

**PERAN MEDIASI KOMITMEN ORGANISASI PADA
PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA
MANUSIA MELALUI IKLIM ORGANISASI DAN
SELF EFFICACY
(Studi Pada KPP Pratama Demak)**

TESIS

Untuk memenuhi Sebagian
Persyaratan mencapai derajat S2
Program Magister Manajemen



Disusun oleh:
MALIK HARYANTO
NIM 20402400248

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

HALAMAN PERSERTUJUAN

TESIS

PERAN MEDIASI KOMITMEN ORGANISASI PADA PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI IKLIM ORGANISASI DAN *SELF EFFICACY* (Studi Pada KPP Pratama Demak)

Disusun oleh:
MALIK HARYANTO
NIM 20402400248

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan
sidang panitia ujian Tesis Program Magister Manajemen Universitas Islam
Sultan Agung Semarang

Semarang, Agustus 2025

Pembimbing,



Dr. Budhi Cahyono, SE., M.Si
NIK. 210492030

**PERAN MEDIASI KOMITMEN ORGANISASI PADA
PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA
MANUSIA MELALUI IKLIM ORGANISASI DAN
SELF EFFICACY
(Studi Pada KPP Pratama Demak)**

Disusun Oleh:

**MALIK HARYANTO
NIM. 20402400248**

Telah dipertahankan di depan penguji
Pada Tanggal, 19 Agustus 2025

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing



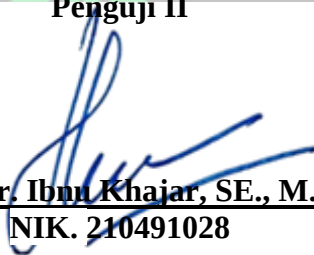
**Dr. Budhi Cahyono, SE., M.Si
NIK. 210492030**

Penguji I



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

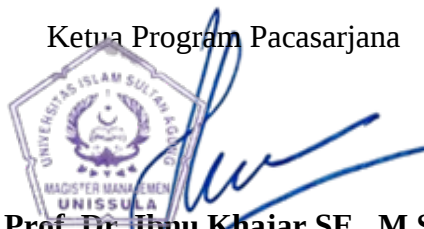
Penguji II



**Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE., M.Si
NIK. 210491028**

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

Ketua Program Pascasarjana



**Prof. Dr. Ibnu Khajar SE., M.Si
NIK. 210491028**

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Malik Haryanto
NIM : 20402400248
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Peran Mediasi Komitmen Organisasi Pada Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia melalui Iklim Organisasi dan *Self Efficacy* (Studi Pada KPP Pratama Demak)” merupakan hasil karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika dalam laporan penelitian ini.

Semarang, Agustus 2025

Pembimbing



Dr. Budhi Cahyono, SE., M.Si
NIK. 210492030

Saya yang Menyatakan



Malik Haryanto
NIM. 20402400248

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama	: Malik Haryanto
NIM	: 20402400248
Program Studi	: Magister Manajemen
Fakultas	: Ekonomi

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

Peran Mediasi Komitmen Organisasi Pada Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia melalui Iklim Organisasi dan *Self Efficacy* (Studi Pada KPP Pratama Demak)

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

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

Semarang, Agustus 2025

Yang menyatakan,



Malik Haryanto

*Coret yang tidak perlu

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh iklim organisasi dan *self efficacy* terhadap kinerja sumber daya manusia, baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui komitmen organisasi sebagai mediasi. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Demak yang berjumlah 75 pegawai. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah metode sensus atau sampel jenuh, sehingga keseluruhan jumlah populasi tersebut akan menjadi sampel penelitian. Data yang digunakan adalah data primer, yang diperoleh melalui kuesioner. Analisis data untuk kepentingan pembahasan, akan diolah dan disajikan dengan memanfaatkan statistik deskriptif, sedangkan untuk pengujian hipotesis, analisis data yang digunakan adalah *Partial Least Square* (PLS). Hasil analisis menunjukkan bahwa iklim organisasi dan *self efficacy* secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Iklim organisasi, *self efficacy*, dan komitmen organisasi kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh iklim organisasi dan *self efficacy* terhadap kinerja sumber daya manusia.

Kata Kunci : Iklim Organisasi, *Self Efficacy*, Komitmen Organisasi, dan Kinerja Sumber Daya Manusia.

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of organizational climate and self-efficacy on human resource performance, both directly and indirectly through organizational commitment as a mediator. The population used in this study was all 75 employees working at the Demak Pratama Tax Service Office (KPP Pratama). The sampling technique used was the census method, or saturated sampling, so the entire population served as the research sample. The data used were primary data obtained through questionnaires. Data analysis for discussion purposes will be processed and presented using descriptive statistics, while for hypothesis testing, Partial Least Squares (PLS) analysis will be used. The results of the analysis indicate that organizational climate and self-efficacy partially have a positive and significant effect on organizational commitment. Organizational climate, self-efficacy, and organizational commitment partially have a positive and significant effect on human resource performance. The results of the mediation test indicate that organizational commitment can mediate the influence of organizational climate and self-efficacy on human resource performance.

Keywords: Organizational Climate, Self Efficacy, Organizational Commitment, and Human Resource Performance.



KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah SWT, karena atas berkat rahmat-Nya penulis diberikan kemampuan untuk menyelesaikan penelitian tesis yang berjudul “Peran Mediasi Komitmen Organisasi Pada Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia melalui Iklim Organisasi dan *Self Efficacy* (Studi Pada KPP Pratama Demak)”. Dalam penyelesaian laporan tesis ini tidak lepas dari do’a kedua orang tua dan suami tercinta. Serta bimbingan, bantuan, dan arahan dari berbagai pihak yang mendukung, terutama dosen pembimbing dan keluarga. Untuk itu, saya ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

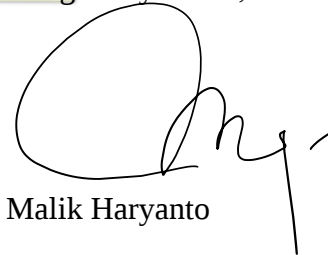
1. Bapak Dr. Budhi Cahyono, SE., M.Si selaku Dosen Pembimbing, serta Prof. Dr. Drs. Mulyana, M.Si dan Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si selaku Dosen Penguji, kepada beliau-beliau yang telah memberikan segenap waktu dan pemikiran untuk membantu, mengarahkan dan memberikan motivasi, serta nasehat yang sangat bermanfaat kepada saya sehingga penelitian tesis ini dapat tersusun dengan baik.
2. Bapak Prof. Dr. H. Heru Sulistyio. SE, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.

4. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi program studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan seluruh ilmu kepada saya selama masa perkuliahan berlangsung.
5. Istri dan anak-anak tercinta, yang telah memberikan doa terbaiknya dan dukungan, serta menjadi penyemangat bagi penulis dalam menyelesaikan penyusunan tesis ini.
6. Orang tua tercinta, yang selalu memberikan doa terbaik kepada penulis.
7. Pimpinan dan seluruh staff pegawai KPP Pratama Demak yang telah memberikan bantuan dalam penulisan tesis ini.
8. Semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini.

Peneliti menyampaikan permohonan maaf apabila dalam pembuatan tesis ini masih terdapat banyak kekurangan serta jauh dari kata sempurna, karena keterbatasan kemampuan dan pengetahuan penulis. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat.

Semarang, Agustus 2025

Yang menyatakan,



Malik Haryanto

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH.....	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Rumusan Masalah.....	9
1.3 Tujuan Penelitian.....	10
1.4 Manfaat Penelitian.....	10
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	12
2.1 Kajian Pustaka.....	12
2.1.1 Iklim Organisasi.....	12
2.1.2 <i>Self Efficacy</i>	15
2.1.3 Komitmen Organisasi.....	17
2.1.4 Kinerja Sumber Daya Manusia.....	20
2.2 Hubungan antar Variabel.....	23
2.2.1. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Komitmen Organisasi.....	23
2.2.2. Pengaruh <i>Self Efficacy</i> terhadap Komitmen Organisasi.....	24

2.2.3. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.....	25
2.2.4. Pengaruh <i>Self Efficacy</i> terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.....	26
2.2.5. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.....	27
2.3 Model Empirik Penelitian	28
BAB III METODE PENELITIAN.....	31
3.1 Jenis Penelitian	31
3.2 Populasi dan Sampel	31
3.3 Sumber dan Jenis Data	32
3.4 Metode Pengumpulan Data	33
3.5 Variabel dan Indikator.....	34
3.6 Teknik Analisis Data	36
3.6.1 Analisis Deskriptif	36
3.6.2 Analisis Inferensial	36
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	41
4.1 Analisis Deskriptif	41
4.1.1 Analisis Deskriptif Responden.....	41
4.1.2 Analisis Deskriptif Variabel.....	44
4.1.2.1 Variabel Iklim Organisasi.....	45
4.1.2.2 Variabel <i>Self Efficacy</i>	46
4.1.2.3 Variabel Komitmen Organisasi.....	48
4.1.2.4 Variabel Kinerja Sumber Daya Manusia.....	50
4.2 Analisis Inferensial.....	51
4.2.1 <i>Outer Model</i>	52
4.2.1.1 Uji Validitas Konvergen.....	53
4.2.1.2 Uji Validitas Diskriminan.....	55
4.2.1.3 Uji Reliabilitas.....	57
4.2.2 Uji Model.....	58
4.2.2.1 <i>R-Square</i>	58

4.2.2.2 Model_Fit.....	59
4.2.2.3 Q-Square.....	59
4.2.3 Uji Hipotesis.....	61
4.2.4 Uji Mediasi.....	65
4.3 Pembahasan.....	66
BAB V PENUTUP.....	75
5.1. Kesimpulan.....	75
5.2. Implikasi Teoritis.....	77
5.3. Saran.....	78
5.4. Keterbatasan Penelitian.....	80
5.5. Saran untuk Penelitian Mendatang.....	81
DAFTAR PUSTAKA.....	83
DAFTAR LAMPIRAN.....	87



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Indeks Kinerja Utama Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Demak Tahun 2021 – 2023.....	3
Tabel 1.2	<i>Research Gap</i>	7
Tabel 3.1	Skala Likert.....	33
Tabel 3.2	Variabel dan Indikator Variabel.....	35
Tabel 4.1	Analisis Deskriptif Responden.....	42
Tabel 4.2	Analisis Deskriptif Variabel Iklim Organisasi.....	45
Tabel 4.3	Analisis Deskriptif Variabel <i>Self Efficacy</i>	46
Tabel 4.4	Analisis Deskriptif Variabel Komitmen Organisasi.....	48
Tabel 4.5	Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Sumber Daya Manusia.....	50
Tabel 4.6	Hasil <i>Outer Loading</i>	53
Tabel 4.7	Hasil <i>Average Variant Extracted (AVE)</i>	54
Tabel 4.8	Hasil <i>Fornell-Larcker Criterion</i>	55
Tabel 4.9	Hasil <i>Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)</i>	56
Tabel 4.10	Hasil Uji Reliabilitas.....	57
Tabel 4.11	Hasil <i>R-Square</i>	58
Tabel 4.12	Hasil Model Fit.....	59
Tabel 4.13	Hasil <i>Q-Square</i>	60
Tabel 4.14	Hasil Uji Hipotesis – Pengaruh Langsung.....	62
Tabel 4.15	Hasil Uji Mediasi – Pengaruh Tidak Langsung.....	65

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Empirik Pemikiran.....	28
Gambar 4.1 <i>Outer Model</i>	52
Gambar 4.2 <i>Inner Model</i>	61



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian.....	88
Lampiran 2. Tabulasi Data.....	92
Lampiran 3. Hasil Olah Data.....	96



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama menghadapi kompleksitas dinamika sumber daya manusia yang signifikan dalam konteks pelayanan publik di bidang perpajakan. Instansi pemerintahan seperti KPP memiliki tantangan unik dalam mengelola SDM, di mana tuntutan profesionalisme dan akuntabilitas publik menjadi tekanan utama dalam sistem birokrasi modern. KPP Pratama memiliki fungsi utama dalam memberikan pelayanan, melakukan pengawasan, dan mengoptimalkan penerimaan pajak di wilayah kerjanya. KPP Pratama bertugas membantu wajib pajak dalam administrasi perpajakan, seperti pendaftaran NPWP, penerimaan SPT, dan konsultasi pajak, sekaligus memastikan kepatuhan wajib pajak sesuai peraturan yang berlaku. Hal tersebut menunjukkan jika KPP Pratama memiliki peran yang strategis dalam mendukung penerimaan negara, maka KPP Pratama membutuhkan sumber daya manusia (SDM) berkualitas dan berkompeten untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut secara optimal (Afianto et al., 2024).

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu unsur yang perlu diperhatikan karena SDM mempunyai peranan penting terhadap keberlangsungan suatu organisasi. SDM sangat dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi (Wijayana, Rahay, et al., 2022). Keberhasilan organisasi dalam meningkatkan kualitas dan kuantitas sangat bergantung pada SDM yang dimiliki. Dalam upaya meningkatkan kinerja, organisasi tidak dapat sepenuhnya bergantung pada mesin

atau teknologi, tetapi faktor utama yang menjadi penentu adalah tenaga kerja, yaitu manusia. Oleh karena itu, organisasi yang berorientasi pada kemajuan dan perkembangan selalu menjadikan peningkatan kinerja SDM sebagai salah satu prinsip utamanya, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan cara yang lebih efisien dan efektif (Nugroho & Soliha, 2023).

Kinerja Sumber Daya Manusia dapat diartikan sebagai tingkat produktivitas SDM yang dilihat berdasarkan kualitas dan kuantitas hasil kerja, sesuai dengan standar yang ditentukan oleh organisasi (Manzoor et al., 2019). Kinerja juga menunjukkan bentuk kemampuan individu dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugasnya (Hakim et al., 2022). Kinerja SDM memiliki peran yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi. Kinerja Sumber Daya Manusia menjadi indikator bagi perusahaan untuk menilai sejauh mana SDM menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Pimpinan organisasi perlu memberikan perhatian lebih terhadap optimalisasi kinerja SDM-nya, karena dengan kinerja yang optimal, dapat memberikan kontribusi terbaik untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Kinerja SDM yang optimal harus menjadi prioritas dalam organisasi, karena hal tersebut merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi dalam meraih tujuannya (Indarto et al., 2023).

Kajian kinerja SDM dalam penelitian ini akan dilakukan pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Demak. KPP Pratama Demak merupakan salah satu unit kerja di bawah Direktorat Jenderal Pajak yang bertugas melaksanakan pelayanan, pengawasan, dan penerimaan pajak di wilayah kerjanya. Sebagai ujung tombak dalam upaya pengumpulan pendapatan negara dari sektor perpajakan, KPP

Pratama Demak diharapkan dapat memenuhi target kinerja yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, kinerja SDM menjadi aspek krusial untuk memastikan keberhasilan organisasi dalam menjalankan tugasnya.

Untuk mengevaluasi kinerja organisasi, KPP Pratama Demak menggunakan beberapa Indikator Kinerja Utama (IKU) yang mencakup berbagai aspek, seperti persentase realisasi penerimaan pajak, nilai ketetapan pajak yang dibayar, dan kualitas pelaksanaan anggaran. Penilaian ini memberikan gambaran tentang efektivitas dan efisiensi pelaksanaan tugas di KPP Pratama Demak selama tiga tahun terakhir, yaitu 2021 hingga 2023. Tabel berikut menyajikan data mengenai capaian Indikator Kinerja Utama (IKU) KPP Pratama Demak sebagai dasar evaluasi kinerja:

Tabel 1.1
Indeks Kinerja Utama Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Demak
Tahun 2021 – 2023

No	Indikator Kinerja Utama (IKU)	Target	Penilaian Kinerja		
			2021	2022	2023
1	Persentase realisasi penerimaan pajak dari kegiatan Pengawasan Kepatuhan Material (PKM)	100%	89,27%	106,24%	53,92%
2	Persentase nilai ketetapan dibayar pada tahun berjalan	100%	97,26%	110,00%	98,12%
3	Persentase kualitas pelaksanaan anggaran	100%	102,06%	92,21%	99,94%

Sumber: KPP Pratama Demak, 2024.

Tabel 1.1 menunjukkan Indeks Kinerja Utama (IKU) Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Demak selama periode 2021 hingga 2023. Terdapat tiga indikator yang digunakan untuk menilai kinerja, yaitu persentase realisasi penerimaan pajak dari kegiatan Pengawasan Kepatuhan Material (PKM), persentase nilai ketetapan pajak yang dibayar pada tahun berjalan, dan persentase kualitas pelaksanaan

anggaran. Target untuk setiap indikator adalah 100% sebagai standar yang harus dicapai. Permasalahan kinerja terutama dapat dilihat dari indikator pertama, yaitu persentase realisasi penerimaan pajak dari PKM, terdapat fluktuasi kinerja. Pada tahun 2021, realisasi hanya mencapai 89,27%, sedikit di bawah target. Kinerja meningkat signifikan pada tahun 2022 dengan pencapaian 106,24%, tetapi menurun menjadi 53,92% di tahun 2023.

Penurunan tersebut terjadi karena berkurangnya efektivitas program pengawasan, tantangan eksternal seperti kondisi ekonomi makro, atau kurang optimalnya sumber daya manusia dalam menjalankan tugas pengawasan. Selain itu, perubahan kebijakan atau regulasi pajak yang memengaruhi perilaku wajib pajak juga dapat menjadi salah satu penyebab utama. Penurunan kinerja ini memberikan argumen kuat bahwa upaya peningkatan kinerja KPP Pratama Demak tidak hanya memerlukan pendekatan teknis, tetapi juga harus melibatkan strategi manajerial yang lebih adaptif terhadap dinamika lingkungan eksternal dan internal organisasi. Hal ini mengindikasikan adanya tantangan dalam menjaga efektivitas pengawasan dan kepatuhan wajib pajak. Selain itu, meskipun indikator kedua dan ketiga mendekati atau melampaui target, fluktuasi yang terjadi menunjukkan perlunya peningkatan strategi manajemen dan sumber daya manusia untuk menjaga stabilitas dan keberlanjutan kinerja.

Penurunan ini menimbulkan kekhawatiran mengenai efektivitas pelaksanaan tugas pokok organisasi dalam menjamin kepatuhan wajib pajak dan keberlanjutan penerimaan negara. Hal ini menjadi indikasi awal bahwa terdapat permasalahan mendasar dalam pengelolaan sumber daya manusia, baik dari aspek psikologis

individu seperti *self-efficacy* maupun dari aspek lingkungan kerja seperti iklim organisasi. Apabila kondisi ini tidak segera diatasi, maka akan berdampak pada menurunnya kepercayaan publik terhadap institusi perpajakan serta berpotensi menghambat pencapaian target penerimaan negara. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting untuk mengkaji secara mendalam faktor-faktor internal yang memengaruhi realisasi kinerja pegawai dalam pelaksanaan tugas pengawasan dan pelayanan perpajakan, agar dapat ditemukan solusi yang tepat dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi.

