

**PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
BUDAYA KERJA TERHADAP PENINGKATAN KINERJA  
MELALUI KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA  
SEBAGAI MEDIASI**

**Tesis**

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai Derajat Magister  
Program Magister Manajemen**



**Disusun Oleh :**

**WIWIK SUGIARTI**

**NIM. 20402400458**

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

**HALAMAN PENGESAHAN**

**TESIS**

**PERAN KEPEREMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
BUDAYA KERJA TERHADAP PENINGKATAN KINERJA  
MELALUI KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA  
SEBAGAI MEDIASI**

Disusun Oleh:

Wiwik Sugiarti  
NIM. 20402400458

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya

Dapat diajukan kehadapan Sidang Panitia Ujian Tesis  
Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

جامعة سلطان أوجونج الإسلامية

Semarang, Juli 2025

Pembimbing,

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

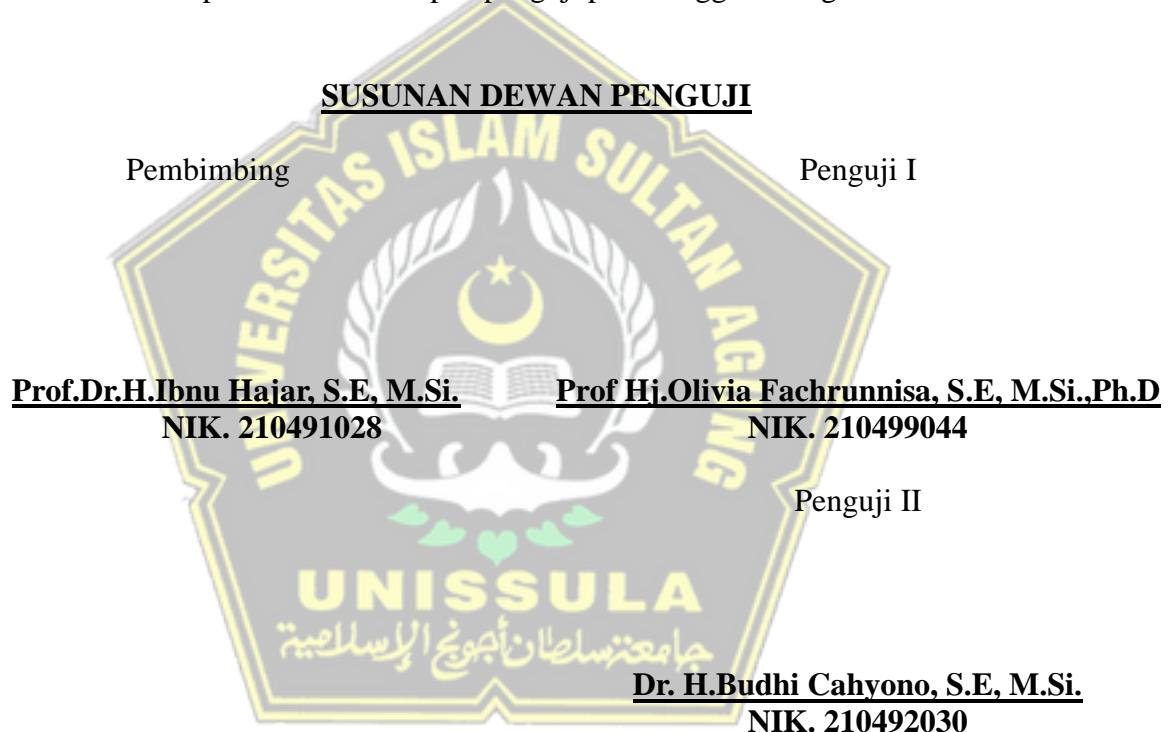
## LEMBAR PENGUJIAN

### Peran Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Melalui Kompetensi Sumber Daya Manusia Sebagai Mediasi

Disusun oleh :

**Wiwik Sugiarti  
NIM. 20402400458**

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 11 Agustus 2025



Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen tanggal 11 Agustus 2025

Ketua Program Pascasarjana

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

## **PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Wiwik Sugiarti

NIM : 20402400458

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Peran Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja melalui Kompetensi Sumber Daya Manusia Sebagai Mediasi” merupakan hasil karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan.

Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, 11 Agustus 2025

Pembimbing

Yang menyatakan,



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

**Wiwik Sugiarti**  
NIM.20402400458

## **LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Wiwik Sugiarti

NIM : 20402400458

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul :

**PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
BUDAYA KERJA TERHADAP PENINGKATAN KINERJA  
MELALUI KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA  
SEBAGAI MEDIASI**

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

**UNISSULA**

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, Agustus 2025

Yang membuat pernyataan,



Wiwik Sugiarti  
NIM.20402400458

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis peran kepemimpinan transformasional dan budaya kerja terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM) dengan kompetensi SDM sebagai variabel mediasi pada KPP Madya Semarang. Latar belakang penelitian didasarkan pada fluktuasi capaian target penerimaan pajak periode 2020–2024 yang mengindikasikan perlunya peningkatan kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode explanatory research. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai KPP Madya Semarang (118 orang) dengan sampel 93 responden, menggunakan teknik sensus. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner berskala Likert, sedangkan analisis data menggunakan Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, budaya kerja, dan kompetensi SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Kompetensi SDM terbukti memediasi secara signifikan pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya kerja terhadap kinerja SDM. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kompetensi melalui penguatan kepemimpinan transformasional dan penerapan budaya kerja yang efektif dapat meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian ini berimplikasi pada pentingnya strategi pengembangan SDM berbasis kompetensi yang terintegrasi dengan kepemimpinan dan budaya organisasi.

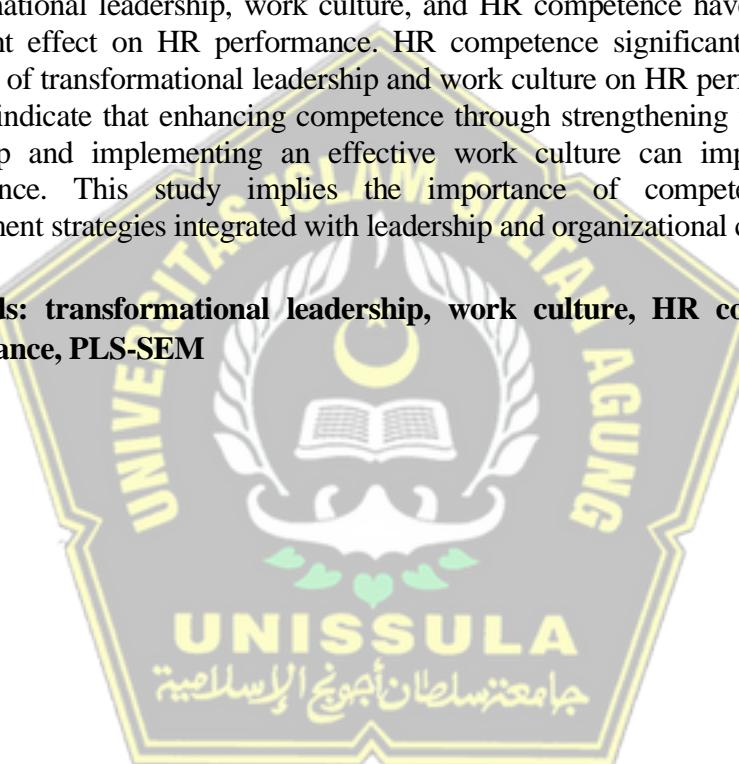
**Kata kunci:** kepemimpinan transformasional, budaya kerja, kompetensi SDM, kinerja SDM, PLS-SEM



## ABSTRACT

This study aims to analyze the role of transformational leadership and work culture on human resource (HR) performance, with HR competence as a mediating variable at KPP Madya Semarang. The research background is based on fluctuating tax revenue achievement targets during 2020–2024, indicating the need to improve employee performance. This research applies a quantitative approach with an explanatory research method. The population consists of all employees of KPP Madya Semarang (118 people) with a sample of 93 respondents, using a census technique. Primary data were collected through a Likert-scale questionnaire, while data analysis employed Partial Least Square–Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results show that transformational leadership, work culture, and HR competence have a positive and significant effect on HR performance. HR competence significantly mediates the influence of transformational leadership and work culture on HR performance. These findings indicate that enhancing competence through strengthening transformational leadership and implementing an effective work culture can improve employee performance. This study implies the importance of competence-based HR development strategies integrated with leadership and organizational culture.

**Keywords:** transformational leadership, work culture, HR competence, HR performance, PLS-SEM



## 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 "Peran Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja SDM Melalui Kompetensi Sumber Daya Manusia Sebagai Mediasi". 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:

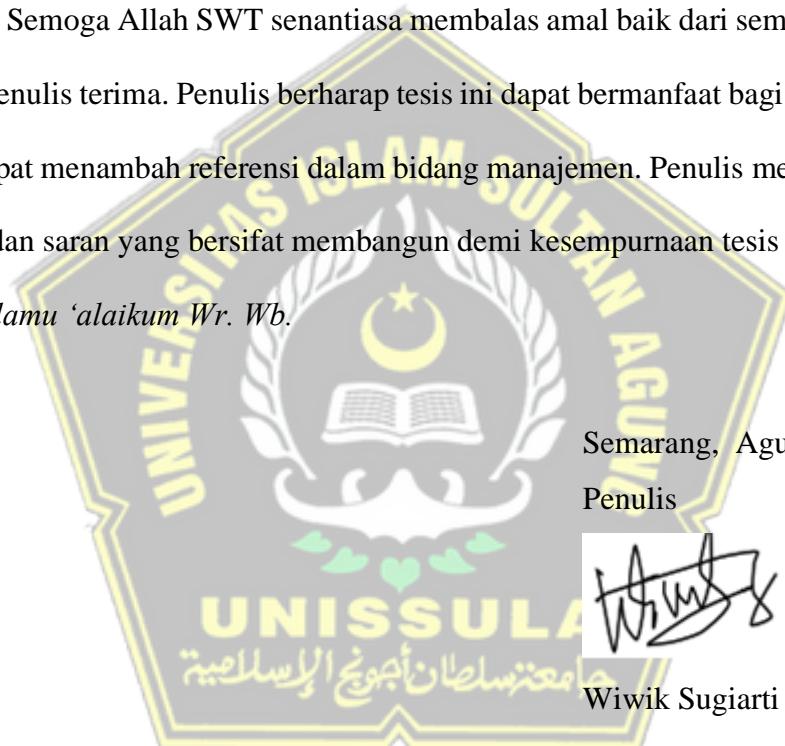
1. Bapak Prof. Dr. Heru Sulistyо, S.E., M.Si., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah membimbing dan memberikan arahan serta saran dengan penuh kesabaran kepada penulis.
2. Bapak Prof. Dr.Ibnu Khajar, S.E., M.Si., Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang dan selaku Dosen pembimbing tesis yang telah membimbing dan memberikan arahan serta saran dengan penuh kesabaran kepada penulis.
3. Bapak dan Ibu Dosen Program Magister Manajemen yang telah memberi bekal ilmu kepada penulis selama belajar di Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Kedua orangtua, keluarga, dan orang terdekatku, motivatorku yang selalu

memberikan dukungan serta doa dalam penyusunan tesis ini.

5. Rekan-rekan di KPP Madya Semarang, teman-teman senasib dan seperjuangan kelas 80D dalam menempuh S2 di Unissula, yang telah memberikan bantuan, dorongan dan inspirasi selama penulis menyelesaikan kuliah dan tesis ini.
6. Berbagai pihak yang tak mungkin penulis sebutkan satu persatu pada kesempatan ini.

Semoga Allah SWT senantiasa membala 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.*



## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN TESIS .....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN .....	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	iv
ABSTRAK .....	v
ABSTRACT .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiii

### BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	6
1.3. Tujuan Penelitian .....	6
1.4. Manfaat Penelitian .....	7

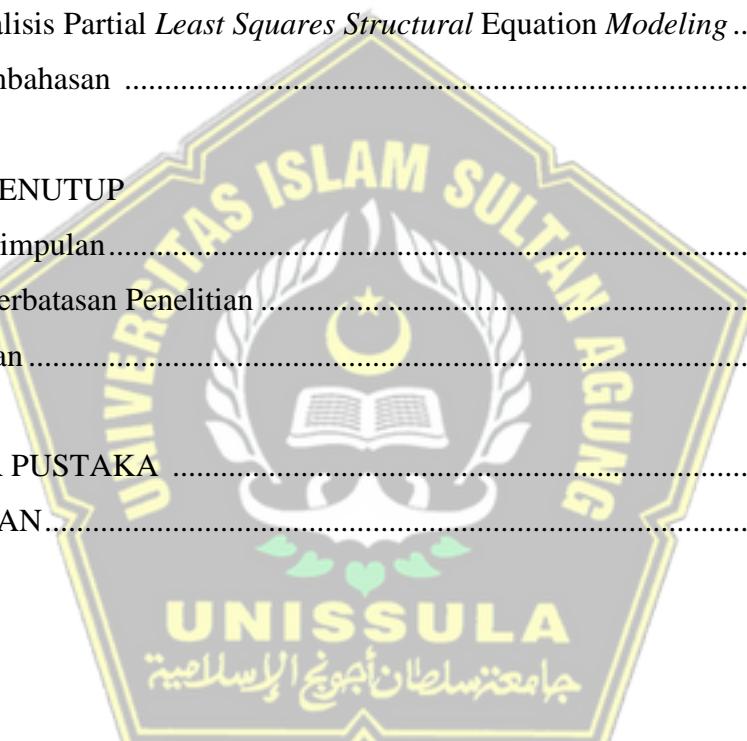
### BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kinerja SDM .....	9
2.2. Kompetensi SDM .....	12
2.3. Kepemimpinan Transformasional .....	14
2.4. Budaya Kerja .....	17
2.5. Kerangka Konseptual .....	21

### BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian .....	21
3.2. Waktu dan Tempat Penelitian .....	22
3.3. Populasi dan Sampel Penelitian .....	23

3.4. Definisi Operasional .....	24
3.5. Teknik Pengumpulan Data .....	24
3.6. Analisis Data .....	26
 <b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1. Deskripsi Pengumpulan Data .....	34
4.2. Deskripsi Karakteristik Responden .....	34
4.3. Deskripsi Variabel .....	35
4.4. Analisis Partial <i>Least Squares Structural Equation Modeling</i> .....	41
4.5. Pembahasan .....	54
 <b>BAB V PENUTUP</b>	
5.1. Kesimpulan .....	67
5.2. Keterbatasan Penelitian .....	68
5.3. Saran .....	68
 <b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	71
 <b>LAMPIRAN</b> .....	78



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Target dan Realisasi Penerimaan Pajak .....	4
Tabel 3.2	Definisi Operasional Variabel .....	22
Tabel 3.2	Skala Likert Tanggapan Responden .....	31
Tabel 3.3	<i>Rule of Thumb</i> Evaluasi <i>Goodness of Fit Model</i> .....	33
Tabel 4.1	Hasil Penyebaran Data.....	34
Tabel 4.2	Karakteristik Responden.....	34
Tabel 4.3	Deskripsi Kepemimpinan Transformasional .....	36
Tabel 4.4	Deskripsi Budaya Kerja.....	37
Tabel 4.5	Deskripsi Kompetensi SDM .....	38
Tabel 4.6	Deskripsi Kinerja SDM .....	40
Tabel 4.7	Evaluasi Loading Factor .....	43
Tabel 4.8	Nilai <i>Cross Loading</i> .....	45
Tabel 4.9	<i>Average Variance Extracted</i> (AVE) .....	46
Tabel 4.10	<i>Fornell Larckel Criterion</i> .....	46
Tabel 4.11	<i>Composite Reliability</i> dan <i>Cronbach Alpha</i> .....	47
Tabel 4.12	Hasil Uji <i>Goodness of Fit Model</i> .....	48
Tabel 4.13	Nilai <i>R-Square</i> .....	49
Tabel 4.14	Nilai <i>F-Square</i> .....	50
Tabel 4.15	Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung ( <i>Path Coeffisien</i> ).....	51
Tabel 4.16	Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung ( <i>Spesific Indirect Effect</i> ).....	53

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual.....	21
Gambar 4.1 Full Model Struktural <i>Partial Least Square (Pra Eliminasi)</i> .....	42
Gambar 4.2 Full Model Struktural <i>Partial Least Square (Pasca Eliminasi)</i> .	43



## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	77
Lampiran 2 Tabulasi Data Penelitian .....	79
Lampiran 3 Analisa Data.....	96



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

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

Salah satu unsur yang sangat penting dalam sebuah organisasi adalah sumber daya manusia, hal ini dapat dipahami karena setiap sumber daya manusia di dalam sebuah organisasi akan menentukan pencapaian tujuan organisasi. Tujuan organisasi tidak akan tercapai secara optimal apabila sumber daya manusia yang ada di dalamnya tidak mampu bekerja sama antara satu dengan yang lainnya. Oleh sebab itu pengelolaan terhadap SDM wajib dilakukan secara maksimal sebagai upaya peningkatan kinerja yang efektif dan efisien (Nduru, 2022).

