

**PENINGKATAN KINERJA SDM MELALUI KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI BERPRESTASI  
DIMEDIASI KEPUASAN KERJA PADA KPP PRATAMA  
SEMARANG BARAT**

**TESIS**



**Oleh:**

**Dimas Bani Wiliamto**

**NIM: 20402400156**

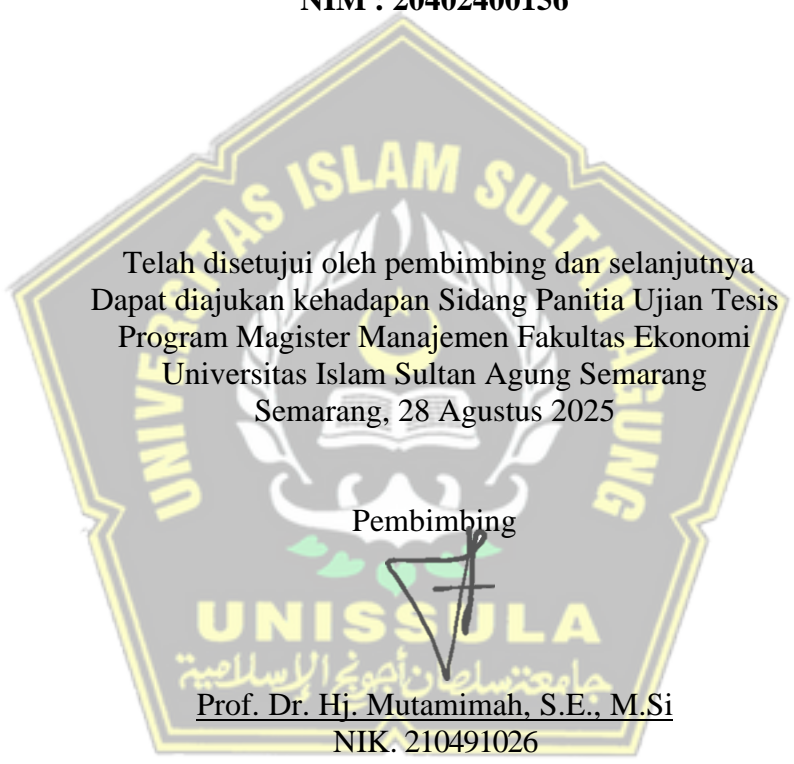
**PROGRAM MAGISTER (S2) MANAJEMEN  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG  
2025**

## **HALAMAN PENGESAHAN**

# **PENINGKATAN KINERJA SDM MELALUI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI BERPRESTASI DIMEDIASI KEPUASAN KERJA PADA KPP PRATAMA SEMARANG BARAT**

**Disusun oleh :**

**Dimas Bani Wiliamto**  
**NIM : 20402400156**



Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya  
Dapat diajukan dihadapan Sidang Panitia Ujian Tesis  
Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Sultan Agung Semarang  
Semarang, 28 Agustus 2025

Pembimbing

Prof. Dr. Hj. Mutamimah, S.E., M.Si  
NIK. 210491026

## LEMBAR PENGUJIAN

### **PENINGKATAN KINERJA SDM MELALUI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI BERPRESTASI DIMEDIASI KEPUASAN KERJA PADA KPP PRATAMA SEMARANG BARAT**

Disusun oleh :

**Dimas Bani Wiliamto**  
**NIM : 20402400156**

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 30 Agustus 2025

#### **SUSUNAN DEWAN PENGUJI**

**Pembimbing**

**Prof. Dr. Hj. Mutamimah, S.E., M.Si**  
**NIK. 210491026**

**Penguji I**

**Prof. Dr. Heru Sulisty, SE, MSi**  
**NIK. 210493032**

**Penguji II**

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

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen Tanggal 2 September 2025

Ketua Program Studi Magister Manajemen



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

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Dimas Bani Wiliamto  
NIM : 20402400156  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Dengan ini menyatakan bahwa tesis saya berjudul: “Peningkatan Kinerja SDM melalui Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Berprestasi Dimediasi Kepuasan Kerja pada KPP Pratama Semarang Barat” adalah benar merupakan hasil karya saya sendiri. Tesis ini tidak mengandung unsur plagiarisme dalam bentuk apa pun, baik secara keseluruhan maupun sebagian, yang bertentangan dengan etika akademik dan tradisi keilmuan. Saya bersedia menerima segala bentuk sanksi apabila di kemudian hari terbukti terdapat pelanggaran terhadap etika akademik dalam penulisan laporan penelitian ini.

Semarang, 28 Agustus 2025

Yang menyatakan



Dimas Bani Wiliamto  
NIM. 20402400156

## LEMBAR PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Dimas Bani Wiliamto  
NIM : 20402400156  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul:

### **PENINGKATAN KINERJA SDM MELALUI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI BERPRESTASI DIMEDIASI KEPUASAN KERJA PADA KPP PRATAMA SEMARANG BARAT**

dan menyetujui menjadi hak milik Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan hak Bebas Royalti Non Eksklusif untuk disimpan, dialihmedikan, dikelola dalam pangkalan data dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademik selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik hak cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran hak cipta/plagiarism dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak fakultas Sekonomi Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 28 Agustus 2025

Yang menyatakan,



Dimas Bani Wiliamto

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

### MOTTO

“Kebanggaan kita yang terbesar adalah bukan tidak pernah gagal, tetapi bangkit kembali setiap kali kita jatuh” (Confusius)

### PERSEMBAHAN

Alhamdulillah rasa syukur kepada Allah SWT, atas limpahan rahmat-Nya sehingga dapat menyelesaikan penelitian tesis ini, saya persembahkan penelitian tesis ini kepada :

*“Bapak dan ibu yang telah memberikan dukungan dan do’anya, istri dan anakku yang selalu memotivasi selama dalam penyusunan tesis ini, kepada saudara dan teman-temanku”*



## ABSTRAK

Dimas Bani Wiliamto. NIM 20402400156. Peningkatan Kinerja SDM melalui Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Berprestasi Dimediasi Kepuasan Kerja pada KPP Pratama Semarang Barat. Program Pasca Sarjana. Magister Manajemen. Universitas Islam Sultan Agung. 2025.

Hasil penelitian 1) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, ini berarti semakin baik dan tinggi kualitas atau penerapan gaya kepemimpinan transformasional oleh pimpinan KPP Pratama Semarang Barat, maka SDM akan merasa lebih puas dan senang dengan pekerjaannya; 2) Motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, ini berarti motivasi berprestasi akan dapat mengaktualisasikan potensi dan mencapai tujuan yang bermakna sehingga SDM KPP Pratama Semarang Barat merasa lebih puas dengan pekerjaannya; 3) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM, ini berarti gaya kepemimpinan yang fokus pada inspirasi, pemberdayaan, dan pengembangan, serta mampu menyelaraskan visi pribadi dengan tujuan organisasi, berkontribusi secara langsung dan terukur pada peningkatan kinerja SDM KPP Pratama Semarang Barat; 4) Motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM, ini berarti SDM KPP Pratama Semarang Barat dengan dorongan kuat untuk sukses dan unggul akan bekerja keras untuk mencapai tujuan, menghasilkan kinerja yang lebih baik; 5) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM, ini berarti jika SDM KPP Pratama Semarang Barat merasa puas dengan pekerjaannya, maka mereka akan menunjukkan performa kerja yang lebih baik secara kuantitas, kualitas, tepat waktu dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dengan rekan kerja; 6) Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi berprestasi terhadap kinerja SDM, ini berarti kepemimpinan transformasional yang baik dan motivasi berprestasi yang tinggi akan menghasilkan SDM yang lebih puas yang kemudian mendorong SDM untuk bekerja lebih baik dan mencapai kinerja yang lebih tinggi.

Kata kunci: Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Berprestasi, Kepuasan Kerja, Kinerja SDM



## **ABSTRACT**

Dimas Bani Wiliamto. Student ID 20402400156. Improving Human Resource Performance Through Transformational Leadership and Achievement Motivation Mediated by Job Satisfaction at the West Semarang Pratama Tax Office. Postgraduate Program. Master of Management. Sultan Agung Islamic University. 2025.

Research results: 1) Transformational leadership has a positive and significant effect on job satisfaction. This means that the better and higher the quality or implementation of the transformational leadership style by the West Semarang Pratama Tax Office leaders, the more satisfied and happy human resource will feel with their work. 2) Achievement motivation has a positive and significant effect on job satisfaction. This means that achievement motivation can actualize potential and achieve meaningful goals, thus increasing job satisfaction for West Semarang Pratama Tax Office human resources. 3) Transformational leadership has a positive and significant effect on human resource performance. This means that a leadership style that focuses on inspiration, empowerment, and development, and is able to align personal vision with organizational goals, contributes directly and measurably to improving the human resource performance of the West Semarang Pratama Tax Office. 4) Achievement motivation has a positive and significant effect on HR performance, this means that human resources of KPP Pratama Semarang Barat with a strong drive to succeed and excel will work hard to achieve goals, resulting in better performance; 5) Job satisfaction has a positive and significant effect on HR performance, this means that if human resources of KPP Pratama Semarang Barat feel satisfied with their work, they will show better work performance in terms of quantity, quality, punctuality and create a more harmonious work environment with colleagues; 6) Job satisfaction is able to mediate the influence of transformational leadership and achievement motivation on HR performance, this means that good transformational leadership and high achievement motivation will result in more satisfied human resources who then encourage human resources to work better and achieve higher performance.

Keywords: Transformational Leadership, Achievement Motivation, Job Satisfaction, HR Performance



## KATA PENGANTAR

*Assalamu 'alaikum Wr. Wb.*

Puji syukur ke hadirat Allah SWT, atas limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan lancar. Tesis yang berjudul "Peningkatan Kinerja SDM melalui Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Berprestasi Dimediasi Kepuasan Kerja pada KPP Pratama Semarang Barat". Tesis ini disusun untuk melaksanakan penelitian guna memenuhi syarat meraih gelar S2 pada Program Studi Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Dalam penyelesaian tesis ini penulis tidak bekerja sendiri dan tidak lepas dari bimbingan, bantuan dan pengarahan dari berbagai pihak yang mendukung. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya atas bantuan yang diberikan kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah membimbing dan memberikan arahan serta saran dengan penuh kesabaran kepada penulis.
2. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si., Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah membimbing dan memberikan arahan serta saran dengan penuh kesabaran kepada penulis.
3. Ibu Dr. Hj. Siti Sumiati, S.E., M.Si., Sekretaris Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah membimbing dan memberikan arahan serta saran dengan penuh kesabaran kepada penulis.
4. Ibu Prof. Dr. Hj. Mutamimah, S.E., M.Si., Dosen pembimbing tesis yang telah

membimbing dan mengarahkan dengan penuh kesabaran sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.

5. Bapak dan Ibu Dosen Program Magister Manajemen yang telah memberi bekal ilmu kepada penulis selama belajar di Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
6. Kedua orangtua dan keluarga sekaligus motivatorku yang selalu memberikan dukungan serta doa dalam penyusunan tesis ini.
7. Teman-teman senasib dan seperjuangan, yang telah memberikan inspirasi selama penulis menyelesaikan tesis ini.
8. Berbagai pihak yang tak mungkin penulis sebutkan satu persatu pada kesempatan ini.

Semoga Allah SWT senantiasa membalas amal baik dari semua pihak yang telah penulis terima. Penulis berharap tesis ini dapat bermanfaat bagi para pembaca dan dapat menambah referensi dalam bidang manajemen. Penulis menerima segala kritik dan saran yang bersifat membangun demi kesempurnaan tesis ini.

***Wassalamu 'alaikum Wr. Wb.***

Semarang, 28 Agustus 2025

Penulis

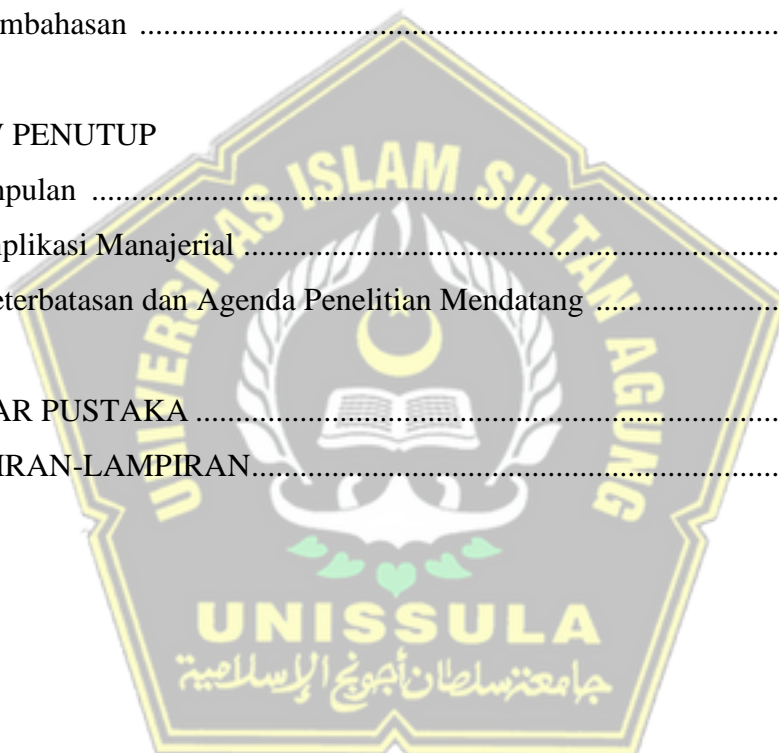


Dimas Bani Wiliamto

## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
LEMBAR PENGUJIAN .....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS .....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH.....	v
MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	vi
ABSTRAK .....	vii
ABSTRACT .....	viii
KATA PENGANTAR .....	ix
DAFTAR ISI .....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
 BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	5
1.3. Tujuan Penelitian .....	6
1.4. Manfaat Penelitian.....	6
 BAB II KAJIAN PUSTAKA	
2.1.Landasan Teori .....	8
2.2. Pengembangan Hipotesis .....	15
2.3. Kerangka Konseptual .....	19
 BAB III METODE PENELITIAN	
3.1.Jenis Penelitian .....	20
3.2. Populasi dan Sampel .....	20
3.3. Definisi Operasional .....	21

3.4. Teknik Pengumpulan Data .....	21
3.5. Analisis Data .....	23
 <b>BAB IV HASIL PENELITIAN</b>	
4.1. Gambaran Umum Responden .....	30
4.2. Deskripsi Variabel .....	31
4.3. Analisis Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) .....	35
4.4. Pembahasan .....	46
 <b>BAB V PENUTUP</b>	
5.1. Simpulan .....	55
5.2. Implikasi Manajerial .....	56
5.3. Keterbatasan dan Agenda Penelitian Mendatang .....	57
 DAFTAR PUSTAKA .....	 59
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	64



## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Target dan Realisasi Penerimaan Pajak .....	2
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel .....	21
Tabel 3.2 <i>Rule of Thumb</i> Evaluasi <i>Goodness of Fit Model</i> .....	28
Tabel 4.1 Karakteristik Responden.....	30
Tabel 4.2 Deskripsi Kepemimpinan Transformasional .....	32
Tabel 4.3 Deskripsi Motivasi Berprestasi.....	33
Tabel 4.4 Deskripsi Kepuasan Kerja .....	34
Tabel 4.5 Deskripsi Kinerja SDM .....	35
Tabel 4.6 Evaluasi Loading Factor .....	36
Tabel 4.7 Nilai <i>Cross Loading</i> .....	37
Tabel 4.8 <i>Average Variance Extracted</i> (AVE).....	38
Tabel 4.9 Fornell Larckel Criterion .....	39
Tabel 4.10 Composite Reliability dan Cronbach Alpha .....	39
Tabel 4.11 Pengaruh Langsung ( <i>Path Coefficient</i> ).....	41
Tabel 4.12 Pengaruh Tidak Langsung ( <i>Specific Indirect Effect</i> ).....	44
Tabel 4.13 Nilai <i>R-Square</i> .....	44
Tabel 4.14 Nilai <i>F-Square</i> .....	45
Tabel 4.15 Hasil Uji <i>Goodness of Fit Model</i> .....	46

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Berfikir .....	19
Gambar 4.1 <i>Outer Model (Measurement Model)</i> .....	36
Gambar 4.2 <i>Inner Model (Model Struktural)</i> .....	40



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner Penelitian .....	64
Lampiran 2	Tabulasi Data Penelitian .....	66
Lampiran 3	Analisa Statistik Deskriptif .....	71
Lampiran 4	Analisis <i>Partial Least Squares Structural Equation Modeling</i> (PLS-SEM) .....	76





## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

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

Efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan sangat bergantung pada manajemen sumber daya manusianya. Kinerja organisasi dapat ditingkatkan dengan memaksimalkan potensi sumber daya manusianya, yang merupakan salah satu asetnya yang paling signifikan. Jika sebuah perusahaan ingin mencapai tujuannya, perusahaan akan terus mencari metode untuk membuat SDM-nya bekerja lebih baik (Prasetyo, 2022).

Seksi-seksi kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Semarang Barat meliputi pelayanan, pengolahan data dan informasi, sub seksi umum, penagihan, pemeriksaan, penyuluhan perpajakan, supervisi dan konsultasi, dan kelompok fungsional pemeriksa pajak. Kantor tersebut merupakan bagian dari Direktorat Jenderal Pajak dan memberikan pelayanan perpajakan kepada masyarakat baik yang telah terdaftar sebagai wajib pajak maupun belum. Karena lebih dari 80% pendapatan APBN dan APBN berasal dari pajak, kinerja KPP Pratama Semarang Barat sangat penting karena menentukan apakah negara memenuhi tujuan pendapatannya atau tidak.

Untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, KPP Pratama Semarang Barat berupaya untuk selalu meningkatkan kinerja SDM - nya, SDM memiliki kinerja yang baik jika mematuhi semua aturan yang telah ditetapkan dalam organisasi Direktorat Jenderal Pajak sesuai dengan peraturan Menteri

Keuangan No. 132 / PMK.01/2006 tentang Organisasi dan Tata Cara Kerja badan vertikal Direktorat Jenderal Pajak dan peraturan Menteri Keuangan No. 190 / PMK.01/2008 tentang pedoman penetapan evaluasi, penilaian, Kenaikan dan penurunan jabatan dan peringkat bagi stakeholder pelaksana di Kementerian Keuangan, yaitu menjadi sumber daya manusia yang berprestasi baik dengan memiliki pengetahuan, keahlian dan keahlian yang handal, profesional dan berdedikasi tinggi. Persentase penghasilan kena pajak yang lebih rendah merupakan fenomena kesenjangan di KPP Pratama Semarang Barat.

Tabel 1.1  
Target dan Realisasi Penerimaan Pajak

Tahun	Target	Realisasi	Persentase
2022	1.149.496.669.000	1.473.949.423.520	128,23%
2023	1.546.302.704.000	1.621.223.963.041	104,85%
2024	2.080.863.754.000	2.111.724.604.042	101,48%

Sumber: (KPP Pratama Semarang Barat, 2025).

Menurut data yang ditunjukkan pada tabel, proporsi penerimaan pajak tahun 2022 sebesar 128,23%. Sedangkan pada tahun 2023 turun menjadi 104,85% dan pada tahun 2024 turun lagi menjadi 101,48%. Mengingat penurunan penerimaan pajak, KPP Pratama Semarang Barat harus memaksimalkan efisiensi dengan meningkatkan fungsionalitas SDM-nya. Alasannya karena sumber daya manusia berperan penting dalam keberhasilan organisasi, dan tanggung jawab utama KPP adalah memungut pajak.

Tidak ada kemajuan dalam kinerja SDM tanpa menangani komponen kepemimpinan. Menurut Darojat, Haidah, dan Herlina (2024), kepemimpinan yang efektif sangat penting bagi organisasi untuk menjalankan operasinya dan mencapai tujuannya. Salah satu dari beberapa konsep dan gaya kepemimpinan adalah

kepemimpinan transformasional. Daripada hanya mengandalkan daya tarik emosional, seorang pemimpin yang mempraktikkan kepemimpinan transformasional bertujuan untuk meningkatkan kesadaran pengikutnya dan menginspirasi mereka untuk menjalankan tugas yang lebih besar dengan memohon kepada mereka untuk menjunjung tinggi cita-cita seperti kebebasan, keadilan, keseimbangan, perdamaian, dan kemanusiaan (Burns, 2018). Sebagai mentor dan motivator yang dapat memotivasi tim untuk mencapai potensi penuhnya, kepemimpinan transformasional memadukan peran bos dan mentor (Gurning, Widodo & Astuti, 2024). Berfokus pada keberhasilan jangka pendek dan pengembangan manusia dan perusahaan secara keseluruhan, para pemimpin transformasional melihat sumber daya manusia sebagai aset berharga yang perlu dipupuk (Deddy, 2022).

Mengkaji motivasi pencapaian lembaga merupakan langkah penting lainnya dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Menurut McClelland (2018), motivasi berprestasi adalah kekuatan pendorong yang mendorong individu untuk melampaui pencapaian masa lalunya sendiri dan pencapaian orang lain. Profesional sumber daya manusia dengan motivasi berprestasi tinggi disiplin diri dan termotivasi untuk bekerja keras untuk memenuhi atau melampaui harapan; akibatnya, mereka jarang membutuhkan manajemen mikro untuk menyelesaikan pekerjaan (Kurniasih, Bastian & Setiadi, 2023).

Ketika melihat bagaimana kepemimpinan transformatif dan motivasi sukses memengaruhi kinerja SDM, para peneliti menemukan temuan yang saling bertentangan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Darojat, Haidah, dan Herlina

(2024), kepemimpinan transformasional dan motivasi memiliki pengaruh yang baik terhadap kinerja staf. Hal ini sejalan dengan temuan Gurning, Widodo, dan Astuti (2024), yang menemukan bahwa ketika karyawan termotivasi, memiliki lingkungan kerja yang baik, dan mengalami kepemimpinan transformasional, ketiganya berkontribusi pada peningkatan kinerja. Namun penelitian lain (Baihaqi & Saifudin, 2021; Savira dkk, 2022; Yohana, Ridho & Malik, 2023) telah menunjukkan bahwa kinerja SDM tidak terpengaruh oleh kepemimpinan transformasional dan motivasi berprestasi.

Kita harus menyelesaikan kesenjangan penelitian. Untuk mengisi kekosongan penelitian, penelitian ini memasukkan karakteristik-karakteristik yang berkaitan dengan kepuasan kerja. Berdasarkan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kebahagiaan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, kami telah memasukkan faktor kepuasan kerja sebagai mediator (Amin, 2020; Siyapath dkk, 2024; Yeo & Sen, 2025; Putra, Dharmanegara & Amertha, 2024).

Ketika karyawan senang dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung memberikan segalanya untuk pekerjaan itu (Amin, 2020). Tingkat kepuasan kerja seorang pekerja adalah ukuran bagaimana perasaan mereka tentang pekerjaan mereka secara keseluruhan, termasuk bagaimana perasaan mereka tentang tantangan dan penghargaan dari tugas khusus mereka. Menurut Paparang, Areros, dan Tatimu (2021), ketika pekerja senang dengan pekerjaannya, mereka cenderung melakukan upaya yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Seseorang secara alami akan memberikan yang terbaik untuk menyelesaikan suatu tugas jika

hal itu membuatnya senang (Putri & Nawatmi, 2024). Pekerja yang pekerjaannya tidak memuaskan tidak akan memberikan segalanya untuk pekerjaan itu. Di sisi lain, menurut Larembulan (2022), produktivitas meningkat saat pekerja merasa puas.

Peneliti didorong untuk melakukan studi dengan judul berdasarkan fenomena gap dan kesenjangan penelitian saat ini. “Peningkatan Kinerja SDM Melalui Kepemimpinan Transformatif dan Motivasi Berprestasi dimediasi Kepuasan Kerja pada KPP Pratama Semarang Barat”.

### **1.2. Rumusan Masalah**

Rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu: bagaimana meningkatkan kinerja SDM melalui kepemimpinan transformasional dan motivasi berprestasi dimediasi kepuasan kerja pada KPP Pratama Semarang Barat?. Selanjutnya dirumuskan beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja SDM KPP Pratama Semarang Barat?
2. Bagaimana pengaruh motivasi berprestasi terhadap kepuasan kerja pada SDM KPP Pratama Semarang Barat?
3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja SDM KPP Pratama Semarang Barat?
4. Bagaimana pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja SDM KPP Pratama Semarang Barat?

5. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja SDM KPP Pratama Semarang Barat?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijelaskan, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengkaji bagaimana gaya kepemimpinan transformatif memengaruhi kepuasan di tempat kerja HR Kampus KPP Pratama Semarang Barat
2. Mengkaji hubungan antara motivasi berprestasi dan kepuasan di tempat kerja SDM Kampus KPP Pratama Semarang Barat
3. Kajian tentang bagaimana gaya kepemimpinan transformatif mempengaruhi outcome SDM Kampus KPP Pratama Semarang Barat
4. Penilaian Dampak Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Kampus KPP Pratama Semarang Barat
5. Mengkaji bagaimana kepuasan kerja mempengaruhi efektivitas SDM Kampus KPP Pratama Semarang Barat

### **1.4. Manfaat Penelitian**

#### **1.4.1. Manfaat Teoritis**

Referensi tambahan untuk memajukan penelitian, terutama yang berkaitan dengan peningkatan kinerja sumber daya manusia, harus disediakan oleh hasil penelitian ini.

#### **1.4.2. Manfaat Praktis**



Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara kepemimpinan transformasional, motivasi sukses, dan kepuasan kerja yang berkaitan dengan inisiatif peningkatan kinerja sumber daya manusia di KPP Pratama Semarang Barat.





## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Kinerja SDM**

Perusahaan dan organisasi sangat bergantung pada sumber daya manusia untuk mengelola, mengatur, dan menggunakan orang-orang mereka secara efektif untuk mencapai tujuan mereka. Salah satu elemen produksi potensial dunia nyata adalah sumber daya manusia. Faktor-faktor produksi yang merupakan manusia terlibat dalam kerja mental maupun fisik. Fokus organisasi pada peningkatan kinerja karyawan adalah pada optimalisasi sumber daya manusia. Dengan demikian, sumber daya manusia merupakan komponen krusial dalam mencapai kinerja yang tinggi (Prasetyo, 2022).

Kinerja individu adalah hasil akhir dari kewajiban mereka, yang didasarkan pada kemampuan mereka, tingkat usaha mereka, dan peluang yang diberikan kepada mereka. Pembahasan sebelumnya menunjukkan bahwa kinerja merupakan hasil akhir dari upaya individu untuk menyelesaikan tugas secara tepat waktu sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditentukan, dengan mempertimbangkan tingkat keahlian, tingkat tanggung jawab, dan sumber daya yang mereka miliki (Hasibuan, 2017). Menurut Mangkuprawira (2019), kinerja merupakan hasil akhir dari prosedur terencana yang telah ditentukan sebelumnya yang dilakukan oleh seorang individu atau kelompok dalam waktu dan lokasi tertentu. Kinerja sumber daya manusia yang baik, yang didefinisikan sebagai penyelesaian tugas yang dapat

diandalkan, sangat penting untuk kelancaran operasi organisasi dan pencapaian tujuan yang dinyatakan (Simamora, 2019).

Kinerja sumber daya manusia didefinisikan sebagai hasil akhir dari upaya organisasi untuk mencapai tujuan yang dinyatakan, menurut sejumlah ahli.

Menurut Rivai dan Sagala (2018) menyebutkan indikator kinerja SDM yaitu:

1. Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan pekerjaan dan pekerjaan yang di luar tujuan sama-sama termasuk dalam jumlah tenaga kerja.
2. Hasil proses kerja dan optimalisasi berkelanjutan merupakan komponen kualitas kerja.
3. Baik waktu penyelesaian yang sebenarnya maupun sikap ingin menyelesaikan sesuatu dengan cepat merupakan aspek ketepatan waktu.
4. Supervisi kepemimpinan mencakup tingkat intensitas dan kemanjuran supervisi tersebut.
5. Kerja sama antara rekan kerja dan supervisor adalah contoh hubungan karyawan.

### **2.1.2. Kepuasan Kerja**

Tingkat kepuasan kerja seseorang dapat didefinisikan sebagai sejauh mana dia menikmati melakukan tugas yang diberikan kepada mereka. Ketika ekspektasi seseorang dari pekerjaan mereka sebagian besar terpenuhi, biasanya mereka mengalami gelombang kepuasan dan kepuasan (Robbins & Judge, 2015). Kepuasan kerja didefinisikan oleh Sutrisno (2019) sebagai sikap karyawan terhadap pekerjaan

dalam kaitannya dengan aspek fisik dan psikologis, serta keadaan terkait pekerjaan, kolaborasi antar pekerja, dan insentif yang diperoleh di tempat kerja. Sejauh mana seseorang menikmati atau tidak menyukai pekerjaannya merupakan indikator yang baik dari kepuasan kerjanya. Ketika pekerja puas, itu terlihat dalam pandangan mereka tentang pekerjaan dan tantangan apa pun yang mungkin mereka hadapi (Handoko, 2017). Menurut Sudaryo dkk. (2018), kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai "sejauh mana seseorang mengalami emosi positif atau negatif sebagai akibat dari keterlibatan mereka dalam dan kinerja pekerjaan mereka."