Hal ini menjadi tantangan bagi KPP Pratama Demak untuk memastikan bahwa setiap target kinerja dapat dicapai secara konsisten di masa mendatang. Oleh karena itu, perlu dilakukan evaluasi mendalam untuk mengidentifikasi akar permasalahan, sehingga langkah strategis dapat diambil untuk memastikan kinerja KPP Pratama Demak tetap stabil dan mendukung target penerimaan pajak negara di masa mendatang. KPP Pratama Demak diharapkan dapat mengetahui berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja SDM-nya, diantaranya adalah iklim organisasi dan *self efficacy* (Rahayu & Wati, 2023; dan Utami et al., 2023).

Iklim organisasi adalah persepsi bersama yang dimiliki anggota organisasi mengenai kebijakan, praktik, dan prosedur yang berfungsi sebagai kerangka kerja yang memengaruhi perilaku dan kinerja SDM (Beus et al., 2023). Organisasi yang menciptakan suasana saling menghargai dan mendukung keterbukaan dalam menyampaikan pendapat dapat mendorong terciptanya emosi positif di antara karyawan. Hal ini akan meningkatkan motivasi dan semangat kerja karyawan dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Iklim organisasi yang mendukung komunikasi

yang baik dan saling percaya juga dapat meningkatkan kolaborasi antar SDM, yang pada gilirannya meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja. Iklim kerja yang positif, maka SDM akan merasa lebih dihargai dan terdorong untuk memberikan kinerja terbaiknya, yang akhirnya berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi (Sani, 2024).

Self efficacy adalah suatu keyakinan terhadap kemampuan seseorang dalam menghadapi dan memecahkan masalah, serta keyakinan untuk mampu mengatur dan menyelesaikan suatu pekerjaan guna mencapai tingkat kinerja tertentu (Yennie et al., 2021). Efikasi diri sangat penting bagi SDM untuk meningkatkan kemampuan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan, sehingga organisasi dapat berjalan secara optimal dan kinerjanya mencapai potensi terbaik. SDM yang memiliki rasa gigih, tekun, dan keyakinan diri dalam mencapai target akan menunjukkan kinerja yang lebih baik. Kegigihan, ketekunan, dan keyakinan yang dimiliki SDM memberikan dampak positif terhadap kontribusi kinerja yang mereka berikan kepada organisasi (Kanapathipillai et al., 2021).

Penelitian mengenai pengaruh iklim organisasi dan *self efficacy* terhadap kinerja SDM juga pernah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya. Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu, menunjukkan adanya inkonsistensi yang dapat dilihat dari adanya perbedaan hasil penelitian, pada tabel berikut:

Tabel 1.2
Research Gap

No	Pengaruh Variabel	Peneliti	Hasil Temuan
1.	Pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja Sumber Daya Manusia	Rahayu & Wati (2023); Suryana (2023); Putra et al., (2024); dan Sani (2024) Arijanto et al., (2022); dan Rimbayana et al., (2022)	Iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja Sumber Daya Manusia Iklim organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja Sumber Daya Manusia
2	Pengaruh <i>self efficacy</i> terhadap kinerja Sumber Daya Manusia	Yennie et al., (2021); Wijayana et al., (2022); Utami et al., (2023); dan Ayuwangi et al., (2024) Ambarita et al., (2022); dan Hakim et al., (2022)	<i>Self efficacy</i> berpengaruh terhadap kinerja Sumber Daya Manusia <i>Self efficacy</i> tidak berpengaruh terhadap kinerja Sumber Daya Manusia

Tabel 1.2 menunjukkan variasi hasil penelitian mengenai pengaruh iklim organisasi dan *self efficacy* terhadap kinerja Sumber Daya Manusia. Sebagian penelitian menemukan pengaruh positif dan signifikan, sementara yang lain tidak menunjukkan pengaruh terhadap kinerja SDM. Hal ini menggambarkan perbedaan temuan dalam pengaruh kedua variabel tersebut terhadap kinerja SDM. Untuk memperjelas dan memperkuat hubungan tersebut, perlu dipertimbangkan variabel lain, seperti komitmen organisasi, sebagai variabel mediasi. Komitmen organisasi dapat berperan sebagai faktor yang menghubungkan iklim organisasi dan *self efficacy* dengan kinerja SDM, sehingga meningkatkan efektivitas dan konsistensi dalam pencapaian kinerja. Dengan melibatkan komitmen organisasi, diharapkan SDM dapat lebih termotivasi dan berfokus pada tujuan bersama, yang pada gilirannya dapat mendorong peningkatan kinerja secara lebih optimal.

Komitmen organisasi merujuk pada sejauh mana SDM mengidentifikasi diri dengan organisasi tempat mereka bekerja, tingkat keterlibatannya terhadap organisasi, serta kesediaan untuk tetap bertahan ataupun meninggalkan organisasi tersebut (Herrera & Heras-Rosas, 2021). Komitmen organisasi memainkan peran

penting dalam memperkuat hubungan antara SDM dan organisasi, yang berdampak pada peningkatan kinerja. SDM dengan komitmen tinggi cenderung lebih termotivasi, berkontribusi lebih banyak, dan menunjukkan inisiatif yang lebih besar. Komitmen ini juga memperkuat pengaruh kepemimpinan dan efikasi diri, serta menghubungkan keduanya dengan peningkatan kinerja SDM.

Komitmen organisasi pada penelitian ini akan digunakan sebagai variabel mediasi, karena ia memiliki peran penting dalam menghubungkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja SDM, seperti iklim organisasi dan *self efficacy*. Ketika SDM merasa memiliki keterikatan yang kuat dengan organisasi, mereka lebih termotivasi untuk bekerja dengan maksimal dan berkontribusi secara positif terhadap tujuan organisasi. Komitmen yang tinggi membuat SDM lebih berfokus pada pencapaian tujuan bersama dan meningkatkan upaya mereka dalam menyelesaikan tugas-tugas. Dengan demikian, komitmen organisasi tidak hanya memperkuat pengaruh iklim organisasi dan efikasi diri, tetapi juga berfungsi sebagai jembatan yang mengoptimalkan hubungan antara kedua variabel tersebut dan kinerja SDM. Hal ini menjadikan komitmen organisasi sebagai variabel yang relevan dalam meningkatkan efektivitas kinerja dalam suatu organisasi.

Komitmen organisasi sebagai variabel mediasi pada pengaruh iklim organisasi dan *self efficacy* terhadap kinerja SDM juga didukung dengan penelitian sebelumnya. Penelitian yang dilakukan oleh Rahayu & Wati (2023); dan Sani (2024) yang menjelaskan bahwa komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja SDM. Penelitian yang dilakukan Yennie et al.,

(2021); dan Ayuwangi et al., (2024) yang menjelaskan komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja SDM.

Uraian tersebut mengindikasikan bahwa adanya perbedaan temuan dalam penelitian mengenai pengaruh iklim organisasi dan *self efficacy* terhadap kinerja SDM, yang terlihat dari hasil yang signifikan dan tidak signifikan. Oleh karena itu, dilakukan penelitian untuk mengeksplorasi pengaruh iklim organisasi dan *self efficacy* terhadap kinerja SDM di KPP Pratama Demak, dengan memasukkan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang menunjukkan permasalahan kinerja terlihat pada fluktuasi realisasi penerimaan pajak dari PKM. Setelah peningkatan signifikan pada tahun sebelumnya, kinerja mengalami penurunan yang drastis pada tahun berikutnya. Penurunan ini disebabkan oleh beberapa faktor, seperti berkurangnya efektivitas program pengawasan, tantangan eksternal seperti kondisi ekonomi, serta kurang optimalnya sumber daya manusia dalam menjalankan tugas pengawasan. Perubahan kebijakan atau regulasi pajak yang memengaruhi perilaku wajib pajak juga turut berkontribusi terhadap penurunan kinerja tersebut. Permasalahan lainnya ditunjukkan dari perbedaan hasil penelitian mengenai pengaruh iklim organisasi dan *self efficacy* terhadap kinerja pegawai. Rumusan masalah yang diangkat adalah bagaimana peran iklim organisasi dan *self efficacy* dalam meningkatkan kinerja SDM?, sehingga pertanyaan yang dirumuskan:

1. Bagaimana pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasi?

2. Bagaimana pengaruh *self efficacy* terhadap komitmen organisasi?
3. Bagaimana pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja Sumber Daya Manusia?
4. Bagaimana pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja Sumber Daya Manusia?
5. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja Sumber Daya Manusia?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai antara lain:

1. Untuk menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasi.
2. Untuk menganalisis pengaruh *self efficacy* terhadap komitmen organisasi.
3. Untuk menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja Sumber Daya Manusia.
4. Untuk menganalisis pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja Sumber Daya Manusia.
5. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja Sumber Daya Manusia.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Segi Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen khususnya yang berkaitan dengan bidang manajemen sumber daya manusia terutama teori-teori iklim organisasi, *self efficacy*, komitmen organisasi, dan kinerja Sumber Daya Manusia.

1.4.2. Segi Praktis

a. Bagi Peneliti

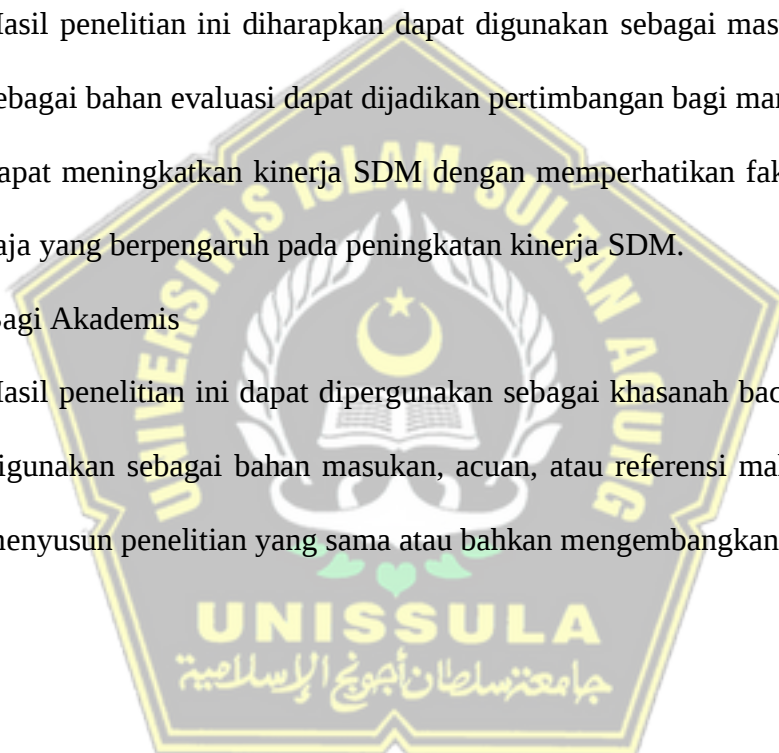
Penelitian ini diharapkan akan memberi tambahan informasi mengenai pengaruh iklim organisasi dan *self efficacy* terhadap kinerja SDM baik secara langsung dan tidak langsung melalui komitmen organisasi.

b. Bagi Instansi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai masukan dan juga sebagai bahan evaluasi dapat dijadikan pertimbangan bagi manajemen untuk dapat meningkatkan kinerja SDM dengan memperhatikan faktor-faktor apa saja yang berpengaruh pada peningkatan kinerja SDM.

c. Bagi Akademis

Hasil penelitian ini dapat dipergunakan sebagai khasanah bacaan dan dapat digunakan sebagai bahan masukan, acuan, atau referensi mahasiswa untuk menyusun penelitian yang sama atau bahkan mengembangkan penelitian.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Iklim Organisasi

Iklim organisasi menjadi salah satu elemen penting yang memengaruhi bagaimana individu dalam organisasi memahami, merasakan, dan merespons lingkungan kerja mereka. Iklim ini mencakup persepsi kolektif tentang kebijakan, praktik, dan prosedur organisasi yang memengaruhi perilaku karyawan. Faktor-faktor seperti hubungan antar karyawan, kepemimpinan, struktur organisasi, serta penghargaan dan pengakuan, membentuk iklim yang dapat mendukung atau menghambat produktivitas serta kepuasan kerja. Pemahaman terhadap iklim organisasi sangat penting karena berperan dalam mendorong keterlibatan karyawan dan pencapaian tujuan organisasi (Schneider et al., 2017).

Iklim organisasi merupakan lingkungan internal yang dirasakan oleh anggota organisasi, yang memengaruhi sikap, persepsi, dan pola perilaku mereka dalam bekerja (Robbins & Judge, 2022). Iklim organisasi didefinisikan sebagai persepsi bersama yang dimiliki anggota organisasi mengenai kebijakan, praktik, dan prosedur yang berfungsi sebagai kerangka kerja yang memengaruhi perilaku dan kinerja mereka (Beus et al., 2023). Iklim organisasi merupakan kumpulan dan pola lingkungan kerja yang menentukan timbulnya motivasi dari para anggota organisasi (Putra et al., 2024).

Iklim organisasi merupakan suatu kondisi atau suasana yang dirasakan oleh seseorang dalam lingkungan kerja, yang dapat mempengaruhi perilaku seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya (Arijanto et al., 2022). Iklim organisasi adalah persepsi kolektif SDM tentang lingkungan kerjanya, yang dapat mempengaruhi sikap

dan perilaku SDM, yang mencakup berbagai aspek seperti kebijakan, praktik, prosedur, dan norma yang ada di dalam organisasi (Sani, 2024). Iklim organisasi merupakan sekumpulan karakteristik yang bersifat menetap yang menggambarkan suatu organisasi dan membedakannya dari organisasi lain, yang memengaruhi perilaku orang-orang. Kondisi ini merupakan karakteristik objektif organisasi dan dapat diamati baik oleh anggota organisasi maupun oleh orang-orang di luar organisasi (Rimbayana et al., 2022).

Berdasarkan definisi-definisi tersebut, dapat disimpulkan iklim organisasi adalah lingkungan internal yang dirasakan oleh SDM, mencakup persepsi kolektif mengenai kebijakan, praktik, prosedur, dan norma yang ada dan bersifat relatif menetap, mencakup kebijakan, praktik, dan karakteristik organisasi, serta secara signifikan memengaruhi sikap, perilaku, motivasi, dan kinerja individu dalam mencapai tujuan organisasional.

Ada sembilan dimensi iklim organisasi dalam jurnal Setiawan et al., (2015) meliputi: 1) Struktur, digunakan untuk mendeskripsikan kejelasan pekerjaan, izin, prosedur kerja dan aturan dalam suatu tugas; 2) Tanggung jawab, meliputi baik dalam tanggung jawab bertingkah laku dalam pekerjaan maupun tanggung jawab terhadap konsekuensi atas apa yang di hasilkan dari pekerjaan yang dilakukan; 3) Penghargaan, menyangkut atas hasil yang diterima dari pekerjaan yang telah dilakukan baik berupa pemberian imbalan ataupun pemberian hukuman sesuai dengan hasil yang telah di kerjakan. 4) Risiko, mengenai tantangan pekerjaan dimana karyawan diberikan kesempatan untuk mengambil risiko dalam menjalankan pekerjaan sebagai sebuah tantangan; 5) Kehangatan, berkaitan dengan hubungan antar karyawan dalam organisasi yang dapat menentukan suasana kerja

tersendiri dalam organisasi; 6) Dukungan, berhubungan dengan bagaimana pemimpin ataupun rekan kerja memberikan dukungan kepada bawahan ataupun sesama rekan kerjanya; 7) Standar kinerja, berhubungan dengan pandangan karyawan tentang standar kinerja yang telah ditentukan organisasi untuk karyawan serta terdapat penekanan untuk mendapatkan pencapaian hasil kerja yang lebih baik; 8) Konflik, mengenai bagaimana karyawan dapat mencari solusi untuk masalah yang ada di dalam organisasi; dan 9) Identitas diri: menggambarkan tentang identifikasi anggota organisasi sesuai dengan tujuan atau norma yang berlaku di organisasi.

Pada penelitian ini, indikator yang digunakan untuk mengukur variabel iklim organisasi diadopsi dari penelitian Putra et al., (2024), meliputi:

1. Kerjasama harmonis, berkaitan dengan keharmonisan dalam lingkungan kerja.
2. Saling berbagi, berkaitan dengan kemauan SDM untuk saling berbagi pengetahuan dan kemampuan dalam bekerja.
3. Kehangatan antar SDM, merupakan bagaimana interaksi antar SDM dalam menjalin komunikasi yang baik di dalam perusahaan.
4. Dukungan, sebagaimana SDM saling membantu dan memberikan *support* antar SDM lainnya.
5. Konflik, bagaimana SDM dalam menyelesaikan permasalahan dalam perbedaan pendapat antara individu atau kelompok.

2.2. Self Efficacy

Self-efficacy merujuk pada konsep yang mencerminkan keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk mengorganisasi dan melaksanakan tindakan yang diperlukan guna mencapai tujuan tertentu. Konsep ini diperkenalkan oleh Albert Bandura dalam teori kognitif sosial, yang menekankan pentingnya keyakinan diri dalam mengatasi tantangan dan memengaruhi hasil yang dicapai. *Self-efficacy* memengaruhi cara seseorang memandang peluang, menyikapi kesulitan, dan menetapkan standar pribadi untuk kesuksesan. Konsep ini relevan dalam berbagai konteks, termasuk dalam konteks organisasi, karena dapat berperan dalam meningkatkan motivasi dan kinerja (Bandura, 2020).

Self efficacy adalah keyakinan seseorang terhadap kemampuannya untuk memberikan motivasi, menggunakan sumber daya kognitif, dan melakukan tindakan yang diperlukan untuk berhasil dalam menyelesaikan tugas tertentu (Luthans, 2018). May menyatakan *self efficacy* adalah suatu keyakinan terhadap kemampuan seseorang dalam menghadapi dan memecahkan masalah, serta keyakinan untuk mampu mengatur dan menyelesaikan suatu pekerjaan guna mencapai tingkat kinerja tertentu (Yennie et al., 2021). Efikasi diri merupakan istilah yang berhubungan dengan keyakinan individu terhadap kapasitasnya untuk mengerjakan tugas yang diberikan oleh atasannya (Li, 2020).

