

## 1. Pendahuluan

Kinerja seorang karyawan sangat ditunjang oleh tanggung jawab yang dimiliki dan diembannya. Tanggung jawab dalam setiap tindakan dan keputusan mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras, sehingga setiap pegawai dalam melakukan pekerjaan terbaiknya dapat mendukung kinerja instansi atau unit bisnisnya.

Penilaian kinerja merupakan suatu hal yang penting bagi sebuah perusahaan. Menurut Mondy & Noe, (2017) mengemukakan bahwa penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu dan tim. Oleh karena itu, peran perusahaan adalah mengevaluasi kembali format dan sifat tinjauan kinerja saat ini untuk memastikan bahwa tinjauan tersebut selaras dengan tujuan perusahaan.

Tabel 1.1 menyajikan hasil penilaian kinerja pegawai Bank Jateng Kantor Cabang Ungaran. Pada tahun 2021 penilaian kinerja karyawan terbanyak dengan kategori Baik, sebanyak 45,76%. Sedangkan yang paling sedikit dengan kategori penilaian kinerja Kurang sebanyak 3,39%. Tahun 2022 persentase kategori penilaian Baik mencapai 43,94% dan kategori penilaian Kurang mencapai 4,55%. Tahun 2023 kinerja penilaian terbanyak dengan kategori Baik mencapai 49,33% dan paling sedikit mencapai 5,33% dengan kategori Kurang. Sehingga dapat dikatakan bahwa pencapaian kinerja karyawan Bank Jateng Kantor Cabang Ungaran belum optimal dan cenderung menurun.

**Tabel 1. 1 Hasil Penilaian Kinerja Karyawan  
Bank Jateng Kantor Cabang Ungaran Tahun 2021-2023**

Penilaian Kinerja	Tahun 2021		Tahun 2022		Tahun 2023	
	Jumlah Orang	Persentase	Jumlah Orang	Persentase	Jumlah Orang	Persentase
Sangat Baik	11	18,64	12	18,18	10	13,33
Baik	27	45,76	29	43,94	37	49,33
Cukup	19	32,20	23	33,33	24	32,00
Kurang	2	3,39	3	4,55	4	5,33
<b>Total</b>	<b>59</b>		<b>66</b>		<b>75</b>	

Sumber: Bagian Kepegawaian Bank Jateng Kantor Cabang Ungaran Tahun 2023

Sumber daya merupakan suatu nilai potensi yang dimiliki oleh suatu materi atau unsur tertentu dalam kehidupan. Sumber daya manusia memegang peranan penting dalam keberhasilan suatu organisasi. Tanpa sumber daya manusia, sumber daya lainnya menjadi tidak efektif. Keberhasilan organisasi perlu dilakukan peningkatan kinerja pegawai dan pengelolaan sumber daya manusia agar dapat bertahan dalam persaingan lingkungan bisnis yang fluktuatif dan kompetitif yang memerlukan manajemen sumber daya manusia.

Obyek penelitian ini adalah pegawai Bank Jateng Kantor Cabang Ungaran yang berjumlah 78 karyawan yang mempunyai kemampuan di berbagai posisi untuk melaksanakan tugas pekerjaan perbankan. Perusahaan harus melakukan pekerjaan sosial internal dan eksternal untuk menjamin kesejahteraan pegawainya, yang berdampak pada kesejahteraan perusahaan.

Pengembangan sumber daya manusia yang baik memberikan dampak positif bagi tenaga kerja internal dan perusahaan. Produktivitas karyawan dapat meningkat, pekerjaan selesai dengan baik, tepat waktu, dan karyawan merasa puas dengan pekerjaannya. Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Mangkunegara, 2017).