Setelah meninjau beberapa definisi tersebut, jelaslah bahwa kepuasan kerja adalah perasaan puas atau gembira yang didapat seseorang dari pekerjaannya. Singkatnya, menemukan kepuasan dalam pekerjaan seseorang berasal dari keyakinan bahwa pekerjaan seseorang berkontribusi secara bermakna. Seberapa bahagia atau sedihnya perasaan SDM tentang pekerjaan mereka merupakan komponen kepuasan kerja.

Sumber daya manusia mengutamakan ukuran kepuasan kerja. Untuk alasan sederhana bahwa sumber daya manusia mengetahui betapa senangnya mereka dengan pekerjaan mereka berdasarkan indikator kepuasan kerja. Indikator kepuasan kerja mengungkapkan hal-hal sebagai berikut, seperti yang dikemukakan oleh Badriyah (2015):

1. Kepuasan atas upah yang diterima

Bagaimana sumber daya manusia puas dengan gaji mereka dan peningkatan kompensasi berbasis kinerja dikuantifikasi oleh faktor ini.

2. Kepuasan atas sistem promosi yang berlaku

Metrik ini menilai seberapa bahagia SDM dengan peluang promosi dan kebijaksanaan promosi. Keadilan dalam kebijakan promosi berarti bahwa semua karyawan yang bekerja keras memiliki kesempatan yang sama untuk naik tangga perusahaan.

### 3. Kepuasan atas *contingents rewards*

Di sini kita dapat melihat betapa bahagianya SDM dengan kompensasi berbasis kinerja yang mereka terima. Semua profesional sumber daya manusia ingin upaya karyawan mereka diakui dan diberi kompensasi yang adil atas nilai yang mereka berikan kepada perusahaan.

### 4. Kepuasan atas *operating prosedurs*

Metrik untuk mengukur kepuasan sehubungan dengan aturan dan peraturan di tempat kerja. Biokrasi dan beban kerja adalah dua contoh kebijakan dan proses di tempat kerja yang dapat berdampak negatif pada kebahagiaan kerja SDM.

### 5. Kepuasan atas *co-workers*

Di sini kita bisa melihat betapa bahagianya orang-orang dengan hubungannya dengan rekan kerja. Misalnya, memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja yang saling melengkapi satu sama lain dan bergaul dengan baik adalah salah satu contohnya.

## 2.1.3. Kepemimpinan Transformasional

Ada beberapa bukti bahwa paradigma kepemimpinan yang dikenal dengan kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan moral dan produktivitas di tempat kerja (Sulistyawati, Setyadi & Nawir, 2022). Gaya kepemimpinan yang

dikenal sebagai kepemimpinan transformasional menekankan pada penciptaan visi, perubahan budaya, dan transformasi perusahaan (Prasetyo, 2022). Melalui kombinasi kehangatan pribadi, stimulasi intelektual, dan pengaruh, para pemimpin transformasional menginspirasi pengikut mereka untuk mengutamakan kepentingan pribadi mereka demi tujuan organisasi (Robbins & Judge, 2015). Tujuan dari kepemimpinan transformasional adalah untuk menginspirasi pengikut untuk melampaui apa yang dituntut dari mereka dengan menanamkan rasa percaya diri, kebanggaan, kesetiaan, dan rasa hormat kepada pemimpin mereka (Suwatno, 2019).

Seorang pemimpin dengan keterampilan transformasional dapat membangkitkan, membangkitkan, dan memotivasi pengikut mereka untuk melakukan upaya tambahan untuk mencapai tujuan organisasi, dan mereka juga dapat mengubah persepsi pengikut mereka tentang kesulitan dengan menunjukkan kepada mereka cara-cara baru untuk melihat masalah lama.

Pidekso dan Harsiwi (2016:3) menyatakan bahwa karisma, inspirasi pemimpin, stimulasi intelektual, dan kepedulian individu merupakan empat ciri kepemimpinan transformatif.

#### 1. Karisma

Pemimpin bisnis harus menunjukkan kemampuan kepemimpinan dalam gaya kepemimpinan ini jika mereka ingin memberikan dampak yang baik pada sumber daya manusia dan mendapatkan apresiasi mereka. Selain itu, para eksekutif secara konsisten menjelaskan bagaimana visi dan tujuan organisasi

dapat diwujudkan, mendorong SDM untuk mengikuti aturan dengan hormat, dan memberikan setiap SDM kesempatan untuk bersinar.

## 2. Inspirasi pemimpin

Di sini, tugas seorang pemimpin adalah menginspirasi anggota departemen SDM mereka untuk mengikuti pedoman surat tersebut sehingga perusahaan dapat maju dengan percaya diri. Selanjutnya, pemimpin harus memiliki prinsip-prinsip organisasi yang luhur yang dapat menjadi motivasi dan inspirasi bagi departemen SDM. Tujuan yang jelas di sini adalah untuk meningkatkan moral dan produktivitas di antara sumber daya personel perusahaan.

## 3. Stimulasi Intelektual

Agar SDM dapat menjalankan tanggung jawabnya sesuai harapan, seorang pemimpin dalam situasi ini harus memberikan simulasi intelektual dengan membantu SDM dalam mengembangkan pendekatan inovatif terhadap masalah lama dan menginspirasi SDM untuk menghasilkan solusi yang lebih baik bagi perusahaan secara keseluruhan.

## 4. Pertimbangan Individu

Perlakuan adil seorang pemimpin terhadap semua sumber daya manusia menciptakan kesan perhatian individu terhadap sumber daya manusia. Dalam skenario ini, seorang pemimpin menunjukkan favoritisme dengan setiap SDM dengan memenuhi sifat, kemampuan, dan persyaratan unik mereka. Selain itu, adalah tanggung jawab pemimpin untuk memberikan pembinaan untuk mempengaruhi keyakinan, nilai, dan tindakan anggota tim dengan cara yang mendukung tujuan organisasi.



#### 2.1.4. Motivasi Berprestasi

Salah satu definisi motivasi berprestasi adalah "dorongan untuk sukses dengan mengatasi kesulitan dan memanfaatkan situasi saat ini sebaik-baiknya" (Damanik, 2020). Individu yang termotivasi berprestasi memiliki dorongan untuk berhasil dan menggunakan keinginan itu sebagai faktor pendorong untuk mengambil tindakan (Arvyaty, Maonde & Noho 2016). Menurut Schunk, Pintrich, dan Mecce (2018), motivasi berprestasi didefinisikan sebagai kekuatan yang membuat orang tetap terlibat dalam pengejaran yang akan mengarah pada pencapaian tujuan mereka. Kata "motivasi berprestasi" digunakan untuk menggambarkan dorongan internal untuk menjalankan suatu kegiatan sesuai dengan standar yang telah ditentukan dan mengejar pendekatan baru untuk mencapai tujuan yang ditetapkan (Sujadi, 2018).

Berdasarkan berbagai definisi yang diberikan, jelaslah bahwa motivasi berprestasi adalah dorongan internal yang mendorong orang untuk melakukan suatu tindakan dengan kemampuan terbaiknya, dalam waktu yang ditentukan, dengan tujuan untuk memenuhi atau melampaui tujuan tertentu.

Menurut McClelland (2018) indikator motivasi berprestasi sebagai berikut:

1. Memiliki tanggung jawab pribadi

Setiap orang harus sangat bangga dengan pekerjaan mereka dan mencoba yang terbaik untuk mencapai hasil yang diinginkan dalam segala hal yang mereka lakukan.

2. Berani mengambil dan memikul resiko



Orang-orang yang bermotivasi tinggi cenderung tidak menebak-nebak keputusan mereka dan lebih cenderung menghadapi konsekuensi dari pilihan mereka dengan percaya diri.

### 3. Memiliki tujuan yang realistik

Kemampuan seseorang untuk mencapai suatu tujuan, di antara faktor-faktor inheren dan eksternal lainnya, menentukan seberapa besar kemungkinan tujuan tersebut akan tercapai secara realistis.

### 4. Melakukan rencana kerja yang menyeluruh

Untuk mencapai tujuan tersebut, pertama-tama seseorang harus merencanakannya dengan baik, kemudian bekerja keras untuk mewujudkannya, dan terakhir, menolak untuk menyerah dengan mudah.

### 5. Memanfaatkan umpan balik yang kongkrit

Orang yang bermotivasi tinggi akan menggunakan setiap komentar positif sebagai peluang untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

## 2.2. Pengembangan Hipotesis

### 2.2.1. Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Terhadap Kepuasan Kerja

Untuk mencapai tujuan organisasi dan memiliki pengaruh pada orang-orang, pemimpin transformatif harus dapat menggabungkan intuisi, kreativitas, kepositifan, ketekunan, dan energi mereka dengan kepekaan (Lai et al., 2020). Pemimpin yang mempraktikkan kepemimpinan transformatif sering kali berfokus pada pengembangan bakat pengikut mereka. Dengan memberikan contoh

yang baik dan berbagi pandangan optimisnya dengan para pengikutnya, dia mendorong orang lain untuk melakukan hal yang sama (Bakker et al., 2023). Menurut Griemel, Kanbach, dan Chelaru (2023), kepemimpinan semacam ini memastikan bahwa pekerja senang dengan atasannya karena dia secara konsisten memotivasi, menginspirasi, dan memperhatikan minat khusus mereka. Hipotesis pertama yang ditawarkan berdasarkan bagian dari materi tersebut adalah sebagai berikut:

H<sub>1</sub> : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

#### **2.2.2. Pengaruh Motivasi Berprestasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Keinginan seseorang untuk berkolaborasi, bekerja secara efisien, dan mengintegrasikan semua usahanya untuk mencapai kepuasan didorong oleh motivasi berprestasi, yang merupakan faktor pendorong (Li, 2023). Karena motivasi berprestasi dapat menginspirasi pekerja untuk berusaha semaksimal mungkin, jelaslah bahwa motivasi memainkan peran penting dalam memutuskan bagaimana karyawan menangani situasi yang menantang di tempat kerja (Witte, Spinath & Ziegler, 2024). Di tempat kerja yang bermotivasi prestasi, pekerja tidak hanya didorong untuk melampaui apa yang dituntut secara eksplisit dari mereka, tetapi juga didorong untuk menemukan dan menggunakan potensi penuh mereka dalam mengejar pemenuhan pribadi (Peng & Zhang, 2024). Teori kedua adalah sebagai berikut, berdasarkan literatur yang telah disebutkan sebelumnya:

H<sub>2</sub> : Motivasi berprestasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

#### **2.2.3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja SDM**

Kemampuan seorang pemimpin untuk meramalkan masalah potensial dan memanfaatkan peluang untuk transformasi organisasi sangat penting untuk keberhasilan organisasi (Siyaphat et al., 2024). Pemimpin yang mampu mengubah pengikutnya menjadi individu tanpa pamrih yang mengutamakan kebutuhan organisasi di atas kebutuhan mereka sendiri dikenal sebagai pemimpin transformasional (Lorinkova & Perry, 2019). Menurut Hilton dkk. (2023), pemimpin transformasional memiliki kekuatan untuk menginspirasi pengikutnya untuk melampaui dan melampaui dengan menggunakan empat pilar kepemimpinan: pengaruh yang diidealkan, motivasi yang menginspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian yang dipersonalisasi. Ada bukti empiris yang menunjukkan bagaimana seorang pemimpin transformasional dapat mempengaruhi dan meningkatkan kinerja tugas anggota tim mereka (Lai et al., 2020). Teori ketiga adalah sebagai berikut, berdasarkan literatur yang telah disebutkan sebelumnya:

H<sub>3</sub> : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja SDM

#### **2.2.4. Pengaruh Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja SDM**

Menurut Putra, Darmanegara, dan Amertha (2024), orang yang memiliki motivasi berprestasi adalah orang yang berusaha untuk melampaui pencapaiannya sendiri dan pencapaian orang lain sebelumnya dengan penerapan upaya, pengendalian diri, dan keahlian yang maksimal. Menurut Witte, Spinath, dan Ziegler (2024), insentif itulah yang mendorong pekerja untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Karyawan dengan motivasi sukses tinggi disiplin diri dan tidak membutuhkan manajemen mikro yang konstan untuk mencapai tujuan mereka (Peng & Zhang, 2024). Akibatnya, mereka selalu mendorong diri mereka sendiri

untuk tampil lebih baik. Berikut ini adalah empat hipotesis yang diturunkan dari literatur tersebut di atas:

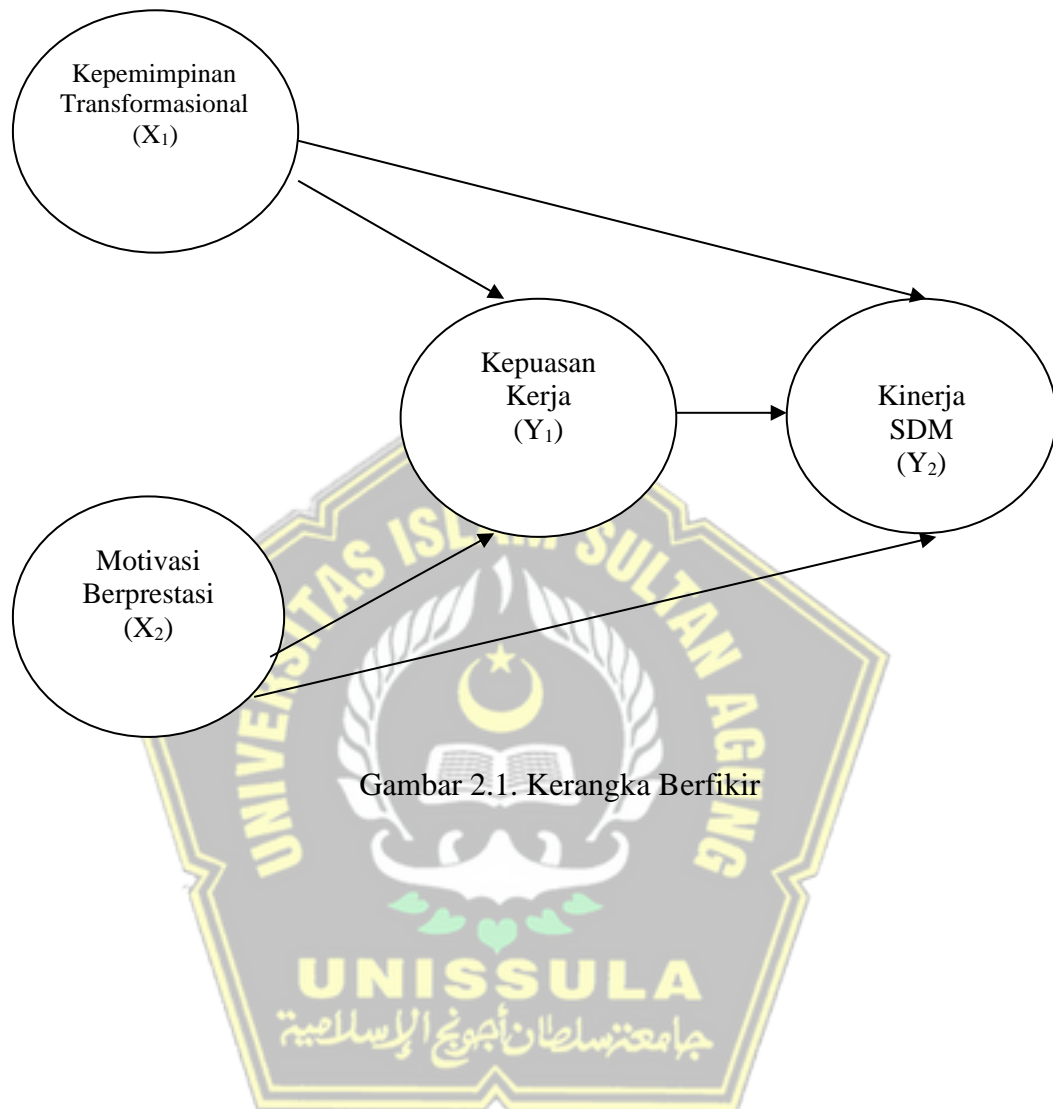
H<sub>4</sub> : Motivasi berprestasi berpengaruh positif terhadap kinerja SDM