Self efficacy adalah keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk mendorong motivasi diri, mengendalikan situasi, dan mengatasi hambatan yang dihadapi dalam mencapai tujuan yang ditargetkan (Utami et al., 2023). Efikasi diri merupakan keyakinan dan pemahaman individu terhadap kemampuannya untuk merencanakan dan melakukan aktivitas yang diperlukan guna mencapai tujuan,

termasuk dalam mengidentifikasi tantangan yang mungkin muncul (Rafiola *et al.*, 2020). Efikasi diri merupakan keyakinan seseorang terhadap kemampuan dirinya untuk berkembang dan menciptakan kesuksesan dengan menilai pengalaman masa lalu. Keyakinan ini mengarahkan individu untuk bekerja secara memadai dan mengatasi situasi yang dihadapi dengan cara yang diharapkan (Na-Nan & Sanamthong, 2020).

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan *self efficacy* adalah keyakinan SDM terhadap kemampuannya untuk memotivasi, mengarahkan sumber daya kognitif, mengendalikan situasi, dan mengatasi hambatan dalam merencanakan serta melaksanakan tindakan yang diperlukan guna mencapai tujuan tertentu, dengan menilai dan memanfaatkan pengalaman masa lalu sebagai landasan untuk menghadapi tantangan yang dihadapi.

Zimmerman yang dikutip dalam jurnal penelitian Machfudhi *et al.*, (2023) menyatakan ada tiga dimensi dari efikasi diri, antara lain: 1) *Magnitude* (Tingkat kesulitan tugas), yang meliputi menghindari situasi dan perilaku di luar batas kemampuan, analisis pilihan perilaku yang akan dicoba, dan menyesuaikan dan menghadapi langsung tugas-tugas yang sulit; 2) *Generality* (Luas bidang perilaku) yang meliputi keyakinan yang menyebar pada berbagai bidang perilaku dan keyakinan hanya pada bidang khusus; dan 3) *Strength* (Derajat keyakinan atau pengharapan) meliputi keyakinan efikasi yang kuat, menilai dirinya mampu menyelesaikan tugas, keyakinan mantap dalam usahanya, memiliki keyakinan akan kesuksesan pada yang dikerjakan.

Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel efikasi diri akan diadopsi dari penelitian yang dilakukan oleh Maria et al., (2021), yaitu:

1. Yakin dalam penyelesaian tugas, berkaitan dengan rasa yakin dari SDM terhadap kemampuan untuk melaksanakan tugas kerja dengan lebih maksimal.
2. Yakin dapat memotivasi, berkaitan dengan rasa yakin SDM akan kemampuannya dalam memotivasi dalam dirinya agar dapat bekerja lebih baik.
3. Berusaha keras, berkaitan dengan rasa yakin SDM untuk berusaha lebih keras agar dapat menyelesaikan pekerjaan lebih efektif dan efisien.
4. Yakin mampu menghadapi hambatan, berkaitan dengan rasa yakin yang dimiliki oleh SDM dalam menghadapi hambatan saat bekerja.
5. Yakin mampu mengatasi kesulitan, berkaitan dengan rasa yakin dari seorang SDM untuk dapat mengatasi kesulitan yang ada dalam setiap tugas kerja yang dibebankan.

2.3. Komitmen Organisasi

Komitmen sering digambarkan sebagai kondisi di mana seorang SDM menunjukkan loyalitas kepada organisasi dan berupaya memberikan kontribusi untuk mencapai tujuan serta aspirasi organisasi, termasuk mempertahankan keberadaannya di dalamnya. Komitmen organisasi menggambarkan tingkat keterlibatan individu dalam organisasi, yang ditandai dengan penerimaan nilai dan tujuan organisasi, dedikasi untuk mendukung keberhasilan organisasi, serta keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi (Robbins & Judge, 2022).

Komitmen organisasi merupakan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha sesuai dengan keinginan

organisasi dan keyakinan tertentu tentang penerimaan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi. Dapat diartikan komitmen organisasi adalah sikap seseorang yang menunjukkan kesetiaan terhadap suatu organisasi dan proses dimana seseorang mengungkapkan kepeduliannya terhadap organisasi (Luthans, 2018). Komitmen organisasi merujuk pada sejauh mana SDM mengidentifikasi diri dengan organisasi tempat mereka bekerja, tingkat keterlibatannya terhadap organisasi, serta kesediaan untuk tetap bertahan ataupun meninggalkan organisasi tersebut (Herrera & Heras-Rosas, 2021).

Komitmen organisasi adalah tingkat keberpihakan dan loyalitas SDM terhadap organisasi yang mendorong SDM untuk menjadi lebih termotivasi, produktif, dan setia (Sani, 2024). Komitmen organisasi merupakan sikap atau keyakinan yang menunjukkan keinginan kuat dari seorang karyawan untuk tetap menjadi anggota atau loyal terhadap organisasi, menerima tujuan serta nilai organisasi dengan diiringi oleh perilaku meningkatkan keterlibatan, menerima kondisi lingkungan yang ada, serta berupaya untuk berprestasi dan mengabdikan kepada organisasi (Ayuningtyas et al., 2023).

Berdasarkan definisi-definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah sikap dan tingkat keterlibatan SDM yang mencerminkan kesetiaan, identifikasi, dan keinginan kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, ditandai dengan penerimaan nilai dan tujuan organisasi, dedikasi untuk mendukung keberhasilan organisasi, serta kesediaan untuk berupaya secara maksimal demi kepentingan organisasi.

Hasibuan (2019) menjelaskan bahwa terbentuknya komitmen dalam suatu organisasi akan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya: 1) Faktor Kesadaran, menunjukkan keadaan jiwa seseorang yang merupakan titik temu dari berbagai pertimbangan sehingga diperoleh suatu keyakinan, keteguhan, dan kesinambungan dalam jiwa yang bersangkutan; 2) Faktor Aturan, sebagai alat yang penting dalam segala tindakan dan tindakan seseorang. Peran aturan sangat besar dalam kehidupan bermasyarakat, sehingga dengan sendirinya aturan harus dibuat, dan diawasi yang pada akhirnya dapat mencapai tujuan manajemen. 3) Faktor Organisasi, organisasi jasa misalnya jasa pendidikan pada dasarnya tidak berbeda dengan organisasi pada umumnya, hanya terdapat sedikit perbedaan dalam penerapannya, karena tujuan pelayanan secara khusus ditunjukkan kepada manusia yang memiliki karakter dan kemauan yang multikompleks. 4) Faktor Pendapatan, penerimaan seseorang sebagai imbalan atas tenaga yang telah dicurahkan kepada orang lain atau organisasi dalam bentuk uang; 5) Faktor Kemampuan Keterampilan, sebagai suatu sifat/kondisi yang ditunjukkan dengan kondisi seseorang yang dapat melaksanakan tugas atau dasar ketentuan yang ada. Keterampilan adalah kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan menggunakan anggota tubuh dan peralatan yang tersedia; 6) Faktor Fasilitas Pelayanan, meliputi segala jenis perlengkapan dan fasilitas kerja yang berfungsi sebagai alat utama/penolong dalam melaksanakan pekerjaan, dan juga mempunyai fungsi sosial guna memenuhi kepentingan orang-orang yang bersinggungan dengan organisasi kerja.

Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel komitmen organisasi menurut Darmawan yang dikutip oleh Ayuningtyas et al., (2023), yaitu:

1. Keinginan bertahan dengan pekerjaannya
2. Keterikatan SDM kepada pekerjaan
3. Kesetiaan terhadap organisasi
4. Merasa bahagia dalam bekerja
5. Kebanggaan bekerja pada organisasi

2.4. Kinerja Sumber Daya Manusia

Kinerja SDM merupakan elemen penting dalam manajemen sumber daya manusia yang secara langsung mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Kinerja yang unggul tidak hanya menunjukkan tingkat produktivitas individu, tetapi juga menjadi tolok ukur keberhasilan organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memberikan motivasi. Kinerja yang maksimal tidak hanya berkaitan dengan pencapaian target secara kuantitatif, tetapi juga mencakup kualitas hasil kerja, efisiensi pemanfaatan sumber daya, serta kemampuan untuk menghadapi tekanan dan menyesuaikan diri dengan perubahan (Robbins & Judge, 2022). Kinerja merupakan kemampuan individu dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugasnya (Hakim et al., 2022).

Kinerja SDM adalah hasil kerja yang mencakup baik kualitas maupun kuantitas, yang berhasil dicapai oleh seorang SDM dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2019). Kinerja SDM merupakan hasil dari berbagai tindakan yang dilakukan oleh seorang SDM dalam rangka memenuhi tanggung jawab dan tujuan pekerjaannya

(Diamantidis & Chatzoglou, 2019). Selain itu, kinerja SDM dapat diartikan sebagai tingkat produktivitas SDM yang dilihat berdasarkan kualitas dan kuantitas hasil kerja, sesuai dengan standar yang ditentukan oleh organisasi (Manzoor et al., 2019).

Kinerja SDM merupakan suatu keluaran atau hasil yang dicapai oleh setiap SDM yang mana untuk mengetahui produktivitas setiap SDM berdasarkan target yang ditetapkan dengan yang sebenarnya dicapai (Arijanto et al., 2022). Kinerja SDM didefinisikan sebagai kemampuan SDM untuk melaksanakan tugas yang diberikan secara efektif, melibatkan kualitas dan kuantitas hasil kerja, kehadiran di tempat kerja, dan ketepatan waktu (Bethabara et al., 2024). Kinerja SDM merupakan sejauh mana SDM memenuhi tugas dan tanggung jawab mereka sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi, mencakup aspek kuantitatif dan kualitatif dari output kerja mereka (Sani, 2024).

Berdasarkan definisi-definisi yang telah dipaparkan, dapat disimpulkan bahwa kinerja SDM adalah kemampuan dan hasil kerja yang dicapai oleh SDM dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif, yang dinilai berdasarkan kualitas, kuantitas, produktivitas, kehadiran, dan ketepatan waktu sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi sehingga dapat berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Mangkunegara (2019) menjelaskan bahwa ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja SDM menurut, yaitu 1) Faktor Kemampuan, secara psikologis kemampuan SDM terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realiti (*skill*). Artinya, SDM yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan

pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Jika seorang pemimpin atau SDM tersebut mempunyai potensi atau keahlian dalam bekerja di suatu organisasi bisa jadi akan dapat meningkatkan kemajuan organisasi.

2) Faktor Motivasi, terbentuk dari sikap seorang SDM dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi sebagai kondisi yang menggerakkan SDM untuk mencapai tujuan organisasi.

Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja Sumber Daya Manusia dalam penelitian menurut Afandi (2018) adalah:

1. Kualitas hasil kerja, berkaitan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dicapai SDM.
2. Kuantitas hasil kerja, berkaitan dengan jumlah hasil kerja yang dihasilkan SDM dan biasanya diukur dalam bentuk angka atau padanan angka.
3. Ketepatan waktu kerja, berkaitan dengan kemampuan SDM dalam menyelesaikan tugas kerja sesuai dengan waktu yang ditentukan
4. Efisiensi dalam menggunakan sumber daya, berkaitan dengan penggunaan sumber daya secara bijaksana dan dengan menghemat sumber daya tersebut.
5. Inisiatif kerja, kemampuan SDM dalam mengambil inisiatif, berpikir kritis, dan memecahkan masalah yang muncul dalam pelaksanaan tugas.
6. Kedisiplinan SDM, berkaitan dengan tingkat kedisiplinan baik dari ketaatan seorang SDM terhadap aturan yang sudah ditetapkan

2.5. Hubungan Antar Variabel

2.5.1. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Komitmen Organisasi

Iklim organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, nyaman, dan kondusif bagi karyawan. Iklim organisasi yang positif, seperti komunikasi yang terbuka, penghargaan terhadap kontribusi individu, serta dukungan dari atasan, meningkatkan rasa memiliki dan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Hal ini memotivasi karyawan untuk memberikan kontribusi yang lebih besar, memperkuat identifikasi mereka dengan tujuan organisasi, dan meningkatkan kesediaan mereka untuk tetap bertahan di organisasi. Sebaliknya, iklim organisasi yang negatif dapat menurunkan kepuasan kerja, menciptakan rasa keterasingan, dan akhirnya melemahkan komitmen organisasi. Dengan demikian, iklim organisasi menjadi salah satu faktor kunci dalam membangun loyalitas dan kesetiaan karyawan terhadap organisasi.

Penelitian Rahayu & Wati (2023) mengungkapkan bahwa iklim organisasi yang ditandai dengan komunikasi terbuka, rasa keadilan, dan dukungan manajerial mendorong terciptanya lingkungan kerja yang nyaman, yang pada akhirnya secara positif dapat meningkatkan komitmen organisasi dari pegawai. Penelitian Sani (2024) menegaskan bahwa iklim organisasi yang mendukung kolaborasi, memberikan penghargaan atas pencapaian, dan memberdayakan karyawan berkontribusi secara positif signifikan dalam memperkuat loyalitas dan rasa tanggung jawab karyawan terhadap organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H1 : Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

2.5.2. Pengaruh *Self Efficacy* terhadap Komitmen Organisasi

Self-efficacy sebagai keyakinan karyawan terhadap kemampuan mereka untuk menyelesaikan tugas secara efektif meningkatkan rasa percaya diri dan keterlibatan emosional dalam organisasi. Karyawan dengan tingkat *self-efficacy* yang tinggi cenderung lebih optimis dalam menghadapi tantangan pekerjaan, menunjukkan performa yang lebih baik, dan merasa lebih puas terhadap pekerjaannya. Kondisi ini menciptakan rasa memiliki yang lebih kuat terhadap organisasi dan mendorong karyawan untuk berkontribusi secara maksimal demi tercapainya tujuan organisasi. *Self-efficacy* juga dapat meningkatkan kemampuan karyawan untuk mengatasi stres kerja, yang pada gilirannya memperkuat hubungan positif mereka dengan organisasi dan meningkatkan komitmen jangka panjang dari SDM.

Penelitian Yennie et al., (2021) menjelaskan bahwa SDM dengan keyakinan tinggi terhadap kemampuan mereka untuk menyelesaikan tugas dan menghadapi tantangan kerja akan memberikan dampak positif terhadap rasa tanggung jawab dan loyalitas yang kuat terhadap organisasi. Penelitian Ayuwangi et al., (2024) juga mengemukakan bahwa *self-efficacy* yang tinggi akan dapat memperkuat keterlibatan emosional dan keinginan karyawan untuk tetap berkontribusi kepada organisasi, yang menunjukkan jika self efficacy dapat memberikan dampak positif terhadap peningkatan komitmen organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H2 : Self efficacy berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

2.5.3. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Iklm organisasi memiliki peran krusial dalam mempengaruhi kinerja SDM. Iklim kerja yang kondusif, yang ditandai dengan komunikasi efektif, dukungan manajemen secara signifikan meningkatkan motivasi, produktivitas, dan komitmen SDM. Ketika SDM merasa nyaman, dihargai, dan memiliki kesempatan untuk berkembang, mereka cenderung menunjukkan kinerja yang optimal, inovatif, dan proaktif dalam menyelesaikan tugas-tugas organisasional. Sebaliknya, iklim organisasi yang negatif, seperti budaya yang tidak mendukung, konflik internal, kurangnya kejelasan peran, dan sistem manajemen yang tidak responsif, dapat menurunkan semangat kerja, mengurangi produktivitas, dan berdampak buruk pada kualitas output pekerjaan. Pembentukan iklim organisasi yang positif menjadi strategi penting dalam upaya meningkatkan kinerja SDM dan mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan.

Penelitian Rahayu & Wati (2023) mengemukakan bahwa terbentuknya iklim organisasi yang semakin kondusif dalam organisasi memberikan kontribusi positif terhadap meningkatnya kinerja SDM. Penelitian Suryana (2023) juga mengemukakan bahwa semakin positif iklim organisasi yang terbentuk dalam lingkungan kerja dapat memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja yang dihasilkan SDM. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian Putra et al., (2024); dan Sani (2024) yang menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja Sumber Daya Manusia. berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H3 : Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja Sumber Daya Manusia.

2.5.4. Pengaruh *Self Efficacy* terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Self-efficacy sebagai keyakinan karyawan terhadap kemampuan mereka dalam menyelesaikan tugas mendorong peningkatan motivasi, produktivitas, dan efektivitas kerja. SDM dengan tingkat *self-efficacy* yang tinggi cenderung lebih percaya diri dalam menghadapi tantangan pekerjaan, lebih tekun dalam menyelesaikan tugas yang sulit, dan mampu mengelola stres dengan baik. Hal ini membuat mereka lebih berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi dan menunjukkan kinerja yang unggul. Selain itu, *self-efficacy* yang tinggi juga mendorong karyawan untuk mencari solusi kreatif dan berinovasi, yang pada akhirnya meningkatkan kontribusi mereka terhadap keberhasilan organisasi. Dengan demikian, *self-efficacy* menjadi faktor penting dalam mendorong kinerja SDM yang optimal.

Penelitian Yennie et al., (2021) mengemukakan bahwa dengan *self efficacy* yang tinggi dari seorang SDM akan memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja yang dihasilkan oleh SDM. Penelitian Wijayana et al., (2022) juga mengemukakan bahwa semakin tinggi tingkat *self efficacy* yang dimiliki oleh SDM dapat memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja yang dihasilkan oleh SDM tersebut. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian Utami et al., (2023); dan Ayuwangi et al., (2024) yang menyatakan bahwa *self efficacy* berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja SDM. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H4 : *Self efficacy* berpengaruh positif terhadap kinerja Sumber Daya Manusia.

