

# **MODEL PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI INTRINSIK**

**Thesis  
Untuk memenuhi sebagian persyaratan  
Mencapai derajat Sarjana S2  
Program Magister Manajemen**



**Disusun Oleh :  
ABDUL HAMID  
NIM. 20402400083**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
SEMARANG  
2025**

**HALAMAN PERSETUJUAN TESIS**

**MODEL PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN**

**MELALUI KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI**

**INTRINSIK**

Disusun oleh:  
**ABDUL HAMID**  
NIM. 20402400083



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

Universitas Islam Sultan Agung Semarang  
Semarang, 30 Agustus 2025

Pembimbing

A blue ink signature of the name "Ibnu Khajar".

Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, MSi  
NIK. 210491028

**LEMBAR PENGUJIAN**  
**MODEL PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN**  
**MELALUI KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI**  
**INTRINSIK**

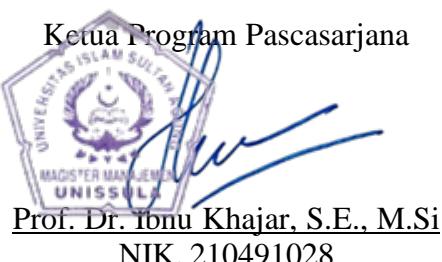
**Disusun oleh:**  
**ABDUL HAMID**  
**NIM. 20402400083**

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal  
Agustus 2025

**SUSUNAN DEWAN PENGUJI**



Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen tanggal 30 Agustus 2025.



## **PERNYATAAN KEASLIAN TESIS**

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Abdul Hamid  
NIM : 20402400083  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Model Peningkatan Kinerja Karyawan melalui Kepemimpinan dan Motivasi Intrinsik”, 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, 30 Agustus 2025

Saya yang menyatakan,

Pembimbing  
Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, MSI  
NIK. 210491028  
Abdul Hamid  
NIM. 20402400083

## **LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH**

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Abdul Hamid  
NIM : 20402400083  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

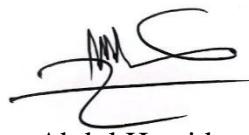
Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul: Model Peningkatan Kinerja Karyawan melalui Kepemimpinan dan Motivasi Intrinsik; Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-ekslusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam 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 tuntutanhukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

**UNISSULA**

نَسَاطُانُ الْجَهَنِ الْإِسْلَامِيَّةِ Semarang, 30 Agustus 2025

Yang menyatakan



Abdul Hamid

NIM. 20402400083

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis hubungan antara kepemimpinan, motivasi intrinsik, dan kinerja sumber daya manusia (SDM) di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas. Secara khusus, penelitian ini menguji pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi intrinsik, serta pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja pegawai. Untuk mengukur pendapat responden digunakan skala Likert 1 hingga 5. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai yang berjumlah 203 orang, dengan metode pengambilan sampel menggunakan teknik sensus sehingga jumlah sampel sama dengan populasi. Analisis data dilakukan dengan menggunakan Partial Least Square (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Hal ini menegaskan bahwa kualitas kepemimpinan yang tercermin dalam kemampuan memengaruhi kelompok, perilaku yang efektif, keterampilan komunikasi yang baik, pengembangan diri berkelanjutan, serta integritas dan keteladanan, mampu meningkatkan berbagai dimensi kinerja seperti kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, dan komitmen kerja. Selain itu, kepemimpinan juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi intrinsik pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif mendorong lahirnya motivasi dari dalam diri pegawai yang tercermin melalui semangat berprestasi, kesiapan menerima tanggung jawab, serta keikhlasan dalam melaksanakan tugas tanpa bergantung pada imbalan semata.

Selanjutnya, penelitian ini juga membuktikan bahwa motivasi intrinsik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Dorongan internal yang muncul dari dalam diri pegawai, seperti rasa bangga atas prestasi, penghargaan terhadap hasil kerja, rasa tanggung jawab, dan keikhlasan, mampu meningkatkan kualitas kerja secara menyeluruh. Dengan demikian, penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa kepemimpinan dan motivasi intrinsik merupakan faktor penting yang secara sinergis berkontribusi dalam peningkatan kinerja pegawai.

Kata kunci: kepemimpinan; motivasi intrinsic; kinerja SDM

## **ABSTRACT**

*This study aims to describe and analyze the relationship between leadership, intrinsic motivation, and human resource performance (HR performance) at the Customs and Excise Supervision and Service Office Type Madya Pabean Tanjung Emas Semarang. Specifically, the study examines the effect of leadership on employee performance, the effect of leadership on intrinsic motivation, and the effect of intrinsic motivation on employee performance. Respondents' perceptions were measured using a Likert scale ranging from 1 to 5. The research population consisted of all 203 employees, and the sampling method used was a census, meaning the number of samples was equal to the population. Data analysis was conducted using Partial Least Square (PLS).*

*The findings indicate that leadership has a positive and significant effect on HR performance. This confirms that leadership quality—reflected in the ability to influence groups, effective behavior, strong communication skills, continuous self-development, as well as integrity and role modeling—contributes to improving various performance dimensions, including quality, quantity, timeliness, cost-effectiveness, independence, and work commitment. Furthermore, leadership was also found to have a positive and significant effect on employees' intrinsic motivation. This demonstrates that effective leadership fosters internal motivation among employees, reflected in their enthusiasm for achievement, willingness to take responsibility, and sincerity in carrying out tasks without relying solely on external rewards.*

*Moreover, the study reveals that intrinsic motivation has a positive and significant effect on HR performance. Internal drives such as pride in achievement, appreciation of work results, sense of responsibility, and sincerity enhance overall work quality. Thus, this research provides empirical evidence that leadership and intrinsic motivation are crucial factors that synergistically contribute to improving employee performance.*

*Keywords:* leadership; intrinsic motivation; HR performance

## KATA PENGANTAR

*Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh*

Segala puji bagi Allah Tuhan Semesta Alam Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan berbagai rahmat, anugrah, hidayah dan karunia-Nya. Shalawat serta salam semoga selalu tercurah kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW beserta sahabat dan keluarganya. Sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Model Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kepemimpinan dan Motivasi Intrinsik”. Penyusunan Tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan derajat magister pada Program Pascasarjana (S-2) Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung.

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, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah dengan sangat sabar memberikan ilmu yang sangat bermanfaat, memberikan bimbingan dengan penuh komunikatif, kesabaran, semangat dan keteladanan.
2. Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah dengan sabar memberikan ilmu yang bermanfaat dan sebagai inspirasi dalam pembelajaran.
3. Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si selaku Dosen Pembimbing yang telah membantu serta membimbing penulis serta senantiasa memberikan masukan yang berperan besar dalam kelancaran penyelesaian tugas akhir ini.
4. Para Dosen pada Program Pascasarjana Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan pengetahuan dan ilmu kepada penulis.
5. Kedua Orang Tua, yang selalu memberikan dukungan, do'a dan ridhonya, yang selama ini menjadi sumber inspirasi dan penenang hati penulis dalam menyelesaikan tesis ini.

6. Keluarga tercinta, Sarah (Istri), Haura (Anak), Humaira (Anak), Khaled (Anak), Liwa (Anak) do'a, support dan keberadaannya selalu menjadi sumber kekuatan dan penenang fikiran penulis dalam proses penyusunan tesis ini.
7. Kakak, dan adik-adik, yang selalu memberikan motivasi sehingga penulis mampu menyelesaikan penyusunan tesis ini.
8. Bapak Tri Utomo Hendro Wibowo, selaku Kepala Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas dan semua pihak di KPPBC TMP Tanjung Emas yang tidak dapat penulis sebutkan yang telah membantu dan memberikan petunjuk serta saran dalam penyusunan tesis ini.
9. Rekan-rekan Kelas 80D MM yang telah bersama-sama berjuang dan belajar menyelesaikan studi S2 ini.
10. 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.

*Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh*



Semarang, 30 Agustus 2025

Penulis



Abdul Hamid

NIM 20402400083

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN TESIS .....	ii
LEMBAR PENGUJIAN .....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	v
ABSTRAK .....	vi
ABSTRACT .....	vii
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI.....	x
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1.    Latar Belakang Masalah.....	1
1.2.    Perumusan Masalah .....	5
1.3.    Tujuan Penelitian .....	5
1.4.    Manfaat Penelitian .....	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS.....	7
2.1.    Kinerja SDM .....	7
2.2.    Kepemimpinan.....	9
2.3.    Motivasi Intrinsik .....	11
2.4.    Pengaruh antar Variabel.....	14
2.5.    Model Empirik Penelitian .....	16
BAB III METODE PENELITIAN .....	17
3.1 Jenis Penelitian.....	17
3.2 Sumber Data.....	17
3.3 Metode Pengumpulan Data .....	18
3.4 Populasi dan Sample .....	20
3.5 Definisi Operasional Variabel.....	20
3.6 Teknik Analisis Data.....	21
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN .....	32

4.1.	Deskripsi Responden.....	32
4.2.	Analisis Deskriptif Data Penelitian.....	36
4.3.	Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model) .....	39
4.4.	Pengujian Goodness of Fit .....	48
4.5.	Evaluasi Model Struktural (Inner Model) .....	50
4.6.	Pembahasan.....	55
<b>BAB V</b>	<b>PENUTUP.....</b>	<b>61</b>
5.1.	Kesimpulan Hasil Penelitian .....	61
5.2.	Implikasi Teoritis .....	62
5.3.	Implikasi Praktis .....	64
5.4.	Limitasi Hasil Penelitian.....	65
5.5.	Agenda Penelitian Mendatang .....	66
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	<b>.....</b>	<b>67</b>
<b>LAMPIRAN 1 KUESTIONER</b>	<b>.....</b>	<b>72</b>
Lampiran 2. Deskripsi Responden .....	76	
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Variabel Penelitian.....	77	
Lampiran 4. Full Model PLS .....	78	
Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran) .....	79	
Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (Goodness of fit) .....	81	
Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural) .....	82	

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

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

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor krusial dalam mencapai tujuan organisasi. Namun, banyak perusahaan yang menghadapi tantangan dalam meningkatkan kinerja karyawan mereka. Berdasarkan survei yang dilakukan oleh Gallup pada tahun 2021 (<https://bendchamber.org>), sekitar 70% karyawan di Indonesia mengaku tidak terlibat dalam pekerjaan mereka. Ketidaklibatan ini dapat berkontribusi terhadap rendahnya kinerja, dengan dampak yang signifikan terhadap efisiensi organisasi. Jika kondisi saat ini dibiarkan tanpa penanganan yang tepat, dapat berakibat serius bagi organisasi. Kinerja karyawan yang rendah dapat menyebabkan penurunan produktivitas, meningkatnya tingkat turnover, dan reputasi perusahaan yang buruk di mata klien dan calon karyawan. Menurut laporan dari World Economic Forum (2020), perusahaan yang gagal dalam meningkatkan kinerja karyawan berisiko kehilangan pangsa pasar dan keunggulan kompetitif.

Kepemimpinan yang efektif telah terbukti menjadi salah satu faktor utama yang dapat membawa dampak positif terhadap kinerja individu dan tim kerja dalam berbagai konteks organisasi (Northouse, 2020). Seorang pemimpin menjadi dasar atau landasan untuk mewujudkan kinerja dalam suatu instansi atau perusahaan menjadi baik. Menurut Schein (1992, dalam Yurk, 2005) berpendapat bahwa para pemimpin organisasi memiliki potensi paling besar untuk menanamkan dan memperkuat aspek-aspek budaya kerja dalam organisasional. Maka sebagai

pemimpin harus dapat memberikan contoh perilaku yang baik dalam kedisiplinan, keteladanan, ketegasan, keterbukaan, dan keadilan. Sehingga jika pemimpinan dapat mempengaruhi karyawan atau bawahan diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja dari karyawan tersebut yang akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Saat ini, konteks tersebut sangat dipengaruhi oleh digitalisasi (Eberl & Drews, 2021). Di satu sisi, digitalisasi menciptakan lingkungan yang lebih kompleks dan cepat berubah, di mana para pemimpin harus mampu menavigasi organisasi mereka dan menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka (Oberer & Erkollar, 2018). Di sisi lain, digitalisasi juga menawarkan cara kerja dan kepemimpinan yang baru, misalnya, penggunaan teknologi digital yang dikombinasikan dengan gaya kepemimpinan modern seperti kepemimpinan kewirausahaan memberikan kebebasan lebih besar bagi karyawan di tingkat bawah untuk memimpin diri sendiri selama mereka berkontribusi pada tujuan organisasi (Eryesil, 2021). Bagi para pemimpin, teknologi digital memungkinkan bentuk komunikasi dan pengorganisasian yang baru (Ann Prince, 2018).

Di era teknologi digital, pemimpin memiliki tanggung jawab besar untuk beradaptasi dengan revolusi global yang sedang berlangsung (Narbona, 2016). Para Pemimpin harus menyadari bahwa teknologi tidak hanya berfungsi sebagai alat dengan nilai guna, tetapi juga sebagai kekuatan dalam revolusi itu sendiri (Bartsch et al., 2021). Pemimpin yang tidak memperhitungkan kemampuan dalam konteks digital atau tidak memahami cara memanfaatkannya akan mengalami kerugian dan pada akhirnya tertinggal (Kane et al., 2019). Kepemimpinan digital diharapkan

memiliki kemampuan untuk memperhitungkan perubahan terbaru, seperti koneksi, teknologi open-source, perangkat seluler, dan personalisasi (Hensellek, 2022).

Awalnya, penggunaan teknologi bersifat personal, namun kemudian berkembang menjadi sistemik dalam setiap aspek kepemimpinan (Sweetman & Conboy, 2017). Seperti yang dijelaskan oleh (Stana et al., 2018) kepemimpinan digital merupakan usaha untuk mengambil tindakan yang tepat dalam rangka melakukan digitalisasi. Kepemimpinan digital bertujuan untuk mencapai keberhasilan strategis bagi organisasi serta ekosistem bisnis yang lebih besar (Marcel De Araujo et al., 2021).

