....		89

## DAFTAR GAMBAR

<b>LEMBAR PENGESAHAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PENGUJIAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>PERNYATAAN KEASLIAN TESIS .....</b>	<b>iii</b>
<b>PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH .....</b>	<b>iv</b>
<i>Abstrak .....</i>	<i>v</i>
<i>Abstract .....</i>	<i>vi</i>
<i>Kata Pengantar .....</i>	<i>vii</i>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>1</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>3</b>
<b>PENDAHULUAN .....</b>	<b>5</b>
1.1    Latar Belakang Masalah .....	5
1.2    Rumusan Masalah .....	10
1.3    Tujuan Penelitian.....	11
1.4    Manfaat Penelitian .....	11
<b>BAB II.....</b>	<b>1</b>
<b>KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>1</b>
2.1    Kinerja Sumber Daya Manusia .....	1
2.2.    Budaya Organisasi .....	2
2.3.    Kepemimpinan Transformational .....	4
2.4. <i>Trust in Leader .....</i>	5
2.5.    Hubungan Antar Variabel .....	7
2.6.    Model Empirik Penelitian .....	12
<i>Gambar 2.1 : Model Empirik Penelitian .....</i>	12
<b>BAB III .....</b>	<b>13</b>
<b>METODE PENELITIAN.....</b>	<b>13</b>
3.1    Jenis Penelitian .....	13
3.2    Populasi dan Sampel.....	13

3.3	Jenis dan Sumber Data .....	14
3.4	Metode Pengumpulan Data.....	14
3.5	Definisi Operalndriantoro & Supomo (2016)bel .....	15
3.6	Metode Analisis Data.....	17
<b>BAB IV.....</b>		<b>26</b>
<b>HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>		<b>26</b>
4.1.	Deskripsi Responden .....	26
4.2.	Analisis Deskriptif Data Penelitian .....	27
4.3.	Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model) .....	30
4.3.1.	<i>Convergent Validity</i> .....	31
4.3.2.	<i>Discriminant Validity</i> .....	34
4.3.3.	<i>Uji Reliabilitas</i> .....	37
4.3.4.	<i>Uji Multikolinieritas</i> .....	39
4.4.	Evaluasi Kesesuaian Model (Goodness of fit).....	39
4.4.1.	<i>R square</i> .....	40
4.4.2.	<i>Q square</i> .....	41
4.5.	Evaluasi Model Struktural (Inner Model) .....	42
4.5.1.	Analisis Pengaruh antar Variabel.....	43
4.5.2.	Analisis Pengaruh Tidak Langsung.....	47
4.6.	Pembahasan .....	49
<b>BAB V .....</b>		<b>58</b>
<b>PENUTUP .....</b>		<b>58</b>
5.1.	Kesimpulan Hasil Penelitian.....	58
5.2.	Implikasi Teoritis.....	60
5.3.	Implikasi Praktis.....	60
5.4.	Limitasi Hasil Penelitian .....	62
5.5.	Agenda Penelitian Mendatang .....	62
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>		<b>64</b>
<i>Lampiran 1 Kuestioner .....</i>		<b>71</b>
<i>Lampiran 2. Deskripsi Responden .....</i>		<b>83</b>
<i>Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Penelitian .....</i>		<b>84</b>
<i>Lampiran 4. Full Model PLS .....</i>		<b>85</b>
<i>Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran) .....</i>		<b>86</b>
<i>Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (Goodness of fit) .....</i>		<b>88</b>
<i>Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural).....</i>		<b>89</b>

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Dalam lingkungan bisnis yang semakin dinamis, kinerja sumber daya manusia (SDM) menjadi faktor utama dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Jasa Raharja, sebagai perusahaan yang bergerak di bidang asuransi sosial, menghadapi tantangan untuk memastikan bahwa karyawannya memiliki kinerja yang optimal guna memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Fenomena asuransi di masyarakat menunjukkan bahwa tingkat kesadaran akan pentingnya perlindungan finansial semakin meningkat, terutama dalam menghadapi risiko kecelakaan dan kejadian tak terduga. Namun, di sisi lain, masih terdapat tantangan berupa kurangnya pemahaman masyarakat terhadap manfaat asuransi sosial dan prosedur klaim yang berlaku. Hal ini menuntut Jasa Raharja untuk terus meningkatkan kualitas layanan dan efektivitas kerja para karyawannya agar dapat memberikan pelayanan yang cepat, tepat, dan transparan kepada masyarakat.

Jasa Raharja sebagai penyedia layanan asuransi sosial harus memastikan bahwa seluruh elemen dalam organisasi memiliki koordinasi yang baik dan bekerja secara maksimal dalam menjalankan tugasnya. Salah satu aspek pokok dari pekerjaan manajemen yang berkaitan dengan sumber daya manusia adalah aspek yang berkaitan dengan kinerja pegawai dan bagian manajemen yang mengelola ini lebih dikenal dengan sebutan manajemen kinerja (Kadarisman, 2012). Dari literatur manajemen diketahui beragam konsep tentang kinerja (*performance*), pada

umumnya, mengacu pada hasil (prestasi atau penampilan) kerja yang dicapai oleh orang atau kelompok orang dalam suatu organisasi (perusahaan) berdasarkan satuan waktu atau ukuran tertentu (Hidayani, 2016). Pemahaman seperti ini mengandung penafsiran yang luas, terutama dari segi pendekatan dan ruang lingkup kajiannya serta penggunaan kriteria atau indikator untuk menentukan prestasi atau penampilan kerja.

Kinerja SDM pada garis besarnya dipengaruhi oleh faktor individu dan faktor situasi, sedangkan faktor situasi dalam teori kinerja adalah budaya organisasi (Evangeline, 2021). Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik (Choi, 2020). Oleh karena itu, pemahaman mengenai bagaimana budaya kerja dapat berkontribusi terhadap kinerja SDM menjadi hal yang perlu dikaji lebih dalam.

Budaya kerja yang kuat mencerminkan nilai-nilai, norma, dan perilaku yang dianut oleh organisasi serta membentuk lingkungan yang mendorong produktivitas dan loyalitas karyawan (Assoratgoon & Kantabutra, 2023). Budaya kerja yang positif tidak hanya menciptakan atmosfer kerja yang kondusif, tetapi juga memberikan arahan yang jelas mengenai standar etika, disiplin, serta pola kerja yang diharapkan dari setiap individu dalam organisasi (Olejarski et al., 2019). Ketika nilai-nilai organisasi tertanam dengan baik, karyawan akan lebih merasa terikat secara emosional dengan perusahaan, sehingga meningkatkan komitmen dan dedikasi mereka dalam bekerja (Rahmadani Lubis & Hanum, 2020). Selain itu, budaya kerja yang kuat juga membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan,

karena karyawan yang merasa nyaman dan dihargai di tempat kerja cenderung lebih terbuka terhadap inovasi dan perkembangan (Evangeline, 2021).

Terdapat perbedaan temuan dalam penelitian mengenai pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai. Studi yang dilakukan oleh (Syafrina Putri et al., 2023) menunjukkan bahwa budaya kerja memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun budaya kerja yang baik dapat berkontribusi terhadap peningkatan kinerja, namun faktor lain mungkin memiliki peran yang lebih dominan dalam menentukan hasil kerja pegawai. Sebaliknya, penelitian (Evangeline, 2021; Widarko & Anwarodin, 2022) menemukan bahwa budaya kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan. Temuan ini mengkonfirmasi bahwa peningkatan budaya kerja akan berdampak langsung pada perbaikan kinerja karyawan. Perbedaan hasil ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti konteks organisasi, metode pengukuran, karakteristik responden, atau variabel lain yang belum teridentifikasi. Dengan demikian, perlu dilakukan penelitian lebih lanjut untuk memahami kondisi yang memoderasi atau memediasi hubungan antara budaya kerja dan kinerja pegawai.

Sehingga untuk menjawab gap tersebut, variable *trust in leader* diajukan sebagai variable pemediasi. Ketika bawahan memiliki kepercayaan pada atasannya, mereka cenderung lebih menerima pengaruh dari atasan mereka yang dapat mempengaruhi sikap dan perilaku kerja karyawan karena pemimpin dianggap sebagai sumber utama panduan etis bagi karyawan (Kleynhans et al., 2022a). *Trust*

*in leader* berkontribusi secara signifikan dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan kolaboratif (Scandura & Pellegrini, 2008).

Pemimpin yang dipercaya oleh karyawannya mampu membangun komunikasi yang efektif, memberikan arahan yang jelas, serta menunjukkan empati dan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan (Kleynhans et al., 2022a). Kepercayaan ini memainkan peran penting dalam meningkatkan motivasi kerja, karena karyawan akan lebih percaya bahwa keputusan yang diambil oleh pemimpin mereka didasarkan pada kepentingan bersama, bukan hanya kepentingan individu atau kelompok tertentu (Scandura & Pellegrini, 2008). Selain itu, kepercayaan terhadap pemimpin juga menciptakan rasa aman dalam organisasi, di mana karyawan merasa didukung dalam menjalankan tugasnya dan tidak takut untuk menyampaikan pendapat, gagasan, maupun kekhawatiran mereka (Legood et al., 2021a).

Ketika karyawan mempercayai pemimpinnya, mereka lebih terdorong untuk bekerja secara maksimal dan berkontribusi lebih besar terhadap tujuan Perusahaan (Legood et al., 2021a). Mereka merasa dihargai dan memiliki peran yang berarti dalam organisasi, sehingga mendorong mereka untuk memberikan hasil kerja yang lebih baik. Selain itu, *trust in leader* juga berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi tingkat turnover karyawan, karena mereka merasa memiliki hubungan kerja yang positif dengan atasan serta lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan pengembangan diri (Legood et al., 2021a). Dengan demikian, kombinasi antara budaya kerja yang kuat dan trust in leader yang tinggi akan menjadi fondasi yang kokoh dalam meningkatkan kinerja

SDM dan mencapai keberhasilan organisasi secara berkelanjutan. Ghayas et al (2022) memperingatkan tentang kurangnya penelitian dan menyarankan untuk melakukan penelitian tentang kepercayaan pada eksekutif sebagai variabel pemoderasi. Dengan mempertimbangkan rekomendasi dan diskusi ini, studi ini berfokus pada manajemen senior karena penelitian mengenai gaya kepemimpinan dan sebagainya.

Pemimpin transformasional memotivasi karyawan dengan cara-cara tertentu. Menurut (Subhaktiyasa et al., 2023) Bass mengembangkan empat hal utama yang membentuk kepemimpinan transformasional, yaitu memberikan teladan moral, menyampaikan visi yang jelas, memberikan perhatian secara individu, dan menunjukkan kharisma. Penelitian juga menunjukkan bahwa pemimpin yang lebih berpengalaman cenderung mengambil keputusan berdasarkan prinsip etika atau kesepakatan yang menunjukkan bahwa semakin lama pengalaman kerja seseorang, semakin besar kepercayaan dirinya terhadap diri sendiri maupun timnya (M. N. Islam et al., 2021a). Cara pemimpin dalam berinteraksi dan memengaruhi karyawan juga dapat meningkatkan rasa hormat dan kepercayaan dalam lingkungan kerja. Selain itu, ketika karyawan merasa kepemimpinan yang diterapkan sesuai dengan harapan mereka, hal ini dapat meningkatkan semangat kerja dan membangun hubungan yang lebih baik antara atasan dan bawahan (Cao & Le, 2024).

Kepercayaan terhadap pemimpin muncul dari interaksi sehari-hari antara karyawan dan atasannya (Lee et al., 2024). Jika karyawan merasa pemimpinnya dapat dipercaya, hubungan kerja menjadi lebih kuat dan berdampak positif pada

kinerja mereka (Kleynhans et al., 2022b). Pemimpin transformasional tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga memperhatikan kesejahteraan karyawan, menginspirasi mereka dengan visi yang jelas, serta memberikan contoh moral yang baik (Saira et al., 2021). Dengan begitu, karyawan merasa dihargai, diperlakukan dengan adil, dan semakin percaya pada pemimpinnya. Gaya kepemimpinan seperti ini membantu menciptakan lingkungan kerja yang penuh kepercayaan dan mendorong karyawan untuk lebih berkomitmen terhadap tujuan organisasi.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan kontroversi studi (research gap) dan fenomena diatas, maka rumusan masalah dalam studi ini adalah “peran mediasi *Trust in Leader* dalam pengaruh budaya kerja dan kepemimpinan transformational terhadap kinerja SDM?” Kemudian pertanyaan penelitian (*question research*) adalah sebagai berikut:

- 1) Bagaimanakah pengaruh implementasi budaya kerja terhadap kinerja SDM?
- 2) Bagaimanakah pengaruh implementasi budaya kerja terhadap *Trust in Leader* ?
- 3) Bagaimanakah pengaruh kepemimpinan transformational terhadap kinerja SDM?
- 4) Bagaimanakah pengaruh kepemimpinan transformational terhadap *Trust in Leader* ?
- 5) Bagaimanakah peran *Trust in Leader* terhadap kinerja SDM ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

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

- 1) Menganalisis dan mendeskripsikan secara empiris pengaruh implementasi budaya kerja terhadap kinerja SDM.
- 2) Menganalisis dan mendeskripsikan secara empiris pengaruh implementasi budaya kerja terhadap *Trust in Leader*.
- 3) Menganalisis dan mendeskripsikan secara empiris pengaruh kepemimpinan transformational terhadap kinerja SDM.
- 4) Menganalisis dan mendeskripsikan secara empiris pengaruh kepemimpinan transformational terhadap *Trust in Leader*.
- 5) Menganalisis dan mendeskripsikan secara empiris peran *Trust in Leader* terhadap kinerja SDM.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

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

1. Manfaat Teoritis
  - a. Penelitian ini diharapkan menambah jumlah referensi bagi organisasi yang dapat digunakan sebagai bahan masukan untuk memperbanyak pengetahuan tentang pengaruh *trust in leader*, budaya kerja, kepemimpinan transformational dan kinerja SDM.

b. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan referensi untuk melengkapi kepentingan penelitian penelitian selanjutnya tentang pengaruh *trust in leader*, budaya kerja, kepemimpinan transformational dan kinerja SDM.