2.5.5. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

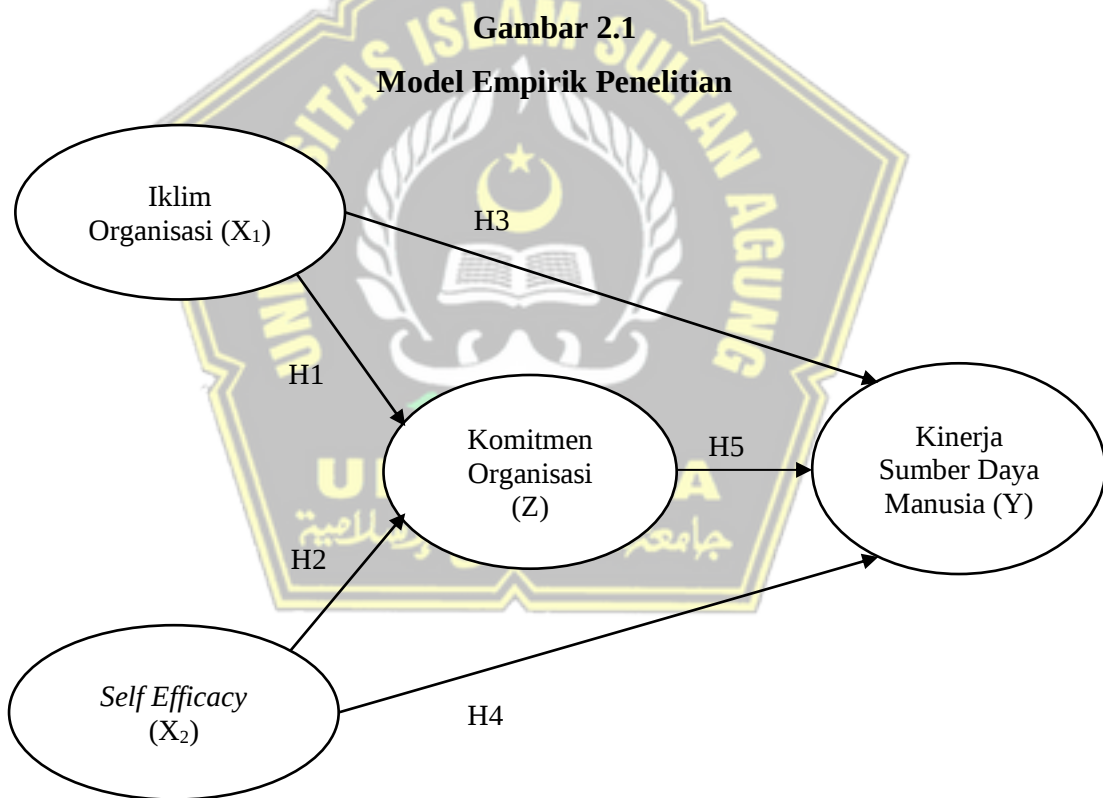
Komitmen organisasi memiliki hubungan yang erat dan signifikan terhadap kinerja SDM dalam suatu organisasi. SDM yang memiliki tingkat komitmen yang tinggi cenderung lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Komitmen yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi mendorong SDM untuk bekerja lebih keras, berfokus pada pencapaian tujuan organisasi, dan menjaga standar kualitas pekerjaan. SDM yang merasa terikat secara emosional dan profesional dengan organisasi akan lebih berupaya menjaga produktivitas dan efisiensi kerja mereka, serta memperlihatkan loyalitas dan tanggung jawab yang tinggi dalam setiap tugas yang diberikan. Dengan demikian, komitmen organisasi yang tinggi dapat meningkatkan kinerja SDM secara signifikan dan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.

Penelitian Yennie et al., (2021) mengemukakan semakin tinggi komitmen dan keterlibatan yang dimiliki SDM terhadap organisasi akan memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja SDM. Penelitian Rahayu & Wati (2023) juga menjelaskan bahwa komitmen organisasi dari seorang SDM yang semakin tinggi dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja yang dihasilkan oleh SDM tersebut. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ayuwangi et al., (2024); dan Sani (2024) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja SDM. Hipotesis yang diajukan:

H5 : Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja Sumber Daya Manusia.

2.6. Model Empirik

Model empirik menunjukkan suatu kerangka pikir dalam suatu penelitian pada dasarnya merupakan kerangka hubungan antara konsep yang ingin diteliti atau diukur dalam penelitian yang akan dilakukan. Model kerangka pikir konseptual biasanya akan memuat variabel-variabel yang diteliti. Model penelitian ini berfokus pada bagaimana iklim organisasi dan *self efficacy* dapat memengaruhi peningkatan kinerja SDM, dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Berikut ini adalah gambar model penelitian:



Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan dan menganalisis pengaruh iklim organisasi dan *self-efficacy* terhadap kinerja SDM dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Iklim organisasi yang positif mencerminkan kondisi kerja

yang kondusif, hubungan kerja yang baik, komunikasi yang terbuka, serta adanya kepercayaan antara atasan dan bawahan. Lingkungan kerja yang demikian dapat membentuk komitmen pegawai terhadap organisasi karena mereka merasa diperhatikan, dilibatkan, dan dihargai.

Self-efficacy atau keyakinan diri pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaannya sangat berperan dalam meningkatkan keterikatan pegawai terhadap organisasi. Pegawai dengan *self-efficacy* tinggi akan lebih percaya diri, tangguh dalam menghadapi tantangan kerja, dan lebih mungkin menunjukkan komitmen tinggi terhadap organisasi karena mereka merasa mampu berkontribusi secara signifikan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Komitmen organisasi memainkan peran penting sebagai variabel mediasi. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan menunjukkan loyalitas, kesediaan untuk berkorban demi organisasi, serta semangat dalam mencapai target yang telah ditetapkan. Dengan demikian, komitmen menjadi penghubung penting antara variabel iklim organisasi dan *self-efficacy* terhadap pencapaian kinerja pegawai.

Kinerja SDM merupakan hasil akhir dari interaksi variabel-variabel tersebut. Ketika pegawai bekerja dalam iklim organisasi yang mendukung, memiliki *self-efficacy* tinggi, dan menjunjung tinggi komitmen organisasi, maka kinerja yang optimal dapat dicapai. Berdasarkan fenomena empiris yang menunjukkan belum optimalnya kinerja pegawai di KPP Pratam Demak, maka penelitian ini menawarkan pendekatan solusi berupa peningkatan persepsi positif terhadap iklim organisasi melalui kepemimpinan yang suportif dan komunikasi terbuka, peningkatan *self-efficacy* pegawai melalui pelatihan dan pemberian umpan balik

positif, serta penguatan komitmen organisasi melalui program penghargaan, kejelasan peran, dan penanaman nilai-nilai organisasi. Melalui kerangka pikir ini diharapkan tercipta pemahaman menyeluruh mengenai upaya peningkatan kinerja SDM berbasis iklim organisasi, self-efficacy, dan komitmen organisasi.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam kategori *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. *Explanatory research* bertujuan untuk menjelaskan dan menggambarkan hubungan antar variabel yang diteliti serta memahami lebih dalam hubungan sebab-akibat di antara variabel tersebut. Pendekatan kuantitatif didasarkan pada paradigma positivisme, yang melibatkan penelitian terhadap populasi atau sampel tertentu. Data dikumpulkan menggunakan instrumen penelitian, kemudian dianalisis secara statistik atau kuantitatif dengan tujuan untuk mendeskripsikan dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya (Sugiyono, 2022).

Penelitian ini bersifat kausal, yaitu menguji hubungan sebab-akibat antar variabel. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara empat variabel, yaitu iklim organisasi (X1) dan *self-efficacy* (X2) sebagai variabel independen, komitmen organisasi (Z) sebagai variabel intervening, serta kinerja SDM (Y) sebagai variabel dependen.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi sebagai keseluruhan objek atau subjek yang memiliki karakteristik dan atribut tertentu yang telah ditentukan oleh peneliti untuk diteliti. Populasi adalah keseluruhan kelompok individu, objek, atau peristiwa yang memiliki karakteristik tertentu yang menjadi fokus penelitian (Sekaran & Bougie, 2020). Populasi yang

digunakan pada penelitian ini adalah seluruh SDM yang bekerja di KPP Pratama Demak dengan jumlah 75 SDM.

Jumlah populasi pada penelitian ini sangat terbatas yaitu hanya 75 orang SDM yang bekerja di KPP Pratama Demak, sehingga dengan terbatasnya jumlah tersebut, maka seluruh jumlah populasi tersebut akan digunakan sebagai sampel penelitian. Oleh sebab itu, teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode sensus atau sampel jenuh yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2022). Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 75 responden.

3.3. Jenis dan Sumber Data

Sumber data memiliki peran yang sangat penting dalam penelitian karena menentukan jenis dan metode pengumpulan data yang akan digunakan. Terdapat dua jenis sumber data utama, yaitu data primer dan data sekunder.

1. Data primer, merujuk pada data yang diperoleh secara langsung oleh peneliti dari sumber aslinya (Sugiyono, 2022). Data primer akan dikumpulkan dari SDM KPP Pratama Demak, terkait variabel iklim organisasi, *self efficacy*, komitmen organisasi, dan kinerja SDM.
2. Data sekunder, data yang diperoleh atau dikumpulkan peneliti dari sumber-sumber yang sudah ada sebelumnya, seperti laporan, dokumen, atau catatan yang telah disusun oleh pihak lain (Sugiyono, 2022).

3.4. Metode Pengumpulan Data

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

1. Data primer

Data primer dikumpulkan menggunakan kuesioner, sebuah alat pengumpulan informasi yang menyajikan pertanyaan atau pernyataan terstruktur kepada responden (Sugiyono, 2022). Tujuan utamanya adalah untuk memperoleh tanggapan dari responden terhadap pertanyaan atau pernyataan mengenai variabel budaya organisasi, *knowledge management*, *employee engagement*, dan kinerja SDM.

Kuesioner diukur menggunakan Skala Likert. Sugiyono (2022) menyatakan mengenai skala Likert yaitu skala yang bergantung pada jumlah perspektif responden dalam menanggapi pertanyaan yang diidentifikasi dengan petunjuk ide atau variabel yang diperkirakan. Skala *Likert* dalam penelitian yaitu :

Tabel 3.1
Skala Likert

Jawaban	Nilai
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Netral	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber : Sugiyono (2022).

2. Data sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung terkait dengan hasil penelitian. Adapun data sekunder diperoleh berupa :

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

3.5. Variabel Penelitian dan Indikator

Variabel sebagai karakteristik atau atribut dari individu atau organisasi yang bisa diukur atau di observasi yang memiliki variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dijadikan pelajaran kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2022). Variabel penelitian yang digunakan antara lain:

1. Variabel bebas (*Independent*), yaitu variabel yang berpengaruh terhadap variabel lain atau variabel terikat (*Dependent*), variabel bebasnya meliputi:
 - a. Iklim organisasi (X1)
 - b. *Self Efficacy* (X2)
2. Variabel Intervening, yaitu variabel antara yang letaknya di tengah-tengah variabel independen dan dependen, sehingga variabel independen tersebut tidak langsung berpengaruh terhadap variabel dependen. Variabel intervening yang digunakan adalah Komitmen organisasi (Z)
3. Variabel terikat (*Dependent*), yaitu variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas. Variabel dependen yang digunakan adalah Kinerja Sumber Daya Manusia (Y).

Ringkasan definisi operasional variabel dalam riset kali ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.2
Variabel dan Indikator Variabel

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	Iklm Organisasi (X1) Lingkungan internal yang dirasakan SDM, mencakup persepsi kolektif mengenai kebijakan, praktik, prosedur, dan norma yang ada dan bersifat relatif menetap, mencakup kebijakan, praktik, dan karakteristik organisasi, serta secara signifikan memengaruhi sikap, perilaku, motivasi, dan kinerja individu dalam mencapai tujuan organisasional	1. Tanggung jawab 2. Identitas individu dalam organisasi 3. Kehangatan antar SDM 4. Dukungan 5. Konflik	Putra et al., (2024)
2.	<i>Self Efficacy</i> (X2) Keyakinan SDM terhadap kemampuannya untuk memotivasi, mengarahkan sumber daya kognitif, mengendalikan situasi, dan mengatasi hambatan dalam merencanakan serta melaksanakan tindakan yang diperlukan guna mencapai tujuan tertentu, dengan menilai dan memanfaatkan pengalaman masa lalu sebagai landasan untuk menghadapi tantangan yang dihadapi	1. Yakin dalam penyelesaian tugas 2. Yakin dapat memotivasi 3. Berusaha keras 4. Yakin mampu menghadapi hambatan 5. Yakin mampu mengatasi kesulitan	Maria et al., (2021)
3.	Komitmen Organisasi (Z) Sikap dan tingkat keterlibatan SDM yang mencerminkan kesetiaan, identifikasi, dan keinginan kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, ditandai dengan penerimaan nilai dan tujuan organisasi, dedikasi untuk mendukung keberhasilan organisasi, serta kesediaan untuk berupaya secara maksimal demi kepentingan organisasi	1. Keinginan bertahan dengan pekerjaannya 2. Keterikatan SDM kepada pekerjaan 3. Kesetiaan terhadap organisasi 4. Merasa bahagia dalam bekerja 5. Kebanggaan bekerja pada organisasi	Ayuningtyas et al., (2023)
4.	Kinerja Sumber Daya Manusia (Y) Kemampuan dan hasil kerja yang dicapai oleh SDM dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif, yang dinilai berdasarkan kualitas, kuantitas, produktivitas, kehadiran, dan ketepatan waktu sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi sehingga dapat berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi	1. Kualitas hasil kerja 2. Kuantitas hasil kerja 3. Ketepatan waktu 4. Efisiensi dalam menggunakan sumber daya 5. Kedisiplinan kerja 6. Inisiatif	Afandi (2018)

3.6. Teknik Analisis Data

3.6.1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif responden yang akan dideskripsikan terdiri dari jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, jabatan, serta masa kerja. Sedangkan untuk analisis deskriptif variabel akan mendeskripsikan mengenai tanggapan responden dari masing-masing pernyataan yang diajukan tentang variabel budaya organisasi, *knowledge management*, *employee engagement*, dan kinerja SDM.

Pengukuran masing-masing variabel penelitian dengan lima pilihan skor, dari angka 1 (satu) sampai dengan 5 (lima). Untuk tujuan deskripsi jawaban responden, angka indeks dapat dikembangkan dengan menggunakan rumus sebagai berikut (Ferdinand, 2016):

$$\text{Nilai indeks} = ((F1 \times 1) + (F2 \times 2) + (F3 \times 3) + (F4 \times 4) + (F5 \times 5)) / 5$$

Dimana:

F1 adalah Frekuensi responden yang menjawab 1

F2 adalah Frekuensi responden yang menjawab 2

F3 adalah Frekuensi responden yang menjawab 3

F4 adalah Frekuensi responden yang menjawab 4

F5 adalah Frekuensi responden yang menjawab 5.

3.6.2. Analisis Inferensial

Teknik analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling-Partial Least Square* (SEM-PLS) merupakan salah satu klasifikasi dari metode *Structural Equation Modeling* (SEM). Penelitian ini menggunakan pendekatan *Structural Equation Model* (SEM) dengan model

pengukuran (*measurement model*) menggunakan program Smart PLS versi 3.2.9 untuk mengukur intensitas masing-masing variabel dan model struktural (*structural model*) menganalisis data dan hipotesis penelitian. Metode pengukuran menggunakan SEM-PLS dapat dilakukan melalui beberapa langkah berikut:

3.6.2.1. Model Pengukuran (*Outer Model*)

Outer model sering juga disebut (*outer relation* atau *measurement model*) yang mendefinisikan bagaimana setiap blok item berhubungan dengan variabel latennya. Model pengukuran (*outer model*) digunakan untuk menilai validitas dan realibilitas model.

1. Uji Validitas Konvergen dan Validitas Diskriminan

Convergent validity mengukur besarnya korelasi antar konstruk dengan variabel laten. Pengujian *convergent validity* dapat dilihat dari *loading factor* untuk tiap indikator konstruk. Nilai *loading factor* ≥ 0.7 adalah nilai ideal, artinya indikator tersebut valid mengukur konstruk yang dibuat. Dalam penelitian empiris, nilai *loading faktor* ≥ 0.5 masih diterima. Nilai ini menunjukkan persentasi konstruk maupun menerangkan variasi yang ada dalam indikator (Haryono, 2017). Selain itu juga dilakukan dengan melihat nilai AVE (*Average Variance Extracted*). Nilai AVE harus lebih besar dari 0.5 (Ghozali, 2021).

Discriminant Validity dari model pengukuran refleksif dapat dihitung dengan cara membandingkan besarnya nilai *square root of average variance extracted* (AVE). Apabila nilai $\sqrt{\text{AVE}}$ lebih tinggi dari pada nilai korelasi di

antara variabel laten, maka *discriminant validity* dapat dianggap tercapai (Haryono, 2017).

2. Uji Reliabilitas Konstruk

Reliabilitas konstruk menunjukkan akurasi, konsistensi dan ketepatan suatu alat ukur dalam melakukan pengukuran (Ghozali, 2021). Ada 2 (dua) metode yang dapat digunakan untuk menguji reliabilitas dalam PLS, yaitu *cronbach's alpha* dan *composite reliability* (Ghozali, 2021). Pengukuran reliabilitas konstruk dalam penelitian ini akan diukur dengan menggunakan *composite reliability* yaitu indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya dan dapat diandalkan. Suatu konstruk dikatakan reliabel jika nilai *composite reliability* diatas 0,70 (Ghozali, 2021).

3.6.2.2. Model Struktural (Inner Model)

Spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*) adalah yang disebut Inner Model atau disebut juga dengan inner relation, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substansif penelitian. Pengujian *inner model* yang dilakukan meliputi (Ghozali, 2021).

1. Uji R- Square (R^2)

Pengukuran persentase pengaruh semua variabel independen terhadap nilai variabel dependen dilihat dari besarnya koefisien determinasi *R-Square* (R^2) antara satu dan nol, dimana nilai *R-Square* (R^2) yang mendekati satu memberikan persentase pengaruh yang besar. Kriteria R^2 terdiri dari tiga kasifikasi, nilai R^2 0.67, 0.33 dan 0.19 sebagai kuat, sedang dan lemah (Ghozali, 2021).

2. Model_Fit

Agar model memenuhi kriteria model fit, nilai SMSR harus kurang dari 0,05. Namun berdasarkan penjelasan dari situs SMARTPLS, batasan atau kriteria model fit dengan melihat nilai SRMR atau Standardized Root Mean Square <0,10 atau < 0,08 (Cangur & Ercan, 2015).

3. Q Square (Q^2)

Predictive relevance merupakan suatu uji yang dilakukan dalam menunjukkan seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan dengan menggunakan prosedur *blindfolding* dengan melihat pada nilai *Q square*. *Q-Square* dapat mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-Square* lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance* (Ghozali, 2021). Besarnya Q^2 yang didapat dari $(1 - SSE/SSO)$. SSE adalah singkatan dari *Sum Square Error* dan SSO adalah *Sum Square Observation*.

3.6.2.3. Uji Hipotesis (Pengaruh Langsung)

Pengujian seluruh hipotesis penelitian menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS). Dengan metode PLS, maka model yang diuji dapat mempergunakan asumsi bahwa data tidak harus berdistribusi normal, skala pengukuran dapat berupa nominal, ordinal, interval maupun rasio. Jumlah sampel tidak harus besar dan indikator tidak harus dalam bentuk refleksif karena dapat pula berbentuk formatif (Ghozali, 2021). Penilaian signifikansi pengaruh antar variabel, perlu dilakukan prosedur *bootstrapping*. Prosedur *bootstrap* menggunakan seluruh sampel untuk melakukan resampling kembali. Hair et al., (2014) menjelaskan dalam

menyarankan *number of bootstrap samples* sebesar 500. Beberapa literatur menyarankan *number of bootstrap samples* sebesar 200 - 1000 sudah cukup untuk mengoreksi standar *error estimate* PLS (Ghozali, 2021).

Uji hipotesis akan dilakukan dengan menggunakan uji statistik t, yaitu untuk menguji signifikansi variabel independen secara individu berpengaruh terhadap variabel dependen. Jika nilai $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ (1.96) pada taraf signifikansi 5% maka diterima atau signifikan (Ghozali, 2021).