Digitalisasi adalah kekuatan pendorong bagi keberhasilan masa depan organisasi, tetapi gaya kepemimpinan klasik tidak cukup untuk menghadapi peluang dan tantangan yang muncul dari digitalisasi (Sağbaş & Alp erdoğan, 2022). Lebih lanjut, (Chatterjee et al., 2023) berargumen bahwa pemimpin digital perlu menciptakan visi digital yang luas tentang masa depan dan memiliki keterampilan serta pola pikir yang diperlukan untuk mewujudkan visi tersebut dengan pendekatan yang berfokus pada manusia.

Perkembangan teknologi akan berdampak pada lingkungan kerja di dalam suatu organisasi (Sapta et al., 2021). Artinya, beberapa pekerjaan akan membutuhkan penguasaan teknologi baru. Hal ini berpotensi mengubah susunan karyawan dalam organisasi atau perusahaan karena tidak semua pegawai memiliki keterampilan dalam teknologi baru tersebut (Azeem et al., 2021). Oleh karena itu, diperlukan adanya budaya kerja yang mendukung adaptasi terhadap perubahan ini.

Perubahan yang terjadi bisa meliputi teknologi proses, seperti kemunculan teknologi atau metode kerja baru (Azeem et al., 2021). Selain itu, perubahan juga terjadi dalam tenaga kerja, dimana keragaman semakin meningkat, baik dari segi latar belakang keahlian, nilai, maupun sikap (Puliwarna et al., 2023). Perbedaan ini membutuhkan budaya kerja untuk menyelaraskan sikap dan perilaku karyawan terhadap pekerjaan mereka.

Namun, meskipun banyak penelitian telah menyoroti pentingnya kepemimpinan dalam peningkatan kinerja karyawan, masih ada gap dalam penelitian terdahulu. Gaya kepemimpinan terbukti secara empiris sangat berpengaruh dalam pencapaian kinerja SDM (Nguyen et al., 2020). Sementara hasil berbeda menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak mempengaruhi kinerja karyawan (Paais & Pattiruhu, 2020). Sehingga dalam penelitian ini motivasi kerja diajukan sebagai variable pemediasi untuk menguraikan gap tersebut.

Motivasi sangat berkaitan dengan faktor-faktor yang mendorong seseorang untuk bekerja (Andersen et al., 2018). Karena karyawan adalah mereka yang melakukan pekerjaan, tingkat kinerja mereka dalam perusahaan sangat ditentukan oleh motivasi yang mendorong mereka untuk bekerja (Agung Nugroho et al., 2020). Dampak dari motivasi dapat dirasakan ketika karyawan merasa termotivasi dan menerapkannya sesuai dengan kebutuhan mereka (Locke & Schattke, 2019). Oleh karena itu, efek motivasi tidak hanya berdampak pada individu karyawan tetapi juga pada keseluruhan perusahaan.

Bekerja dapat dilihat dari berbagai perspektif, seperti sebagai bentuk ibadah, cara manusia mengaktualisasikan diri, ekspresi dari nilai-nilai, dan sebagai

keyakinan yang diyakini (Idris et al., 2023). Semua pandangan ini dapat menjadi sumber motivasi untuk menghasilkan karya yang berkualitas dalam mencapai tujuan organisasi maupun individu. Oleh karena itu, penting bagi setiap karyawan dan manajemen untuk memiliki pandangan atau pemahaman yang sejalan tentang motivasi kerja guna meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja mereka.

Motivasi merupakan dorongan internal yang mendorong individu untuk bertindak dan mencapai kinerja tinggi dalam mencapai tujuan organisasi (Windolph, 2013). Motivasi yang sesuai dapat mengarahkan energi dan usaha individu ke arah yang produktif, sehingga meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerja (Muli et al., 2019).

### **1.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut di atas, maka rumusan masalah adalah “Bagaimana mengembangkan model kinerja SDM melalui leadership dengan motivasi intrinsik sebagai pemediasi”. Kemudian pertanyaan penelitian (question research) adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh leadership terhadap kinerja karyawan?
2. Bagaimana pengaruh leadership terhadap motivasi intrinsik?
3. Bagaimana pengaruh motivasi intrinsik terhadap Kinerja Karyawan?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang yang disampaikan di atas, maka penelitian ini bertujuan sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh leadership terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh leadership terhadap motivasi intrinsik.
3. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh motivasi intrinsik terhadap Kinerja Karyawan.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Hasil dari penelitian ini diharapkan mempunyai beberapa manfaat yaitu :

1. Bagi para akademisi, dapat digunakan sebagai masukan pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya berkaitan dengan kinerja karyawan.
2. Secara praktis dapat dijadikan pertimbangan bagi pihak pengambil keputusan pada organisasi dalam hal ini Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas untuk dapat digunakan sebagai cara untuk meningkatkan kinerja karyawan.
3. Bagi peneliti berikutnya, dapat memberikan tambahan informasi di bidang sumber daya manusia khususnya mengenai peningkatan kinerja karyawan.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

#### **2.1. Kinerja SDM**

Menurut (Mathis., 2018) kinerja diartikan sebagai hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Jadi prestasi kerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas. Usaha merupakan hasil motivasi yang menunjukkan jumlah energi (fisik atau mental) yang digunakan oleh individu dalam menjalankan suatu tugas (Samsuni, 2023). Pendapat lain kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan (Kadarisman, 2012).

Menurut (Rahmah Utamy et al., 2020) kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan-pelaksanaan tugas yang dapat diukur. Adapun menurut (Herlina et al., 2022) kinerja dipandang sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Hidayani (2016) menyatakan bahwa kinerja adalah pencapaian perean yang sukses yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya (Simarmata et al., 2021). Sedangkan (*Robbins, S. P., & Judge, 2013*) mendefinisikan kinerja merupakan derajat penyelesaian tugas yang menyertai pekerjaan seseorang.

Untuk mengukur kinerja, (Sedarmayanti, 2017) menyarankan beberapa indikator yang mencakup kriteria seperti kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, tingkat pengawasan yang diperlukan, dan hubungan

antarribadi. Menurut (Bernardin & Russel, 2013) mengajukan enam kinerja primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu:

1. Kualitas (*Quality*). Merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
2. Kuantitas (*Quantity*). Merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya: jumlah rupiah, jumlah unit dan jumlah siklus kegiatan yang dapat diselesaikan sesuai dengan target.
3. Ketepatan Waktu (*Timeliness*). Merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan yang lain.
4. Efektivitas (*Cost Effectiveness*). Merupakan tingkat sejauh mana penerapan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi dan material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit pengguna sumber daya.
5. Kemandirian (*Need for Supervision*). Merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
6. Komitmen Kerja (*Interpersonal Impact*). Merupakan tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik dan kerja sama di antara rekan kerja dan bawahan.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa menunjukkan bahwa kinerja merupakan refleksi seberapa baik seseorang

individu memenuhi permintaan pekerjaan secara kualitatif dan kuantitatif.

Indicator yang digunakan adalah menurut (Bernardin & Russel, 2013) yaitu:

1. Kualitas (*Quality*).
2. Kuantitas (*Quantity*).
3. Ketepatan Waktu (*Timeliness*).
4. Efektivitas (*Cost Effectiveness*).
5. Kemandirian (*Need for Supervision*).
6. Komitmen Kerja (*Interpersonal Impact*).

## 2.2. Kepemimpinan

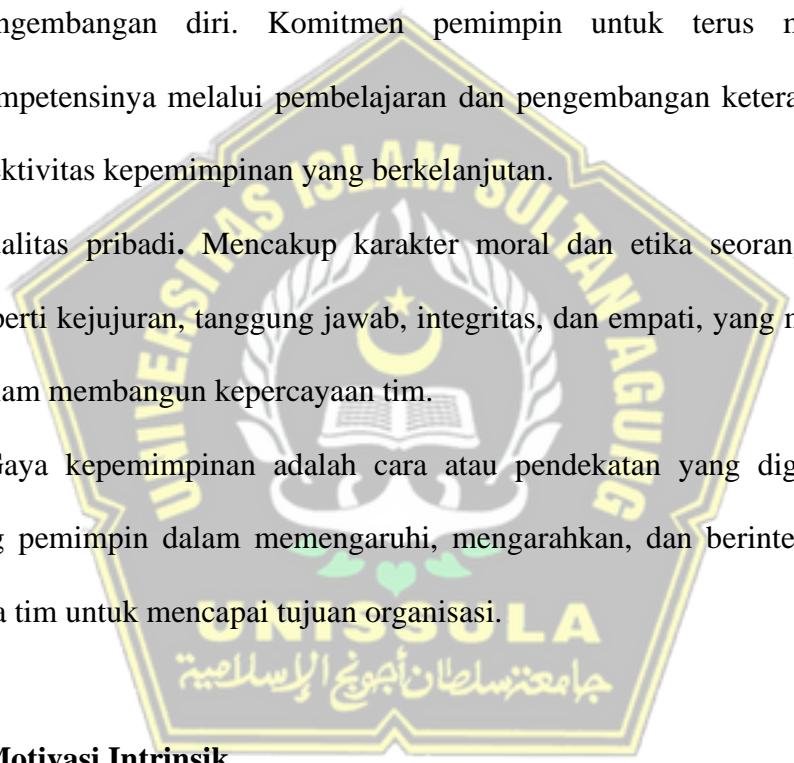
Kepemimpinan dapat dipahami sebagai seni yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain melalui aktivitas komunikasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan (Setyaningrum & Muafi, 2022). (Sağbaş & Alp Erdoğan, 2022) menyatakan bahwa kepemimpinan berkaitan dengan aktivitas stimulasi, penggerakan, pengarahan, dan pengoordinasian berbagai potensi serta motivasi individu yang terhubung dalam sebuah organisasi. Sementara itu, kepemimpinan digital didefinisikan sebagai seni untuk membangun arah, mempengaruhi orang lain, dan memulai perubahan yang berkelanjutan dengan memanfaatkan akses informasi serta membangun hubungan untuk mengantisipasi perubahan yang penting bagi keberhasilan organisasi di masa depan (Hensellek, 2022).

*Leadership* atau gaya kepemimpinan telah didefinisikan oleh banyak ahli dengan sudut pandang yang beragam sesuai dengan konteks dan pendekatan teoritis masing-masing. Menurut (Robbins & Timothy, 2018), kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi kelompok menuju pencapaian tujuan. Definisi ini

menekankan pada peran pemimpin dalam memobilisasi tim untuk mencapai hasil yang diinginkan. Northouse (2018) menggambarkan kepemimpinan sebagai proses memengaruhi individu untuk mencapai tujuan bersama, menekankan adanya interaksi antara pemimpin dan pengikut dalam konteks yang dinamis.

Sementara itu, (Sukmawati et al., 2020) melihat kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan menyepakati apa yang perlu dilakukan serta bagaimana melakukannya secara efektif, yang menggarisbawahi aspek strategi dan efektivitas dalam tindakan kepemimpinan. Kemudian, (Zulkifli, 2022) menjelaskan kepemimpinan sebagai upaya untuk mengarahkan dan mengoordinasikan pekerjaan orang lain guna mencapai tujuan tertentu, dengan penekanan pada aspek pengorganisasian dan pengarahan. Terakhir, (Kristianty Wardany, 2020) menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif sangat bergantung pada kecerdasan emosional, seperti kesadaran diri, empati, dan keterampilan sosial, yang memungkinkan pemimpin membangun hubungan yang kuat dan menciptakan lingkungan kerja yang positif. Menurut Robbins, indikator kepemimpinan mencerminkan kapasitas seorang pemimpin (Robbins & Timothy, 2018) memengaruhi kelompok untuk meraih tujuan bersama, yang meliputi aspek perilaku, keterampilan, komunikasi, pengembangan pribadi, serta mutu kepemimpinan secara keseluruhan.

- 1) Kemampuan mempengaruhi kelompok. Merujuk pada kapasitas pemimpin dalam membimbing dan mendorong anggota tim untuk bekerja sama secara sinergis demi tercapainya tujuan bersama.

- 
- 2) Perilaku pemimpin. Menggambarkan pola tindakan dan pendekatan kepemimpinan yang diterapkan, seperti gaya otoriter, partisipatif, maupun membiarkan (laissez-faire).
  - 3) Komunikasi efektif. Kemampuan pemimpin dalam menyampaikan pesan secara jelas, mendengarkan secara aktif, serta menciptakan komunikasi dua arah yang terbuka dan konstruktif.
  - 4) Pengembangan diri. Komitmen pemimpin untuk terus meningkatkan kompetensinya melalui pembelajaran dan pengembangan keterampilan demi efektivitas kepemimpinan yang berkelanjutan.
  - 5) Kualitas pribadi. Mencakup karakter moral dan etika seorang pemimpin, seperti kejujuran, tanggung jawab, integritas, dan empati, yang menjadi dasar dalam membangun kepercayaan tim.

Gaya kepemimpinan adalah cara atau pendekatan yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, dan berinteraksi dengan anggota tim untuk mencapai tujuan organisasi.

### 2.3. Motivasi Intrinsik

Oudeyer & Kaplan (2013) mengatakan motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Motivasi yang ada pada seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan (Ryan & Deci, 2000). Jadi, motivasi bukanlah yang dapat diamati tetapi adalah hal yang dapat disimpulkan adanya karena sesuatu perilaku yang tampak.