#### **2.2.5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja SDM**

Bisnis, gaji, hubungan dengan rekan kerja, penempatan kerja, dan struktur organisasi merupakan faktor-faktor yang berkontribusi terhadap tingkat kepuasan kerja seorang karyawan (Putra, Dharmanegara & Amertha, 2024). Ketika pekerja senang dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung mengerahkan upaya terbaik mereka dan menyelesaikan proyek tepat waktu (Amin, 2020). Pekerja yang termotivasi lebih cenderung menyelesaikan pekerjaan mereka secara efisien dan sesuai jadwal ketika mereka menyukai atau puas dengan pekerjaan mereka. Kinerja karyawan berbanding lurus dengan tingkat kepuasan kerja mereka (Yeo & Sen, 2025). Berikut adalah teori kelima, yang didasarkan pada beberapa literatur yang disebutkan sebelumnya:

H<sub>5</sub> : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja SDM

### 2.3. Kerangka Konseptual



Gambar 2.1. Kerangka Berfikir

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Data penelitian kuantitatif yang dikumpulkan melalui survei menjadi dasar penelitian ini. Untuk mendapatkan data yang lebih tepat, survei menggunakan kuisioner dengan pertanyaan yang telah ditentukan dan dikirimkan kepada peserta (Sugiyono, 2018). Menurut Arikunto (2018), penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian penjelas, yang berupaya menetapkan adanya sebab dan akibat serta korelasi antar variabel yang diteliti. Di KPP Pratama Semarang Barat, kami akan melakukan studi penjelas untuk melihat apakah hipotesis kami tentang bagaimana kepemimpinan transformasional dan motivasi berprestasi memediasi kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja SDM.

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

##### **3.2.1. Populasi**

Menurut Sugiyono (2018), peneliti mempelajari benda atau orang dengan atribut dan karakteristik tertentu untuk sampai pada kesimpulan tentang populasi tersebut. Dalam penelitian ini, total 104 orang yang dipekerjakan oleh KPP Pratama Semarang Barat pada tahun 2025 merupakan populasi.

##### **3.2.2. Sampel**

Sampel mencerminkan populasi baik dari segi ukuran maupun komposisi (Sugiyono, 2018). Menurut Sugiyono (2018), penelitian ini menggunakan complete



sampling, yaitu pendekatan sampling yang ukuran sampelnya sama dengan populasi. Untuk diketahui, pada tahun 2025 populasinya sama dengan sampel 104 pekerja KPP Pratama Semarang Barat.

### 3.3. Definisi Operasional

Tabel 3.1  
Definisi Operasional

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
1	Kepemimpinan transformasional	kepemimpinan yang mempengaruhi SDM hingga membuat SDM merasa sebuah rasa percaya diri, bangga, loyalitas dan rasa hormat kepada pimpinannya dan juga memiliki motivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan	1. Karisma 2. Inspirasi kepemimpinan 3. Stimulasi intelektual 4. Pertimbangan individu (Pidekso & Harsiwi, 2016)	Likert 1 - 5
2	Motivasi berprestasi	suatu kondisi, dorongan, keinginan pada diri individu yang menjadi penggerak untuk melakukan suatu aktivitas/kegiatan dengan sebaik, secepat dan seefisien mungkin serta berusaha mencapai standar prestasi yang telah ditentukan sebelumnya	1. Memiliki tanggung jawab pribadi 2. Berani mengambil dan memikul resiko 3. Melakukan rencana kerja yang menyeluruh 4. Memanfaatkan umpan balik yang kongkrit (McClelland, 2018)	Likert 1 - 5
3	Kepuasan kerja	perasaan tentang menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai pekerjaan berdasarkan atas harapan yang diberikan oleh instansi ataupun sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya	1. Kepuasan atas upah yang diterima 2. Kepuasan atas sistem promosi yang berlaku 3. Kepuasan atas <i>contingents rewards</i> 4. Kepuasan atas <i>operating prosedurs</i> 5. Kepuasan atas <i>co-workers</i> (Badriyah, 2015)	Likert 1 - 5
4	Kinerja SDM	hasil kerja yang dilakukan oleh SDM di KPP Pratama Semarang Barat agar tercapai tujuan yang diinginkan suatu organisasi	1. Kuantitas kerja 2. Kualitas kerja 3. Ketepatan waktu 4. Hubungan antar pegawai (Rivai & Sagala, 2018)	Likert 1 - 5

### 3.4. Teknik Pengumpulan Data



### 3.4.1. Jenis Data

#### 1. Data Primer

Informasi yang dikumpulkan dari sumber primer, seperti orang itu sendiri; data ini dapat berbentuk transkrip wawancara, tanggapan survei, atau bahkan catatan perusahaan (Umar, 2018). Kuisisioner tentang kepemimpinan transformasional, motivasi berprestasi, kepuasan kerja, dan kinerja SDM menjadi data utama yang digunakan dalam penelitian ini.

#### 2. Data Sekunder

Peneliti mengandalkan sumber sekunder, seperti buku, literatur, dan artikel online, untuk mengumpulkan data mereka. Atau informasi yang berasal dari sumber sekunder daripada sumber primer. Meskipun demikian, temuan tersebut menguatkan diskusi penelitian (Sugiyono, 2018). Inilah sebabnya mengapa penting untuk memiliki akses ke berbagai sumber daya, seperti buku dan basis data, yang dapat digunakan untuk mengevaluasi studi sebelumnya tentang subjek tersebut.

### 3.4.2. Teknik Pengumpulan Data

Instrumen penelitian berupa survei, dengan penilaian kinerja masing-masing responden menggunakan skala Likert. Pandangan, sikap, dan persepsi individu atau kelompok tentang gejala sosial dapat dipelajari dengan menggunakan skala Likert (Sugiyono, 2018). Gejala sosial ini dikenal sebagai variabel penelitian karena telah didefinisikan oleh para peneliti. Setelah itu, indikator variabel diturunkan dari variabel yang diukur. Dengan cara ini, indikator—yang dapat berbentuk pernyataan atau pertanyaan—dapat menjadi batu loncatan untuk pengembangan item instrumen. Untuk analisis kuantitatif, tanggapan dievaluasi

pada skala likert yang berkisar dari sangat positif hingga sangat negatif untuk setiap item instrumen (Sugiyono, 2018). Ini adalah penjelasan skala Likert dari 1 sampai 5:

1. Nilai 5 menjawab Sangat Setuju (SS)
2. Nilai 4 menjawab Setuju (S)
3. Nilai 3 menjawab Kurang Setuju (KS)
4. Nilai 2 menjawab Tidak Setuju (TS)
5. Nilai 1 menjawab Sangat Tidak Setuju (STS)

### **3.5. Analisis Data**

#### **3.5.1. Statistik Deskriptif**

Analisis deskriptif adalah analisis yang berfokus pada evolusi suatu keadaan dan memberikan gambaran umum tentang objek kajian untuk memberikan wawasan tentang kondisi tersebut (Umar, 2014). Variabel penelitian dapat lebih dipahami dengan penggunaan tes ini. Gagasan umum tentang demografi responden penelitian dapat diperoleh dari statistik deskriptif, yang bertujuan untuk menjelaskan distribusi perilaku data sampel. Informasi demografis berikut disertakan: jenis kelamin, usia, jenis perusahaan, upaya sebelumnya, dan pendidikan terakhir.

Proses menganalisis perhitungan deskriptif dan mengklasifikasikan variabel ke dalam kategori yang sesuai sebelum mengungkapkannya dalam frasa. Menurut Sudjana (2005), metode berikut digunakan untuk menetapkan tingkat kriteria fluktuasi variabel penelitian:

1. Skor tertinggi harus ditentukan.
2. Mengidentifikasi lantai
3. Untuk menentukan rentang, ambil skor tertinggi dan kurangi dari skor terendah.
4. Untuk mendapatkan interval kelas, ambil rentang ditambah respons terendah dan bagi dengan kumpulan jawaban tertinggi. Ini akan memberi Anda intervalnya.
5. Tentukan tingkat kriteria.

Dalam penelitian ini, respon responden terhadap variabel penelitian dikategorikan menjadi tiga tingkatan: tinggi, sedang, dan rendah. Mengalikan skor maksimum dengan jumlah total item pertanyaan untuk setiap variabel menghasilkan frekuensi dan intensitas setiap kondisi, yang kemudian diklasifikasikan sebagai rendah, sedang, atau tinggi.

### **3.5.2. *Structural Equation Model (SEM)***

Strategi analitik Structural Equation Model (SEM) yang menggunakan Partial Least Square (PLS) dengan bantuan SmartPLS versi 4.0 digunakan untuk analisis data. Menurut Ghazali dan Latan (2015), PLS adalah analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang dapat menilai model pengukuran (Model Luar) dan model struktural (Model Dalam) secara bersamaan. Ada banyak langkah dalam prosedur analisis PLS-SEM yang digariskan oleh teori tersebut:

1. Analisis Outer Model (Model Pengukuran)

Tujuan dari analisis model luar, juga dikenal sebagai analisis pengukuran, adalah untuk menggambarkan hubungan antara variabel manifes (indikator) dan

variabel laten untuk menjamin bahwa pengukuran tersebut memungkinkan, valid, dan dapat dipercaya. Ghazali dan Latan (2015) menyatakan bahwa metode MTMM (Multi Trait-Multi Method) dapat digunakan untuk mengevaluasi model pengukuran dengan menggunakan analisis faktor konfirmatori dengan menguji validitas konvergen dan validitas diskriminan. Ketergantungan yang dihitung menggunakan Cronbach's alpha dan composite.

a. Uji Validitas

1) *Convergent Validity*

Faktor pemuatan terstandarisasi, yang menunjukkan kekuatan korelasi antara setiap indikator (item) dan konstraknya, memberikan wawasan tentang hubungan antara skor item / komponen dan skor konstruk; ini, pada gilirannya, memungkinkan evaluasi validitas konvergen. Ini dianggap sebagai tingkat korelasi yang tinggi ketika ukuran reflektif individu lebih dari 0,70 dengan konstruk yang akan dinilai. Meskipun demikian, nilai pemuatan luar antara 0,50 dan 0,60 dianggap berada dalam rentang yang dapat diterima (Ghozali & Latan, 2015).

Nilai AVE, yang merupakan singkatan dari pemuatan luar indikator dan rata-rata varian yang diekstraksi, juga dapat digunakan untuk menentukan validitas konvergen. Indikator dengan validitas konvergen yang sangat baik dalam suatu model adalah indikator yang kuadrat dari varian rata-rata yang diekstraksi (Ave) lebih dari 0,50; ini juga berarti

bahwa, rata-rata, konstruk menjelaskan lebih dari 50% variasi indikator (Abdillah & Jogiyanto, 2016).

## 2) *Discriminant Validity*

Untuk menentukan validitas diskriminan, peneliti melihat korelasi antara berbagai indikator dan konstruksi dalam model pengukuran reflektif. Dengan membandingkan nilai pemuatan pada konstruk yang ditargetkan dengan nilai lain, Anda dapat menentukan apakah konstruk tersebut memiliki diskriminan yang sesuai (Ghozali & Latan, 2015).

Cara lain untuk memeriksa validitas diskriminan adalah dengan membandingkan akar kuadrat dari AVE. Menurut Abdullah dan Jogiyanto (2016), suatu model dianggap memiliki validitas diskriminan yang sangat baik jika akar Ave untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya. Kriteria ini sering disebut sebagai kriteria Fornell dan Locker.

## b. Uji Reliabilitas

### 1) *Composite Reliability*

Ketergantungan komposit berusaha untuk mengkuantifikasi sebuah konstruksi yang komponen terlihatnya adalah koefisien dari variabel laten. Menurut Ghozali dan Latan (2015), suatu produk dianggap andal jika nilai reliabilitas kompositnya lebih dari 0,7.

### 2) *Cronbach's Alpha*

Untuk membuat temuan reliabilitas komposit lebih solid, alpha Cronbach digunakan. Ghazali dan Latan (2015) menyatakan bahwa nilai alfa cronbach lebih besar dari 0,7 diprediksi.

## 2. Analisis Inner Model (*Model Struktural*)

Tujuan analisis model struktural atau model dalam adalah untuk meramalkan sifat hubungan sebab akibat yang ada antara variabel laten. Metode untuk menilai pengujian model struktural meliputi:

### a. R-Square

Menemukan nilai Kuadrat-R membantu menentukan seberapa besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel dependen. Nilai R-Square yang digunakan untuk klasifikasi adalah 0,67 untuk kuat, 0,33 untuk menengah, dan 0,19 untuk lemah (Ghozali & Latan, 2015).

### b. F-Square

Untuk mengetahui seberapa besar dampak faktor eksternal (pengaruh) terhadap variabel internal (terpengaruh), peneliti menggunakan uji F-Square. Evaluasi model terstruktur juga dapat menggunakan ukuran efek atau nilai F-Square. Sejauh mana satu variabel tersembunyi mempengaruhi variabel lain di bawah radar. Menurut Ghazali dan Latan (2015), nilai kuadrat-F adalah 0,02 untuk ukuran sampel kecil, 0,15 untuk ukuran sampel sedang, dan 0,35 untuk ukuran sampel besar.

### c. *Goodness of Fit* (GoF)



jalankan untuk memverifikasi kinerja model secara keseluruhan. Sebagai metrik terpadu, GoF menilai seberapa baik model dalam dan luar, serta model pengukuran dan struktural, bekerja sama (Ghozali & Latan, 2015).