3.6.2.4. Uji Mediasi (Pengaruh Tidak Langsung)

Indirect effects adalah pengaruh tidak langsung dari sebuah konstruk atau variabel latent exogen terhadap variabel latent endogen melalui sebuah variabel perantara endogen. Pada penelitian ini pengaruh tidak langsung akan dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari variabel iklim organisasi dan *self efficacy* terhadap kinerja SDM melalui komitmen organisasi. Uji ini menggunakan nilai pada tabel *specific indirect effects* dari proses *bootstrap* yang dilakukan dalam program SmartPLS.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Proses hasil penelitian dan pembahasan ini diawali dengan pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner yang dirancang untuk mengukur beberapa variabel utama, yaitu iklim organisasi, *self efficacy*, komitmen organisasi, dan kinerja Sumber Daya Manusia. Setelah data diperoleh, langkah berikutnya adalah melakukan tabulasi dan analisis data menggunakan perangkat lunak SPSS versi 25 dan SmartPLS versi 3. Analisis menggunakan SPSS dimanfaatkan untuk menyajikan data secara deskriptif, dengan tujuan menggambarkan karakteristik responden serta memberikan penjelasan mengenai masing-masing variabel melalui tabel distribusi frekuensi. Di sisi lain, SmartPLS 3 digunakan untuk menganalisis pengaruh iklim organisasi dan *self efficacy* terhadap kinerja Sumber Daya Manusia, dengan mempertimbangkan peran komitmen organisasi sebagai variabel mediasi dalam model penelitian.

4.1. Analisis Deskriptif

4.1.1. Analisis Deskriptif Responden

Analisis ini dilakukan untuk mengidentifikasi karakteristik responden, karena pemahaman terhadap profil subjek penelitian merupakan aspek krusial dalam sebuah studi. Responden dalam penelitian ini adalah pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Demak, dengan jumlah sampel sebanyak 75 orang. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner yang mencakup informasi terkait profil responden, seperti jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan terakhir, serta lama masa

kerja. Rincian lengkap mengenai karakteristik responden disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.1
Analisis Deskriptif Responden

Karakteristik	Keterangan	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-Laki	44	58,7
	Perempuan	31	41,3
	Total	75	100
Usia	25 – 35 tahun	42	56,0
	36 – 45 tahun	23	30,7
	46 – 55 tahun	7	9,3
	> 55 tahun	3	4,0
	Total	75	100
Pendidikan	SMA/SMK	1	1,3
	Diploma	36	48,0
	Sarjana	33	44,0
	Pascasarjana	5	6,7
	Total	75	100
Masa Kerja	01 – 05 tahun	2	2,7
	06 – 10 tahun	32	42,7
	11 – 15 tahun	17	22,7
	> 15 tahun	24	32,0
	Total	75	100

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.1 menggambarkan bahwa dari total 75 pegawai KPP Pratama Demak, proporsi terbesar berdasarkan jenis kelamin adalah laki-laki sebanyak 44 orang (58,7%), sedangkan perempuan berjumlah 31 orang (41,3%). Hal ini memperlihatkan bahwa lingkungan kerja di KPP Pratama Demak masih didominasi oleh pegawai laki-laki. Dominasi ini bisa mengindikasikan adanya kecenderungan bahwa pekerjaan di bidang perpajakan lebih diminati atau lebih banyak diisi oleh laki-laki dibandingkan perempuan. Hal ini kemungkinan terjadi karena persepsi bahwa pekerjaan di sektor perpajakan menuntut mobilitas dan tekanan kerja yang tinggi.

Responden paling banyak berada pada rentang usia 25–35 tahun dengan jumlah 42 orang (56,0%), sedangkan jumlah paling sedikit terdapat pada kelompok usia di atas 55 tahun, yaitu hanya 3 orang (4,0%). Kondisi ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai termasuk dalam kategori usia muda produktif, yang umumnya memiliki semangat kerja tinggi dan adaptif terhadap berbagai tuntutan tugas serta perubahan dalam lingkungan kerja. Dominasi usia menunjukkan adanya rekrutmen besar-besaran dalam beberapa tahun terakhir.

Mayoritas responden merupakan lulusan Diploma, yakni sebanyak 36 orang (48,0%). Sementara itu, lulusan SMA/SMK hanya berjumlah 1 orang (1,3%). Data ini mengisyaratkan bahwa sebagian besar pegawai KPP Pratama Demak memiliki latar belakang pendidikan menengah profesional, yang biasanya lebih terfokus pada penguasaan keterampilan teknis dan aplikasi langsung di lapangan kerja. Hal ini dikarenakan posisi yang dibutuhkan lebih banyak mensyaratkan kualifikasi vokasional atau teknis.

Responden terbanyak memiliki masa kerja selama 6–10 tahun, yaitu sebanyak 32 orang (42,7%), sedangkan yang paling sedikit adalah mereka yang baru bekerja 1–5 tahun dengan jumlah 2 orang (2,7%). Hasil ini menandakan bahwa sebagian besar pegawai berada pada tahap pertengahan karier, di mana mereka sudah cukup lama mengenal sistem dan budaya organisasi, serta dianggap memiliki kecakapan yang lebih matang dalam menjalankan tugasnya sehari-hari. Hal ini bisa disebabkan karena masa tersebut merupakan periode stabil dalam pengembangan karier pegawai.

4.1.2. Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif variabel bertujuan untuk memperoleh pemahaman mengenai tanggapan responden terhadap variabel iklim organisasi, *self efficacy*, komitmen organisasi, dan kinerja Sumber Daya Manusia. Untuk menggambarkan tanggapan tersebut secara kuantitatif, dilakukan perhitungan nilai indeks yang merepresentasikan tingkat persetujuan responden terhadap setiap pernyataan. Nilai indeks ini dapat dihitung menggunakan rumus berikut::

$$\text{Nilai Indeks} = \frac{(F1 \times 1) + (F2 \times 2) + (F3 \times 3) + (F4 \times 4) + (F5 \times 5)}{5}$$

di mana:

F1 : frekuensi responden yang memilih jawaban 1.

F2 : frekuensi responden yang memilih jawaban 2.

F3 : frekuensi responden yang memilih jawaban 3.

F4 : frekuensi responden yang memilih jawaban 4.

F5 : frekuensi responden yang memilih jawaban 5.

Jawaban responden tidak berangkat dari angka 0, tetapi angka 1 hingga 5, angka indeks yang dihasilkan $(1 \times 75) : 5 = 15$, hingga $(5 \times 75) : 5 = 75$, dengan rentang nilai sebesar $75 - 15 = 60$. Kriteria yang digunakan tiga kotak (*Three-box Method*), rentang 60 dibagi 3, diperoleh rentang sebesar 20 yang digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks tanggapan responden, adalah sebagai berikut :

15,01 – 35,00 = Rendah

35,01 – 55,00 = Sedang

55,01 – 75,00 = Tinggi

Hasil analisis statistik dari variabel-variabel penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut:

4.1.2.1. Variabel Iklim Organisasi

Hasil tanggapan responden terhadap variabel iklim organisasi dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.2
Analisis Deskriptif Variabel Iklim Organisasi

Indikator	Frekuensi dan Skor										Nilai Indeks	Kriteria
	STS 1		TS 2		N 3		S 4		SS 5			
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
Tanggung jawab	0	0	12	24	12	36	26	104	25	125	57,80	Tinggi
Identitas individu dalam organisasi	0	0	7	14	18	54	29	116	21	105	57,80	Tinggi
Kehangatan antar SDM	0	0	7	14	15	45	24	96	29	145	60,00	Tinggi
Dukungan	0	0	6	12	16	48	29	116	24	120	59,20	Tinggi
Konflik	0	0	4	8	15	45	33	132	23	115	60,00	Tinggi
Nilai Rata-rata Indeks Tanggapan Responden											58,96	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.2 menjelaskan bahwa nilai rata-rata indeks tanggapan responden terhadap variabel budaya organisasi adalah sebesar 58,96, yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum, pegawai KPP Pratama Demak memandang budaya organisasi di tempat mereka bekerja berada dalam kondisi yang positif. Seluruh indikator yang diukur tanggung jawab, identitas individu dalam organisasi, kehangatan antar SDM, dukungan, dan konflik menunjukkan nilai indeks tinggi, yang mengindikasikan bahwa para pegawai merasa budaya kerja yang tercipta telah mendukung keharmonisan, keterlibatan, dan profesionalisme dalam menjalankan tugas sehari-hari.

Nilai indikator tertinggi yaitu, kehangatan antar SDM dan konflik sama-sama memperoleh nilai indeks 60,00. Nilai ini mengindikasikan bahwa hubungan antar pegawai di lingkungan kerja terjalin dengan baik, hangat, dan kondusif. Hal tersebut juga menunjukkan bahwa organisasi mampu mengelola konflik secara sehat dan konstruktif. Hal ini penting karena mencerminkan terciptanya suasana kerja yang saling menghargai dan terbuka terhadap perbedaan pendapat. Sementara itu, tanggung jawab dan identitas individu dalam organisasi memperoleh nilai indeks paling rendah, masing-masing sebesar 57,80, meskipun masih termasuk dalam kategori tinggi. Nilai ini dapat mengisyaratkan bahwa sebagian pegawai mungkin merasa belum sepenuhnya diberi ruang untuk mengekspresikan identitas pribadi atau belum optimal dalam mengambil tanggung jawab penuh atas pekerjaannya. Kemungkinan hal ini disebabkan oleh struktur organisasi yang masih bersifat formal dan hirarkis, atau pembagian tugas yang belum sepenuhnya mendorong inisiatif individu.

4.1.2.2. Variabel *Self Efficacy*

Hasil tanggapan responden terhadap variabel *self efficacy* dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.3
Analisis Deskriptif Variabel *Self Efficacy*

Indikator	Frekuensi dan Skor										Nilai Indeks	Kriteria
	STS		TS		N		S		SS			
	1		2		3		4		5			
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
Yakin dalam penyelesaian tugas	0	0	4	8	15	45	33	132	23	115	60,00	Tinggi
Yakin dapat memotivasi	0	0	6	12	9	27	38	152	22	110	60,20	Tinggi

Indikator	Frekuensi dan Skor										Nilai Indeks	Kriteria
	STS		TS		N		S		SS			
	1		2		3		4		5			
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
Berusaha keras	0	0	6	12	12	36	35	140	22	110	59,60	Tinggi
Yakin mampu menghadapi hambatan	0	0	6	12	15	45	34	136	20	100	58,60	Tinggi
Yakin mampu mengatasi kesulitan	0	0	4	8	18	54	36	144	17	85	58,20	Tinggi
Nilai Rata-rata Indeks Tanggapan Responden											59,32	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa nilai rata-rata indeks tanggapan responden terhadap variabel *self efficacy* adalah sebesar 59,32, yang tergolong dalam kategori tinggi. Hal ini mencerminkan bahwa secara umum, pegawai KPP Pratama Demak memiliki keyakinan diri yang baik dalam melaksanakan tugas-tugas mereka. Seluruh indikator yang diukur, yaitu keyakinan dalam menyelesaikan tugas, kemampuan memotivasi diri, usaha keras, kesiapan menghadapi hambatan, dan kemampuan mengatasi kesulitan, semuanya berada pada kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai memiliki kepercayaan diri yang kuat dalam menghadapi tantangan pekerjaan, serta menunjukkan sikap positif terhadap kemampuan pribadi mereka.

Indikator tertinggi adalah “yakin dapat memotivasi” memperoleh nilai indeks tertinggi, yaitu 60,20. Hal ini mengindikasikan bahwa banyak pegawai merasa mampu menjaga semangat dan dorongan internal untuk tetap produktif dan bertahan dalam situasi kerja yang menuntut. Keyakinan ini penting karena menunjukkan adanya kekuatan mental dan kematangan pribadi dalam menjalankan peran masing-masing. Kemungkinan hal ini didorong oleh adanya lingkungan kerja

yang mendukung dan mendorong kemandirian serta pengembangan pribadi. Indikator dengan nilai indeks terendah adalah “yakin mampu mengatasi kesulitan”, dengan skor 58,20. Meskipun nilainya tetap berada dalam kategori tinggi, angka ini dapat mengisyaratkan bahwa sebagian pegawai masih merasakan tantangan tertentu ketika menghadapi situasi sulit atau tekanan dalam pekerjaan. Hal ini mungkin disebabkan oleh beban kerja yang tinggi, keterbatasan sumber daya, atau kurangnya pelatihan dalam menghadapi masalah yang kompleks di lingkungan kerja.

4.1.2.3. Variabel Komitmen Organisasi

Hasil tanggapan responden terhadap variabel komitmen organisasi dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.4
Analisis Deskriptif Variabel Komitmen Organisasi

Indikator	Frekuensi dan Skor										Nilai Indeks	Kriteria
	STS 1		TS 2		N 3		S 4		SS 5			
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
Keinginan bertahan dengan pekerjaannya	0	0	5	10	5	15	32	128	33	165	63,60	Tinggi
Keterikatan SDM kepada pekerjaan	0	0	5	10	4	12	38	152	28	140	62,80	Tinggi
Kesetiaan terhadap organisasi	0	0	7	14	4	12	33	132	31	155	62,60	Tinggi
Merasa bahagia dalam bekerja	0	0	7	14	6	18	34	136	28	140	61,60	Tinggi
Kebanggaan bekerja pada organisasi	0	0	7	14	5	15	34	136	29	145	62,00	Tinggi
Nilai Rata-rata Indeks Tanggapan Responden											62,52	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa nilai rata-rata indeks tanggapan responden terhadap variabel komitmen organisasi adalah sebesar 62,52, yang berada dalam kategori tinggi. Hasil ini mencerminkan bahwa pegawai KPP Pratama Demak memiliki tingkat komitmen yang kuat terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Seluruh indikator yang diukur keinginan bertahan, keterikatan terhadap pekerjaan, kesetiaan terhadap organisasi, kebahagiaan dalam bekerja, dan rasa bangga menjadi bagian dari organisasi memperoleh nilai tinggi. Artinya, secara umum pegawai merasa terhubung secara emosional dan loyal terhadap organisasi, serta memiliki keinginan untuk terus berkontribusi.

Indikator dengan nilai indeks tertinggi adalah keinginan bertahan dengan pekerjaannya, yaitu sebesar 63,60. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai memiliki dorongan kuat untuk tetap bekerja di organisasi dalam jangka panjang. Keinginan ini bisa mencerminkan kepuasan terhadap kondisi kerja, peluang pengembangan karier, atau rasa aman dalam pekerjaan. Kemungkinan lain, hal ini juga dipengaruhi oleh iklim organisasi yang mendukung dan memberikan nilai tambah bagi pegawai secara personal dan profesional. Indikator dengan nilai indeks terendah adalah merasa bahagia dalam bekerja, dengan skor 61,60. Meskipun nilainya masih tergolong tinggi, skor ini mengindikasikan bahwa sebagian pegawai mungkin belum sepenuhnya merasakan kepuasan emosional dalam aktivitas kerja sehari-hari. Hal ini bisa saja dipengaruhi oleh beban kerja yang tinggi, tekanan target, atau rutinitas yang kurang variatif sehingga berdampak pada suasana hati dan kenyamanan selama bekerja.

4.1.2.4. Variabel Kinerja Sumber Daya Manusia

Hasil tanggapan responden terhadap variabel kinerja Sumber Daya Manusia dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.5
Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Sumber Daya Manusia

Indikator	Frekuensi dan Skor										Nilai Indeks	Kriteria
	STS 1		TS 2		N 3		S 4		SS 5			
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
Kualitas hasil kerja	0	0	6	12	5	15	35	140	29	145	62,40	Tinggi
Kuantitas hasil kerja	0	0	6	12	3	9	36	144	30	150	63,00	Tinggi
Ketepatan waktu	0	0	4	8	7	21	40	160	24	120	61,80	Tinggi
Efisiensi dalam menggunakan sumber daya	0	0	4	8	6	18	42	168	23	115	61,80	Tinggi
Kedisiplinan kerja	0	0	6	12	5	15	34	136	30	150	62,60	Tinggi
Inisiatif	0	0	6	12	11	33	29	116	29	145	61,20	
Nilai Rata-rata Indeks Tanggapan Responden											62,13	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa nilai rata-rata indeks tanggapan responden terhadap variabel kinerja Sumber Daya Manusia adalah sebesar 62,13, yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa secara umum, pegawai KPP Pratama Demak menunjukkan kinerja yang baik dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Seluruh indikator yang diukur mulai dari kualitas dan kuantitas hasil kerja, ketepatan waktu, efisiensi penggunaan sumber daya, kedisiplinan, hingga inisiatif mendapatkan skor tinggi, yang mencerminkan tingkat produktivitas dan profesionalisme pegawai berada pada kondisi yang positif dan stabil.

Indikator dengan nilai indeks tertinggi adalah kuantitas hasil kerja, yaitu sebesar 63,00. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai dinilai mampu menyelesaikan pekerjaan dalam jumlah yang sesuai dengan target atau bahkan melampaui ekspektasi organisasi. Kemungkinan hal ini didukung oleh sistem kerja yang efisien, pembagian tugas yang jelas, serta kemampuan pegawai dalam mengatur waktu dan beban kerja secara efektif. Indikator dengan nilai indeks terendah adalah inisiatif, dengan skor 61,20. Meskipun masih tergolong tinggi, nilai ini mengisyaratkan bahwa sebagian pegawai mungkin belum sepenuhnya menunjukkan sikap proaktif atau belum terbiasa mengambil langkah lebih tanpa menunggu instruksi. Hal ini bisa saja disebabkan oleh struktur organisasi yang hierarkis, minimnya ruang untuk berkreasi, atau budaya kerja yang lebih berorientasi pada kepatuhan prosedural dibandingkan dorongan inovatif dari individu.