KPP Madya Semarang merupakan instansi vertikal dari Direktorat Jenderal Pajak yang bernaung di bawah Kementerian Keuangan. Dalam pelaksanaan tugasnya, KPP Madya Semarang diberikan target sesuai dengan fungsi Direktorat Jenderal Pajak. Fungsi tersebut antara lain penerimaan pajak, kepatuhan pelaporan, edukasi dan pelayanan perpajakan, penegakan hukum, pengolahan data, pengelolaan SDM, kinerja organisasi, dan pengelolaan keuangan. Dengan berbagai macam fungsi tersebut, pegawai Kantor Pelayanan Pajak dituntut untuk dapat memenuhi tujuan organisasi sesuai lingkupnya masing - masing sehingga tujuan utama dari berdirinya Kantor Pelayanan Pajak untuk dapat mengumpulkan penerimaan negara agar dapat membiayai pembangunan dan kepentingan negara dapat tercapai secara optimal. Agar tujuan utama tersebut dapat tercapai, maka SDM harus memiliki kinerja yang tinggi (Budiyanto, Indarto & Budiati, 2024).

Kinerja SDM merupakan kapabilitas suatu sumber daya manusia dalam mengerjakan tugas pekerjaannya dan mencapai kesuksesan kerja yang sesuai dengan standar organisasi pada tiap pekerjaan yang diamanatkan kepada setiap pegawai (Ndidi, 2021). SDM yang mampu menuntaskan pekerjaannya selaras dengan target yang ditetapkan organisasi baik itu mutu hasil kerja yang baik, jumlah pekerjaan atau produksi yang dihasilkan tepat atau bahkan melebihi target, ketepatan waktu menuntaskan pekerjaan dan target-target lainnya, adalah SDM yang mempunyai kinerja yang tinggi sehingga ia termasuk kedalam aset berharga bagi organisasi (Muhammad, Kurniawati & Ratih, 2025).

*Fenomena gap* terkait kinerja yang penelitian temukan di KPP Madya Semarang yaitu target dan realisasi penerimaan pajak (2020 – 2024) yang fluktuatif

Tabel 1.1  
Target dan Realisasi Penerimaan Pajak

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

Sumber: (KPP Madya Semarang, 2025).

Tabel di atas menjelaskan bahwa pada tahun 2020 persentase penerimaan pajak sebesar 104,13%. Sedangkan pada tahun 2021 persentase penerimanya menurun menjadi 95,71%. Kemudian pada tahun 2022 persentasenya naik menjadi 106,12% dan kembali turun ditahun 2023 dan 2024 dari 100,95% menjadi 100,19%. Ketidakstabilan ini menuntut SDM KPP Madya Semarang untuk meningkatkan kinerjanya.

Salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah kepemimpinan. Seorang pemimpin yang baik mampu memilih dan menerapkan gaya kepemimpinan apa yang terbaik yang harus diterapkan sehingga ia dapat mengetahui tindakan apa yang sebaiknya dilakukan dan mengerti akan kebutuhan pegawainya, salah satu model gaya kepemimpinan yang bisa diterapkan yaitu kepemimpinan transformasional (Aditya et al., 2024). Kepemimpinan transformasional memberikan dampak jangka panjang pada organisasi, dimana pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional menciptakan lingkungan di mana kreativitas dan kolaborasi dihargai, mendorong SDM untuk terus belajar dan mengembangkan diri mereka dalam menghadapi perubahan zaman (Pratama & Paramadina, 2023). Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan atau dapat meningkatkan kepercayaan dan keyakinan dari bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai (Dharmawan & Qothrunnada, 2022).

Budaya kerja juga dapat mempengaruhi kinerja. Budaya kerja yaitu kumpulan norma dan nilai yang dinilai krusial dan dipatuhi oleh SDM serta mampu menyatukan tujuan, misi, serta kebijakan organisasi (Kustinah, 2024). Budaya kerja yang berlaku di sebuah organisasi merupakan wujud nyata dari aktualisasi budaya organisasi yang merupakan suatu program yang komprehensif dalam melakukan percepatan sebagai upaya pembaharuan kegiatan operasional organisasi secara lebih efektif dan efisien (Ramlah, et al, 2023). Budaya kerja mencerminkan nilai yang menjadi pedoman SDM untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha

penyesuaian integrasi ke dalam organisasi, sehingga SDM mampu memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku (Pradana & Sutoro, 2022). Apabila budaya kerja tersebut berjalan dengan baik maka akan memperoleh kinerja yang baik pula (Kuncoro et al, 2024).

*Research gap* yang terkait pengaruh kepemimpinan transformasional dengan kinerja sumber daya manusia diantaranya yaitu Khoiri, Oktavia, NR (2019), Rinaldy Agastya Yoga, Rosidi, & Mulyono, S. (2023), Syahputra et al (2023) yang menjelaskan bahwa ada pengaruh kepemimpinan transformasional dengan kinerja sumber daya manusia. Akan tetapi pada penelitian lain seperti Nur Azijah, S., Rahmawati, R., Rusliandy, Wahyudin, C., & Anak Lydon, N. (2024) dan penelitian Hayati, P. R., Hidayat, K. S., Arief. (2016) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia.

Demikian halnya dengan budaya kerja terhadap kinerja pegawai memperlihatkan hasil yang tidak konsisten diantaranya Widyanarko & Sukes. (2020) dan Rakhmawan, & Mohamad Ludvi (2016) serta Ali & Abdurahman, (2021) menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sedangkan Adilah, S., Halin, H., & Kurniawan, M. (2023), Faizal, R., Sulaeman, M., & Yulizar, I. (2019), Efrinawati, E., Yusup, Y., Norawati, S., & Supardi, S. (2022) menunjukkan bahwa budaya kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Selain faktor kepemimpinan transformasional dan budaya kerja, kinerja sumber daya manusia juga memerlukan kompetensi sumber daya manusia. Sumber

daya manusia yang didasarkan atas kompetensi akan meningkatkan kemampuan dan membangun karakter SDM yang bersangkutan, hal ini dapat dipahami karena apabila orang-orang yang bekerja dalam organisasi memiliki kompetensi yang tepat sesuai dengan tuntutan pekerjaannya (*the right man on the right place*), maka SDM yang bersangkutan akan memiliki kapasitas kerja yang maksimal, baik dari segi pengetahuan, kemampuan maupun sikap yang mencerminkan kerjanya (Nduru, 2022). Selain itu kompetensi juga menunjukkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh setiap individu yang memampukan mereka untuk melakukan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan meningkatkan standar kualitas profesional dalam pekerjaan mereka (Iswadi, 2020).

Berdasarkan fenomena bisnis terkait kinerja pegawai yang peneliti temukan di KPP Madya Semarang yaitu target dan realisasi penerimaan pajak (2020 – 2024) yang fluktuatif pada tabel 1.1. dan berdasarkan *research gap* maka peneliti menambahkan variabel baru yaitu kompetensi sumberdaya manusia sebagai solusi, sehingga judul penelitian ini adalah Peran Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Melalui Kompetensi Sumber Daya Manusia Sebagai Mediasi.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka penelitian ini dirumuskan sebagai berikut: bagaimana peran kepemimpinan transformasional dan

budaya kerja terhadap kinerja melalui kompetensi sumber daya manusia sebagai mediasi? Adapun pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kompetensi SDM terhadap kinerja SDM KPP Madya Semarang?
2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja SDM KPP Madya Semarang?
3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kompetensi SDM KPP Madya Semarang
4. Bagaimana pengaruh budaya kerja terhadap kinerja SDM KPP Madya Semarang?
5. Bagaimana pengaruh budaya kerja terhadap kompetensi SDM KPP Madya Semarang?
6. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja melalui kompetensi SDM KPP Madya Semarang?
7. Bagaimana pengaruh budaya kerja terhadap kinerja melalui kompetensi SDM KPP Madya Semarang?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan penilitian ini adalah untuk:

1. Menganalisis pengaruh kompetensi SDM terhadap kinerja SDM KPP Madya Semarang

2. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja SDM KPP Madya Semarang
3. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kompetensi SDM KPP Madya Semarang
4. Menganalisis pengaruh budaya kerja terhadap kinerja SDM KPP Madya Semarang
5. Menganalisis pengaruh budaya kerja terhadap kompetensi SDM KPP Madya Semarang
6. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja melalui kompetensi SDM KPP Madya Semarang
7. Menganalisis pengaruh budaya kerja terhadap kinerja melalui kompetensi SDM KPP Madya Semarang

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

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

Penelitian ini dapat memperkaya bahan yang dapat dijadikan rujukan mereka yang terlibat dalam lingkungan bisnis dan organisasi, khususnya dalam mengetahui peran kepemimpinan transformasional dan budaya kerja terhadap peningkatan kinerja melalui kompetensi sumber daya manusia sebagai mediasi. Selain itu penelitian ini dapat dijadikan sebagai pijakan dan referensi pada penelitian-penelitian selanjutnya yang memiliki tema yang sama serta menjadi bahan kajian lebih lanjut

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

Penelitian ini diharapkan menjadi masukan bagi organisasi dalam mengukur kinerja yang komprehensif dan terintegrasi sebagai salah satu upaya peningkatan dengan memperhatikan faktor kompetensi SDM, kepemimpinan transformasional dan budaya kerja.



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

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

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika (Afandi, 2018). Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2019). Kinerja adalah implementasi dari rencana yang telah disusun tersebut. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan sumber daya manusianya akan memengaruhi sikap dan perlakunya dalam menjalankan kinerja (Wibowo, 2020). Kinerja juga diartikan suatu ukuran prestasi atau hasil dalam mengelola dan menjalankan suatu organisasi dimana berhubungan dengan segala hal yang akan atau yang telah dilakukan organisasi tersebut dalam kurun waktu tertentu. (Banne et al, 2023). Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja organisasi adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi(Simanjuntak, 2020).

Dari beberapa pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa Dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan pencapaian hasil kuantitas dan kualitas dari

sumber daya manusia dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan organisasi dalam kurun waktu tertentu.

Pengukuran kinerja diperlukan untuk mengevaluasi kinerja sehingga dapat dilakukan peningkatan kinerja yang dapat meningkatkan produktivitas, pengembangan sumber daya manusia, pemberian kompensasi, program peningkatan produktivitas, program kepegawaian, dan menghindari perlakuan diskriminasi (Simanjuntak, 2020). Mengukur kinerja organisasi didasarkan pada KPI (*Key Performance Indicator*). *Key Performance Indicator* (KPI) adalah serangkaian indikator kunci yang bersifat terukur dan memberikan informasi sejauh mana sasaran strategis yang dibebankan kepada suatu organisasi sudah berhasil dicapai. Unsur-unsur yang terdapat dalam KPI terdiri atas tujuan strategis, indikator kunci yang relevan dengan sasaran strategis tersebut, sasaran yang menjadi tolak ukur dan kerangka waktu atau periode berlakunya KPI tersebut (Soemohadiwidjojo, 2019). Untuk menguji apakah indikator kinerja tersebut cukup sederhana, mudah untuk dipahami, dimonitor serta dikelola sehingga cocok untuk dijadikan KPI, indikator kinerja tersebut harus memenuhi kriteria SMART-C sebagai berikut (Soemohadiwidjojo, 2019):

1. Spesifik: indikator kinerja harus dapat didefinisikan secara spesifik.
2. Terukur: indikator kinerja harus dapat diukur secara objektif, baik yang bersifat secara kuantitatif maupun kualitatif.
3. Realistik atau dapat dicapai: sasaran yang ditetapkan untuk indikator kinerja harus masuk akal dan memungkinkan untuk dicapai.

4. Relevan: indikator kinerja yang dipilih sesuai dengan lingkup bisnis dan proses bisnis organisasi atau individu terkait.
5. Batasan waktu: pencapaian sasaran indikator kinerja memiliki batasan waktu yang jelas.
6. Menantang: sasaran indikator kinerja yang ditetapkan merupakan peningkatan dari pencapaian periode sebelumnya dan menjadi tantangan manajemen untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Menurut Yulianto (2020:9) ada lima indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja SDM, indikator tersebut diantaranya :

1. Kualitas, yaitu kualitas kerja pegawai diukur melalui persepsi pegawai terhadap kualitas/kesempurnaan yang mengambarkan keterampilan dan kemampuan.
2. Kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah, unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan
3. Ketepatan waktu, merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas
4. Efektivitas, merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku)
5. Kemandirian, merupakan kemampuan pegawai dalam menjalankan fungsi kerjanya.

## **2.2. Kompetensi SDM**

Kompetensi adalah pengetahuan dan keahlian yang diperlukan seseorang untuk menyelesaikan tugas-tugasnya (Kurniawan, 2017). Kompetensi ialah kemampuan untuk melakukan atau bekerja sesuai dengan posisinya dalam bidang tertentu (Eksan, 2020). Dalam organisasi, keberadaan manusia mempunyai peranan yang sangat penting bagi organisasi karena keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas pegawai (Bukhari & Pasaribu, 2019). Kompetensi SDM adalah keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas SDM yang ada di dalamnya. Dengan demikian, organisasi tidak hanya berfokus pada kinerja dan produktivitas kerja yang handal melalui pembangunan pegawai berbasis kompetensi (Priansa, 2018).

Berdasarkan berbagai definisi yang telah dinyatakan, dapat disimpulkan bahwa kompetensi SDM adalah sumber daya yang memiliki pengetahuan, perilaku, dan keterampilan yang sejalan untuk melaksanakan tugasnya dan bisa menjadi salah satu penentu suatu keberhasilan di dalam suatu organisasi.

Menurut Hutapea dan Thoha (2018) menyebutkan bahwa komponen kompetensi sumber daya manusia sebagai berikut :

1. Pengetahuan (*Knowledge*)

Pengetahuan adalah sesuatu yang dimiliki oleh setiap individu atau pegawai untuk menjalankan pekerjaanya. Pengetahuan yang dimiliki akan digunakan dalam kegiatan pekerjaan. Dengan pengetahuan yang dimiliki pegawai secara tidak langsung menentukan kinerja. jika pegawai memiliki pengetahuan yang baik akan meningkatkan ke efisiensi perusahaan atau organisasi

2. Keterampilan individu (*Skill*)

Keterampilan Individu merupakan kemampuan yang dimiliki pegawai dalam melaksanakan tugasnya dalam organisasi, bagaimana mereka menyelesaikan pekerjaan bahkan mengimprovisasi apa yang mampu mempercepat dan memaksimalkan pekerjaannya.

### 3. Sikap kerja (*Attitude*)

Sikap merupakan pola tingkah pegawai di dalam melaksanakan tugasnya dengan memperhatikan aturan-aturan yang organisasi terapkan. Apa bila pegawai mampu sportif atas sikapnya terhadap organisasi itu akan mendukung organisasi dalam pencapaiannya.

### 4. Manajemen Diri (*Self Management*)

Manajemen diri adalah kemampuan untuk mengatur dan mengendalikan diri sendiri guna meraih tujuan yang diharapkan, baik dalam konteks pribadi maupun profesional. Hal ini mencakup kemampuan mengelola emosi, pikiran, tindakan, dan kondisi fisik secara optimal agar hasil yang dicapai menjadi efektif dan efisien.

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Cholisshofi & Bahiroh (2022) membuktikan bahwa Kompetensi Sumber Daya Manusia memiliki pengaruh positif bermakna pada Kinerja SDM. Penelitian Nopriadi, Idris & Asri (2024) membuktikan bahwa Kompetensi Sumber Daya Manusia memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya pegawai yang memiliki kompetensi yang tinggi, yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang relevan dengan pekerjaan mereka, cenderung memiliki kinerja yang lebih baik.

SDM adalah faktor yang sangat penting dan berpengaruh dalam menjalankan suatu usaha. Menurut Sudiarti & Juliarsa (2020), yang dimaksud dengan Kompetensi SDM adalah kemampuan yang dimiliki oleh tiap individu yang berkaitan dengan pengetahuan, keterampilan dan karakteristik kepribadian yang berpengaruh langsung terhadap kinerja agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Investasi dalam pengembangan kompetensi SDM merupakan langkah strategis yang penting untuk meningkatkan kinerja organisasi. Dengan memiliki pegawai yang kompeten, organisasi dapat mencapai tujuan mereka dengan lebih efektif dan efisien, serta mampu bersaing di pasar yang kompetitif. Berdasarkan hal tersebut, maka hipotesis yang peneliti ajukan yaitu :

$H_1$  : kompetensi SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM

### **2.3. Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan Transformasional adalah suatu model kepemimpinan untuk meningkatkan sumberdaya manusia dengan dan hubungan efek pemimpin terhadap bawahan dapat diukur, dengan indikator adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin, berusaha untuk memotivasi pengikut untuk melakukan sesuatu yang lebih demi tercapainya kinerja (Bass & Avolio, 2021). Kepemimpinan transformasional adalah tipe kepemimpinan yang memandu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas (Rivai, 2020). Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang dimaksudkan oleh pemimpin sebagai proses untuk mengubah dan mentransformasikan individu agar mau

berubah dan meningkatkan dirinya, yang didalamnya melibatkan motif dan pemenuhan kebutuhan serta penghargaan terhadap para bawahan (Purnomo & Saragih, 2019). Kepemimpinan transformasional adalah sikap para pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan yang berkemampuan untuk memiliki pengaruh secara mendalam dan luar biasa terhadap para pengikutnya (Robbins & Judge, 2018).