## 2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan pertimbangan dalam meningkatkan pengetahuan metodologi penelitian dan sarana menerapkan langsung teori-teori yang sudah didapatkan dan dipelajari.



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Kinerja Sumber Daya Manusia**

Secara umum kinerja dapat diartikan sebagai keseluruhan proses bekerja dari individu yang hasilnya dapat digunakan landasan untuk menentukan apakah pekerjaan individu tersebut baik atau sebaliknya (Bakirova Oynura, 2022). Kinerja SDM menurut (Sakban et al., 2019) kinerja adalah suatu keadaan yang berkaitan dengan keberhasilan organisasi dalam menjalankan misi dan dimilikinya yang dapat diukur dari tingkat produktivitas, kualitas layanan responsivitas, responsibilitas dan akuntabilitas. Sedangkan menurut ahli lainnya kinerja SDM adalah hasil kerja kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang Sumber Daya Manusia dalam melaksanakan tugasnya yaitu sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepada karyawan (Vrchota et al., 2020).

Menurut Robbins & Judge (2013) mengemukakan bahwa indicator kinerja yaitu:

1. Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik Sumber Daya Manusia mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2. Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seseorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap Sumber Daya Manusia masing-masing.

### 3. Pelaksanaan tugas

Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh Sumber Daya Manusia mampu melakukan pekerjaan dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

### 4. Tanggung jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melakukan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

Dengan demikian, kinerja SDM dapat diartikan sebagai pencapaian kerja yang dinilai berdasarkan kualitas dan kuantitas, yang mencerminkan tingkat produktivitas, mutu layanan, responsivitas, tanggung jawab, serta akuntabilitas sesuai dengan tugas yang telah diberikan kepada karyawan.

Indicator yang digunakan adalah Menurut Robbins & Judge (2013) yaitu kualitas, kuantitas, pelaksanaan tugas dan tanggungjawab.

## 2.2. Budaya Organisasi

Budaya kerja adalah nilai, karakteristik, dan atribut yang dimiliki suatu perusahaan dan dijalankan oleh setiap pekerja (Indiyati et al., 2021). Secara akumulatif, budaya kerja akan terlihat dari praktik kepemimpinan, perilaku karyawan, fasilitas tempat kerja, hingga kebijakan sebuah perusahaan (Azeem et al., 2021a). Budaya kerja juga didefinisikan sebagai seperangkat perilaku perasaan dan kerangka psikologis yang terinternalisasi sangat

mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi (Azeem et al., 2021b).

Budaya kerja pada dasarnya merupakan nilai-nilai yang menjadi kebiasaan seseorang dan menentukan kualitas seseorang dalam bekerja (Madi Odeh et al., 2023). Nilai-nilai dapat berasal dari adat kebiasaan, ajaran agama, norma dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat, dari definisi tersebut, jelas bahwa seseorang yang memiliki budi pekerti, taat pada agama, dan memiliki nilai-nilai luhur akan mempunyai kinerja yang baik dalam arti mau bekerja keras, jujur, anti KKN, serta selalu berupaya memperbaiki kualitas hasil pekerjaannya demi kemajuan organisasi (Zeb et al., 2021).

Untuk mewujudkan peran Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sebagai pendorong pertumbuhan ekonomi, akselerator kesejahteraan sosial, pencipta lapangan kerja, serta penyedia talenta unggul, diperlukan transformasi sumber daya manusia (SDM) yang berkelanjutan. Salah satu langkah strategis dalam transformasi ini adalah penetapan *Core Values* SDM BUMN sebagai identitas dan perekat budaya kerja yang mendukung peningkatan kinerja secara berkesinambungan. Seluruh SDM BUMN diharapkan memahami, mengimplementasikan, dan menginternalisasikan nilai-nilai utama ini dengan penuh kesungguhan, konsistensi, dan tanggung jawab sehingga tercermin dalam perilaku kerja sehari-hari.

Sejalan dengan ketentuan yang diatur dalam Surat Edaran SE-7/MBU/07/2020, *Core Values* AKHLAK telah ditetapkan sebagai pedoman perilaku bagi seluruh pegawai di lingkungan BUMN. AKHLAK merupakan

akronim dari Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif, yang berfungsi sebagai nilai fundamental dalam membangun budaya perusahaan di seluruh BUMN dan anak perusahaannya. Nilai-nilai ini tidak hanya menjadi panduan dalam menghadapi tantangan era modern, tetapi juga menjadi bagian dari standar rekrutmen pegawai BUMN. Implementasi *Core Values* ini mencakup seluruh jenjang organisasi, mulai dari Direksi, Dewan Komisaris/Dewan Pengawas, hingga pegawai dan pekerja di lingkungan BUMN, anak perusahaan, serta perusahaan afiliasi yang terkonsolidasi.

Dapat disimpulkan bahwa budaya kerja merupakan sistem makna yang dimiliki dan dihormati bersama oleh anggota organisasi, yang menjadi ciri khas dan pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Indicator yang digunakan menggunakan *core value* yang diatur dalam Surat Edaran SE-7/MBU/07/2020, yaitu Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif.

### **2.3. Kepemimpinan Transformational**

Kepemimpinan transformasional memberikan visi dan motivasi dalam menghadapi perubahan lingkungan dan profesional (Yasin et al., 2014). Kepemimpinan transformasional, salah satu gaya kepemimpinan kunci dalam praktik manajemen, telah terbukti memiliki dampak positif pada sikap, perilaku, dan pengembangan individu pengikut (Einstein & Humphreys, 2001). Seorang pemimpin transformasional dapat mengubah sikap dan perilaku

pengikut, menumbuhkan nilai untuk perubahan, dengan demikian mempromosikan perubahan dan meningkatkan pertumbuhan profesional pengikut (McCleskey, 2014).

Kepemimpinan transformasional dapat mendorong berbagi pengetahuan karena pemimpin transformasional dapat mengubah sikap dan perilaku pengikut dan menumbuhkan nilai untuk perubahan (Berraies & Zine El Abidine, 2019; Carmeli et al., 2014; Le & Lei, 2019; Shariq et al., 2019). Pemimpin transformasional menunjukkan stimulasi intelektual mendorong asumsi cara berpikir dan bekerja dengan cara yang inovatif (Shin & Eom, 2014).

*Transformational leadership* disimpulkan sebagai Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang menginspirasi dan memotivasi karyawan melalui visi yang jelas, teladan moral, perhatian individu, dan kharisma untuk mencapai perubahan positif dalam organisasi. Dalam penelitian ini dimensi *transformational behavior* menggunakan *Four I* (Bass, 1985) yaitu *Idealized Influence (Charisma)*, *Intellectual stimulation*, *Individualized Consideration*, *Intellectual Stimulation* dan *Inspirational Motivation*.

#### **2.4. Trust in Leader**

Kepercayaan dapat dijelaskan sebagai kondisi psikologis di mana seseorang bersedia menghadapi kerentanan berdasarkan harapan baik terhadap niat atau perilaku orang lain (Kleynhans et al., 2022a). Kepercayaan kepada pimpinan menjadi faktor kunci dalam keefektifan kepemimpinan dan diakui

pentingnya dalam keberhasilan suatu organisasi (Singh et al., 2020). Kepercayaan dibagi menjadi dua jenis utama, yaitu afektif dan kognitif. Kepercayaan afektif berkaitan dengan ikatan emosional antara pemimpin dan bawahannya yang muncul melalui proses pertukaran sosial, sementara kepercayaan kognitif lebih tentang bagaimana karakteristik dan kemampuan seorang pemimpin dilihat oleh bawahannya (Podsakoff et al., 1990).

Berdasarkan penelitian (Legood et al., 2021) kepercayaan pada pemimpin dapat dibagi menjadi tiga dimensi utama, yaitu kepercayaan kognitif, kepercayaan afektif, dan kepercayaan perilaku. Kepercayaan kognitif melibatkan persepsi terhadap kemampuan, kebaikan hati, dan integritas pemimpin, sementara kepercayaan afektif menyoroti hubungan emosional yang terjalin antara pemimpin dan bawahannya. Kepercayaan perilaku mencakup bagaimana pemimpin menunjukkan komitmen dan perilaku yang konsisten terhadap bawahannya.

Sementara itu, model kepercayaan pada pemimpin menurut (Ghayas et al., 2022) memfokuskan pada tiga dimensi utama, yaitu kemampuan, kebaikan hati, dan integritas. Kemampuan berkaitan dengan kemampuan pemimpin dalam menyelesaikan masalah, kebaikan hati mencakup niat baik dan perhatian pemimpin terhadap kesejahteraan bawahannya, sedangkan integritas menekankan konsistensi, kejujuran, dan keadilan dalam perilaku dan keputusan pemimpin.

Kepercayaan kepada pimpinan didefinisikan sebagai suatu kondisi psikologis di mana individu bersedia menempatkan dirinya dalam posisi

rentan, dengan keyakinan bahwa pimpinan memiliki niat dan perilaku yang baik (Nazarian et al., 2024).

Kepercayaan kepada pimpinan dapat didefinisikan sebagai suatu kondisi psikologis di mana individu bersedia menempatkan dirinya dalam posisi rentan, dengan keyakinan bahwa pimpinan memiliki niat dan perilaku yang baik. Indikator *Trust in Leader* adalah kepercayaan kognitif, kepercayaan afektif, dan kepercayaan perilaku, sedangkan menurut adalah kemampuan, kebaikan hati, dan integritas (Alpkhan et al., 2020).

## 2.5. Hubungan Antar Variabel

### 2.5.1. Pengaruh budaya kerja terhadap kinerja SDM.

Implementasi budaya kerja yang kuat berperan penting dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia (Kurniawan & Pratiwi, 2021a). Budaya kerja yang positif, seperti nilai-nilai profesionalisme, integritas, dan kerja sama, menciptakan lingkungan yang mendukung produktivitas dan motivasi karyawan (Sulaksono, 2019). Dengan adanya budaya kerja yang jelas dan konsisten, karyawan lebih termotivasi untuk bekerja secara optimal, memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi, serta mampu beradaptasi dengan perubahan (Kurniawan & Pratiwi, 2021). Selain itu, budaya kerja yang baik juga mendorong keterlibatan dan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kualitas serta efektivitas kinerja SDM secara keseluruhan (Christanto & Kadarusman, 2021).

Penelitian terdahulu menyatakan bahwa budaya organisasi terbukti memberikan dampak positif dan signifikan terhadap kinerja (Paais &

Pattiruhu, 2020a). Beberapa peneliti menunjukkan bahwa budaya organisasi (X) secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan (Aboramadan et al., 2020; Bahmani Oskooee & Wooton, 2020; Egi Radiansyah & Muhammadiyah Kalianda, 2022; Fidyah & Setiawati, 2020).

Sehingga hypothesis yang diajukan adalah :

H1 : Semakin baik implementasi budaya kerja akan semakin baik kinerja SDM

### **2.5.2. Pengaruh budaya kerja terhadap *trust in leader***

Implementasi budaya kerja yang kuat berperan penting dalam membangun kepercayaan terhadap pimpinan (Ogbeibu et al., 2021). Ketika nilai-nilai budaya kerja seperti integritas, transparansi, dan profesionalisme diterapkan secara konsisten, karyawan cenderung memiliki keyakinan yang lebih tinggi terhadap pemimpin mereka (M. N. Islam et al., 2021b). Lingkungan kerja yang menghargai keterbukaan dan keadilan juga menciptakan rasa aman bagi karyawan, sehingga mereka lebih bersedia untuk mengikuti arahan dan keputusan pimpinan (Purwani Setyaningrum et al., 2020). Dengan demikian, budaya kerja yang positif dapat memperkuat *trust in leader*.

Sehingga hypothesis yang diajukan adalah :

H2 : Semakin baik implementasi budaya kerja akan semakin baik kepercayaan kepada atasan

### **2.5.3. Pengaruh kepemimpinan transformational terhadap kinerja SDM.**

Penelitian Rawashdeh et al (2020) menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan adalah positif dan signifikan. Temuan penelitian Farisi & Paramita, (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan dan positif terkait dengan kinerja karyawan. Pemimpin transformasional pada akhirnya meningkatkan kinerja, seperti yang ditunjukkan dalam penelitian oleh Qalati et al., (2022). Hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan memiliki signifikansi, seperti yang dikemukakan oleh Virgiawan et al., (2021).

Kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, sebagaimana ditunjukkan oleh hasil penelitian beberapa peneliti (Agung Nugroho et al., 2020; Khan et al., 2018; Singgih et al., 2020). Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan ini memiliki peran yang signifikan dalam membentuk lingkungan kerja yang memotivasi dan memengaruhi karyawan untuk memberikan yang terbaik dari diri mereka. Dengan demikian, penting bagi organisasi untuk mempertimbangkan penerapan kepemimpinan transformasional sebagai strategi untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan.

Sehingga dengan demikian hypothesis yang diajukan adalah

H3 : Semakin baik implementasi kepemimpinan transformasional akan semakin baik kinerja SDM

#### **2.5.4. Pengaruh kepemimpinan transformational terhadap *Trust in Leader*.**

Penelitian sebelumnya mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kepercayaan karyawan kepada pemimpin serta mendorong perilaku proaktif dalam menghadapi perubahan organisasi (M. N. Islam et al., 2021). Temuan lainnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dipandang secara positif dan berperan sebagai faktor utama dalam membangun kepercayaan karyawan terhadap pemimpin (Yuan et al., 2021). Selain itu, studi lain juga menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif dan signifikan terhadap berbagai aspek kepercayaan karyawan terhadap pemimpin (Cao & Le, 2024; Lee et al., 2024).