Rivai (2021) memberikan pengertian tentang motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu. Motivasi juga didefinisikan sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri (Rivai, 2018). Motivasi intrinsik adalah dorongan yang berasal dari dalam diri seseorang untuk melakukan suatu tindakan tanpa memerlukan rangsangan eksternal (Van Den Broeck et al., 2021). Ini terjadi ketika seseorang melakukan aktivitas karena minat atau kesenangan, bukan karena tekanan, imbalan, atau dorongan dari luar. Menurut (Locke & Schattke, 2019) motivasi intrinsik muncul secara alami dari individu tanpa dipengaruhi faktor eksternal, karena setiap orang memiliki dorongan internal untuk bertindak. Sementara itu, (P. Y. Oudeyer & Kaplan, 2009) menyatakan bahwa motivasi intrinsik tumbuh dan berkembang dalam diri seseorang, yang kemudian mendorong mereka untuk melakukan sesuatu yang bermakna dan bernilai.

Herzberg, dalam teorinya yang dikenal sebagai "Dua Faktor," membagi motivasi menjadi dua jenis, yaitu *Maintenance Factor* (faktor pemeliharaan) dan *Motivation Factor* (faktor motivasi) (Herzberg et al., 1959):

1. *Maintenance Factor* (Faktor Pemeliharaan): Faktor ini berkaitan dengan kebutuhan fisik dan keamanan seseorang, seperti gaji, kondisi kerja, jaminan pekerjaan, rumah dinas, dan tunjangan (Michael Galanakis & Giannis Peramatzis, 2022). Faktor pemeliharaan lebih bersifat eksternal, di mana rangsangan dari luar mendorong seseorang untuk bekerja.
2. *Motivation Factor* (Faktor Motivasi): Faktor ini berhubungan dengan kebutuhan psikologis, seperti rasa pencapaian dalam pekerjaan. Ini mencakup

aspek-aspek seperti pengakuan pribadi, kondisi kerja yang nyaman, dan fasilitas memadai (Bundtzen, 2020). Faktor ini lebih bersifat internal dan mendorong seseorang untuk bekerja secara optimal.

Dari berbagai definisi motivasi intrinsik yang telah disampaikan, dapat disimpulkan bahwa motivasi intrinsik adalah kondisi di mana seseorang merasa terdorong dari dalam dirinya untuk mencapai target dan bekerja sesuai dengan ketentuan perusahaan. Setiap individu memiliki motivasi unik yang memicu mereka untuk bekerja sesuai dengan caranya masing-masing.

Indikator-indikator motivasi intrinsik menurut (Herzberg', 1965) mencakup:

1. Prestasi. Kesempatan bagi karyawan untuk mencapai kesuksesan setelah melalui usaha yang keras.
2. Penghargaan. Pengakuan terhadap hasil kerja karyawan sebagai bentuk apresiasi atas pencapaian mereka.
3. Tanggung jawab. Pemahaman yang mendalam terhadap peran dan wewenang dalam pekerjaan, yang mendorong individu untuk bertanggung jawab atas hasilnya.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi intrinsik adalah dorongan yang berasal dari dalam diri seseorang untuk melakukan suatu tindakan untuk mencapai target dan bekerja sesuai dengan ketentuan perusahaan. Motivasi intrinsic dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan indicator Prestasi, Penghargaan, dan Tanggung Jawab (Herzberg', 1965) serta ditambahkan unsur Ikhlas.

## **2.4. Pengaruh antar Variabel**

### **2.4.1. Pengaruh digital leadership terhadap kinerja karyawan.**

Hasil Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan berhubungan positif dengan kinerja SDM (Berkovich & Hassan, 2024). Hasil penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa kepemimpinan berhubungan signifikan dengan kinerja SDM (Sagbas et al., 2023). Kemudian, beberapa peneliti lain juga menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan dalam mendorong peningkatan kinerja SDM (Lusiani et al., 2020; Purwanto, 2022; Sagbas et al., 2023; Turyadi et al., 2023).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin baik implementasi kepemimpinan akan semakin baik kinerja SDMnya. Kemudian dengan demikian maka hypothesis yang diajukan adalah :

H1 : Leadership memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja SDM

### **2.4.2. Pengaruh digital leadership terhadap motivasi intrinsik.**

Pemimpin yang baik mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih menarik dan mendukung, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi intrinsik karyawan (Tigre et al., 2023). Penelitian yang dilakukan oleh (Zhu et al., 2022) menunjukkan bahwa pemimpin yang memiliki kompetensi digital dan sikap positif terhadap proses digitalisasi cenderung lebih mampu menginspirasi karyawannya. Hasil penelitian lainnya menunjukkan bahwa kepemimpinan digital memiliki peran dalam meningkatkan motivasi intrinsic SDM (Gierlich-Joas et al., 2020; Gunawan et al., 2023; Lubis et al., 2020).

Temuan-temuan ini konsisten menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki kemampuannya untuk menciptakan dan mendukung inovasi serta pemanfaatan digital dalam lingkungan kerja, berperan penting dalam mengaktifkan motivasi intrinsik karyawan. Sehingga hypothesis yang diajukan adalah :

H2 : Leadership memiliki pengaruh positif signifikan terhadap motivasi intrinsik

#### 2.4.3. Pengaruh Motivasi intrinsik terhadap Kinerja SDM

Penelitian tentang motivasi intrinsik telah banyak memberikan sumbangan terhadap pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia. Penelitian (Hennessey et al., 2015) menyatakan bahwa Motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan hal ini berlawanan dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa Motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan (Malek et al., 2020).

Tiga elemen utama dari motivasi intrinsik adalah otonomi, tujuan, dan penguasaan (Grigorescu, 2020). Individu cenderung termotivasi secara intrinsik ketika mereka merasa dapat bertindak secara mandiri, merasa bahwa upaya mereka memiliki arti, dan merasa puas karena mengembangkan keterampilan mereka (Nguyen et al., 2020). Motivasi intrinsik adalah kebalikan dari motivasi ekstrinsik, yang melibatkan perilaku yang didorong oleh harapan mendapatkan imbalan eksternal atau menghindari hukuman (Basalamah & As'ad, 2021).

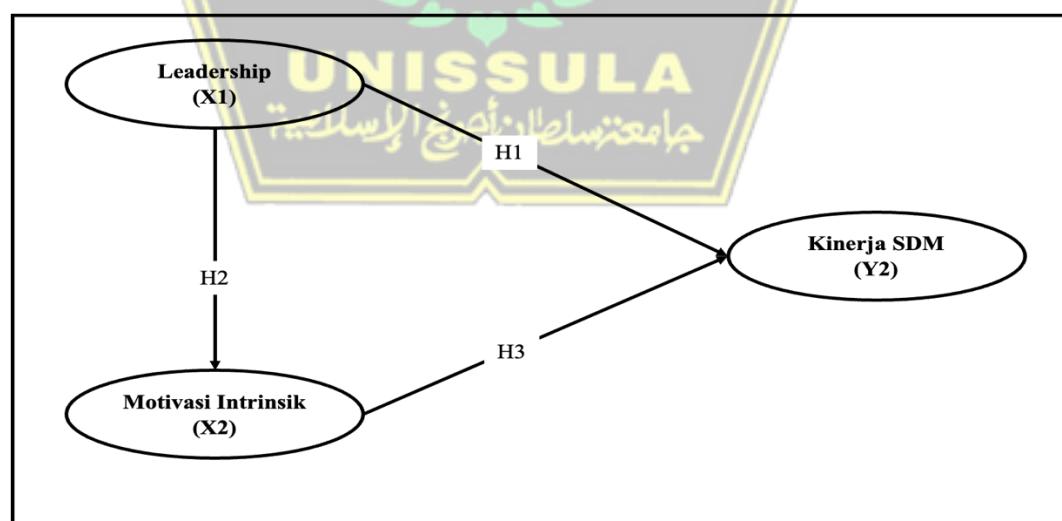
Individu yang termotivasi secara intrinsik akan menjadi lebih produktif, terlibat dan lebih bahagia dalam pekerjaan mereka (Sansone & Tang, 2019). Dalam jangka panjang, ini berkontribusi pada kinerja organisasi yang lebih baik dan memungkinkan pekerja untuk berkembang dan memimpin diri mereka secara lebih mandiri (Grigorescu, 2020). Ketika termotivasi secara internal, seseorang akan cenderung merasa lebih bahagia dan mencapai tujuan dengan sukses (Coccia, 2019).

Sehingga hypothesis yang diajukan adalah :

H3 : motivasi intrinsik memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja SDM

## 2.5. Model Empirik Penelitian

Berdasarkan pembahasan mendalam terkait literature review masing masing variabel dan pengaruhnya maka model empirik yang diajukan adalah :



Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

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

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji hipotesis dengan maksud memvalidasi atau memperkuat hipotesis tersebut, dengan harapan dapat memperkuat teori yang menjadi dasar penelitian. Sehubungan dengan hal tersebut, jenis penelitian yang diterapkan adalah "*Explanatory research*" atau penelitian yang bersifat menjelaskan. Ini berarti penelitian ini menitikberatkan pada hubungan antar variabel dengan menguji hipotesis, dimana uraiannya mencakup deskripsi tetapi fokus utamanya adalah pada hubungan antar variabel (Singarimbun, 1982).

#### **3.2 Sumber Data**

##### **3.2.1 Data Primer**

Data primer merujuk pada informasi yang dikumpulkan secara khusus langsung dari sumbernya dan memiliki keterkaitan langsung dengan isu yang sedang diteliti (Cooper & Emory, 1998). Sumber data primer mencakup pandangan responden yang menjadi objek penelitian, seperti jawaban tertulis dalam kuesioner, hasil observasi terhadap objek yang diteliti, dan hasil pengujian. Data primer yang akan dikumpulkan

mencakup identitas responden dan pandangan mereka terkait variabel yang menjadi fokus penelitian, yaitu *leadership*, motivasi intrinsik dan kinerja SDM.

### 3.2.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah informasi yang dikumpulkan tanpa tujuan khusus, tidak hanya untuk kepentingan penelitian, tetapi juga untuk tujuan lain (Supomo, 2002). Sumber data sekunder mencakup jurnal penelitian, artikel, majalah, dan buku ilmiah yang relevan dengan penelitian ini.

## 3.3 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan adalah :

### 3.3.1 Studi Pustaka.

Studi pustaka menunjukkan bahwa dalam penelitian ini, data primer merupakan data utama, sementara data sekunder berperan sebagai data pendukung. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner yang dirancang dengan pertanyaan tertutup dan terbuka. Pemilihan antara pertanyaan terbuka atau tertutup bergantung pada pemahaman peneliti terhadap masalah penelitian (Kuncoro, 2003). Pertanyaan terbuka memberikan kebebasan kepada responden untuk memberikan jawaban sesuai dengan pemikiran mereka, sedangkan pertanyaan tertutup memiliki jawaban yang telah dibatasi oleh peneliti, membatasi kemungkinan jawaban yang panjang dari responden.

### **3.3.2 Penyebaran kuesioner.**

Penyebaran kuesioner adalah metode pengumpulan data yang melibatkan penyampaian sejumlah pertanyaan kepada responden. Kuesioner diserahkan langsung kepada pemimpin yang bersangkutan dalam amplop dan dikembalikan dalam amplop tertutup untuk menjaga kerahasiaannya.

Kuesioner adalah teknik pengumpulan data dengan cara menyebarluaskan atau memberikan beberapa daftar pernyataan dalam bentuk link yang akan dijawab oleh para responden dengan harapan akan mendapatkan respon atas beberapa pertanyaan yang dibuat oleh peneliti. Untuk mengukur pendapat responden dalam penelitian ini menggunakan Skala Likert. Responden diminta mengisi pertanyaan dalam Skala Likert dalam jumlah kategori tertentu, sebagai berikut :

**Tabel 3.1. Skala Likert**

No.	Alternatif jawaban	Bobot nilai
1.	STS (Sangat Tidak Setuju)	1
2.	TS (Tidak Setuju)	2
3.	N (Netral)	3
4.	S (Setuju)	4
5.	SS (Sangat Setuju)	5

### **3.4 Populasi dan Sample**

Populasi merujuk pada jumlah individu yang menjadi target generalisasi dari hasil penelitian, yang diperoleh dari sampel penelitian (Hadi, 2000). Dalam penelitian ini, populasi yang ditetapkan adalah seluruh Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas Semarang yang berjumlah 203 orang.

Sampel adalah bagian dari populasi yang dijadikan obyek penelitian (Sugiyono, 1999). Dengan kata lain, sampel merupakan sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki dan dianggap dapat mewakili keseluruhan populasi serta jumlahnya lebih sedikit dari jumlah populasinya. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah metode sensus, yang berarti jumlah sampel sama dengan jumlah populasi.

### **3.5 Definisi Operasional Variabel**

Berikut definisi operasional variabel yang diteliti yaitu terkait dengan variable *digital leadership*, budaya kerja, motivasi intrinsik dan kinerja SDM disarikan pada Tabel” 3.2.

