

**PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI
TRANSFORMASIONAL LEADERSHIP YANG DIMODERASI
OLEH BUDAYA ORGANISASI
(STUDI PADA KPP MADYA SEMARANG)**

TESIS



Oleh:

Sunarmo

NIM: 20402400446

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

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

**PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI
TRANSFORMASIONAL LEADERSHIP YANG DIMODERASI
OLEH BUDAYA ORGANISASI
(STUDI PADA KPP MADYA SEMARANG)**



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

Semarang, 30 Juli 2025
Dosen Pembimbing

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

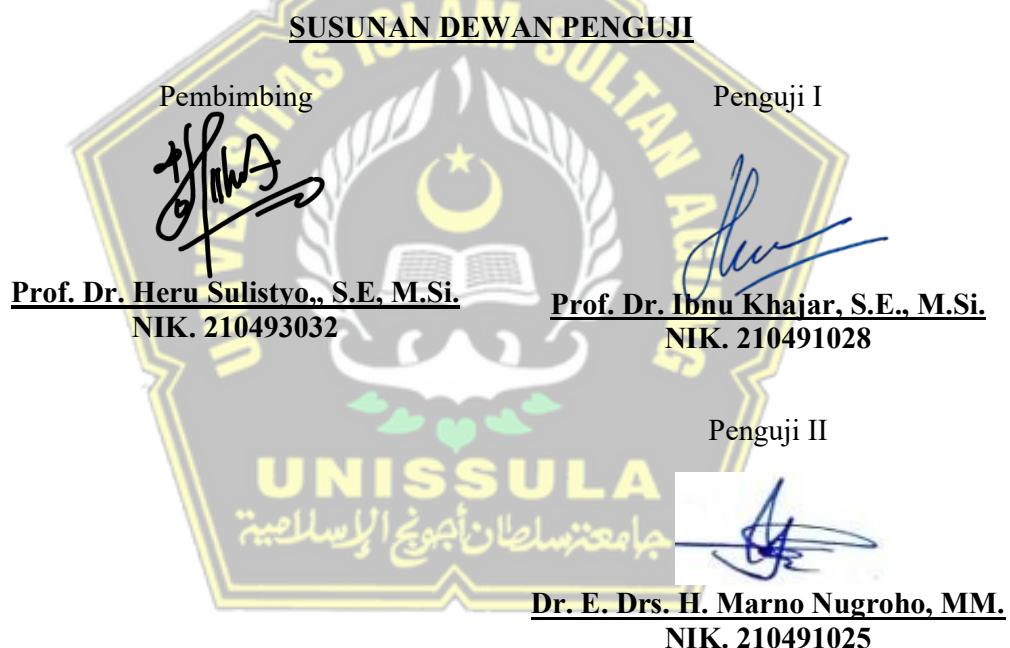
LEMBAR PENGUJIAN

Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia melalui
Transformasional Leadership yang Dimoderasi
oleh Budaya Organisasi
(Studi pada KPP Madya Semarang)

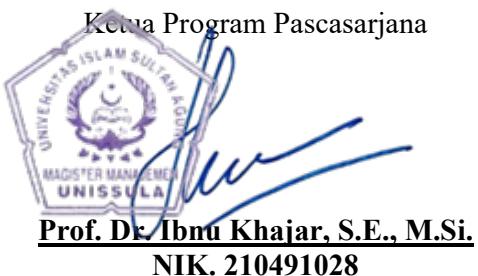
Disusun oleh :

Sunarmo
NIM. 204024004462

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 14 Agustus 2025



Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen tanggal 14 Agustus 2025



PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Sunarmo

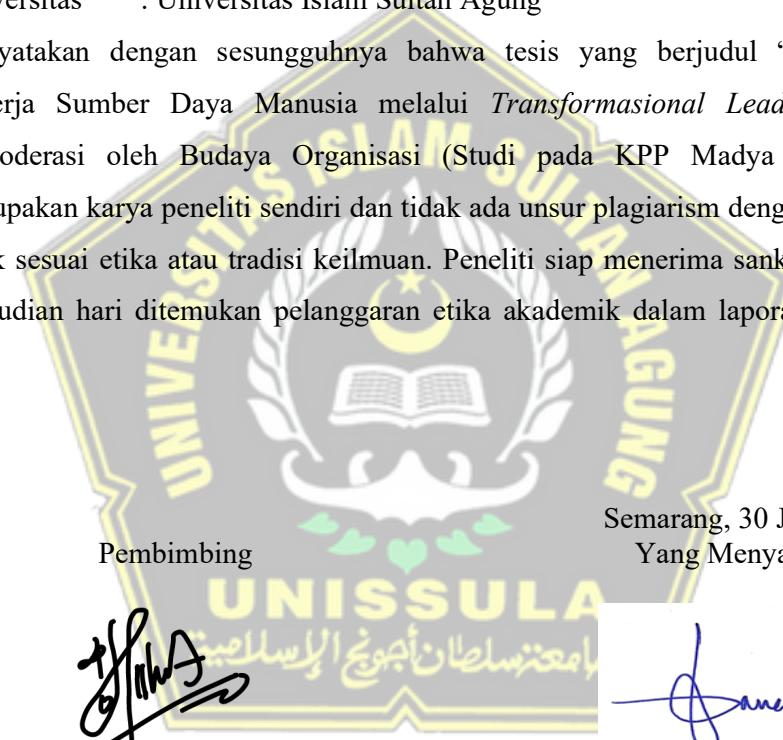
NIM : 20402400446

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia melalui *Transformasional Leadership* yang Dimoderasi oleh Budaya Organisasi (Studi pada KPP Madya Semarang)” merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.



Pembimbing

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

Semarang, 30 Juli 2025

Yang Menyatakan



Sunarmo
NIM. 20402400446

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Sunarmo

NIM : 20402400446

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul:

**Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia melalui *Transformasional Leadership* yang Dimoderasi oleh Budaya Organisasi
(Studi pada KPP Madya Semarang)**

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

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

Semarang, 14 Agustus 2025
Yang membuat pernyataan



**Sunarmo
NIM. 20402400446**

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

Pendidikan formal akan membuat kamu bertahan hidup, pendidikan sendiri akan membuat kaya raya.

- Jim Rohn



Melalui pendidikan yang baiklah semua kebaikan di dunia muncul.

- Immanuel Kant



Alhamdulillah rasa syukur kepada Allah SWT, atas limpahan rahmat-Nya sehingga dapat menyelesaikan penelitian tesis ini, saya persembahkan penelitian tesis ini kepada kedua orang tua yang telah memberikan dukungan dan do'anya, istri dan anak-anak yang selalu memotivasi selama dalam penyusunan tesis ini

ABSTRAK

Sunarmo. NIM: 20402400446. Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui *Transformasional Leadership* Yang Dimoderasi Oleh Budaya Organisasi (Studi Pada KPP Madya Semarang). Program Magister (S2) Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Perusahaan membutuhkan sumber daya manusia (SDM) yang kompeten dan andal, karena SDM memainkan peran sentral dalam mencapai tujuan organisasi. Salah satu tantangan utama yang sering dihadapi adalah bagaimana meningkatkan kinerja pegawai secara menyeluruh. Salah satu pendekatan yang dianggap efektif dalam mendukung peningkatan kinerja SDM adalah kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*).

Dalam konteks ini, dua dimensi utama dari kepemimpinan transformasional yang diteliti adalah **motivasi inspirasional (inspirational motivation)** dan **stimulasi intelektual (intellectual stimulation)**. Keduanya dipercaya mampu mendorong individu untuk bekerja lebih baik, berpikir lebih kreatif, dan memiliki semangat yang tinggi. Di sisi lain, **budaya organisasi** juga memegang peranan penting dalam mempengaruhi bagaimana karyawan merespons gaya kepemimpinan tersebut dan sejauh mana mereka termotivasi untuk meningkatkan kinerja.

Penelitian ini menggunakan pendekatan **kuantitatif eksplanatori**, dengan seluruh pegawai KPP Madya Semarang sebagai responden, berjumlah **117 orang**. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah **sensus**, artinya semua anggota populasi dijadikan sampel. Data dikumpulkan melalui **kuesioner**, dan dianalisis menggunakan teknik **SEM-PLS (Structural Equation Modeling – Partial Least Square)** melalui perangkat lunak **SmartPLS**.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa:

1. **Motivasi inspirasional** berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM.
2. **Stimulasi intelektual** juga memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja.
3. **Budaya organisasi** terbukti memperkuat hubungan antara motivasi inspirasional dan kinerja SDM, berperan sebagai **moderator**.
4. **Budaya organisasi** juga memperkuat pengaruh stimulasi intelektual terhadap kinerja, menunjukkan bahwa konteks budaya organisasi sangat menentukan efektivitas gaya kepemimpinan transformasional.

Dengan demikian, kombinasi antara gaya kepemimpinan yang inspiratif dan budaya organisasi yang mendukung dapat menjadi strategi yang efektif dalam mendorong peningkatan kinerja SDM di lingkungan kerja pemerintah.

ABSTRACT

Sunarmo. NIM: 20402400446. Improve Human Resource Performance Through Transformational Leadership Moderation by Organizational Culture (Study at Kpp Madya Semarang). Masters Program (S2) Management, Sultan Agung Islamic University, Semarang.

Every organization needs reliable human resources (HR), as people are at the core of achieving its goals. One of the main challenges faced by organizations is how to enhance employee performance. One effective approach to achieving this is through **transformational leadership**.

This study focuses on two key dimensions of transformational leadership: **inspirational motivation** and **intellectual stimulation**. These aspects are believed to encourage individuals to work more enthusiastically, think more creatively, and remain committed to continuous improvement. At the same time, **organizational culture** plays a critical role in shaping how employees respond to leadership styles and how motivated they are to perform well.

The research employed a **quantitative explanatory** approach, involving all **117 employees** at KPP Madya Semarang as respondents. A **census sampling method** was used, meaning the entire population was included as the sample. Data were collected using a **questionnaire**, and the analysis was conducted using **Structural Equation Modeling – Partial Least Squares (SEM-PLS)** via the **SmartPLS software**.

The findings of the study are as follows:

1. **Inspirational motivation** has a positive and significant effect on human resource performance.
2. **Intellectual stimulation** also positively and significantly affects employee performance.
3. **Organizational culture** moderates the relationship between inspirational motivation and performance, strengthening the positive impact.
4. **Organizational culture** also moderates the relationship between intellectual stimulation and performance, enhancing its effectiveness.

In summary, a combination of inspirational leadership and a strong, supportive organizational culture proves to be an effective strategy for improving employee performance in public service institutions.

KATA PENGANTAR

Assalamu ‘alaikum Wr. Wb.

Puji syukur ke hadirat Allah SWT, atas limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan lancar. Tesis yang berjudul " Upaya Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Transformasional Leadership Yang Dimoderasi Oleh Budaya Organisasi (Studi Pada KPP Madya Semarang)". Tesis ini disusun untuk melaksanakan penelitian guna memenuhi syarat meraih gelar S2 pada Program Studi Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

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

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

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

5. Bapak dan Ibu Dosen Program Magister Manajemen yang telah memberi bekal ilmu kepada penulis selama belajar di Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
6. Istriku Sri Agustina dan ketiga anakku “Eno, Bima, Dea” yang selalu memberikan dukungan serta doa dalam penyusunan tesis ini.
7. Teman-teman senasib dan seperjuangan, yang telah memberikan inspirasi selama penulis menyelesaikan tesis ini.
8. Berbagai pihak yang tak mungkin penulis sebutkan satu persatu pada kesempatan ini.

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

Wassalamu ‘alaikum Wr. Wb.

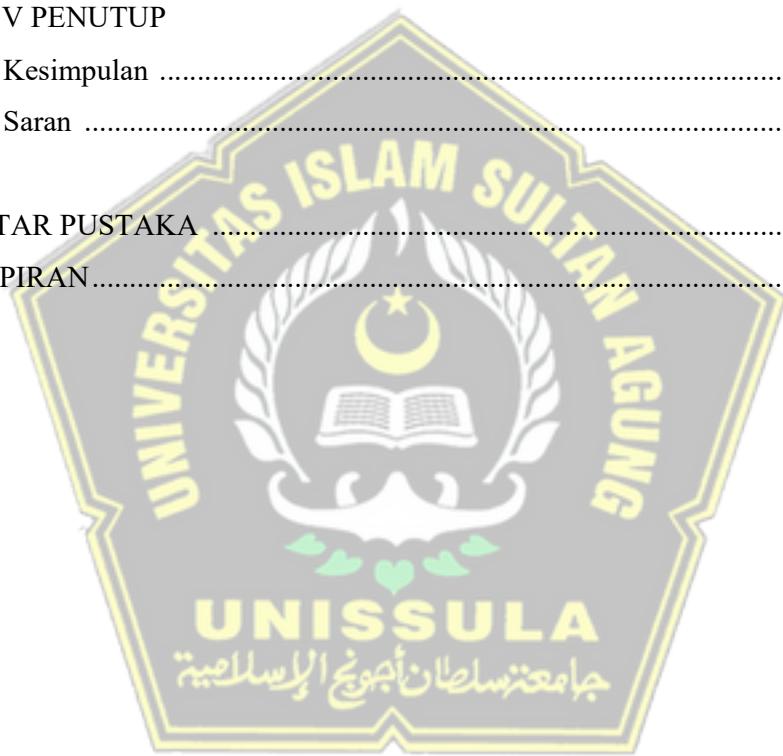
Semarang, Juli 2025

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN PENGESAHAN TESIS	ii
LEMBAR PENGUJIAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI ILMIAH.....	v
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	vi
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
 BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Manfaat Penelitian	7
 BAB II KAJIAN PUSTAKA	
2.1. Landasan Teori	8
2.1.1. <i>Transformasional leadership</i>	8
2.1.2. Budaya Organisasi.....	14
2.1.3. Kinerja Sumber Daya Manusia.....	16
2.2. Pengembangan Hipotesis.....	18
2.3. Kerangka Konseptual	22
 BAB III METODE PENELITIAN	
3.1. Jenis Penelitian	23
3.2. Populasi dan Sampel.....	24
3.3. Variabel dan Indikator	25

3.4. Metode Pengumpulan Data	26
3.5. Teknik Analisis Data	27
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1. Deskripsi Data	35
4.2. Analisis Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM).....	42
4.3. Pembahasan	54
BAB V PENUTUP	
5.1. Kesimpulan	63
5.2. Saran	67
DAFTAR PUSTAKA	70
LAMPIRAN.....	73



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.	Target dan Realisasi Penerimaan Pajak KPP Madya Semarang	2
Tabel 3.1	Definisi Operasional	22
Tabel 3.2	Evaluasi Model Pengukuran	28
Tabel 3.3	Ringkasan Rule of Thumb Evaluasi Model Struktural	29
Tabel 4.1	Hasil Penyebaran Data	31
Tabel 4.2	Karakteristik Responden	31
Tabel 4.3	<i>Intellectual Stimulation</i>	33
Tabel 4.4	<i>Inspirational Motivation</i>	34
Tabel 4.5	Budaya Organisasi	35
Tabel 4.6	Kinerja SDM	36
Tabel 4.7	Evaluasi Loading Factor	38
Tabel 4.8	Nilai <i>Cross Loading</i>	39
Tabel 4.9	Average Variance Extracted (AVE)	40
Tabel 4.10	Fornell Larckel Criterion	40
Tabel 4.11	Composite Reliability dan Cronbach Alpha	41
Tabel 4.12	Nilai <i>R-Square</i>	42
Tabel 4.13	Nilai <i>F-Square</i>	43
Tabel 4.14	Hasil Uji <i>Goodness of Fit Model</i>	46
Tabel 4.15	Pengujian Hipotesis (<i>Path Coeffisient</i>)	44

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Konseptual	20
Gambar 4.1	<i>Outer Model (Measurement Model).....</i>	37
Gambar 4.2	<i>Inner Model (Model Struktural).....</i>	41



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Permohonan Izin Penelitian
- Lampiran 2 Persetujuan Izin Riset
- Lampiran 3 Kuesioner Penelitian
- Lampiran 4 Tabulasi Data Responden
- Lampiran 5 Analisis Data



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Setiap perusahaan membutuhkan sumber daya manusia (SDM) yang kompeten, karena SDM merupakan elemen kunci dalam mewujudkan tujuan organisasi. Untuk dapat mencapai sasaran yang telah ditetapkan, perusahaan memerlukan individu-individu yang memiliki dedikasi tinggi dan sikap profesional, yang pada akhirnya mampu memberikan kontribusi positif bagi perkembangan perusahaan (*Irmayanthi & Surya, 2020*).