Tabel 3.2  
*Rule of Thumb Evaluasi Goodness of Fit Model*

Kriteria	<i>Rule of Thumb</i>	Keterangan
SRMR	< 0,10	Model Fit
d_ULS	< 95%	Model Fit
d_G	< 95%	Model Fit
Chi-Square	> 0,05	Model Fit
NFI	> 0,90	Model Fit

Sumber: (Ghozali & Latan, 2015)

d. Pengujian Hipotesis

1) Pengaruh langsung

Pengujian hipotesis menggunakan structural equation modelling dengan memanfaatkan smartpls dan analisis bootstrap. Selain memvalidasi teori, model komprehensif ini juga mengungkapkan apakah ada korelasi antara variabel laten. Selama pengujian hipotesis, dimungkinkan untuk melihat nilai probabilitas (PValue) kurang dari 0,05. Selain itu, dengan membandingkan nilai-t statistik dengan nilai tabel-t, seseorang dapat mengamati dampak tingkat signifikan antar variabel. Dalam penelitian ini, yang menggunakan alpha 5%, nilai t-table adalah 1,96. Jika nilai-t statistik lebih besar dari nilai tabel-t, yaitu 1.96, maka efeknya signifikan (Ghozali & Latan, 2015).

2) Pengaruh tidak langsung (efek mediasi)

Seperti yang dapat kita lihat dari Nilai-P, efek tidak langsung sangat



membantu untuk menguji hipotesis mediasi hubungan antara dua variabel: variabel yang mempengaruhi (eksogen) dan variabel yang terpengaruh (endogen). Analisis efek tidak langsung mengikuti aturan tertentu, salah satunya adalah hasil yang signifikan (efek tidak langsung) ditunjukkan jika nilai  $p$  kurang dari 0,05. Ini berarti bahwa variabel intervensi "berperan" dalam memediasi hubungan antara variabel eksogen dan endogen. Menurut Ghozali dan Latan (2015), jika Nilai  $P$  lebih dari 0,05 berarti dampaknya langsung dan variabel intervening "tidak berperan" dalam memediasi keterkaitan antara variabel eksogen dan endogen.



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Gambaran Umum Responden

Karyawan KPP Pratama Semarang Barat menjadi subjek penelitian ini. Fitur-fitur berikut dilaporkan oleh 104 responden terhadap data yang dikumpulkan melalui survei online yang dikelola menggunakan Google Formulir dan dibagikan melalui WhatsApp antara 25 Juli 2025 dan 21 Agustus 2025:

Tabel 4.1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Keterangan	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	62	59,6
	Perempuan	42	40,4
	<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100</b>
Usia	21 – 30 tahun	31	29,8
	31 – 40 tahun	49	47,1
	41 – 50 tahun	18	17,3
	>50 tahun	6	5,8
	<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100</b>
Pekerjaan	SMA sederajat	1	1,0
	Diploma (I/II/III)	20	19,2
	S1/DIV	69	66,3
	S2	14	13,5
	<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100</b>
Masa kerja	1 – 5 tahun	15	14,4
	6 – 10 tahun	61	58,7
	>10 tahun	28	26,9
	<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100</b>

Berdasarkan karakteristik jenis kelamin dari 104 SDM KPP Pratama Semarang Barat diketahui sebanyak 59,6% adalah laki-laki, ini menunjukkan bahwa mayoritas SDM didominasi oleh laki-laki, meskipun baik laki-laki maupun perempuan memiliki peran yang sama pentingnya dalam mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi.

Karakteristik usia menunjukkan sebanyak 47,1% SDM KPP Pratama Semarang Barat berusia 31 – 40 tahun, usia ini merupakan usia dewasa dan produktif. Kelompok usia ini sering kali memiliki pengalaman kerja praktis yang lebih matang, etika kerja yang konsisten, dan stabilitas emosional, yang membantu dalam pengambilan keputusan dan penanganan tekanan kerja.

Karakteristik pendidikan diketahui sebanyak 66,3% SDM KPP Pratama Semarang Barat adalah S1, ini menunjukkan bahwa SDM memiliki tingkat pendidikan yang tinggi. Pendidikan tinggi melatih SDM untuk mengasah keahlian teknis dan manajerial, serta memperluas wawasan, yang sangat bermanfaat dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan.

Karakteristik masa kerja menunjukkan sebanyak 58,7% SDM KPP Pratama Semarang Barat dengan masa kerja 6 – 10 tahun, SDM pada rentang masa kerja ini sudah memiliki pengalaman yang cukup untuk memahami operasional, prosedur kerja, dan budaya organisasi yang ada di KPP Pratama Semarang Barat.

#### **4.2. Deskripsi Variabel**

Analisis deskriptif bertujuan untuk mengetahui tanggapan responden terhadap masing-masing pertanyaan yang diajukan. Dalam hal ini analisis deskriptif menjelaskan tanggapan para responden terhadap pertanyaan yang diajukan masing-masing variabel kepemimpinan transformasional, motivasi berprestasi, kepuasan kerja dan kinerja SDM. Untuk mengetahui tanggapan responden terhadap masing-masing variabel, maka dalam penelitian ini

dikelompokan dalam satu katagori skor dengan menggunakan rentang skala dengan rumus sebagai berikut (Umar, 2017):

$$RS : \frac{TT - TR}{Skala}$$

Keterangan

RS : Rentang Skala

TR : Skor Terendah (1)

TT : Skor Tertinggi (5)

Berdasarkan rumus diatas, maka rentang skala dapat dihitung:

$$RS : \frac{5 - 1}{3}$$

$$RS : 1,3$$

Dengan demikian nilai interval dapat dijelaskan sebagai berikut:

Rendah : 1 – 2,33

Sedang : 2,34 – 3,67

Tinggi : 3,68 – 5,0

#### 4.2.1. Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional

Tabel 4.2 Deskripsi Kepemimpinan Transformasional

Kode	Indikator	STS	TS	CS	S	SS	Mean	Kriteria
KT1	Karisma	1	2	9	54	38	4,21	Tinggi
KT2	Inspirasi pimpinan	1	2	12	56	33	4,13	Tinggi
KT3	Stimulasi intelektual	1	1	12	51	39	4,21	Tinggi
KT4	Pertimbangan individu	2	2	13	47	40	4,16	Tinggi
<b>Rata-rata</b>							<b>4,18</b>	<b>Tinggi</b>

Berdasarkan tabel 4.2, menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai kepemimpinan transformasional memiliki nilai rata-rata 4,18 (tinggi) yang menandakan rata-rata responden memberikan tanggapan setuju terhadap pernyataan pada kuesioner, hal ini menunjukkan bahwa KPP Pratama Semarang Barat

memiliki kepemimpinan transformasional yang tinggi. Tanggapan responden terkait karisma dan stimulasi intelektual menjadi indikator tertinggi dengan nilai *mean* masing-masing sebesar 4,21 (tinggi). Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan KPP Pratama Semarang Barat memiliki wibawa dan menjadi panutan serta mendorong SDM untuk berpikir kreatif, inovatif, dan mencari solusi atas masalah yang dihadapi. Kemudian tanggapan mengenai inspirasi pimpinan memperoleh nilai *mean* sebesar 4,13 (tinggi) menjadi indikator terendah dalam variabel ini. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan KPP Pratama Semarang Barat mampu menginspirasi SDM untuk mencapai tujuan organisasi.

#### 4.2.2. Deskripsi Variabel Motivasi Berprestasi

Tabel 4.3 Deskripsi Motivasi Berprestasi

Kode	Indikator	STS	TS	CS	S	SS	Mean	Kriteria
MB1	Memiliki tanggung jawab pribadi	1	0	2	48	53	4,46	Tinggi
MB2	Berani mengambil dan memikul resiko	1	2	8	55	38	4,22	Tinggi
MB3	Melakukan rencana kerja yang menyeluruh	1	1	2	49	51	4,42	Tinggi
MB4	Memanfaatkan umpan balik yang kongkrit	2	2	7	45	48	4,30	Tinggi
<b>Rata-rata</b>							<b>4,35</b>	<b>Tinggi</b>

Tabel 4.3 mengungkapkan bahwa, rata-rata, responden menilai motivasi berprestasi sebagai kuat, dengan skor 4,35. Artinya, mayoritas responden setuju dengan pernyataan tersebut. Sumber Daya Manusia di KPP Pratama Semarang Barat jelas sangat berorientasi pada tujuan. Dengan skor rata-rata 4,46 (tinggi), jawaban responden tentang bertanggung jawab atas tindakan seseorang muncul sebagai indikasi utama. Hal ini menunjukkan bahwa SDM KPP Pratama Semarang Barat menjalankan tugasnya. Setelah itu, indikasi terendah dalam variabel ini

menjadi reaksi mengenai keberanian untuk mengambil dan menanggung risiko, yang memiliki nilai rata-rata 4,22 (Tinggi). Hal ini mencontohkan semangat berani mengambil risiko dari SDM KPP Pratama Semarang Barat.

#### 4.2.3. Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja

Tabel 4.4 Deskripsi Kepuasan Kerja

Kode	Indikator	STS	TS	CS	S	SS	Mean	Kriteria
KK1	Kepuasan atas upah yang diterima	0	6	12	44	42	4,17	Tinggi
KK2	Kepuasan atas sistem promosi yang berlaku	1	4	15	42	42	4,15	Tinggi
KK3	Kepuasan atas <i>contingents rewards</i>	1	1	12	48	42	4,24	Tinggi
KK4	Kepuasan atas <i>operating prosedur</i>	1	4	18	47	34	4,05	Tinggi
KK5	Kepuasan atas <i>co-workers</i>	2	3	11	44	44	4,20	Tinggi
<b>Rata-rata</b>							<b>4,16</b>	<b>Tinggi</b>

Hasil survei mengungkapkan bahwa sebagian besar orang merasa puas dengan pekerjaannya, dengan skor rata-rata 4,16 (tinggi) pada kategori kepuasan (Tabel 4.4). Sumber Daya Manusia di KPP Pratama Semarang Barat jelas senang dengan pekerjaannya. Tanggapan responden terkait kepuasan atas *contingents rewards* menjadi indikator tertinggi dengan nilai *mean* 4,24 (tinggi). Hal ini menunjukkan bahwa SDM KPP Pratama Semarang Barat mendapatkan penghargaan atas prestasi yang diraihinya. Kemudian tanggapan mengenai kepuasan atas *operating prosedur* memperoleh nilai *mean* sebesar 4,05 (tinggi) menjadi indikator terendah dalam variabel ini. Hal ini menunjukkan bahwa peraturan-peraturan yang diterapkan di unit kerja KPP Pratama Semarang Barat tidak memberatkan SDM.



#### 4.2.4. Deskripsi Variabel Kinerja SDM

Tabel 4.5 Deskripsi Kinerja SDM

Kode	Indikator	STS	TS	CS	S	SS	Mean	Kriteria
KSDM1	Kuantitas kerja	1	2	3	48	50	4,38	Tinggi
KSDM2	Kualitas kerja	1	4	8	49	42	4,22	Tinggi
KSDM3	Ketepatan waktu	0	4	5	51	44	4,30	Tinggi
KSDM4	Hubungan antar pegawai	2	2	12	41	47	4,24	Tinggi
<b>Rata-rata</b>							<b>4,29</b>	<b>Tinggi</b>

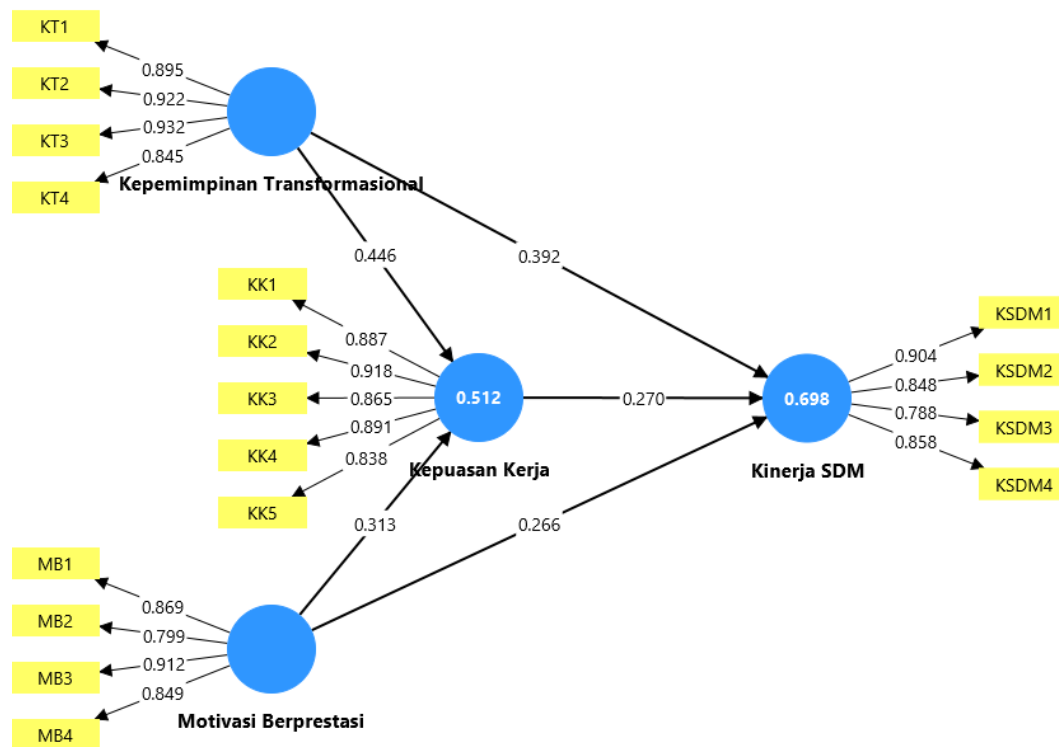
Berdasarkan Tabel 4.5, SDM KPP Pratama Semarang Barat memiliki kinerja yang tinggi, dengan rata-rata respon dari responden sebesar 4,29 (tinggi), menunjukkan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan pada kuisioner tersebut. Dengan skor rata-rata 4,38 (tinggi), komentar yang berkaitan dengan jumlah tenaga kerja adalah yang paling indikatif. Hal ini menunjukkan bahwa SDM KPP Pratama Semarang Barat dapat bekerja sesuai target yang ditentukan. Kemudian tanggapan mengenai kualitas kerja memperoleh nilai *mean* sebesar 4,22 (tinggi) menjadi indikator terendah dalam variabel ini. Hal ini menunjukkan bahwa SDM KPP Pratama Semarang Barat dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik, benar dan sesuai mekanisme.