**Tabel 3.2**

Definisi Operasional Variabel Dan Indikator

No	Variabel	Indikator	Sumber
1	Kinerja SDM Refleksi seberapa baik seseorang individu memenuhi permintaan pekerjaan secara kualitatif dan kuantitatif.	1) Kualitas ( <i>Quality</i> ), 2) Kuantitas ( <i>Quantity</i> ), 3) Ketepatan Waktu ( <i>Timeliness</i> ), 4) Efektivitas ( <i>Cost Effectiveness</i> ),	(Bernardin & Russel, 2013)

- 
- |                      |   |   |
|----------------------|---|---|
| 2 Leadership         | Cara atau pendekatan yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, dan berinteraksi dengan anggota tim untuk mencapai tujuan organisasi. | 5) Kemandirian ( <i>Need for Supervision</i> )<br>6) Komitmen Kerja ( <i>Interpersonal Impact</i> ).<br>1) Kemampuan mempengaruhi kelompok &<br>2) Perilaku pemimpin,<br>3) Pengembangan diri,<br>4) komunikasi efektif,<br>5) kualitas pribadi<br>1) Prestasi,<br>2) Penghargaan,<br>3) Tanggung Jawab<br>4) Ikhlas. |
| 3 Motivasi intrinsik | Dorongan yang berasal dari dalam diri seseorang untuk melakukan suatu tindakan untuk mencapai target dan bekerja sesuai dengan ketentuan perusahaan.            | (Robbins & Timothy, 2018)<br>(Herzberg, 1965)   |
- 

### 3.6 Teknik Analisis Data

#### 3.4.1. 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.

#### 3.4.2. Analisis Uji Partial Least Square

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah model persamaan *Structural Equation*

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

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

### 3.5.5. Analisa model Partial Least Square

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

#### **1. Convergent Validity**

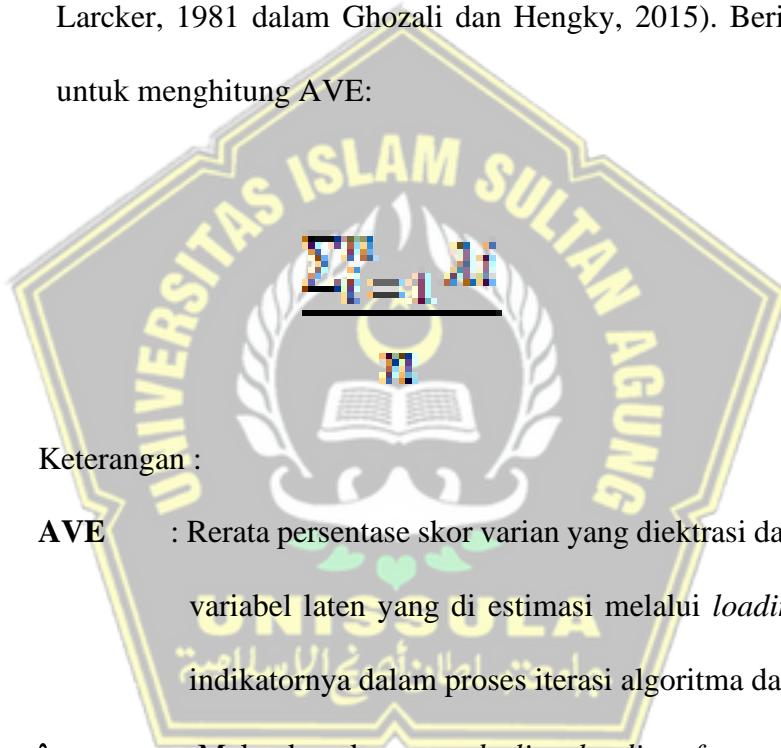
*Convergent Validity* dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item *score/component score* yang dihitung dengan PLS. ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70% dengan kontruksi yang diukur.

Namun menurut Chin (1998) dalam Ghazali 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 kontruksi. Jika korelasi kontruksi dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran kontruksi lainnya, maka hal tersebut menunjukkan kontruksi 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 Ghazali dan Hengky, 2015). Berikut ini rumus untuk menghitung AVE:



### 3. Validitas Konvergen

Validitas konvergen terjadi jika skor yang dioeroleh dari dua instrument yang berbeda yang mengjur konstruk yang mana memounyai korelasi tinggi. Uji validitas konvergen dalam PLS dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading factor* (korelasi antara

skor item atau skor jomponen dengan skor konstruk) indikator-indikator yang mengukur konstruk tersebut. (Hair 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 *square root of average variance extracted* (AVE).

#### 4. *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.

#### 5. *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.

## 6. 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*.

Merupakan spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structuralmodel*), disebut juga inner relation, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest diskala *zero means* dan unit varian sama dengan satu sehingga para meter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model inner model yang diperoleh adalah :

$$Y_1 = b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

$$Y_2 = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3Y_1 + e$$

*Weight Relation*, estimasi nilai kasus variabel laten, inner dan outer model memberikan spesifikasi yang diikuti dalam estimasi algoritma PLS. Setelah itu diperlukan definisi *weight relation*. Nilai kasus untuk setiap variabel laten diestimasi dalam PLS yakni :

$$\xi_b = \sum_{kb} W_{kb} X_{kb}$$

$$\eta_1 = \sum_{ki} W_{ki} X_{ki}$$

Dimana  $W_{kb}$  dan  $W_{ki}$  adalah *kweight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten endogen ( $\eta$ ) dan eksogen ( $\xi$ ). Estimasi variabel laten adalah linier agrega dari indikator yang nilai *weightnya* didapat dengan prosedur estimasi PLS seperti dispesifikasi oleh *inner* dan *outer* model dimana variabel laten endogen (dependen) adalah  $\eta$  dan variabel laten eksogen adalah  $\xi$  (independent), sedangkan

$\zeta$  merupakan residual dan  $\beta$  dan  $\mathbf{i}$  adalah matriks koefisien jalur (*path coefficient*)

*Inner* model diukur menggunakan *R-square* variable laten eksogen dengan interpretasi yang sama dengan regresi. *Q Square predictive relevante* untuk model konstruk, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-square*  $> 0$  menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai *Q-square*  $\leq 0$  menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*. Perhitungan *Q-Square* dilakukan dengan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1-R1^2)(1-R2^2)\dots(1-Rp^2)$$

Dimana  $(1-R1^2)(1-R2^2)\dots(1-Rp^2)$  adalah *R-square* eksogen dalam model persamaan. Dengan asumsi data terdistribusi bebas (*distribution free*), model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan *R-Square* untuk konstruk endogen (dependen), *Q-square test* untuk relevansi prediktif, *t*-statistik dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.

## 7. Pengujian Hipotesis

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

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

$H_0 : \beta_1 \neq 0$ , ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variable terikatnya

2) Menentukan level of significance :  $\alpha = 0,05$  dengan Df = ( $\alpha; n-k$ )

3) Kriteria pengujian

$H_0$  diterima bila  $t^{\text{hitung}} < t^{\text{tabel}}$

$H_0$  diterima bila  $t^{\text{hitung}} \geq t^{\text{tabel}}$

4) Perhitungan nilai t :

a) Apabila  $t^{\text{hitung}} \geq t^{\text{tabel}}$  berarti ada pengaruh secara partial masing masing variabel independent terhadap variabel dependent.

b) Apabila  $t^{\text{hitung}} < t^{\text{tabel}}$  berarti tidak ada pengaruh secara partial masing masing variabel independent terhadap variabel dependent.

## 8. 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 strukrur alat auinner model dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskanya itu dengan melihat  $R^2$  untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gaisser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari

estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat melalui prosedur *bootstrapping*.



## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN**

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

Analisis deskriptif responden merupakan tahap awal dalam pengolahan data penelitian yang berfungsi untuk menyajikan ringkasan sistematis mengenai karakteristik demografis maupun atribut lain yang melekat pada responden. Tujuan utama dari analisis ini adalah memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai profil partisipan sehingga dapat mendukung interpretasi hasil penelitian. Dalam penelitian ini, data mengenai responden diperoleh melalui penyebaran kuesioner yang dirancang sesuai indikator variabel penelitian.

Penelitian dilaksanakan dengan mendistribusikan kuesioner kepada seluruh pegawai di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang antara tanggal 4 sampai 10 Juli 2025. Dari kuesioner yang disebarluaskan berhasil dikumpulkan 203 kuesioner yang terisi lengkap dan dapat diproses lebih lanjut. Hasil analisis deskripsi responden akan disajikan berdasarkan karakteristik yang telah ditetapkan berikut:

##### **4.1.1. Jenis Kelamin**

Profil responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan faktor jenis kelamin sebagai berikut.

Tabel 4.1  
Data Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Percentase
Pria	150	73.9
Wanita	53	26.1
Total	203	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025.

Dalam Tabel 4.1, terlihat bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini adalah pria sebanyak 150 orang (73,9%), sedangkan perempuan berjumlah 53 orang (26,1%). Komposisi ini mencerminkan dominasi tenaga kerja laki-laki pada instansi Bea dan Cukai yang identik dengan tugas lapangan, pengawasan, dan kegiatan fisik yang menuntut ketegasan serta ketelitian. Kondisi ini dapat memengaruhi variabel leadership, karena dominasi pria biasanya identik dengan gaya kepemimpinan yang tegas dan berbasis aturan. Namun demikian, keberadaan responden perempuan tetap memberikan kontribusi terhadap motivasi intrinsik dan kinerja SDM, terutama dalam aspek komunikasi dan ketelitian administrasi.

#### 4.1.2. Usia

Profil responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan faktor tingkat usia sebagai berikut.

Tabel 4.2  
Data Karakteristik Responden Menurut Usia

Usia	Frekuensi	Percentase
21 - 30 tahun	81	39.9
31 - 40 tahun	79	38.9
41 - 50 tahun	29	14.3
51 - 60 tahun	14	6.9
Total	203	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025.

Berdasarkan informasi yang terdapat dalam Tabel 4.2, terlihat bahwa dari segi usia, responden didominasi oleh kelompok 21–30 tahun (39,9%) dan 31–40 tahun (38,9%), sementara usia 41–50 tahun hanya 14,3% dan sisanya 6,9% berusia 51–

60 tahun. Dominasi usia produktif muda ini menggambarkan organisasi yang dinamis dengan potensi tinggi dalam pengembangan diri, semangat kerja, dan penerimaan gaya kepemimpinan modern. Hal ini berhubungan erat dengan variabel motivasi intrinsik, di mana usia muda cenderung memiliki dorongan berprestasi dan tanggung jawab yang tinggi, serta adaptif terhadap perubahan. Kondisi ini juga mendukung kinerja SDM, khususnya dalam aspek kuantitas dan efektivitas kerja.

#### 4.1.3. Pendidikan Terakhir

Profil responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan faktor pendidikan terakhir sebagai berikut.

Tabel 4.3  
Data Karakteristik Responden Menurut Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Frekuensi	Percentase
SMA/SMK	6	3.0
Diploma	93	45.8
S1	90	44.3
S2	13	6.4
S3	1	0.5
Total	203	100.0

Sumber : Hasil Hasil pengolahan data, 2025.

Dari Tabel 4.3, terlihat bahwa ditinjau dari tingkat pendidikan terakhir, sebagian besar responden berpendidikan Diploma (45,8%) dan S1 (44,3%), sedangkan sisanya SMA/SMK (3,0%), S2 (6,4%), dan S3 (0,5%). Tingkat pendidikan yang relatif tinggi ini menunjukkan bahwa pegawai Bea dan Cukai memiliki kemampuan analitis, pengetahuan teknis, serta kompetensi profesional yang baik. Hal ini sangat berkaitan dengan variabel leadership, karena pemimpin dengan bawahan yang berpendidikan tinggi dituntut mampu mengembangkan komunikasi yang efektif dan pemberdayaan SDM. Dari sisi motivasi intrinsik,

pendidikan yang tinggi memperkuat faktor penghargaan dan tanggung jawab, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja SDM, terutama dalam kualitas dan ketepatan waktu kerja.

#### 4.1.4. Masa Kerja

Profil responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan faktor masa kerja sebagai berikut.

Tabel 4.4  
Data Karakteristik Responden Menurut Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Percentase
0 - 10 tahun	103	50.7
11 - 20 tahun	69	34.0
21 - 30 tahun	22	10.8
> 30 tahun	9	4.4
Total	203	100.0

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2025.

Berdasarkan deskripsi data lama bekerja pada Tabel 4.4, sebagian besar pegawai memiliki masa kerja 0–10 tahun (50,7%), kemudian 11–20 tahun (34,0%), 21–30 tahun (10,8%), dan lebih dari 30 tahun (4,4%). Komposisi ini menggambarkan mayoritas responden masih dalam tahap membangun karier, sehingga sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dalam organisasi. Pegawai dengan masa kerja singkat biasanya memiliki motivasi intrinsik yang tinggi untuk berprestasi dan membuktikan diri, sedangkan pegawai dengan masa kerja lebih lama cenderung memberikan kontribusi berupa pengalaman dan stabilitas kerja. Interaksi kedua kelompok ini penting bagi variabel kinerja SDM, karena kombinasi semangat generasi muda dan pengalaman senior dapat menghasilkan efektivitas serta efisiensi kerja yang optimal.

## 4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Tujuan dari analisis deskriptif adalah untuk memperoleh gambaran tentang penilaian responden terhadap variabel yang diteliti. Dengan analisis deskriptif, informasi mengenai kecenderungan responden dalam menanggapi indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian dapat dihasilkan. Penjelasan data dilakukan dengan memberikan bobot penilaian pada setiap pernyataan dalam kuesioner.