Sehingga hipotesis yang diajukan adalah

H4 : Semakin baik implementasi kepemimpinan transformasional akan semakin baik *Trust in Leader*

#### **2.5.5. Peran *Trust in Leader* terhadap kinerja SDM.**

Kepercayaan pada pemimpin juga telah terbukti berdampak positif terhadap kesejahteraan dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka (Su et al., 2021; Wang and Hsieh, 2013). Ini menunjukkan bahwa membangun dan menjaga kepercayaan adalah aspek kunci dalam memperkuat hubungan dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Budaya organisasi diterima, diuji, diterapkan, dan dikembangkan oleh seluruh anggota (Sumardjo & Supriadi, 2023). Peran pemimpin sangat penting

dalam mengimplementasikan budaya kerja dan memegang peran kunci dalam membentuk lingkungan kerja yang positif dan produktif (Novitasari et al., 2021). Pemimpin dapat berperan penting dalam pengembangan dan pelatihan anggota tim agar selaras dengan nilai-nilai budaya kerja (Idris et al., 2022; Indrawati, 2021). Mereka dapat memberikan dukungan untuk pengembangan keterampilan dan pemahaman yang diperlukan (Paais & Pattiruhu, 2020).

Sehingga hypothesis yang diajukan adalah :

H5 : Semakin baik kepercayaan kepada atasan kerja akan semakin baik kinerja SDM

#### **2.5.6. Peran *Trust in Leader* dalam pengaruh budaya kerja terhadap kinerja SDM.**

Kepercayaan terhadap pimpinan memainkan peran krusial dalam memperkuat efektivitas implementasi kepemimpinan (Legood et al., 2021) dan budaya organisasi (Ogbeibu et al., 2021). Ketika karyawan percaya pada pimpinan mereka, mereka lebih cenderung terbuka terhadap visi dan perubahan yang diusulkan oleh pimpinan tersebut (Ghayas et al., 2022). Kepercayaan ini meningkatkan komunikasi yang jujur dan terbuka, memungkinkan pimpinan untuk memotivasi dan menginspirasi karyawan dengan lebih efektif (Nazarian et al., 2024).

Kepercayaan terhadap pimpinan memperkuat budaya organisasi dengan memastikan bahwa nilai-nilai dan norma yang diadvokasi oleh pimpinan diterima dan diterapkan secara luas di seluruh organisasi (T. Islam et

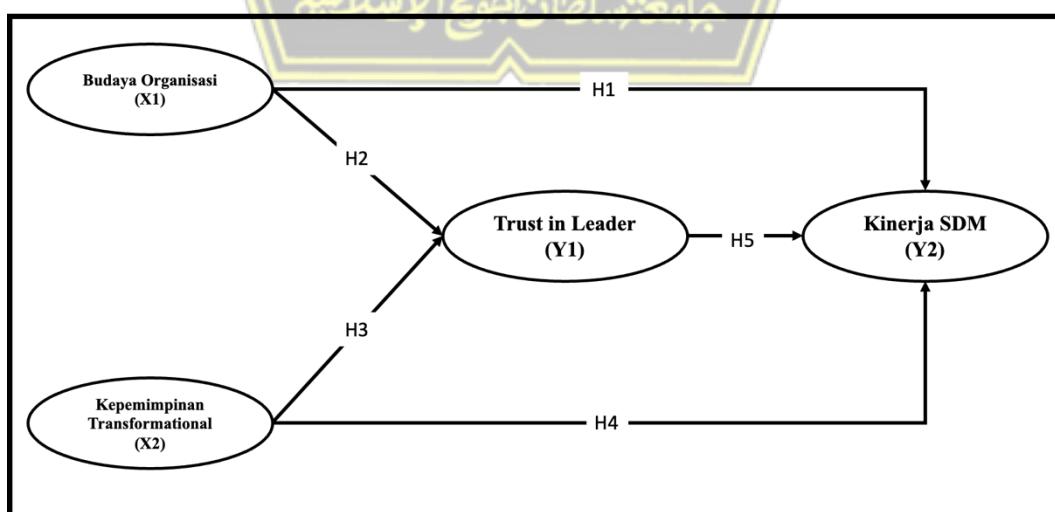
al., 2024). Karyawan yang percaya pada pimpinan mereka cenderung lebih berkomitmen untuk mengikuti dan mendukung kebijakan serta inisiatif yang diusung oleh pimpinan (Siyal et al., 2023). Kepercayaan terhadap pemimpin menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif, di mana karyawan merasa didukung dan dihargai (Alpkhan et al., 2020). Dengan kepercayaan yang kuat, pimpinan transformasional dapat lebih mudah menanamkan budaya organisasi yang adaptif dan inovatif, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan (Michaelis et al., 2009).

Sehingga hypothesis yang diajukan adalah :

H6 : Tingkat kepercayaan yang tinggi terhadap pimpinan akan menjadi perantara dalam hubungan antara budaya kerja dan kinerja sumber daya manusia

## 2.6. Model Empirik Penelitian

Berdasarkan kajian pustaka maka model empiric penelitian ini Nampak pada Ganbar 2.1 :



Gambar 2.1 : Model Empirik Penelitian

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan penelitian ini adalah merupakan tipe penelitian eksplanatory research yang bersifat asosiatif, yaitu bertujuan untuk mengetahui hubungan antar dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2012). Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengujian hipotesis dengan maksud membenarkan atau memperkuat hipotesis dengan harapan, yang pada akhirnya dapat memperkuat teori yang dijadikan sebagai pijakan. Dalam hal ini adalah menguji pengaruh budaya kerja, *trust in leader*, Kepemimpinan transformational dan kinerja SDM.

#### **3.2 Populasi dan Sampel**

Populasi merupakan sekumpulan individu yang memiliki karakteristik yang khas yang mendiami suatu wilayah (Sugiyono, 1999). Melalui penelitian yang dilakukan, populasi yang digunakan sebagai objek penelitian adalah seluruh SDM Jasa Raharja Sumatra Barat sebanyak 66 SDM.

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. Menurut (Hair et al., 2020) teknik sampling adalah merupakan teknik pengambilan sampel.

Untuk menentukan jumlah sampel yang akan diteliti terdapat berbagai teknik sampling yang digunakan (Hair, 2021).

Tehnik pengambilan sample menggunakan *sensus* yang menyatakan jika populasi dalam jumlah sedikit maka seluruh populasi merupakan sample (Hair, 2021). Sehingga sample dalam penelitian ini adalah seluruh SDM Jasa Raharja Sumatera Barat sebanyak 66 SDM.

### 3.3 Jenis dan Sumber Data

Sumber data pada studi ini mencakup data primer dan skunder. Data primer data yang diperoleh langsung dari obyeknya (Widodo, 2017). Data primer studi adalah mencakup : budaya kerja, *trust in leader* dan kinerja SDM.

Data skunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain. Data tersebut meliputi jumlah sumber daya manusia serta identitas responden diperoleh dari SDM Jasa Raharja Sumatera Barat dan referensi yang berkaitan dengan studi 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 mengajukan lembaran angket yang berisi daftar pertanyaan kepada responden sumber daya

manusia (SDM) Jasa Raharja yaitu budaya kerja, *trust in leader*, Kepemimpinan transformational dan kinerja SDM.

Pengukuran variable penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner secara personal (*Personality Questionnaires*). Data dikumpulkan dengan menggunakan angket tertutup. Interval pernyataan dalam penelitian ini adalah 1-10 dengan pernyataan jankarnya 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. Adapun data sekunder diperoleh berupa :

- a. Jurnal, diperoleh dari beberapa penelitian terdahulu guna mendukung penelitian.
- b. Literature berupa beberapa referensi dari beberapa buku dalam mendukung penelitian.

### 3.5 Definisi OperaIndriantoro & Supomo (2016)bel

Indriantoro & Supomo (2016) menyatakan definisi operasional adalah penentuan contruk sehingga menjadi variabel yang dapat diukur.

Variabel penelitian ini mencakup budaya kerja, *trust in leader* dan kinerja SDM. Adapun masing-masing indikator Nampak pada table 3.1

**Table 3.1**  
Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	Budaya kerja sistem makna yang dimiliki dan dihormati bersama oleh anggota organisasi, yang menjadi ciri khas dan pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.	1. Amanah, 2. Kompeten, 3. Harmonis, 4. Loyal, 5. Adaptif, 6. Kolaboratif.	Surat Edaran SE-7/MBU/07/2020,
2.	Kepercayaan kepada pimpinan dapat didefinisikan sebagai suatu kondisi psikologis di mana individu bersedia menempatkan dirinya dalam posisi rentan, dengan keyakinan bahwa pimpinan memiliki niat dan perilaku yang baik. Indikator <i>Trust in Leader</i> adalah kepercayaan kognitif, kepercayaan afektif, dan kepercayaan perilaku, sedangkan menurut adalah kemampuan, kebaikan hati, dan integritas (Alpkhan et al., 2020).	1) kemampuan, 2) kebaikan hati, 3) integritas	(Mayer et al., 1995)
3.	Kepemimpinan transformational gaya kepemimpinan yang menginspirasi dan memotivasi karyawan melalui	1) visi yang jelas, 2) teladan moral, 3) perhatian individu, 4) kharisma	Bass (2008)
4.	Kinerja SDM pencapaian kerja yang dinilai berdasarkan kualitas dan kuantitas, yang mencerminkan tingkat produktivitas, mutu layanan, responsivitas, tanggung jawab, serta akuntabilitas sesuai dengan tugas yang telah diberikan kepada karyawan.	1. Kualitas Kerja 2. Kuantitas 3. pelaksanaan tugas 4. tanggungjawab.	Robbins & Judge (2013)

### **3.6 Metode Analisis Data**

#### **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 statistic 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 alternatif 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 konstruknya) 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).

### 3.6.2. 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 konstruk

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 konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan konstruk 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 konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *Discriminant Validity* yang baik (Fornell dan Larcker, 1981 dalam Ghozali dan Hengky, 2015). Berikut ini rumus untuk menghitung AVE:

$$\frac{\sum_{i=1}^n \lambda_i^2}{\lambda}$$

Keterangan :

**AVE** : Rerata persentase skor varian yang diekstrasi dari seperangkat variabel laten yang di estimasi melalui loading

standarize indikatornya dalam proses iterasi algoritma dalam PLS.

$\lambda$  : 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 mengatur konstruk yang mana mempunyai korelasi tinggi. Uji validitas konvergen dalam PLS dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading factor* (korelasi antara skor item atau skor komponen dengan skor konstruk) indikator-indikator yang mengukur konstruk tersebut. (Hair et al, 2016) mengemukakan bahwa rule of thumb yang biasanya digunakan untuk membuat pemeriksaan awal dari matrik faktor adalah  $\pm 30$  dipertimbangkan telah memenuhi level minimal, untuk loading  $\pm 40$  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). Metode lain yang digunakan untuk menilai validitas diskriminan adalah dengan membandingkan akar AVE untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan

konstruk lainnya dalam model. Model mempunyai validitas diskriminan yang cukup jika akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model (Chin, Gopan & Salinsbury, 1997 dalam Abdillah & Hartono, 2015). AVE dapat dihitung dengan rumus berikut:

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut metode lain untuk menilai discriminant validity yaitu dengan membandingkan nilai *squareroot of average variance extracted* (AVE).

#### 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 *cronbach's alpha* > 0.7.

Uji yang dilakukan diatas merupakan uji pada outer model untuk indikator reflektif. Sedangkan untuk indikator formatif dilakukan pengujian yang berbeda. Uji indikator formatif yaitu:

### a. Uji Significance of weight

Nilai *weight* indikator formatif dengan konstruknya 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.

### 3.6.3. 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*.

## 1. 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 hipotesis menggunakan probabilitas.

Uji t digunakan untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh masing masing variabel bebas secara individu terhadap variabel terikat. Langkah langkah pengujinya adalah :

- 1) Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif

$H_0 : \beta_1 = 0$ , tidak ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variable terikat

$H_a : \beta_1 \neq 0$ , ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variable terikat

- 2) Menentukan *level of significance* :  $\alpha = 5$  pengujian tabel t

dua sisi (two tailed) nilai  $t^{tabel} = 1,99$  atau 2

$$Df = (\alpha; n-k)$$

Pengujian menggunakan pengujian dua sisi dengan

probabilita ( $\alpha$ ) 0,05 dan derajad bebas pengujian adalah

$$Df = (n-k)$$

$$= (68-4)$$

$$= 64$$

sehingga nilai t tabel untuk df 45 tabel t pengujian dua sisi

(*two tailed*) ditemukan koefisien sebesar 1,99 atau

dibulatkan menjadi 2

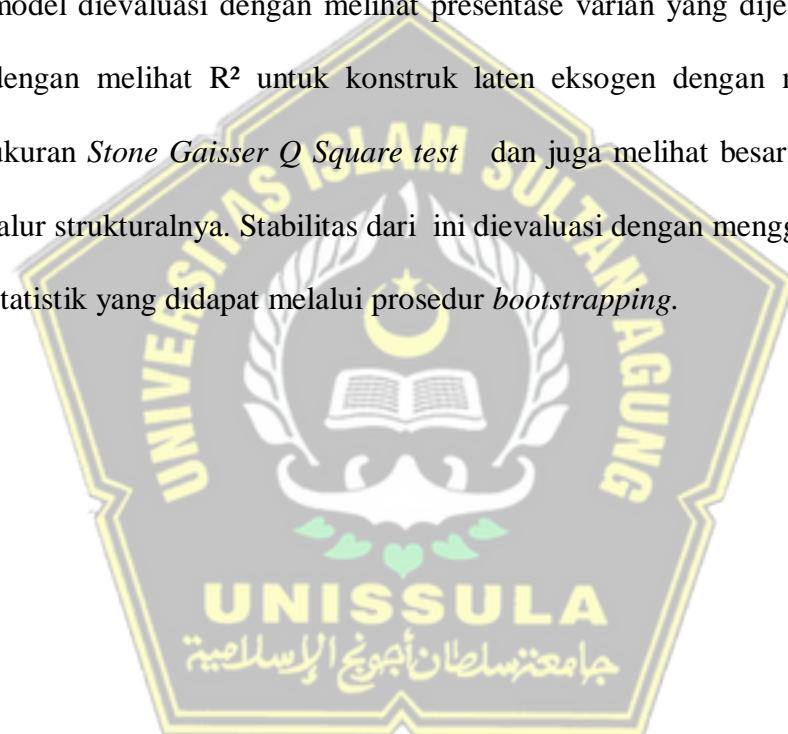
- 3) Kriteria pengujian

$H_0$  diterima bila  $-t^{tabel} \leq t^{hitung} \leq t^{tabel}$

$H_0$  ditolak artinya  $H_a$  diterima bila  $t^{\text{hitung}} \geq t^{\text{tabel}}$  atau  $t^{\text{hitung}} \leq t^{\text{tabel}}$

### 3.6.4. Evaluasi Model.

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit reliability* untuk blok indikator. Model struktural atau inner model dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskannya itu dengan melihat  $R^2$  untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gisser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat melalui prosedur *bootstrapping*.



## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Deskripsi Responden**

Deskripsi responden memberikan gambaran komprehensif mengenai profil peserta penelitian sehingga pembaca dapat memahami konteks atau perspektif yang dibawa oleh responden dalam memberikan jawaban atau data. Responden penelitian ini adalah seluruh SDM Jasa Raharja Sumatra Barat sebanyak 66 pegawai. Data responden diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner. Pelaksanaan penelitian dilakukan dengan menyebarluaskan kuesioner penelitian pada tanggal 6-16 Mei 2025. Deskripsi responden berisi informasi yang relevan tentang bagaimana karakteristik responden dipandang dari aspek jenis kelamin, usia, pendidikan, dan masa kerja. Hasil pengolahan data kuesioner terkait deskripsi responden disajikan pada Tabel 4.1.

Sajian data pada Tabel 4.1 menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah pegawai pria yaitu sebanyak 37 responden (56,1%), sedangkan responden wanita sebanyak 29 responden (43,9%). Jika dilihat dari segi usia, jumlah responden terbanyak adalah usia 31-40 tahun sebanyak 24 responden (36,4%). Pendidikan terakhir yang dimiliki responden terbanyak adalah S1 yaitu sebanyak 34 responden (51,5%). Pada tabel tersebut terlihat pula bahwa mayoritas responden telah bekerja antara 11 - 20 tahun sebanyak 26 responden (39,4%).

**Tabel 4.1 Gambaran Karakteristik Responden**

No	Karakteristik	Total Sampel n=66	
		Jumlah	Persentase (%)
1.	Jenis Kelamin		
	Pria	37	56.1
	Wanita	29	43.9
2.	Usia		
	21 - 30 tahun	20	30.3
	31 - 40 tahun	24	36.4
	41 - 50 tahun	18	27.3
	51 - 60 tahun	4	6.1
3.	Pendidikan		
	SMA/SMK	6	9.1
	Diploma	20	30.3
	Sarjana S1	34	51.5
	Pascasarjana S2	6	9.1
4.	Masa kerja		
	0 - 10 tahun	21	31.8
	11 - 20 tahun	26	39.4
	21 - 30 tahun	16	24.2
	> 30 tahun	3	4.5

Sumber: olah data peneliti (2025)

#### 4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Analisis deskriptif merupakan teknik analisis statistik yang digunakan untuk menggambarkan dan meringkas karakteristik dasar dari data yang dikumpulkan. Tujuan utamanya adalah memberikan gambaran awal mengenai pola atau tren dalam data, sehingga dapat memahami distribusi dan sifat-sifat data sebelum masuk ke dalam analisis yang lebih kompleks.

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. Deskripsi variabel secara lengkap terlihat pada tabel 4.2.



**Tabel 4.2. Deskripsi Variabel Penelitian**

No	Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
a	<b>Budaya kerja</b>		
	1. Amanah,	4.06	0.74
	2. Kompeten,	3.94	0.72
	3. Harmonis,	3.85	0.79
	4. Loyal,	4.05	0.73
	5. Adaptif,	3.89	0.70
	6. Kolaboratif.	3.88	0.77
	Mean Variabel	<b>3.94</b>	
b	<b>Kepemimpinan transformational</b>		
	1. visi yang jelas,	4.00	0.70
	2. teladan moral,	3.94	0.76
	3. perhatian individu,	4.03	0.58
	4. kharisma	4.00	0.80
	Mean Variabel	<b>3.99</b>	
c	<b>Trust in Leader</b>		
	1. kemampuan,	4.14	0.70
	2. kebaikan hati,	4.14	0.65
	3. integritas	4.02	0.77
	Mean Variabel	<b>4.10</b>	
d	<b>Kinerja SDM</b>		
	1. Kualitas Kerja	4.18	0.63
	2. Kuantitas	4.05	0.77
	3. pelaksanaan tugas	4.05	0.71
	4. tanggungjawab	4.11	0.64
	Mean Variabel	<b>4.09</b>	

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa nilai mean data variabel Budaya kerja secara keseluruhan sebesar 3,94 terletak pada rentang kategori tinggi (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa secara umum responden berpandangan bahwa Budaya kerja dalam organisasi telah tercipta dengan baik. Hasil deskripsi data pada variabel Budaya kerja didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Amanah (4,06) dan terendah adalah indikator Harmonis (3,85).

Pada variabel Kepemimpinan transformational secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,99 terletak pada rentang kategori baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memandang atasan menjalankan kepemimpinan transformational dengan baik. Hasil deskripsi data pada variabel Kepemimpinan transformational didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah perhatian individu (4.03) dan terendah pada indikator teladan moral (3,94).

Pada variabel Trust in Leader secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 4.10 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden berpandangan bahwa implementasi Trust in Leader dalam organisasi termasuk pada kategori baik. Hasil deskripsi data pada variabel Trust in Leader didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator kemampuan dan kebaikan hati (4,14) dan terendah pada indikator integritas (4.02).

Pada variabel Kinerja SDM secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 4.09 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa secara umum pegawai memiliki kinerja yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel Kinerja SDM didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Kualitas Kerja (4,18) dan terendah pada indikator Kuantitas serta pelaksanaan tugas (4.05).

### **4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)**

Evaluasi model pengukuran (*outer model*) merupakan evaluasi dasar yang dilakukan dalam analisis PLS. Tujuan evaluasi ini adalah untuk mengetahui validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang mengukur variabel laten. 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* setiap indikator. Pengujian *convergent validity* pada PLS dapat dilihat dari nilai loading faktor (*outer loading*) setiap indikator terhadap variabel latennya. Nilai outer loading di atas 0,70 sangat direkomendasikan (Ghozali, 2011).

##### 1. Evaluasi Model Pengukuran Variabel Budaya kerja

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Budaya kerja direfleksikan melalui enam indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel budaya kerja sebagai berikut:

**Tabel 4.3  
Outer Loading Konstruk Budaya kerja**

No	Indikator	Outer Loading
X1_1	Amanah,	0.836
X1_2	Kompeten,	0.839
X1_3	Harmonis,	0.755
X1_4	Loyal,	0.818
X1_5	Adaptif,	0.814
X1_6	Kolaboratif.	0.761

Tabel di atas menunjukkan di mana seluruh nilai loading faktor indikator Kepemimpinan transformational memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel budaya kerja (X1) mampu dibentuk atau

dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif.

## 2. Evaluasi Model Kepemimpinan transformational

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Kepemimpinan transformational direfleksikan melalui empat indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Kepemimpinan transformational sebagai berikut:

**Tabel 4.4  
Outer Loading Konstruk Kepemimpinan transformational**

No	Indikator	Outer Loading
X2_1	visi yang jelas,	0.746
X2_2	teladan moral,	0.802
X2_3	perhatian individu,	0.764
X2_4	kharisma	0.769

Tabel dan gambar di atas menunjukkan di mana seluruh nilai loading faktor indikator Kepemimpinan transformational memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Kepemimpinan transformational (X2) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator visi yang jelas, teladan moral, perhatian individu, dan kharisma.

## 3. Evaluasi Model Pengukuran Variabel Trust in Leader

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Trust in Leader direfleksikan melalui tiga indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat

dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Trust in Leader sebagai berikut:

**Tabel 4.5  
Outer Loading Konstruk Trust in Leader**

No	Indikator	Outer Loading
Y1_1	kemampuan,	0.797
Y1_2	kebaikan hati,	0.761
Y1_3	integritas	0.845

Tabel di atas menunjukkan di mana seluruh nilai loading faktor indikator Trust in Leader memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Trust in Leader (Y1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Trust in Leader yaitu kemampuan, kebaikan hati, dan integritas.

#### 4. Evaluasi Model Pengukuran Variabel Kinerja SDM

Pengukuran variabel Kinerja SDM dalam hal ini direfleksikan melalui empat indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Kinerja SDM sebagai berikut:

**Tabel 4.6  
Outer Loading Konstruk Kinerja SDM**

No	Indikator	Outer Loading
Y2_1	Kualitas Kerja	0.851
Y2_2	Kuantitas	0.786
Y2_3	pelaksanaan tugas	0.729
Y2_4	Tanggungjawab	0.739

Tabel di atas menunjukkan di mana seluruh nilai loading faktor indikator Kinerja SDM memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Kinerja SDM mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Kualitas Kerja, Kuantitas, pelaksanaan tugas dan tanggungjawab.

Sesuai hasil pengujian validitas konvergen pada setiap variabel di atas, dapat disimpulkan bahwa semua indikator dinyatakan valid, sehingga dapat digunakan sebagai pengukur variabel-variabel dalam penelitian ini.

#### **4.3.2. Discriminant Validity**

*Discriminant validity* yaitu ukuran yang menunjukkan bahwa variabel laten berbeda dengan konstruk atau variabel lain secara teori dan terbukti secara empiris melalui pengujian statistik. Validitas diskriminan diukur dengan Fornell Lacker Criterion, HTMT, serta *Cross loading*. Hasil pengujian pada masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

##### **1. Hasil Uji Fornell Lacker Criterion**

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Fornell-Larcker Criterion* dilakukan dengan melihat nilai akar *Average Variance Extract* (AVE) dibandingkan dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya. Uji ini terpenuhi jika akar AVE lebih besar daripada korelasi antar variabel.

Tabel 4.7 menyajikan nilai akar AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hasil ini menunjukkan bahwa konstruk dalam model yang diestimasikan telah memenuhi kriteria *discriminant validity* yang tinggi, artinya

hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang.

**Tabel 4.7**  
**Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria Fornell-Larcker Criterion**

	Budaya kerja	Kepemimpinan transformational	Kinerja SDM	Trust in Leader
Budaya kerja	<b>0.804</b>			
Kepemimpinan transformational	0.486	<b>0.770</b>		
Kinerja SDM	0.610	0.585	<b>0.778</b>	
Trust in Leader	0.615	0.584	0.723	<b>0.802</b>

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Hal ini dapat berarti bahwa seluruh konstruk memiliki discriminant validity yang baik. Oleh karena itu, instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur seluruh konstruk atau variabel laten dalam penelitian ini telah memenuhi criteria 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 4.8**  
**Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria (HTMT)**

	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
Kepemimpinan transformational <-> Budaya kerja	0.572
Kinerja SDM <-> Budaya kerja	0.725
Kinerja SDM <-> Kepemimpinan transformational	0.716
Trust in Leader <-> Budaya kerja	0.743
Trust in Leader <-> Kepemimpinan transformational	0.757
Trust in Leader <-> Kinerja SDM	0.745

Tabel 4.8 menunjukkan bahwa nilai-nilai dalam matrik HTMT tidak lebih dari 0,9. Artinya, model menunjukkan bahwa evaluasi validitas diskriminan dapat diterima. Dari hasil pengujian validitas diskriminan, dapat diketahui bahwa syarat uji *Fornell-Larcker Criterion* dan *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

Hasil analisis mengenai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri atau korelasi konstruk dengan indikator yang lain dapat disajikan pada bagian tabel *cross loading*.

**Tabel 4.9**  
**Nilai Cross Loading**

	Budaya kerja	Kepemimpinan transformational	Kinerja SDM	Trust in Leader
X1_1	<b>0.836</b>	0.426	0.485	0.636
X1_2	<b>0.839</b>	0.308	0.452	0.415
X1_3	<b>0.755</b>	0.425	0.538	0.407
X1_4	<b>0.818</b>	0.397	0.486	0.647
X1_5	<b>0.814</b>	0.350	0.528	0.460
X1_6	<b>0.761</b>	0.440	0.450	0.313
X2_1	0.407	<b>0.746</b>	0.498	0.422
X2_2	0.360	<b>0.802</b>	0.459	0.572
X2_3	0.250	<b>0.764</b>	0.355	0.307
X2_4	0.450	<b>0.769</b>	0.466	0.446
Y1_1	0.467	0.497	0.600	<b>0.797</b>
Y1_2	0.485	0.428	0.566	<b>0.761</b>
Y1_3	0.527	0.477	0.574	<b>0.845</b>
Y2_1	0.555	0.383	<b>0.851</b>	0.512
Y2_2	0.444	0.673	<b>0.786</b>	0.600
Y2_3	0.488	0.397	<b>0.729</b>	0.629
Y2_4	0.401	0.313	<b>0.739</b>	0.483

Berdasarkan hasil pengujian dengan *Cross Loading*, kriteria uji validitas diskriminan yaitu apabila nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar dibanding korelasi indikator dengan konstruk lainnya, maka dapat dikatakan memiliki validitas diskriminan yang baik. Dari hasil pengolahan data yang tersaji pada tabel *cross loading* dapat diketahui bahwa syarat tersebut telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasikan memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

#### **4.3.3. Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas adalah metode statistik yang digunakan untuk menilai konsistensi dan kestabilan suatu instrumen pengukuran dalam mengukur suatu variabel atau konstruk tertentu. Uji reliabilitas penting untuk memastikan bahwa instrumen pengukuran dapat dipercaya dan menghasilkan data yang konsisten. Pengukuran reliabilitas dalam hal ini dilakukan dengan menggunakan 3 (tiga) cara yaitu :

a. *Cronbach alpha*

Jika nilai *cronbach alpha*  $> 0,70$  maka konstruk dapat dikatakan memiliki reliabilitas yang baik.

b. *Composite Reliability*.