Dalam konteks organisasi, karyawan memiliki peran penting sebagai perencana, pelaksana, sekaligus pengambil keputusan dalam upaya mencapai tujuan bisnis. Berbeda dengan faktor produksi lainnya, manusia sebagai sumber daya memiliki kompleksitas tersendiri (mereka membawa emosi, pemikiran, keinginan, serta latar belakang yang beragam). Selain itu, kebutuhan manusia terus berkembang seiring waktu dan tidak terbatas pada satu hal saja (*Fauzan et al., 2023*).

Salah satu tantangan utama yang kerap dihadapi oleh perusahaan adalah bagaimana meningkatkan performa kerja karyawannya. Menurut *Prawirosentono* dalam *Asriania & Saida (2020)*, kinerja dapat diartikan sebagai sejauh mana seseorang berhasil menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Dengan kata lain, kinerja mencerminkan hasil kerja seorang karyawan dalam kurun waktu tertentu, yang digunakan sebagai indikator pencapaian terhadap

standar, target, atau kriteria yang telah ditentukan sebelumnya dan disepakati bersama (*Rivai, 2020*).

Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Semarang merupakan salah satu unit vertikal dari Direktorat Jenderal Pajak di bawah naungan Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Lembaga ini diberi tugas untuk mengamankan penerimaan negara melalui sektor perpajakan. Namun, berdasarkan temuan peneliti, terdapat kesenjangan antara target dan realisasi penerimaan pajak di KPP Madya Semarang, yang menjadi salah satu latar belakang penting dalam penelitian ini.

Tabel 1.1
Target dan Realisasi Penerimaan Pajak KPP Madya Semarang

Tahun	Target	Realisasi	Persentase	Peringkat
2020	10.809.944.553.000	11.256.736.282.968	104,13%	6
2021	11.106.453.128.000	10.630.034.879.012	95,71%	3
2022	9.899.764.540.000	10.505.654.613.373	106,12%	16
2023	12.520.096.581.000	12.639.310.246.282	100,95%	17
2024	13.937.439.242.000	13.964.046.250.985	100,19%	10

Sumber: (KPP Madya Semarang, 2025).

Data yang tersedia menunjukkan adanya tren fluktuatif dalam pencapaian target penerimaan pajak. Pada tahun 2021, realisasi penerimaan pajak menurun dari 104,13% menjadi 95,71%. Kemudian, pada periode 2022–2023, kembali terjadi penurunan dari 106,12% menjadi 100,95%, dan pada tahun 2024 turun lagi menjadi 100,19%. Ketidakstabilan pencapaian target dan posisi realisasi penerimaan pajak yang terus berubah selama periode 2020–2024 di antara 18 KPP dalam wilayah Kanwil DJP Jawa Tengah I menunjukkan bahwa kinerja KPP Madya Semarang belum optimal.

Salah satu pendekatan untuk mendorong perbaikan kinerja adalah melalui kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan ini muncul sebagai jawaban terhadap dinamika zaman yang penuh perubahan cepat (*Iskandar & Hasbi, 2024*). Pemimpin transformasional tidak hanya dihormati karena wibawa dan kharisma, tetapi juga karena kesadarannya untuk membawa perubahan melalui inovasi dan kemajuan administrasi serta eksekutif yang sejalan dengan kebutuhan zaman (*Rahaju, 2023*).

Menurut *Robbins & Judge (2019)*, pemimpin transformasional adalah mereka yang mampu menginspirasi pengikutnya untuk menyelaraskan kepentingan pribadi mereka demi kepentingan organisasi. Mereka menunjukkan empati, mendorong pemikiran kritis, serta memberikan pengaruh positif yang kuat. Dalam pandangan *Yukl (2018)*, kepemimpinan transformasional menciptakan rasa percaya, keagamanan, dan loyalitas, yang pada akhirnya membuat para pegawai termotivasi untuk berkontribusi lebih dari apa yang diharapkan sebelumnya.

Dua dimensi penting dari kepemimpinan transformasional adalah motivasi inspirasional dan stimulasi intelektual. Motivasi inspirasional mencerminkan bagaimana pemimpin menyampaikan harapan tinggi dan membagikan visi organisasi dengan cara yang menarik, termasuk melalui simbol atau tindakan konkret yang menggerakkan semangat pegawai (*Iqbal, 2021*). Pemimpin dengan gaya ini berupaya mendorong motivasi internal pegawai agar tetap bersemangat, loyal, dan proaktif (*Iskandar & Hasbi, 2024*).

Sementara itu, stimulasi intelektual berkaitan dengan kemampuan pemimpin dalam mendorong bawahan untuk berpikir kritis, berinovasi, dan menyelesaikan masalah secara mandiri dan rasional (*Santoso, Ekowati & Daulay, 2024*). Gaya kepemimpinan ini membantu pegawai melihat tantangan dari sudut pandang baru dan mengembangkan kemampuan mereka untuk mencari solusi secara kreatif (*Dewi, Kirana & Subiyanto, 2022*). Melalui pendekatan ini, pemimpin mendorong pertumbuhan profesional pegawai dalam rangka pencapaian kinerja yang maksimal (*Iqbal, 2021*).

Penelitian ini dilandasi oleh adanya perbedaan hasil (research gap) dalam studi sebelumnya. Beberapa penelitian menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja (*Rivai, 2020; Dewi et al., 2022; Iskandar & Hasbi, 2024; Santoso et al., 2024*), namun terdapat juga studi yang menyatakan bahwa pengaruhnya tidak signifikan terhadap kinerja langsung, melainkan terhadap kesiapan untuk berubah (*Asbari et al., 2020*). Bahkan, *Dewantoro (2023)* menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki dampak langsung pada kinerja pegawai.

Untuk menjembatani perbedaan hasil tersebut, penelitian ini memasukkan variabel budaya organisasi sebagai variabel moderasi. Pendekatan ini didukung oleh berbagai penelitian sebelumnya yang menegaskan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (*Datau et al., 2022; Surya, 2022; Febriani et al., 2023; Pratiwi et al., 2024*).

Budaya organisasi sendiri merupakan salah satu faktor kunci dalam mendukung kemajuan sebuah institusi. Dalam hal ini, Kementerian Keuangan

telah mengembangkan budaya kerja yang kuat dan memiliki dasar hukum yang jelas, yaitu melalui Keputusan Menteri Keuangan RI Nomor 127/KMK.01/2013. Beberapa prinsip budaya kerja yang ditekankan antara lain: berbagi informasi setiap hari, memberikan salam setiap hari, merencanakan pekerjaan dengan baik, melaksanakan tugas secara konsisten, memantau hasil, menindaklanjuti, serta menjaga kerapian dan kebersihan. Budaya ini, meskipun tampak sederhana, bila dijalankan secara konsisten dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan nyaman.

Budaya tersebut telah menyatu dengan keseharian para pegawai di KPP Madya Semarang. Dengan penerapan budaya kerja yang kuat, pegawai menjadi lebih siap menghadapi tantangan dan perubahan di masa depan. Hal ini menjadikan budaya organisasi sebagai elemen penting dalam memperkuat efektivitas kepemimpinan transformasional dan sekaligus mendukung peningkatan kinerja SDM.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan kesenjangan penelitian (*research gap*) dan fenomena ketidaksesuaian pencapaian target yang terjadi di lapangan, muncul pertanyaan penting yang menjadi dasar penelitian ini, yaitu: bagaimana cara meningkatkan kinerja sumber daya manusia di KPP Madya Semarang?

Untuk menjawab pertanyaan utama tersebut, penelitian ini merumuskan beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Sejauh mana *inspirational motivation* berpengaruh terhadap kinerja pegawai di KPP Madya Semarang?
2. Bagaimana dampak dari *intellectual stimulation* terhadap peningkatan kinerja sumber daya manusia?
3. Apakah budaya organisasi memiliki peran dalam memperkuat atau memoderasi pengaruh *inspirational motivation* terhadap kinerja SDM?
4. Bagaimana budaya organisasi memoderasi hubungan antara *intellectual stimulation* dan kinerja karyawan?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah dipaparkan sebelumnya, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengkaji bagaimana *inspirational motivation* memengaruhi kinerja sumber daya manusia di KPP Madya Semarang.
2. Untuk mengevaluasi pengaruh *intellectual stimulation* terhadap performa kerja pegawai di KPP Madya Semarang.
3. Untuk menelaah sejauh mana budaya organisasi memperkuat atau memoderasi hubungan antara *inspirational motivation* dan kinerja SDM.
4. Untuk memahami bagaimana budaya organisasi berperan dalam memoderasi pengaruh *intellectual stimulation* terhadap kinerja pegawai.

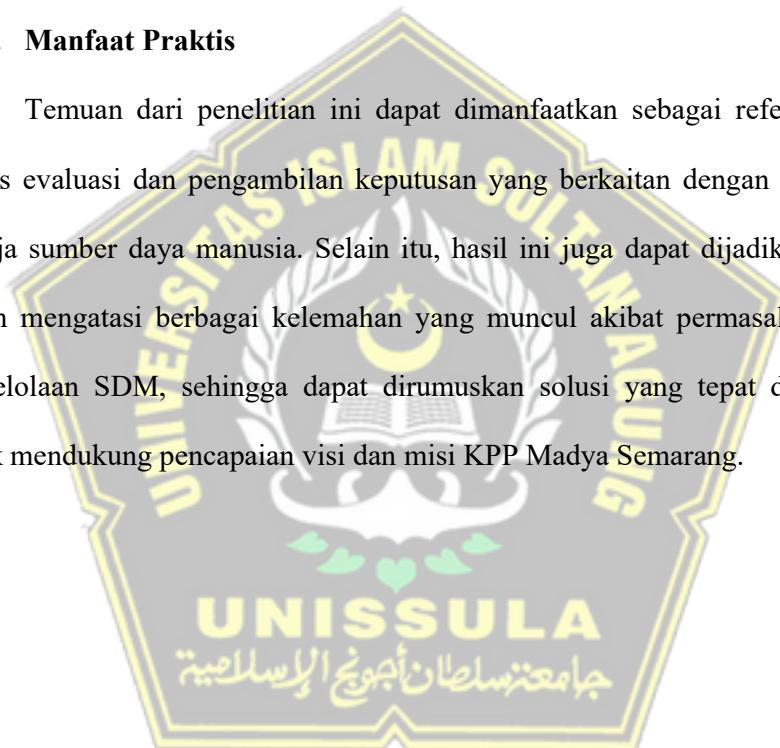
1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya wawasan keilmuan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia, dengan memberikan kontribusi pada kajian tentang kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kinerja pegawai, khususnya dalam konteks KPP Madya Semarang.

1.4.2. Manfaat Praktis

Temuan dari penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai referensi dalam proses evaluasi dan pengambilan keputusan yang berkaitan dengan peningkatan kinerja sumber daya manusia. Selain itu, hasil ini juga dapat dijadikan landasan dalam mengatasi berbagai kelemahan yang muncul akibat permasalahan dalam pengelolaan SDM, sehingga dapat dirumuskan solusi yang tepat dan strategis untuk mendukung pencapaian visi dan misi KPP Madya Semarang.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. *Transformasional Leadership*

Transformational leadership merupakan gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin mampu menyampaikan visi dan misi organisasi secara jelas, sehingga para bawahan dapat memahami arah tujuan yang ingin dicapai dan merasa terlibat di dalamnya. Gaya kepemimpinan ini memberikan pengaruh yang kuat terhadap para pengikut, mendorong mereka secara motivasional, serta merangsang kreativitas agar dapat bekerja lebih optimal demi tercapainya target organisasi (*Armansyah, 2022*).

Menurut *Wardani (2020)*, *transformational leadership* menggambarkan pemimpin yang memberikan perhatian secara personal dan memberikan stimulasi intelektual kepada bawahannya. Para pengikut dari pemimpin dengan gaya ini biasanya akan merasa percaya, terinspirasi, loyal, serta menghormati pemimpinnya. Akibatnya, mereka terdorong untuk memberikan kinerja yang melampaui ekspektasi awal mereka sendiri.

Sementara itu, *Iswahyudi (2023)* menekankan bahwa pemimpin transformasional adalah sosok yang karismatik, memiliki peran kunci, serta strategi yang jelas dalam mengarahkan organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin dengan gaya ini juga mampu menyelaraskan visi masa depan dengan bawahannya

dan membantu meningkatkan kebutuhan serta kesadaran bawahan ke tingkat yang lebih tinggi daripada sekadar kebutuhan dasar mereka.

Lebih lanjut, *Sinaga (2023)* menambahkan bahwa *transformational leadership* adalah gaya kepemimpinan yang efektif dalam menghadapi perubahan, memiliki ketahanan dalam tekanan, serta mampu menciptakan inovasi yang berkelanjutan di dalam organisasi.

Dari berbagai pandangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa *transformational leadership* menggambarkan sosok pemimpin yang karismatik, berperan sentral, dan memiliki strategi dalam membawa organisasi menuju keberhasilan. Ia juga mampu menyelaraskan visi masa depan dengan bawahannya dan mengangkat kebutuhan mereka ke level yang lebih tinggi dari sekadar hal yang bersifat material atau teknis.

Mengacu pada pendapat *Siagian (2018)*, terdapat empat dimensi utama dalam *transformational leadership*, yaitu:

1. *Idealized influence*

Merupakan perilaku pemimpin yang memberikan arah melalui visi dan misi, menumbuhkan rasa bangga pada bawahan, serta membangun kepercayaan dan rasa hormat dari para pengikut. Pemimpin yang menunjukkan *idealized influence* biasanya memiliki kharisma, dan para bawahannya merasa bangga dapat bekerja bersamanya serta mempercayai kemampuan sang pemimpin dalam menghadapi berbagai tantangan.

2. *Individualized consideration*

Yaitu pendekatan pemimpin yang memberikan perhatian secara personal terhadap setiap bawahan, memperlakukan mereka sebagai individu yang memiliki kebutuhan, kemampuan, dan cita-cita yang berbeda. Pemimpin memberikan bimbingan, saran, dan pelatihan yang sesuai dengan karakteristik masing-masing karyawan, serta membuka peluang pengembangan diri.

3. *Inspirational motivation*

Dimensi ini menggambarkan bagaimana pemimpin mampu menyampaikan harapan tinggi secara jelas dan menginspirasi para bawahannya melalui visi bersama yang kuat. Pemimpin menggunakan simbol, pesan, atau cara komunikasi yang menggugah untuk memusatkan energi tim dalam mencapai tujuan bersama yang bermakna bagi organisasi.

4. *Intellectual stimulation*

Adalah kemampuan pemimpin dalam meningkatkan kemampuan berpikir kritis dan kreatif dari para bawahannya. Pemimpin mendorong inovasi, mengajak pegawai untuk memandang masalah dari perspektif baru, serta membantu mereka mengasah kemampuan dalam memecahkan persoalan dengan cara yang lebih cermat dan rasional.

Penelitian ini secara khusus hanya memfokuskan pada dua dimensi dari *transformational leadership*, yaitu *inspirational motivation* dan *intellectual stimulation*. Pemilihan kedua dimensi ini didasarkan pada tingkat relevansi dan

keterkaitannya yang paling sesuai dengan kondisi nyata yang terjadi di KPP Madya Semarang.

Berdasarkan pendapat dari *Iqbal (2021)*, indikator dari dimensi *intellectual stimulation* meliputi beberapa hal berikut:

1. Membiasakan memberikan alasan yang logis untuk setiap pendapat yang disampaikan

Seorang pemimpin mendorong bawahannya untuk selalu menyampaikan pendapat yang disertai dengan alasan rasional. Pendekatan ini membantu memperkuat argumen dan memperkaya gagasan. Alasan yang terstruktur dan logis akan memudahkan pemahaman serta memperdalam cara berpikir secara menyeluruh.

2. Mendorong pemikiran alternatif dalam menyelesaikan tugas

Pemimpin menyarankan pendekatan baru atau alternatif dalam menyelesaikan pekerjaan, seperti mengembangkan keterampilan baru, menjalin komunikasi yang terbuka, mengelola waktu dengan lebih efektif, bekerja secara kolaboratif, dan berfokus pada solusi. Pendekatan ini tidak hanya membantu karyawan menyelesaikan tugasnya dengan lebih baik, tetapi juga mendukung pertumbuhan pribadi mereka sebagai profesional.