Kriteria tanggapan responden mengikuti skala penilaian berikut: Sangat Setuju (SS) dengan skor 5, Setuju (S) dengan skor 4, Cukup Setuju (CS) dengan skor 3, Tidak Setuju (TS) dengan skor 2, dan Sangat Tidak Setuju (STS) dengan skor 1. Selanjutnya, dari skala tersebut, data akan dikelompokkan menjadi tiga kategori. Untuk menentukan kriteria skor setiap kelompok dapat dihitung sebagai berikut (Sugiyono, 2017):

$$\text{Skor tertinggi} = 5$$

$$\text{Skor terendah} = 1$$

$$\text{Range} = \text{Skor tertinggi} - \text{skor terendah} = 5 - 1 = 4$$

$$\text{Interval kelas} = \text{Range} / \text{banyak kategori} = 4/3 = 1,33$$

Berdasarkan besaran interval kelas tersebut, maka kriteria dari ketiga kategori tersebut, yaitu: kategori rendah, skor =  $1,00 - 2,33$ , kategori sedang, skor =  $2,34 - 3,66$  dan kategori tinggi/baik, dengan skor  $3,67 - 5,00$ . Hasil perhitungan setiap indikator secara lengkap disajikan berikut:

Tabel 4.5.  
Deskripsi Variabel Penelitian

No	Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
1	<b>Leadership</b>	<b>3.90</b>	
	a. Kemampuan mempengaruhi kelompok	3.88	0.74
	b. Perilaku pemimpin,	3.89	0.70
	c. Pengembangan diri,	3.90	0.70
	d. komunikasi efektif,	3.92	0.79
	e. kualitas pribadi	3.90	0.76
2	<b>Motivasi intrinsik</b>	<b>3.86</b>	
	a. Prestasi,	3.92	0.81
	b. Penghargaan,	3.83	0.87
	c. Tanggung Jawab	3.81	0.86
	d. Ikhlas	3.90	0.83
3	<b>Kinerja SDM</b>	<b>3.94</b>	
	a. Kualitas (Quality),	3.95	0.69
	b. Kuantitas (Quantity),	3.88	0.69
	c. Ketepatan Waktu (Timeliness),	3.96	0.71
	d. Efektivitas (Cost Efectiveness),	3.99	0.65
	e. Kemandirian (Need for Supervision)	3.91	0.73

Hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.5 di atas menunjukkan bahwa nilai rata-rata keseluruhan indikator variabel Leadership adalah 3,90. Nilai mean tertinggi terdapat pada indikator komunikasi efektif (X1\_4) dengan rata-rata 3,92, sedangkan nilai mean terendah terdapat pada indikator perilaku pemimpin (X1\_2) dengan rata-rata 3,89. Hasil ini mengindikasikan bahwa responden menilai kepemimpinan di Kantor Bea dan Cukai Tanjung Emas relatif baik, terutama dalam hal komunikasi yang efektif antara pimpinan dan bawahan. Namun, aspek perilaku pemimpin masih sedikit di bawah indikator lainnya, yang menandakan perlunya peningkatan konsistensi perilaku kepemimpinan agar mampu memberikan teladan yang lebih kuat bagi pegawai.

Pada variabel Motivasi Intrinsik (Y1), rata-rata keseluruhan diperoleh sebesar 3,86. Nilai mean tertinggi berada pada indikator prestasi (Y1\_1) dengan rata-rata 3,92, sementara nilai mean terendah terdapat pada indikator tanggung jawab (Y1\_3) dengan rata-rata 3,81. Hasil ini mencerminkan bahwa pegawai memiliki motivasi yang cukup baik untuk berprestasi dalam menjalankan tugas, sejalan dengan karakteristik usia produktif mayoritas responden. Namun, aspek tanggung jawab masih relatif lebih rendah, yang dapat mengindikasikan bahwa sebagian pegawai membutuhkan penguatan dari sisi internalisasi nilai tanggung jawab, misalnya melalui program pembinaan dan reward system.

Hasil deskripsi data variabel Kinerja SDM (Y2) diketahui nilai rata-rata keseluruhan indikator adalah sebesar 3,94. Indikator dengan nilai mean tertinggi adalah efektivitas (Y2\_4) dengan rata-rata 3,99, sedangkan nilai mean terendah terdapat pada indikator kuantitas (Y2\_2) dengan rata-rata 3,88. Temuan ini menunjukkan bahwa pegawai dinilai sudah mampu bekerja secara efektif dengan pemanfaatan sumber daya yang optimal. Namun, dari sisi kuantitas masih sedikit lebih rendah, yang menandakan bahwa beban kerja atau volume pekerjaan terkadang belum sepenuhnya dapat ditangani secara maksimal. Hal ini dapat menjadi masukan bagi manajemen untuk melakukan evaluasi terkait distribusi beban kerja agar produktivitas meningkat sejalan dengan efektivitas yang sudah baik.

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

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan PLS (*Partial Least Square*) dan data diolah dengan menggunakan program Smart PLS 4.1.0. Menurut Ghazali dan Latan (2015:7) model pengukuran PLS terdiri dari model pengukuran (*outer model*), kriteria *Goodness of fit* (GoF) dan model struktural (*inner model*). PLS bertujuan untuk menguji hubungan prediktif antar konstruk dengan melihat apakah ada pengaruh atau hubungan antar konstruk tersebut.

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

#### **4.3.1. Convergent Validity**

*Convergent validity* dari model pengukuran dengan refleksif dindikator dinilai berdasarkan korelasi antara item score componen score yang dihitung menggunakan PLS. Ukuran refleksif individual dinyatakan tinggi jika nilai loading factor lebih dari 0,7 dengan konstruksi yang diukur untuk penelitian yang bersifat confirmatory dan nilai loading factor antara 0,6 - 0,7 untuk penelitian yang bersifat exploratory masih dapat diterima serta nilai Average Variance Extracted (AVE) harus lebih besar dari 0,5..

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

### 1. Evaluasi Validitas Konvergen Leadership (X1)

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

Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Leadership (X1)			
Kode	Indikator	Outer loadings	Keterangan
X1_1	Kemampuan mempengaruhi kelompok	0.871	Valid
X1_2	Perilaku pemimpin,	0.731	Valid
X1_3	Pengembangan diri,	0.747	Valid
X1_4	komunikasi efektif,	0.931	Valid
X1_5	kualitas pribadi	0.921	Valid

Sajian data atas menunjukkan seluruh indikator variabel Leadership (X1) memiliki nilai loading faktor pada kisaran 0,731 – 0,931. Oleh karena nilai loading tersebut berada di atas angka 0,700, maka dapat dinyatakan bahwa variabel Leadership (X1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Kemampuan mempengaruhi kelompok, Perilaku pemimpin, Pengembangan diri, komunikasi efektif, dan kualitas pribadi.

## 2. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Motivasi intrinsik

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

Tabel 4.7  
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Motivasi intrinsik (Y1)

Kode	Indikator	Outer loadings	Keterangan
Y11	Prestasi,	0.897	Valid
Y12	Penghargaan,	0.915	Valid
Y13	Tanggung Jawab	0.920	Valid
Y14	Ikhlas	0.850	Valid

Data yang disajikan di atas menunjukkan seluruh indikator variabel Motivasi intrinsik (Y1) memiliki nilai loading faktor pada kisaran 0,850 – 0,920. Oleh karena nilai loading tersebut berada di atas angka 0,700, maka dapat dinyatakan bahwa variabel Motivasi intrinsik (Y1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Prestasi, Penghargaan, Tanggung Jawab, dan Ikhlas.

## 3. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kinerja SDM

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

Tabel 4.8  
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Kinerja SDM (Y2)

Kode	Indikator	Outer loadings	Keterangan
Y2_1	Kualitas (Quality),	0.780	Valid
Y2_2	Kuantitas (Quantity),	0.744	Valid
Y2_3	Ketepatan Waktu (Timeliness),	0.793	Valid
Y2_4	Efektivitas (Cost Efectiveness),	0.827	Valid
Y2_5	Kemandirian (Need for Supervision)	0.796	Valid
Y2_6	Komitmen Kerja (Interpersonal Impact).	0.816	Valid

Tabel di atas memperlihatkan besarnya loading faktor setiap indikator untuk variabel Kinerja SDM (Y2) diperoleh pada kisaran 0,744 – 0,827. Oleh karena nilai loading tersebut berada di atas angka 0,700, maka dapat dinyatakan bahwa variabel Kinerja SDM (Y2) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Kualitas (*Quality*), Kuantitas (*Quantity*), Ketepatan Waktu (*Timeliness*), Efektivitas (*Cost Efectiveness*), Kemandirian (*Need for Supervision*), dan Komitmen Kerja (*Interpersonal Impact*).

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

#### 4.3.2. *Discriminant Validity*

Untuk pengujian *discriminant validity* dilakukan dengan tiga cara yaitu: 1) melihat kriteria Fornell Lacker Criterion yang diketahui dari ukuran *square root of*

*average variance extracted* (AVE) atau akar AVE, 2) melihat nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT), dan 3) memeriksa *cross loading*. Hasil pengujian pada masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

### 1. *Fornell Lacker Criterion*

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

Tabel 4.9  
Nilai Fornell Lacker Criterion

Variabel	Kinerja SDM	Leadership	Motivasi intrinsik
Kinerja SDM	<b>0.793</b>		
Leadership	0.588	<b>0.845</b>	
Motivasi intrinsik	0.634	0.542	<b>0.896</b>

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Uji Fornell-Larcker Criterion dapat dianggap memenuhi syarat jika akar dari Average Variance Extracted (AVE) lebih besar daripada korelasi antar konstruk. Tabel 4.9 menunjukkan bahwa nilai akar AVE lebih tinggi daripada nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hal ini menandakan bahwa konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria validitas diskriminan yang tinggi, yang berarti hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang, dan nilai akar AVE memiliki nilai yang lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk. Ini menunjukkan bahwa semua konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik. Dengan demikian, instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur seluruh konstruk atau variabel laten dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan

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

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

Tabel 4.10  
Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
Leadership <-> Kinerja SDM	0.644
Motivasi intrinsik <-> Kinerja SDM	0.703
Motivasi intrinsik <-> Leadership	0.591

Sumber: hasil olah data dengan smartPLS 4 (2025)

Tabel 4.10 menunjukkan bahwa nilai-nilai dalam matrik HTMT tidak ada yang melebihi angka 0,9. Artinya, model menunjukkan bahwa evaluasi validitas diskriminan dapat diterima. Dari hasil pengujian validitas diskriminan, dapat diketahui bahwa syarat uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)* telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasikan memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

## **3. *Cross Loading***

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

Tabel 4.11  
Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (*Cross Loading*)

	Kinerja SDM	Leadership	Motivasi intrinsik
X1_1	0.586	<b>0.871</b>	0.482
X1_2	0.349	<b>0.731</b>	0.386
X1_3	0.362	<b>0.747</b>	0.378
X1_4	0.583	<b>0.931</b>	0.504
X1_5	0.541	<b>0.921</b>	0.516
Y1_1	0.532	0.472	<b>0.897</b>
Y1_2	0.574	0.500	<b>0.915</b>
Y1_3	<b>0.573</b>	0.493	<b>0.920</b>
Y1_4	0.590	0.477	<b>0.850</b>
Y2_1	<b>0.780</b>	0.431	0.547
Y2_2	<b>0.744</b>	0.475	0.457
Y2_3	<b>0.793</b>	0.477	0.458
Y2_4	<b>0.827</b>	0.398	0.554
Y2_5	<b>0.796</b>	0.552	0.455
Y2_6	<b>0.816</b>	0.465	0.541

Sumber: hasil olah data dengan smartPLS 4 (2025)

Pengujian diskriminasi validitas dianggap valid apabila nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar daripada dengan konstruk lainnya, dan jika semua nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri dan konstruk lainnya menunjukkan nilai yang positif. Semua konstruk dalam model yang diestimasikan memenuhi kriteria validitas discriminant yang tinggi, seperti yang ditunjukkan oleh hasil pengolahan data yang ditampilkan pada tabel cross-loading. atas dasar tersebut, maka hasil analisis data dapat diterima bahwa data memiliki validitas discriminant yang baik.

#### 4.3.3. Uji Reliabilitas

Uji realibilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, kosnsiten dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Reliabel menunjukkan bahwa indikator penelitian yang digunakan sesuai dengan kondisi obyek penelitian sebenarnya Pengukuran uji reliabilitas suatu konstruk dengan indikator refleksif dapat dilakukan dengan tiga metode, yaitu :

- a. *Composite Reliability*. Indikator-indikator sebuah konstruk memberikan hasil yang baik yaitu apabila mampu memberikan nilai *composite reliability* bernilai lebih dari 0,70.
- b. *Average Variance Extracted (AVE)*. Kriteria AVE yang berada di atas 0,5 menunjukkan indikator yang membentuk variabel penelitian dikatakan reliabel, sehingga dapat dipergunakan dalam analisis lebih lanjut dalam penelitian.
- c. *Cronbach alpha*. Kriteria skor *cronbach alpha* yang lebih dari 0,70 memiliki arti bahwa reliabilitas konstruk yang diteliti tergolong baik (Ghozali, 2014).

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

Tabel 4.12  
Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Kinerja SDM	0.882	0.910	0.629
Leadership	0.899	0.925	0.713
Motivasi intrinsik	0.918	0.942	0.802

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2025)

Hasil uji reliabilitas masing-masing struktur ditunjukkan pada tabel di atas.

Temuan menunjukkan bahwa nilai *cronbach alpha* masing-masing konstruk lebih

dari 0,7, selanjutnya nilai reliabilitas komposit (*Composite reliability*) masing-masing konstruk lebih dari 0,7, dan nilai AVE masing-masing konstruk lebih dari 0,5,. Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian memiliki reliabilitas yang tinggi.

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

#### 4.3.4. Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas perlu dilakukan sebelum pengujian hipotesis. Multikolinearitas merupakan kondisi di mana terdapat korelasi yang tinggi atau sempurna antara variabel bebas dalam model regresi. Multikolinearitas dapat menyebabkan ketidaktepatan estimasi parameter mengenai pengaruh masing-masing variabel terhadap variabel hasil. Uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Collinierity Statistics* (VIF) pada inner VIF. Values. Apabila inner VIF < 5 menunjukkan tidak ada multikolinieritas.

Tabel 4.13  
Hasil Uji Multikolinieritas

	VIF
Leadership -> Kinerja SDM	1.416
Leadership -> Motivasi intrinsik	1.000
Motivasi intrinsik -> Kinerja SDM	1.416

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2025)

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

masalah multikolinieritas. Dengan demikian analisis dapat dilanjutkan dengan pengujian hipotesis.