Untuk menciptakan pegawai dengan kinerja yang baik, maka perlu dilakukan pengembangan sumber daya manusia pegawai tersebut, yaitu melalui pelatihan dan pendidikan untuk mengarahkan pegawai untuk mencapai hasil yang optimal. Tabel 1.2 menyajikan data

pengembangan sumber daya manusia yang dimiliki Bank Jateng Kantor Cabang Ungaran Tahun 2019-2023 sebagai berikut:

**Tabel 1. 2 Data Pengembangan Sumber Daya Manusia Bank Jateng Kantor Cabang Ungaran Tahun 2019-2023**

Tahun	Pengembangan Sumber Daya Manusia				
	Jumlah Karyawan	Pelatihan		Pendidikan	
		Jumlah Orang	Persentase	Jumlah Orang	Persentase
2019	58 Orang	28 Orang	48,27	8 Orang	13,79
2020	57 Orang	24 Orang	42,10	5 Orang	8,77
2021	59 Orang	25 Orang	42,37	10 Orang	16,95
2022	66 Orang	23 Orang	34,84	9 Orang	13,63
2023	75 Orang	22 Orang	29,33	7 Orang	9,33

Sumber: Bagian Kepegawaian Bank Jateng Kantor Cabang Ungaran Tahun 2019-2023

Berdasarkan tabel 1.2 data pengembangan sumber daya manusia Bank Jateng Kantor Cabang Ungaran, dapat dilihat pelatihan yang diikuti oleh karyawan setiap tahunnya mengalami penurunan, pada tahun 2019 persentase jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan sebanyak 48,27%, kemudian di tahun 2023 menjadi 29,33%. Demikian pula data karyawan yang mengikuti pendidikan di tahun 2019 mencapai 13,79% dan pada tahun 2023 hanya mencapai 9,33%. Berdasarkan data tersebut maka dapat dilihat bahwa pengembangan sumber daya manusia Bank Jateng Kantor Cabang Ungaran masih belum optimal.

Akuntabilitas merupakan hal yang sangat penting dalam suatu organisasi khususnya pada sektor perbankan. Akuntabilitas merupakan kondisi yang diperlukan untuk mencapai kinerja berkelanjutan. Permasalahan pengelolaan keuangan yang dilakukan oleh manajemen perusahaan merupakan tanggung jawab kepada para pemangku kepentingan.

Menurut Supardi & Mutakin (2007) menjelaskan bahwa akuntabilitas sebagai bentuk dorongan psikologi yang membuat seseorang berusaha mempertanggungjawabkan semua tindakan dan keputusan yang diambil kepada lingkungannya. Akuntabilitas mengacu pada kinerja karyawan, yang berkaitan dengan pencapaian kinerja perusahaan dan bagaimana karyawan bertanggung jawab atas tugas yang diberikan kepada karyawan.

Faktor yang ikut serta mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi kerja (Mangkunegara, 2017). Motivasi kerja karyawan dapat diwujudkan dengan pemuasan kebutuhan sebagai landasan kerja dan komunikasi persuasif agar karyawan mempunyai motivasi dan kepuasan yang tinggi terhadap pekerjaannya. Selanjutnya Wibowo (2017) juga menjelaskan bahwa motivasi juga merupakan dorongan pada proses perilaku manusia dalam mencapai tujuan, dengan unsur membangkitkan, mengarahkan, intensitas, dan tujuan. Kebutuhan dan keinginan seseorang mengarahkan tindakan seseorang.

Berbagai penelitian terkait dengan pengaruh sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan salah satunya dilakukan oleh Ariansyah & Roni (2023) yang menunjukkan bahwa kualitas sumber daya manusia secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Wibowo et al. (2023) menjelaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian Abidin et al. (2021) juga menunjukkan bahwa sumber daya manusia berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja manajerial.

Penelitian terkait dengan pengaruh akuntabilitas terhadap kinerja karyawan dilakukan oleh Moerrin & Priono (2022) hasil penelitian menunjukkan bahwa akuntabilitas dan transparansi secara statistik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sementara itu,

penelitian yang dilakukan oleh Hadianto (2022) menunjukkan hubungan variabel akuntabilitas terhadap kinerja pengadaan barang/jasa berpengaruh negatif.

Hasil empiris lainnya, dalam penelitian yang dilakukan oleh Ekhsan (2019) hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial dan simultan variabel motivasi terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Wijaya et al. (2024) menunjukkan hasil bahwa secara parsial peran motivasi kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Hidayat (2021) menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

*Research gap* dapat dilihat pada tabel 1.3, diketahui bahwa terdapat inkonsistensi hasil penelitian terkait dengan pengaruh sumber daya manusia, akuntabilitas dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian disebabkan salah satunya karena adanya perbedaan pada pengambilan populasi dan sampel yang berbeda.