Composite reliability menunjukkan derajat yang mengindikasikan variabel laten, sehingga dapat menunjukkan indikator blok yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, nilai batas yang diterima untuk tingkat *Composite reliability* adalah 0,7 (Ghozali & Latan, 2015).

### c. Average Variance Extracted (AVE)

Jika nilai AVE > 0,5 maka indikator yang digunakan dalam penelitian reliabel, dan dapat digunakan untuk penelitian. Lebih baik nilai pengukuran AVE harus lebih besar dari 0,50 (Ghozali & Latan, 2015).

Hasil *Cronbach's Alpha*, *composite reliability*, dan *AVE* antar konstruk dengan indikator-indikatornya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.10  
Hasil Uji Reliabilitas**

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Budaya kerja	0.892	0.917	0.647
Kepemimpinan transformational	0.774	0.854	0.594
Kinerja SDM	0.782	0.859	0.605
Trust in Leader	0.721	0.844	0.643

Sumber: Olah data peneliti (2025)

Tabel 4.10 menunjukkan dari hasil uji reliabilitas masing-masing konstruk dapat dikatakan baik. Hal ini dibuktikan dari nilai AVE masing-masing konstruk > 0,5, nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* masing-masing konstruk > 0,7. Mengacu pada pendapat Chin dalam Ghozali (2011) maka hasil dari *composite reliability* masing-masing konstruk baik dapat digunakan dalam proses analisis untuk menunjukkan ada tidaknya hubungan pada masing-masing konstruk, karena hasil yang diperoleh memiliki nilai > 0,70, dari hasil diatas keseluruhan variabel memiliki nilai *composite reliability* > 0,7 artinya memiliki nilai reliabilitas yang baik dan dapat digunakan untuk proses penelitian selanjutnya. Reliabel menunjukkan bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian nyata sesuai dengan kondisi nyata obyek penelitian.

Atas dasar hasil evaluasi *convergent validity* dan *discriminant validity* dari variabel serta reliabilitas variabel, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan dapat dinyatakan valid dan reliabel sebagai pengukur variabel penelitian.

#### 4.3.4. Uji Multikolinieritas

Kondisi multikolinearitas merupakan suatu keadaan 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.

**Tabel 4.11 Hasil Uji Multikolinieritas**

	VIF
Budaya kerja -> Kinerja SDM	1.673
Budaya kerja -> Trust in Leader	1.309
Kepemimpinan transformational -> Kinerja SDM	1.579
Kepemimpinan transformational -> Trust in Leader	1.309
Trust in Leader -> Kinerja SDM	1.940

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

### 4.4. Evaluasi Kesesuaian Model (Goodness of fit)

Analisis PLS merupakan analisis SEM berbasis varians dengan tujuan pada pengujian teori model yang menitikberatkan pada studi prediksi. Beberapa ukuran untuk menyatakan model yang diajukan dapat diterima yaitu R square, dan Q square (Hair et al., 2019).

#### **4.4.1. R square**

R square menunjukkan besarnya variasi variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen atau endogen lainnya dalam model. Interpretasi R square menurut Chin (1998) yang dikutip (Abdillah, W., & Hartono, 2015) adalah 0,19 (pengaruh rendah), 0,33 (pengaruh sedang), dan 0,67 (pengaruh tinggi). Berikut hasil koefisien determinasi ( $R^2$ ) dari variabel endogen disajikan pada tabel berikut

**Tabel 4.12 Nilai R-Square**

	R-square
Kinerja SDM	0.593
Trust in Leader	0.485

Koefisien determinasi (R-square) yang didapatkan dari model Trust in Leader sebesar 0,485 artinya variabel Trust in Leader dapat dijelaskan 48,5% oleh variabel Budaya kerja dan Kepemimpinan transformational. Sedangkan sisanya 51,5% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,485) berada di atas nilai 0,33, artinya variabel Budaya kerja dan Kepemimpinan transformational memberikan pengaruh yang cukup besar (moderat) terhadap variabel Trust in Leader .

Nilai R square Kinerja SDM sebesar 0,593 artinya Kinerja SDM dapat dijelaskan 59,3% oleh variabel Budaya kerja, Kepemimpinan transformational, dan Trust in Leader, sedangkan sisanya 40,7% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,5953) berada di atas nilai 0,33, artinya variabel Budaya kerja, Kepemimpinan transformational, dan Trust in Leader memberikan pengaruh yang cukup besar (moderat) terhadap Kinerja SDM.

#### **4.4.2. *Q square***

Q-Square ( $Q^2$ ) menggambarkan ukuran akurasi prediksi, yaitu seberapa baik setiap perubahan variabel eksogen/endogen mampu memprediksi variabel endogen. *Q-Square predictive relevance* untuk model struktural merupakan ukuran seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Ukuran  $Q^2$  di atas 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance* atau kesesuaian prediksi model yang baik. Nilai  $Q^2$  dikategorikan menjadi 3 kategori yaitu kecil, sedang dan besar, nilai  $Q^2$  0,02 – 0,15 dinyatakan kecil, nilai  $Q^2$  0,15 – 0,35 dinyatakan sedang dan nilai  $Q^2$  >0,35 dinyatakan besar (Mirza Soetirto et al., 2023).

Hasil perhitungan nilai Q-Square untuk model struktural penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.13 Nilai Q-square**

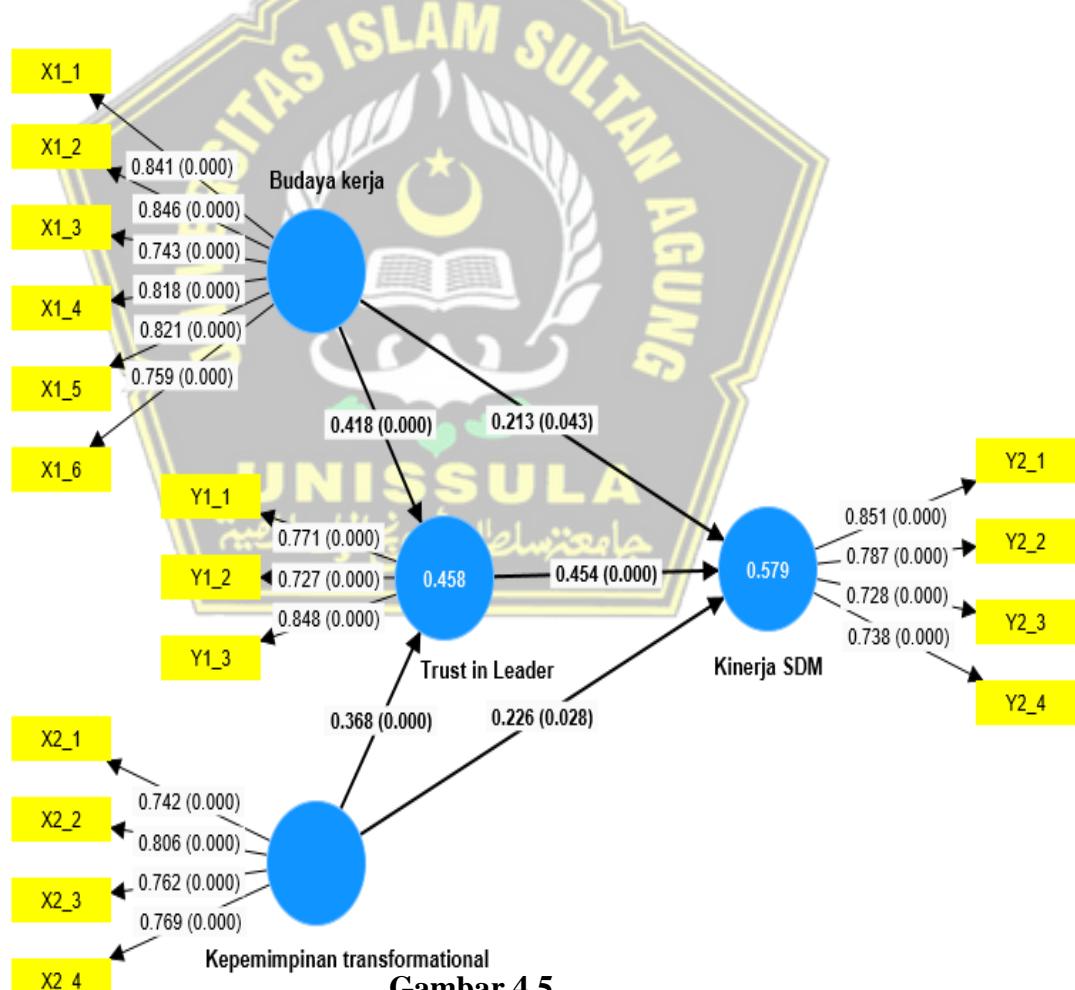
	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Kinerja SDM	264.000	180.480	0.316
Trust in Leader	198.000	147.433	0.255

Nilai  $Q^2$  untuk variabel Trust in Leader sebesar 0,215 berada pada rentang nilai 0,15 – 0,35, sehingga akurasi prediksi terhadap variabel Trust in Leader termasuk cukup baik. Pada variabel Kinerja SDM diperoleh nilai  $Q^2$  sebesar 0,315 yang menunjukkan nilai  $Q^2$  berada pada rentang nilai 0,15 – 0,35, sehingga akurasi prediksi terhadap variabel Kinerja SDM termasuk cukup baik.

Kedua nilai Q square berada di atas nilai 0, sehingga dapat dikatakan model memiliki *predictive relevance*. Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi atau dinyatakan model struktural *fit* dengan data atau memiliki kesesuaian yang baik.

#### 4.5. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Pengolahan data digunakan dengan menggunakan alat bantu software *Smart PLS v4.1.0*. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



Gambar 4.5.

Full Model SEM-PLS

Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS 4.1.0* (2025)

Pengujian model struktural (inner model) adalah melihat hubungan antara konstruk laten dengan melihat hasil estimasi koefisien parameter path dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Prosedur tersebut dilakukan sebagai langkah dalam pengujian hipotesis penelitian yang telah diajukan. Pengujian diperoleh hasil output dari model struktur konstruk *loading factor* yang akan menjelaskan pengaruh konstruk Budaya kerja, Kepemimpinan transformational, Trust in Leader Kinerja SDM.

#### 4.5.1. Analisis Pengaruh antar Variabel

Pada bagian ini disajikan hasil pengujian hipotesis penelitian yang telah diajukan pada bab sebelumnya. Hasil pengujian pengaruh masing-masing variabel penelitian ini dapat disajikan sebagai berikut:

**Tabel 4.14 Path Coefficients**

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
Budaya kerja -> Kinerja SDM	0.224	0.221	0.108	2.068	0.039
Budaya kerja -> Trust in Leader	0.434	0.426	0.107	4.054	0.000
Kepemimpinan transformational -> Kinerja SDM	0.204	0.202	0.102	2.002	0.045
Kepemimpinan transformational -> Trust in Leader	0.373	0.388	0.095	3.940	0.000
Trust in Leader -> Kinerja SDM	0.467	0.466	0.107	4.346	0.000

Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS 4.1.0* (2025)

Untuk menentukan suatu hipotesis diterima atau tidak dengan membandingkan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  dengan syarat jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka hipotesis

diterima. Nilai t tabel untuk taraf signifikansi 5% = 1,96. Berdasarkan hasil pengolahan data dengan analisis PLS di atas, selanjutnya dapat disajikan hasil pengujian masing-masing hipotesis yang diajukan di bab sebelumnya, sebagai berikut:

**1. Pengujian Hipotesis 1:**

*H1: Semakin baik implementasi budaya kerja akan semakin baik kinerja SDM*

Pada pengujian hipotesis 1 diperoleh nilai *original sample estimate* pengaruh budaya kerja terhadap kinerja SDM sebesar 0,224. Nilai tersebut membuktikan bahwa Budaya kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai  $t_{hitung}$  (2,068) >  $t_{tabel}$  (1,96) dan  $p$  (0,039) < 0,05, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Budaya kerja terhadap Kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa " *Semakin baik implementasi budaya kerja akan semakin baik kinerja SDM*" dapat diterima.

**2. Pengujian Hipotesis 2:**

*H2: Semakin baik implementasi budaya kerja akan semakin baik kepercayaan kepada atasan*

Pada pengujian hipotesis 2 diperoleh nilai *original sample estimate* pengaruh budaya kerja terhadap Trust in Leader sebesar 0,434. Nilai tersebut membuktikan Budaya kerja berpengaruh positif terhadap Trust in Leader yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai  $t_{hitung}$  (4,054) >  $t_{tabel}$  (1,96) dan  $p$  (0,000) < 0,05, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh signifikan

Budaya kerja terhadap Trust in Leader. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa ”*Semakin baik implementasi budaya kerja akan semakin baik kepercayaan kepada atasan*” dapat diterima.

### 3. Pengujian Hipotesis 3:

**H3:** *Semakin baik implementasi kepemimpinan transformasional akan semakin baik kinerja SDM.*

Pada pengujian hipotesis 3 diperoleh nilai *original sample estimate* pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja SDM sebesar 0,204. Nilai tersebut membuktikan Kepemimpinan transformational berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM. Hal ini juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai  $t_{hitung}$  ( $2.002 > t_{tabel}$  ( $1,96$ ) dan  $p$  ( $0,045 < 0,05$ ), sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Kepemimpinan transformational terhadap kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa ”*Semakin baik implementasi kepemimpinan transformasional akan semakin baik kinerja SDM*.” dapat diterima.