### 4.3. Analisis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM)

#### 4.1.1. Evaluasi *Outer Model*

Salah satu cara untuk menguji hubungan antara variabel laten dan manifes adalah dengan menguji model luar, yang juga dikenal sebagai model pengukuran. Contoh model program PLS yang dicoba adalah sebagai berikut:





Gambar 4.1. Outer Model (Measurement Model)

Berdasarkan gambar diatas, berikut ini dijelaskan hasil validitas dan reliabilitas yang telah diproses melalui PLS-SEM algoritm:

### 1. Convergen Validity

Nilai pembebanan luar digunakan untuk menetapkan validitas konvergensi. Agar valid, sebuah indikator harus memiliki nilai pembebanan luar sebesar 0,7 atau lebih, yang menunjukkan korelasi yang kuat dengan konstruksi yang diukurnya dan kontribusi yang substansial untuk menjelaskan konstruksi tersebut. Hasilnya bisa dilihat di sini:

Tabel 4.6 Evaluasi Loading Factor

Variabel	Indikator	Original sampel (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistik	P values
Kepuasan Kerja	KK1	0.887	0.888	0.023	37.818	0.000
	KK2	0.918	0.917	0.020	46.327	0.000
	KK3	0.865	0.860	0.041	20.848	0.000
	KK4	0.891	0.888	0.034	26.138	0.000

Variabel	Indikator	Original sampel (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistik	P values
Kinerja SDM	KK5	0.838	0.837	0.043	19.298	0.000
	KSDM1	0.904	0.902	0.026	35.188	0.000
	KSDM2	0.848	0.843	0.045	18.779	0.000
	KSDM3	0.788	0.784	0.073	10.845	0.000
	KSDM4	0.858	0.858	0.035	24.178	0.000
Kepemimpinan Transformasional	KT1	0.895	0.890	0.039	23.182	0.000
	KT2	0.922	0.919	0.022	41.989	0.000
	KT3	0.932	0.929	0.020	46.735	0.000
	KT4	0.845	0.846	0.045	18.870	0.000
Motivasi Berprestasi	MB1	0.869	0.855	0.061	14.365	0.000
	MB2	0.799	0.783	0.078	10.187	0.000
	MB3	0.912	0.909	0.028	32.889	0.000
	MB4	0.849	0.853	0.039	21.812	0.000

Nilai faktor pembebanan yang lebih besar dari 0,70 ditunjukkan pada tabel di atas, yang menampilkan hasil perhitungan faktor pembebanan. Berdasarkan hasil tersebut, tampaknya semua indikator tersebut dapat diandalkan untuk menilai variabel tersembunyi.

## 2. *Discriminan Validity*

Agar dianggap valid secara diskriminatif, suatu indikator harus memiliki nilai pembebanan silang tertinggi pada variabelnya sendiri relatif terhadap semua variabel lainnya.

Tabel 4.7 Nilai *Cross Loading*

Indikator	Variabel			
	Kepemimpinan Transformasional	Kepuasan Kerja	Kinerja SDM	Motivasi Berprestasi
KK1	0.558	0.887	0.650	0.522
KK2	0.640	0.918	0.632	0.606
KK3	0.631	0.865	0.618	0.601
KK4	0.576	0.891	0.591	0.591
KK5	0.615	0.838	0.650	0.569
KSDM1	0.760	0.669	0.904	0.681
KSDM2	0.611	0.652	0.848	0.577
KSDM3	0.578	0.481	0.788	0.662
KSDM4	0.699	0.615	0.858	0.619

Indikator	Variabel			
	Kepemimpinan Transformasional	Kepuasan Kerja	Kinerja SDM	Motivasi Berprestasi
KT1	0.895	0.582	0.655	0.705
KT2	0.922	0.603	0.711	0.657
KT3	0.932	0.648	0.706	0.708
KT4	0.845	0.633	0.737	0.701
MB1	0.631	0.476	0.563	0.869
MB2	0.617	0.533	0.515	0.799
MB3	0.721	0.604	0.723	0.912
MB4	0.668	0.621	0.719	0.849

Setiap indikator variabel penelitian memiliki nilai cross loading tertinggi pada variabel yang dibuatnya relatif terhadap nilai cross loading pada variabel lain, seperti terlihat pada tabel data di atas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator yang digunakan untuk membuat variabel dalam penelitian ini memiliki validitas diskriminan yang kuat. Nilai varian rata-rata yang diekstraksi (AVE) untuk setiap indikator yang harus lebih dari 0,5 untuk model yang layak adalah cara lain untuk menilai validitas diskriminan, selain memeriksa nilai pembebanan silang.

Tabel 4.8 *Average Variance Extracted (AVE)*

No	Variabel	AVE	Keterangan
1	Kepemimpinan Transformasional	0.808	Valid
2	Kepuasan Kerja	0.775	Valid
3	Kinerja SDM	0.723	Valid
4	Motivasi Berprestasi	0.737	Valid

Berdasarkan tabel di atas, nilai AVE pada variabel kepemimpinan transformasional (0,808), kepuasan kerja (0,775), kinerja SDM (0,723) dan motivasi berprestasi (0,737) >0,5 sehingga *discriminant validity* terpenuhi. Metode lain yang digunakan untuk menilai *discriminant validity* adalah *Fornell Larcker Criterion* dengan membandingkan akar AVE setiap konstruk.

Tabel 4.9 *Fornell Larckel Criterion*

Variabel	KT	KK	KSDM	MB
Kepemimpinan Transformasional	0.899			
Kepuasan Kerja	0.687	0.880		
Kinerja SDM	0.783	0.714	0.850	
Motivasi Berprestasi	0.722	0.657	0.746	0.858

Berdasarkan tabel di atas, nilai *fornel larcker criterion* masing-masing variabel yaitu kepemimpinan transformasional (0,899), kepuasan kerja (0,880), kinerja SDM (0,850) dan motivasi berprestasi (0,858) lebih besar dibandingkan dengan variabel lain yang ada di bawahnya sehingga diskriminan validitasnya terpenuhi.

### 3. Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam PLS dapat menggunakan *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha* yang disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.10 *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha*

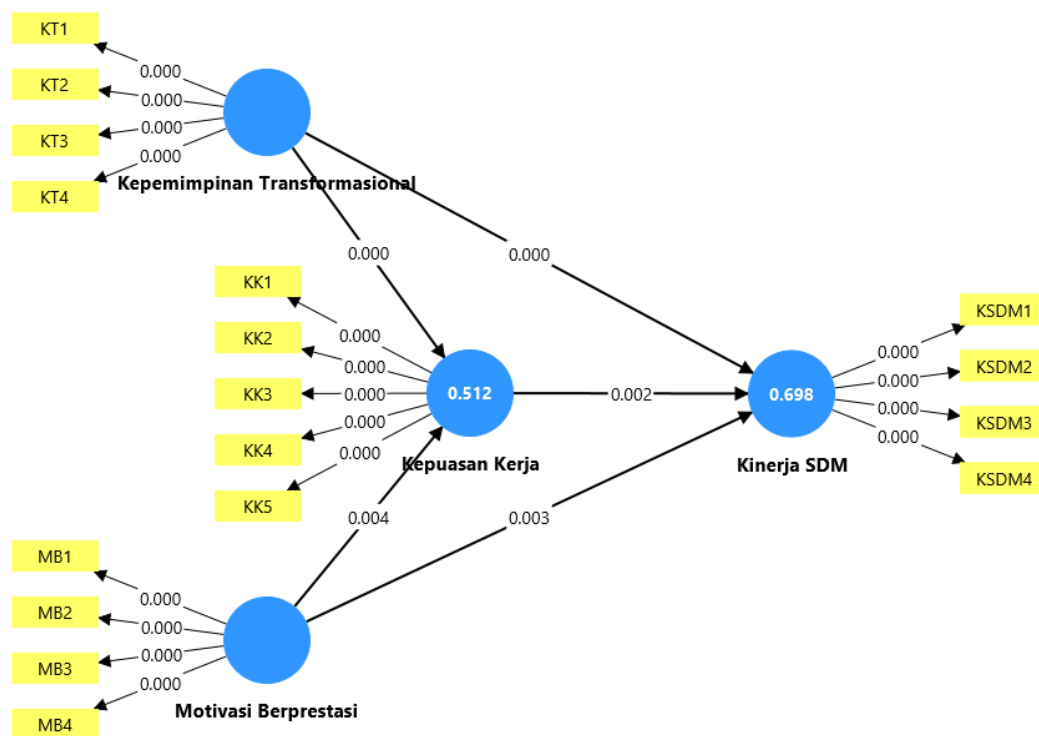
Variabel	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0.921	0.921	Reliabel
Kepuasan Kerja	0.928	0.927	Reliabel
Kinerja SDM	0.879	0.872	Reliabel
Motivasi Berprestasi	0.894	0.881	Reliabel

Menurut data pada tabel, model tersebut dianggap memiliki reliabilitas yang baik karena nilai reliabilitas komposit dari setiap variabel laten lebih dari atau sama dengan 0,7. Dengan alpha Cronbach sebesar 0,60, kita dapat mempercayai indikasi variabel tersebut.

#### 4.1.2. Evaluasi *Inner Model*

Untuk mengetahui kekuatan hubungan sebab-akibat antara variabel laten

model penelitian, seseorang dapat melakukan penilaian model dalam, juga disebut model struktural. Berikut adalah poin-poin penting dari penilaian studi terhadap model dalam:



Gambar 4.2 Inner Model (Model Struktural)

Berdasarkan gambar diatas, dapat dijelaskan mengenai hasil *path coefficient*, *indirect effect*, R-square ( $R^2$ ), f-square ( $F^2$ ), uji *goodness of fit*.

### 1. Pengaruh Langsung

*Path coefficient* dalam PLS-SEM digunakan untuk mengukur kekuatan dan arah hubungan antar konstruk (variabel laten) dalam model struktural. *Path coefficient* dievaluasi berdasarkan p-value dan Tstatistik yang dihasilkan dari *bootstrapping*. Jika p-value kurang dari atau sama dengan 0,05, dan Tstatistik lebih dari 1,96 maka pengaruh langsung tersebut dianggap signifikan secara statistik.

Tabel 4.11. Pengaruh Langsung (*Path Coefficient*)

Koefisien Jalur	Original sampel (O)	Sample mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T statistik	P values	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional -> Kepuasan Kerja	0.446	0.443	0.115	3.892	0.000	H <sub>1</sub> diterima
Motivasi Berprestasi -> Kepuasan Kerja	0.313	0.308	0.117	2.666	0.004	H <sub>2</sub> diterima
Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja SDM	0.392	0.377	0.108	3.614	0.000	H <sub>3</sub> diterima
Motivasi Berprestasi -> Kinerja SDM	0.266	0.277	0.098	2.709	0.003	H <sub>4</sub> diterima
Kepuasan Kerja -> Kinerja SDM	0.270	0.270	0.092	2.945	0.002	H <sub>5</sub> diterima

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.10 di atas, dapat diketahui bahwa dari tiga hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, sebagai berikut:

**a. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja**

Nilai T-Statistics (3,892) > 1,96 dan nilai p-Values (0,000 < 0,05) yang menunjukkan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja diketahui dari data koefisien jalur. Ini berbeda dengan nilai positif 0,446 yang ditemukan pada sampel asli. Hasilnya, jelas bahwa kepemimpinan transformatif meningkatkan kepuasan di tempat kerja. Berdasarkan temuan ini, kami mengadopsi H1 sebagai hipotesis nol.

**b. Pengaruh Motivasi Berprestasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Kita mengetahui bahwa pengaruh motivasi berprestasi terhadap kepuasan kerja memiliki Nilai-P sebesar 0,004, yaitu kurang dari 0,05, dan nilai



Statistik-T sebesar 2,666 lebih dari 1,96, menurut temuan koefisien jalur. Ini berbeda dengan nilai positif 0,313 yang ditemukan pada sampel asli. Kebahagiaan kerja dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh motivasi berprestasi. Berdasarkan temuan ini, kami mengadopsi H2 sebagai hipotesis nol.

**c. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja SDM**

Nilai-p yang membentuk pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja SDM adalah  $0,000 < 0,05$  dan nilai Statistik-T (3,614)  $> 1,96$ , seperti yang ditunjukkan oleh temuan koefisien jalur. Sebaliknya, sampel pertama memiliki hasil positif sebesar 0,392. Hal ini menunjukkan bahwa Kinerja SDM dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh kepemimpinan transformasional. Data menunjukkan bahwa H3 diterima, yang mendukung hipotesis ketiga.

**d. Pengaruh Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja SDM**

Temuan koefisien jalur menunjukkan bahwa pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja SDM memiliki Nilai P sebesar 0,003, yang lebih kecil dari tingkat signifikansi sebesar 0,05, dan nilai Statistik-T sebesar 2,709, yang lebih besar dari tingkat signifikansi sebesar 1,96. Sebaliknya, sampel pertama menghasilkan hasil positif sebesar 0,266. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja SDM dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh motivasi berprestasi. H4 diterima sebagai konsekuensi dari temuan ini, yang mendukung hipotesis keempat.

**e. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja SDM**



Temuan koefisien jalur menunjukkan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja SDM memiliki nilai P sebesar 0,002, yang lebih kecil dari tingkat signifikansi sebesar 0,05, dan nilai Statistik-T sebesar 2,945, yang lebih besar dari tingkat signifikansi sebesar 1,96. Terlepas dari kenyataan bahwa sampel pertama positif pada 0,270. Jelaslah bahwa kebahagiaan kerja berdampak signifikan terhadap kinerja SDM menjadi lebih baik. Berdasarkan temuan ini, kami mengadopsi H5 sebagai hipotesis kelima.

## 2. Pengaruh Tidak Langsung

Untuk menentukan apakah variabel lain memediasi hubungan antara variabel independen dan dependen, PLS-SEM menggunakan efek tidak langsung. Sederhananya, efek tidak langsung menilai sejauh mana variabel independen memengaruhi variabel dependen melalui variabel mediator. Nilai-p dan statistik-T yang dihasilkan dari bootstrap digunakan untuk evaluasi efek tidak langsung. Nilai krusial dengan alpha 0,05 pada PLS-SEM adalah 1,96, seperti yang dikemukakan Rahadi (2023). Oleh karena itu, pengaruh tidak langsung dianggap signifikan secara statistik jika nilai-p adalah 0,05 atau kurang dan statistiknya lebih besar dari 1,96.