3. Mendorong penggunaan kecerdasan dalam menghadapi tantangan

Pemimpin mendorong bawahannya untuk mengandalkan kemampuan berpikir dan kecerdasan dalam mengatasi kesulitan. Strategi ini bertujuan memotivasi karyawan agar tetap mampu mencapai tujuan meskipun

menghadapi hambatan. Karyawan dengan kecerdasan yang baik umumnya lebih tangguh dalam menghadapi perubahan serta mampu menggali potensi diri untuk menyelesaikan tantangan secara efektif.

4. Melihat permasalahan lama dengan pendekatan baru

Pemimpin membantu bawahan untuk memandang masalah-masalah yang sudah ada dari sudut pandang baru. Dengan pendekatan ini, pemimpin tidak hanya mendorong inovasi, tetapi juga mampu membangkitkan semangat dan komitmen para pengikut agar memberikan usaha ekstra demi tercapainya tujuan bersama.

Sementara itu, menurut *Iqbal* (2021), indikator dari dimensi *inspirational motivation* meliputi hal-hal berikut:

1. Menetapkan standar kerja yang tinggi

Pemimpin menetapkan ekspektasi yang tinggi terhadap kualitas pekerjaan. Standar tinggi dipercaya mampu memicu semangat dan komitmen yang lebih besar dibandingkan standar rendah, yang justru cenderung menurunkan motivasi kerja.

2. Berbicara dengan nada optimis mengenai masa depan

Pemimpin menyampaikan harapan dan visi masa depan dengan penuh semangat dan optimisme. Ia menyampaikan secara jelas arah tujuan organisasi, serta menumbuhkan keyakinan pada pegawai bahwa target tersebut dapat dicapai.

3. Selalu berupaya memotivasi karyawan dengan berbagai pendekatan

Pemimpin berfokus tidak hanya pada pencapaian jangka pendek, tetapi juga tujuan jangka panjang. Ia terus menunjukkan keteladanan dan berupaya menjadi sumber motivasi bagi karyawan agar mereka tetap semangat bekerja dan memberikan hasil sesuai harapan organisasi.

4. Memiliki keyakinan dan rasa percaya yang tinggi

Kepercayaan dari pemimpin kepada bawahannya, maupun sebaliknya, berdampak besar terhadap perilaku kerja, kepuasan, dan keterikatan emosional karyawan terhadap pekerjaan.

5. Menjadi sumber inspirasi bagi pegawai

Tanggung jawab utama pemimpin adalah menjadi inspirasi yang mendorong pegawai untuk terus berkolaborasi dalam memberikan kontribusi terbaik pada level yang lebih tinggi dari sebelumnya.

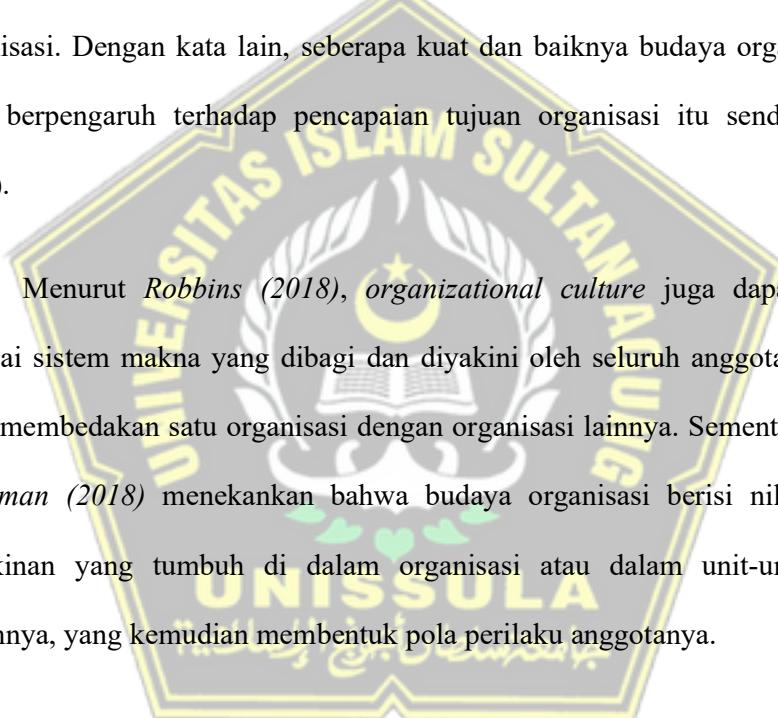
2.1.2. Budaya Organisasi

Organizational culture terbentuk dari proses penyatuan gaya, nilai, dan

perilaku masing-masing individu yang dibawa ke dalam organisasi. Nilai-nilai tersebut kemudian melebur menjadi norma dan filosofi baru yang mencerminkan identitas kolektif suatu kelompok. Hal ini menciptakan semangat, solidaritas, dan rasa bangga yang mendorong organisasi dalam menghadapi berbagai tantangan serta mengejar tujuan tertentu (*Fahmi, 2017*). Budaya yang terbentuk dalam suatu organisasi tidak muncul begitu saja, melainkan melalui proses pembentukan, penguatan, bahkan perubahan yang melibatkan praktik-praktik yang bertujuan

menyelaraskan nilai-nilai pribadi anggota dengan nilai-nilai organisasi secara menyeluruh.

Dari penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa *organizational culture* merupakan sekumpulan nilai dan kebiasaan bersama yang dipercaya dapat meningkatkan mutu kinerja organisasi secara keseluruhan. Karena itu, budaya organisasi menjadi elemen penting yang turut menentukan keberhasilan organisasi. Dengan kata lain, seberapa kuat dan baiknya budaya organisasi akan turut berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi itu sendiri (*Sopiah, 2018*).



Menurut *Robbins (2018)*, *organizational culture* juga dapat dimaknai sebagai sistem makna yang dibagi dan diyakini oleh seluruh anggota organisasi, yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya. Sementara *Wood & Chapman (2018)* menekankan bahwa budaya organisasi berisi nilai-nilai dan keyakinan yang tumbuh di dalam organisasi atau dalam unit-unit kecil di dalamnya, yang kemudian membentuk pola perilaku anggotanya.

Berdasarkan berbagai pandangan ahli di atas, dapat dirangkum bahwa *organizational culture* berfungsi sebagai alat pemecah masalah yang terbukti konsisten dan efektif digunakan oleh suatu kelompok atau lembaga dalam merespons tantangan internal maupun eksternal. Budaya ini kemudian diwariskan, baik secara eksplisit maupun implisit, kepada seluruh anggota organisasi—baik yang baru bergabung maupun yang sudah lama—untuk membentuk cara berpikir, merespons, dan memahami berbagai situasi di lingkungan kerja.

Mengacu pada pendapat *Robbins & Judge (2018)*, terdapat empat indikator utama yang secara komprehensif mencerminkan esensi dari *organizational culture*, yaitu:

1. *Outcome orientation*

Menunjukkan sejauh mana organisasi atau manajemen fokus pada pencapaian hasil akhir dibandingkan sekadar memerhatikan metode atau proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

2. *People orientation*

Menggambarkan sejauh mana pengambilan keputusan dalam organisasi mempertimbangkan dampak yang ditimbulkan terhadap individu-individu yang ada di dalamnya.

3. *Team orientation*

Menunjukkan kecenderungan organisasi dalam membentuk kerja tim sebagai dasar utama pelaksanaan kegiatan, bukan hanya mengandalkan individu, guna mendorong kolaborasi dan kerja sama antarkaryawan.

4. *Innovation and risk taking*

Menunjukkan sejauh mana organisasi memberi ruang bagi karyawan untuk berpikir inovatif dan berani mengambil risiko, serta sejauh mana tindakan tersebut diapresiasi dan diberi ruang untuk berkembang menjadi ide-ide baru.

2.1.3. Kinerja Sumber Daya Manusia

Performance mencerminkan sejauh mana suatu kegiatan, program, atau kebijakan berhasil mencapai tujuan yang telah dirumuskan dalam visi, misi, dan strategi perencanaan organisasi (*Budiyanto & Mochklas, 2020*). Dalam konteks individu, *performance* dapat diartikan sebagai hasil kerja baik dari sisi kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan saat menjalankan tugas yang menjadi tanggung jawabnya (*Mangkunegara, 2018*).

Menurut *Robbins* (2018), kinerja adalah capaian atau hasil yang dicapai seorang pegawai berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan untuk posisi atau pekerjaan tertentu. Senada dengan hal tersebut, *Maryati* (2021) menyebutkan bahwa kinerja sumber daya manusia mencakup hasil kerja serta perilaku kerja yang ditunjukkan dalam menyelesaikan tanggung jawab selama periode waktu tertentu. *Syarif et al.* (2022) juga menyampaikan bahwa kinerja pegawai mencerminkan pencapaian baik secara kuantitatif maupun kualitatif dalam pelaksanaan tugas-tugasnya.

Berdasarkan berbagai pandangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa *human resource performance* merupakan capaian kerja pegawai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diukur dari segi ketepatan waktu, mutu pekerjaan, serta kesesuaian dengan target yang telah ditetapkan.

Adapun menurut *Robbins, Judge & Campbell* (2019), terdapat lima indikator yang umum digunakan dalam mengukur *individual performance*, yaitu:

1. *Quality*

Kualitas mengacu pada persepsi karyawan terhadap mutu hasil kerja mereka, termasuk seberapa sempurna pekerjaan diselesaikan sesuai dengan keterampilan dan kompetensi yang dimiliki.

2. *Quantity*

Kuantitas mengukur jumlah hasil kerja, misalnya dalam bentuk unit kerja yang diselesaikan atau jumlah aktivitas yang dituntaskan dalam kurun waktu tertentu.

3. *Timeliness*

Ketepatan waktu menunjukkan sejauh mana pekerjaan diselesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, serta bagaimana karyawan mampu mengoordinasikan pekerjaan tersebut dengan hasil yang optimal sambil tetap efisien dalam penggunaan waktu.

4. *Effectiveness*

Efektivitas menggambarkan seberapa efisien penggunaan sumber daya organisasi (seperti tenaga kerja, dana, teknologi, dan bahan baku) dalam menghasilkan hasil kerja yang maksimal dari setiap unit yang digunakan.

5. *Independence*

Kemandirian menunjukkan tingkat kemampuan seorang karyawan dalam menjalankan tugas secara mandiri sesuai dengan komitmen kerja yang telah disepakati. Hal ini juga berkaitan dengan tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaannya dan terhadap organisasi tempat ia bekerja.

2.2. Pengembangan Hipotesis

2.2.1. Pengaruh *Inspirational Motivation* Terhadap Kinerja SDM

Inspirational motivation merupakan gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin mampu menyampaikan harapan tinggi dan menyatukan visi organisasi dengan cara yang menarik, termasuk melalui penggunaan simbol atau pendekatan komunikatif yang menginspirasi. Tujuannya adalah untuk mengarahkan fokus dan semangat para bawahan agar terdorong mencapai target yang membawa kemajuan signifikan bagi organisasi (*Iqbal, 2021*).

Dalam praktiknya, pemimpin dengan *inspirational motivation* senantiasa berupaya meningkatkan semangat dan motivasi kerja para pegawainya. Pegawai yang termotivasi cenderung memberikan performa kerja yang maksimal, memiliki loyalitas tinggi, serta aktif berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi (*Iskandar & Hasbi, 2024*). Dukungan terhadap pengaruh positif dari *inspirational motivation* terhadap kinerja juga ditemukan dalam penelitian sebelumnya (*Soegiharto, 2016*).

Berdasarkan penjelasan dari berbagai literatur di atas, maka dirumuskan hipotesis pertama sebagai berikut:

H1 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *inspirational motivation* terhadap kinerja sumber daya manusia.

2.2.2. Pengaruh *Intellectual Stimulation* Terhadap Kinerja SDM

Intellectual stimulation mencerminkan perilaku seorang pemimpin yang mendorong peningkatan kapasitas berpikir bawahannya, termasuk dalam hal kreativitas, inovasi, pemikiran logis, dan kemampuan memecahkan masalah secara tepat dan efektif (Santoso, Ekowati & Daulay, 2024). Pemimpin yang memiliki karakteristik ini mampu membangun kesadaran pegawai terhadap persoalan yang dihadapi dan mendorong mereka untuk melihat situasi dari sudut pandang yang berbeda. Pendekatan ini membantu memperluas cara berpikir karyawan serta melatih mereka untuk menganalisis dan menyelesaikan persoalan organisasi dengan pendekatan yang lebih strategis (Dewi, Kirana & Subiyanto, 2022).

Dengan adanya *intellectual stimulation*, pemimpin berperan dalam mendorong perkembangan profesional pegawai agar mereka mampu mencapai performa kerja yang lebih optimal (Iqbal, 2021). Penelitian sebelumnya juga mendukung bahwa dimensi ini memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan (Soegiharto, 2016).

Berdasarkan berbagai literatur yang telah dikemukakan, maka hipotesis kedua dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

H₂ : Ada pengaruh positif signifikan *intellectual stimulation* terhadap kinerja SDM.

2.2.3. Pengaruh *Inspirational Motivation* Terhadap Kinerja SDM di Moderasi Budaya Organisasi

Transformational leadership dapat memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja pegawai melalui dimensi *inspirational motivation*, yakni dengan cara memotivasi dan menginspirasi karyawan untuk bekerja lebih baik. Melalui pendekatan ini, pemimpin membangun hubungan yang dapat meningkatkan tingkat motivasi serta etika, baik bagi dirinya sendiri maupun bagi bawahannya (*Iskandar & Hasbi, 2024*).

Keadaan tersebut mendorong tumbuhnya rasa saling percaya antara pegawai dan pimpinan, maupun antar rekan kerja, yang kemudian dapat menciptakan *organizational culture* yang berorientasi pada hasil. Dalam jangka panjang, hal ini berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai secara keseluruhan (*Soegiharto, 2016*). Penelitian juga mengungkapkan bahwa *organizational culture* memiliki peran dalam memperkuat hubungan antara *transformational leadership* dan kinerja pegawai, khususnya sebagai variabel moderasi dalam hubungan tersebut (*Umar, 2022*).

Berdasarkan tinjauan literatur di atas, maka hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H₃ : Budaya Organisasi memoderasi pengaruh *inspirational motivation* terhadap kinerja SDM

2.2.4. Pengaruh *Intellectual Stimulation* Terhadap Kinerja SDM di Moderasi Budaya Organisasi

Seorang pemimpin yang menerapkan *intellectual stimulation* akan mendorong bawahannya untuk lebih inovatif dan kreatif dengan mengajak mereka mempertanyakan asumsi-asumsi yang ada, menganalisis permasalahan secara mendalam, dan memandang situasi lama dari perspektif yang berbeda (*Deborah et al., 2020*). Dalam konteks ini, pegawai yang mendapatkan dorongan untuk berpikir dengan cara baru dalam menghadapi berbagai tantangan akan cenderung menunjukkan respons yang positif, sehingga *intellectual stimulation* turut berkontribusi dalam membentuk *organizational culture* yang mendukung (*Soegiharto, 2016*).