### 4. Pengujian Hipotesis 4:

**H4:** *Semakin baik implementasi kepemimpinan transformasional akan semakin baik Trust in Leader.*

Pada pengujian hipotesis 4 diperoleh nilai *original sample estimate* pengaruh Kepemimpinan transformational terhadap Trust in Leader sebesar 0,373. Nilai tersebut membuktikan Kepemimpinan transformational

berpengaruh positif terhadap Trust in Leader. Temuan tersebut diperkuat dengan hasil uji t yang diperoleh nilai  $t_{hitung}$  (3.940)  $> t_{tabel}$  (1.96) dan  $p$  (0,000)  $< 0,05$ , sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Kepemimpinan transformational terhadap Trust in Leader. Dengan demikian hipotesis keempat yang menyatakan bahwa ” *Semakin baik implementasi kepemimpinan transformasional akan semakin baik Trust in Leader* ” dapat diterima.

##### 5. Pengujian Hipotesis 5:

*H5: Semakin baik tingkat Trust in Leader SDM maka tingkat Kinerja SDM akan semakin baik*

Pada pengujian hipotesis 5 diperoleh nilai *original sample estimate* pengaruh *Trust in Leader* terhadap Kinerja SDM sebesar 0,467. Nilai tersebut membuktikan *Trust in Leader* berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai  $t_{hitung}$  (4.346)  $> t_{tabel}$  (1,96) dan  $p$  (0,000)  $< 0,05$ , sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan *Trust in Leader* terhadap Kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis kelima yang menyatakan bahwa ” *Semakin baik tingkat Trust in Leader SDM maka tingkat Kinerja SDM akan semakin baik* ” dapat diterima.

Hasil uji hipotesis penelitian ini secara keseluruhan dapat diringkas sebagai berikut:

Tabel 4.15  
Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

No	Hipotesis	Koefisien	T statistics	P values	Keterangan
1	Semakin baik implementasi budaya kerja akan semakin baik kinerja SDM	0.224	2.068	0.039	Diterima
2	Semakin baik implementasi budaya kerja akan semakin baik kepercayaan kepada atasan	0.434	4.054	0.000	Diterima
3	Semakin baik implementasi kepemimpinan transformasional akan semakin baik kinerja SDM	0.204	2,002	0.045	Diterima
4	Semakin baik implementasi kepemimpinan transformasional akan semakin baik Trust in Leader	0.373	3,940	0.000	Diterima
5	Semakin baik tingkat Trust in Leader SDM maka tingkat Kinerja SDM akan semakin baik	0.467	4.346	0.000	Diterima

Keterangan: Hipotesis diterima jika  $t > 1,96$  atau  $p < 0,05$

#### 4.5.2. Analisis Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh variabel Budaya kerja dan Kepemimpinan transformational terhadap variabel Kinerja SDM melalui variabel intervening, yaitu variabel Trust in Leader. Hasil uji pengaruh tidak langsung dapat ditampilkan pada tabel berikut.

Sesuai hasil uji pada tabel 4.16 diketahui bahwa besarnya pengaruh tidak langsung Budaya kerja terhadap Kinerja SDM melalui Trust in Leader adalah 0,202 dengan nilai t hitung sebesar 2,706 dan  $p=0,007$  ( $p < 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan Budaya kerja terhadap Kinerja SDM secara tidak langsung melalui Trust in Leader. Artinya, Budaya kerja yang baik mampu meningkatkan Trust in Leader, selanjutnya kepercayaan

pegawai kepada pimpinan akan berdampak pada perilaku kerja pegawai sehingga menjadikan kinerjanya lebih baik.

Tabel 4.16  
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( $ O/STDEV $ )	P values
Budaya kerja -> Trust in Leader -> Kinerja SDM	0.202	0.201	0.075	2.706	0.007
Kepemimpinan transformational -> Trust in Leader -> Kinerja SDM	0.174	0.181	0.061	2.876	0.004

Sumber : Olah data hasil penelitian, 2025

Temuan lainnya diketahui bahwa besarnya pengaruh tidak langsung Kepemimpinan transformational terhadap Kinerja SDM melalui Trust in Leader adalah 0,174 dengan nilai t hitung sebesar 2,876 dan nilai signifikansi  $p=0,004$  ( $p<0,05$ ). Hasil dari pengujian tersebut berarti bahwa pengaruh Kepemimpinan transformational signifikan terhadap Kinerja SDM secara tidak langsung melalui Trust in Leader. Kepemimpinan transformational yang baik dapat meningkatkan kepercayaan pegawai kepada pimpinan, selanjutnya pegawai yang memiliki kepercayaan yang tinggi pada pimpinan akan lebih percaya diri dalam menjalankan pekerjaannya, sehingga hal ini dapat berdampak positif bagi Kinerja SDM.

## **4.6. Pembahasan**

### **4.6.1. Pengaruh budaya kerja terhadap kinerja SDM**

Penelitian ini membuktikan bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa budaya organisasi terbukti memberikan dampak positif dan signifikan terhadap kinerja (Paais & Pattiruhu, 2020a).

Dalam penelitian ini, budaya kerja direfleksikan melalui enam indikator utama, yaitu Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Keenam indikator tersebut terbukti memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja sumber daya manusia, yang tercermin dalam aspek kualitas kerja, kuantitas, serta pelaksanaan tugas dan tanggung jawab.

Indikator dari Budaya kerja dalam penelitian ini yang memiliki nilai outer loading tertinggi adalah Kompeten, menunjukkan bahwa kompetensi menjadi aspek paling dominan dalam membentuk budaya kerja yang kuat. Sementara itu, pada variabel Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM), indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah Kualitas Kerja, yang menunjukkan bahwa kualitas hasil kerja menjadi faktor utama dalam menilai kinerja SDM secara keseluruhan.

Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kompetensi individu dalam suatu organisasi akan berdampak positif pada peningkatan kualitas kerja yang dihasilkan. Dengan kata lain, semakin tinggi tingkat

kompetensi yang dimiliki oleh karyawan, semakin baik pula mutu dan efektivitas pekerjaan yang mereka lakukan. Hal ini menegaskan pentingnya pengembangan kompetensi sebagai strategi utama untuk meningkatkan kinerja SDM secara menyeluruh dalam organisasi.

Hasil pengukuran pada variabel budaya kerja menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading terendah adalah harmoni dalam hubungan kerja. Sementara itu, pada variabel kinerja sumber daya manusia (SDM), indikator yang memiliki nilai outer loading terendah adalah pelaksanaan tugas.

Temuan ini mengindikasikan adanya hubungan positif antara harmoni dalam budaya kerja dengan efektivitas pelaksanaan tugas. Dengan kata lain, semakin terjalin suasana kerja yang harmonis di dalam organisasi, maka pelaksanaan tugas oleh SDM cenderung berjalan dengan lebih baik dan lancar. Hal ini menegaskan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan saling mendukung agar setiap individu dapat melaksanakan tanggung jawabnya secara optimal, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja keseluruhan organisasi.

#### 4.5.3. Pengaruh budaya kerja terhadap Trust in Leader

Penelitian ini membuktikan bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Trust in Leader yang hasilnya juga diperkuat dari hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa Implementasi budaya kerja yang kuat berperan penting dalam membangun kepercayaan terhadap pimpinan (Ogbeibu et al., 2021). Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya

kerja tercermin melalui enam indikator utama, yakni Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Seluruh indikator tersebut terbukti memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kepercayaan terhadap pemimpin (Trust in Leader), yang dalam penelitian ini direpresentasikan melalui tiga indikator utama: kemampuan, niat baik, dan integritas.

Hasil pengukuran terhadap variabel budaya kerja menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah kompetensi. Sementara itu, pada variabel kepercayaan terhadap pemimpin (Trust in Leader), indikator yang memperoleh nilai outer loading tertinggi adalah integritas. Temuan ini mengindikasikan adanya hubungan positif antara kompetensi dan integritas, yang berarti semakin tinggi tingkat kompetensi seseorang, maka semakin kuat pula integritas yang dimilikinya. Dengan kata lain, peningkatan kemampuan dan keahlian dalam menjalankan tugas akan berdampak pada peningkatan sikap jujur, konsisten, dan dapat dipercaya dalam kepemimpinan.

Hal ini menegaskan bahwa pengembangan kompetensi tidak hanya penting untuk aspek teknis pekerjaan, tetapi juga berperan krusial dalam membangun karakter dan kepercayaan dalam lingkungan kerja. Oleh karena itu, upaya peningkatan budaya kerja yang berfokus pada peningkatan kompetensi secara langsung dapat mendukung terciptanya kepemimpinan yang berintegritas tinggi.

Hasil pengukuran pada variabel budaya kerja menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading terendah adalah harmoni dalam hubungan kerja. Sementara itu, pada variabel kepercayaan terhadap pemimpin, indikator yang memiliki nilai outer loading terendah adalah kebaikan hati. Temuan ini mengindikasikan bahwa tingkat keharmonisan yang baik dalam budaya kerja berkontribusi positif terhadap meningkatnya kebaikan hati sebagai bagian dari kepercayaan terhadap pemimpin. Dengan kata lain, semakin kuat dan harmonis hubungan antar anggota dalam lingkungan kerja, maka sikap kebaikan hati dari pemimpin akan semakin dirasakan dan dipercaya oleh bawahan. Hal ini menegaskan pentingnya menciptakan suasana kerja yang harmonis untuk memperkuat kepercayaan dan hubungan positif antara pemimpin dan anggota tim, yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektivitas dan produktivitas organisasi secara keseluruhan.

#### 4.5.4. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja SDM

Penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Penelitian ini mengkonfirmasi hasil penelitian Rawashdeh et al (2020) yang menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan adalah positif dan signifikan. Kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini tercermin melalui empat indikator, yaitu visi yang jelas, teladan moral, perhatian terhadap individu, dan

kharisma. Unsur-unsur pembentuk kepemimpinan transformasional tersebut memberikan kontribusi terhadap peningkatan Kinerja SDM, yang dalam penelitian ini diukur melalui empat indikator, yakni kualitas kerja, kuantitas kerja, pelaksanaan tugas, dan tanggung jawab.

Hasil pengukuran pada variabel kepemimpinan transformasional menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah teladan moral. Sementara itu, pada variabel kinerja sumber daya manusia, indikator yang memiliki nilai outer loading tertinggi adalah kualitas kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin kuat dan positif teladan moral yang diberikan oleh seorang pemimpin, maka semakin tinggi pula kualitas kerja yang dihasilkan oleh karyawan. Dengan kata lain, kepemimpinan yang mampu memberikan contoh moral yang baik akan secara langsung memengaruhi peningkatan kinerja individu dalam hal mutu pekerjaan yang dilakukan. Hal ini menunjukkan pentingnya aspek moral dalam kepemimpinan sebagai faktor kunci yang dapat mendorong produktivitas dan efektivitas kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan.

Dalam hasil pengukuran variabel kepemimpinan transformasional, indikator dengan nilai outer loading terendah adalah visi yang jelas. Sementara itu, pada variabel kinerja sumber daya manusia, indikator yang memiliki nilai outer loading terendah adalah pelaksanaan tugas. Temuan ini mengindikasikan bahwa keberhasilan pelaksanaan tugas sangat dipengaruhi oleh sejauh mana visi yang jelas dapat disampaikan dan dipahami. Dengan kata lain, semakin kuat dan jelas visi yang dimiliki oleh seorang pemimpin,

semakin efektif pula pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh karyawan. Hal ini menunjukkan pentingnya peran kepemimpinan dalam memberikan arahan yang tepat agar kinerja individu dalam organisasi dapat meningkat secara optimal. Oleh karena itu, pengembangan visi yang komunikatif dan mudah dipahami menjadi aspek kunci dalam meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas dan, pada akhirnya, kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan.

#### 4.5.5. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Trust in Leader*

Penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Trust in Leader*. Penelitian sebelumnya mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kepercayaan karyawan kepada pemimpin serta mendorong perilaku proaktif dalam menghadapi perubahan organisasi (M. N. Islam et al., 2021). Kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini diukur melalui empat indikator, yaitu visi yang jelas, teladan moral, perhatian terhadap individu, dan kharisma. Unsur-unsur tersebut berperan dalam meningkatkan tingkat kepercayaan terhadap pemimpin (*Trust in Leader*), yang dalam penelitian ini tercermin dari tiga indikator utama, yaitu kemampuan, kebaikan hati, dan integritas.

Hasil pengukuran terhadap variabel kepemimpinan transformasional menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah teladan moral. Sementara itu, pada variabel kepercayaan kepada pemimpin, indikator yang memiliki nilai outer loading tertinggi adalah integritas.

Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin kuat teladan moral yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin, maka semakin tinggi pula tingkat integritas yang dirasakan oleh para pengikutnya. Dengan kata lain, kepemimpinan yang mengedepankan teladan moral tidak hanya meningkatkan rasa kepercayaan, tetapi juga memperkuat keyakinan akan kejujuran dan konsistensi seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya. Hal ini menegaskan pentingnya pemimpin untuk menjadi panutan yang bermoral agar mampu membangun kepercayaan yang kokoh di antara anggota organisasi, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja dan keharmonisan tim secara keseluruhan.