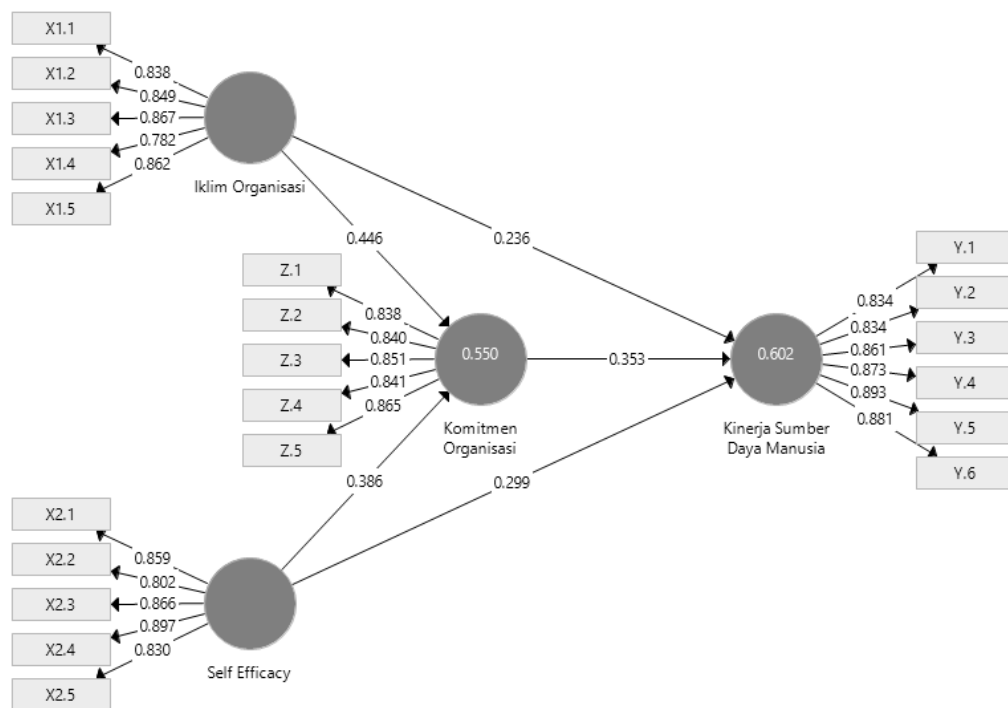
4.2. Analisis Inferensial

Analisis inferensial dalam penelitian ini dilakukan melalui serangkaian uji statistik yang dirancang secara sistematis dan terstruktur. Tahapan analisis meliputi pengujian validitas instrumen, pengujian reliabilitas data, pengujian terhadap model penelitian, pengujian hipotesis, serta analisis terhadap peran variabel mediasi. Masing-masing tahapan analisis ini akan dibahas secara lebih rinci pada bagian pembahasan berikutnya.

4.2.1. Outer Model

Berikut ini adalah hasil analisis outer model yang dihasilkan dengan menggunakan bantuan perangkat lunak *Smart Partial Least Square* (SmartPLS):

Gambar 4.1
Hasil Outer Model



Sumber: Data primer diolah, 2025.

Gambar 4.1 menjelaskan jika, variabel iklim organisasi diukur melalui lima indikator, yaitu X1.1 hingga X1.5. Variabel *self efficacy* direpresentasikan oleh lima indikator, mulai dari X2.1 sampai X2.2. Sementara itu, variabel komitmen organisasi juga diukur menggunakan lima indikator, yaitu Z.1 hingga Z.2, dan variabel kinerja Sumber Daya Manusia juga terdiri atas lima indikator, dari Y.1 hingga Y.5.

Setiap garis panah yang menghubungkan konstruk laten dengan indikator mencerminkan bahwa penelitian ini menggunakan model pengukuran dengan

pendekatan reflektif. Pendekatan ini dipilih untuk menjelaskan masing-masing variabel secara mendalam berdasarkan sejumlah item pernyataan yang telah disusun sebelumnya. Melalui penggambaran tersebut, proses pengujian validitas dan reliabilitas konstruk dapat dilakukan secara lebih detail dan sistematis.

4.2.1.1. Uji Validitas Konvergen

Pengujian validitas konvergen untuk setiap indikator pada masing-masing variabel atau konstruk dilakukan dengan dua cara. Cara yang pertama adalah dengan mengamati nilai *loading factor* yang ditampilkan dalam tabel *outer loading*. Suatu indikator dinyatakan valid apabila nilai *loading factor*-nya berada di atas 0,70 (Haryono, 2017). Nilai *loading factor* dari seluruh indikator pada masing-masing konstruk ditampilkan dalam tabel berikut:

Tabel 4.6
Hasil Outer Loading

	Iklim Organisasi	Self Efficacy	Komitmen Organisasi	Kinerja Sumber Daya Manusia
X1.1	0,838			
X1.2	0,849			
X1.3	0,867			
X1.4	0,782			
X1.5	0,862			
X2.1		0,859		
X2.2		0,802		
X2.3		0,866		
X2.4		0,897		
X2.5		0,830		
Z.1			0,838	
Z.2			0,840	
Z.3			0,851	
Z.4			0,841	
Z.5			0,865	
Y.1				0,834
Y.2				0,834
Y.3				0,861

	Iklim Organisasi	Self Efficacy	Komitmen Organisasi	Kinerja Sumber Daya Manusia
Y.4				0,873
Y.5				0,893
Y.6				0,881

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.6 menyajikan hasil *outer loading*, di mana seluruh indikator pada masing-masing variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *loading factor* di atas 0,70. Temuan ini menunjukkan bahwa seluruh indikator yang digunakan untuk mengukur variabel iklim organisasi, *self efficacy*, komitmen organisasi, dan kinerja Sumber Daya Manusia telah memenuhi kriteria validitas konvergen yang ditetapkan. Dengan demikian, seluruh indikator tersebut dapat dinyatakan valid.

Cara kedua dalam pengujian validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Suatu konstruk dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila nilai AVE-nya lebih besar dari 0,50 (Ghozali, 2021). Nilai AVE dari masing-masing variabel dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 4.7 berikut:

Tabel 4.7
Hasil Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Iklim Organisasi	0,706
<i>Self Efficacy</i>	0,725
Komitmen Organisasi	0,717
Kinerja Sumber Daya Manusia	0,745

Tabel 4.7 menunjukkan jika, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dari masing-masing variabel iklim organisasi, *self efficacy*, komitmen organisasi, dan kinerja Sumber Daya Manusia berada di atas angka 0,50. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini

telah memenuhi kriteria validitas konvergen untuk setiap konstruk yang diuji, sehingga seluruh indikator yang digunakan dapat dinyatakan valid.

4.2.1.2. Uji Validitas Diskriminan

Uji validitas diskriminan dilakukan untuk menilai sejauh mana suatu konstruk dalam model dapat dibedakan secara jelas dari konstruk lainnya. Dalam penelitian ini, pengujian validitas diskriminan dilakukan dengan menggunakan dua pendekatan, yaitu *Fornell-Larcker Criterion* dan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT). Kedua metode ini digunakan untuk mengevaluasi dan membandingkan tingkat korelasi antar konstruk, dengan tujuan memastikan bahwa masing-masing variabel dalam model memiliki perbedaan.

Metode pertama dalam pengujian validitas diskriminan dilakukan melalui hasil output *Fornell-Larcker Criterion*, yang membandingkan nilai akar kuadrat dari *Average Variance Extracted* (AVE) masing-masing variabel dengan nilai korelasi antar variabel lainnya. Suatu konstruk dinyatakan memenuhi validitas diskriminan apabila nilai akar kuadrat AVE lebih tinggi dibandingkan dengan nilai korelasinya terhadap konstruk lain (Ghozali, 2021). Hasil output dari *Fornell-Larcker Criterion* disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.8
Hasil *Fornell-Larcker Criterion*

Variabel	Iklim Organisasi	Kinerja Sumber Daya Manusia	Komitmen Organisasi	<i>Self Efficacy</i>
Iklim Organisasi	0,840			
Kinerja Sumber Daya Manusia	0,650	0,863		
Komitmen Organisasi	0,673	0,706	0,847	
<i>Self Efficacy</i>	0,589	0,667	0,649	0,852

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.8 menunjukkan jika, dari hasil *Fornell-Larcker Criterion* memperlihatkan nilai akar kuadrat AVE dari masing-masing variabel lebih tinggi dibandingkan dengan nilai korelasinya terhadap variabel lain. Sebagai ilustrasi, variabel iklim organisasi memiliki nilai akar AVE sebesar 0,840, yang melebihi nilai korelasinya dengan konstruk lainnya. Pola serupa juga terlihat pada variabel kinerja SDM, komitmen organisasi, dan *self efficacy*. Dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan sesuai dengan pendekatan *Fornell-Larcker*.

Metode kedua dalam pengujian validitas diskriminan dilakukan dengan menggunakan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT). Dalam metode ini, suatu konstruk dianggap memenuhi validitas diskriminan apabila nilai rasio HTMT-nya kurang dari 0,90 (Hair et al., 2021). Nilai yang berada di bawah ambang batas tersebut menunjukkan bahwa konstruk-konstruk yang diuji memiliki perbedaan yang jelas satu sama lain. Hasil pengujian HTMT dalam penelitian ini disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.9
Hasil *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT)

Variabel	Iklim Organisasi	Kinerja Sumber Daya Manusia	Komitmen Organisasi	<i>Self Efficacy</i>
Iklim Organisasi				
Kinerja Sumber Daya Manusia	0,708			
Komitmen Organisasi	0,744	0,764		
<i>Self Efficacy</i>	0,652	0,722	0,711	

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.9 menunjukkan seluruh nilai korelasi antar variabel berdasarkan hasil perhitungan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) berada di bawah ambang batas maksimum 0,90. Hal ini mengindikasikan bahwa instrumen yang digunakan dalam

penelitian ini mampu membedakan setiap konstruk dengan jelas. Dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel telah memenuhi kriteria validitas diskriminan menurut pendekatan HTMT dan dapat dinyatakan valid.

4.2.1.3. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengevaluasi sejauh mana alat ukur yang digunakan memiliki konsistensi dalam merepresentasikan konstruk yang diteliti. Variabel dinyatakan reliabel jika nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* masing-masing melebihi angka 0,70 (Ghozali, 2021). Nilai-nilai tersebut mencerminkan kestabilan dan keandalan pengukuran dari masing-masing konstruk. Hasil uji reliabilitas akan disajikan dalam Tabel 4.10 berikut:

Tabel 4.10
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Iklim Organisasi	0,895	0,923
Kinerja Sumber Daya Manusia	0,931	0,946
Komitmen Organisasi	0,902	0,927
Self Efficacy	0,905	0,929

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.10 memperlihatkan bahwa seluruh variabel iklim organisasi, *self efficacy*, komitmen organisasi, dan kinerja SDM memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* yang masing-masing melebihi angka 0,70. Hasil ini menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan untuk mengukur setiap variabel memiliki tingkat konsistensi internal yang tinggi. Dapat disimpulkan, seluruh variabel dalam penelitian ini dapat dinyatakan reliabel dan layak untuk digunakan dalam tahap analisis berikutnya.

4.2.2. Uji Model

Evaluasi terhadap model struktural dilakukan melalui beberapa tahapan pengujian, yang mencakup analisis *R-Square*, *Model Fit*, dan *Q-Square*. Setiap metode pengujian ini digunakan untuk menilai kualitas model dalam menjelaskan hubungan antar variabel serta kemampuan prediktifnya. Penjelasan lebih lanjut mengenai masing-masing metode pengujian disajikan pada bagian berikut:

4.2.2.1. *R-Square*

R-Square digunakan untuk mengukur sejauh mana variabel independen dalam model mampu menjelaskan variasi yang terjadi pada variabel dependen. Berdasarkan pedoman interpretasi, nilai *R-Square* di atas 0,67 menunjukkan bahwa model yang kuat, nilai antara 0,33 hingga 0,66 dikategorikan sebagai model yang moderat, dan nilai antara 0,19 hingga 0,32 menunjukkan model yang lemah (Ghozali, 2021). Hasil *R-Square* akan disajikan pada Tabel 4.11 berikut:

Tabel 4.11
Hasil R-square

Variabel	R Square	R Square Adjusted
Komitmen Organisasi	0,550	0,538
Kinerja Sumber Daya Manusia	0,602	0,585

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.11 menunjukkan bahwa nilai *R-Square* untuk variabel komitmen organisasi adalah sebesar 0,550. Artinya, variabel iklim organisasi dan *self efficacy* mampu menjelaskan variasi yang terjadi pada variabel komitmen organisasi sebesar 55%. Berdasarkan kriteria penilaian *R-Square* menurut Ghozali (2021), nilai tersebut mengindikasikan bahwa model pertama berada dalam kategori model yang moderat atau sedang.

Nilai *R-Square* untuk variabel kinerja SDM adalah sebesar 0,602. Artinya, variabel iklim organisasi, *self efficacy*, dan komitmen organisasi mampu menjelaskan variasi yang terjadi pada variabel kinerja SDM sebesar 60,2%. Berdasarkan kriteria penilaian *R-Square* menurut Ghozali (2021), nilai tersebut mengindikasikan bahwa model kedua berada dalam kategori model yang moderat atau sedang.

4.2.2.2. Model_Fit

Model fit digunakan untuk menilai apakah model struktural yang dibangun telah sesuai dan layak digunakan dalam analisis. Evaluasi ini dilakukan dengan melihat nilai *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) sebagai indikator kecocokan model. Menurut Cangur & Ercan (2015), model dinyatakan fit apabila nilai SRMR berada di bawah 0,080. Berikut disajikan hasil pengujian *model fit*:

Tabel 4.12
Hasil Model_Fit

Indikator	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0,063	0,063

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.12 menunjukkan bahwa hasil output pengujian menghasilkan nilai *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) sebesar 0,063, baik untuk *saturated model* maupun *estimated model*. Karena nilai SRMR tersebut berada di bawah batas maksimum 0,080, maka dapat disimpulkan bahwa model yang dihasilkan telah memenuhi kriteria kecocokan model yang baik (fit).

4.2.2.3. Q-Square

Q-Square bertujuan guna mengevaluasi kemampuan model dalam memprediksi nilai observasi serta mengestimasi parameter dengan akurat. Menurut

Ghozali (2021), suatu model dikatakan memiliki relevansi prediktif yang baik apabila nilai *Q-Square* lebih besar dari 0 (nol). Hasil analisis nilai *Q-Square* dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 4.13 berikut:

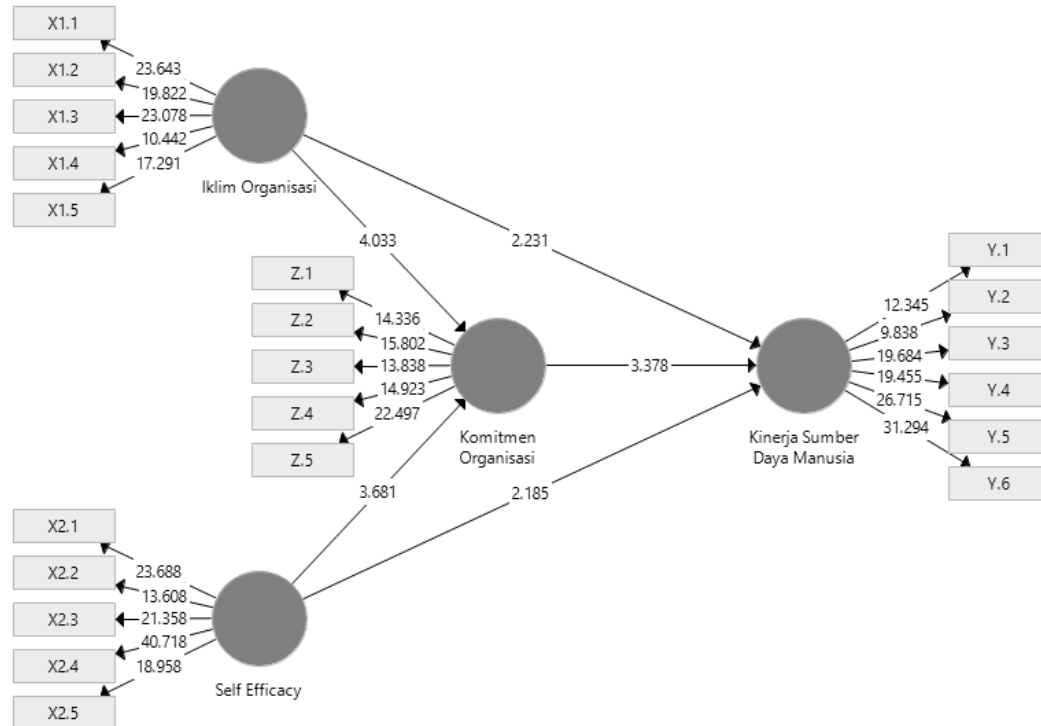
Tabel 4.13
Hasil Q-Square

Variabel	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Iklm Organisasi	375,000	375,000	
Kinerja Sumber Daya Manusia	450,000	260,409	0,421
Komitmen Organisasi	375,000	237,142	0,368
<i>Self Efficacy</i>	375,000	375,000	

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.13 menunjukkan bahwa nilai *Q-Square* variabel komitmen organisasi sebesar 0,368, dan lebih besar dari nol. Hal ini mengindikasikan bahwa variabel iklim organisasi dan *self efficacy* memiliki kemampuan prediktif yang baik terhadap komitmen organisasi. Selain itu, nilai *Q-Square* untuk variabel kinerja SMD tercatat sebesar 0,421, yang juga melebihi nol. Dengan demikian, variabel iklim organisasi, *self efficacy*, dan komitmen organisasi mampu memprediksi kinerja SDM secara efektif, menunjukkan bahwa model yang digunakan memiliki relevansi prediktif yang baik.

Gambar 4.2
Hasil Inner Model



Sumber: Data primer diolah, 2025.

4.2.3. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh parsial antara variabel iklim organisasi dan *self efficacy* terhadap komitmen organisasi, serta pengaruh iklim organisasi, *self efficacy*, dan komitmen organisasi terhadap kinerja SDM. Pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai *t-statistic* dan *p-value* terhadap ambang signifikansi yang telah ditetapkan, yaitu $t\text{-statistic} > 1,96$ dan $p\text{-value} < 0,05$. Jika nilai *t-statistic* melebihi 1,96 dan *p-value* berada di bawah 0,05, maka hipotesis alternatif (H_a) diterima. Sebaliknya, jika *t-statistic* kurang dari 1,96 dan *p-value* lebih dari 0,05, maka hipotesis nol (H_o)

tidak dapat ditolak (Ghozali, 2021). Hasil analisis *bootstrapping* yang menggambarkan hubungan antarvariabel disajikan pada Tabel 4.14 berikut:

Tabel 4.14
Hasil Uji Hipotesis – Pengaruh Langsung

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Kesimpulan Hipotesis
Iklm Organisasi -> Komitmen Organisasi	0,446	4,033	0,000	H1 diterima
Self Efficacy -> Komitmen Organisasi	0,386	3,681	0,000	H2 diterima
Iklm Organisasi -> Kinerja Sumber Daya Manusia	0,236	2,231	0,026	H3 diterima
Self Efficacy -> Kinerja Sumber Daya Manusia	0,299	2,185	0,029	H4 diterima
Komitmen Organisasi -> Kinerja Sumber Daya Manusia	0,353	3,378	0,001	H5 diterima

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.14 menjelaskan bahwa, hasil pengujian hipotesis secara parsial mengenai pengaruh iklim organisasi dan *self efficacy* terhadap komitmen organisasi, serta pengaruh iklim organisasi, *self efficacy*, dan komitmen organisasi terhadap kinerja SDM, dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Komitmen Organisasi

Nilai *original sample* sebesar 0,446 dan bernilai positif, nilai *t-statistic* pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasi sebesar 4,033, dengan *p-value* sebesar 0,000. Hasil tersebut menunjukkan jika nilai *t-statistic* lebih besar dari 1,96, dan nilai *p-value* kurang dari 0,05. Artinya bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Dapat disimpulkan bahwa, hipotesis satu (H1) yang menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, dapat **diterima**. Hal ini berarti, adanya iklim organisasi yang semakin nyaman

dalam suatu instansi, akan mendorong perilaku komitmen pegawai terhadap organisasi tersebut.