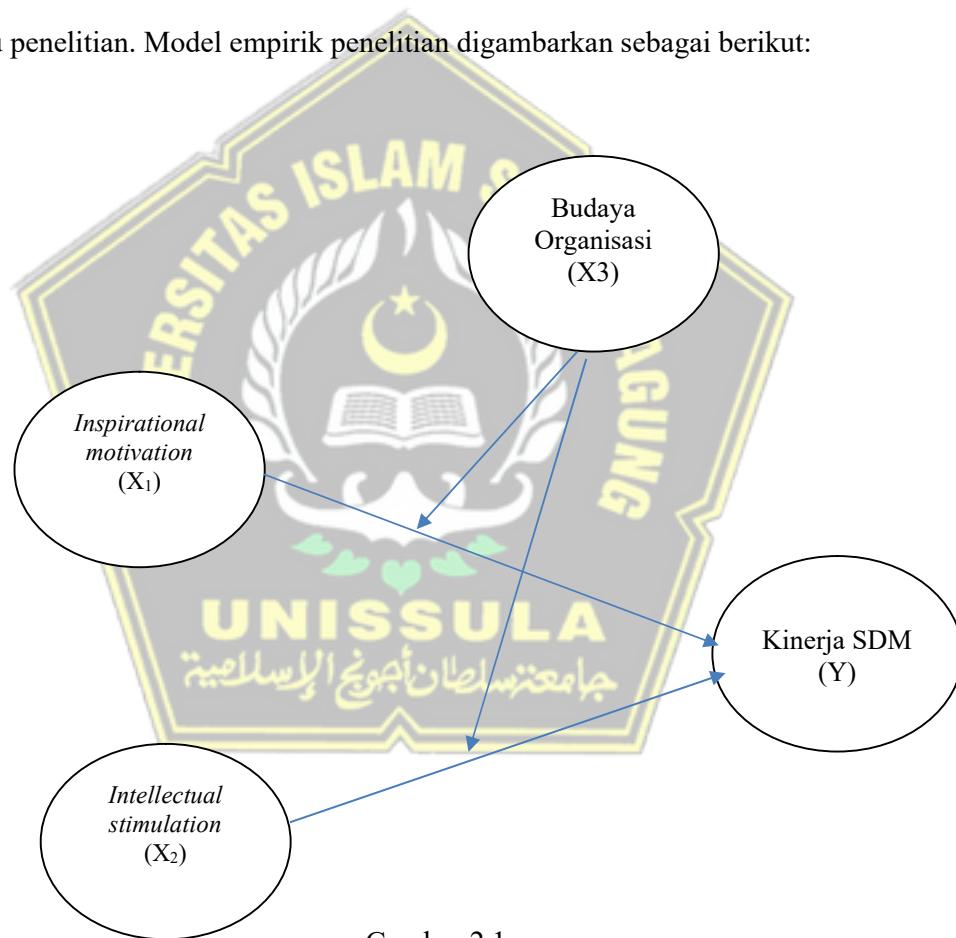
Budaya organisasi yang kuat terbukti mampu mendorong karyawan untuk memiliki proses kerja yang lebih tertata dan menghasilkan output yang lebih baik, dibandingkan dengan mereka yang bekerja dalam lingkungan organisasi yang memiliki budaya lemah (*Iqbal, 2021*). Lebih lanjut, sejumlah penelitian menunjukkan bahwa *organizational culture* memiliki peran dalam memperkuat pengaruh *transformational leadership* terhadap kinerja pegawai, terutama sebagai faktor moderasi dalam hubungan tersebut (*Thania, Imelda & Tahura, 2024*).

Berdasarkan paparan literatur di atas, maka hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H₄ : Budaya Organisasi memoderasi pengaruh *intellectual stimulation* terhadap kinerja SDM

2.3. Kerangka Konseptual

Untuk mengetahui masalah yang akan dibahas, perlu adanya model empirik penelitian untuk menemukan, mengembangkan dalam menguji kebenaran suatu penelitian. Model empirik penelitian digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1
Kerangka Konseptual

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Menurut Sugiyono (2018), *explanatory research* merupakan jenis penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan posisi atau kedudukan masing-masing variabel yang diteliti serta hubungan sebab-akibat di antara variabel-variabel tersebut.

Pendekatan kuantitatif digunakan dalam penelitian ini karena menitikberatkan pada pengujian hipotesis berdasarkan data numerik. Metode ini melibatkan populasi dan sampel yang telah ditentukan sebelumnya, dengan proses pengumpulan data dilakukan melalui instrumen terstandar. Data yang terkumpul kemudian dianalisis secara statistik untuk memperoleh kesimpulan yang objektif dan terukur.

Mengacu pada penjelasan tersebut, maka pendekatan *explanatory research* dalam penelitian ini digunakan untuk menguji seberapa besar pengaruh dari *intellectual stimulation* dan *inspirational motivation* terhadap kinerja sumber daya manusia, dengan mempertimbangkan peran *organizational culture* sebagai variabel moderasi di lingkungan kerja KPP Madya Semarang.

3.2. Populasi dan Sampel

3.2.1. Populasi

Populasi merujuk pada keseluruhan objek atau individu yang memiliki karakteristik tertentu, yang dirumuskan secara jelas dan menyeluruh. Dengan kata lain, populasi merupakan kumpulan dari seluruh elemen yang menjadi sasaran pengamatan atau pengukuran dalam suatu penelitian (*Sugiyono, 2019*). Berdasarkan pengertian tersebut, maka populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh pegawai yang bekerja di KPP Madya Semarang, yang berjumlah sebanyak 117 orang.

3.2.2. Sampel

Sampel merupakan bagian dari populasi yang mewakili jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh keseluruhan populasi (*Sugiyono, 2019*). Dalam penelitian ini, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *sensus*, yaitu metode di mana seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian (*Sugiyono, 2019*). Dengan pendekatan ini, jumlah populasi dan sampel adalah sama, yakni sebanyak 117 pegawai yang bekerja di KPP Madya Semarang pada tahun 2025.

Pemilihan teknik *sensus* didasarkan pada pertimbangan bahwa data yang diperoleh akan lebih andal, mewakili kondisi yang sebenarnya, serta memiliki tingkat akurasi yang tinggi. Hal ini dikarenakan seluruh anggota populasi dilibatkan langsung sebagai sumber data, sehingga informasi yang diperoleh menjadi lebih spesifik dan menyeluruh (*Usman & Akbar, 2018*).

3.3. Variabel dan Indikator

Tabel 3.1
Definisi Operasional

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
1	<i>Intellectual stimulation</i>	perilaku pemimpin (Kepala KPP Madya Semarang) yang mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menyampaikan visi bersama secara menarik dengan menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan upaya bawahan dan menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan yang menghasilkan kemajuan penting bagi organisasi	1. Mengajarkan memberikan alasan yang tepat untuk setiap pendapat 2. Menyarankan cara-cara baru dalam menyelesaikan tugas 3. Menekankan untuk menggunakan kecerdasan ketika menghadapi kesulitan 4. Melihat masalah lama dengan cara yang baru (Iqbal, 2021)	Likert 1 - 5
2	<i>Inspirational motivation</i>	perilaku pemimpin (Kepala KPP Madya Semarang) yang mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menyampaikan visi bersama secara menarik dengan menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan upaya bawahan dan menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan yang menghasilkan kemajuan penting bagi organisasi	1. Menetapkan standar yang tinggi terhadap pekerjaan 2. Berbicara dengan optimis tentang masa depan 3. Mengupayakan berbagai cara untuk mendorong karyawan 4. Memiliki kepercayaan penuh 5. Inspirasi bagi karyawan (Iqbal, 2021)	Likert 1 - 5
3	Budaya organisasi	Pemahaman mengenai nilai-nilai dan kepercayaan yang dikembangkan dalam organisasi atau sub unit yang mengarahkan perilaku dari anggota organisasi	1. Berorientasi kepada hasil (<i>outcome orientation</i>) 2. Berorientasi kepada manusia (<i>people orientation</i>) 3. Berorientasi tim (<i>team orientation</i>) 4. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (<i>innovation and risk taking</i>) (Robbins & Judge, 2018)	Likert 1 - 5
4	Kinerja SDM	Hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugasnya dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu	1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Ketepatan waktu 4. Efektifitas (Robbins, Judge & Campbell, 2019)	Likert 1 - 5

3.4. Metode Pengumpulan Data

3.4.1. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *data primer*, yang diperoleh secara langsung melalui penyebaran kuesioner kepada responden. Penulis menggunakan instrumen kuesioner sebagai metode utama dalam pengumpulan data lapangan. Adapun sumber data dalam penelitian ini bersifat internal, artinya berasal dari dalam organisasi atau instansi tempat penelitian dilakukan, yaitu KPP Madya Semarang.

Untuk mendukung analisis dan memperoleh hasil penelitian yang optimal, data yang dikumpulkan mencakup:

1. *Data primer*, yakni data yang dikumpulkan langsung dari sumber pertamanya, tanpa melalui perantara. Dalam konteks penelitian ini, data primer diperoleh dari jawaban kuesioner yang diisi langsung oleh responden yang menjadi objek penelitian, yaitu para pegawai di KPP Madya Semarang.
2. *Data sekunder*, yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung, melalui sumber perantara seperti jurnal ilmiah, artikel, atau referensi lain yang relevan dan memiliki topik sejenis dengan fokus penelitian ini.

3.4.2. Cara Pengumpulan data

Dalam penelitian ini, data dikumpulkan menggunakan teknik penyebaran *kuesioner* langsung di lapangan. Instrumen kuesioner tersebut berisi sejumlah pernyataan yang harus dijawab oleh responden. Para responden diminta untuk memberikan tanggapan terhadap pernyataan-pernyataan yang telah disusun

berdasarkan pengalaman, pemahaman, atau persepsi mereka mengenai *intellectual stimulation, inspirational motivation, organizational culture, dan human resource performance.*

Skala pengukuran yang digunakan dalam kuesioner ini adalah skala *semantic differential* dari 1 sampai 5, di mana angka 1 menunjukkan “tidak setuju” dan angka 5 menunjukkan “sangat setuju”. Setiap variabel dalam penelitian dijabarkan ke dalam sejumlah indikator, yang kemudian dijadikan dasar dalam menyusun item-item pertanyaan atau pernyataan dalam instrumen penelitian.

Setiap indikator diberi skor berdasarkan respons yang diberikan oleh responden. Penelitian ini mencatat jawaban individu atas pernyataan-pernyataan tersebut dengan cara memberikan nilai numerik untuk setiap pilihan jawaban yang tersedia, sesuai dengan teknik pengukuran yang dijelaskan oleh Sugiyono (2018).

Sangat Tidak setuju	1	2	3	4	5	Sangat setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---------------

3.5. Teknik Analisis Data

3.5.1. Statistik Deskriptif

Descriptive statistical analysis merupakan metode statistik yang digunakan untuk mengolah dan menyajikan data sebagaimana adanya, tanpa bertujuan untuk membuat kesimpulan yang bersifat umum atau dapat digeneralisasikan untuk populasi yang lebih luas (Sugiyono, 2018). Dalam konteks penelitian ini, analisis deskriptif berfungsi untuk memberikan gambaran informasi dasar mengenai profil responden.

Informasi yang dianalisis mencakup berbagai karakteristik responden yang diklasifikasikan secara statistik, seperti jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, lama bekerja, serta tanggapan terhadap variabel-variabel penelitian yaitu *intellectual stimulation, inspirational motivation, organizational culture*, dan *human resource performance*. Tujuan dari analisis ini adalah untuk memahami komposisi data dan memberikan konteks awal sebelum dilakukan analisis lanjutan.

3.5.2. Analisis Structural Equation Modeling (SEM)

Metode pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling (SEM)*, yaitu teknik pemodelan struktural yang merupakan pengembangan lanjutan dari *path analysis*. Melalui metode ini, hubungan sebab-akibat antara variabel eksogen dan endogen dapat dianalisis secara lebih komprehensif (*Abdullah & Jogiyanto, 2021*).

Dalam penelitian ini, pendekatan kuantitatif dilakukan dengan menggunakan *Partial Least Square (PLS)*, yaitu metode analisis yang dianggap cukup kuat (*powerful*) karena tidak memerlukan banyak asumsi statistik ketat (*Abdullah & Jogiyanto, 2021*). Salah satu keunggulan *PLS* adalah kemampuannya untuk digunakan meskipun data tidak berdistribusi normal multivariat, serta tetap dapat bekerja dengan ukuran sampel yang tidak terlalu besar. Selain itu, *PLS* dapat digunakan tidak hanya untuk mengkonfirmasi teori, tetapi juga untuk mengeksplorasi dan menjelaskan adanya hubungan antar variabel laten (*Ghozali*

& Latan, 2020). Analisis SEM dengan pendekatan PLS terdiri dari dua tahap utama, yaitu:

1. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Langkah pertama dalam analisis ini adalah mengevaluasi *outer model*, yang bertujuan untuk mengukur validitas dan reliabilitas model. Bila indikator yang digunakan bersifat reflektif, maka penilaiannya dilakukan melalui validitas konvergen dan diskriminan dari indikator-indikator yang membentuk konstruk laten, serta dengan menggunakan nilai *composite reliability* dan *Cronbach's Alpha* untuk mengevaluasi blok indikator tersebut. Sementara itu, untuk indikator formatif, evaluasi dilakukan dengan menilai *substantive content*-nya, yaitu dengan membandingkan bobot relatif (*relative weight*) dan melihat tingkat signifikansi masing-masing indikator terhadap konstruk (Ghozali & Latan, 2020).

Beberapa ukuran evaluasi dalam *outer model* meliputi:

a. *Convergent Validity*

Digunakan untuk menilai seberapa kuat indikator-indikator dalam menjelaskan variabel laten yang diwakilinya. Ukuran ini dilihat melalui nilai *standardized loading factor*, yaitu korelasi antara setiap indikator dengan konstruknya. Nilai yang dianggap memenuhi syarat adalah lebih dari 0.7 (Ghozali & Latan, 2020).

b. Discriminant Validity

Validitas diskriminan menunjukkan sejauh mana konstruk mampu dibedakan dari konstruk lain dalam model. Salah satu cara pengukurannya adalah dengan membandingkan akar kuadrat dari nilai *Average Variance Extracted (AVE)* terhadap korelasi antar konstruk. Jika nilai akar kuadrat *AVE* lebih besar dibandingkan dengan korelasi antar konstruk lainnya, maka konstruk tersebut dikatakan memiliki *discriminant validity* yang baik. Validitas ini juga dapat dilihat melalui nilai *cross loading*, di mana nilai loading indikator pada konstruk yang dimaksud harus lebih tinggi daripada loading terhadap konstruk lainnya (*Ghozali & Latan, 2020*).

c. Composite Reliability

Indeks ini mengukur sejauh mana instrumen yang digunakan bersifat konsisten dan dapat diandalkan untuk menghasilkan data yang stabil. Nilai *composite reliability* menunjukkan konsistensi internal dari konstruk laten. Suatu konstruk dianggap memiliki reliabilitas yang baik apabila nilai *composite reliability*-nya melebihi 0,7 (*Ghozali & Latan, 2020*).

Evaluasi model pengukuran dan kriteria nya dirincikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 3.2
Evaluasi Model Pengukuran

Kriteria	Parameter	<i>Role of Tumb</i>
<i>Convergent Validity</i>	<i>Loading Factors</i>	> 0,7

<i>Discriminant Validity</i>	<i>Fornell Larcker Criterion (FLC)</i>	FLC konstruk laten sendiri > konstruk lainnya
	<i>Cross Loading</i>	> 0,7
<i>Composite Reliability</i>	<i>AVE</i>	> 0,5
	<i>Cronbach's Alpha</i>	> 0,6
	<i>Composite Reliability</i>	> 0,7

Sumber: (Abdullah & Jogyianto, 2021).

2. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Dalam menilai kualitas model struktural pada pendekatan *Partial Least Square (PLS)*, salah satu indikator penting yang digunakan adalah nilai *R-Square* pada setiap variabel laten endogen. Nilai ini digunakan untuk mengukur seberapa besar kemampuan model dalam memprediksi variabel endogen, sehingga dapat mencerminkan kekuatan prediksi dari keseluruhan model struktural. Secara umum, *R-Square* juga berfungsi sebagai indikator *goodness of fit* dari model yang dibangun.

Perubahan nilai *R-Square* dapat digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen, dan apakah pengaruh tersebut bersifat substantif atau tidak. Menurut *Ghozali & Latan (2020)*, interpretasi nilai *R-Square* dapat diklasifikasikan ke dalam tiga kategori: nilai sebesar 0,67 menunjukkan model yang kuat, 0,33 dianggap sedang atau moderat, dan 0,19 dikategorikan sebagai model yang lemah.

Selanjutnya, untuk menguji signifikansi pengaruh antar variabel dalam model, digunakan metode *bootstrapping*. Pendekatan *bootstrap* merupakan teknik non-parametrik yang berfungsi untuk mengestimasi ketepatan (presisi) dari hasil

estimasi model PLS. Proses ini dilakukan dengan cara mengambil kembali sampel dari data asli (resampling), sehingga analisis tetap dapat dilakukan meskipun distribusi data tidak memenuhi asumsi normalitas.

Menurut *Hair et al. (2016)*, jumlah sampel *bootstrap* yang direkomendasikan adalah sebanyak 5.000, dengan ketentuan bahwa jumlah ini harus melebihi ukuran sampel asli. Namun, beberapa pendapat lain seperti dari *Chin (2018)* menyebutkan bahwa 200 sampel *bootstrap* sudah cukup untuk memperbaiki estimasi *standard error* dalam analisis PLS.