#### 4.4. Pengujian *Goodness of Fit*

Uji Kriteria *Goodness of Fit* (GoF) digunakan untuk mengevaluasi model struktural dan model pengukuran. Pengujian GoF dilakukan untuk menguji kebaikan pada model struktural atau *inner model*. Penilaian *inner model* berarti mengevaluasi hubungan antara konstruk laten melalui pengamatan hasil estimasi koefisien parameter jalan dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Dalam penelitian ini, uji *goodness of fit* model struktural dievaluasi dengan mempertimbangkan R-square (R<sup>2</sup>) dan Q<sup>2</sup> (model relevansi prediktif). Q<sup>2</sup> menentukan seberapa baik model menghasilkan nilai observasi. Koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) dari semua variabel endogen menentukan Q<sup>2</sup>. Besaran Q<sup>2</sup> memiliki nilai dalam rentang dari 0 hingga 1 dan menunjukkan bahwa semakin dekat dengan nilai 1 bermakna semakin baik model yang dibentuk.

##### 4.4.1. R-square (R<sup>2</sup>)

Tabel di bawah ini menunjukkan hasil perhitungan koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) untuk kedua variabel endogen.

Tabel 4.14  
Nilai Koefisien Determinasi (*R-Square*)

	R-square
Kinerja SDM	0.487
Motivasi intrinsik	0.294

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2025)

Tabel 4.14 di atas memperlihatkan adanya nilai koefisien determinasi (*R-square*) yang diperoleh pada model variabel Kinerja SDM sebesar 0,487. Nilai

tersebut dapat diartikan bahwa variabel Kinerja SDM dapat dijelaskan oleh variabel Leadership dan Motivasi intrinsik sebesar 48,7%, sedangkan sisanya 51,3% diperoleh dari pengaruh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Koefisien determinasi (*R-square*) pada model variabel Motivasi intrinsik bernilai 0,294. Artinya Motivasi intrinsik dapat dipengaruhi oleh Leadership sebesar 29,4 % dan sisanya 70,6% diperoleh oleh pengaruh dari variabel lainnya yang tidak terdapat dalam model penelitian ini.

#### 4.4.2. Q-Square (Q<sup>2</sup>)

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

Tabel 4.17  
Nilai Q-Square

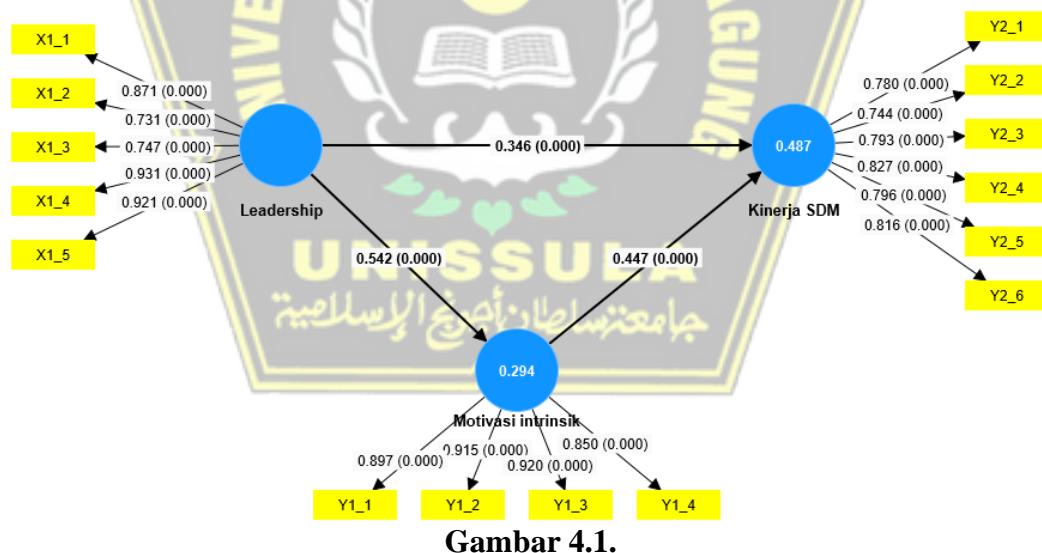
	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Kinerja SDM	1218.000	850.577	0.302
Motivasi intrinsik	812.000	623.313	0.232

Perhitungan Q-square ( $Q^2$ ) dihasilkan nilai Q square sebesar 0,302 untuk variabel Kinerja SDM dan pada variabel Motivasi intrinsik didapatkan nilai Q square sebesar 0,232. Nilai tersebut lebih besar dari 0,15, artinya model memiliki

*predictive relevance* yang cukup kuat (moderat). Semuanya nilai Q2 berada di atas 0, menunjukkan bahwa model struktur mempunyai kesesuaian yang baik atau fit dengan data. Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi.

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

Analisis yang terakhir dalam PLS yaitu analisis model struktural atau inner model. Pada analisis model struktural dapat dilakukan pengujian hipotesis melalui uji statistik t (*T Statistics*). Dalam hal ini pengolahan data digunakan dengan berbantuan perangkat lunak SmartPLS v4.1.0. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



**Gambar 4.1.  
Inner Model SEM-PLS**

Sumber: Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.0* (2025)

##### 4.5.1. Analisis Pengaruh Langsung

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan untuk melihat apakah hipotesis diterima atau tidak. Prosedur pengujian dilakukan dengan membandingkan t-hitung

dengan t-tabel, dengan asumsi bahwa t-hitung lebih besar dari t-tabel. Nilai t tabel untuk taraf signifikansi 5% adalah 1,96. Tabel berikut menunjukkan hasil uji pengaruh antar variabel dengan menggunakan analisis *Partial Least Square*.

Tabel 4.18  
*Path Coefficients Pengaruh Langsung*

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
Leadership -> Kinerja SDM	0.346	0.346	0.065	5.321	0.000
Leadership -> Motivasi intrinsik	0.542	0.542	0.051	10.724	0.000
Motivasi intrinsik -> Kinerja SDM	0.447	0.449	0.059	7.554	0.000

Sumber: Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.1.0* (2025)

Berdasarkan hasil pengolahan data yang disajikan di atas, selanjutnya dapat dijelaskan pengujian untuk setiap hipotesis penelitian, yaitu:

### 1. Pengujian Hipotesis 1:

*H1: Leadership memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja SDM.*

Pada pengujian hipotesis 1 diperoleh nilai original sample estimate sebesar 0,346. Nilai tersebut menunjukkan bahwa Leadership berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM. Hasil ini juga diperkuat oleh nilai uji t yang diperoleh sebesar  $5,321 > t$  tabel 1,96 serta nilai signifikansi p ( $0,000 < 0,05$ ), sehingga dapat dikatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan Leadership terhadap Kinerja SDM. Dengan demikian, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa Leadership memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja SDM dapat diterima.

## **2. 2. Pengujian Hipotesis 2**

*H2: Leadership memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Motivasi intrinsik.*

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai original sample estimate sebesar 0,542. Nilai tersebut menunjukkan bahwa Leadership memberikan pengaruh positif terhadap Motivasi intrinsik pegawai. Nilai uji t sebesar 10,724  $> t$  tabel 1,96 serta nilai signifikansi p ( $0,000 < 0,05$ ), sehingga terbukti terdapat pengaruh positif dan signifikan Leadership terhadap Motivasi intrinsik. Dengan demikian, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa Leadership memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Motivasi intrinsik dapat diterima.

## **3. Pengujian Hipotesis 3**

*H3: Motivasi intrinsik memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja SDM.*

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai original sample estimate sebesar 0,447, yang berarti Motivasi intrinsik berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM. Hasil tersebut diperkuat dengan nilai uji t sebesar  $7,554 > t$  tabel 1,96 serta nilai signifikansi p ( $0,000 < 0,05$ ), sehingga dapat dikatakan bahwa Motivasi intrinsik memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Dengan demikian, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa Motivasi intrinsik memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja SDM dapat diterima.

Ringkasan hasil uji hipotesis dalam penelitian ini disajikan secara menyeluruh pada tabel 4.15.

Tabel 4.15  
Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

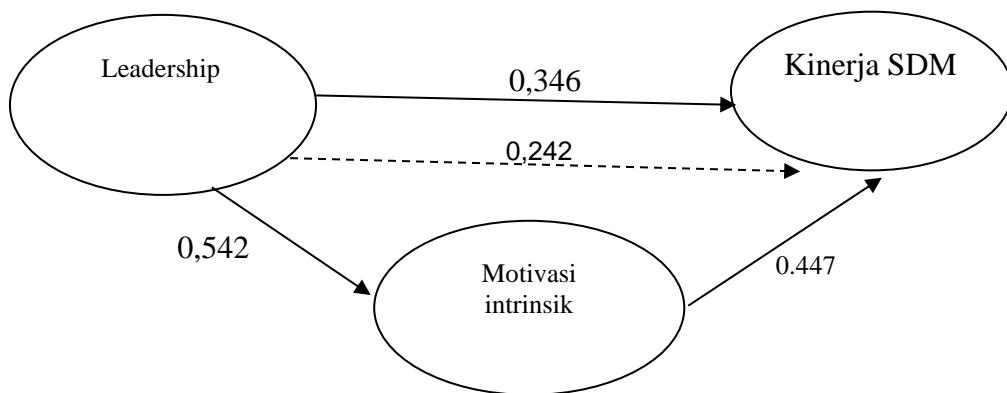
	Hipotesis	Nilai t	Nilai p	Kesimpulan
<b>H1</b>	<i>Leadership memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja SDM</i>	5.321	0.000	Diterima
<b>H2</b>	<i>Leadership memiliki pengaruh positif signifikan terhadap motivasi intrinsik</i>	10.724	0.000	Diterima
<b>H3</b>	<i>Motivasi intrinsik memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja SDM</i>	7.554	0.000	Diterima

Keterangan: Hipotesis diterima jika  $t > 1,96$  dan  $p \text{ value} < 0,05$

Sumber : Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.1.0* (2025)

#### 4.5.2. Analisis Pengaruh Tidak Langsung Leadership terhadap Kinerja SDM melalui mediasi Motivasi intrinsik

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh suatu variabel eksogen (Leadership) terhadap variabel endogen (Kinerja SDM) melalui variabel intervening, yaitu variabel Motivasi intrinsik. Pengaruh tidak langsung Leadership terhadap Kinerja SDM melalui mediasi Motivasi intrinsik digambarkan pada diagram jalur berikut:



**Gambar 4.2.**  
**Koefisien Jalur Pengaruh Leadership terhadap Kinerja SDM melalui Motivasi intrinsik**

Keterangan :

- : Pengaruh langsung
- - - - - : Pengaruh tidak langsung

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung dari hasil perhitungan dengan smartPLS dapat disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.16  
 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

	Original sample	T statistics	P values	Keterangan
Protean Career -> Motivasi intrinsik -> Kinerja SDM	0.242	5.682	0.000	Signifikan

Sumber : Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.1.0* (2025)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai original sample estimate untuk jalur mediasi Leadership → Motivasi intrinsik → Kinerja SDM adalah sebesar 0,242. Nilai tersebut menunjukkan adanya pengaruh positif Leadership terhadap Kinerja SDM melalui peningkatan Motivasi intrinsik pegawai. Pengaruh ini diperkuat oleh nilai uji t sebesar  $5,682 > t$  tabel 1,96 dan nilai signifikansi p ( $0,000 < 0,05$ ), sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh mediasi tersebut signifikan. Artinya, leadership memiliki

pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja SDM melalui Motivasi intrinsik.

Pemimpin yang mampu mengelola komunikasi, memberikan teladan, dan memberdayakan pegawai, akan menumbuhkan motivasi dari dalam diri pegawai, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja. Ketika pemimpin menunjukkan perilaku suportif, adil, dan komunikatif, pegawai akan merasa lebih dihargai dan termotivasi dari dalam dirinya. Dengan demikian, kepemimpinan yang berkualitas bukan hanya berperan secara struktural, melainkan juga mampu menyalakan dorongan internal pegawai untuk bekerja lebih optimal. Pegawai yang memiliki dorongan internal cenderung menunjukkan kinerja yang lebih tinggi karena mereka bekerja dengan niat untuk berprestasi, menyelesaikan tugas dengan kualitas yang baik, dan tepat waktu.

#### **4.6. Pembahasan**

##### **4.5.1. Pengaruh *Leadership* terhadap Kinerja SDM.**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas Semarang. Kemudian, beberapa peneliti lain juga menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan dalam mendorong peningkatan kinerja SDM (Lusiani et al., 2020; Purwanto, 2022; Sagbas et al., 2023; Turyadi et al., 2023).

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan (leadership) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM) di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas Semarang. Temuan tersebut menegaskan bahwa kualitas kepemimpinan yang ditunjukkan melalui kemampuan dalam memengaruhi kelompok, perilaku pemimpin yang efektif, pengembangan diri secara berkelanjutan, keterampilan komunikasi yang baik, serta integritas dan kualitas pribadi, berkontribusi secara nyata dalam meningkatkan performa kerja pegawai.

Lebih lanjut, peningkatan aspek-aspek kepemimpinan tersebut terbukti mendorong perbaikan dalam berbagai dimensi kinerja SDM, antara lain kualitas hasil kerja (quality), kuantitas penyelesaian tugas (quantity), ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan (timeliness), efisiensi biaya dan efektivitas penggunaan sumber daya (cost effectiveness), tingkat kemandirian pegawai dalam melaksanakan tugas tanpa pengawasan intensif (need for supervision), serta komitmen kerja yang tercermin dalam kemampuan membangun hubungan interpersonal yang positif (interpersonal impact).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada variabel Leadership, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah komunikasi efektif. Sementara itu, pada variabel Kinerja SDM, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah efektivitas (cost effectiveness). Temuan ini mengindikasikan bahwa keterampilan komunikasi yang baik dari seorang pemimpin berperan besar dalam meningkatkan efektivitas kerja pegawai. Artinya, semakin jelas, terbuka, dan tepat cara pemimpin menyampaikan arahan, informasi, maupun umpan balik, maka semakin efisien pula

penggunaan sumber daya, waktu, dan biaya dalam pelaksanaan pekerjaan. Dengan komunikasi yang efektif, karyawan dapat memahami tugas dengan lebih baik, meminimalisir kesalahan, dan mencapai target dengan hasil yang lebih optimal.