Hasil pengukuran terhadap variabel kepemimpinan transformasional menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading terendah adalah visi yang jelas. Sementara itu, pada variabel kepercayaan terhadap pemimpin (Trust in Leader), indikator dengan nilai outer loading terendah adalah kebaikan hati. Temuan ini mengindikasikan adanya hubungan positif antara kejelasan visi dan kebaikan hati, di mana semakin jelas dan kuat visi yang dimiliki seorang pemimpin, maka semakin tinggi pula tingkat kebaikan hati yang dirasakan atau ditunjukkan dalam kepemimpinannya. Dengan kata lain, kepemimpinan yang memiliki visi yang terarah dan mudah dipahami mampu mendorong munculnya sikap kebaikan hati, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kepercayaan dari para anggota atau bawahan. Hal ini menegaskan pentingnya pemimpin untuk tidak hanya memiliki visi yang jelas, tetapi juga mengekspresikan nilai-nilai

kebaikan hati sebagai bagian integral dari gaya kepemimpinan yang efektif dan berpengaruh positif terhadap hubungan antarpribadi dalam organisasi.

#### 4.5.6. Pengaruh *Trust in Leader* terhadap kinerja SDM

Penelitian ini membuktikan bahwa *Trust in Leader* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil yang menyatakan bahwa kepercayaan pada pemimpin juga telah terbukti berdampak positif terhadap kesejahteraan dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka (Su et al., 2021; Wang and Hsieh, 2013). Kepercayaan terhadap pemimpin dalam penelitian ini tercermin dari tiga indikator, yaitu kemampuan, kebaikan hati, dan integritas, yang terbukti mampu meningkatkan kinerja SDM. Sedangkan kinerja SDM sendiri direfleksikan melalui empat indikator, yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, pelaksanaan tugas, dan tanggung jawab.

Hasil pengukuran variabel *Trust in Leader* menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah integritas. Sementara itu, pada variabel Kinerja SDM, indikator yang memperoleh nilai outer loading tertinggi adalah kualitas kerja.

Temuan ini mengindikasikan adanya hubungan positif antara integritas seorang pemimpin dengan kualitas kerja yang dihasilkan oleh sumber daya manusia. Dengan kata lain, semakin tinggi tingkat integritas yang dimiliki oleh pemimpin, semakin baik pula kualitas kerja yang dicapai oleh tim atau bawahannya. Hal ini menegaskan pentingnya integritas

sebagai pondasi utama dalam membangun kepercayaan yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja secara menyeluruh. Integritas pemimpin bukan hanya mencerminkan kejujuran dan konsistensi dalam bertindak, tetapi juga menjadi contoh teladan yang memotivasi karyawan untuk bekerja dengan standar yang lebih tinggi dan bertanggung jawab terhadap tugas-tugas mereka. Oleh karena itu, penguatan nilai integritas dalam kepemimpinan menjadi salah satu faktor kunci dalam mencapai hasil kerja yang optimal dan berkelanjutan.

Hasil pengukuran pada variabel Trust in Leader menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading terendah adalah kebaikan hati. Sementara itu, pada variabel Kinerja SDM, indikator yang memiliki nilai outer loading terendah adalah pelaksanaan tugas. Temuan ini mengindikasikan adanya hubungan yang erat antara kebaikan hati seorang pemimpin dengan efektivitas pelaksanaan tugas oleh karyawan. Dengan kata lain, semakin tinggi tingkat kebaikan hati yang ditunjukkan oleh pemimpin, maka semakin baik pula kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

Hal ini menegaskan pentingnya aspek kebaikan hati dalam kepemimpinan sebagai faktor yang dapat mendorong peningkatan kinerja SDM secara keseluruhan. Selain itu, kebaikan hati dalam kepemimpinan tidak hanya menciptakan suasana kerja yang positif, tetapi juga memperkuat rasa tanggung jawab dan motivasi karyawan dalam menjalankan tugas mereka dengan lebih baik.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dan pembahasan mengenai hubungan antar variabel dalam penelitian ini, maka dapat disimpulkan jawaban atas pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja SDM. Penelitian ini mengonfirmasi bahwa budaya kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Komponen-komponen budaya kerja seperti amanah, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif terbukti mampu meningkatkan berbagai aspek kinerja, termasuk kualitas kerja, kuantitas hasil kerja, serta pelaksanaan tugas dan tanggung jawab secara menyeluruh.
2. Pengaruh Budaya Kerja terhadap *Trust in Leader*. Budaya kerja juga berperan penting dalam membangun kepercayaan karyawan terhadap pemimpin. Penelitian ini menunjukkan bahwa aspek-aspek budaya kerja yang sama—amanah, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif—berkontribusi secara positif dan signifikan dalam meningkatkan kepercayaan pada pimpinan, yang tercermin melalui persepsi terhadap kemampuan, integritas, dan kebaikan hati seorang pemimpin.
3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja SDM. Kepemimpinan transformasional terbukti memberikan dampak positif yang

signifikan terhadap kinerja SDM. Kepemimpinan yang mampu merumuskan visi yang jelas, menjadi teladan moral, memberikan perhatian individual kepada bawahan, serta memiliki charisma yang kuat mampu meningkatkan kualitas dan kuantitas pekerjaan serta efektivitas pelaksanaan tugas dan tanggung jawab karyawan.

4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Trust in Leader*. Selain itu, kepemimpinan transformasional juga berkontribusi secara signifikan dalam meningkatkan tingkat kepercayaan karyawan terhadap pemimpinnya. Kemampuan pemimpin dalam menyampaikan visi yang jelas, menunjukkan teladan moral, memberikan perhatian personal, dan memiliki kharisma terbukti mampu memperkuat trust in leader yang diukur melalui aspek kemampuan, integritas, dan kebaikan hati.
5. Pengaruh *Trust in Leader* terhadap Kinerja SDM. Kepercayaan karyawan terhadap pemimpin juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Aspek-aspek trust in leader seperti kemampuan, integritas, dan kebaikan hati dari seorang pemimpin berperan penting dalam mendorong peningkatan kualitas dan kuantitas kerja, serta pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang lebih optimal.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa budaya kerja yang kuat, kepemimpinan transformasional yang efektif, dan tingkat kepercayaan yang tinggi terhadap pemimpin saling berinteraksi secara positif untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia dalam organisasi.

## **5.2. Implikasi Teoritis**

Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya kerja, kepemimpinan transformasional, dan kepercayaan terhadap pemimpin (*Trust in Leader*) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM). Budaya kerja yang ditandai oleh kompetensi, amanah, harmoni, loyalitas, adaptif, dan kolaboratif berkontribusi pada peningkatan kualitas, kuantitas, serta pelaksanaan tugas SDM, dengan kompetensi sebagai faktor paling dominan yang meningkatkan kualitas kerja.

Kepemimpinan transformasional yang menonjolkan teladan moral, visi jelas, perhatian terhadap individu, dan kharisma juga memperkuat kinerja SDM, terutama melalui teladan moral yang meningkatkan kualitas kerja. Kepercayaan terhadap pemimpin, yang tercermin dari kemampuan, integritas, dan kebaikan hati, turut memperkuat kinerja SDM, dengan integritas sebagai faktor utama yang mendorong kualitas kerja, dan kebaikan hati yang meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas. Temuan ini menegaskan pentingnya pengembangan kompetensi, kepemimpinan bermoral, serta membangun kepercayaan yang harmonis dalam lingkungan kerja untuk mencapai kinerja SDM yang optimal dan berkelanjutan.

## **5.3. Implikasi Praktis**

1. Terkait variabel budaya kerja, Jasa Raharja Sumatera Barat perlu memberikan perhatian khusus untuk meningkatkan aspek harmoni dalam hubungan kerja karena nilai outer loading indikator ini tergolong paling rendah. Peningkatan harmoni dapat menciptakan suasana kerja yang lebih

kondusif, memperkuat kerja sama tim, dan mendukung pelaksanaan tugas yang lebih efektif. Sementara itu, aspek kompetensi yang sudah menunjukkan nilai tertinggi harus terus dipertahankan dan dikembangkan melalui pelatihan, pengembangan keterampilan, dan peningkatan kapasitas karyawan agar budaya kerja yang kompeten tetap menjadi fondasi kuat organisasi.

2. Terkait variabel kepemimpinan transformasional, Jasa Raharja Sumatera Barat perlu fokus memperkuat komunikasi dan penyampaian visi yang jelas kepada seluruh anggota organisasi. Visi yang jelas sangat penting untuk memberikan arah dan tujuan yang terpadu, sehingga pelaksanaan tugas dan pencapaian kinerja dapat berjalan optimal. Di sisi lain, teladan moral yang sudah tinggi perlu terus dipertahankan sebagai contoh perilaku yang dapat menginspirasi dan memotivasi karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.
3. Terkait variabel kepercayaan terhadap pemimpin (*Trust in Leader*), Jasa Raharja Sumatera Barat harus memperhatikan peningkatan aspek kebaikan hati dalam kepemimpinan. Kebaikan hati merupakan elemen penting yang dapat mempererat hubungan emosional antara pemimpin dan bawahan, serta membangun kepercayaan yang lebih kuat. Sementara itu, integritas sebagai indikator dengan nilai tertinggi harus tetap dijaga dan diperkuat, karena integritas menjadi fondasi utama dalam menciptakan kepercayaan dan kredibilitas pemimpin di mata timnya.

#### **5.4. Limitasi Hasil Penelitian**

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan.

1. Responden penelitian terbatas pada sumber daya manusia di Jasa Raharja Sumatera Barat, sehingga hasil penelitian mungkin kurang dapat digeneralisasi ke institusi atau wilayah lain dengan karakteristik yang berbeda.
2. Data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh melalui kuisioner, sehingga ada potensi bias subjektivitas dari responden dalam menjawab pertanyaan, yang dapat memengaruhi validitas data.
3. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei, sehingga tidak menggali secara mendalam aspek kualitatif yang mungkin dapat memberikan wawasan lebih luas terkait variabel yang diteliti.

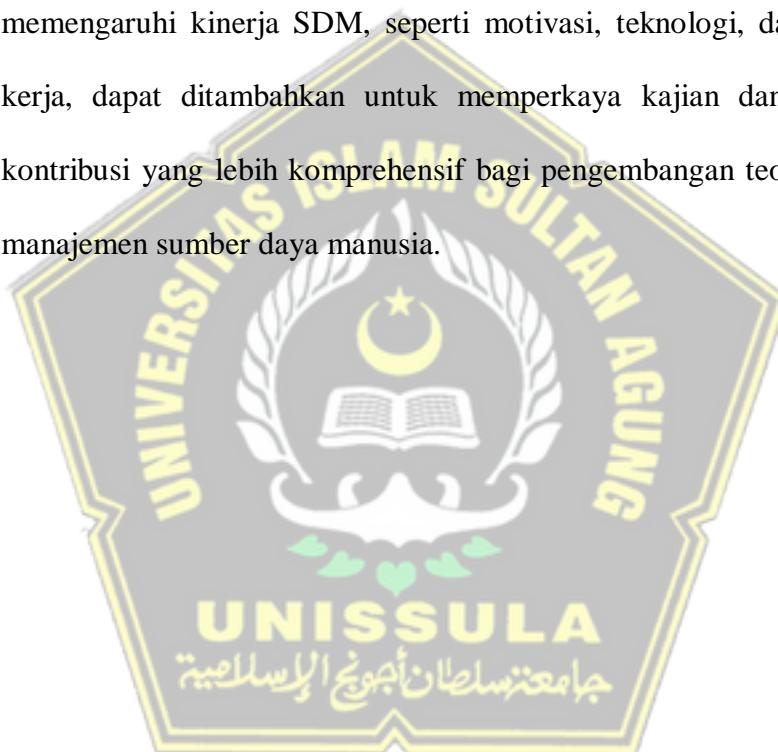
#### **5.5. Agenda Penelitian Mendatang**

Berdasarkan keterbatasan-keterbatasan penelitian diatas maka dapat disusun catatan penting untuk penelitian selanjutnya yaitu :

1. Memperluas cakupan responden tidak hanya terbatas pada sumber daya manusia di Jasa Raharja Sumatera Barat, melainkan juga melibatkan instansi atau wilayah lain guna meningkatkan generalisasi hasil penelitian.
2. Penelitian selanjutnya dapat mengadopsi metode campuran (mixed methods) dengan mengkombinasikan data kuantitatif dan kualitatif untuk

memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang pengaruh budaya kerja, kepemimpinan, dan kepercayaan terhadap kinerja SDM.

3. Peneliti juga dianjurkan untuk menggunakan berbagai sumber data selain kuisioner, seperti wawancara atau observasi, guna meminimalisir bias dan meningkatkan validitas data.
4. Meneliti Kembali model dengan penambahan variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja SDM, seperti motivasi, teknologi, dan lingkungan kerja, dapat ditambahkan untuk memperkaya kajian dan memberikan kontribusi yang lebih komprehensif bagi pengembangan teori dan praktik manajemen sumber daya manusia.