Tabel 4.12. Pengaruh Tidak Langsung (*Specific Indirect Effect*)

Koefisien Jalur	Original sampel (O)	Sample mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T statistik	P values	Keterangan
Kepemimpinan Transformatif -> Kepuasan Kerja -> Kinerja SDM	0.120	0.122	0.058	2.067	0.019	Mampu memediasi
Motivasi Berprestasi ->	0.084	0.081	0.039	2.149	0.016	Mampu memediasi

Koefisien Jalur	Original sampel (O)	Sample mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T statistik	P values	Keterangan
Kepuasan Kerja - > Kinerja SDM						

Berdasarkan sajian data pada tabel di atas, dapat dijelaskan sebagai berikut:

**a. Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap Kinerja SDM**

Terbukti dari hasil efek tidak langsung spesifik bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformatif terhadap Kinerja SDM, seperti yang ditunjukkan oleh nilai Statistik-T (2,067) > 1,96 dan Nilai-P 0,019 < 0,05.

**b. Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja SDM**

Temuan efek tidak langsung tertentu menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi kinerja SDM secara positif dan signifikan, dengan Nilai P 0,016 < 0,05 dan nilai Statistik-T 2,149 > 1,96, bersama dengan nilai sampel awal yang positif sebesar 0,084.

**3. R-square (R<sup>2</sup>)**

Semua variabel dalam model yang dijelaskan oleh R-Square digunakan dalam konstruksi. Hasil uji kuadrat-R adalah sebagai berikut:

Tabel 4.13 Nilai R-Square

No	Variabel	R-Squares	Adjusted R-Squares
1	Kepuasan Kerja	0.512	0.502
2	Kinerja SDM	0.698	0.689

Menurut Tabel 4.13, nilai R-kuadrat kepuasan kerja yang Disesuaikan adalah 0,502. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi berprestasi menyumbang 50,2% dari perbedaan atau perubahan kepuasan kerja, sedangkan variabel lain yang tidak dipelajari menyumbang 49,8% sisanya. Nilai kuadrat-R yang disesuaikan sebesar 0,689 untuk kinerja SDM menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, motivasi berprestasi, dan kepuasan kerja menyumbang 68,9% dari varian atau perubahan kinerja SDM. Sisanya 31,1% dipengaruhi oleh faktor-faktor yang belum diteliti.

#### 4. *F-Square* ( $F^2$ )

Menurut Setiawan (2023), terdapat tiga kategori untuk kriteria nilai  $F^2$  ini: kecil / buruk (0,02), sedang/cukup (0,15), dan besar/baik (0,35). Temuan uji  $f$ -square dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.14 Nilai *F-Square*

Hubungan Variabel	<i>f</i> <i>Squares</i>	Pengaruh substantif
Kepemimpinan Transformasional -> Kepuasan Kerja	0.165	Cukup
Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja SDM	0.177	Cukup
Kepuasan Kerja -> Kinerja SDM	0.118	Kecil
Motivasi Berprestasi -> Kepuasan Kerja	0.081	Kecil
Motivasi Berprestasi -> Kinerja SDM	0.088	Kecil

Melihat lebih jauh pada data dalam tabel mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformatif memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja SDM dan kepuasan kerja (0,165). Variabel yang mengukur motivasi berprestasi terhadap kinerja SDM (0,088), kepuasan kerja terhadap kinerja SDM (0,118), dan motivasi berprestasi terhadap kepuasan dan kinerja SDM semuanya menunjukkan pengaruh yang kecil namun signifikan.

## 5. *Goodness of Fit*

Hasil kami untuk SRMR, d\_ULS, d\_G, chi-square, dan NFI didasarkan pada data yang diproses menggunakan smart PLS 4.0.

Tabel 4.15 Hasil Uji *Goodness of Fit Model*

No	Struktural Model	Cut-Off Value	Estimated	Keterangan
1	SRMR	< 0,10	0.070	Fit
2	d_ULS	> 0,05	0.740	Fit
3	d_G	> 0,05	0.930	Fit
4	Chi-Square	$> X^2_{\text{tabel}}$ (df = 100; $X^2_{\text{tabel}} = 124.3421$ )	432.560	Fit
5	NFI	Mendekati 1	0.754	Fit

Model fit yang dapat diterima ditunjukkan pada tabel di atas berdasarkan hasil pengujian goodness of fit model PLS. Temuan ini memberikan kepercayaan pada gagasan bahwa model yang disarankan dengan tepat menangkap keterkaitan antara variabel data.

## 4.4. Pembahasan

### 4.4.1. Pengaruh Langsung

#### 1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja

Hubungan yang menguntungkan dan signifikan secara statistik ditemukan antara kepemimpinan transformatif dan kebahagiaan karyawan di tempat kerja. Apa artinya ini adalah bahwa pekerja lebih cenderung puas dengan pekerjaan mereka ketika pemimpin mereka menunjukkan kepemimpinan transformasional tingkat tinggi.

Karyawan melaporkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi ketika pemimpin mereka menunjukkan sikap minat yang tulus terhadap mereka

sebagai individu dan meluangkan waktu untuk memahami dan memenuhi kebutuhan unik mereka (Greimel, Kanbach & Chelaru, 2023) sebagai konsekuensinya. Pekerja sumber daya manusia melaporkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi ketika pemimpin mereka menggunakan gaya kepemimpinan transformasional, seperti motivasi inspirasional dan pengaruh ideal (Bakker et al., 2023) di tempat kerja.

Pekerja sumber daya manusia melaporkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi ketika atasan mereka mempraktikkan kepemimpinan transformasional. KPP Pratama Semarang Barat adalah contoh yang bagus dari pemimpin seperti ini karena mereka memiliki visi yang jelas untuk masa depan, mereka menginspirasi karyawan mereka untuk bekerja keras dan meningkatkan diri, mereka menyediakan tempat kerja yang mendorong dan mendukung, dan mereka memperlakukan setiap anggota tim dengan hormat, dan martabat yang layak mereka dapatkan. Pekerja sumber daya manusia melaporkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi sebagai hasil dari peningkatan keterlibatan, penghargaan, dan wawasan tentang gambaran yang lebih besar.

Gairah, ketika para pemimpin menginspirasi tim SDM mereka untuk melampaui dan melampaui pekerjaan mereka, bukan hanya menjalani hari. Eksekutif yang Dinamis Memberi sumber daya manusia tujuan dengan melukiskan gambaran masa depan perusahaan. Ini akan memotivasi mereka untuk berjuang menuju tujuan yang lebih besar. Perhatian khusus, di mana manajer membantu setiap SDM dalam mencapai potensi penuhnya dengan instruksi, umpan balik, dan dorongan satu lawan satu. Tantangan mental, di

mana para pemimpin transformasional memberikan peluang bagi karyawan untuk mengasah keterampilan berpikir kritis mereka sambil juga memecahkan tantangan dengan cara yang baru. Sumber daya manusia akan lebih bahagia dalam pekerjaan mereka sebagai hasil dari peningkatan moral dan peningkatan partisipasi di tempat kerja.

## **2. Pengaruh Motivasi Berprestasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh motivasi berprestasi, menurut data. Dengan kata lain, jika sumber daya manusia sangat termotivasi untuk mencapai tujuan mereka, mereka akan lebih puas dengan pekerjaan mereka. Sebaliknya, jika mereka tidak termotivasi, kepuasan kerja mereka akan lebih rendah.

Menurut penelitian Peng dan Zhang (2024), motivasi berprestasi berarti bahwa SDM dapat bekerja semaksimal mungkin dari kemampuannya agar puas dengan pekerjaannya, bukan hanya melakukan apa yang tertulis. Hal ini terkait dengan temuan penelitian (Li, 2023) yang menyatakan bahwa motivasi berprestasi adalah mesin yang mendorong orang untuk bekerja dengan antusias, rela, dan terintegrasi untuk mendapatkan kepuasan.

Kebahagiaan kerja dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh motivasi berprestasi. SDM Hal ini mungkin terjadi di KPP Pratama Semarang Barat karena karyawan yang bermotivasi tinggi sangat peduli untuk melakukan pekerjaan dengan baik, yang membuat mereka lebih berdedikasi, antusias, dan antusias terhadap pekerjaannya secara keseluruhan. Profesional sumber Daya Manusia dengan motivasi sukses yang tinggi juga percaya bahwa pekerjaan



mereka memberikan peluang untuk pertumbuhan pribadi, pengakuan, dan penghargaan.

### **3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja SDM**

Kinerja sumber daya manusia dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh kepemimpinan transformasional, menurut data. Jika kepemimpinan transformasional diimplementasikan dengan baik, maka akan menghasilkan peningkatan kinerja; sebaliknya, jika diimplementasikan dengan buruk, akan mengakibatkan penurunan kinerja dari sumber daya manusia.

Temuan studi ini menguatkan temuan Lorinkova dan Perry (2019), yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional, yang mendorong pengikut untuk mengesampingkan kepentingan mereka sendiri demi keuntungan perusahaan yang lebih besar, dapat memengaruhi kinerja karyawan. Empat pilar kepemimpinan transformasional—pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian yang dipersonalisasi—memungkinkan para pemimpin transformasional memengaruhi tindakan pengikut dan menginspirasi mereka untuk melampaui dan melampaui. Hal ini sesuai dengan temuan penelitian terbaru (Hilton et al., 2023). Menurut penelitian (Lai et al., 2020), seorang pemimpin transformasional mungkin memiliki dampak positif pada seberapa baik anggota tim mereka melakukan pekerjaan mereka.

Dampak kepemimpinan transformasional terhadap kinerja SDM menguntungkan dan substansial. KPP Pratama Semarang Barat, hal ini dikarenakan gaya kepemimpinan ini mengedepankan kemandirian dan



keaktifitas antar karyawan, menumbuhkan kepercayaan dan loyalitas antar staf HR, serta menetapkan visi untuk masa depan perusahaan. Kinerja yang lebih baik adalah hasil akhir dari semangat kerja, dedikasi, dan produktivitas yang lebih tinggi dalam SDM. Peningkatan kinerja secara keseluruhan adalah produk sampingan dari peningkatan kapasitas bawahan untuk berpikir kreatif dan inovatif, yang dipupuk oleh para pemimpin yang mempraktikkan kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformatif menginspirasi bawahan mereka untuk mencapai potensi penuh mereka dengan memuji dan mendukung upaya mereka. Ini, pada gilirannya, meningkatkan kepercayaan diri dan produktivitas mereka.

#### **4. Pengaruh Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja SDM**

Temuan menunjukkan hubungan yang menguntungkan dan signifikan secara statistik antara motivasi pencapaian dan hasil SDM. Sederhananya, ketika sumber daya manusia sangat termotivasi untuk mencapai tujuan mereka, kinerja mereka melonjak. Sebaliknya, ketika motivasi mereka buruk, kinerja mereka merosot.

Pekerja dengan motivasi berprestasi tinggi terus-menerus mendorong diri mereka sendiri untuk berbuat lebih baik, menurut penelitian (Peng & Zhang, 2024). Ini karena karyawan ini pandai mengendalikan dorongan hati mereka dan tidak memerlukan manajemen mikro yang konstan untuk mencapai tujuan mereka. Motivasi berprestasi adalah komponen kunci yang membantu memotivasi SDM untuk melakukan pekerjaan dengan baik, menurut penelitian (Witte, Spinath & Ziegler, 2024).

Efektivitas SDM KPP dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh motivasi berprestasi. Hal ini, menurut Pratama Semarang Barat, karena ambisi intrinsik untuk sukses mendorong orang untuk mengerahkan segenap kemampuannya dalam mengejar tujuan yang luhur dan penguasaan kegiatan yang menantang. Orang yang termotivasi akan menggunakan semua sumber dayanya untuk berhasil, yang biasanya berarti hasil unggul yang sesuai dengan harapan. Profesional sumber daya manusia yang sangat termotivasi ingin unggul dalam pekerjaan mereka dan melampaui rekan-rekan mereka. Ini memotivasi orang untuk berjuang untuk keunggulan daripada menerima biasa-biasa saja dalam profesi mereka. Orang yang memiliki motivasi berprestasi biasanya akan mengerahkan segenap kemampuannya untuk menyelesaikan pekerjaan yang sulit atau sulit.

#### 5. Bagaimana Kepuasan di Tempat Kerja Memengaruhi Hasil SDM

Kebahagiaan kerja secara signifikan dan positif mempengaruhi kinerja SDM, menurut data. Artinya, jika pekerja bahagia dalam pekerjaannya, mereka lebih produktif, dan jika tidak bahagia, mereka kurang produktif.

Temuan penelitian ini menguatkan temuan (Amin, 2020) yang menemukan bahwa ketika pekerja bahagia dalam pekerjaannya, mereka cenderung memberikan yang terbaik dalam pekerjaannya. Hal ini berkaitan dengan penelitian yang menemukan bahwa produktivitas pekerja meningkat berbanding lurus dengan tingkat kebahagiaan kerja mereka (Yeo & Sen, 2025).

Bisnis, gaji, hubungan dengan rekan kerja, penempatan kerja, dan struktur organisasi merupakan faktor-faktor yang berkontribusi terhadap tingkat

kepuasan kerja seorang karyawan (Putra, Dharmanegara & Amertha, 2024). Karyawan lebih cenderung melakukan pekerjaan dengan baik dan memenuhi tenggat waktu ketika mereka senang dengan pekerjaan mereka dan percaya bahwa pekerjaan mereka sesuai dengan harapan mereka. Karena SDM yang bahagia lebih cenderung memiliki sikap positif, mau berkontribusi, dan menunjukkan perilaku yang baik di tempat kerja, kepuasan kerja berdampak positif dan substansial terhadap kinerja SDM di KPP Pratama Semarang Barat.

#### **4.4.2. Pengaruh Tidak Langsung**

##### **1. Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap Kinerja SDM**

Pengaruh kepemimpinan transformatif yang menguntungkan dan signifikan secara statistik terhadap kinerja sumber daya manusia dapat dimediasi oleh pekerja yang puas, menurut temuan tersebut. Oleh karena itu, pemimpin transformatif yang berkolaborasi dengan SDM yang puas akan melihat peningkatan kinerja SDM secara keseluruhan, karena kepuasan kerja dapat meningkatkan efektivitas kepemimpinan transformatif.

Menurut penelitian sebelumnya (Siyapath et al., 2024), temuan penelitian ini mendukung gagasan bahwa kepuasan kerja dapat berfungsi sebagai mediator antara kepemimpinan transformatif dan kinerja tugas anggotanya. Menurut studi yang relevan (Greimel, Kanbach & Clearu, 2023), ketika pekerja senang dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung mengambil inisiatif dan bermain sesuai kekuatan mereka, yang pada gilirannya mengarah pada kinerja yang lebih baik.

Telah ditunjukkan dalam penelitian ini bahwa terdapat hubungan mediasi antara kepemimpinan transformasional dan kinerja SDM, dengan kepuasan kerja menjadi mediator di antara keduanya. KPP Pratama Semarang Barat, ini adalah contoh bagaimana kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan moral di tempat kerja dan mengarah pada kepuasan kerja yang lebih besar bagi para profesional sumber daya manusia. Ketika SDM senang dengan pekerjaannya, mereka lebih termotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan baik, yang meningkatkan produktivitasnya. Dengan memberikan contoh yang baik dan bertindak sesuai dengan prinsip-prinsip yang mereka nyatakan, para pemimpin transformasional sering menginspirasi para profesional SDM untuk melakukan hal yang sama. Karyawan dalam sumber daya manusia lebih banyak berinvestasi dalam pekerjaan mereka dan berinisiatif untuk menyelesaikan tugas mereka ketika nilai-nilai mereka sejalan dengan nilai-nilai perusahaan.