Adapun dalam pengujian signifikansi, digunakan nilai *t-value* dengan pendekatan *two-tailed*, yaitu:

- 1,65 untuk tingkat signifikansi 10%
- 1,96 untuk tingkat signifikansi 5%
- 2,58 untuk tingkat signifikansi 1%

Secara keseluruhan, kriteria evaluasi dalam menilai model struktural ini dapat dirangkum ke dalam *rule of thumb* yang umum digunakan dalam analisis PLS.

Tabel 3.3
Ringkasan *Rule of Thumb* Evaluasi Model Struktural

Kriteria	<i>Rule of Thumb</i>
Rsquare	0.75, 0.50 dan 0.25 menunjukkan model kuat, moderate dan lemah
Effect Size	0.02, 0.15 dan 0.35 (kecil, menengah dan besar).
Signifikan	<i>t</i> -value 1.65 (signifikan level = 10%), 1.96 (signifikan level = 5%), dan 2.58 (significance level = 1%)

Sumber: (Chin, 2018).

3. Pengujian Hipotesis

a. Pengaruh langsung

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik *bootstrapping* pada *full model* dari *Structural Equation Modeling (SEM)* yang dijalankan melalui aplikasi *SmartPLS*. Dalam model penuh ini, analisis tidak hanya berfungsi untuk mengonfirmasi kesesuaian teori, tetapi juga untuk mengidentifikasi ada atau tidaknya hubungan antar variabel laten yang diteliti.

Untuk menentukan apakah suatu hipotesis diterima atau ditolak, digunakan nilai *probability (P-Value)* sebagai acuan. Jika nilai *P-Value* lebih kecil dari 0,05, maka hubungan antar variabel tersebut dinyatakan signifikan. Selain itu, tingkat signifikansi juga dapat dianalisis melalui perbandingan antara nilai *t-statistic* dengan *t-table*. Dalam penelitian ini digunakan tingkat signifikansi (*alpha*) sebesar 5%, sehingga nilai *t-table* yang dijadikan acuan adalah 1,96. Apabila nilai *t-statistic* lebih besar dari 1,96, maka hubungan antar variabel dianggap signifikan (*Ghozali & Latan, 2020*).

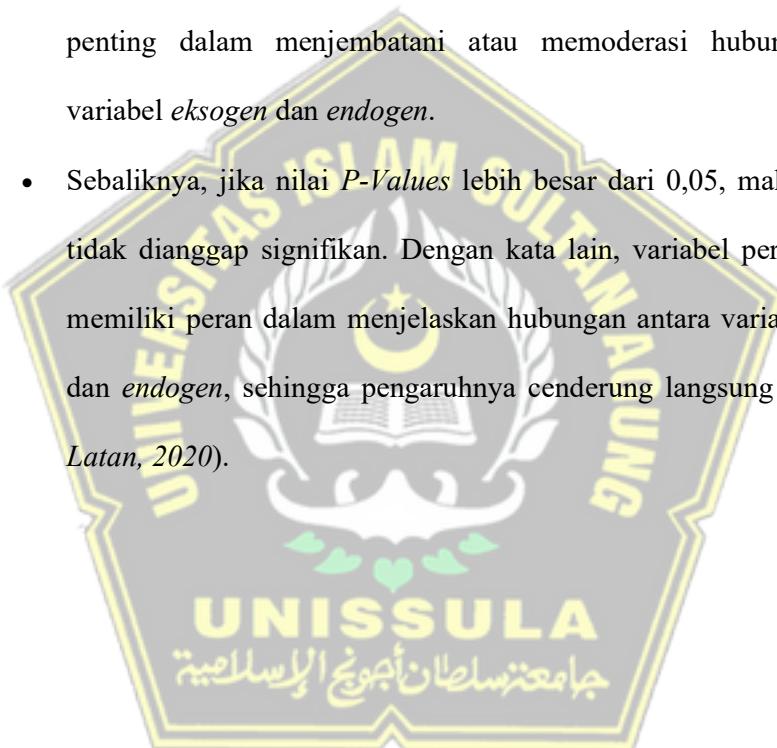
b. Pengaruh tidak langsung (efek moderasi)

Analisis *indirect effect* digunakan untuk menguji hipotesis mengenai pengaruh tidak langsung dari suatu variabel bebas (*eksogen*) terhadap variabel terikat (*endogen*) yang terjadi melalui peran dari variabel perantara, baik

berupa *mediator* maupun *moderator*. Penilaian terhadap pengaruh tidak langsung ini dilakukan dengan melihat nilai *P-Values*.

Dalam evaluasi *indirect effect*, terdapat kriteria yang menjadi acuan, yaitu:

- Jika nilai *P-Values* kurang dari 0,05, maka hubungan tersebut dianggap signifikan. Artinya, variabel perantara memiliki peran penting dalam menjembatani atau memoderasi hubungan antara variabel *eksogen* dan *endogen*.
- Sebaliknya, jika nilai *P-Values* lebih besar dari 0,05, maka pengaruh tidak dianggap signifikan. Dengan kata lain, variabel perantara tidak memiliki peran dalam menjelaskan hubungan antara variabel *eksogen* dan *endogen*, sehingga pengaruhnya cenderung langsung (Ghozali & Latan, 2020).



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Data

4.1.1. Deskripsi Pengumpulan Data

Subjek dari penelitian ini adalah pegawai KPP madya Semarang. Pengumpulan data dilakukan melalui penggunaan kuesioner yang disebarluaskan secara langsung (*face to face*) dengan responden. Hasil penyebarluasan kuesioner dalam penelitian ini ditunjukkan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.1
Hasil Penyebarluasan Data

Keterangan	Jumlah
Kuesioner yang disebarluaskan	117
Kuesioner yang kembali	117
Kuesioner yang dapat diolah	117

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

4.1.2. Deskripsi Karakteristik Responden

Berdasarkan jumlah sample yang diperoleh yakni sebesar 117 pegawai KPP madya Semarang, dapat dipaparkan karakteristik dari responden yang berkaitan dengan usia, pendidikan dan lama bekerja, dapat dilihat pada tabel-tabel dibawah ini:

Tabel 4.2
Karakteristik Responden

Karakteristik	Frekuensi	Percentase
Usia:		
25 – 30 tahun	8	6,8%
31 – 35 tahun	23	19,7%
36 – 40 tahun	44	37,6%

Karakteristik	Frekuensi	Percentase
41 – 45 tahun	21	17,9%
46 – 50 tahun	14	12%
>50 tahun	7	6%
Total	117	100%
Pendidikan:		
S1	73	62,4%
S2	44	37,6%
Total	117	100%
Lama Bekerja:		
1 – 5 tahun	9	7,7%
6 – 10 tahun	28	23,9%
11 – 15 tahun	30	25,6%
16 – 20 tahun	32	27,4%
>20 tahun	18	15,4%
Total	117	100%

Berdasarkan tabel 4.2 menunjukkan bahwa sebanyak 37,6% pegawai KPP madya Semarang berusia 36 - 40 tahun, usia ini merupakan usia dewasa dan produktif. Tingkat pendidikan paling banyak adalah S1 sebanyak 62,4%, ini menjelaskan pegawai KPP madya Semarang memiliki pendidikan tinggi. Data mengenai lama bekerja memperlihatkan bahwa 27,4% telah bekerja selama 16 - 20 tahun, hal ini mengidentifikasi bahwa responden merupakan pegawai yang sudah lama bekerja di KPP madya Semarang.

4.1.3. Deskripsi Variabel

Deskripsi variabel dimaksudkan untuk menerjemahkan tanggapan responden berdasarkan hasil yang telah diperoleh dari jawaban 117 responden terhadap indicator pengukur tiap variabel (*intellectual stimulation, inspirational motivation, budaya organisasi dan kinerja SDM*). Penilaian ini menggunakan analisis indeks dengan rumus (Ferdinan, 2019):

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

Keterangan:

- F1 : Frekuensi responden yang menjawab 1 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner
- F2 : Frekuensi responden yang menjawab 2 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner
- F3 : Frekuensi responden yang menjawab 3 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner
- F4 : Frekuensi responden yang menjawab 4 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner
- F5 : Frekuensi responden yang menjawab 5 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner

Untuk mendapatkan kecenderungan jawaban responden terhadap masing-masing variable, maka didasarkan pada nilai skor rata-rata (indeks) yang dikategorikan ke dalam rentang skor berdasarkan perhitungan *three box method* (Ferdinan, 2019).

$$\text{Batas atas} : (\%F*5)/5 = (100*5)/5 = 100$$

$$\text{Batas bawah} : (\%F*1)/5 = (100*1)/5 = 20$$

$$\text{Rentang} : 100 - 20 = 80$$

$$\text{Interval} : 80/3 = 26,7$$

Berdasarkan perhitungan diatas, dapat digunakan sebagai daftar interpretasi indeks berikut (Ferdinan, 2019):

$$\text{Rendah} : 20 - 46,7$$

$$\text{Sedang} : 46,8 - 73,5$$

$$\text{Tinggi} : 73,6 - 100$$

Hasil analisis deskriptif pada variabel intellectual stimulation, inspirational motivation, budaya organisasi dan kinerja SDM apakah berada pada kategori sedang, rendah atau tinggi dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Deskripsi *Intellectual Stimulation*

Tabel 4.3 *Intellectual Stimulation*

Indikator	STS (1)		TS (2)		KS (3)		S (4)		SS (5)		Nilai Indeks (Kategori)
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Mengajarkan memberikan alasan yang tepat untuk setiap pendapat	3	2,6	12	10,3	16	13,7	53	45,3	33	28,2	77,30 (Tinggi)
Menyarankan cara-cara baru dalam menyelesaikan tugas	5	4,3	10	8,5	16	13,7	53	45,3	33	28,2	76,92 (Tinggi)
Menekankan untuk menggunakan kecerdasan ketika menghadapi kesulitan	4	3,4	13	11,1	18	15,4	47	40,2	35	29,9	76,42 (Tinggi)
Melihat masalah lama dengan cara yang baru	3	2,6	14	12	13	11,1	57	48,7	30	25,6	76,54 (Tinggi)
Rata-rata											76,80 Tinggi

Berdasarkan tabel 4.2, menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai *intellectual stimulation* memiliki nilai indeks rata-rata 76,80 yang menandakan bahwa pimpinan KPP madya Semarang memiliki *intellectual stimulation* yang tinggi. Tanggapan responden terkait mengajarkan memberikan alasan yang tepat untuk setiap pendapat menjadi indikator tertinggi dengan nilai indeks sebesar 77,3 (tinggi). Hal ini menunjukkan bahwa kepala KPP Madya Semarang memiliki petunjuk yang jelas dalam mengajarkan teknis kerja terhadap pegawai. Kemudian tanggapan mengenai menekankan untuk menggunakan kecerdasan ketika menghadapi kesulitan

memperoleh nilai indeks 76,42 menjadi indikator terendah dalam variabel ini, tetapi masih masuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kepala KPP Madya Semarang memberikan stimulasi berfikir cerdas dalam menyelesaikan masalah.

2. Deskripsi *Inspirational Motivation*

Tabel 4.4 *Inspirational Motivation*

Indikator	STS (1)		TS (2)		KS (3)		S (4)		SS (5)		Nilai Indeks (Kategori)
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Menetapkan standar yang tinggi terhadap pekerjaan	4	3,4	11	9,4	13	11,1	61	52,1	28	23,9	76,68 (Tinggi)
Berbicara dengan optimis tentang masa depan	2	1,7	13	11,1	17	14,5	60	51,3	25	21,4	75,92 (Tinggi)
Mengupayakan berbagai cara untuk mendorong karyawan	4	3,4	10	8,5	15	12,8	60	51,3	28	23,9	76,70 (Tinggi)
Memiliki kepercayaan penuh	1	0,9	17	14,5	10	8,5	57	48,7	32	27,4	77,44 (Tinggi)
Inspirasi bagi karyawan	4	3,4	14	12	22	18,8	58	49,6	19	16,2	72,64 (Sedang)
Rata-rata										75,68 Tinggi	

Berdasarkan tabel 4.2, menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai *inspirational motivation* memiliki nilai indeks rata-rata 75,68 yang menandakan bahwa pimpinan KPP madya Semarang memiliki *inspirational motivation* yang tinggi. Tanggapan responden terkait memiliki kepercayaan penuh menjadi indikator tertinggi dengan nilai indeks sebesar 77,44 (tinggi). Hal ini menunjukkan bahwa kepala KPP Madya Semarang memiliki rasa

kepercayaan yang tinggi dalam bekerja. Kemudian tanggapan mengenai inspirasi bagi karyawan memperoleh nilai indeks 72,64 (sedang) menjadi indikator terendah dalam variabel ini. Hal ini menunjukkan bahwa Kepala KPP Madya Semarang belum mampu menginspirasi pagi pegawai yang lain.

3. Deskripsi Budaya Organisasi

Tabel 4.5 Budaya Organisasi

Indikator	STS (1)		TS (2)		KS (3)		S (4)		SS (5)		Nilai Indeks (Kategori)
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Berorientasi kepada hasil (<i>outcome orientation</i>)	5	4,3	10	8,5	16	13,7	62	53	24	20,5	75,38 (Tinggi)
Berorientasi kepada manusia (<i>people orientation</i>)	6	5,1	11	9,4	21	17,9	61	52,1	18	15,4	72,60 (Sedang)
Berorientasi tim (<i>team orientation</i>)	5	4,3	13	11,1	12	10,3	64	54,7	23	19,7	74,94 (Tinggi)
Inovasi dan keberanian mengambil risiko (<i>innovation and risk taking</i>)	3	2,6	14	12	14	12	57	48,7	29	24,8	76,28 (Tinggi)
Rata-rata										74,80 Tinggi	

Berdasarkan tabel 4.2, menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai budaya organisasi memiliki nilai indeks rata-rata 74,80 yang menandakan bahwa di KPP madya Semarang memiliki budaya organisasi yang tinggi. Tanggapan responden terkait inovasi dan keberanian mengambil risiko (*innovation and risk taking*) menjadi indikator tertinggi dengan nilai indeks sebesar 76,28 (tinggi). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai KPP Madya

Semarang berani mengambil resiko kerja dalam kondisi tertentu. Kemudian tanggapan mengenai berorientasi kepada manusia (*people orientation*) memperoleh nilai indeks 72,60 (sedang) menjadi indikator terendah dalam variabel ini. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai KPP Madya Semarang belum bisa bekerja dengan melibatkan semua pegawai dalam proses.

4. Deskripsi Kinerja SDM

Tabel 4.6 Kinerja SDM

Indikator	STS (1)		TS (2)		KS (3)		S (4)		SS (5)		Nilai Indeks (Kategori)
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Kualitas	4	3,4	10	8,5	15	12,8	66	56,4	22	18,8	75,68 (Tinggi)
Kuantitas	5	4,3	9	7,7	9	7,7	78	66,7	16	13,7	75,62 (Tinggi)
Ketepatan waktu	2	1,7	12	10,3	11	9,4	77	65,8	15	12,8	75,54 (Tinggi)
Efektifitas	3	2,6	9	7,7	14	12	78	66,7	13	11,1	75,26 (Tinggi)
Rata-rata											75,53 Tinggi

Berdasarkan tabel 4.2, menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai kinerja SDM memiliki nilai indeks rata-rata 75,53 yang menandakan bahwa di KPP madya Semarang memiliki kinerja SDM yang tinggi. Tanggapan responden terkait kualitas menjadi indikator tertinggi dengan nilai indeks sebesar 75,68 (tinggi). Hal ini menunjukkan bahwa Kualitas kerja yang pegawai KPP Madya Semarang lakukan sudah sesuai yang diharapkan oleh kementerian Keuangan Republik Indonesia dan masyarakat. Kemudian tanggapan mengenai efektivitas memperoleh nilai indeks 75,26 menjadi indikator terendah dalam variabel ini, tetapi masih masuk kategori tinggi. Hal

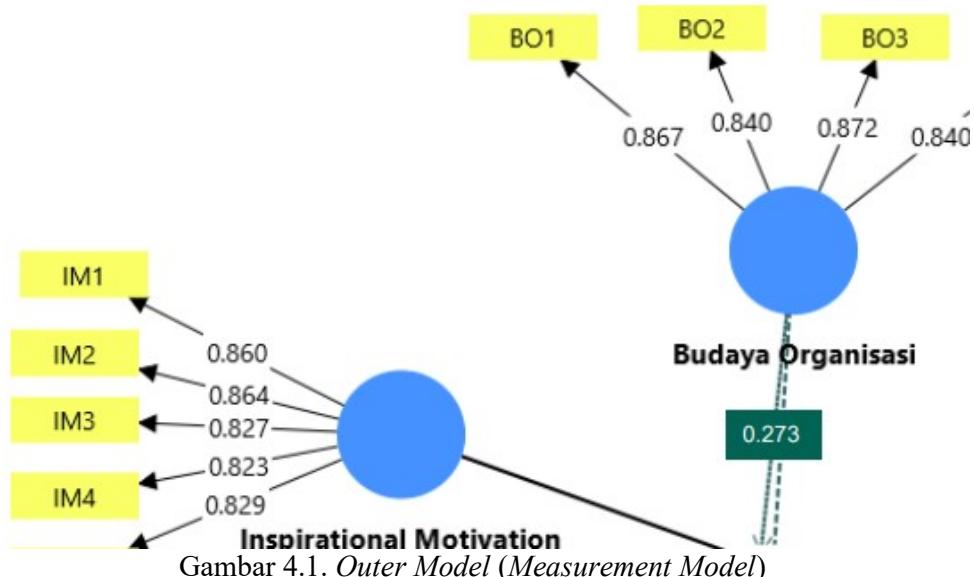
ini menunjukkan bahwa pegawai KPP Madya Semarang melakukan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan KPP Madya Semarang.