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan sikap dari pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya dan mampu membuat bawahannya mengikuti perintahnya dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas sebagai proses untuk mengubah dan mentransformasikan diri mereka melampaui kepentingan mereka sendiri.

Menurut Robbins dan Judge (2018), ada beberapa indikator kepemimpinan transformasional, yakni :

1. *Idealized influence*, pemimpin harus menjadi contoh yang baik, yang dapat diikuti oleh pegawainya, sehingga akan menghasilkan rasa hormat dan percaya kepada pemimpin tersebut.
2. *Inspirational motivation*, pemimpin harus bisa memberikan motivasi, dan target yang jelas untuk dicapai oleh pegawai.
3. *Intellectual simulation*, pemimpin harus mampu merangsang pegawai untuk memunculkan ide-ide dan gagasan-gagasan baru, pemimpin juga harus membiarkan pegawainya menjadi problem solver dan memberikan inovasi-inovasi baru dibawah bimbingannya.

4. *Individualized consideration*, pemimpin harus memberikan perhatian, mendengarkan keluhan, dan mengerti kebutuhan pegawai. Seluruh dimensi tersebut jika dilaksanakan dengan baik maka akan membantu dalam memaksimalkan peran pemimpin dalam organisasi.

Hasil Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Fadilah, Edward & Wilian (2023) membuktikan bahwa Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja SDM. Penelitian Sholihah (2020) menyatakan kepemimpinan transformasional memiliki Pengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Bila gaya kepemimpinan semakin baik, maka akan semakin meningkatkan kinerja SDM.

Kepemimpinan transformasional merupakan jenis kepemimpinan yang mampu menginisiasi perubahan yang fundamental dengan memperhatikan nilai-nilai agama, sistem, dan budaya, dengan tujuan menggalang inovasi serta kreativitas dari para pengikutnya untuk mencapai visi yang telah ditetapkan (Iqbal, 2021). Bass, seperti yang dikutip dalam Suriagiri, menggambarkan kepemimpinan transformasional sebagai kondisi di mana para pengikut mempercayai, mengagumi, setia, dan menghormati pemimpin mereka, serta termotivasi untuk memberikan kontribusi yang lebih dari yang diharapkan (Suriagiri, 2020). Dengan memotivasi dan mengembangkan SDM secara efektif, kepemimpinan transformasional dapat menghasilkan peningkatan kinerja secara keseluruhan dalam satuan pendidikan. Pegawai yang merasa didukung dan diarahkan dengan baik cenderung bekerja lebih efisien dan efektif. Berdasarkan hal tersebut, maka hipotesis yang peneliti ajukan yaitu :

$H_2$  : kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

Pemimpin transformasional mampu memotivasi, menginspirasi, dan memberdayakan pegawai untuk mengembangkan kompetensi mereka, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Kuncoro, Situngkir & Yacob (2021) membuktikan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kompetensi pegawai. Penelitian lain oleh Setiyadi, Musyaiyadah & Hutagalung (2023) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kompetensi profesional guru. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik Kepemimpinan Transformasional yang ditunjukkan oleh pemimpin maka akan semakin tinggi pula Kompetensi SDM. Berdasarkan hal tersebut, maka hipotesis yang peneliti ajukan yaitu :

$H_3$  : kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi SDM

$H_6$  : kepemimpinan transformasional yang dimediasi kompetensi SDM akan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

## 2.4. Budaya Kerja

Budaya Kerja adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, pelanggaran terhadap kebiasaan ini memang tidak ada sangsi tegas, namun dari pelaku organisasi secara moral telah

menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan (Nawawi, 2018). budaya kerja sebagai kelompok pikiran dasar atau program mental yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerjasama manusia yang diiliki oleh suatu golongan masyarakat (Ndraha, 2019). Budaya kerja merupakan suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai “kerja” atau “bekerja” (Triguno, 2021).

Berdasarkan berbagai definisi yang telah dinyatakan, dapat disimpulkan bahwa budaya kerja adalah kebiasaan yang didasari oleh pandangan hidup, nilai-nilai yang menjadi sifat, dan menjadi kekuatan pendorong organisasi dalam mencapai tujuan. Budaya kerja yang kuat akan menciptakan suasana kerja yang kondusif sehingga produktivitas akan tertingkatkan.

Menurut Ndraha (2019) menyatakan bahwa indikator budaya kerja sebagai berikut:

## 1. Kebiasaan

Kebiasaan-kebiasaan biasanya dapat dilihat dari cara pembentukan perilaku berorganisasi pegawai, yaitu perilaku berdasarkan kesadaran akan hak dan kewajiban, kebebasan atau kewenangan dan tanggungjawab baik pribadi maupun kelompok di dalam ruang lingkup lingkungan pekerjaan.

## 2. Peraturan

Untuk memberikan ketertiban dan kenyamanan dalam melaksanakan tugas pekerjaan pegawai, maka dibutuhkan adanya peraturan karena peraturan merupakan bentuk ketegasan dan bagian terpenting untuk mewujudkan pegawai disiplin dalam mematuhi segala bentuk peraturan-peraturan yang berlaku

### 3. Nilai-nilai

Nilai merupakan penghayatan seseorang mengenai apa yang lebih penting atau kurang penting, apa yang lebih baik atau kurang baik, dan apa yang lebih benar atau kurang benar. Untuk dapat berperan nilai harus menampakkan diri melalui media atau encoder tertentu.

Penelitian ini didukung penelitian yang dilakukan oleh Rachman, Ridwan & Avianti (2024) membuktikan bahwa budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia. Penelitian lain oleh Tarwijo (2020) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. jika sebuah organisasi memiliki budaya yang menghargai kerja keras, memberikan penghargaan atas kinerja yang baik, dan menyediakan peluang pengembangan diri, maka pegawai akan lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik dan mencapai hasil yang optimal.

Budaya kerja adalah suatu sistem makna yang terkait dengan kerja, pekerjaan, interaksi kerja, yang disepakati bersama, dan digunakan dalam kehidupan kerja sehari-hari (Hartanto, 2019). Budaya kerja adalah nilai-nilai dan semangat yang mendasari cara mengelola perusahaan dan mengorganisasikan perusahaan ataupun anggota didalamnya (Mangkunegara, 2019). Budaya kerja

yang baik dapat memotivasi pegawai untuk bekerja lebih baik. Ketika pegawai merasa dihargai, didukung, dan memiliki tujuan yang jelas, mereka cenderung lebih termotivasi untuk mencapai target dan memberikan hasil terbaik. Kinerja pegawai itu sendiri dapat dipengaruhi oleh faktor Budaya kerja, dan oleh karena itu besar kecilnya kinerja pegawai yang ada pada individu maupun kelompok tergantung pada efisien dan efektifnya budaya kerja tersebut, sehingga semakin baik budaya kerja yang dilakukan maka kinerja pegawai akan meningkat. Berdasarkan hal tersebut, maka hipotesis yang peneliti ajukan yaitu :

H<sub>4</sub> : budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM

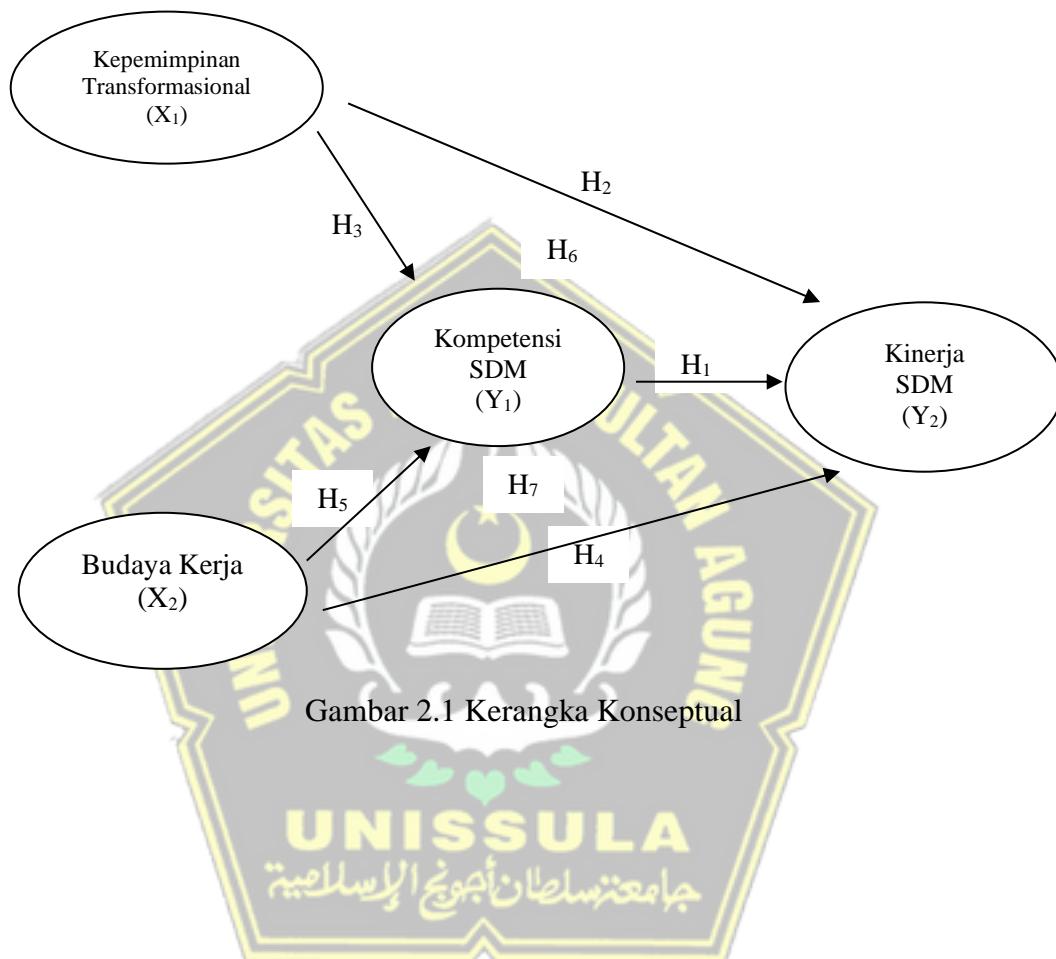
Penelitian ini didukung penelitian yang dilakukan oleh Penelitian yang dilakukan oleh Pratami (2024) membuktikan bahwa budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kompetensi pegawai. Artinya budaya kerja yang positif dan mendukung dapat menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pengembangan kompetensi SDM. Sebaliknya, budaya organisasi yang negatif dapat menghambat pertumbuhan dan pengembangan kompetensi. Berdasarkan hal tersebut, maka hipotesis yang peneliti ajukan yaitu :

H<sub>5</sub> : Semakin tinggi budaya kerja maka kompetensi SDM semakin tinggi

H<sub>7</sub> : Semakin tinggi budaya kerja maka kinerja SDM yang dimediasi kompetensi SDM semakin tinggi

## 2.5. Kerangka Konseptual

Untuk mengetahui masalah yang akan dibahas, perlu adanya kerangka konseptual untuk menemukan dan mengembangkan dalam menguji kebenaran suatu penelitian. Kerangka konseptual digambarkan sebagai berikut:



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

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

Pada penelitian ini, semua hasil penelitian di sajikan dalam bentuk angka kemudian hasil tersebut akan dianalisis menggunakan statistik. Sehingga pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah penelitian yang menitikberatkan pada pengukuran dan analisis hubungan sebab-akibat antara bermacam macam variabel, bukan prosesnya, penyelidikan dipandang berada dalam kerangka bebas nilai (Hardayani dkk, 2020).

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah ditetapkan, maka jenis penelitian ini adalah penelitian eksplanatori (*explanatory research*) yaitu penelitian yang membuktikan adanya sebab akibat dan hubungan yang mempengaruhi atau di pengaruhi dari dua atau lebih variabel yang diteliti (Umar, 2019). Tujuan dari *explanatory research* untuk menguji hipotesis-hipotesis dan menguji pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen yaitu pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya kerja terhadap kinerja melalui kompetensi sumber daya manusia sebagai mediasi pada KPP Madya Semarang.

#### **3.2. Waktu dan Tempat Penelitian**

Penelitian ini akan dilakukan di KPP madya Semarang. Adapun pemilihan lokasi tersebut dengan alasan adanya relevansi masalah yang akan diteliti di instansi tersebut. Pelaksanaan penelitian ini akan dilakukan pada bulan Mei – Juni 2025.

### **3.3. Populasi dan Sampel Penelitian**

#### **3.3.1. Populasi**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi bukan sekedar jumlah yang ada pada suatu obyek atau subyek, melainkan juga sifat atau karakteristik yang dimiliki oleh suatu obyek atau subyek tersebut (Sugiyono, 2019). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai KPP Madya Semarang tahun 2025 berjumlah 118 orang.

#### **3.3.2. Sampel**

Sampel adalah sebagian dari populasi atau keterwakilan dari keseluruhan populasi yang akan diteliti. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Arikunto, 2018).

Penelitian ini menggunakan model pedoman jumlah sampel menurut Slovin yaitu besar kecilnya jumlah sampel ditentukan dari tingkat kesalahan yang dikehendaki

$$\text{Rumus Slovin : } n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Berdasarkan jumlah populasi  $N = 118$  orang dengan tingkat kesalahan pengambilan sampel sebesar  $e = 5\%$  maka jumlah sampel minimal dalam penelitian ini adalah 91 orang. Untuk mengantisipasi kuesioner yang tidak kembali, peneliti memberikan kuesioner kepada seluruh pegawai di KPP Madya Semarang.

### **3.4. Definisi Operasional Variabel**

Definisi operasional variabel merupakan batasan ruang lingkup yang diteliti agar batasan operasional variabel jelas. Definisi operasional variabel dalam

penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
1	Kinerja SDM	pencapaian hasil kuantitas dan kualitas dari sumber daya manusia dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan organisasi dalam kurun waktu tertentu (Yulianto,2019)	1. Kualitas, 2. Kuantitas, 3. Ketepatan waktu 4. Efektivitas, 5. Kemandirian	Skala likert 1 – 5
2	Kompetensi SDM	sumber daya yang memiliki pengetahuan, perilaku, dan keterampilan yang sejalan untuk melaksanakan tugasnya dan bisa menjadi salah satu penentu suatu keberhasilan didalam suatu organisasi	1. Pengetahuan ( <i>knowledge</i> ) 2. Keterampilan individu ( <i>Skill</i> ) 3. Sikap kerja ( <i>Attitude</i> ) 4. Manajemen Diri (Hutapea & Thoha, 2018)	Skala likert 1 - 5
3	Kepemimpinan transformasional	sikap dari pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya dan mampu membuat bawahannya mengikuti perintahnya dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas sebagai proses untuk mengubah dan mentransformasikan diri mereka melampaui kepentingan mereka sendiri	1. <i>Idealized influence</i> 2. <i>Inspirational motivation</i> 3. <i>Intellectual simulation</i> 4. <i>Individualized consideration</i> (Robbins & Judge, 2018)	Skala likert 1 – 5
4	Budaya kerja	kebiasaan yang didasari oleh pandangan hidup, nilai-nilai yang menjadi sifat, dan menjadi kekuatan pendorong organisasi dalam mencapai tujuan	1. Kebiasaan 2. Peraturan 3. Nilai-nilai 4. Etika	Skala likert 1 – 5

### 3.5. Teknik Pengumpulan Data

#### 3.5.1. Jenis Data

Dalam penelitian ini, jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif.

Menurut Kuncoro (2021), data kuantitatif adalah data yang dapat diukur dan dihitung secara langsung, mengenai informasi atau penjelasan dalam bentuk angka atau statistik.

#### 3.5.2. Sumber Data

Dalam pengumpulan sumber data, peneliti melakukan pengumpulan sumber data dalam wujud data primer dan data sekunder.

### 1. Data Primer

Data Primer ialah jenis dan sumber data penelitian yang di peroleh secara langsung dari sumber pertama (tidak melalui perantara), baik individu maupun kelompok. Jadi data yang di dapatkan secara langsung. Data primer secara khusus di lakukan untuk menjawab pertanyaan penelitian. Peneliti mengumpulkan data primer dengan metode survey dengan memberikan kuesioner kepada responden melalui *google form atau Microsoft form*.

### 2. Data Sekunder

Data Sekunder merupakan sumber data suatu penelitian yang di peroleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (di peroleh atau dicatat oleh pihak lain). Data sekunder itu berupa bukti,catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip atau data dokumenter. Penulis mendapatkan data sekunder ini dengan cara melakukan permohonan ijin yang bertujuan untuk meminjam bukti-bukti seperti jumlah pegawai, komplain pelanggan, dsb. selain itu pada penelitian ini, data sekunder yang digunakan penulis diperoleh dari penelitian terdahulu, seperti buku, jurnal, artikel dan sejenisnya.