## 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>
- Agung Nugroho, Y., Asbari, M., Purwanto, A., Basuki, S., Nadhila Sudiyono, R., Agung Ali Fikri, M., Hulu, P., Chidir, G., Xavir, Y., & Tinggi Ilmu Ekonomi Insan Pembangunan, S. (2020). *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND EMPLOYEES' PERFORMANCE: THE MEDIATING ROLE OF MOTIVATIONANDWORK ENVIRONMENT*. 2(1).
- Alpkан, L., Karabay, M., Şener, İ., Elçi, M., & Yıldız, B. (2020). The mediating role of trust in leader in the relations of ethical leadership and distributive justice on internal whistleblowing: a study on Turkish banking sector. *Kybernetes*, 50(7), 2073–2092. <https://doi.org/10.1108/K-05-2020-0268>
- Assoratgoon, W., & Kantabutra, S. (2023). Toward a sustainability organizational culture model. *Journal of Cleaner Production*, 400. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136666>
- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021a). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101635>
- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021b). 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/>
- Bakirova Oynura. (2022). HUMAN RESOURCES MANAGEMENT. *Uzbek Scholar Journal*, 8(1), 114–120. [www.uzbekscholar.com](http://www.uzbekscholar.com)
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26–40. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2)
- Berraies, S., & Zine El Abidine, S. (2019). Do leadership styles promote ambidextrous innovation? Case of knowledge-intensive firms. *Journal of Knowledge Management*, 23(5), 836–859. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2018-0566>
- Cao, T. T., & Le, P. B. (2024). Impacts of transformational leadership on organizational change capability: a two-path mediating role of trust in leadership. *European Journal of Management and Business Economics*, 33(2), 157–173. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-06-2021-0180>

- Carmeli, A., Sheaffer, Z., Binyamin, G., Reiter-Palmon, R., & Shimoni, T. (2014). Transformational leadership and creative problem-solving: The mediating role of psychological safety and reflexivity. *Journal of Creative Behavior*, 48(2), 115–135. <https://doi.org/10.1002/jocb.43>
- 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>
- Christanto, C., & Kadarusman, K. (2021). BUDAYA ORGANISASI, KNOWLEDGE MANAGEMENT TERHADAP KINERJA DENGAN LOYALITAS KERJA SEBAGAI MEDIASI. *Jurnal Ecoment Global*, 6(1), 65–74. <https://doi.org/10.35908/jeg.v6i1.1112>
- Egi Radiansyah, H., & Muhammadiyah Kalianda, S. (2022). PENGARUH BUDAYA KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. CABANG WINDU KARSA BAKAUHENI LAMPUNG SELATAN. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1).
- Einstein, W. O., & Humphreys, J. H. (2001). Transforming Leadership : Matching Diagnostics to Leader Behaviors. *Journal of Leadership Studies*, 8(1), 48–60. <https://doi.org/10.1177/107179190100800104>
- Evangeline, N. (2021). Organizational Culture and Organizational Performance: A Review of Literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management (IJAEM)*, 3, 361. <https://doi.org/10.35629/5252-0301361372>
- Farisi, S., & Paramita, D. (2020). The Effect of Transformational Leadership and Motivation on Employee Performance at PT Telkom Access Gaharu Medan. *International Journal of Economic, Technology and Social Sciencesinjekts*, 1(2), 129–140.
- 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](http://www.telkom.co.id)
- Ghayas, M. M., Bhutto, S. A., Karachi, S., Rafiq, A., & Devi, A. (2022a). MEDIATING EFFECT OF TRUST IN LEADER BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND JOB SATISFACTION. In *KASBIT Business Journal* (Vol. 15, Issue 1).
- Ghayas, M. M., Bhutto, S. A., Karachi, S., Rafiq, A., & Devi, A. (2022b). MEDIATING EFFECT OF TRUST IN LEADER BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND JOB SATISFACTION. In *KASBIT Business Journal* (Vol. 15, Issue 1).
- Ghozali. (2018). *Metode penelitian*. 35–47.
- Hair, J. F. (2021). Next-generation prediction metrics for composite-based PLS-SEM. *Industrial Management and Data Systems*, 121(1), 5–11. <https://doi.org/10.1108/IMDS-08-2020-0505>
- Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101–110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>

- Hidayani, S. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2008(Apr-2016), 1–86.
- Idris, I., Suyuti, A., Supriyanto, A. S., & As, N. (2022). TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, POLITICAL SKILL, ORGANIZATIONAL CULTURE, AND EMPLOYEE PERFORMANCE: A CASE FROM TOURISM COMPANY IN INDONESIA. *Geojournal of Tourism and Geosites*, 40(1), 104–110. <https://doi.org/10.30892/GTG.40112-808>
- Indiyati, D., Ghina, A., & Romadhona, A. F. (2021). Human Resource Competencies, Organizational Culture, and Employee Performance. In *International Journal of Science and Society* (Vol. 3, Issue 1). <http://ijsoc.goacademica.com>
- Indrawati, M. (2021). PERFORMANCE IS AFFECTED BY LEADERSHIP AND WORK CULTURE: A CASE STUDY FROM INDONESIA. *Academy of Strategic Management Journal (ASMJ)* , 20(1), 1–14.
- Indriantoro, N., & Supomo, B. (2016). Metode Penelitian kuantitatif. *Variabel*, 53(9), 1689–1699.
- Islam, M. N., Furuoka, F., & Idris, A. (2021a). Mapping the relationship between transformational leadership, trust in leadership and employee championing behavior during organizational change. *Asia Pacific Management Review*, 26(2), 95–102. <https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2020.09.002>
- Islam, M. N., Furuoka, F., & Idris, A. (2021b). Mapping the relationship between transformational leadership, trust in leadership and employee championing behavior during organizational change. *Asia Pacific Management Review*, 26(2), 95–102. <https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2020.09.002>
- Islam, T., Khatoon, A., Cheema, A. U., & Ashraf, Y. (2024). How does ethical leadership enhance employee work engagement? The roles of trust in leader and harmonious work passion. *Kybernetes*, 53(6), 2090–2106. <https://doi.org/10.1108/K-09-2022-1343>
- Kadarisman, M. (2012). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Rajawali Pers.
- Khan, H. ur R., Ali, M., Olya, H. G. T., Zulqarnain, M., & Khan, Z. R. (2018). Transformational leadership, corporate social responsibility, organizational innovation, and organizational performance: Symmetrical and asymmetrical analytical approaches. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(6), 1270–1283. <https://doi.org/10.1002/csr.1637>
- Kleynhans, D. J., Heyns, M. M., Stander, M. W., & de Beer, L. T. (2022a). Authentic Leadership, Trust (in the Leader), and Flourishing: Does Precariousness Matter? *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.798759>
- Kleynhans, D. J., Heyns, M. M., Stander, M. W., & de Beer, L. T. (2022b). Authentic Leadership, Trust (in the Leader), and Flourishing: Does Precariousness Matter? *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.798759>
- Kurniawan, I. S., & Pratiwi, Y. I. (2021a). *Memperkuat Kinerja Inovasi: Peran Budaya Organisasi, Motivasi Intrinsik, Dan Berbagi Pengetahuan*. 20(1), 21–30.

- Kurniawan, I. S., & Pratiwi, Y. I. (2021b). MEMPERKUAT KINERJA INOVASI: PERAN BUDAYA ORGANISASI, MOTIVASI INTRINSIK, DAN BERBAGI PENGETAHUAN. *JURNAL EKONOMI BISNIS*, 20(1), 21–30.
- Le, P. B., & Lei, H. (2019). Determinants of innovation capability: the roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support. *Journal of Knowledge Management*, 23(3), 527–547. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2018-0568>
- Lee, M. C. C., Lin, M. H., Srinivasan, P. M., & Carr, S. C. (2024). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: new mediating roles for trustworthiness and trust in team leaders. *Current Psychology*, 43(11), 9567–9582. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-05095-x>
- Legood, A., van der Werff, L., Lee, A., & Den Hartog, D. (2021a). A meta-analysis of the role of trust in the leadership- performance relationship. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(1), 1–22. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1819241>
- Legood, A., van der Werff, L., Lee, A., & Den Hartog, D. (2021b). A meta-analysis of the role of trust in the leadership- performance relationship. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(1), 1–22. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1819241>
- Madi Odeh, R. B. S., Obeidat, B. Y., Jaradat, M. O., Masa'deh, R., & Alshurideh, M. T. (2023). The transformational leadership role in achieving organizational resilience through adaptive cultures: the case of Dubai service sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(2), 440–468. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2021-0093>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & David Schoorman, F. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. In *Source: The Academy of Management Review* (Vol. 20, Issue 3).
- McCleskey, J. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117.
- Michaelis, B., Stegmaier, R., & Sonntag, K. (2009). Affective Commitment to Change and Innovation Implementation Behavior: The Role of Charismatic Leadership and Employees' Trust in Top Management. *Journal of Change Management*, 9(4), 399–417. <https://doi.org/10.1080/14697010903360608>
- Nazarian, A., Rodríguez Molina, M. A., Velayati, R., Ruiz-Alba, J. L., & Atkinson, P. (2024). Trust in leader and positive employee outcomes: To transform or to serve in cross-cultural leadership. *International Journal of Cross Cultural Management*. <https://doi.org/10.1177/14705958241296322>
- Novitasari, D., Supriatna, H., Asbari, M., Agung Nugroho, Y., & Nadeak, M. (2021). *Exploring the Impact of Trust in Leader and Knowledge Sharing on Employee Innovation*. <http://www.ijosmas.org>
- Ogbeibu, S., Pereira, V., Burgess, J., Gaskin, J., Emelifeonwu, J., Tarba, S. Y., & Arslan, A. (2021). Responsible innovation in organisations – unpacking the effects of leader trustworthiness and organizational culture on employee creativity. *Asia Pacific Journal of Management*. <https://doi.org/10.1007/s10490-021-09784-8>

- 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>
- Paaits, M., & Pattiruhu, J. R. (2020a). 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>
- Paaits, M., & Pattiruhu, J. R. (2020b). 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>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Purwani Setyaningrum, R., Setiawan, M., Wirawan Irawanto, D., Setyaningrum, R., Setiawan, M., & Irawanto, D. (2020). Servant Leadership Characteristics, Organisational Commitment, Followers' Trust, Employees' Performance Outcomes: A Literature Review. In *European Research Studies Journal: Vol. XXIII* (Issue 4).
- Qalati, S. A., Zafar, Z., Fan, M., Sánchez Limón, M. L., & Khaskheli, M. B. (2022). Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. *Heliyon*, 8(11). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11374>
- Rahmadani Lubis, F., & Hanum, F. (2020). *Organizational Culture*.
- Rawashdeh, A. M., Elayan, M., Shamout, M. D., & Saleh, M. H. (2020). Job satisfaction as a mediator between transformational leadership and employee performance: Evidence from a developing country. *Management Science Letters*, 10(16), 3855–3864. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.7.026>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior*. Pearson education limited.
- Saira, S., Mansoor, S., & Ali, M. (2021). Transformational leadership and employee outcomes: the mediating role of psychological empowerment. *Leadership and Organization Development Journal*, 42(1), 130–143. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2020-0189>
- Sakban, S., Nurmal, I., & Bin Ridwan, R. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Journal of Administration and Educational Management (Alignment)*, 2(1), 93–104. <https://doi.org/10.31539/alignment.v2i1.721>
- Scandura, T. A., & Pellegrini, E. K. (2008). Trust and leader-member exchange: A closer look at relational vulnerability. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15(2), 101–110. <https://doi.org/10.1177/1548051808320986>
- Shariq, S. M., Mukhtar, U., & Anwar, S. (2019). Mediating and moderating impact of goal orientation and emotional intelligence on the relationship of knowledge oriented leadership and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 23(2), 332–350. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2018-0033>

- Shin, Y., & Eom, C. (2014). Team proactivity as a linking mechanism between team creative efficacy, transformational leadership, and risk-taking norms and team creative performance. *Journal of Creative Behavior*, 48(2), 89–114. <https://doi.org/10.1002/jocb.42>
- Singgih, E., Iskandar, J., Sestri Goestjahjanti, F., Fahlevi, M., Nadeak, M., Fahmi, K., Anwar, R., & Asbari, M. (2020). The Role of Job Satisfaction in the Relationship between Transformational Leadership, Knowledge Management, Work Environment and Performance. *Solid State Technology*, 63(2), 293–315. [www.solidstatetechnology.us](http://www.solidstatetechnology.us)
- Singh, J., Crisafulli, B., Quamina, L. T., & Xue, M. T. (2020). “To trust or not to trust”: The impact of social media influencers on the reputation of corporate brands in crisis. *Journal of Business Research*, 119, 460–480.
- Siyal, S., Liu, J., Ma, L., Kumari, K., Saeed, M., Xin, C., & Hussain, S. N. (2023). Does inclusive leadership influence task performance of hospitality industry employees? Role of psychological empowerment and trust in leader. *Heliyon*, 9(5). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15507>
- Subhaktiyasa, P. G., Andriana, K. R. F., Sintari, S. N. N., Wati, W. S., Sumaryani, N. P., & Lede, Y. U. (2023). Effect of Transformational Leadership, Servant Leadership, and Spiritual Leadership on Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 19(1), 224–238. <https://doi.org/10.33830/jom.v19i1.3695.2023>
- Sulaksono, H. (2019). *Budaya Organisasi dan Kinerja*. Deepublish.
- Sumardjo, M., & Supriadi, Y. N. (2023). Perceived Organizational Commitment Mediates the Effect of Perceived Organizational Support and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior. *Quality - Access to Success*, 24(192), 376–384. <https://doi.org/10.47750/QAS/24.192.45>
- Syafrina Putri, N., Bahri, S., & Rambe, M. F. (2023). *PENGARUH BEBAN KERJA DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA KANTOR BADAN PUSAT STATISTIK KABUPATEN DELI SERDANG PENGARUH BEBAN KERJA DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI*. 6. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v6i2.18161>
- Virgiawan, A. R., Riyanto, S., & Endri, E. (2021). Organizational culture as a mediator motivation and transformational leadership on employee performance. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(3), 67–79. <https://doi.org/10.36941/AJIS-2021-0065>
- Vrchota, J., Maříková, M., Řehoř, P., Rolínek, L., & Toušek, R. (2020). Human resources readiness for industry 4.0. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(1). <https://doi.org/10.3390/joitmc6010003>
- Widarko, A., & Anwarodin, M. K. (2022). Work Motivation and Organizational Culture on Work Performance: Organizational Citizenship Behavior (OCB) as Mediating Variable. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 123–138. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i2.207>
- Yasin, G., Nawab, S., Bhatti, K. K., & Nazir, T. (2014). Relationship of intellectual stimulation, innovations and smes performance: Transformational leadership

- a source of competitive advantage in smes. *Middle - East Journal of Scientific Research*, 19(1), 74–81. <https://doi.org/10.5829/idosi.mejsr.2014.19.1.12458>
- Yuan, Y., Kong, H., Baum, T., Liu, Y. ;, Liu, C., Bu, N., Wang, K., & Yin, Z. (2021). *Transformational leadership and trust in leadership impacts on employee commitment*.
- 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>