2. Pengaruh *Self Efficacy* terhadap Komitmen Organisasi

Nilai *original sample* sebesar 0,386 dan bernilai positif, nilai *t-statistic* pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasi sebesar 3,681, dengan *p-value* sebesar 0,000. Hasil tersebut menunjukkan jika nilai *t-statistic* lebih besar dari 1,96, dan nilai *p-value* kurang dari 0,05. Artinya bahwa *self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Dapat disimpulkan bahwa, hipotesis dua (H2) yang menyatakan bahwa *self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, dapat **diterima**. Hal ini berarti, dengan tingkat *self efficacy* yang tinggi dari seorang pegawai, akan mendorong perilaku komitmen pegawai terhadap organisasi tersebut.

3. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Nilai *original sample* sebesar 0,236 dan bernilai positif, nilai *t-statistic* pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasi sebesar 2,231, dengan *p-value* sebesar 0,026. Hasil tersebut menunjukkan jika nilai *t-statistic* lebih besar dari 1,96, dan nilai *p-value* kurang dari 0,05. Artinya bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Sumber Daya Manusia. Dapat disimpulkan bahwa, hipotesis tiga (H3) yang menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM, dapat **diterima**. Hal ini berarti, adanya iklim organisasi yang semakin

kondusif dalam suatu instansi, akan meningkatkan kinerja yang dihasilkan pegawai dalam organisasi tersebut.

4. Pengaruh *Self Efficacy* terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Nilai *original sample* sebesar 0,299 dan bernilai positif, nilai *t-statistic* pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasi sebesar 2,185, dengan *p-value* sebesar 0,029. Hasil tersebut menunjukkan jika nilai *t-statistic* lebih besar dari 1,96, dan nilai *p-value* kurang dari 0,05. Artinya bahwa *self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Sumber Daya Manusia. Dapat disimpulkan bahwa, hipotesis empat (H4) yang menyatakan bahwa *self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM, dapat **diterima**. Hal ini berarti, dengan tingkat *self efficacy* yang tinggi dari seorang pegawai, akan meningkatkan kinerja yang dihasilkan pegawai dalam organisasi tersebut.

5. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Nilai *original sample* sebesar 0,353 dan bernilai positif, nilai *t-statistic* pengaruh komitmen organisasi terhadap komitmen organisasi sebesar 3,378, dengan *p-value* sebesar 0,001. Hasil tersebut menunjukkan jika nilai *t-statistic* lebih besar dari 1,96, dan nilai *p-value* kurang dari 0,05. Artinya bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Sumber Daya Manusia. Dapat disimpulkan bahwa, hipotesis lima (H5) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM, dapat **diterima**. Hal ini berarti, semakin tinggi tingkat

komitmen pegawai terhadap organisasi tersebut, akan meningkatkan kinerja yang dihasilkan pegawai dalam organisasi tersebut.

4.2.4. Uji Mediasi

Uji mediasi dalam penelitian ini dilakukan untuk mengevaluasi pengaruh iklim organisasi dan *self efficacy* terhadap kinerja Sumber Daya Manusia dengan peran komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Pengujian ini mengacu pada nilai *t-statistic* dan *p-value* yang ditampilkan dalam tabel *Specific Indirect Effects*. Apabila nilai *t-statistic* melebihi 1,96 dan *p-value* berada di bawah 0,05, maka *work motivation* dinyatakan berperan sebagai mediator dalam hubungan antar variabel (Ghozali, 2021). Hasil pengujian mediasi tersebut disajikan pada Tabel 4.15 berikut:

Tabel 4.15
Hasil Uji Mediasi – Pengaruh Tidak Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Iklim Organisasi -> Komitmen Organisasi -> Kinerja Sumber Daya Manusia	0,157	0,149	0,068	2,330	0,020
<i>Self Efficacy</i> -> Komitmen Organisasi -> Kinerja Sumber Daya Manusia	0,136	0,140	0,051	2,654	0,008

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.15 menjelaskan bahwa nilai *t-statistic* untuk pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) melalui komitmen organisasi adalah sebesar 2,330, dengan *p-values* sebesar 0,020. Nilai tersebut menunjukkan bahwa nilai *t-statistic* lebih besar dari 1,96, yaitu $2,330 > 1,96$, dan *p-values* 0,020 lebih kecil dari 0,05. Hasil tersebut berarti bahwa iklim organisasi

memiliki pengaruh terhadap kinerja SDM melalui komitmen organisasi. Hasil ini dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja SDM.

Nilai *t-statistic* untuk pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) melalui komitmen organisasi adalah sebesar 2,654, dengan nilai *p-values* sebesar 0,008. Nilai tersebut menunjukkan bahwa nilai *t-statistic* lebih besar dari 1,96, yaitu $2,654 > 1,96$, dan *P-values* 0,008 lebih kecil dari 0,05. Hasil tersebut berarti bahwa *self efficacy* memiliki pengaruh terhadap kinerja SDM melalui komitmen organisasi. Hasil ini dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja SDM.

4.3. Pembahasan

Pembahasan mengenai pengaruh iklim organisasi dan *self efficacy* terhadap komitmen organisasi, serta untuk menilai pengaruh iklim organisasi, *self efficacy*, dan komitmen organisasi terhadap kinerja Sumber Daya Manusia pada pegawai di Kantor Palayanan Pajak (KPP) Pratama Demak yaitu:

1. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Komitmen Organisasi Pada KPP Pratama Demak

Hasil analisis menunjukkan bahwa, hipotesis satu dapat diterima, yang berarti bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini dapat dilihat melalui koefisien *original sample* yang bernilai positif, nilai *t-statistik* lebih besar dari *t* tabel, dan nilai *p-values* lebih kecil dari nilai alpha (0,05). Hasil ini berarti dengan terciptanya iklim

organisasi yang suportif, terbuka terhadap komunikasi, menghargai kontribusi pegawai, dan mendorong partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan, dapat meningkatkan komitmen organisasi yang dimiliki oleh pegawai di KPP Pratama Demak.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki peran penting dalam membentuk dan memperkuat komitmen organisasi pegawai di KPP Pratama Demak. Ketika pegawai merasakan lingkungan kerja yang positif, seperti adanya komunikasi yang terbuka, penghargaan atas kontribusi, serta kesempatan untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan, mereka akan merasa lebih dihargai dan diikutsertakan dalam dinamika organisasi. Hal ini secara psikologis menumbuhkan rasa memiliki dan loyalitas terhadap organisasi. Oleh sebab itu, iklim organisasi yang kondusif tidak hanya menciptakan kenyamanan kerja, tetapi juga mendorong pegawai untuk tetap bertahan, berkontribusi maksimal, dan menunjukkan keterikatan emosional terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi.

Hasil analisis deskriptif variabel iklim organisasi, diketahui bahwa seluruh indikator seperti tanggung jawab, identitas individu dalam organisasi, kehangatan antar SDM, dukungan, dan pengelolaan konflik memperoleh nilai indeks tinggi. Hal ini menegaskan bahwa pegawai merasakan suasana kerja yang positif, penuh dukungan, serta adanya hubungan yang harmonis antar individu di dalam organisasi. Lingkungan kerja yang demikian menciptakan rasa nyaman dan aman secara psikologis, yang pada akhirnya mendorong terbentuknya komitmen organisasi yang kuat. Dengan kata lain, persepsi positif pegawai

terhadap iklim organisasi secara nyata tercermin dalam sikap loyal, rasa bangga, dan keinginan mereka untuk terus menjadi bagian dari organisasi. Hasil ini mendukung hasil penelitian Rahayu & Wati (2023) dan Sani (2024) yang menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

2. Pengaruh *Self Efficacy* terhadap Komitmen Organisasi Pada KPP Pratama Demak

Hasil analisis menunjukkan bahwa, hipotesis dua dapat diterima, yang berarti bahwa *self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini dapat dilihat melalui koefisien *original sample* yang bernilai positif, nilai *t-statistik* lebih besar dari *t* tabel, dan nilai *p-values* lebih kecil dari nilai α (0,05). Hasil ini berarti dengan *self-efficacy* yang tinggi, ditandai dengan keyakinan pegawai terhadap kemampuan dirinya dalam menyelesaikan tugas dan menghadapi tantangan kerja secara mandiri dan efektif, dapat meningkatkan komitmen organisasi yang dimiliki oleh pegawai di KPP Pratama Demak.

Hasil ini menunjukkan bahwa tingkat *self efficacy* yang tinggi memainkan peran penting dalam memperkuat komitmen organisasi pegawai. Pegawai yang memiliki keyakinan terhadap kemampuan diri mereka dalam menyelesaikan tugas, mengatasi hambatan, dan menghadapi tekanan kerja secara mandiri, mereka cenderung memiliki motivasi intrinsik yang kuat serta rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaannya. Kondisi ini menciptakan hubungan emosional yang lebih erat antara pegawai dan organisasi, karena mereka merasa

mampu memberikan kontribusi nyata dan berarti. Oleh karena itu, *self efficacy* yang kuat tidak hanya berdampak pada kinerja individu, tetapi juga mendorong loyalitas dan keterikatan terhadap tujuan dan nilai organisasi.

Hasil analisis deskriptif variabel *self efficacy* menunjukkan bahwa semua indikator, seperti keyakinan dalam menyelesaikan tugas, kemampuan memotivasi, usaha keras, serta kesiapan menghadapi hambatan dan mengatasi kesulitan, memperoleh nilai indeks yang tinggi. Temuan ini mengindikasikan bahwa pegawai KPP Pratama Demak umumnya memiliki kepercayaan diri yang kuat dan optimisme dalam menjalankan tugas sehari-hari. Data tersebut memberikan gambaran bahwa *self efficacy* bukan hanya konsep teoretis, melainkan tercermin nyata dalam sikap dan perilaku kerja, yang pada gilirannya memperkuat keterikatan dan loyalitas pegawai terhadap organisasi. Oleh sebab itu, pengukuran tinggi pada *self efficacy* mendukung temuan bahwa keyakinan pegawai dalam kemampuan diri mereka adalah salah satu faktor penting dalam meningkatkan komitmen organisasi. Hasil ini telah mendukung hasil penelitian Yennie et al., (2021) dan Ayuwangi et al., (2024) yang menunjukkan jika *self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan komitmen organisasi.

3. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Pada KPP Pratama Demak

Hasil analisis menunjukkan bahwa, hipotesis tiga dapat diterima, yang berarti bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Sumber Daya Manusia. Hal ini dapat dilihat melalui koefisien *original*

sample yang bernilai positif, nilai *t-statistik* lebih besar dari *t* tabel, serta nilai *p-values* lebih kecil dari nilai α (0,05). Hasil ini berarti dengan terciptanya iklim organisasi yang kondusif, kolaboratif, dan berorientasi pada pencapaian kinerja serta pengembangan kompetensi pegawai, dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan oleh Sumber Daya Manusia di KPP Pratama Demak.

Hasil ini menegaskan bahwa iklim organisasi yang positif memiliki pengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang mendukung, terbuka terhadap kerja sama, dan memberikan ruang bagi pegawai untuk berkembang akan menciptakan suasana yang mendorong produktivitas serta tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas. Ketika pegawai merasa dihargai, didengar, dan didorong untuk berkontribusi secara aktif, mereka cenderung menunjukkan performa kerja yang lebih optimal. Oleh karena itu, membangun iklim organisasi yang sehat tidak hanya menciptakan kenyamanan kerja, tetapi juga menjadi fondasi penting dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja sumber daya manusia.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan rata-rata nilai indeks yang termasuk dalam kategori tinggi, dengan semua indikator seperti tanggung jawab, identitas individu dalam organisasi, kehangatan antar SDM, dukungan, dan pengelolaan konflik juga memperoleh nilai tinggi. Hal ini menggambarkan bahwa para pegawai merasakan lingkungan kerja yang mendukung, terbuka, dan penuh kepercayaan. Suasana kerja yang demikian menciptakan rasa aman dan nyaman secara psikologis, yang pada akhirnya mendorong pegawai untuk bekerja lebih produktif, disiplin, dan efisien. Oleh karena itu, persepsi positif terhadap iklim

organisasi sejalan dengan temuan bahwa iklim kerja yang kondusif dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia secara menyeluruh. Hasil ini telah mendukung hasil penelitian Rahayu & Wati (2023); Suryana (2023); Putra et al., (2024); dan Sani (2024) yang menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja Sumber Daya Manusia.

4. Pengaruh *Self Efficacy* terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Pada KPP Pratama Demak

Hasil analisis menunjukkan bahwa, hipotesis empat dapat diterima, yang berarti bahwa *self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Sumber Daya Manusia. Hal ini dapat dilihat melalui koefisien *original sample* yang bernilai positif, nilai *t-statistik* lebih besar dari *t* tabel, serta nilai *p-values* lebih kecil dari nilai α (0,05). Hasil ini berarti dengan *self efficacy* yang kuat, ditandai dengan keyakinan pegawai terhadap kemampuan mereka dalam mengatasi tugas-tugas sulit, mencapai target kerja, dan beradaptasi dengan perubahan, dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan oleh Sumber Daya Manusia di KPP Pratama Demak.

Hasil ini menunjukkan bahwa *self efficacy* memiliki peran yang signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Ketika individu memiliki keyakinan terhadap kemampuan dirinya untuk mengatasi tantangan, menyelesaikan pekerjaan dengan baik, dan menyesuaikan diri terhadap berbagai situasi kerja, mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih optimal. *Self efficacy* yang tinggi mendorong pegawai untuk lebih percaya diri, tidak mudah menyerah, dan mampu mengelola tekanan dengan baik, yang pada akhirnya berdampak positif

terhadap pencapaian target kerja. Oleh karena itu, memperkuat *self efficacy* pegawai menjadi salah satu strategi penting dalam mendorong kinerja sumber daya manusia di lingkungan organisasi.

Hasil analisis deskriptif memperoleh nilai rata-rata indeks yang masuk dalam kategori tinggi, dengan semua indikator seperti keyakinan menyelesaikan tugas, kemampuan memotivasi diri, usaha keras, kesiapan menghadapi hambatan, dan kemampuan mengatasi kesulitan juga menunjukkan skor yang tinggi. Temuan ini mengindikasikan bahwa pegawai KPP Pratama Demak memiliki tingkat kepercayaan diri yang kuat dalam menjalankan tugas-tugasnya, termasuk dalam menghadapi situasi sulit dan tekanan kerja. Kondisi ini mendukung hasil analisis bahwa *self efficacy* yang tinggi berkorelasi positif dengan kinerja pegawai, karena kepercayaan terhadap kemampuan diri menjadi dasar penting dalam membangun ketangguhan, ketekunan, serta orientasi pada hasil dalam pelaksanaan pekerjaan. Hasil ini telah mendukung hasil penelitian Yennie et al., (2021); Wijayana et al., (2022); Utami et al., (2023); dan Ayuwangi et al., (2024) yang menyatakan bahwa *self efficacy* berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja SDM.

5. Pengaruh Komitmen Organisasi Organisasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Pada KPP Pratama Demak

Hasil analisis menunjukkan bahwa, hipotesis lima dapat diterima, yang berarti bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Sumber Daya Manusia. Hal ini dapat dilihat melalui koefisien *original sample* yang bernilai positif, nilai *t-statistik* lebih besar dari *t* tabel, serta nilai *p-*

values lebih kecil dari nilai α (0,05). Hasil ini berarti dengan adanya komitmen organisasi yang tinggi, ditandai dengan loyalitas pegawai, keterikatan emosional terhadap instansi, serta keinginan kuat untuk berkontribusi secara maksimal, dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan oleh Sumber Daya Manusia di KPP Pratama Demak.

Hasil ini mengindikasikan bahwa komitmen organisasi merupakan faktor penting yang dapat mendorong peningkatan kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki loyalitas tinggi, merasa terikat secara emosional dengan instansi, dan memiliki dorongan kuat untuk memberikan kontribusi terbaik, maka mereka akan lebih termotivasi dalam menyelesaikan tugas secara efektif dan efisien. Komitmen yang kuat menciptakan rasa tanggung jawab yang tinggi, meminimalkan keinginan untuk berpindah kerja, dan meningkatkan dedikasi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, memperkuat komitmen organisasi dapat menjadi strategi kunci dalam mengoptimalkan kinerja sumber daya manusia secara berkelanjutan.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa komitmen organisasi memperoleh nilai rata-rata indeks yang termasuk dalam kategori tinggi, dengan seluruh indikator seperti keinginan bertahan, keterikatan terhadap pekerjaan, kesetiaan terhadap organisasi, kebahagiaan dalam bekerja, dan rasa bangga menjadi bagian dari organisasi juga menunjukkan nilai tinggi. Hal ini mencerminkan bahwa pegawai KPP Pratama Demak secara umum memiliki hubungan emosional yang kuat dengan organisasi, serta merasa nyaman dan puas dalam lingkungan kerjanya. Temuan ini selaras dengan hasil analisis

inferensial yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, karena individu yang merasa terikat dan bangga terhadap tempat kerjanya cenderung akan berusaha lebih keras dan menunjukkan performa terbaik dalam setiap tanggung jawab yang diemban. Hasil ini telah mendukung hasil penelitian Yennie et al., (2021); Rahayu & Wati (2023); Ayuwangi et al., (2024); dan Sani (2024) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya menunjukkan bahwa upaya untuk meningkatkan kinerja Sumber Daya Manusia atau pegawai di KPP Pratama Demak tidak cukup hanya dengan memperhatikan penerapan iklim organisasi dan peningkatan *self efficacy* semata. Aspek komitmen organisasi juga memainkan peran penting yang tidak bisa diabaikan. Hasil ini mengindikasikan bahwa sinergi antara iklim organisasi, *self efficacy*, dan komitmen organisasi sangat diperlukan guna menciptakan dampak yang maksimal terhadap peningkatan kinerja Sumber Daya Manusia di KPP Pratama Demak. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan beberapa poin utama dari penelitian ini:

1. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil ini berarti dengan terciptanya iklim organisasi yang suportif, terbuka terhadap komunikasi, menghargai kontribusi pegawai, dan mendorong partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan, dapat meningkatkan komitmen organisasi yang dimiliki oleh pegawai di KPP Pratama Demak.
2. *Self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil ini berarti dengan *self efficacy* yang tinggi, ditandai dengan keyakinan pegawai terhadap kemampuan dirinya dalam menyelesaikan tugas dan menghadapi tantangan kerja secara mandiri dan efektif, dapat meningkatkan komitmen organisasi yang dimiliki oleh pegawai di KPP Pratama Demak.
3. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Sumber Daya Manusia. Hasil ini berarti dengan terciptanya iklim organisasi yang

kondusif, kolaboratif, dan berorientasi pada pencapaian kinerja serta pengembangan kompetensi pegawai, dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan oleh Sumber Daya Manusia di KPP Pratama Demak.