#### **3.5.3. Cara Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data penelitian dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data dimana partisipan/responden mengisi pertanyaan atau pernyataan kemudian setelah diisi dengan lengkap mengembalikan kepada peneliti. Dalam penelitian kuesioner

disebarkan bersifat tertutup dimana setiap pernyataan sudah sediakan alternatif jawaban yang dianggap sesuai dengan apa yang mereka rasakan (Sugiyono, 2019). Skala pengukuran yang digunakan adalah skala likert. Skala likert adalah skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang terkait suatu objek atau fenomena tertentu (Siregar, 2016). Berikut skala likert yang ditetapkan penulis untuk tanggapan kuesioner.

**Tabel 3.2**  
**Skala Likert Tanggapan Responden**

Jawaban	Skor
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Ragu-ragu (RR)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: (Siregar, 2016)

### **3.6. Analisis Data**

#### **3.6.1. Statistik Deskriptif**

Deskripsi variabel digunakan untuk menggambarkan bagaimana responden menjawab pertanyaan terkait dengan variable kepemimpinan transformasional, b udaya kerja, kompetensi SDM dan Kinerja SDM. Penilaian ini menggunakan analisis indeks untuk mengevaluasi kecenderungan jawaban responden terhadap masing-masing variabel. Rumus yang digunakan untuk menghitung nilai indeks adalah sebagai berikut:

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

Keterangan (Ferdinan, 2019):

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 variabel, maka didasarkan pada nilai skor rata-rata (indeks) yang dikategorikan ke dalam rentang skor berdasarkan perhitungan three box method (Ferdinan, 2019).

$$\begin{aligned}
 \text{Batas atas} &: \frac{(\%F*5)}{5} = \frac{(100*5)}{5} = 100 \\
 \text{Batas bawah} &: \frac{(\%F*1)}{5} = \frac{(100*1)}{5} = 20 \\
 \text{Rentang} &: 100 - 20 = 80 \\
 \text{Interval} &: 80/3 = 26,7
 \end{aligned}$$

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

Rendah : 20 – 46,7

Sedang : 46,8 – 73,5

Tinggi : 73,6 – 100.

### 3.6.2. Partial Least Square (PLS)

Analisis data dilakukan dengan metode *Partial Least Square* (PLS) menggunakan software SmartPLS versi 4. PLS adalah salah satu metode penyelesaian *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dalam hal ini lebih baik dibandingkan dengan teknik-teknik SEM lainnya. SEM memiliki tingkat

fleksibilitas yang lebih tinggi pada penelitian yang menghubungkan antara teori dan data, serta mampu melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten sehingga sering digunakan oleh peneliti yang berfokus pada ilmu sosial. *Partial Least Square* (PLS) merupakan metode analisis yang cukup kuat karena tidak didasarkan pada banyak asumsi (Abdillah, 2019). Data juga tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama), sampel tidak harus besar (Ghozali & Latan, 2015).

*Partial Least Square* (PLS) selain dapat mengkonfirmasi teori, juga dapat menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antar variabel laten, sehingga dalam penelitian yang berbasis hipotesis, PLS lebih cocok untuk menganalisis data (Abdillah, 2019). *Partial Least Square* (PLS) juga dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten. *Partial Least Square* (PLS) dapat sekaligus menganalisis konsep yang dibentuk dengan indikator refleksif dan formatif. Hal ini tidak dapat dilakukan oleh SEM yang berbasis kovarian karena akan menjadi *unidentified* model (Abdillah, 2019). Pemilihan metode *Partial Least Square* (PLS) didasarkan pada pertimbangan bahwa dalam penelitian ini terdapat 3 variabel laten (kepemimpinan transformasional, budaya kerja dan kompetensi SDM) yang dibentuk dengan indikator *refleksif* dan variabel diukur dengan pendekatan *refleksif second order factor*. Model refleksif mengasumsikan bahwa konstruk atau variabel laten mempengaruhi indikator, dimana arah hubungan kausalitas dari konstruk ke indikator atau manifest, sehingga diperlukan konfirmasi atas hubungan antar variabel laten (Abdillah, 2019).

### 3.6.3 Model Pengukuran (*Outer Model*)

#### 1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menilai sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan kuesioner tersebut mampu mengungkapkan suatu yang diukur oleh kuesioner tersebut. Pengujian validitas diterapkan terhadap seluruh item pertanyaan yang ada pada setiap variabel. Terdapat beberapa tahap pengujian yang akan dilakukan melalui uji *convergent validity*, *average variance extracted (AVE)*, dan *discriminant validity*.

##### a. *Convergent Validity*

Pengukuran konvergensi ini menunjukkan apakah setiap item pertanyaan mengukur kesamaan dimensi variabel tersebut. Oleh karena itu hanya item pertanyaan yang mempunyai tingkat signifikansi yang tinggi, yaitu lebih besar dari dua kali standar error dalam pengukuran item pertanyaan variabel penelitian. Validitas konvergen dapat terpenuhi pada saat setiap variabel memiliki nilai AVE diatas 0.5, dengan nilai *loading* untuk setiap item juga memiliki nilai lebih dari 0.5 (Abdillah, 2019).

##### b. *Average Variance Extracted (AVE)*

Uji validitas ini adalah dengan menilai validitas dari item pertanyaan dengan melihat nilai *average variance extracted (AVE)*. AVE merupakan persentase ratarata nilai variance extracted (AVE) antar item pertanyaan atau indikator suatu variabel yang merupakan ringkasan convergent indicator. Untuk persyaratan yang baik, jika AVE masing-masing item pertanyaan nilainya lebih besar dari 0.5 (Ghozali, 2017).

### c. *Discriminant Validity*

Uji validitas ini menjelaskan apakah dua variabel cukup berbeda satu sama lain. Uji validitas diskriminan dapat terpenuhi apabila nilai korelasi variabel ke variabel itu sendiri lebih besar jika dibandingkan dengan nilai korelasi seluruh variabel lainnya. Selain itu cara lain untuk memenuhi uji validitas diskriminan dapat dilihat pada nilai cross loading, apabila nilai *cross loading* setiap item pernyataan variabel ke variabel itu sendiri lebih besar dari nilai korelasi item pernyataan ke variabel lainnya (Ghozali, 2017).

## 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur variabel laten (Ghozali, 2021). Mengukur reliabilitas dalam SEM-PLS menggunakan software SmartPLS 4.0 dapat dilakukan dengan melihat:

### a. *Composite Reliability*

*Composite reliability* digunakan untuk mengukur reliabilitas konstruk. *Composite reliability* dilakukan dengan melihat *view latent variable coefficients*. Berdasarkan output ini, maka kriteria dilihat dari dua hal yaitu composite reliability dan *cronbach's alpha*. Keduanya harus bernilai  $\geq 0.70$  sebagai syarat reliabilitas. Apabila suatu konstruk telah memenuhi dua kriteria tersebut maka dapat dikatakan bahwa konstruk reliabel (Ghozali, 2017).

### b. *Cronbach's Alpha*

*Cronbach's α (alpha)* adalah teknik statistika yang digunakan untuk mengukur konsistensi internal dalam uji reliabilitas instrumen atau data

psikometrik. *Cronbach's Alpha* digunakan untuk diagnosis konsistensi dari seluruh skala dengan melihat koefisien reliabilitas. Nilai *Cronbach's Alpha* > 0.60 Apabila konstruk telah memenuhi dua kriteria tersebut maka dapat diaktakan bahwa konstruk reliabel atau memiliki konsistensi dalam instrumen penelitian (Ghozali, 2017).

### **3.6.4 Model Struktural (*Inner Model*)**

Model struktural atau inner model menunjukkan hubungan atau kekuatan estimasi antar variabel laten atau konstruk berdasarkan pada *substantive theory*.

#### **1. *R-Square***

Koefisien determinasi (*R-Square*) yaitu untuk mengukur seberapa baik model dapat memprediksi keakuratan. Perubahan nilai *R-Square* dapat digunakan untuk menjelaskan hubungan terlepas dari apakah variabel laten eksogen tertentu memiliki dampak yang signifikan terhadap variabel laten endogen. Dalam menilai model struktural terlebih dahulu menilai *R-Square* untuk setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural. Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai *R-square* yang merupakan uji *goodness-fit* model. Perubahan nilai *R-Square* dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang substantive. Nilai R-Square 0,75, 0,50 dan 0,25 dapat disimpulkan bahwa model kuat, moderate dan lemah (Ghozali & Latan, 2015).

#### **2. *F-Square***

*F-Square* adalah pengukuran yang digunakan untuk mengevaluasi pengaruh relatif variabel eksogen (mempengaruhi) terhadap variabel endogen (terpengaruh). Nilai *F-Square* atau *effect size* juga dapat digunakan untuk mengevaluasi model

struktural. Besar pengaruh relative dari variabel laten independen terhadap variabel laten dependen (Ghozali, 2017):

- a. Nilai  $(f^2) = 0,02$  mengidentifikasi bahwa pengaruh variabel laten independent terhadap variabel laten dependen lemah atau kecil
  - b. Nilai  $(f^2) = 0,15$  mengidentifikasi bahwa pengaruh variabel laten independent terhadap variabel laten dependen sedang
  - c. Nilai  $(f^2) = 0,35$  mengidentifikasi bahwa pengaruh variabel latent independent terhadap variabel latent dependen baik atau besar.
3. *Goodness of Fit Model*

Pada penilaian model structural dalam analisis PLS-SEM dapat diuji dengan *goodness of fit* (GOF). Pada pengujian ini digunakan untuk menguji kecocokan model atau menilai kelayakan model pada penelitian, apakah data yang diolah telah memenuhi asumsi model persamaan struktural. Dalam analisis PLS-SEM ada lima statistic uji kesesuaian model yaitu *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR), *Unweighted Least Square Discrepancy* ( $d_{ULS}$ ), *Geodesic Discrepancy* ( $d_G$ ), *Chi-Square* dan *Normed Fit Index* (NFI). Berikut merupakan ketentuan dalam pengujian *goodness of fit model*.

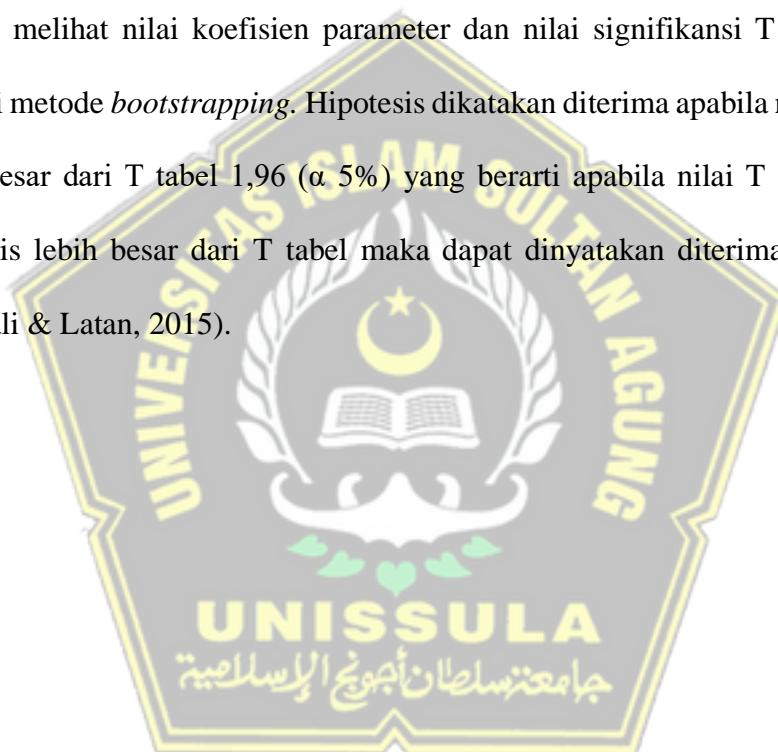
Tabel 3.3  
*Rule of Thumb* Evaluasi *Goodness of Fit Model*

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

Sumber: (Ghozali & Latan, 2015)

#### 4. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis menggunakan analisis *full model structural equation modeling* (SEM) dengan smartPLS. Dalam full model *structural equation modeling* selain mengkonfirmasi teori, juga menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antara variabel laten (Ghozali, 2017). Untuk melihat signifikansi pengaruh antar variabel dengan melihat nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi T statistik yaitu melalui metode *bootstrapping*. Hipotesis dikatakan diterima apabila nilai T statistik lebih besar dari T tabel 1,96 ( $\alpha = 5\%$ ) yang berarti apabila nilai T statistik setiap hipotesis lebih besar dari T tabel maka dapat dinyatakan diterima atau terbukti (Ghozali & Latan, 2015).



## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Deskripsi Pengumpulan Data**

Subjek dari penelitian ini adalah pegawai KPP Madya Semarang. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner menggunakan bantuan *google form* yang disebarluaskan secara online melalui nomor whatsapp. Hasil penyebarluasan kuesioner dalam penelitian ini ditunjukkan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.1  
Hasil Penyebarluasan Data

Keterangan	Jumlah
Kuesioner yang disebar	118
Kuesioner yang kembali	93
Kuesioner yang dapat diolah	93

Berdasarkan hasil penyebarluasan data diperoleh data sebanyak 93 responden. Jumlah ini telah memenuhi jumlah sampel minimal dalam penelitian ini yaitu 91 responden.

#### **4.2. Deskripsi Karakteristik Responden**

Tabel 4.2. Karakteristik Responden

Karakteristik	Frekuensi	Persentase
<b>Jenis Kelamin:</b>		
Laki-laki	68	73,1%
Perempuan	25	26,9%
<b>Total</b>	<b>93</b>	<b>100%</b>
<b>Umur:</b>		
20 – 30 tahun	14	15,1%
31 – 40 tahun	42	45,2%
41 – 50 tahun	26	28,0%
> 50 tahun	11	11,8%
<b>Total</b>	<b>93</b>	<b>100%</b>
<b>Pendidikan:</b>		
Diploma I – Diploma III	15	16,1%

Karakteristik	Frekuensi	Persentase
Diploma IV/Sarjana (S1)	48	51,6%
Pascasarjana (S2)	30	32,3%
<b>Total</b>	<b>93</b>	<b>100%</b>
<b>Lama Bekerja:</b>		
>5 – 10 tahun	18	19,4%
11 – 15 tahun	19	20,4%
16 – 20 tahun	24	25,8%
21 – 30 tahun	28	30,1%
>30 tahun	4	4,3%
<b>Total</b>	<b>93</b>	<b>100%</b>

Berdasarkan tabel 4.2 menunjukkan bahwa sebanyak 73,1% pegawai KPP Madya Semarang merupakan laki-laki, ini menjelaskan bahwa dominasi laki-laki terhadap dunia kerja sangat tinggi mengingat tanggung jawabnya sebagai kepala keluarga. Karakteristik umur menunjukkan sebanyak 45,2% pegawai KPP Madya Semarang berumur 31 – 40 tahun, umur ini merupakan umur dewasa dan produktif. Karakteristik pendidikan memunjukkan bahwa paling banyak dengan pendidikan Diploma IV/Sarjana (S1) dengan persentase 51,6%, ini menjelaskan bahwa sebagian besar pegawai KPP Madya Semarang memiliki pendidikan yang tinggi. Karakteristik lama bekerja memperlihatkan bahwa sebanyak 30,1% pegawai KPP Madya Semarang telah bekerja selama 21 – 30 tahun, ini menjelaskan bahwa responden telah lama bekerja di KPP Madya Semarang.

### 4.3. Deskripsi Variabel

Deskripsi variabel dimaksudkan untuk menerjemahkan tanggapan responden berdasarkan hasil yang telah diperoleh dari jawaban 93 pegawai KPP Madya Semarang terhadap indikator pengukur tiap variabel (kepemimpinan transformasional, budaya kerja, kompetensi dan kinerja SDM) apakah berada pada kategori sedang, rendah atau tinggi.

## 1. Kepemimpinan Transformasional

Tabel 4.3 Dekripsi Kepemimpinan Transformasional

Pernyataan	STS (1)		TS (2)		KS (3)		S (4)		SS (5)		Nilai Indeks (Kategori)
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Atasan saya menjadi panutan dalam perilaku dan nilai-nilainya					3	3,2	39	41,9	51	54,8	90,24 (Tinggi)
Atasan saya mampu menginspirasi dan memotivasi tim untuk mencapai tujuan bersama					2	2,2	46	49,5	45	48,4	89,32 (Tinggi)
Atasan saya memberikan semangat positif dalam bekerja.					3	3,2	43	46,2	47	50,5	89,38 (Tinggi)
Atasan saya mendorong bawahan untuk berpikir kreatif dan inovatif.					5	5,4	40	43	48	51,6	89,24 (Tinggi)
Atasan saya terbuka terhadap ide atau masukan baru dari bawahannya.					1	1,1	42	45,2	50	53,8	90,62 (Tinggi)
Atasan saya memperhatikan kebutuhan pengembangan setiap anggota tim.					4	4,3	50	53,8	39	41,9	87,52 (Tinggi)
Atasan saya memberikan dukungan personal kepada setiap bawahannya.					3	3,2	50	53,8	40	43	87,96 (Tinggi)
<b>Rata-rata</b>											<b>89,18 Tinggi</b>

Berdasarkan tabel 4.3, menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai kepemimpinan transformasional memiliki nilai indeks rata-rata 89,18 yang menandakan bahwa KPP Madya Semarang memiliki kepemimpinan

transformasional yang tinggi. Tanggapan responden terkait *intellectual stimulation* menjadi indikator tertinggi dengan nilai indeks sebesar 90,62 (tinggi). Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan KPP Madya Semarang terbuka terhadap ide atau masukan baru dari bawahannya. Kemudian tanggapan mengenai *individualized consideration* memperoleh nilai indeks 87,52 menjadi indikator terendah dalam variabel ini, tetapi masih masuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan KPP Madya Semarang memperhatikan kebutuhan pengembangan setiap anggota tim.