## 2. **Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja SDM**

Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi berprestasi memiliki pengaruh positif dan signifikan secara statistik terhadap kinerja SDM, dan kepuasan kerja dapat memediasi efek ini. Dengan kata lain, pekerja yang bermotivasi tinggi akan lebih bahagia dalam pekerjaannya, dan kebahagiaan itu akan mendorong mereka untuk bekerja lebih keras lagi.

Menurut penelitian sebelumnya (Li, 2023), kepuasan kerja dapat menjadi penengah antara motivasi berprestasi dan kinerja. Ketika karyawan

sangat termotivasi untuk mencapai tujuan mereka, mereka berusaha lebih keras untuk mencapainya, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja mereka dan pada akhirnya mengarah pada kinerja yang lebih baik. Sejalan dengan penelitian sebelumnya (Lin, Li & Lam, 2019), penelitian ini menemukan bahwa ketika orang sangat termotivasi untuk mencapai suatu tujuan, mereka berusaha lebih keras untuk melakukannya. Akibatnya, sumber daya manusia lebih cenderung senang dengan pekerjaannya dan mendukung kinerja yang optimal.

Tingkat kepuasan kerja seseorang memoderasi hubungan antara motivasi berprestasi dan kinerja SDM. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa tenaga kerja yang bahagia dan terpenuhi lebih cenderung mengerahkan upaya maksimal mereka, yang pada gilirannya memotivasi SDM untuk mencapai potensi penuhnya (KPP Pratama Semarang Barat). Ketika pekerja puas dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung mencari peluang untuk mengembangkan kemampuan mereka dan melakukan yang lebih baik. Tanpa gangguan pekerjaan atau ketidakpuasan lingkungan, dorongan seseorang untuk berhasil dapat disalurkan dengan lebih baik ke dalam upaya yang berarti. Meningkatkan kebahagiaan dan kepuasan karyawan di tempat kerja konsisten dengan meningkatkan semangat SDM. Ketika semangat kuat, ambisi untuk sukses memotivasi orang untuk melakukan yang terbaik.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1. Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat diambil kesimpulan bahwa:

1. Kepemimpinan KPP Pratama Semarang Barat memiliki kekuatan untuk membuat SDM bahagia dan terpenuhi dengan menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional yang berkualitas tinggi. Gaya ini memiliki dampak yang baik dan substansial terhadap kepuasan kerja.
2. Karyawan di HR KPP Pratama Semarang Barat akan dapat mencapai potensi penuhnya dan mencapai tujuan penting dengan bantuan motivasi berprestasi, yang pada gilirannya meningkatkan kebahagiaan kerja mereka.
3. Gaya kepemimpinan yang menginspirasi, memberdayakan, dan mengembangkan para pengikutnya—gaya kepemimpinan yang mampu menyelaraskan visi individu dengan tujuan organisasi—berdampak langsung dan terukur terhadap Kinerja SDM di KPP Pratama Semarang Barat, dan dampak ini positif dan signifikan.
4. Sumber daya manusia di KPP Pratama Semarang Barat yang memiliki motivasi tinggi untuk sukses dan berprestasi akan berupaya semaksimal mungkin untuk mencapai tujuannya, yang pada akhirnya akan mengarah pada peningkatan kinerja.



5. Kinerja sumber daya manusia dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh kepuasan kerja. Artinya, tenaga kerja yang bahagia di KPP Pratama Semarang Barat akan lebih produktif, efisien, dan kooperatif dalam pekerjaannya.
6. Hasilnya, motivasi berprestasi tingkat tinggi dan kepemimpinan transformasional yang efektif akan menghasilkan SDM yang lebih puas, yang pada gilirannya akan didorong untuk bekerja lebih baik dan mencapai kinerja yang lebih tinggi, melalui efek mediasi kepuasan kerja.

## 5.2. Implikasi Manajerial

Banyak implikasi manajemen untuk kepemimpinan transformasional, kebahagiaan kerja, dan motivasi pencapaian disediakan oleh temuan penelitian ini.

### 1. Kepemimpinan Transformasional

Indikator terendah dalam variabel ini adalah inspirasi, sehingga KPP Pratama Semarang Barat dapat meningkatkan kemampuan pemimpin dalam menyampaikan visi yang jelas, optimistis, dan mampu membangkitkan semangat tim untuk bekerja keras dalam mencapai tujuan organisasi. Untuk mendukung hal tersebut, KPP Pratama Semarang Barat dapat menggunakan berbagai saluran komunikasi agar pesan visi dan arah perubahan tersampaikan dengan baik, serta untuk menanggapi kekhawatiran anggota tim secara jujur dan transparan.

### 2. Kepuasan Kerja

Indikator terendah dalam variabel ini adalah kepuasan atas *operating prosedur*, sehingga KPP Pratama Semarang Barat dapat melibatkan SDM dalam proses pengambilan keputusan terkait SOP yang dapat meningkatkan



rasa kepemilikan dan penerimaan terhadap prosedur baru. Selain itu KPP Pratama Semarang Barat juga dapat memberikan pelatihan yang memadai kepada SDM mengenai SOP yang baru atau yang diperbarui, serta bagaimana cara menerapkannya dengan benar. Selanjutnya KPP Pratama Semarang Barat dapat meninjau SOP secara rutin untuk menilai efektivitas dan efisiensinya dalam praktik kerja.

### 3. Motivasi Berprestasi

Indikator terendah dalam variabel ini adalah berani mengambil dan memikul resiko, sehingga KPP Pratama Semarang Barat dapat memberikan otonomi kepada SDM dalam cara kerja atau pengambilan keputusan. Hal ini akan menumbuhkan rasa kepercayaan dan kepemilikan terhadap pekerjaan. Selain itu KPP Pratama Semarang Barat dapat memberikan penghargaan untuk SDM yang berani mengambil risiko yang bertanggung jawab dan menghasilkan ide-ide inovatif atau penghematan biaya.

### 5.3. Keterbatasan dan Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan kesimpulan dari hasil penelitian yang sudah diuraikan maka penulis dapat menjelaskan keterbatasan dan agenda penelitian mendatang, diantaranya:

1. Kuesioner yang digunakan berbentuk pertanyaan tertutup, sehingga dapat membatasi kedalaman informasi yang diperoleh, sebab itu penelitian kedepannya kuesioner dapat menambahkan pertanyaan terbuka agar responden dapat memberikan penjelasan lebih detail.

2. Penelitian ini menggunakan *google form* sebagai media penyebaran kuesioner yang memiliki kendala berupa *feedback* dari responden yang lama, sehingga untuk penelitian ke depannya bisa melakukan *follow up* agar kuesioner dapat diisi dengan segera.
3. Nilai R square yang diperoleh sebesar 68,9%, sehingga 31,1% masih banyak faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja SDM, sehingga penelitian kedepannya dapat menambahkan variabel seperti kompetensi, budaya digital dan sebagainya.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., & Jogyanto, H. (2016). *Partial Least Square (PLS): Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: Andi.
- Amin, S. (2020). The Role Of Job Satisfaction In Mediating The Effect Of Leadership On Employee Performance. *MBA: Journal of Management and Business Aplication*, 3(2), 343-350.
- Arikunto, S. (2018). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arvyaty., Maonde, F., & Noho, N. (2016, Januari). Pengaruh Motivasi Berprestasi Terhadap Hasil Belajar Matematika Siswa SMA Negeri dan SMA Swasta di Kota Kendari. *Jurnal Pendidikan Matematika*, 8(1), 24-42.
- Bakker, A.B., Hetland, J., Olsen, O.K., & Espevik, R. (2023). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance?. *European Management Journal*, 41(5), 700-708. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.04.004>
- Baihaqi, I., & Saifudin. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Ocb Sebagai Variabel Intervening. *JIMEBIS – Scientific Journal of Students Islamic Economics and Business*, 2(1). <https://doi.org/10.22373/jimebis.v2i1.191>
- Burns, J. M. (2018). *Leadership*. London: Harper & Row
- Damanik, R. (2020). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Berprestasi Mahasiswa. *Jurnal Serunai Administrasi Pendidikan*, 9(1), 51–55. <https://doi.org/10.37755/jsap.v9i1.252>
- Darojat, A., Haidah, I.N., & Herlina, E. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Kuningan. *Musytari : Jurnal Manajemen, Akuntansi, Dan Ekonomi*, 8(7), 111–120. <https://doi.org/10.8734/musytari.v8i7.5841>
- Deddy, A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pada Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah (BPPRD) Kota Jambi. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan*, 11 (01), 171–185. <https://doi.org/10.22437/jmk.v11i01.17274>

- Ferdinand, A. (2019). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi Tesis dan Desertasi Ilmu Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Greimel, N.S., Kanbach, D.K., & Chelaru, M. (2023). Virtual teams and transformational leadership: An integrative literature review and avenues for further research. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(2023), <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100351>
- Gurning, D.J., Widodo, E., & Astuti, I.Y. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kediri. *Musytari: Neraca Manajemen, Ekonomi*, 10(11), DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359.
- Handoko.T.H. (2017). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Hasibuan, M.S.P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hilton, S. K., Madilo, W., Awaah, F., & Arkorful, H. (2023). Dimensions of Transformational Leadership and Organizational Performance: The Mediating Effect of Job Satisfaction. *Management Research Review*, 46(1), 1–19. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2021-0152>
- Kurniasih, I.W., Bastian, Z., & Setiadi, H. (2023). Pengaruh Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Karyawan di GH Universal Hotel Bandung. *Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis dan Akuntansi*, 1(2), 62-74 <https://doi.org/10.59820/emba.v1i2.41>
- Lai, F.Y., Tang, H.C., Lu, S.C., Lee, Y.C., & Lin, C.C. (2020). Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *SAGE Open*, 1(3), 1-11. <https://journals.sagepub.com/home/sgo>
- Larembulan, S.L. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Provinsi Papua. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 14(2), 152-159. <https://doi.org/10.55049/jeb.v14i1.190>
- Li, B. (2023). Professional development, employee motivation and work commitment: Basis for human resource development plan. *International*

*Journal of Research Studies in Management*, 11(5), 77-86. DOI: 10.5861/ijrsm.2023.1054

- Lin, C., Li, X.F., & Lam, L.W. (2019). Development or Maintenance? Differential Impact of Dual-Oriented HR Practices on Employee Well-Being. *Academy of Management*, 2019(1). <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2019.20>
- Lin, C., Li, X.F., & Long, W.L. (2019). Development or maintenance? Dual-oriented human resource systems, employee achievement motivation, and work well-being. *Human Resource Management*, 59(4), 311-325. <https://doi.org/10.1002/hrm.21997>
- Lorinkova, N.M., & Perry, S.J. (2019). The Impirtance of Group Foskused Transformasional Leadership and Felt Obligation for Helping and Group Performance. *Journal of Organizational Behaviour*, 40(3), 231-247.
- Mangkuprawira, S. (2019). *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- McClelland, D.C. (2018). *Motivasi Manusia*. New York: Cambridge.
- Paparang, N.C.P., Areros, W.A., & Tatimu, V. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor PT. Post Indonesia di Manado. *Productivity*, 2(2).
- Peng, Y., & Zhang, C. (2024). The influence of achievement motivation on the educational practice ability of pre-service teachers: the multiple mediating role of professional identity and learning engagement. *Front in Psychol.* 15:1463557. doi: 10.3389/fpsyg.2024.1463557
- Prasetyo, A. (2022). Kinerja Karyawan Islami di Koperasi Pondok Pesantren: Peran Kepemimpinan dan Komitmen Pegawai. *Jurnal Ilmu Manajemen* , 10 (4), 1133–1143. <https://doi.org/10.26740/jim.v10n4.p1133-1143>
- Putra, I.M.O.P., Dharmanegara, I.B.A., & Amertha, I.M.S. (2024). The influence of Leadership And Achievement Motivation On Employee Performance Through Job Satisfaction As A Mediator At PT. BPR Picu Manunggal Sejahtera. *JTEP: Journal of Tourism Economics and Policy*, 4(2), 166-177.
- Putri, A.A., & Nawatmi, S. (2024). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerjaterhadapkinerja Karyawan PT. Daryavariaboratoria tbk – Semarang. *JIMEA: Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*, 8(1).
- Rivai, V., & Sagala , E.J. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.



- Savira, S.H., Kusumah, A., Setianingsih, R., & Mahmud, R. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Pekanbaru. *Economics, Accounting and Business Journal*, 2(1), 279-287.
- Schunk, H.D., Pintrich, P.R., & Meece, L.J. (2018). *Motivational In Education: Teori, Penelitian dan Aplikasi*. Ohio : Pearson Press.
- Simamora, H. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN Yogyakarta.
- Siyaphat, S., Kajornatthapol, P., Amornrat, Y., & Thumtheang, S. (2024). Investigation The Influence Of Job Satisfaction As A Mediating Factor In The Relationship Between Transformational Leadership, Knowledge, Knowledge Management, Work Environment And Employee Performance. *RGSA – Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(10), 1-22. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n10-225>
- Sudaryo, et al. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik*. Yogyakarta: Andi.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sujadi, E. (2018). Pengaruh Konsep Diri dan Locus of Control Terhadap Motivasi Berprestasi. *Educational Guidance and Counseling Development Journal*, 1(1), 32–51.
- Sulistiyawati, N., Setyadi, IK, & Nawir, J. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Millenial. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi*, 3 (1), 183–197. <https://doi.org/10.35912/simo.v3i1.680>
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Suwatno. (2019). *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Umar, H. (2018). *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajagrafindo Persada

- Witte, K., Spinath, B., & Ziegler, M. (2024). Dissecting Achievement Motivation: Exploring the Relationships Between States, Situation Perceptions, and State-Trait Dynamics. *Learning and Individual Differences*, 112. <https://doi.org/10.1016/j.lindif.2024.102439>
- Yeo, J.C., & Mon, M.D. (2025). Analysis of the Influence of Motivation, Job Satisfaction, Leadership, and OCB in the Manufacturing Industry of Batam City. *Jurnal Manajemen (Edisi Elektronik)*, 16(1), 45-60. <http://dx.doi.org/10.32832/jm-uika.v16i1.17946>
- Yohana., Ridho, F., & Malik. (2023). Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Mempengaruhi Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Mediasi. *MASTER: Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan*, 3(1), 89-100. <https://doi.org/10.37366/master.v3i1.673>