4.2. Analisis Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)

4.2.1. Pengujian Outer Model (*Measurement Model*)

Evaluasi terhadap *outer model* digunakan untuk melihat hubungan antara variabel laten dengan indikator atau variabel manifesnya (*measurement model*).

Berikut ini adalah sekema model program PLS yang diujikan:



Terdapat tiga kriteria dalam penggunaan teknik analisa data dengan SmartPLS untuk menilai outer model yaitu validitas (*convergent validity*, *discriminant validity*) dan reliabilitas (*composite reliability*, *cronbach's alpha*) dengan hasil dijelaskan sebagai berikut:

1. *Convergent Validity*

Penilaian *convergent validity* berdasar korelasi antara item score/component score yang diestimasi dengan Soflware PLS. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0.70 dengan konstruk yang diukur. Dalam penelitian ini akan digunakan batas *outer loading* sebesar 0.70.

Tabel 4.7.*Loading Factor*

Variabel	Indikator	Original sampel (O)	Sampel mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T statistics	P values
<i>Inspirational Motivation</i>	IM1	0.860	0.859	0.029	29.502	0.000
	IM2	0.864	0.862	0.028	30.382	0.000
	IM3	0.827	0.826	0.032	25.462	0.000
	IM4	0.823	0.819	0.041	20.233	0.000
	IM5	0.829	0.827	0.033	24.929	0.000
<i>Intellectual Stimulation</i>	IS1	0.851	0.850	0.034	25.265	0.000
	IS2	0.836	0.833	0.039	21.253	0.000
	IS3	0.839	0.838	0.034	24.899	0.000
	IS4	0.854	0.853	0.031	27.944	0.000
Budaya Organisasi	BO1	0.867	0.866	0.029	30.101	0.000
	BO2	0.840	0.837	0.038	22.268	0.000
	BO3	0.872	0.871	0.027	32.888	0.000
	BO4	0.840	0.838	0.036	23.100	0.000
Kinerja SDM	KSDM1	0.833	0.829	0.043	19.521	0.000
	KSDM2	0.868	0.865	0.031	28.037	0.000
	KSDM3	0.901	0.901	0.021	41.976	0.000
	KSDM4	0.862	0.860	0.030	28.278	0.000

Tabel diatas menunjukan hasil perhitungan *loading factor* dan hasil yang didapatkan menunjukan bahwa nilai *loading factor* sudah diatas 0,70 kesimpulannya konstruk untuk semua variabel bisa digunakan untuk diuji hipotesis

2. *Discriminan Validity*

Suatu indikator dinyatakan memenuhi *discriminant validity* apabila nilai *cross loading* indikator pada variabelnya adalah yang terbesar

dibandingkan pada variabel lainnya. Berikut ini adalah nilai *cross loading* masing-masing indikator:

Tabel 4.8 Nilai *Cross Loading*

Indikator	Variabel					
	BO	IM	IS	KSDM	BO x IM -> KSDM	BO x IS -> KSDM
BO1	0.867	0.668	0.681	0.754	-0.771	-0.732
BO2	0.840	0.709	0.626	0.698	-0.755	-0.709
BO3	0.872	0.711	0.715	0.735	-0.748	-0.703
BO4	0.840	0.703	0.657	0.685	-0.739	-0.718
IM1	0.738	0.860	0.728	0.732	-0.766	-0.763
IM2	0.707	0.864	0.669	0.729	-0.724	-0.694
IM3	0.711	0.827	0.655	0.748	-0.706	-0.665
IM4	0.637	0.823	0.618	0.638	-0.688	-0.667
IM5	0.626	0.829	0.669	0.680	-0.667	-0.698
IS1	0.642	0.678	0.851	0.703	-0.688	-0.633
IS2	0.685	0.663	0.836	0.649	-0.670	-0.658
IS3	0.599	0.662	0.839	0.628	-0.648	-0.610
IS4	0.724	0.684	0.854	0.652	-0.702	-0.639
KSDM1	0.690	0.666	0.638	0.833	-0.706	-0.667
KSDM2	0.787	0.755	0.667	0.868	-0.801	-0.732
KSDM3	0.726	0.747	0.731	0.901	-0.771	-0.742
KSDM4	0.706	0.742	0.663	0.862	-0.698	-0.625
BO x IM -> KSDM	-0.881	-0.846	-0.801	-0.860	1.000	0.934
BO x IS -> KSDM	-0.837	-0.830	-0.752	-0.800	0.934	1.000

Berdasarkan sajian data pada tabel di atas dapat diketahui bahwa masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* terbesar pada variabel yang dibentuknya dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel lainnya. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing. Selain mengamati nilai *cross loading*,

discriminant validity juga dapat diketahui melalui metode lainnya yaitu dengan melihat nilai *average variant extracted* (AVE) untuk masing-masing indikator dipersyaratkan nilainya harus $> 0,5$ untuk model yang baik.

Tabel 4.9 *Average Variance Extracted* (AVE)

No	Variabel	AVE	Keterangan
1	Budaya Organisasi	0.731	Valid
2	<i>Inspirational Motivation</i>	0.707	Valid
3	<i>Intellectual Stimulation</i>	0.714	Valid
4	Kinerja SDM	0.750	Valid

Berdasarkan tabel di atas, nilai AVE pada variabel budaya organisasi (0,731), inspirational motivation (0,707), *intellectual stimulation* (0,714) dan kinerja SDM (0,750) $> 0,5$ sehingga *discriminant validity* terpenuhi. Metode lain yang digunakan untuk menilai *discriminant validity* adalah *Fornell Larcker Criterion* dengan membandingkan akar AVE setiap konstruk.

Tabel 4.10 *Fornell Larcker Criterion*

Variabel	BO	IM	IS	KSDM
Budaya Organisasi	0.855			
<i>Inspirational Motivation</i>	0.815	0.841		
<i>Intellectual Stimulation</i>	0.784	0.795	0.845	
Kinerja SDM	0.841	0.841	0.780	0.866

Berdasarkan tabel di atas, nilai *fornell larcker criterion* masing-masing variabel yaitu budaya organisasi sebesar (0,855), *inspirational motivation* (0,841), *intellectual stimulation* (0,845) dan kinerja SDM (0,866) lebih besar dibandingkan dengan variabel lain yang ada di bawahnya sehingga diskriminan validitasnya terpenuhi.

3. Reliabilitas

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

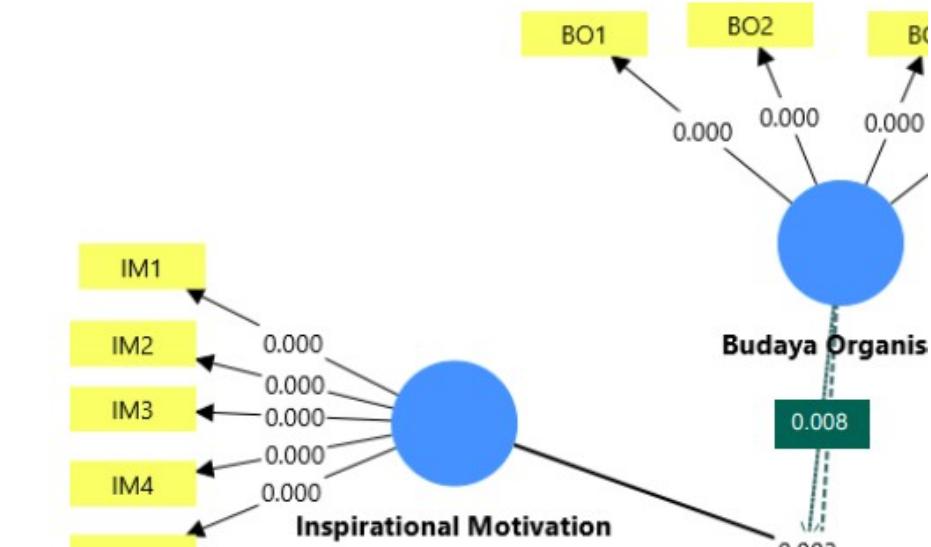
Tabel 4.11 *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha*

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
Budaya Organisasi	0.878	0.877	Reliabel
<i>Inspirational Motivation</i>	0.898	0.896	Reliabel
<i>Intellectual Stimulation</i>	0.868	0.867	Reliabel
Kinerja SDM	0.891	0.889	Reliabel

Berdasarkan tabel di atas nilai *composite reliability* setiap variabel laten adalah $\geq 0,7$ sehingga model dinyatakan memiliki reabilitas yang tinggi. Nilai *cronbach alpha* sebesar $\geq 0,60$ berarti indikator variabel tersebut reliabel.

4.2.2. Evaluasi Inner Model

Model struktural dalam PLS dievaluasi dengan menggunakan R^2 untuk variabel Eksogen dan nilai koefisien path untuk variabel endogen yang kemudian dinilai signifikansinya berdasarkan nilai t-statistic setiap path. Adapun model structural penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 4.2 Inner Model (Model Struktural)

Berdasarkan gambar diatas, dapat dijelaskan mengenai hasil R-square (R^2), f-square (F^2), uji goodness of fit.

1. *R-square (R²)*

Seluruh varian dalam konstruk yang dijelaskan oleh model diwakili oleh *R-Square*. Keluaran dari penentuan nilai *R-Squares* sebagai berikut:

Tabel 4.12 Nilai *R-Square*

No	Variabel	R-Squares	Adjusted R-Squares
1	Kinerja SDM	0.806	0.796

Berdasarkan tabel 4.11 diperoleh nilai *Adjusted R-square* kinerja SDM sebesar 0.796, hal ini berarti 79,6% variasi atau perubahan kinerja SDM dipengaruhi oleh *intellectual stimulation*, *inspirational motivation* dan budaya organisasi sisanya sebesar 20,4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

2. *F-Square (F²)*

Kriteria nilai F² ini terdiri dari tiga klasifikasi, yaitu 0,02 (kecil/buruk); 0,15 (sedang/cukup); dan 0,35 (Besar/baik) (Setiaman, 2023). Berikut hasil uji *Fsquare* pada penelitian ini:

Tabel 4.13 Nilai *F-Square*

Hubungan Variabel	<i>f-Squares</i>	Pengaruh substantif
Budaya Organisasi -> Kinerja SDM	0.362	Besar
<i>Inspirational Motivation</i> -> Kinerja SDM	0.322	Cukup
<i>Intellectual Stimulation</i> -> Kinerja SDM	0.114	Kecil
Budaya Organisasi x <i>Inspirational Motivation</i>	0.189	Cukup
Budaya Organisasi x <i>Intellectual Stimulation</i>	0.116	Kecil

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat pengaruh substantif yang besar terjadi pada variabel budaya organisasi terhadap kinerja SDM (0,362) dan pengaruh substantif yang cukup besar terjadi pada variabel *inspirational motivation* terhadap kinerja SDM (0,322) dan budaya organisasi x *inspirational motivation* (0,189). Sedangkan pengaruh substantif kecil terjadi pada variabel *intellectual stimulation* terhadap kinerja SDM (0,114) dan budaya organisasi x *intellectual stimulation* (0,116).

3. *Goodness of Fit*

Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program smart PLS 4.0, diperoleh nilai SRMR, d_ULS, d_G, *chi square* dan NFI.

Tabel 4.14
. Hasil Uji *Goodness of Fit Model*

No	Struktural Model	Cut-Off Value	Estimated	Keterangan
1	SRMR	< 0,10	0.065	Fit
2	d_ULS	> 0,05	0.641	Fit
3	d_G	> 0,05	0.345	Fit
4	Chi-Square (df = 113; $X^2_{tabel} = 89,4605$)	> X^2_{tabel}	175.713	Fit
5	NFI	Mendekati 1	0.871	Fit

Berdasarkan hasil uji *goodness of fit model* PLS pada tabel di atas menunjukkan model *acceptable fit*. Hasil ini mengindikasikan bahwa model memiliki tingkat kesesuaian (*fit*) yang baik dengan data, artinya model yang diusulkan akurat dalam merepresentasikan hubungan antar variabel dalam data.

4.2.3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam konteks ini bertujuan untuk memvalidasi atau membantah dugaan awal peneliti mengenai hubungan antar variabel, pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat koefisien jalur strukturalnya. Uji hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai T-Statistics, nilai P-Values dan nilai original sampel melalui prosedur *bootstrapping*.

Tabel 4.15.
Path Coeffisient

Koefisien Jalur	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistik	P values	Keterangan
<i>Inspirational Motivation</i> Kinerja SDM ->	0.323	0.312	0.117	2.768	0.008	Mendukung
<i>Intellectual stimulation</i> Kinerja SDM ->	0.214	0.212	0.086	1.993	0.013	Mendukung

Koefisien Jalur	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistik	P values	Keterangan
Budaya Organisasi -> Kinerja SDM	0.246	0.253	0.084	2.935	0.002	Mendukung
Budaya Organisasi x <i>Inspirational Motivation</i> -> Kinerja SDM	0.273	0.267	0.112	2.428	0.008	Mendukung
Budaya Organisasi x <i>Inspirational Motivation</i> -> Kinerja SDM	0.202	0.192	0.112	2.091	0.018	Mendukung

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.13 di atas, dapat diketahui bahwa hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, sebagai berikut:

1. Pengaruh *Inspirational Motivation* terhadap Kinerja SDM

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, diketahui bahwa nilai *P-Values* untuk pengaruh *inspirational motivation* terhadap *human resource performance* adalah sebesar 0,008, yang lebih kecil dari 0,05. Selain itu, nilai *T-Statistics* tercatat sebesar 2,768, yang lebih tinggi dari nilai batas minimum 1,96. Sementara itu, nilai *original sample* menunjukkan angka positif, yaitu 0,323. Dengan demikian, hasil ini mendukung hipotesis pertama (H1), yaitu bahwa *inspirational motivation* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Artinya, H1 dinyatakan diterima.

Temuan ini memperkuat pemahaman bahwa *inspirational motivation* merupakan salah satu elemen penting dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai. Ketika perusahaan berhasil menumbuhkan motivasi yang mampu menginspirasi karyawan—baik yang berasal dari atasan, rekan kerja, maupun lingkungan kerja secara keseluruhan—maka akan terjadi dorongan psikologis positif yang memengaruhi cara pegawai bekerja.

Dalam konteks penelitian ini, motivasi yang menginspirasi terbukti mampu memobilisasi seluruh potensi dan energi kerja yang dimiliki karyawan. Hal ini mencakup bukan hanya kekuatan sumber daya manusianya, tetapi juga semangat kerja yang mendasarinya. Jika motivasi ini terus dibangun dan dijaga, perusahaan akan lebih mudah mengarahkan seluruh kekuatan internalnya untuk mencapai target kinerja dan produktivitas yang telah ditetapkan sebelumnya.