## 2. Budaya Kerja

Tabel 4.4 Dekripsi Budaya Kerja

Pernyataan	STS (1)		TS (2)		KS (3)		S (4)		SS (5)		Nilai Indeks (Kategori)
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Saya terbiasa bekerja tepat waktu dan konsisten			1	1,1	2	2,2	38	40,9	52	55,9	90,38 (Tinggi)
Saya mematuhi semua peraturan yang berlaku di tempat kerja			1	1,1	3	3,2	38	40,9	51	54,8	89,88 (Tinggi)
Saya melaksanakan pekerjaan sesuai prosedur yang telah ditetapkan.					3	3,2	34	36,6	56	60,2	91,40 (Tinggi)
Saya menjunjung tinggi nilai tanggung jawab dan profesionalisme dalam bekerja					1	1,1	26	28	66	71	94,06 (Tinggi)
Saya menjaga etika dan sopan santun dalam berinteraksi di lingkungan kerja.					1	1,1	25	26,9	67	72	94,18 (Tinggi)
Saya menghindari perilaku yang					5	5,4	23	24,7	65	69,9	92,90 (Tinggi)

Pernyataan	STS (1)		TS (2)		KS (3)		S (4)		SS (5)		Nilai Indeks (Kategori)
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
dapat merugikan organisasi.											
<b>Rata-rata</b>										92,13 Tinggi	

Berdasarkan tabel 4.4, menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai budaya kerja memiliki nilai indeks rata-rata 92,13 yang menandakan bahwa KPP Madya Semarang memiliki budaya kerja yang tinggi. Tanggapan responden terkait etika menjadi indikator tertinggi dengan nilai indeks sebesar 94,18 (tinggi). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai KPP Madya Semarang dapat menjaga etika dan sopan santun dalam berinteraksi di lingkungan kerja. Kemudian tanggapan mengenai peraturan memperoleh nilai indeks 89,88 menjadi indikator terendah dalam variabel ini, tetapi masih masuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai KPP Madya Semarang dapat mematuhi semua peraturan yang berlaku di tempat kerja.

### 3. Kompetensi SDM

Tabel 4.5 Dekripsi Kompetensi SDM

Pernyataan	STS (1)		TS (2)		KS (3)		S (4)		SS (5)		Nilai Indeks (Kategori)
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Saya memahami dengan baik tugas dan tanggung jawab saya.					1	1,1	40	43	52	55,9	90,96 (Tinggi)
Saya memiliki pengetahuan yang sesuai dengan bidang pekerjaan saya.					4	4,3	47	50,5	42	45,2	88,18 (Tinggi)
Saya mampu menggunakan alat atau teknologi yang					1	1,1	46	49,5	46	49,5	89,76 (Tinggi)

Pernyataan	STS (1)		TS (2)		KS (3)		S (4)		SS (5)		Nilai Indeks (Kategori)
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
dibutuhkan dalam pekerjaan.											
Saya menyelesaikan tugas dengan keterampilan yang efektif.					1	1,1	49	52,7	43	46,2	89,02 (Tinggi)
Saya memiliki sikap positif terhadap pekerjaan saya.					1	1,1	44	47,3	48	51,6	90,10 (Tinggi)
Saya menunjukkan semangat kerja yang tinggi setiap hari.					5	5,4	48	51,6	40	43	87,52 (Tinggi)
Saya mampu mengelola emosi dan stres dalam pekerjaan.	3	3,2	5	5,4	43	46,2	42	45,2			86,68 (Tinggi)
Saya dapat mengatur waktu dan tanggung jawab pribadi dengan baik.					5	5,4	43	46,2	45	48,4	88,60 (Tinggi)
Rata-rata											88,85 Tinggi

Berdasarkan tabel 4.5, menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai kompetensi SDM memiliki nilai indeks rata-rata 88,85 yang menandakan bahwa KPP Madya Semarang memiliki kompetensi SDM yang tinggi. Tanggapan responden terkait pengetahuan menjadi indikator tertinggi dengan nilai indeks sebesar 90,96 (tinggi). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai KPP Madya Semarang memahami dengan baik tugas dan tanggung jawabnya. Kemudian tanggapan mengenai manajemen diri memperoleh nilai indeks 86,68 menjadi indikator terendah dalam variabel ini, tetapi masih masuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai KPP Madya Semarang masih mampu mengelola emosi dan stres dalam pekerjaan.

#### 4. Kinerja SDM

Tabel 4.6 Dekripsi Kinerja SDM

Pernyataan	STS (1)		TS (2)		KS (3)		S (4)		SS (5)		Nilai Indeks (Kategori)
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Saya selalu menghasilkan pekerjaan dengan kualitas yang baik.			1	1,1	2	2,2	56	60,2	34	36,6	86,52 (Tinggi)
Saya memperhatikan detail dalam setiap tugas yang saya kerjakan.			1	1,1	2	2,2	46	49,5	44	47,3	88,66 (Tinggi)
Saya mampu menyelesaikan tugas dalam jumlah yang sesuai target.			1	1,1			46	49,5	46	49,5	89,54 (Tinggi)
Saya menyelesaikan pekerjaan dalam waktu yang ditentukan.			1	1,1			47	50,5	45	48,4	89,24 (Tinggi)
Saya selalu menyelesaikan tugas tepat waktu tanpa penundaan.			1	1,1	3	3,2	53	57	36	38,7	86,66 (Tinggi)
Saya mengatur waktu kerja dengan baik.			1	1,1	2	2,2	46	49,5	44	47,3	88,66 (Tinggi)
Saya menggunakan waktu dan sumber daya secara efisien.			1	1,1	1	1,1	46	49,5	45	48,4	89,10 (Tinggi)
Saya memilih cara kerja yang paling efektif.					2	2,2	45	48,4	46	49,5	89,54 (Tinggi)
Saya mengambil inisiatif dalam menyelesaikan tugas					2	2,2	58	62,4	33	35,5	86,74 (Tinggi)
<b>Rata-rata</b>											<b>88,50</b> <b>Tinggi</b>

Berdasarkan tabel 4.6, menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai kinerja SDM memiliki nilai indeks rata-rata 88,50 yang menandakan bahwa KPP Madya Semarang memiliki kinerja SDM yang tinggi. Tanggapan responden terkait kuantitas dan efektivitas menjadi indikator tertinggi dengan nilai indeks masing-masing sebesar 89,54 (tinggi). Hal ini menunjukkan bahwa

pegawai KPP Madya Semarang mampu menyelesaikan tugas dalam jumlah yang sesuai target dan memilih cara kerja yang paling efektif. Kemudian tanggapan mengenai kualitas memperoleh nilai indeks 86,52 menjadi indikator terendah dalam variabel ini, tetapi masih masuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai KPP Madya Semarang dapat menghasilkan pekerjaan dengan kualitas yang baik.

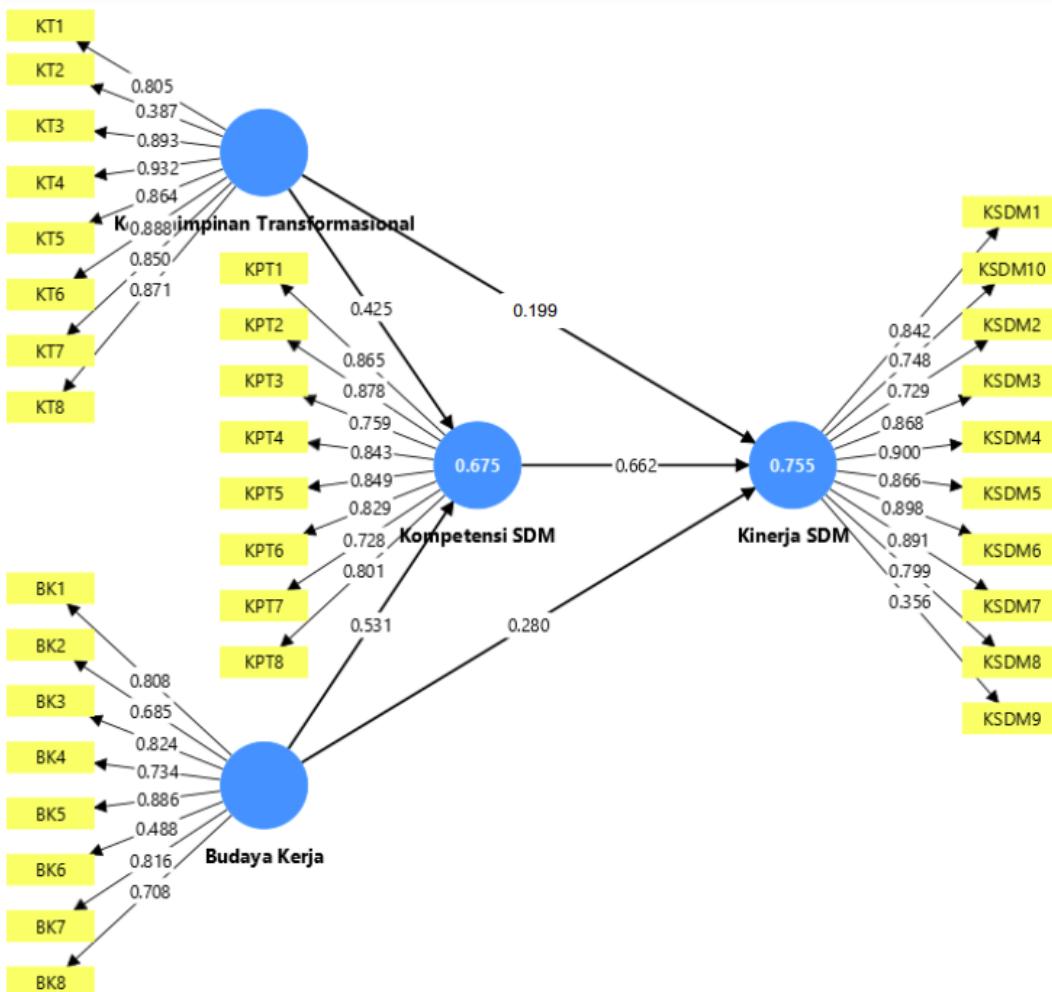
#### **4.4. Analisis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM)**

##### **4.4.1. Pengujian Outer Model**

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

Berikut ini adalah sekema model PLS yang diujikan:

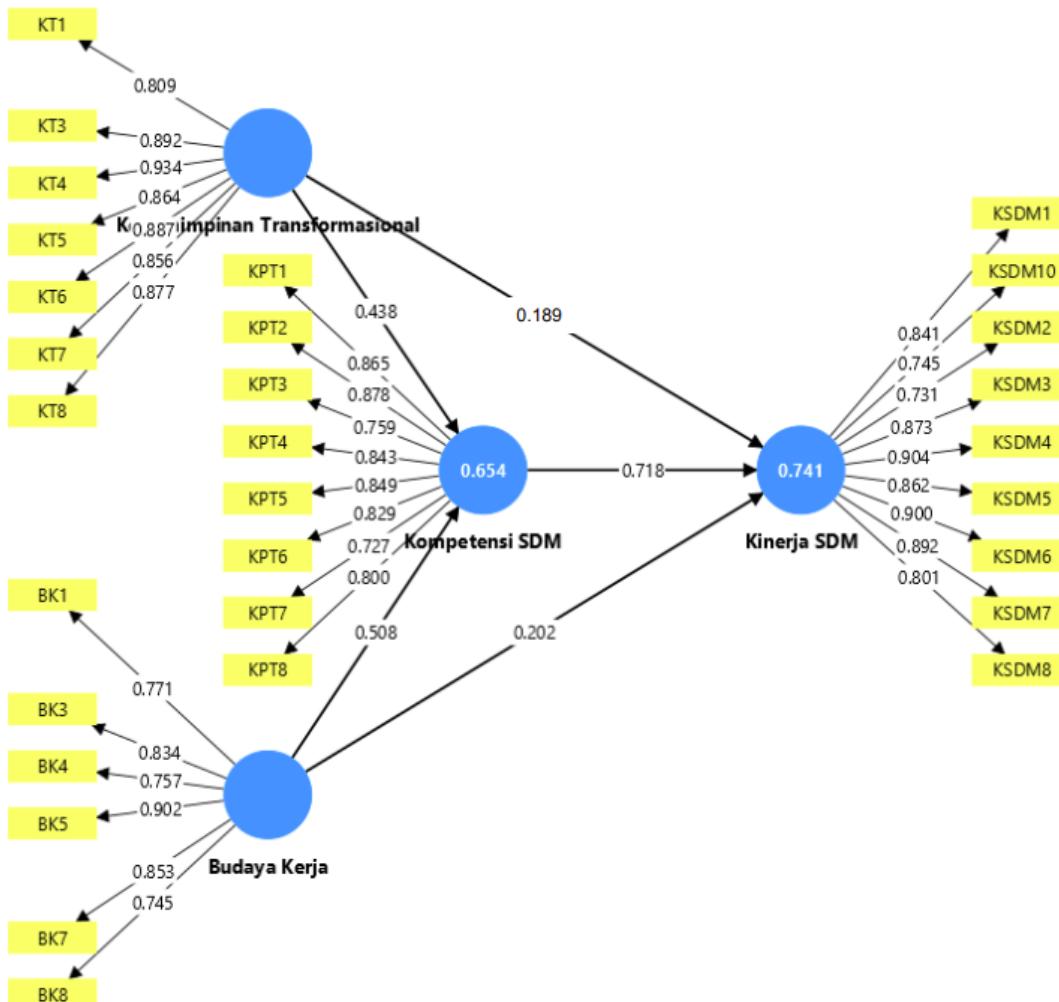




Gambar 4.1 Full Model Struktural *Partial Least Square* (Pra Eliminasi)

Berdasarkan gambar diatas, diketahui mayoritas indikator dari masing-masing variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *loading factor* lebih besar dari 0,70, sehingga dianggap genuine. Namun, terdapat beberapa indikator yang memiliki nilai *loading factor* < 0,70 seperti pada variabel kepemimpinan transformasional terdapat 1 indikator yaitu KT2 (0,387), selanjutnya pada variabel budaya kerja terdapat 2 indikator yaitu BK2 (0,685) dan BK6 (0,488), kemudian pada variabel kinerja SDM terdapat 1 indikator yaitu KSDM9 (0,356). Indikator yang memiliki nilai *loading factor* < 0,70 tersebut dilakukan penghapusan karena memiliki tingkat validitas yang buruk. Penghapusan indikator tersebut dilakukan

untuk melurusakan agar model tidak lagi berdampak buruk terhadap pada pengujian selanjutnya.