Sebaliknya, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading terendah pada variabel Leadership adalah perilaku pemimpin, sedangkan pada variabel Kinerja SDM adalah kuantitas (quantity). Hal ini menggambarkan bahwa meskipun kontribusi perilaku pemimpin terhadap kinerja masih ada, pengaruhnya lebih kecil dibandingkan indikator lainnya. Artinya, semakin baik perilaku pemimpin—misalnya dalam hal memberi teladan, bersikap adil, atau menunjukkan integritas—maka akan semakin mendorong peningkatan jumlah output atau volume pekerjaan yang dapat diselesaikan pegawai. Dengan kata lain, perilaku kepemimpinan yang positif tetap menjadi faktor penting, meski dampaknya cenderung lebih terlihat pada peningkatan kuantitas kerja dibanding aspek lainnya.

#### **4.5.2. Pengaruh Leadership terhadap Motivasi intrinsik pegawai.**

Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi intrinsik pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas Semarang. Temuan ini menegaskan bahwa semakin baik kemampuan seorang pemimpin dalam memengaruhi kelompok, menampilkan perilaku kepemimpinan yang efektif, mengembangkan diri secara berkelanjutan, menjalin komunikasi yang

terbuka, serta menunjukkan kualitas pribadi yang kuat, maka semakin meningkat pula motivasi intrinsik pegawai.

Motivasi intrinsik tersebut tercermin dalam meningkatnya semangat kerja pegawai untuk meraih prestasi, memberikan kontribusi optimal, menerima dan menjalankan tanggung jawab dengan penuh kesadaran, serta melaksanakan tugas dengan sikap ikhlas tanpa bergantung pada imbalan semata. Dengan kata lain, kepemimpinan yang berkualitas tidak hanya berperan dalam mengarahkan kinerja, tetapi juga mampu menumbuhkan nilai-nilai internal pegawai yang berdampak pada kepuasan kerja, dedikasi, dan komitmen terhadap organisasi.

Variabel leadership menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah komunikasi efektif. Hal ini menandakan bahwa kemampuan seorang pemimpin dalam menyampaikan pesan secara jelas, terbuka, dan mudah dipahami memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan motivasi intrinsik pegawai, khususnya dalam hal tanggung jawab. Dengan kata lain, semakin baik keterampilan komunikasi seorang pemimpin, maka semakin tinggi pula rasa tanggung jawab yang ditunjukkan oleh pegawai dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Temuan ini mengindikasikan adanya hubungan erat antara kepemimpinan yang mampu berkomunikasi secara efektif dengan terciptanya komitmen individu untuk melaksanakan tanggung jawab secara optimal.

Sementara itu, variabel leadership dengan nilai outer loading terendah terdapat pada indikator perilaku pemimpin, sedangkan pada variabel motivasi intrinsik nilai terendah terdapat pada indikator ikhlas. Hasil ini menunjukkan bahwa perilaku pemimpin, meskipun kontribusinya relatif lebih rendah dibandingkan

komunikasi efektif, tetap memiliki pengaruh dalam mendorong sikap ikhlas pada diri pegawai. Artinya, semakin baik perilaku seorang pemimpin dalam menunjukkan keteladanan, integritas, dan keadilan, maka semakin tinggi pula keikhlasan pegawai dalam bekerja. Dengan demikian, perilaku pemimpin yang positif, meskipun bukan faktor dominan, tetap berperan dalam membentuk motivasi intrinsik pegawai agar bekerja dengan penuh kerelaan tanpa mengharapkan imbalan semata.

#### **4.5.3. Pengaruh Motivasi intrinsik terhadap Kinerja SDM.**

Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa motivasi intrinsik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM) di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas Semarang. Temuan ini menegaskan bahwa dorongan internal yang muncul dari dalam diri pegawai, seperti rasa bangga atas prestasi, penghargaan terhadap hasil kerja, tanggung jawab atas tugas yang diemban, serta keikhlasan dalam menjalankan kewajiban, mampu meningkatkan kualitas kinerja secara menyeluruh.

Lebih lanjut, penelitian ini juga menunjukkan bahwa ketika motivasi intrinsik meningkat, maka aspek-aspek kinerja SDM akan ikut berkembang. Hal ini tercermin pada meningkatnya kualitas kerja (quality), jumlah output (quantity), ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas (timeliness), serta efisiensi biaya dan sumber daya (cost effectiveness). Selain itu, karyawan dengan motivasi intrinsik yang tinggi cenderung lebih mandiri dalam bekerja tanpa membutuhkan pengawasan yang intensif (need for supervision), serta menunjukkan komitmen

kerja yang lebih kuat dalam berinteraksi dan bekerja sama dengan rekan kerja (interpersonal impact).

Variabel kepemimpinan menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah keterampilan komunikasi efektif. Sementara itu, pada variabel motivasi intrinsik, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah tanggung jawab. Temuan ini memberikan makna bahwa semakin baik kemampuan seorang pemimpin dalam berkomunikasi, maka semakin tinggi pula rasa tanggung jawab yang dimiliki pegawai dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Dengan komunikasi yang jelas, terbuka, dan efektif, pegawai akan lebih memahami peran serta tanggung jawab yang harus dijalankan, sehingga mendorong peningkatan kinerja secara menyeluruh.

Di sisi lain, variabel kepemimpinan dengan nilai outer loading terendah adalah perilaku pemimpin, sedangkan pada motivasi intrinsik, indikator dengan nilai terendah adalah keikhlasan. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin baik perilaku seorang pemimpin dalam memberikan teladan, bersikap adil, serta menunjukkan integritas, maka akan semakin meningkat pula keikhlasan pegawai dalam bekerja. Artinya, perilaku pemimpin yang positif mampu menumbuhkan semangat pengabdian tanpa pamrih pada diri pegawai, sehingga pekerjaan tidak hanya dilakukan sebagai kewajiban formal, melainkan juga sebagai bentuk kesadaran dan dedikasi terhadap organisasi.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

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

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis hubungan antara kepemimpinan, motivasi intrinsik, dan kinerja karyawan. Secara khusus, penelitian ini berfokus pada tiga hal, yaitu menelaah pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, mengkaji pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi intrinsik, serta meneliti pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan. Jawaban atas pertanyaan penelitian yang muncul adalah :

- 1) Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan (leadership) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM) di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas Semarang. Temuan tersebut menegaskan bahwa kualitas kepemimpinan yang ditunjukkan melalui kemampuan dalam memengaruhi kelompok, perilaku pemimpin yang efektif, pengembangan diri secara berkelanjutan, keterampilan komunikasi yang baik, serta integritas dan kualitas pribadi, berkontribusi secara nyata dalam mendorong perbaikan dalam berbagai dimensi kinerja SDM.
- 2) Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi intrinsik pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas Semarang. Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan yang berkualitas

berkontribusi secara nyata dalam mendorong motivasi intrinsik pegawai yang tercermin dalam meningkatnya semangat kerja pegawai untuk meraih prestasi, memberikan kontribusi optimal, menerima dan menjalankan tanggung jawab dengan penuh kesadaran, serta melaksanakan tugas dengan sikap ikhlas tanpa bergantung pada imbalan semata.

- 3) Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa motivasi intrinsik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM) di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas Semarang. Temuan ini menegaskan bahwa dorongan internal yang muncul dari dalam diri pegawai, seperti rasa bangga atas prestasi, penghargaan terhadap hasil kerja, tanggung jawab atas tugas yang diemban, serta keikhlasan dalam menjalankan kewajiban, mampu meningkatkan kualitas kinerja secara menyeluruh.

## 5.2. Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini memperkaya literatur mengenai hubungan antara kepemimpinan, motivasi, dan kinerja, serta dapat dijadikan rujukan untuk penelitian selanjutnya dalam bidang perilaku organisasi dan manajemen SDM.

Implikasi teoritis dari penelitian ini menunjukkan bahwa :

1. Penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam pengembangan teori kepemimpinan dan manajemen kinerja SDM. Hasil penelitian menegaskan bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh faktor struktural atau prosedural, melainkan sangat dipengaruhi oleh kapasitas kepemimpinan yang mampu mengintegrasikan kemampuan manajerial dan interpersonal.

Temuan ini memperkuat teori kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan berbasis nilai, yang menekankan pentingnya komunikasi efektif, integritas, keteladanan, serta kemampuan pemimpin dalam memotivasi dan menginspirasi bawahan.

2. Penelitian ini juga memberikan dukungan empiris terhadap teori motivasi, khususnya motivasi intrinsik, yang menjelaskan bahwa dorongan internal seperti kebutuhan berprestasi, rasa tanggung jawab, apresiasi, dan keikhlasan dalam bekerja berperan besar dalam meningkatkan kualitas maupun kuantitas kinerja. Hal ini memperluas pemahaman bahwa pengelolaan motivasi tidak hanya berhubungan dengan insentif eksternal, tetapi juga dengan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan motivasi dari dalam diri pegawai.
3. Penelitian ini memberikan landasan teoritis bahwa peningkatan kinerja SDM di lingkungan organisasi publik seperti Bea dan Cukai dapat dicapai melalui sinergi antara kepemimpinan yang efektif dan pengelolaan motivasi intrinsik. Kontribusi ini memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia dengan menunjukkan bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada komunikasi, integritas, serta pemberdayaan bawahan, ditambah dengan upaya menumbuhkan motivasi intrinsik, dapat menghasilkan kinerja yang optimal, berkelanjutan, dan kompetitif.

### **5.3. Implikasi Praktis**

Implikasi manajerial dari hasil penelitian ini menegaskan bahwa Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas Semarang perlu :

1. Pada variabel Kepemimpinan, Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas Semarang perlu memberikan perhatian khusus pada pengembangan aspek-aspek kepemimpinan dan motivasi intrinsik yang memiliki nilai pengukuran terendah. Pada variabel kepemimpinan, meskipun komunikasi efektif sudah berada pada tingkat yang baik dan perlu dipertahankan melalui pelatihan komunikasi, forum diskusi, serta mekanisme umpan balik yang terbuka, namun perilaku pemimpin masih perlu ditingkatkan. Hal ini dapat dilakukan dengan menanamkan nilai keteladanan, integritas, keadilan, serta konsistensi dalam tindakan, sehingga pemimpin mampu menjadi role model yang dihormati dan diikuti oleh karyawan.
2. Pada variabel motivasi intrinsik, indikator tanggung jawab menunjukkan hasil terbaik dan harus tetap dijaga melalui pemberian kepercayaan, pelibatan dalam pengambilan keputusan, serta penugasan yang sesuai dengan kompetensi karyawan. Namun, indikator keikhlasan masih perlu diperkuat, misalnya melalui penanaman budaya kerja yang berbasis nilai, pengembangan spiritualitas dalam pekerjaan, serta apresiasi terhadap dedikasi karyawan yang bekerja tanpa pamrih. Dengan memperkuat aspek-aspek yang masih lemah sekaligus mempertahankan yang sudah baik,

organisasi akan mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat, produktif, dan berdaya saing.

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

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan.

1. Penelitian hanya dilakukan pada satu instansi, yaitu Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas Semarang, sehingga hasil temuan belum dapat digeneralisasi secara luas pada unit atau instansi Bea dan Cukai lain, maupun pada organisasi publik secara keseluruhan.
2. Pengukuran variabel kepemimpinan, motivasi intrinsik, dan kinerja SDM didasarkan pada persepsi responden melalui kuesioner, sehingga terdapat kemungkinan bias subjektivitas yang dapat memengaruhi keakuratan data. Penggunaan metode survei juga tidak sepenuhnya mampu menangkap dinamika perilaku kepemimpinan maupun motivasi pegawai dalam konteks sehari-hari.
3. Penelitian ini berfokus pada hubungan antarvariabel tertentu, yaitu kepemimpinan, motivasi intrinsik, dan kinerja SDM, tanpa memasukkan faktor eksternal lain seperti budaya organisasi, sistem reward, maupun kebijakan manajerial yang juga berpotensi memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja.

## **5.5. Agenda Penelitian Mendatang**

Berdasarkan keterbatasan yang telah diuraikan, penelitian mendatang disarankan untuk :

1. Memperluas objek penelitian tidak hanya pada satu kantor atau unit kerja, tetapi juga pada instansi Bea dan Cukai di wilayah lain, bahkan pada organisasi publik maupun swasta, sehingga hasil temuan dapat dibandingkan dan digeneralisasi lebih luas.
2. Menggunakan metode penelitian yang lebih beragam seperti pendekatan *mixed methods* (gabungan kuantitatif dan kualitatif) sangat dianjurkan. Pendekatan ini akan membantu memperoleh gambaran yang lebih mendalam mengenai dinamika kepemimpinan, motivasi intrinsik, serta faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai, baik dari sisi data statistik maupun perspektif naratif.
3. Memasukkan variabel tambahan yang relevan, seperti budaya organisasi, sistem penghargaan, kepuasan kerja, maupun iklim kerja. Variabel-variabel tersebut berpotensi memperkaya pemahaman mengenai faktor yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja SDM.
4. Mempertimbangkan pengujian model longitudinal agar mampu melihat perubahan pengaruh kepemimpinan dan motivasi intrinsik terhadap kinerja pegawai dalam jangka waktu tertentu. Dengan demikian, hasil penelitian akan lebih komprehensif dan dapat memberikan kontribusi teoritis maupun praktis yang lebih kuat.