2. Pengaruh *Intellectual Stimulation* terhadap Kinerja SDM

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, diketahui bahwa nilai *P-Values* dari pengaruh *intellectual stimulation* terhadap *human resource performance* adalah sebesar 0,013, yang berada di bawah batas signifikansi 0,05. Sementara itu, nilai *T-Statistics* sebesar 1,993 juga lebih tinggi dari nilai ambang minimum 1,96. Adapun nilai *original sample* tercatat sebesar 0,214 dan bersifat positif. Dengan demikian, hasil ini mendukung hipotesis kedua (H2), yang menyatakan bahwa *intellectual stimulation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Artinya, H2 dapat diterima.

Temuan ini menunjukkan bahwa peran pemimpin dalam mendorong staf untuk berpikir secara kritis, kreatif, dan inovatif—sebagaimana tercermin dalam indikator *intellectual stimulation*—berkontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja pegawai. Ketika pemimpin secara aktif menanamkan pola pikir yang inovatif dan mendorong penyelesaian masalah dari berbagai sudut pandang, hal ini tidak hanya meningkatkan kemampuan individu, tetapi juga

mengoptimalkan kualitas sumber daya manusia secara keseluruhan.

Dengan kata lain, kepemimpinan yang mampu menciptakan iklim kerja yang mendorong pertumbuhan intelektual akan berdampak langsung terhadap keterampilan kerja, cara berpikir, dan pendekatan strategis pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Maka dari itu, *intellectual stimulation* dari pemimpin menjadi salah satu faktor kunci dalam memperkuat daya saing dan produktivitas organisasi, serta tidak bisa dipandang remeh dalam konteks pengembangan kinerja pegawai.

3. Peran Budaya Organisasi dalam Memoderasi Pengaruh *Inspirational Motivation* terhadap Kinerja SDM

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, nilai *P-Value* dari *path coefficient* tercatat sebesar 0,008, yang berada di bawah ambang batas 0,05. Nilai *T-Statistics* yang diperoleh adalah 2,428, melebihi nilai acuan sebesar 1,96. Sementara itu, nilai *original sample* menunjukkan angka positif sebesar 0,273. Temuan ini menunjukkan bahwa *organizational culture* mampu memperkuat pengaruh positif dari *inspirational motivation* terhadap *human resource performance*.

Dengan demikian, hasil ini mendukung hipotesis ketiga (H3), yang menyatakan bahwa *organizational culture* berperan sebagai variabel moderator dalam hubungan antara *inspirational motivation* dan kinerja sumber daya manusia. Artinya, H3 dapat dinyatakan diterima.

Hasil tersebut menegaskan bahwa ketika perusahaan memiliki budaya organisasi yang kuat dan positif, maka motivasi yang bersifat inspiratif dari

pemimpin akan lebih efektif dalam mendorong pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Budaya organisasi yang mendukung akan memperbesar pengaruh motivasi terhadap semangat kerja, keterlibatan, dan pencapaian target oleh para pegawai.

4. Peran Budaya Organisasi dalam Memoderasi Pengaruh *Intellectual Stimulation* terhadap Kinerja SDM

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa nilai *P-Values* dari *path coefficient* adalah sebesar 0,018, yang berada di bawah ambang signifikansi 0,05. Sementara itu, nilai *T-Statistics* tercatat sebesar 2,091, yang lebih tinggi dari nilai batas 1,96. Adapun nilai *original sample* sebesar 0,202 dan bersifat positif. Berdasarkan hasil ini, dapat disimpulkan bahwa *organizational culture* memperkuat pengaruh positif dari *intellectual stimulation* terhadap *human resource performance*. Dengan kata lain, hipotesis keempat (H4) didukung oleh data dan dinyatakan diterima.

Temuan ini menunjukkan bahwa *organizational culture* berperan sebagai elemen penting dalam memperkuat hubungan antara *intellectual stimulation* dan kinerja pegawai. Ketika seorang pemimpin mampu mendorong stafnya untuk berpikir kritis, berinovasi, serta menghadapi tantangan secara intelektual, maka akan tercipta dorongan yang berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja.

Di sisi lain, kehadiran budaya organisasi yang kuat akan mendukung terciptanya lingkungan kerja yang kondusif bagi tumbuhnya inovasi dan pemikiran kreatif. Dengan demikian, kombinasi antara *intellectual stimulation*

dan *organizational culture* menciptakan sinergi positif yang secara signifikan memengaruhi kualitas kerja dan produktivitas sumber daya manusia di dalam organisasi.

4.3. Pembahasan

4.3.1. Pengaruh *Inspirational Motivation* Terhadap Kinerja SDM pada KPP

Madya Semarang

Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *inspirational motivation* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *human resource performance*. Hal ini didukung oleh nilai *P-Values* sebesar 0,008 yang lebih kecil dari 0,05, serta nilai *T-Statistics* sebesar 2,768 yang melebihi batas kritis 1,96. Sementara itu, nilai *original sample* tercatat sebesar 0,323 dan bersifat positif. Dengan demikian, hipotesis pertama (*H1*) dinyatakan diterima.

Hasil ini mengindikasikan bahwa pemimpin yang mampu memberikan inspirasi serta membangkitkan semangat kerja para pegawainya, secara langsung mampu mendorong peningkatan kinerja sumber daya manusia. Pemimpin yang memiliki karakteristik *inspirational motivation* mampu menanamkan semangat, loyalitas, dan rasa tanggung jawab yang tinggi dalam diri pegawai, sehingga mereka terdorong untuk bekerja lebih optimal dan memberikan kontribusi yang nyata bagi organisasi.

Salah satu dimensi utama dari *transformational leadership* adalah *inspirational motivation* (*Alrowwad et al., 2017*). Dimensi ini menggambarkan

kemampuan seorang pemimpin dalam menyampaikan harapan-harapan tinggi, menyatukan visi bersama yang disampaikan secara menarik, dan menggunakan simbol-simbol tertentu untuk mengarahkan fokus serta memotivasi bawahannya dalam mencapai tujuan organisasi yang lebih besar (*Iqbal, 2021*).

Pemimpin yang memiliki *inspirational motivation* umumnya senantiasa berupaya menumbuhkan motivasi internal pada setiap anggota tim. Mereka memiliki visi dan misi yang jelas dan menarik untuk masa depan, menetapkan ekspektasi tinggi, serta mampu menciptakan suasana yang penuh optimisme dan antusiasme. Pegawai yang merasa termotivasi oleh gaya kepemimpinan seperti ini cenderung bekerja lebih giat, loyal terhadap organisasi, dan aktif dalam memberikan kontribusi (*Iskandar & Hasbi, 2024*).

Lebih lanjut, *inspirational motivation* juga mencerminkan kemampuan untuk menyampaikan tujuan organisasi secara sederhana dan relevan dengan kondisi nyata tenaga kerja (*Hasyim & Saharullah, 2021*). Pemimpin dengan gaya ini mampu menanamkan semangat pada individu dengan menyampaikan visi yang menginspirasi dan memberdayakan. Mereka memotivasi para pengikut untuk berbagi tujuan bersama dan memberikan dorongan agar tujuan tersebut dapat tercapai (*Buil et al., 2019*). Kepemimpinan semacam ini juga seringkali mengandalkan pendekatan emosional untuk membangkitkan motivasi karyawan agar bekerja lebih keras dan konsisten demi pencapaian target organisasi (*Alrowwad et al., 2017*).

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa pemimpin yang mampu memberikan inspirasi serta motivasi memiliki peran strategis dalam meningkatkan semangat kerja, produktivitas, dan kualitas kinerja pegawai. Hal ini tercapai melalui komunikasi visi yang jelas, pemberian tantangan yang menggugah semangat, serta penciptaan iklim kerja yang supportif dan mendorong pertumbuhan.

Penelitian ini selaras dengan temuan sebelumnya, seperti yang disampaikan oleh Zubaidah (2024) dan Prabowo (2024), yang masing-masing menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif antara *inspirational motivation* dan kinerja karyawan. Hal yang sama juga ditunjukkan oleh hasil studi Soegiharto (2016) yang menemukan bahwa dimensi ini memiliki peran penting dalam mendorong pencapaian kinerja pegawai.

4.3.2. Pengaruh *Intellectual Stimulation* Terhadap Kinerja SDM pada KPP

Madya Semarang

UNISSULA

جامعة سلطان عبد الله الإسلامية

Temuan dari penelitian ini mengungkapkan bahwa *intellectual stimulation* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *human resource performance*. Hal ini dibuktikan dengan nilai *P-Values* sebesar 0,013 yang lebih kecil dari 0,05 serta nilai *T-Statistics* sebesar 1,993 yang melebihi ambang batas 1,96. Selain itu, nilai *original sample* yang diperoleh adalah 0,214 dan bernilai positif, sehingga mendukung hipotesis kedua (H2) dan menyatakan bahwa pengaruh tersebut nyata secara statistik.

Secara deskriptif, hasil ini menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu menstimulasi kapasitas intelektual para pegawainya dapat memunculkan perilaku kerja yang lebih kritis, inovatif, serta mendorong terciptanya pembaruan dalam keterampilan kerja. Kemampuan ini mencerminkan pentingnya *intellectual stimulation* sebagai keterampilan kepemimpinan dalam memengaruhi elemen kunci dalam organisasi—terutama sumber daya manusia.

Sejalan dengan pandangan Santoso, Ekowati & Daulay (2024), *intellectual stimulation* menggambarkan gaya kepemimpinan yang mampu meningkatkan kecerdasan bawahannya guna merangsang kreativitas, inovasi, pemikiran rasional, dan penyelesaian masalah yang sistematis. Pemimpin yang menerapkan pendekatan ini mendorong pegawai untuk memandang masalah dari sudut pandang baru dan mengembangkan pemahaman yang lebih luas atas persoalan yang dihadapi. Ketika pemimpin mendorong pengikutnya untuk menyampaikan ide-ide yang didukung oleh logika dan data yang kuat, serta menawarkan alternatif solusi yang segar dan belum pernah dicoba sebelumnya tanpa rasa takut akan kegagalan, maka hal ini akan memperkuat kemampuan berpikir rasional dan efisien pegawai dalam menyelesaikan tugas mereka.

Menurut McCleskey (2019), *intellectual stimulation* memungkinkan pemimpin untuk merangsang inovasi melalui dorongan kepada pengikutnya agar mempertanyakan asumsi lama, memandang kembali tantangan dari perspektif berbeda, serta menerapkan cara pikir baru untuk memecahkan persoalan yang telah lama ada. Pendekatan ini memperkuat kapasitas analitis dan solutif

karyawan dalam menghadapi masalah organisasi (*Dewi, Kirana & Subiyanto, 2022*). Ketika pemimpin secara konsisten memberikan dukungan dan bimbingan yang efektif, hal ini dapat mendorong peningkatan kualitas kinerja pegawai. Dorongan agar pegawai berpikir secara orisinal dan terbuka terhadap pendekatan baru akan menghasilkan ide-ide kreatif yang berkontribusi terhadap tujuan organisasi. Dengan demikian, peran pemimpin menjadi penting dalam mendorong pertumbuhan profesional pegawai yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan (*Iqbal, 2021*).

Temuan ini konsisten dengan sejumlah studi sebelumnya. Misalnya, penelitian yang dilakukan oleh *Zubaidan dan Gulton (2024)* menyimpulkan bahwa *intellectual stimulation* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal serupa juga ditemukan oleh *Praditya Maha Putra dan Sudibya (2019)*, yang menegaskan adanya kontribusi signifikan dari dimensi ini terhadap performa kerja. Bahkan, *Priyatmo (2018)* juga menyatakan bahwa *intellectual stimulation* memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kinerja pegawai.

4.3.3. Pengaruh *Inspirational Motivation* Terhadap Kinerja SDM yang Dimoderasi Budaya Organisasi

Temuan dari penelitian ini memperkuat bukti bahwa *organizational culture* memiliki peran dalam memperkuat hubungan positif antara *inspirational motivation* dan *human resource performance*. Hal ini dibuktikan melalui nilai *P-Values* sebesar 0,008 yang lebih kecil dari batas signifikansi 0,05, serta *T-*

Statistics sebesar 2,428 yang melebihi angka kritis 1,96. Nilai *original sample* yang diperoleh juga positif, yakni sebesar 0,273, yang menunjukkan bahwa hipotesis ketiga diterima.

Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh nyata terhadap peningkatan kinerja pegawai, salah satunya melalui dimensi *inspirational motivation*, yang memberikan dorongan moral dan emosional kepada pegawai. Pemimpin dengan gaya ini mampu membangun hubungan yang tidak hanya memotivasi tetapi juga meningkatkan integritas dan etika kerja, baik dari sisi pemimpin maupun pegawai (Iskandar & Hasbi, 2024). Lingkungan kerja seperti ini akan menciptakan rasa saling percaya, baik kepada pimpinan maupun sesama rekan kerja, dan pada akhirnya akan menumbuhkan *organizational culture* yang berorientasi pada hasil kerja. Efek berkelanjutan dari hal ini tentu saja adalah meningkatnya performa sumber daya manusia (Soegiharto, 2016).

Pemimpin transformasional yang memiliki kemampuan *inspirational motivation* mampu menginspirasi pengikutnya untuk melampaui kepentingan pribadi dan fokus pada tujuan bersama. Dalam organisasi yang dipimpin oleh sosok seperti ini, para manajer cenderung memiliki kesepahaman yang tinggi mengenai arah dan tujuan perusahaan, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Organisasi yang mampu mencapai performa tinggi umumnya berhasil menerapkan pola kepemimpinan transformasional yang selaras dengan budaya perusahaan yang kuat. Para pemimpin menyadari bahwa nilai-nilai yang tumbuh

dalam organisasi sangat mempengaruhi pola kerja, proses pengambilan keputusan, dan kolaborasi. *Robbins dan Judge (2019)* menyatakan bahwa *organizational culture* dapat memperkuat kinerja individu, menciptakan konsistensi dalam perilaku kerja, dan pada akhirnya memberikan kontribusi yang signifikan bagi perusahaan.

Dengan demikian, kunci keberhasilan *inspirational motivation* dalam memengaruhi kinerja tidak hanya terletak pada komunikasi visi yang kuat, tetapi juga pada bagaimana pemimpin dan manajer menerapkan nilai-nilai bersama untuk mewujudkan visi dan misi organisasi.

Pemimpin transformasional yang mampu memberikan inspirasi dan dorongan kepada pegawainya akan meningkatkan loyalitas, produktivitas, dan komitmen kerja mereka (*Thania, Imelda & Tahura, 2024*). Visi yang jelas dan terbuka terhadap inovasi menciptakan lingkungan kerja yang positif dan membangun budaya organisasi yang sehat. Budaya ini kemudian mendorong munculnya rasa memiliki, semangat kolaborasi, serta motivasi kerja yang tinggi antar pegawai, sehingga berdampak langsung pada peningkatan kinerja. Dalam konteks ini, *organizational culture* bertindak sebagai elemen pemoderasi yang memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Hasil ini didukung oleh studi empiris dari *Hartawan & Sopanah (2021)* serta *Riyanto et al. (2021)*, yang sama-sama menemukan bahwa pengaruh *transformational leadership* terhadap kinerja karyawan semakin kuat ketika dimoderasi oleh budaya organisasi yang positif.

4.3.4. Pengaruh *Intellectual Stimulation* Terhadap Kinerja SDM yang Dimoderasi Budaya Organisasi

Temuan dalam penelitian ini mengindikasikan bahwa *organizational culture* memiliki peran sebagai pemoderasi yang memperkuat hubungan positif dan signifikan antara *intellectual stimulation* dan kinerja sumber daya manusia. Hal ini tercermin dari nilai *P-Values* sebesar 0,018 yang lebih kecil dari ambang batas 0,05, serta nilai *T-Statistics* sebesar 2,091 yang melampaui angka kritis 1,96. Adapun nilai *original sample* sebesar 0,202 menunjukkan arah pengaruh yang positif, sehingga hipotesis keempat dinyatakan diterima.

Dalam konteks kepemimpinan transformasional, *intellectual stimulation* mencerminkan kemampuan pemimpin dalam meningkatkan kesadaran kolektif tim terhadap tantangan yang dihadapi, serta menggugah potensi nilai dan keyakinan yang dimiliki oleh individu dalam tim tersebut (Reuvers *et al.*, 2018). Seorang pemimpin yang menerapkan pendekatan ini dituntut mampu menstimulasi pemikiran kritis, menumbuhkan kreativitas, dan mendorong individu untuk mandiri dalam pengambilan keputusan serta pemecahan masalah (Schwartz *et al.*, 2016).