Gambar 4.2 Full Model Struktural *Partial Least Square* (Pasca Eliminasi)

Berdasarkan gambar diatas, berikut ini disajikan tabel *loading factor* yang telah diproses, sebagai berikut:

Tabel 4.7. Evaluasi Loading Factor

Variabel	Indikator	Loading Factor		Keterangan
		Pra eliminasi	Pasca eliminasi	
Kepemimpinan Transformasional	KT1	0.805	0.809	Valid
	KT3	0.893	0.892	Valid
	KT4	0.932	0.934	Valid
	KT5	0.864	0.864	Valid
	KT6	0.888	0.887	Valid

Variabel	Indikator	<i>Loading Factor</i>		Keterangan
		Pra eliminasi	Pasca eliminasi	
Budaya Kerja	KT7	0.850	0.856	Valid
	KT8	0.871	0.877	Valid
	BK1	0.808	0.771	Valid
	BK3	0.824	0.834	Valid
	BK4	0.734	0.757	Valid
	BK5	0.886	0.902	Valid
	BK7	0.816	0.853	Valid
	BK8	0.708	0.745	Valid
Kompetensi SDM	KPT1	0.865	0.865	Valid
	KPT2	0.878	0.878	Valid
	KPT3	0.759	0.759	Valid
	KPT4	0.843	0.843	Valid
	KPT5	0.849	0.849	Valid
	KPT6	0.829	0.829	Valid
	KPT7	0.728	0.727	Valid
	KPT8	0.801	0.800	Valid
Kinerja SDM	KSDM1	0.842	0.841	Valid
	KSDM2	0.729	0.731	Valid
	KSDM3	0.868	0.873	Valid
	KSDM4	0.900	0.904	Valid
	KSDM5	0.866	0.862	Valid
	KSDM6	0.898	0.900	Valid
	KSDM7	0.891	0.892	Valid
	KSDM8	0.799	0.801	Valid
	KSDM10	0.748	0.745	Valid

Tabel diatas menunjukkan hasil perhitungan *loading factor* dan hasil yang didapatkan menunjukkan bahwa nilai *loading factor* sudah diatas 0,70 sehingga indikator telah memenuhi syarat untuk mengevaluasi *outer model*. Dalam PLS evaluasi *outer model* terdiri dari *discriminant validity* (*cross loading*, AVE, *fornell larckelracted criterion*) dan uji reliabilitas, dengan hasil dijelaskan sebagai berikut:

### 1. *Discriminant 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*

<b>Indikator</b>	<b>Variabel</b>				<b>Keputusan</b>
	<b>BK</b>	<b>KT</b>	<b>KSDM</b>	<b>KPT</b>	
BK1	0.771	0.340	0.683	0.599	BK1 (BK > KT, KSDM, KPT = Valid)
BK3	0.834	0.423	0.653	0.609	BK3 (BK > KT, KSDM, KPT = Valid)
BK4	0.757	0.372	0.518	0.539	BK4 (BK > KT, KSDM, KPT = Valid)
BK5	0.902	0.353	0.609	0.626	BK5 (BK > KT, KSDM, KPT = Valid)
BK7	0.853	0.431	0.507	0.595	BK7 (BK > KT, KSDM, KPT = Valid)
BK8	0.745	0.314	0.378	0.450	BK8 (BK > KT, KSDM, KPT = Valid)
KPT1	0.731	0.542	0.832	0.865	KPT1 (KPT > KT, KSDM, BK = Valid)
KPT2	0.659	0.583	0.743	0.878	KPT2 (KPT > KT, KSDM, BK = Valid)
KPT3	0.463	0.544	0.600	0.759	KPT3 (KPT > KT, KSDM, BK = Valid)
KPT4	0.543	0.603	0.738	0.843	KPT4 (KPT > KT, KSDM, BK = Valid)
KPT5	0.649	0.612	0.648	0.849	KPT5 (KPT > KT, KSDM, BK = Valid)
KPT6	0.497	0.667	0.642	0.829	KPT6 (KPT > KT, KSDM, BK = Valid)
KPT7	0.541	0.365	0.618	0.727	KPT7 (KPT > KT, KSDM, BK = Valid)
KPT8	0.531	0.472	0.716	0.800	KPT8 (KPT > KT, KSDM, BK = Valid)
KSDM1	0.643	0.475	0.841	0.696	KSDM1 (KPT > KT, KPT, BK = Valid)
KSDM2	0.513	0.466	0.731	0.632	KSDM2 (KPT > KT, KPT, BK = Valid)
KSDM3	0.658	0.535	0.873	0.720	KSDM3 (KPT > KT, KPT, BK = Valid)
KSDM4	0.596	0.435	0.904	0.704	KSDM4 (KPT > KT, KPT, BK = Valid)
KSDM5	0.599	0.378	0.862	0.684	KSDM5 (KPT > KT, KPT, BK = Valid)
KSDM6	0.662	0.444	0.900	0.766	KSDM6 (KPT > KT, KPT, BK = Valid)
KSDM7	0.622	0.472	0.892	0.744	KSDM7 (KPT > KT, KPT, BK = Valid)
KSDM8	0.536	0.563	0.801	0.731	KSDM8 (KPT > KT, KPT, BK = Valid)
KSDM10	0.470	0.438	0.745	0.732	KSDM10 (KPT > KT, KPT, BK = Valid)
KT1	0.325	0.809	0.400	0.538	KT1 (KPT > KSDM, KPT, BK = Valid)
KT3	0.492	0.892	0.533	0.636	KT3 (KPT > KSDM, KPT, BK = Valid)
KT4	0.374	0.934	0.461	0.591	KT4 (KPT > KSDM, KPT, BK = Valid)
KT5	0.391	0.864	0.494	0.606	KT5 (KPT > KSDM, KPT, BK = Valid)
KT6	0.456	0.887	0.464	0.592	KT6 (KPT > KSDM, KPT, BK = Valid)
KT7	0.407	0.856	0.531	0.554	KT7 (KPT > KSDM, KPT, BK = Valid)
KT8	0.355	0.877	0.508	0.585	KT8 (KPT > KSDM, KPT, BK = Valid)

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 Kerja	0,659	Valid
2	Kepemimpinan Transformasional	0,765	Valid
3	Kompetensi SDM	0,673	Valid
4	Kinerja SDM	0,707	Valid

Berdasarkan tabel di atas, nilai AVE pada variabel budaya kerja (0,659), kepemimpinan transformasional (0,765), kinerja SDM (0,707) dan kompetensi SDM (0,673)  $> 0,5$  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 Larckel Criterion

Variabel	BK	KT	KSDM	KPT
Budaya Kerja	0,812			
Kepemimpinan Transformasional	0,460	0,875		
Kinerja SDM	0,703	0,556	0,841	
Kompetensi SDM	0,709	0,671	0,820	0,849

Berdasarkan tabel di atas, nilai *fornell larcker criterion* masing-masing variabel yaitu budaya kerja sebesar (0,812), kepemimpinan transformasional (0,875), kinerja SDM (0,841) dan kompetensi (0,849) lebih besar dibandingkan

dengan variabel lain yang ada di bawahnya sehingga diskriminan validitasnya terpenuhi.

## 2. Reliabilitas

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

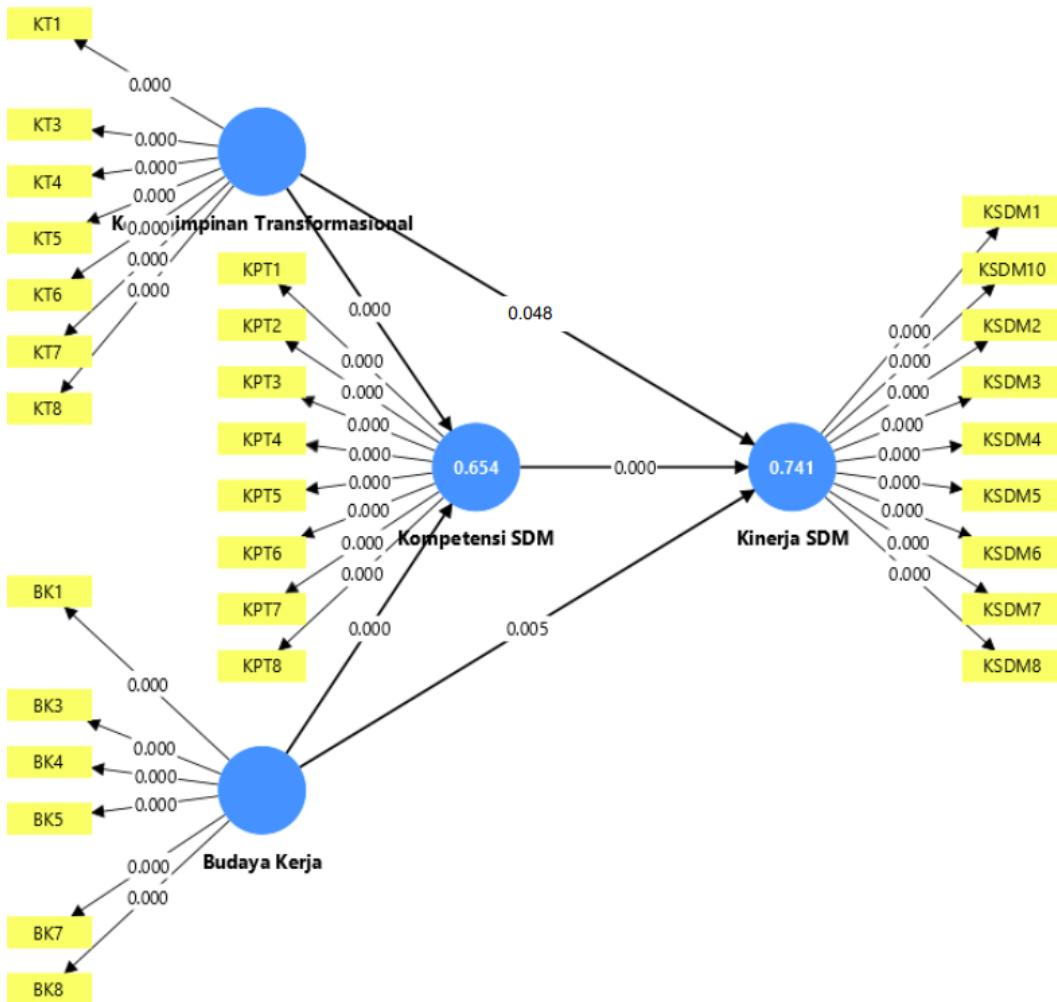
Tabel 4.11 *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha*

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
Budaya Kerja	0.905	0.896	Reliabel
Kepemimpinan Transformasional	0.950	0.949	Reliabel
Kompetensi SDM	0.935	0.930	Reliabel
Kinerja SDM	0.949	0.947	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

### 4.4.2. Pengujian 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. Full Model Struktural *Partial Least Square (Inner Model)*

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

### 1. 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 4.12 Hasil Uji *Goodness of Fit Model*

No	Struktural Model	Cut-Off Value	Estimated	Keterangan
1	SRMR	< 0,10	0.074	Fit

No	Struktural Model	Cut-Off Value	Estimated	Keterangan
2	d_ULS	< 0,95	0.512	Fit
3	d_G	< 0,95	0.805	Fit
4	Chi-Square	$> X^2_{tabel}$ (df = 89; $X^2_{tabel} = 68.24928$ )	75.529	Fit
5	NFI	Mendekati 1	0.686	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.

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

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

Tabel 4.13 Nilai *R-Square*

No	Variabel	R-Squares	Adjusted R-Squares
1	Kinerja SDM	0.741	0.732
2	Kompetensi SDM	0.654	0.646

Berdasarkan tabel 4.13 diperoleh nilai *Adjusted R-square* kinerja SDM sebesar 0,732, hal ini berarti 73,2% variasi atau perubahan kinerja SDM dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional, budaya kerja dan kompetensi SDM sedangkan sisanya sebesar 26,8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti. Nilai *Adjusted R-square* kompetensi SDM sebesar 0,646, hal ini berarti 64,6% variasi atau perubahan kompetensi SDM dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional dan budaya kerja, sisanya sebesar 34,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

### 3. *F-Square (F<sup>2</sup>)*

Kriteria nilai F<sup>2</sup> 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 4.14 Nilai *F-Square*

Hubungan Variabel	<i>f Squares</i>	Pengaruh substantif
Budaya Kerja -> Kinerja SDM	0,078	Kecil
Budaya Kerja -> Kompetensi SDM	0,588	Besar
Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja SDM	0,061	Kecil
Kepemimpinan Transformasional -> Kompetensi SDM	0,436	Besar
Kompetensi SDM -> Kinerja SDM	0,689	Besar

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat pengaruh relatif yang besar terjadi pada variabel budaya kerja terhadap kompetensi SDM (0,588), kepemimpinan transformasional terhadap kompetensi SDM (0,436) dan kompetensi SDM terhadap kinerja SDM (0,689). Sedangkan pengaruh substantif kecil terjadi pada variabel budaya kerja terhadap kinerja SDM (0,078) dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja SDM (0,061).

#### 4.4.3. 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 memalui prosedur *bootstrapping*.

## 1. Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Tabel 4.15. Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung (*Path Coeffisient*)

<b>Hipotesis</b>		<b>Original Sample (O)</b>	<b>T Statistik</b>	<b>P values</b>	<b>Keputusan</b>
H <sub>1</sub>	Kompetensi SDM -> Kinerja SDM	0.718	7.561	0.000	H <sub>1</sub> diterima
H <sub>2</sub>	Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja SDM	0.189	1.982	0.048	H <sub>2</sub> diterima
H <sub>3</sub>	Kepemimpinan Transformasional -> Kompetensi SDM	0.438	4.755	0.000	H <sub>3</sub> diterima
H <sub>4</sub>	Budaya Kerja -> Kinerja SDM	0.202	2.806	0.005	H <sub>4</sub> diterima
H <sub>5</sub>	Budaya Kerja -> Kompetensi SDM	0.508	7.310	0.000	H <sub>5</sub> diterima

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.15 di atas, dapat diketahui bahwa dari lima hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, sebagai berikut:

### a. Pengaruh Kompetensi SDM terhadap Kinerja SDM

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai P-Values yang membentuk pengaruh kompetensi SDM terhadap kinerja SDM adalah sebesar  $0,000 < 0,05$  dan nilai T-Statistics  $(7,561) > 1,96$ . Sedangkan original sampel mempunyai nilai 0,718 (positif). Hasil ini mendukung hipotesis pertama, yaitu kompetensi SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM, yang berarti H<sub>1</sub> diterima.

### b. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja SDM

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai P-Values yang membentuk pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja SDM adalah sebesar  $0,048 < 0,05$  dan nilai T-Statistics  $(1,982) > 1,96$ . Sedangkan original sampel mempunyai nilai 0,189 (positif). Hasil ini mendukung hipotesis kedua yaitu kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM, yang berarti H<sub>2</sub> diterima.

**c. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kompetensi SDM**

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai P-Values yang membentuk pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kompetensi SDM adalah sebesar  $0,000 < 0,05$  dan nilai T-Statistics  $(4,755) > 1,96$ . Sedangkan original sampel mempunyai nilai 0,438 (positif). Hasil ini mendukung hipotesis ketiga, yaitu kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi SDM, yang berarti  $H_3$  diterima.

**d. Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja SDM**

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai P-Values yang membentuk pengaruh budaya kerja terhadap kinerja SDM adalah sebesar  $0,005 < 0,05$  dan nilai T-Statistics  $(2,806) > 1,96$ . Sedangkan original sampel mempunyai nilai 0,202 (positif). Hasil ini mendukung hipotesis keempat, yaitu budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM, yang berarti  $H_4$  diterima.

**e. Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kompetensi SDM**

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai P-Values yang membentuk pengaruh budaya kerja terhadap kompetensi SDM adalah sebesar  $0,000 < 0,05$  dan nilai T-Statistics  $(7,310) > 1,96$ . Sedangkan original sampel mempunyai nilai 0,508 (positif). Hasil ini mendukung hipotesis kelima, yaitu budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi SDM, yang berarti  $H_5$  diterima.

**2. Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung**

Tabel 4.16. Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (*Spesific Indirect Effect*)

<b>Hipotesis</b>		<b>Original Sample (O)</b>	<b>T Statistik</b>	<b>P values</b>	<b>Keputusan</b>
H <sub>6</sub>	Kepemimpinan Transformasional -> Kompetensi -> Kinerja SDM	0.314	3.690	0.000	H <sub>6</sub> diterima
H <sub>7</sub>	Budaya Kerja -> Kompetensi -> Kinerja SDM	0.365	6.002	0.000	H <sub>7</sub> diterima

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.16 di atas, dapat diketahui bahwa dari dua hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, dijelaskan berikut:

**a. Peran Kompetensi dalam Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja SDM**

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai *P values spesific indirect effect* adalah sebesar  $0,000 < 0,05$  dan nilai T-Statistics  $(3,690) > 1,96$  dengan nilai original sampel sebesar 0,314 (positif) hasil ini mendukung hipotesis pertama yaitu kompetensi mampu memediasi pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja SDM, yang berarti H<sub>6</sub> diterima.

**b. Peran Kompetensi dalam Memediasi Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja SDM**

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai *P values spesific indirect effect* adalah sebesar  $0,000 < 0,05$  dan nilai T-Statistics  $(6,002) > 1,96$  dengan nilai original sampel sebesar 0,365 (positif) hasil ini mendukung hipotesis ketujuh yaitu kompetensi mampu memediasi pengaruh positif dan signifikan budaya kerja terhadap kinerja SDM, yang berarti H<sub>7</sub> diterima.

#### 4.5. Pembahasan

#### 4.5.1. Pengaruh Kompetensi SDM terhadap Kinerja SDM

Hasil uji hipotesis 1 ditemukan kompetensi SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM dengan nilai P-Values sebesar  $0,000 < 0,05$  dan nilai T-Statistics  $(7,561) > 1,96$ . Sedangkan original sampel mempunyai nilai 0,718 (positif). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kompetensi SDM, maka semakin baik pula kinerja mereka. Kompetensi yang tinggi pada pegawai, seperti pengetahuan yang mendalam tentang pekerjaan, keterampilan yang relevan, dan sikap yang positif, berkontribusi pada peningkatan kinerja mereka.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Alwi et al (2023); Faisol, Chamariyah & Subijanto (2022); Sivanissa, Azizah & Khardyla (2022); Wardani, Sarwoko & Wilujeng (2020) menyatakan bahwa kompetensi SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Artinya, bahwa pegawai yang memiliki kompetensi keterampilan dan pengetahuan yang sesuai dengan bidang kerjanya, serta sikap dan peran yang sesuai, maka pegawai tersebut dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik. Selain itu, Kompetensi yang baik dapat meningkatkan fokus dan juga produktifitas kerja para pegawai.

Sumber daya manusia yang unggul dan memiliki kompetensi SDM professional dalam organisasi dan perusahaan sangat mempengaruhi tercapainya tujuan, visi, dan misi yang di bentuk oleh organisasi dan perusahaan. Sumber daya manusia yang berdasarkan pada kompetensi dapat meningkatkan kapasitas dan membangun pondasi organisasi karena apabila

orang-orang yang bekerja dalam organisasi memiliki kompetensi yang tepat sesuai dengan tuntutan pekerjaannya, maka dia akan mampu baik dari segi pengetahuan, keterampilan maupun mental serta karakter produktifnya (Ermaya & Mujdalipah, 2019).