## DAFTAR PUSTAKA

- 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).
- Andersen, L. B., Bjørnholt, B., Bro, L. L., & Holm-Petersen, C. (2018). Leadership and motivation: a qualitative study of transformational leadership and public service motivation. *International Review of Administrative Sciences*, 84(4), 675–691. <https://doi.org/10.1177/0020852316654747>
- Ann Prince, K. (2018). *Digital leadership: transitioning into the digital age*. <https://doi.org/10.25903/5d2bdd672c0e5>
- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101635>
- Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M., & Huber, A. (2021). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of Service Management*, 32(1), 71–85. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0160>
- Basalamah, M. S. A., & As'ad, A. (2021). The Role of Work Motivation and Work Environment in Improving Job Satisfaction. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 94–103. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v1i2.54>
- Berkovich, I., & Hassan, T. (2024). Principals' digital instructional leadership during the pandemic: Impact on teachers' intrinsic motivation and students' learning. *Educational Management Administration and Leadership*, 52(4), 934–954. <https://doi.org/10.1177/17411432221113411>
- Bernardin, H. J., & Russel, J. E. A. (2013). *Human resource management (An Experimental Approach International Edition)*. Mc. Graw-Hill Inc. Singapore.
- Bundtzen, H. (2020). Adapting Herzberg's Motivation-Hygiene Theory to a VUCA World-A Repertory Grid Study. *European Journal of Economics and Business Studies*, 3(3), 145–160.
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., & Giovando, G. (2023). Digital workplace and organization performance: Moderating role of digital leadership capability. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(1), 100334. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100334>
- Coccia, M. (2019). Intrinsic and extrinsic incentives to support motivation and performance of public organizations. *Journal of Economics Bibliography*, 6(1), 20–30. [www.kspjournals.org](http://www.kspjournals.org)
- Eberl, J. K., & Drews, P. (2021). Digital Leadership-Mountain or Molehill? A Literature Review. *Association for Information Systems AIS Electronic Library (AISeL) AIS Electronic Library (AISeL)*, 5. <https://aisel.aisnet.org/wi2021>

- Eryesil, K. (2021). Digital Leadership, Leadership Paradigm of the Digital Age: A Conceptual Framework. *Equinox Journal of Economics Business and Political Studies*. <https://doi.org/10.48064/equinox.885320>
- Gierlich-Joas, M., Hess, T., & Neuburger, R. (2020). More self-organization, more control—or even both? Inverse transparency as a digital leadership concept. *Business Research*, 13(3), 921–947. <https://doi.org/10.1007/s40685-020-00130-0>
- Grigorescu, D. (2020). *Curiosity, intrinsic motivation and the pleasure of knowledge* (Issue 1).
- Gunawan, A., Yuniarshih, T., Sobandi, A., & Muhibin, S. A. (2023). Digital Leadership towards Performance Through Mediation of Organizational Commitment to E-commerce in Indonesia. *APTSI Transactions on Technopreneurship*, 5(1SP), 68–76. <https://doi.org/10.34306/att.v5i1Sp.325>
- Hennessey, B., Moran, S., Altringer, B., & Amabile, T. M. (2015). Extrinsic and Intrinsic Motivation. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1–4. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom110098>
- Hensellek, S. (2022). Digital Leadership. *Journal of Media Management and Entrepreneurship*, 2(1), 1–15. <https://doi.org/10.4018/JMME.2020010104>
- Herlina, E., Tukiran, M., Yusnita, N., & ... (2022). Peran pengembangan sumber daya manusia sebagai agen perubahan. *Jurnal Sosial* .... <https://sostech.greenvest.co.id/index.php/sostech/article/view/346>
- Herzberg', F. (1965). THE MOTIVATION TO WORK AMONG FINNISH SUPERVISORS. *Personnel Psychology*, 1(1), 392–402.
- Herzberg, F. M., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). The motivation to work. In AFL (Ed.), *The motivation to work*.
- Hidayani, S. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2008(Apr-2016), 1–86.
- Idris, S., Shabri Abd Majid, M., & Agustina, M. (2023). Does Spiritual Leadership Matter for Enhancing Performance of Sharia-Compliant Hotel Employees in Aceh, Indonesia? Spiritual and Economical Motivation as Mediators. *Journal of Islamic Economics*, 15(1), 109–135. <https://doi.org/10.15408/aiq.v15i1.30910>
- Kadarisman, M. (2012). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Rajawali Pers.
- Kane, G. C., Nguyen Phillips, A., Copulsky, J., & Andrus, G. (2019). *How Digital Leadership Is(n't) Different Leaders must blend traditional and new skills to effectively guide their organizations into the future*.
- Kristianty Wardany, D. (2020). *KONTRIBUSI KEPEMIMPINAN DAN KOMPETENSI PROFESIONAL TERHADAP KINERJA GURU*. 1(2), 73–82. <https://ejurnlaunma.ac.id/index.php/madinasaika>
- Locke, E. A., & Schattke, K. (2019). Intrinsic and extrinsic motivation: Time for expansion and clarification. *Motivation Science*, 5(4), 277–290. <https://doi.org/10.1037/mot0000116>
- Lubis, F., Rony, Z., & Santoso, B. (2020, March 13). *Digital Leadership in Managing Employee Work Motivation (Case Study: Oil and Gas Industry in Indonesia)*. <https://doi.org/10.4108/eai.5-11-2019.2292490>

- Lusiani, M., Abidin, Z., Fitrianingsih, D., Yusnita, E., Adiwinata, D., Rachmaniah, D., Fauzi, A., Purwanto, A., Faletahan, U., Tinggi Ilmu Administrasi Banten, S., Tinggi Ilmu Ekonomi Banten, S., Sultan Maulana Hasanuddin Banten, U., & Author, C. (2020). Effect of Servant, Digital and Green Leadership toward Business Performance: Evidence from Indonesian Manufacturing. In *Systematic Reviews in Pharmacy* (Vol. 11, Issue 11).
- Malek, S. L., Sarin, S., & Haon, C. (2020). Extrinsic Rewards, Intrinsic Motivation, and New Product Development Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 37(6), 528–551. <https://doi.org/10.1111/jpim.12554>
- Marcel De Araujo, L., Priadana, S., Paramarta, V., & Sunarsi, D. (2021). Digital leadership in business organizations: an overview. In *International Journal of Educational Administration* (Vol. 2, Issue 1).
- Mathis., R. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.
- Michael Galanakis, & Giannis Peramatzis. (2022). Herzberg's Motivation Theory in Workplace. *Journal of Psychology Research*, 12(12). <https://doi.org/10.17265/2159-5542/2022.12.009>
- Muli, B. S. K., James, S. N. A. P. D., & Muriithi, G. (2019). *Influence of Motivational Factors on Employees' Performance Case of Kenya Civil Aviation Authority*.
- Narbona, J. (2016). Digital leadership, Twitter and Pope Francis. *Church, Communication and Culture*, 1(1), 90–109. <https://doi.org/10.1080/23753234.2016.1181307>
- Ng, T. W. H., Butts, M. M., Vandenberg, R. J., DeJoy, D. M., & Wilson, M. G. (2006). Effects of management communication, opportunity for learning, and work schedule flexibility on organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 474–489. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.004>
- Nguyen, P. T., Yandi, A., & Mahaputra, M. R. (2020). *FACTORS THAT INFLUENCE EMPLOYEE PERFORMANCE: MOTIVATION, LEADERSHIP, ENVIRONMENT, CULTURE ORGANIZATION, WORK ACHIEVEMENT, COMPETENCE AND COMPENSATION (A STUDY OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT LITERATURE STUDIES)*. 1(4). <https://doi.org/10.31933/DIJDBM>
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership : theory and practice: Vol. 7th edition*.
- Oberer, B., & Erkollar, A. (2018). Leadership 4.0: Digital Leaders in the Age of Industry 4.0. *International Journal of Organizational Leadership*, 7, 404–412.
- Oudeyer, P. Y., & Kaplan, F. (2009). What is intrinsic motivation? A typology of computational approaches. *Frontiers in Neurorobotics*, 3(NOV). <https://doi.org/10.3389/neuro.12.006.2007>
- Oudeyer, P.-Y., & Kaplan, F. (2013). How can we define intrinsic motivation? *8th International Conference on Epigenetic Robotics: Modeling Cognitive Development in Robotic Systems, Lund University Cognitive Studies*, 1–10.
- Puliwarna, T., Djati, S. P., & Tanti P., E. (2023). The Effect of Digital Leadership, organizational culture, digital competence and organization's commitment on Organizational Performance: Information Technology System in Indonesian

- Navy. *International Journal of Scientific Research and Management*, 11(04), 4833–4846. <https://doi.org/10.18535/ijsr/v11i04.em06>
- Purwanto, A. (2022). The Role of Digital Leadership, e-loyalty , e-service Quality and e-satisfaction of Indonesian E-commerce Online Shop. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL AND MANAGEMENT STUDIES (IJOSMAS)*, 03.
- Rahmah Utamy, Syarwani Ahmad, & Syaiful Eddy. (2020). Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia. *Journal of Education Research*, 1(3), 226–236.
- Rivai. (2018). Kinerja. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Rivai, A. (2021). *MANEGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Pengaruh Pengawasan, Disiplin dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru*. 4(1). <https://doi.org/10.30596/maneggio.v4i1.6715>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior*. Pearson education limited.
- Robbins, S. P., & Timothy, A. J. (2018). *Perilaku Organisasi, Edisi Kedua belas, Salemba Empat, Jakarta*. (Edisi Kedua Belas). Salemba Empat .
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Sağbaş, M., & Alp ERDOĞAN, F. (2022). *DIGITAL LEADERSHIP: A SYSTEMATIC CONCEPTUAL LITERATURE REVIEW*.
- Sagbas, M., Oktaysoy, O., Topcuoglu, E., Kaygin, E., & Erdogan, F. A. (2023). The Mediating Role of Innovative Behavior on the Effect of Digital Leadership on Intrapreneurship Intention and Job Performance. *Behavioral Sciences*, 13(10). <https://doi.org/10.3390/bs13100874>
- Samsuni. (2023). MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA. *JEBIMAN: Jurnal Ekonomi, Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi*, 1(3), 187–193.
- Sansone, C., & Tang, Y. (2019). Intrinsic and Extrinsic Motivation and Self-Determination Theory. In *INTRINSIC AND EXTRINSIC MOTIVATION* (Vol. 1, pp. 1–9).
- SAPTA, I. K. S., MUAFI, M., & SETINI, N. M. (2021). The Role of Technology, Organizational Culture, and Job Satisfaction in Improving Employee Performance during the Covid-19 Pandemic. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 495–505. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.495>
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Setyaningrum, R. P., & Muafi, M. (2022). The effect of creativity and innovative behavior on competitive advantage in womenpreneur. *SA Journal of Human Resource Management*, 20. <https://doi.org/10.4102/sajhrm>
- Simarmata, N. I. P., Delyana R Pulungan, Bonaraja Purba Unang Toto Handiman, H., Marto Silalahi, Diena Dwidienawati Tjiptadi, Luthfi Parinduri, Hengki Mangiring Parulian Simarmata, Erlina Dwi Ratnasari, Muhamad Faisal, & Iskandar Kato. (2021). *Perencanaan Sumber Daya Manusia*. Yayasan Kita Menulis.

- Stana, R. A., Harder Fischer, L., & Nicolajsen, H. W. (2018). Review for future research in digital leadership. *Information Systems Research Conference in Scandinavia (IRIS41)*.
- Sukmawati, E., Ratnasari, S. L., & Zulkifli, Z. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, Pelatihan, Etos Kerja, Dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dimensi*, 9(3), 461–479. <https://www.journal.unrika.ac.id/index.php/jurnaldms/article/download/2722/1893>
- Sweetman, R., & Conboy, K. (2017). *Change Leadership in the Digital Era*. March 2018.
- Tigre, F. B., Curado, C., & Henriques, P. L. (2023). Digital Leadership: A Bibliometric Analysis. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 30(1), 40–70. <https://doi.org/10.1177/15480518221123132>
- Turyadi, I., Risal Tawil, M., Ali, H., Sadikin, A., Manajemen, P., Ekonomi, F., Al-Ghfari, U., Muhammadiyah Kendari, U., Baubau, P., Teknologi dan Bisnis Haji Agus Salim Bukittinggi, I., Ekonomi dan Bisnis, F., & Lambung Mangkurat Banjarmasin, U. (2023). THE ROLE OF DIGITAL LEADERSHIP IN ORGANIZATIONS TO IMPROVE EMPLOYEE PERFORMANCE AND BUSINESS SUCCESS. *Jurnal Ekonomi*, 12(02). <http://ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/Ekonomi>
- Van Den Broeck, A., Howard, J. L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H., & Gagné, M. (2021). *Beyond Intrinsic and Extrinsic Motivation: A Meta-Analysis on Self-Determination Theory's Multidimensional Conceptualization of Work Motivation Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation*. *Organizational Psychology Review*. Advance online publication. MULTIDIMENSIONAL VIEW ON MOTIVATION 2.
- Windolph, S. E. (2013). Motivations, Organizational Units, and Management Tools. Taking Stock of the Why, Who, and How of Implementing Corporate Sustainability Management. *Leuphana University Lüneburg Faculty of Economics and Social Science*, August, 157.
- Zhu, J., Zhang, B., Xie, M., & Cao, Q. (2022). Digital Leadership and Employee Creativity: The Role of Employee Job Crafting and Person-Organization Fit. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.827057>
- Zulkifli, Z. (2022). FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA PEGAWAI: KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA (STUDI LITERATURE REVIEW MSDM). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 3(1), 2022. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v3i1>