Pemimpin transformasional yang efektif tidak hanya mendorong kemunculan ide-ide segar dan solusi yang inovatif, namun juga membekali bawahan dengan semangat untuk mengeksplorasi cara-cara baru dalam melaksanakan tanggung jawab kerja mereka. Gaya kepemimpinan seperti ini mendorong pengikut untuk berpikir di luar kebiasaan, menantang asumsi yang

sudah mapan, dan memandang situasi dari sudut pandang yang berbeda (*Deborah et al., 2020*).

Ketika *intellectual stimulation* dijalankan dengan optimal, hal ini tidak hanya memengaruhi performa pegawai, tetapi juga membentuk pola budaya organisasi yang sehat. Pegawai yang menerima dorongan untuk berpikir kreatif dan menyelesaikan masalah secara inovatif cenderung membawa nilai-nilai tersebut ke dalam lingkungan kerjanya, yang secara langsung berdampak pada penguatan *organizational culture* (*Soegiharto, 2016*).

Pemimpin yang konsisten mendorong perubahan perilaku dan fleksibilitas dalam beradaptasi akan mampu menumbuhkan budaya organisasi yang dinamis, responsif terhadap perubahan eksternal, serta mendorong perbaikan berkelanjutan dalam hal kinerja individu dan tim (*Tika, 2016*). Lingkungan kerja dengan *organizational culture* yang kuat diketahui mampu menciptakan proses kerja dan pencapaian yang jauh lebih optimal dibandingkan organisasi dengan budaya yang lemah (*Iqbal, 2021*).

Temuan ini selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh *Thania, Imelda & Tahura (2024)*, yang menyimpulkan bahwa *organizational culture* memiliki peran sebagai moderator dalam hubungan antara *transformational leadership* dan kinerja pegawai. Hal serupa juga diungkapkan oleh *Umar (2022)* yang menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu memperkuat pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan secara signifikan.

BAB V

PENUTUP

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat dirumuskan sejumlah kesimpulan penting mengenai hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja sumber daya manusia (SDM), dengan mempertimbangkan peran *organizational culture* sebagai variabel moderator.

Pertama, ditemukan bahwa *inspirational motivation* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Artinya, ketika pemimpin mampu menyampaikan visi yang inspiratif dan menetapkan harapan kerja yang tinggi dengan cara yang memotivasi, hal ini akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal, penuh semangat, serta berkontribusi lebih besar terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Kedua, *intellectual stimulation* juga terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja SDM. Pemimpin yang mendorong bawahan untuk berpikir kritis, menciptakan solusi inovatif, dan memandang masalah dari sudut pandang baru terbukti mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan intelektual dan profesionalisme, yang pada akhirnya berdampak pada kualitas kinerja individu dan tim.

Ketiga, *organizational culture* memainkan peran penting sebagai moderator dalam memperkuat hubungan antara *inspirational motivation* dan kinerja SDM.

Budaya organisasi yang kuat dapat menciptakan suasana kerja yang mendukung terbentuknya motivasi kolektif, nilai-nilai kerja positif, serta rasa kepemilikan terhadap tujuan bersama, sehingga efek dari *inspirational motivation* terhadap kinerja dapat lebih terasa dan signifikan.

Keempat, *organizational culture* juga terbukti memperkuat pengaruh *intellectual stimulation* terhadap kinerja SDM. Ketika nilai-nilai budaya organisasi mendukung inovasi, keberanian mengambil risiko, kerja sama tim, dan fokus pada hasil, maka *intellectual stimulation* yang diberikan oleh pemimpin akan semakin efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai. Dengan demikian, budaya organisasi berfungsi sebagai katalis yang memperkuat efektivitas gaya kepemimpinan transformasional dalam mendorong performa kerja yang optimal.

Secara keseluruhan, temuan ini menegaskan pentingnya sinergi antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dalam membentuk lingkungan kerja yang produktif, inovatif, dan adaptif terhadap perubahan.

5.2 Implikasi Manajerial

Temuan dalam penelitian ini memberikan sejumlah implikasi manajerial yang penting, khususnya terkait penguatan *organizational culture*, peningkatan *inspirational motivation*, serta optimalisasi peran *intellectual stimulation* dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia di KPP Madya Semarang.

Pertama, pada aspek *inspirational motivation*, hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator dengan nilai terendah adalah "inspirasi bagi karyawan". Hal ini mengindikasikan bahwa pimpinan perlu lebih aktif dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan positif, di mana semangat kerja dan motivasi pegawai dapat tumbuh secara alami. Pemimpin dapat membangun suasana kerja yang supportif melalui komunikasi yang efektif dan terbuka, serta memberikan pengakuan dan penghargaan atas pencapaian pegawai. Selain itu, memberikan ruang dan kesempatan untuk pengembangan diri, seperti pelatihan dan peningkatan kompetensi, juga dapat mendorong munculnya inspirasi dari dalam diri karyawan itu sendiri.

Kedua, terkait dengan *organizational culture*, indikator terendah yang teridentifikasi adalah *people orientation*. Hal ini mencerminkan masih perlunya peningkatan perhatian terhadap kesejahteraan dan kebutuhan individu dalam organisasi. KPP Madya Semarang dapat memperkuat budaya yang berfokus pada manusia dengan menetapkan nilai-nilai inti yang menekankan penghargaan terhadap pegawai, membangun komunikasi yang terbuka melalui kebijakan *open door* dan ruang dialog yang jujur antara pegawai dan manajemen. Di samping itu, pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan secara berkelanjutan juga penting agar pegawai merasa didukung, dihargai, dan dilibatkan dalam pertumbuhan organisasi.

Ketiga, pada dimensi *intellectual stimulation*, indikator yang paling rendah adalah penekanan terhadap pentingnya penggunaan kecerdasan dalam

menghadapi tantangan. Untuk mengatasi hal ini, KPP Madya Semarang dapat mengadakan pelatihan yang difokuskan pada pengembangan keterampilan kognitif dan kepemimpinan, seperti kemampuan mengambil keputusan secara rasional, komunikasi efektif, pemecahan masalah kompleks, serta kemampuan beradaptasi dengan perubahan. Selain itu, organisasi juga dapat menginisiasi program *mentoring* dan *coaching* untuk memberikan bimbingan secara personal kepada para pemimpin maupun calon pemimpin dalam mengasah kemampuan strategis dan intelektual mereka. Langkah ini juga dapat didukung dengan penerapan sistem manajemen talenta yang terstruktur, agar potensi kepemimpinan di masa depan dapat diidentifikasi lebih dini dan dikembangkan secara optimal.

Dengan memahami area yang masih perlu ditingkatkan, KPP Madya Semarang diharapkan dapat mengambil langkah-langkah strategis yang berdampak nyata terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia dan kinerja organisasi secara menyeluruh.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan rangkuman hasil penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya, penulis mengidentifikasi beberapa keterbatasan dalam studi ini. Pertama, penelitian ini hanya berfokus pada faktor *transformational leadership* tanpa mengikutsertakan variabel lain yang mungkin juga berpengaruh dalam meningkatkan kinerja pegawai. Oleh karena itu, ruang lingkup penelitian ini

terbatas pada model kepemimpinan transformasional dan belum mencerminkan pengaruh dari faktor-faktor eksternal lainnya seperti lingkungan kerja, motivasi intrinsik, atau sistem penghargaan.

Kedua, proses pengumpulan data dilakukan semata-mata melalui penyebaran kuesioner. Metode ini, meskipun efisien, memiliki potensi bias, terutama apabila responden mengisi kuesioner secara bersamaan atau tidak secara reflektif, sehingga dapat memunculkan ketidakobjektifan dalam jawaban. Situasi ini bisa memengaruhi akurasi data, karena jawaban yang diberikan mungkin tidak sepenuhnya mencerminkan persepsi atau pengalaman pribadi masing-masing responden secara mendalam.

5.4 Saran penelitian lanjutan

Berdasarkan keterbatasan yang telah diidentifikasi dalam penelitian ini, terdapat sejumlah rekomendasi yang dapat dipertimbangkan oleh peneliti selanjutnya untuk memperkaya studi di bidang manajemen, khususnya dalam ruang lingkup Magister Manajemen.

Pertama, penelitian mendatang disarankan untuk memperluas cakupan variabel yang dianalisis. Tidak hanya terbatas pada pendekatan *transformational leadership*, namun juga dapat memasukkan variabel lain yang berkaitan erat dengan peningkatan kinerja SDM, seperti kompetensi kerja, kepuasan kerja, *work life balance*, komitmen organisasi, maupun motivasi intrinsik. Dengan adanya

variabel tambahan tersebut, hasil penelitian akan memberikan perspektif yang lebih holistik terhadap faktor-faktor yang berpengaruh dalam peningkatan kinerja pegawai.

Kedua, dalam hal teknik pengumpulan data, penelitian selanjutnya sebaiknya mempertimbangkan penggunaan metode campuran atau *mixed methods*, yaitu menggabungkan pendekatan kuantitatif dengan pendekatan kualitatif. Penggunaan kuesioner tetap penting sebagai alat ukur yang objektif, namun akan lebih lengkap bila disertai dengan pertanyaan terbuka, wawancara mendalam, atau diskusi kelompok terarah (*focus group discussions*). Hal ini memungkinkan responden untuk menyampaikan pandangan yang lebih eksploratif, memberikan insight tambahan yang tidak bisa diperoleh melalui angka semata.

Ketiga, penting bagi penelitian ke depan untuk mempertimbangkan pengujian pada objek atau instansi lain, baik dari sektor publik maupun swasta, atau bahkan membandingkan antar unit kerja dalam satu instansi. Perbandingan ini akan sangat bermanfaat untuk melihat konsistensi pengaruh variabel dalam konteks organisasi yang berbeda. Selain itu, pendekatan longitudinal juga dapat dilakukan agar dapat menangkap perubahan atau perkembangan pengaruh variabel terhadap kinerja dari waktu ke waktu.

Keempat, dari sisi model analisis, peneliti selanjutnya dapat mempertimbangkan untuk menambahkan variabel mediasi maupun moderator lainnya, seperti *employee engagement*, gaya komunikasi atasan, atau bahkan iklim organisasi. Hal ini bertujuan untuk mengeksplorasi lebih dalam jalur pengaruh

tidak langsung dari kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, serta mengetahui variabel mana yang memperkuat atau memperlemah hubungan antar variabel yang diteliti.

Kelima, untuk menghasilkan hasil yang lebih aplikatif, peneliti berikutnya juga diharapkan dapat menyusun implikasi manajerial yang relevan dengan dunia kerja nyata. Misalnya dengan menyusun strategi pelatihan kepemimpinan berbasis *inspirational motivation* dan *intellectual stimulation*, serta merancang penguatan budaya organisasi yang berorientasi pada kinerja, inovasi, dan pengembangan manusia secara berkelanjutan.

Dengan mempertimbangkan aspek-aspek di atas, diharapkan penelitian lanjutan tidak hanya memberikan kontribusi akademis dalam pengembangan ilmu manajemen, namun juga memiliki nilai praktis yang kuat dan mampu menjadi landasan strategis bagi pengambilan keputusan dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya di lingkungan sektor publik seperti KPP Madya Semarang.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., & Jogiyanto. (2021). *Partial Least Square (PLS) Alternatif SEM dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Asbari, M., Novitasari, D., Gazali., Silitonga, N., & Pebriana, E.T. (2020). Analisis Kesiapan untuk Berubah di Masa Pandemi Covid-19: Studi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan. *Perspektif: Jurnal Ekonomi & Manajemen Universitas Bina Sarana Informatika*, 18(2). <https://doi.org/10.31294/jp.v17i2>
- Asriania, S. M., & Saida, Z. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Mahakam Berlian Samjaya Samarinda. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 16(3), 217–234.
- Datau, M.A., Ahmad, M., & Bokingo, A.H. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Pertanian Kabupaten Pohuwato. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 5(1), <http://ejurnal.ung.ac.id/index.php/JIMB>
- Deborah, C., Widjaja, S., Charista, C., & Josephine. (2020). Analisa Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Employee Engagement di 'D'Season' Hotel Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(3).
- Dewi, M.S., Kirana, K.C., & Subiyanto, D. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Kerjasama Tim terhadap Komitmen Organisasional (Studi pada CV. Alfazza Abadi). *Jurnal Kolaboratif Sains*, 5(8).
- Dewantoro, A.Q. (2023). Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Budaya Organisasi Dan Motivasi. *Jurnal Manajerial*, 10(2), <http://dx.doi.org/10.30587/manajerial.v10i02.5048>
- Fauzan, A., Tupti, Z., Pasaribu, F., & Tanjung, H. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dimediasi oleh Komitmen Organisasi. *Jesya*, 6(1), 517–534. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.978>
- Febriani, F.A., Ramli, A.H., & Reza, H.K. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Keterikatan Karyawan. *JIMKES: Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 11(2), 309-320.

- Ghozali, I., & Latan, H. (2021). *Partial Least Square: Konsep, Teknik dan Aplikasi Smart PLS 4.0 M3*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasbuloh, A.Z., & Taharudin. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada PT. Harmoni Panca Utama Site MGA Murung Raya Kalimantan Tengah). *Jurnal Bisnis dan Pembangunan*, 12(3).
- Iqbal, M. (2021). Kepemimpinan Transformasional Dalam Upaya Pengembangan Sekolah/Madrasah. *Pionir: Jurnal Pendidikan*, 10(3).
- Irmayanthi, N. P. P., & Surya, I. B. K. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Quality of Work Life Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(4), 1572. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i04.p17>
- Iskandar, R., & Hasbi, H. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial (JMPIS)*, 5(3), <https://doi.org/10.38035/jmpis.v5i3>
- Pane, J., & Astuti, S.D. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Kantor Telkom Divre IV di Semarang). *TEMA: Telaah Manajemen*, 6(1).
- Pratiwi, A., Soraya, F., & Anshori, M.I. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di BPJS Ketenagakerjaan Bangkalan. *Jurnal Penelitian Manajemen dan Inovasi Riset*, 2(3), 43-55. <https://doi.org/10.61132/lokawati.v2i3.861>
- Rahaju, S.S. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan dan Kewirausahaan*, 11(1), 113–128.
- Reuvers, M., Van Engen, M. L., Vinkenburg, C. J., & Wilson-Evered, E. (2018). Transformational leadership and innovative work behaviour: Exploring the relevance of gender differences. *Creativity and Innovation Management*, 17(3), 227–244. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2008.00487.x>
- Rivai, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *MANEGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), <http://jurnal.umsu.ac.id/index.php/MANEGGIO>

- Robbins, S. P., & Judge, T. (2019). *Essentials of Organizational Behaviour*. New Jersey: Pearson Education Limited.
- Santoso, D., Ekowati, D., & Daulay, P. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai: Analisis Mediasi Keterikatan Pegawai pada KPP Madya Gresik. *Ranah Research: Journal of Multidisciplinary Resesearch and Development*, 6(4), <https://doi.org/10.38035/rrj.v6i4>
- Schwartz, D. B., Spencer, T., Wilson, B., & Wood, K. (2016). Transformational Leadership: Implications for Nursing Leaders in Facilities Seeking Magnet Designation. *AORN Journal*, 93(6), 737–748. <https://doi.org/10.1016/j.aorn.2010.09.032>
- Soegiharto, M. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Norton Surabaya. *Agora*, 4(2).
- Sugiyono. (2019). *Metodelogi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Surya, J.E. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(3).
- Thania, R.C., Imelda, S., & Tahura, T.L. (2024). Budaya Organisasi Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pusat Penelitian Kelapa Sawit (PPKS) Medan. *Value Jurnal Ilmiah Akuntansi Keuangan dan Bisnis*, 5(1).
- Umar, M.M.Y. (2022). Peran Mediasi Budaya Organisasi Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Pegawai Organisasi Sektor Publik pada Biro Administrasi Pimpinan Provinsi Jambi. *JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 4(1), <https://doi.org/10.31933/jemsi.v3i6>
- Yukl, G. A. (2018). *Leadership in Oragnizations*. New Jersey: Pearson Education.
- Zubaiddah dan Gulton (2024). Pengaruh Intellectual Stimulation, Inspirational Motivation dan Komitmen Berkelanjutan Terhadap Kinerha Pegawai pada Inspektorat Kabupaten Kotawaringin Barat. *Jurnal Ekonomi Manajemen (JEKMa)* Volume 29 No 3.