Kompetensi adalah bagian yang tertanam dari kepribadian seseorang yang memanifestasikan dirinya dalam perilaku yang dapat diprediksi dalam berbagai pengaturan dan aktivitas kerja. Kriteria atau standar berguna untuk meramalkan siapa yang berkinerja baik dan siapa yang tidak (Risnawati, 2020). Kompetensi SDM dapat mempengaruhi kinerja pegawai untuk bekerja lebih bersemangat dan memacu tingginya kinerja pegawai. Ditinjau dari kajian empiris Monalis (2020) dapat disimpulkan bahwa kompetensi SDM yang sesuai akan mampu mendorong meningkatkan kinerja pegawai secara optimal.

#### **4.5.2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja SDM**

Hasil uji hipotesis 2 ditemukan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM dengan nilai P-Values sebesar  $0,048 < 0,05$  dan nilai T-Statistics  $(1,982) > 1,96$ . Sedangkan original sampel mempunyai nilai 0,189 (positif). Hal ini menunjukkan semakin baik kepemimpin transformasional yang diterapkan pemimpin maka akan meningkatkan kinerja SDM. Hal ini dapat diartikan bahwa pemimpin transformasional yang dapat menjadi panutan bagi pegawai, dan terbuka terhadap ide dan masukan dari bawahannya akan berdampak pada peningkatan kinerja tim dan organisasi.

Hasil penelitian ini memberikan gambaran secara deskriptif bahwa seorang pemimpin menjadi faktor penting terutama di dalam menjalankan karakteristiknya sebagai pemimpin transformasional. Kepemimpinan transformasional yang dapat merangkul semua pegawai yang dapat melibatkan partisipasi aktif dan saling menghormati dalam setiap tindakan dan hasil kerja akan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Seorang pegawai yang merasa dihargai pada konteks kepemimpinan transformasional akan merasa bahwa ia adalah bagian dari organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Waney, Tamengkel & Rumawas (2021); Sadipun, Wellem & Juru (2023); Anggriani, Ferdinand & Peridawaty (2022); Pradita et al (2021); Sugiono & Rachmawati (2019) menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Berpengaruh positif dapat diartikan bahwa apabila gaya kepemimpinan transformasional ditingkatkan dengan lebih baik maka kinerja SDM akan meningkat.

Kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh para pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya (Muarif et al, 2020). Sedangkan menurut Tumbel et al (2020) Kepemimpinan transformasional memotivasi bawahan untuk berlaku sesuai dengan apa yang telah disepakati bersama dengan membangun kesadaran terhadap visi bersama

dan memotivasi bawahan untuk terus belajar dan mencari akar penyebab suatu masalah.

Kondisi hubungan antara pimpinan dengan bawahan yang baik akan membawa gairah kerja bagi pegawai. Keterbukaan direksi dalam menjalin hubungan kerjasama dengan pegawai, sikap saling menghargai dan menghormati, serta sikap perhatian direksi terhadap pegawai tentunya akan membawa dampak perubahan yang baik dalam kinerja pegawai untuk menyelesaikan pekerjaannya. Peran dari pemimpin yang mempunyai jiwa melayani akan menimbulkan rasa hormat serta sikap rasa percaya dari bawahan terhadap seorang pimpinan. Kemampuan memberikan semangat dalam bekerja juga menjadi harapan tersendiri bagi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. pegawai di bawah kepemimpinan transformasional cenderung lebih berupaya keras untuk memenuhi target dan melampaui harapan, dengan meningkatnya kinerja individu dan kinerja unit itu sendiri, yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan (Priyatmo, 2018).

Kepemimpinan transformasional sangat berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Pemimpin yang transformasional mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberikan dukungan kepada bawahan, sehingga meningkatkan kinerja mereka. Pemimpin transformasional mampu memberikan visi yang jelas dan menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan bersama. Seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional yang dimilikinya akan dapat menjadikan pegawai sebagai mitra kerja bukan sebagai bawahan menjadikan pegawai sebagai bagian dari organisasi sehingga

hasil kerja merupakan karya bersama dalam hubungan keluarga besar bukan hanya sebatas teknis kerja antara pimpinan dengan pegawai.

#### **4.5.3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kompetensi SDM**

Hasil uji hipotesis 3 ditemukan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi SDM dengan nilai P-Values sebesar  $0,000 < 0,05$  dan nilai T-Statistics  $(4,755) > 1,96$ . Sedangkan original sampel mempunyai nilai 0,438 (positif). Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional maka akan meningkatkan kompetensi pegawai. Pemimpin transformasional yang menjadi panutan dalam perilaku, terbuka akan ide dan masukan dari bawahannya akan mampu mendorong, memotivasi, dan mengembangkan potensi pegawai, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja dan kompetensi mereka.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rafferty & Griffin (2019) menyatakan bahwa "Kepemimpinan transformasional mempengaruhi komitmen pegawai melalui pengaruhnya terhadap keadilan organisasional. Pemimpin transformasional yang adil dan memberikan perlakuan yang merata kepada pegawai cenderung memiliki pegawai yang lebih komitmen terhadap organisasi." Didukung penelitian Wang, Oh, Courtright, dan Colbert (2021) menyimpulkan: "Pemimpin transformasional berhubungan positif dengan komitmen pegawai melalui pengaruhnya terhadap perasaan keterlibatan psikologis. Pemimpin yang mampu menciptakan iklim kerja yang menyenangkan dan memberikan

dukungan emosional kepada pegawai cenderung memiliki pegawai yang lebih komitmen terhadap organisasi."

Gaya kepemimpinan transformasional ialah pemimpin yang mengajak pengikutnya untuk memprioritaskan kepentingan organisasi daripada pribadi dan berpotensi untuk mempengaruhi (Indra Kharis, 2020). Sedangkan kepemimpinan transformasional menurut Kotter dan Pankowski (2017) diartikan sebagai proses penginspirasian perubahan dan pemberdayaan bawahan untuk mencapai tujuan yang tinggi, untuk memperbaiki diri dan meningkatkan proses organisasi. Kepemimpinan transformasional mendorong pegawai untuk belajar dan berkembang, sehingga meningkatkan kompetensi mereka dalam bidang pekerjaan.

Komitmen pegawai terhadap organisasi adalah indikator penting dari tingkat keterikatan dan keterlibatan mereka dalam pekerjaan dan organisasi. Pemimpin transformasional mampu menginspirasi pegawai untuk berkomitmen terhadap visi dan tujuan organisasi, serta menciptakan ikatan emosional yang kuat antara pemimpin dan bawahan. pegawai yang merasa dihargai dan memiliki hubungan yang baik dengan pemimpin mereka cenderung merasa lebih terikat dan berkomitmen untuk berkontribusi secara maksimal dalam mencapai keberhasilan organisasi (Lowe et al, 2018).

#### **4.5.4. Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja SDM**

Hasil uji hipotesis 4 ditemukan budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM dengan nilai P-Values sebesar  $0,005 < 0,05$  dan nilai T-Statistics  $(2,806) > 1,96$ . Sedangkan original sampel mempunyai

nilai 0,202 (positif). Hal ini menunjukkan bahwa penerapan budaya kerja yang baik mampu meningkatkan kinerja SDM. Budaya kerja yang baik mencakup berbagai aspek, seperti nilai-nilai, norma, keyakinan, dan praktik yang dianut bersama oleh anggota organisasi. Budaya kerja yang positif akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memotivasi pegawai, dan mendorong mereka untuk bekerja lebih efektif dan efisien.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Muqtafin (2024); Jamaluddin et al (2017); Agung et al (2022) menyatakan bahwa budaya kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja SDM. Hal ini sesuai dengan pendapat Muis et al (2018) yang menyatakan bahwa semakin kuat budaya kerja, semakin besar motivasi para pegawai untuk berkontribusi dan maju bersama dengan organisasi tersebut, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja SDM secara keseluruhan.

Menurut Mangkunegara (2018) mendefinisikan budaya kerja sebagai seperangkat asumsi, nilai-nilai, dan norma yang berkembang dalam suatu organisasi. Budaya kerja ini memiliki keterkaitan yang erat dengan pemberdayaan pegawai di dalam suatu organisasi. Dalam hal ini, budaya kerja membantu meningkatkan kinerja pegawai dengan memberikan dorongan kepada mereka untuk memberikan yang terbaik. Menurut Triguno (2019), budaya kerja memiliki tujuan untuk mengubah sikap dan juga perilaku sumber daya manusia yang ada agar dapat meningkatkan kinerja untuk menghadapi berbagai tantangan di masa yang akan datang.

Puspita et al. (2020) menyatakan bahwa pegawai yang berada di jalur dan budaya yang sama dapat mencapai tujuan organisasinya, yang menawarkan kesempatan atau dorongan bagi pegawai untuk berkembang dan tumbuh di dalam organisasi. Fithriana dan Adi (2017) berpendapat bahwa tujuan organisasi tidak dapat dicapai tanpa pendekatan yang solid melalui budaya kerja yang sehat. Budaya serta organisasi dapat mendorong juga membentuk sikap dan perilaku semua pekerja, dan menekankan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai (Jieet al., 2020). Zahra et al (2020) menyatakan bahwa setiap pegawai mempunyai berbagai kebutuhan pribadi dan budaya kerja yang diberikan kepada pegawai hasilnya tidak memuaskan atau tidak sesuai dengan kebutuhan pegawai.

#### **4.5.5. Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kompetensi SDM**

Hasil uji hipotesis 5 ditemukan budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi SDM dengan nilai P-Values  $0,000 < 0,05$  dan nilai T-Statistics  $(7,310) > 1,96$ . Sedangkan original sampel mempunyai nilai 0,508 (positif). Hal ini menunjukkan bahwa budaya kerja yang positif dan kuat dapat meningkatkan kualitas kompetensi SDM dalam suatu organisasi. Budaya kerja yang baik akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memotivasi, dan mendukung pengembangan diri pegawai. Hal ini akan mendorong pegawai untuk terus belajar, meningkatkan keterampilan, dan memperluas pengetahuan mereka, yang pada akhirnya akan meningkatkan kompetensi mereka.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Pratami (2024); Sutanjar & Saryono (2019) bahwa budaya kerja berpengaruh

signifikan terhadap kompetensi pegawai. Membangun budaya yang positif dan mendukung dapat menjadi kunci untuk mengembangkan pegawai yang kompeten dan berkontribusi pada kesuksesan organisasi. Sebaliknya, budaya yang buruk dapat menghambat pertumbuhan kompetensi dan merugikan organisasi. Budaya organisasi yang baik, yang mencakup nilai-nilai seperti kolaborasi, inovasi, dan komitmen terhadap pembelajaran, dapat menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan kompetensi.

Budaya kerja merupakan salah satu elemen penting dalam organisasi karena mencakup keyakinan, sikap, dan nilai yang umumnya dimiliki dan berkembang dalam suatu organisasi (Febianti et al., 2023). Budaya ini terwujud dalam berbagai aspek seperti simbol, semangat, ritual, dan nilai-nilai yang dianut oleh anggota organisasi. Budaya kerja yang kuat dapat menjadi sumber daya yang sulit ditiru oleh pesaing, sehingga memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Selain itu, kompetensi pegawai juga merupakan faktor kunci yang memengaruhi kinerja. Pegawai yang memiliki kompetensi yang tinggi, baik dalam hal pengetahuan, keterampilan, maupun sikap kerja, diharapkan dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan lebih efektif dan efisien (Muzahid & Lhokseumawe, 2023).

#### **4.5.6. Peran Kompetensi dalam Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja SDM**

Hasil uji hipotesis 6 ditemukan yaitu kompetensi mampu memediasi pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap

kinerja SDM dengan nilai *P values spesific indirect effect* adalah sebesar 0,000 < 0,05 dan nilai T-Statistics (3,690) > 1,96 dengan nilai original sampel sebesar 0,314 (positif). Dalam konteks ini, kompetensi berperan sebagai mediator. Ini berarti bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja sebagian atau seluruhnya dimediasi oleh peningkatan kompetensi yang disebabkan oleh gaya kepemimpinan tersebut. Hal ini menunjukkan kepemimpinan transformasional yang efektif dapat meningkatkan kompetensi SDM, dan kompetensi yang lebih baik pada akhirnya akan berkontribusi pada peningkatan kinerja.

Menurut Wuradji (2018) bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu proses kepemimpinan dimana pemimpin mengembangkan komitmen pengikutnya dengan berbagai nilai-nilai dan berbagai visi organisasi. Kepemimpinan transformasional mengacu pada pemimpin yang berhasil menggerakkan pegawai melampaui kepentingan diri secara langsung melalui pengaruh ideal (karisma), inspirasi, stimulasi intelektual, atau pertimbangan individual. Menurut Muhdar (2020) kepemimpinan suatu organisasi berperan penting dalam menentukan kualitas kinerja seorang pegawai dan memengaruhi sumber daya manusia yang dipimpinnya dapat melaksanakan tugas yang dimaksudkan sehingga terciptanya efisiensi dalam bekerja.

Pentingnya kepemimpinan pada suatu organisasi dapat memberikan suatu dorongan bagi anggota organisasi dalam mengembangkan dan mencapai target suatu organisasi guna mencapai tujuan organisasi (Sutrisno, 2017). Seorang pemimpin yang menerapkan gaya transformasional akan memberikan

motivasi kepada pegawai untuk mengembangkan keterampilan baru yang diperlukan untuk memproduksi produk tersebut. Melalui pelatihan dan bimbingan, pegawai akan mengembangkan kompetensi yang diperlukan untuk menghasilkan produk berkualitas tinggi. Hasilnya, kinerja akan meningkat, yang pada akhirnya akan berkontribusi pada keberhasilan organisasi.

#### **4.5.7. Peran Kompetensi dalam Memediasi Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja SDM**

Hasil uji hipotesis 7 ditemukan bahwa kompetensi mampu memediasi pengaruh positif dan signifikan budaya kerja terhadap kinerja SDM dengan nilai *P values spesific indirect effect* adalah sebesar  $0,000 < 0,05$  dan nilai T-Statistics  $(6,002) > 1,96$  dengan nilai original sampel sebesar 0,365 (positif). Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi berperan sebagai mediator (penengah) dalam hubungan antara budaya kerja dan kinerja sumber daya manusia (SDM). Budaya kerja yang positif dapat meningkatkan kompetensi SDM, dan kompetensi yang tinggi pada gilirannya akan mendorong peningkatan kinerja. Jadi, budaya kerja tidak secara langsung mempengaruhi kinerja, tetapi melalui peningkatan kompetensi SDM.

Faktor budaya kerja mempunyai peranan penting dalam keberhasilan dalam suatu organisasi. Menurut Madistriyatno (2022), budaya kerja adalah falsafah yang didasarkan kepada padangan hidup nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, dan pendorong yang dibudayakan dalam kelompok dan tercermin dalam sikap yang menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan, serta

tindakan yang diwujudkan dalam bentuk kerja nyata. Budaya kerja yang kuat terlihat dari kejelasan yang tercermin dari visi dan misi organisasi, serta penerapan visi dan misi untuk mencapai tujuan organisasi dilaksanakan oleh seluruh pegawai (Fauzi, 2021). Budaya kerja juga dikatakan mampu mempengaruhi pemberdayaan psikologis, pemberdayaan psikologis ini merupakan tindakan yang difokuskan kepada pegawai agar pegawai dapat meningkatkan keterampilannya dalam melakukan pekerjaanya di dalam perusahaan maupun organisasi (Suherman dan Ahman, 2021).

Jika sebuah organisasi memiliki budaya kerja yang mendukung pengembangan diri dan inovasi (budaya kerja positif), pegawai akan lebih termotivasi untuk mengikuti pelatihan, belajar dari pengalaman, dan mencari solusi kreatif untuk masalah yang muncul. Hasilnya, kompetensi SDM akan meningkat. Pegawai yang kompeten, pada gilirannya, akan lebih efektif dalam menyelesaikan tugas, mencapai target penjualan, atau memberikan pelayanan pelanggan yang lebih baik, yang semuanya berkontribusi pada peningkatan kinerja Organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, kompetensi memegang peranan penting dalam menghubungkan pengaruh budaya kerja terhadap kinerja SDM. Membangun budaya kerja yang positif dan berfokus pada pengembangan kompetensi SDM adalah kunci untuk mencapai kinerja yang optimal.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan beberapa kajian analisa dan pembahasan dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Kompetensi SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM dengan nilai P-Values sebesar  $0,000 < 0,05$  dan nilai T-Statistics  $(7,561) > 1,96$ . Artinya, kompetensi SDM yang berdasarkan pada keterampilan kerja sesuai akan mampu mendorong meningkatkan kinerja SDM secara optimal. Sumber daya manusia yang unggul dan memiliki kompetensi SDM professional dalam organisasi atau perusahaan dapat mempengaruhi tercapainya tujuan, visi, dan misi yang dibentuk oleh organisasi atau perusahaan yang diukur dengan kinerja.
2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM dengan nilai P-Values sebesar  $0,048 < 0,05$  dan nilai T-Statistics  $(1,982) > 1,96$ . Bahwa pemimpin transformasional yang menjadi panutan dalam perilaku, terbuka akan ide dan masukan dari bawahannya akan mampu mendorong, memotivasi, dan mengembangkan potensi pegawai, sehingga berpengaruh pada peningkatan kinerja
3. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi SDM dengan nilai P-Values sebesar  $0,000 < 0,05$  dan nilai T-Statistics  $(4,755) > 1,96$ . Hal ini dapat diartikan bahwa kepemimpinan

transformasional mampu menginspirasi, memotivasi, dan mendorong potensi pegawai secara optimal, yang pada akhirnya meningkatkan kompetensi mereka.

4. Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM dengan nilai P-Values sebesar  $0,005 < 0,05$  dan nilai T-Statistics  $(2,806) > 1,96$ . Budaya kerja yang baik mencakup berbagai aspek, seperti nilai-nilai, norma, keyakinan, dan praktik yang dianut bersama oleh anggota organisasi. Budaya kerja yang memiliki sikap positif, menjunjung tinggi nilai profesionalisme dan tanggung jawab pribadi akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pegawai sehingga akan mendorong motivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya.
5. Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi SDM dengan nilai P-Values  $0,000 < 0,05$  dan nilai T-Statistics  $(7,310) > 1,96$ . Budaya kerja yang baik akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memotivasi, dan mendukung pengembangan diri pegawai. Hal ini akan mendorong pegawai untuk terus belajar, meningkatkan keterampilan, dan memperluas pengetahuan mereka, yang pada akhirnya akan meningkatkan kompetensi mereka.
6. Kompetensi SDM mampu memediasi pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja SDM dengan nilai *P values spesific indirect effect* adalah sebesar  $0,000 < 0,05$  dan nilai T-Statistics  $(3,690) > 1,96$  dengan nilai original sampel sebesar 0,314 (positif). Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang baik akan memberikan arahan dan mendorong pegawai untuk memberikan ide, masukan dan inovasi baru yang mengarah pada pengembangan diri sehingga mendorong pegawai

meningkatkan kompetensinya, dan kompetensi yang lebih baik akan berpengaruh pada peningkatan kinerja.

7. Kompetensi mampu memediasi pengaruh positif dan signifikan budaya kerja terhadap kinerja SDM dengan nilai *P values spesific indirect effect* adalah sebesar  $0,000 < 0,05$  dan nilai T-Statistics ( $6,002 > 1,96$  dengan nilai original sampel sebesar 0,365 (positif). Dapat disimpulkan bahwa budaya kerja yang positif maka akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan pegawai akan lebih termotivasi meningkatkan kemampuan diri. Hasilnya, kompetensi SDM akan meningkat. Pegawai yang kompeten akan lebih efektif dalam menyelesaikan tugas, mencapai target dan kinerja.

## 5.2 Keterbatasan Penelitian

1. Variabel yang digunakan pada penelitian terbatas hanya 3 variabel yaitu kepemimpinan transformasional, budaya kerja dan kompetensi SDM. Selain itu masih banyak faktor lain yang mempengaruhi kinerja SDM.
2. Cakupan penelitian ini hanya meneliti di KPP Madya Semarang, sehingga kurang representatif untuk digeneralisasikan pada Kantor Pelayanan Pajak di seluruh Indonesia.
3. Saran untuk penelitian selanjutnya, dapat menggunakan variabel lain dalam mengukur peningkatan kinerja seperti motivasi kerja, lingkungan kerja dan kepuasan kerja serta melakukan penelitian dengan cakupan populasi dan sampel yang lebih luas.

## 5.3 Saran

Berdasarkan temuan penelitian ada beberapa saran untuk kemajuan organisasi diantaranya adalah:

- 1. Kompetensi SDM**

Organisasi dapat melakukan berbagai strategi untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memberikan kesempatan untuk belajar dan berkembang berdasarkan pada kebutuhan pegawai, memberikan penghargaan atas kinerja yang baik sehingga pegawai akan merasa termotivasi dan bersemangat bekerja, sehingga kompetensi SDM dapat meningkat dan pada akhirnya dapat meningkatkan kualitas kinerja SDM dalam organisasi.

- 2. Kepemimpinan transformasional**

Pemimpin sebaiknya dapat memperhatikan kebutuhan pengembangan setiap anggota tim yang disesuaikan dengan karakter pribadi masing-masing dan memberikan dukungan personal pada bawahannya agar anggota tim dapat mencapai potensi penuh mereka yang akan berpengaruh pada peningkatan kompetensi SDM dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja dalam organisasi

- 3. Budaya Kerja**

Diharapkan organisasi mendorong terciptanya lingkungan kerja yang menerapkan nilai-nilai kedisiplinan seperti bekerja secara tepat waktu dan konsisten, serta dapat mematuhi peraturan yang berlaku dan menjadi pedoman bagi seluruh anggota dalam organisasi sehingga akan tercipta budaya kerja yang kondusif dan dapat mendorong peningkatan kualitas kinerja

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Aditya, R., Hasbiah, S., & Kurniawan, A.W. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Sinar Citra Harapan Kabupaten Maros. *Digital Bisnis: Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen dan E-Commerce*, 3(1), 401-410.
- Afandi Pandi ,2018, *Manajemen Sumber Daya Manusia ( Teori, Konsep, dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Angganis, R., Pahala, I., & Nasution, H. (2023). Pengaruh Kompetensi Pemeriksa Pajak, Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Pengalaman Pemeriksa Pajak terhadap Kualitas Pemeriksaan Pajak. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Humanik*, 13(1).
- Abdillah, W., & Jogiyanto. (2021). *Partial Least Square (PLS) Alternatif SEM dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Adilah, S., Halin, H., & Kurniawan, M. (2023). Pengaruh Budaya Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT Kereta Api Indonesia Divre III Palembang. *Eksis: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 14(1), 99–106.
- Ali, A., & Abdurrahman, A. 2021. Pengaruh Budaya Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kapuas. 5(1), 56–73
- Alwi, F.A., Kurniawan, A.W., Natsir, U.D., Sahabuddin, R., & Haeruddin, I.M. (2023). Pengaruh Kompetensi Sdm Terhadap Kinerja Pegawairumah Sakit Umum Daerah H.M Djafar Harun Kolaka Utara. *Sinomika Journal*. 2 (1), 95-102.
- Banne, A., Sukri,Laatief,D. Pratiwi, I. (2023). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Pada PT. PLN. (Persero) ULTG Palopo. *Value : Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 18 (2), Hal. 309 - 325 e-ISSN: 2685-7324 25 April 2023
- Bass. B. M. and Avolio, B. J. 2021. *Improving Organizational Effectiveness Trough Transformational Leadership*. New Delhi: Sages Publication.
- Budianto, N.E., Indarto., & Budiati, Y. (2024). Analisis Pengaruh Beban Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi pada Kantor KPP Madya Dua Semarang. *Manajemen dan Bisnis*, 6(2), 20-33.

- Bukhari, B., & Pasaribu, S. E. (2019). Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 89–103.
- Chin, W.W. (2018). The Partial Least Squares Aproach to Structural Equation Modeling. *Modern Methods for Business Research*, 295, 336.
- Cholisshofi, N. S., & Bahiroh, E. (2022). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia (Sdm), Pengembangan Karir Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Jawa Barat Dan Banten (Bjb) Cabang Rangkasbitung. *Journal of Management: Small and Medium Enterprises (SMEs)*, 15(1), 31-46.
- Dharmawan, G.B., Satria, H., & Qothrunnada, D.T. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Produktivitas Kinerja Pegawai Pemerintahan Yang Dimediasi Oleh Disiplin Sebagai Regulator (Systematic Review). *Jurnal'Widya'Climago'*, 4(1).
- Efrinawati, E., Yusup, Y., Norawati, S., & Supardi, S. (2022). Pengaruh Budaya Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai Dinas Ketenagakerjaan Dan Transmigrasi Provinsi Riau. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 7(3), 2681–2696
- Eksan, M. (2020). *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Deepublish.
- Fadilah, M. A., Edward, E., & Wilian, R. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Enseval Putera Megatrading, Tbk Cabang Jambi. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 1 (1), 34-46.
- Faisol, A., Chamariyah., & Subijanto. (2022). Pengaruh Kompetensi SDM dan Profesionalisme Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Pengembangan Karier (Studi Pada Karyawan PT. Garam (Persero) Wilayah Pegaraman Sampang). *Digital Bisnis: Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen dan E-Commerce*. 1 (3), 171-188.
- Faizal, R., Sulaeman, M., & Yulizar, I. (2019). Pengaruh Budaya, Motivasi Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Eba*, 5(1).
- Ferdinand, A. (2019). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi Tesis dan Desertasii Ilmu Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro

- Ghozali, I., & Latan, H. (2020). *Partial Least Square: Konsep, Teknik dan Aplikasi Smart PLS 4.0 M3*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J.F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V.G. (2019). Partial Least Squares Struktural Equation Modeling (PLS-SEM): An Emerging Tool in Business Research. *European Business Review*, 26(2), 106-121
- Hartanto, F. M. (2019). *Paradigma Baru Manajemen Indonesia*. Bandung: Mizan.
- Hayati, P. R., Hidayat, K. S., Arief. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Seksi PKC di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Perak Surabaya). *Jurnal Perpajakan (JEJAK)*. Vol11.No1.
- Hutapea, P., dan Thoha, N. (2018). *Kompetensi Plus : Teori, Desain, Kasus dan Penerapan untuk HR dan Organisasi yang Dinamis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Iqbal, M. (2021). Kepemimpinan Transformasional Dalam Upaya Pengembangan Sekolah/Madrasah. *Jurnal Pendidikan*, 10(3), 119–129.
- Iswadi, U. (2020). Pengaruh Kompetensi Terhadap Produktivitas Karyawan Pada PT. ISS Cabang Cilegon. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 2(4).
- Janiah., & Rahman, T. (2023). Pengaruh iklim Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan CV. Surya Prima Tanjung Kabupaten Tabalong. *JAPB*: 6(2).
- Khoiri (2019) Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Badan Pengawas Pemilu Kota Administrasi Jakarta Selatan. *Jurnal Ilmu Mimbar Demokrasi*. VOLUME 19, Nomor 1, Oktober 2019
- Kuncoro, A.W., Ipmawan, H., Kristanto, D., Naryoto, P., Hendrawan, K., & Passya, N.I. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi, Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja (Studi Kasus Pada PT. Kenbry Marmer Pratama Kota Tangerang). *Jurnal Publikasi Ekonomi dan Akuntansi (JUPEA)*, 4(1), 74-84.
- Kuncoro, M. (2021). *Metode Kuantitatif*. Yogyakarta: AMP YKPN
- Kuncoro, G.P., Situngkir, S., dan Yacob, S. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Program Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kompetensi Di Petrochina International Jabung Ltd. *Jurnal Manajemen dan Sains*, Vol. 6, No. 1, hal. 15-24.

- Kurniawan, Ardeno. (2017). *Audit Internal: Nilai Tambah Bagi Organisasi. Edisi Kedua*. Yogyakarta : BPFE-Yogyakarta.
- Kustinah, L. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja Pegawai. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 12(4), 929-941.
- Mahawati, E., Yuniwati, I., Ferinia, R., Rahayu, P. F., Fani, T., & ... (2021). Analisis Beban Kerja dan produktivitas kerja. repository.unai.edu. <https://repository.unai.edu/id/eprint/285/>
- Mangkunegara. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Muarif, M. R., Tewal, B. dan Sendow, G. M. (2020). Gaya Kepemimpinan Transformasional , Budaya Organisasi, Keterlibatan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Manado. *Jurnal EMBA*. Vol.3 No.3.
- Muhammad, G., Kurniawati, E., & Ratih, M. K. (2025). Pengaruh Self Efficacy dan Komitmen Kerja Terhadap Kinerja Perawat Pada Rumah Sakit Muhammadiyah Siti Khodijah Gurah Kabupaten Kediri. *Musytari : Jurnal Manajemen, Akuntansi, Dan Ekonomi*, 15(6), 81–90.
- Muhdar, M. (2020). *Manajemen SDM Teori dan Aplikasi pada Bank Umum Syariah*. PT Raja Grafindo Persada: Depok.
- Nawawi, Hadari. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press
- Ndraha. (2019). *Teori Budaya Kerja, Cetakan ketiga*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Ndidi, Nwali, C. (2021). Does Training and Development Impact the Employee Performance or Another Ritual. *Management, and Social Sciences*. 2(1): 42–48.
- Ndruru, A. (2022). Pengaruh Kompetensi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada Kantor Camat Sidua'ori Kabupaten Nias Selatan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Nias Selatan*, 5(2).
- Nopriadi, Muhammad Idris, & Asri. (2024). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia (Sdm), Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Polewali Mandar. *Gendhera Buana Jurnal (GBJ)*, 2(1), 108–122.

- Nur Azijah, S., Rahmawati, R., Rusliandy, Wahyudin, C., & Anak Lydon, N. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Governansi*, 10(1), 1– 14. <https://doi.org/10.30997/jgs.v10i1.11009>
- Pasaribu, E.K., & Indrawati, A.D. (2020). Pengaruh Iklim Organisasi dan Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Sosial Provinsi Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(12).
- Pratama, V.T. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Produktivitas Tim di Era Digital. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, 3(5), 4509-4516.
- Pratami, E. I. (2024). Pengaruh budaya organisasi dan pengalaman kerja terhadap kompetensi dan kinerja pegawai di Kantor Pertanahanan Kabupaten Musi Rawas. *Journal of Management and Digital Business*, 4(2), 354–367.
- Pradana, A.N., & Sutoro, M. (2022). Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Pada PT Bank Central Asia Kantor Cabang Pondok Indah. *Jurnal PERKUSI: Pemasaran, Keuangan, dan Sumber Daya Manusia*, 2(2).
- Priansa, Donni Juni. (2018). *Perencanaan & Pengembangan SDM*. Bandung. Alfabeta.
- Rachman, A., Ridwan, S., & Avianti, W.A. (2024). Pengaruh Budaya Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Bagian Sumber Daya Manusia dan Umum Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat). *Jurnal Komunikasi dan Ilmu Sosial*. 2 (1), 49-58.
- Ramlah, P., Arfah, A., & Arif, M. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi. *Remik: Riset dan E-Jurnal Manajemen Informatika Komputer*, 7(3).
- Rasino., Alhadihaw, M.Y., & Sumiati, N. (2023). Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Di Sekretariat Daerah Kota Bandung. *Jurnal Professional*, 10(2), 863-870.
- Rakhmawan, & Mohamad Ludvi Dkk. (2016). Pengaruh Budaya Kerja dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan PT. Semen Indonesia Tbk). 35(2)
- Rinaldy Agastya Yoga, Rosidi, & Mulyono, S. (2023). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi dan Disiplin Kerja Sebagai Mediasi. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7, 21557–21564.

- Rivai, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 213-223.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior. Terjemahan: Saraswati*. Jakarta: Salemba Empat.
- Setiyadi, B., Musyaiyadah, M., & Hutagalung, B. J. V. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja terhadap Kompetensi Profesional Guru. *Seminalu*, 1(1), 141–147.
- Sudiarti, N. W., & Juliarsa, G. (2020). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Locus of Control terhadap Kualitas Laporan Keuangan LPD. *E Jurnal Akuntansi*, 30(7), 1725.
- Suriagiri. (2020). *Kepemimpinan Transformasional*. Lhokseumawe, Aceh: CV Radja Publiko.
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana: Jakarta.
- Simanjuntak, Payaman. (2020). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja, cetakan pertama*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sholihah. (2020). Mediasi Komitmen Organisasi Pada Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan PT. Selecta Batu. *Thesis*. Universitas Airlangga.
- Syahputra, F. P., Badri, J., Susanti, F., & Ramafina, S. F. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Tenaga Kerja Dan Perindustrian Kota Padang. *Jurnal Economina*, 2(5), 1069–1080. <https://doi.org/10.55681/economina.v2i5.520>
- Soemohadiwidjojo, A. T. (2019). *Panduan Praktis Menyusun KPI Key Performance Indicator*. Jakarta: RAS.
- Sugiyono. (2019). *Metodelogi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutanjar, T., & Saryono, O. (2019). Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Disiplin Pegawai Terhadap Kinerja Karyawan. Journal of Management Review*, 3(1), 321–325.
- Siregar, ARH. (2016). *Metode Penelitian Lengkap*. Jakarta: Gava Media

- Tandra, S.L., hasanah, K., & Dessyarti, R.S. (2024). Pengaruh Kompetensi, Skill, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Potrait Room. *Seminar Inovasi Manajemen Bisnis dan Akuntansi (SIMBA) 6 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas PGRI Madiun.*
- Tarwijo, T. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Langgeng Kencana Di Jakarta. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 2(4), 578–585.
- Triguno. (2017). *Budaya Kerja: Menciptakan Lingkungan yang Kondsif untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Edisi 4, Jakarta: PT Golden Terayon
- Umar, Husein. (2019). *Metode Riset Manajemen Perusahaan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Wau, A. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Efektivitas Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Dengan Kualitas Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Dan Ekonomi*, 7(2).
- Wibowo, S. (2020). *Manajemen Kinerja– Edisi ketiga*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

- Widyanarko, A., & Sukesi. (2020). Pengaruh Budaya Kerja, Lingkungan Kerja Dan Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. 1(2), 60–75.