4. *Self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Sumber Daya Manusia. Hasil ini berarti dengan *self-efficacy* yang kuat, ditandai dengan keyakinan pegawai terhadap kemampuan mereka dalam mengatasi tugas-tugas sulit, mencapai target kerja, dan beradaptasi dengan perubahan, dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan oleh Sumber Daya Manusia di KPP Pratama Demak.
5. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Sumber Daya Manusia. Hasil ini berarti dengan adanya komitmen organisasi yang tinggi, ditandai dengan loyalitas pegawai, keterikatan emosional terhadap instansi, serta keinginan kuat untuk berkontribusi secara maksimal, dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan oleh Sumber Daya Manusia di KPP Pratama Demak.
6. Komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja Sumber Daya Manusia di KPP Pratama Demak. Hal ini menunjukkan bahwa terciptanya iklim organisasi yang semakin nyaman, kondusif, dan kolaboratif dalam instansi, dapat meningkatkan komitmen pegawai terhadap organisasi, dan pada akhirnya dapat berdampak pada peningkatan kinerja yang dihasilkan oleh Sumber Data Manusia di KPP Pratama Demak.
7. Komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja Sumber Daya Manusia di KPP Pratama Demak. Hal ini menunjukkan bahwa

tingkat *self efficacy* yang dimiliki oleh pegawai di instansi tersebut, dapat meningkatkan komitmen pegawai terhadap organisasi, dan pada akhirnya dapat berdampak pada peningkatan kinerja yang dihasilkan oleh Sumber Data Manusia di KPP Pratama Demak.

5.2. Implikasi Teoritis

Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap penguatan teori-teori manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan pengaruh iklim organisasi, *self efficacy*, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mendukung teori iklim organisasi yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang positif dan suportif mampu menciptakan kondisi psikologis yang sehat, sehingga meningkatkan loyalitas dan kinerja pegawai. Hal ini sesuai dengan pendapat Robbins & Judge (2022) bahwa persepsi terhadap iklim organisasi berperan penting dalam memengaruhi perilaku dan motivasi karyawan.

Temuan bahwa *self efficacy* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja SDM juga memberikan dukungan empiris terhadap teori efikasi diri Bandura (2020), yang menyatakan bahwa individu dengan keyakinan tinggi terhadap kemampuan diri akan memiliki motivasi dan ketahanan yang lebih besar dalam menghadapi tantangan kerja. Dengan demikian, hasil ini memperkaya pemahaman bahwa *self efficacy* tidak hanya memengaruhi perilaku individual, tetapi juga keterikatan emosional dan kesediaan pegawai untuk memberikan kontribusi maksimal kepada organisasi.

Komitmen organisasi terbukti berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara variabel independen (iklim organisasi dan *self efficacy*) terhadap kinerja SDM. Hal ini mendukung konsep dari Meyer dan Allen bahwa komitmen organisasi merupakan indikator penting dalam menjelaskan motivasi dan keterlibatan pegawai. Oleh karena itu, penelitian ini memperluas pemahaman teoretis bahwa membangun komitmen yang tinggi di antara pegawai merupakan kunci dalam memaksimalkan dampak positif dari iklim organisasi dan efikasi diri terhadap pencapaian kinerja yang optimal.

Secara keseluruhan, penelitian ini tidak hanya menegaskan kembali teori-teori yang ada, tetapi juga memberikan landasan empiris bahwa dalam konteks organisasi sektor publik seperti KPP Pratama Demak, variabel psikologis dan lingkungan kerja berperan penting dalam memengaruhi kinerja pegawai. Temuan ini dapat dijadikan pijakan bagi pengembangan teori manajemen SDM di sektor pemerintahan dengan memperhatikan peran strategis dari variabel mediasi seperti komitmen organisasi.

5.3. Saran

Berdasarkan hasil analisis penelitian, berikut disampaikan beberapa saran yang dapat dijadikan masukan dalam pengembangan organisasi dan peningkatan kinerja pegawai:

1. KPP Pratama Demak perlu meningkatkan iklim organisasi, khususnya pada aspek tanggung jawab, identitas individu, dan dukungan yang masih memiliki nilai indeks terendah. Untuk meningkatkan tanggung jawab dan identitas,

pimpinan dapat lebih sering melakukan pelimpahan tugas sesuai kapasitas individu serta memberikan pengakuan terbuka atas kontribusi yang diberikan, misalnya melalui evaluasi kinerja berbasis tim, tugas rotasi, atau apresiasi sederhana seperti piagam maupun penyebutan dalam forum internal. Sementara itu, pada aspek dukungan organisasi, disarankan adanya peningkatan komunikasi dua arah antara pimpinan dan pegawai, penyediaan forum aspirasi, serta pemberian bantuan berupa bimbingan atau mentoring agar pegawai merasa didukung dalam menyelesaikan pekerjaannya.

2. KPP Pratama Demak harus dapat meningkatkan *self efficacy*, terutama yang berkaitan dengan indikator yakin mampu mengatasi kesulitan. KPP Pratama Demak dapat mengadakan pelatihan teknis berkala, khususnya dalam bidang yang sering menimbulkan kesulitan, seperti peraturan perpajakan yang terus diperbarui atau sistem aplikasi yang digunakan. Forum diskusi informal antarseksi, sesi berbagi pengalaman antarpegawai, serta pendampingan oleh pegawai senior secara sistematis juga dapat membantu meningkatkan keyakinan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan secara mandiri dan efisien.
3. KPP Pratama Demak harus dapat meningkatkan komitmen organisasi, terutama yang berkaitan dengan perasaan bahagia dalam bekerja memiliki nilai indeks paling rendah. KPP Pratama Demak dapat meningkatkan kebahagiaan kerja melalui pendekatan sederhana namun bermakna, seperti menciptakan suasana kerja yang nyaman, mengatur ulang ruang kerja agar lebih ergonomis, dan menjadwalkan kegiatan penyegaran internal seperti olahraga bersama, lomba antarpegawai, atau sesi motivasi. Komunikasi yang lebih terbuka dan responsif

antara atasan dan bawahan juga akan memperkuat ikatan emosional pegawai terhadap tempat kerjanya.

5.4. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diakui agar dapat menjadi pertimbangan dalam interpretasi hasil serta perencanaan penelitian selanjutnya. Keterbatasan pertama terletak pada ruang lingkup objek penelitian yang hanya difokuskan pada satu instansi, yaitu KPP Pratama Demak. Hal ini membuat generalisasi hasil penelitian menjadi terbatas, karena kondisi organisasi, budaya kerja, serta karakteristik pegawai pada instansi lain bisa jadi berbeda secara signifikan.

Keterbatasan kedua adalah penggunaan data yang bersifat *cross-sectional*, yaitu pengumpulan data dilakukan pada satu titik waktu. Pendekatan ini tidak dapat menangkap dinamika perubahan persepsi atau perilaku pegawai dalam jangka waktu tertentu, sehingga temuan yang diperoleh hanya merepresentasikan kondisi pada saat penelitian dilakukan.

Keterbatasan ketiga terletak pada penggunaan instrumen berupa kuesioner tertutup, yang memungkinkan terjadinya bias persepsi atau bias sosial dari responden. Responden mungkin memberikan jawaban yang dianggap paling aman atau sesuai harapan organisasi, bukan berdasarkan kondisi sebenarnya. Selain itu, pendekatan kuantitatif yang digunakan tidak memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi lebih dalam alasan di balik jawaban responden.

5.5. Saran untuk Penelitian Mendatang

Berdasarkan beberapa keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini, terdapat beberapa saran yang dapat dipertimbangkan oleh peneliti selanjutnya untuk memperkaya hasil dan meningkatkan kualitas penelitian di masa mendatang. Pertama, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek penelitian ke instansi lain di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak atau instansi pemerintah lainnya, baik di tingkat kota, provinsi, maupun pusat. Dengan memperluas cakupan lokasi penelitian, hasil yang diperoleh akan lebih representatif dan dapat digeneralisasi secara lebih luas dalam konteks organisasi sektor publik.

Kedua, disarankan agar penelitian ke depan menggunakan pendekatan longitudinal. Dengan melakukan pengumpulan data dalam beberapa periode waktu, peneliti dapat mengamati perubahan perilaku, persepsi, dan hubungan antar variabel secara lebih dinamis, sehingga memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai pengaruh iklim organisasi, *self efficacy*, dan komitmen terhadap kinerja pegawai.

Ketiga, penelitian mendatang sebaiknya mempertimbangkan penggunaan metode campuran (*mixed methods*) dengan menambahkan pendekatan kualitatif, seperti wawancara atau diskusi kelompok terfokus (FGD), untuk menggali secara lebih mendalam alasan di balik jawaban responden. Pendekatan ini juga dapat membantu mengatasi keterbatasan data kuantitatif yang sering kali bersifat kaku dan terbatas pada pilihan jawaban yang telah ditentukan.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Zanafra Publishing.
- Afianto, D. N., Budiati, Y., & Kusnilawati, N. (2024). Peningkatan Kinerja Pegawai Melalui Kecerdasan Emosional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pegawai KPP Madya Dua Semarang). *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 5(1), 3308–3321. <https://doi.org/10.37385/msej.v5i2.4550>
- Ambarita, P. R. L., Hanafi, A., & Yuliani. (2022). The Influence of Self-Efficacy and Work Environment on Employee Performance: Empirical Study on PT Sarana Indoguna Lestari Surabaya. *Open Journal of Business and Management*, 10(01), 263–280. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2022.101016>
- Arijanto, A., Widayati, C. C., & Pramudito, O. (2022). The Effect of Organizational Climate and Servant Leadership on Job Satisfaction and its Impact on Employee Performance (Study on the Regional Liaison Agency for Banten Province in Jakarta). *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 3(6), 880–892. <https://doi.org/10.31933/dijdbm.v3i6.1455>
- Ayuningtyas, C. R., Sudirjo, F., & Nurchayati. (2023). The Effect of Servant Leadership and Compensation on Employee Performance through Organizational Commitment (Study at PT Cometic Perkasa Abadi Semarang). *Proceeding of The International Conference on Business and Economics*, 1(1), 15–31. <https://doi.org/10.56444/icbeuntagsmg.v1i1.282>
- Ayuwangi, B., Hadi, H. K., Wardoyo, D. T. W., & Budiono. (2024). The Influence of Job Satisfaction and Self-Efficacy on Employee Performance through Organizational Commitment as An Intervening Variable. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics*, 7(1), 716–738. <https://e-journal.uac.ac.id/index.php/iijse/article/view/4480>
- Bandura, A. (2020). Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective on Human Nature. *Annual Review of Psychology*, 71(1), 1–26.
- Bethabara, M., Fatimah, A., & Emilisa, N. (2024). Pengaruh Digital Leadership Dan Digital Capabilities terhadap Employee Performance yang Dimediasi oleh Job Satisfaction Pada PT Bank Central Asia Tbk Kanwil VIII. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 10(16), 515–531. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13764217>
- Beus, J. M., Smith, J. H., & Taylor, E. C. (2023). Integrating Organizational Climate Theory: A Domain-Independent Explanation for Climate Formation and Function. *Journal of Applied Psychology*, 108(12), 2018–2039. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/apl0001117>
- Cangur, S., & Ercan, I. (2015). Comparison of Model Fit Indices Used in Structural Equation Modeling Under Multivariate Normality. *Journal of Modern Applied*

- Statistical Methods*, 14(1), 152–167.
<https://doi.org/10.22237/jmasm/1430453580>
- Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2019). Factors Affecting Employee Performance: an Empirical Approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171–193.
<https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>
- Ferdinand, A. (2016). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2021). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.2.9 Untuk Penelitian Empiris*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications, Inc.
- Hakim, A. R., Rumijati, A., & Febriani, R. (2022). The Effect of Workload and Self Efficacy on Employee Performance During the Covid-19 Pandemic. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 9(2), 171–183.
<https://doi.org/10.26905/jbm.v9i2.8503>
- Haryono, S. (2017). *Metode SEM untuk Penelitian Manajemen AMOS Lisrel PLS*. PT. Intermedia Personalia Utama.
- Hasibuan, M. S. . (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Herrera, J., & Heras-Rosas, C. D. Las. (2021). The Organizational Commitment in the Company and Its Relationship With the Psychological Contract. *Frontiers of Psychology*, 11(1), 1–17. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.609211>
- Indarto, B., Souisa, J., & Shofiana, V. N. D. (2023). Pengaruh PO-Fit dan Employee Engagement terhadap Kinerja Personel Koramil 03 Semarang dengan OCB sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Disrupsi Bisnis*, 6(6), 636–644.
- Kanapathipillai, K., Shaari, A. B., & Mahbob, N. N. (2021). The Influence Of Self-Efficacy on Job Performance of Employees in the Online Retail Sector in Malaysia – The Mediating Effect Of Innovative Behaviour. *European Journal of Human Resource Management Studies*, 5(3), 85–111.
- Li, C. (2020). Self-Efficacy Theory. In *Routledge Handbook of Adapted Physical Education* (pp. 313–325). Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9780429052675-24>
- Luthans, F. (2018). *Organization Behavior*. McGraw Hill International.
- Machfudhi, M. A., Prasetyo, I., & Hartati, C. S. (2023). Pengaruh Self Efficacy dan Locus of Control terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi. *Surplus: Jurnal Riset Mahasiswa Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi*, 3(1), 1–12.

- Mangkunegara, A. A. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Manzoor, F., Wei, L., Nurunnabi, M., Subhan, Q. A., Shah, S. I. A., & Fallatah, S. (2019). The Impact of Transformational Leadership on Job Performance and CSR as Mediator in SMEs. *Sustainability*, 11(2), 1–14. <http://dx.doi.org/10.3390/su11020436>
- Maria, S., Lestari, D., Rochaida, E., Darma, D. C., & Rahmawati, H. R. (2021). Self-Efficacy, Organizational Commitment, and Employee Performance – From Public Office. *Cactus Tourism Journal*, 1(3), 6–15.
- Na-Nan, K., & Sanamthong, E. (2020). Self-Efficacy and Employee Job Performance Mediating Effects of Perceived Workplace Support, Motivation to Transfer and Transfer of Training. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 37(1), 1–17. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-01-2019-0013>
- Nugroho, G. S., & Soliha, E. (2023). Pengaruh Tunjangan Kinerja dan Pola Mutasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Dimediasi Kepuasan Kerja: Studi Pada Pegawai KPP Pratama Semarang Candisari. *Seiko : Journal of Management & Business*, 6(2), 425–445. <https://doi.org/10.37531/sejaman.v6i2.6296>
- Putra, I. B. B. U., Sutrisman, M. P., & Amertha, I. M. S. (2024). The Role of Job Satisfaction as a Mediating Influence of Leadership and Organizational Climate on Employee Performance. *Jurnal Ekonomi Kuantitatif Terapan*, 17(2), 361–369. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/jekt/article/view/113909>
- Rafiola, R. H., Setyosari, P., Radjah, C. L., & Ramli, M. (2020). The Effect of Learning Motivation, Self-Efficacy, and Blended Learning on Students' Achievement in The Industrial Revolution 4.0. *International Journal of Emerging Technologies in Learning*, 15(8), 71–82.
- Rahayu, R. P., & Wati, I. R. (2023). The Influence of Servant Leadership and Organizational Climate on Employee Performance through Affective Commitment as an Intervening Variabel (Study on Health Workers of Kumala Siwi Mijen Kudus Public Hospital). *Return : Study of Management, Economic And Bussines*, 2(2), 202–218. <https://doi.org/10.57096/return.v2i2.75>
- Rimbayana, T. A. K., Erari, A., & Aisyah, S. (2022). The Influence of Competence, Cooperation and Organizational Climate on Employee Performance With Work Motivation as a Mediation Variable (Study on the Food and Agriculture Office Clump of Merauke Regency). *Technium Social Sciences Journal*, 27(1), 556–578. <https://doi.org/10.47577/tssj.v27i1.5200>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior (18th ed.)*. Pearson Education Limited.
- Sani, I. (2024). The Effect of Transformational Leadership and Organizational Climate on Employee Performance through Organizational Commitment as an Intervening Variable. *Journal of Management and Bussines (JOMB)*, 6(3), 1033–1046. <https://doi.org/10.31539/jomb.v6i3.7376>

- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2017). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*, 64(1), 361–388. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach (8th.ed)*. John Wiley & Sons, Ltd.
- Setiawan, R., Sumantri, S., Iskandar, T. Z., & Sulastiana, M. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Pelayan dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pelayanan Publik Pegawai Negeri Sipil Pada Pemerintah Kota Bekasi. *Indonesian Journal of Applied Sciences*, 5(3), 123–127.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Alfabeta.
- Suryana, D. (2023). The Effect of Organizational Climate and Compensation on Job Satisfaction and Employee Performance. *Indonesian Journal of Multidisciplinary Science*, 2(7), 2773–2790. <https://doi.org/10.55324/ijoms.v2i7.474>
- Utami, D. L. A., Sudiro, A., & Noermijati. (2023). The Mediating Role of Employee Engagement in the Relationship Between Self-Efficacy and Organizational Support on Employee Performance. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 12(5), 151–163. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v12i5.2679>
- Wijayana, T. T., Rahay, M. K. P., & Wahyuningsih, S. H. (2022). The Influence of Self Efficacy on Performance with Innovation Work Behavior as an Intervening Variable (Case Study on PT. Indah Kiat Employee). *Economics and Business Quarterly Reviews*, 5(3), 166–177.
- Wijayana, T. T., Rahayu, M. K. P., & Wahyuningsih, S. H. (2022). The Influence of Self Efficacy on Performance with Innovation Work Behavior as an Intervening Variable (Case Study on PT. Indah Kiat Employee). *Economics and Business Quarterly Reviews*, 5(3), 166–177. <https://ssrn.com/abstract=4212531>
- Yennie, N. N. R., Mareni, P. K., & Sudja, I. N. (2021). Analysis of the Effect of Self Efficacy and Distributive Justice on Organizational Commitments in Improving Employees Performance at the Department of Youth Education and Sports in Bali Province. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 4(8), 1488–1498. <https://doi.org/10.47191/jefms/v4-i8-27>