**Tabel 1. 3 Research Gap**

No.	Isu Gap	Berpengaruh		Tidak Berpengaruh	
			Positif		Negatif
1	Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan	A	Ariansyah dan Roni, 2023	Wibowo et al, 2023	Rawis, et al., 2021
		B	M. W. D Purnama, et al., 2020	Abidin, et al., 2021	
		C	Wibowo dan Kusmiyanti, 2021		
2	Pengaruh Akuntabilitas terhadap Kinerja Karyawan		Moerrin dan Priono, 2022	Hadianto, 2022	
3	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan		Ekshan, 2019	Wijaya, et al., 2024	Hidayat, 2021

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Ira & Sobarsyah, (2021) bahwa gaya kepemimpinan dijadikan sebagai variabel moderasi untuk memperkuat pengaruh sumber daya manusia, akuntabilitas dan komitmen organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dapat memperkuat hubungan sumber daya manusia, akuntabilitas dan komitmen organisasi terhadap kinerja keuangan.

Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya, pengertian gaya kepemimpinan disini dinamis, gaya kepemimpinan dapat berubah-ubah tergantung pengikut dan situasinya (Nikmat, 2022). Selanjutnya, Apriyanto (2020) juga menyatakan bahwa gaya kepemimpinan efektif dapat berhasil jika pemimpin berlaku situasional dan mendengarkan bawahannya secara selektif. Gaya kepemimpinan berpengaruh pada kinerja karyawan. Kemampuan dalam mengarahkan organisasi dan komunikasi dengan karyawan penting bagi seorang pemimpin.

Oleh karena itu, gaya kepemimpinan digunakan sebagai variabel moderasi pada penelitian ini karena diharapkan semakin baik gaya kepemimpinan seseorang maka akan semakin baik pula pemimpin tersebut untuk kualitas sumber daya manusia menjadi lebih baik, terwujudnya akuntabilitas kinerja serta dapat memotivasi pegawainya bekerja lebih baik, sehingga akan mendorong peningkatan kinerja pada suatu organisasi. Dengan penambahan variabel moderasi gaya kepemimpinan tersebut diharapkan akan mampu memberikan dampak berupa

memperkuat hubungan antara variabel independen (pengembangan sumber daya manusia, akuntabilitas dan motivasi kerja) dan variabel dependen (kinerja karyawan).

## **2. Kajian Pustaka**

### **2.1 Teori Atribusi**

*Grand theory* yang mendasari penelitian ini adalah teori atribusi yang mempelajari proses bagaimana seseorang menginterpretasikan suatu peristiwa, alasan, atau sebab perilakunya (Luthans, 2016). Teori atribusi (*attribution theory*) merupakan teori yang menjelaskan tentang perilaku seseorang. Teori ini mengargumentasikan bahwa perilaku seseorang ditentukan oleh kombinasi antara kekuatan internal (*internal forces*) yaitu faktor-faktor yang berasal dari dalam diri seseorang misalnya kemampuan, pengetahuan atau usaha, sedangkan kekuatan eksternal (*eksternal forces*) yaitu faktor-faktor yang berasal dari luar misalnya keberuntungan, kesempatan dan lingkungan (Heider, 1958).

Pada dasarnya teori ini menyarankan bahwa jika seseorang mengamati perilaku seseorang individu, orang tersebut berusaha menentukan apakah perilaku itu disebabkan oleh faktor internal atau eksternal yang tergantung pada tiga faktor.

1. Kekhususan (ketersendirian), Kekhususan merujuk pada perilaku yang berlainan. Apakah perilaku ini luar biasa atau bersifat biasa.
2. Konsensus, yaitu jika semua orang yang menghadapi suatu situasi yang serupa bereaksi dengan cara yang sama. Apabila konsensusnya tinggi, maka termasuk atribusi internal. Sebaliknya jika konsensusnya rendah, maka termasuk atribusi eksternal
3. Konsistensi dicari dari tindakan seorang apakah orang tersebut memberikan reaksi yang sama dari waktu ke waktu. Makin konsistensi perilaku, maka hasil pengamatan semakin cenderung untuk menghubungkan dengan sebab-sebab.

Evaluasi kinerja seorang individu dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal, seperti perlakuan atasan terhadap bawahan, serta dalam menentukan sikap dan kepuasan individu tersebut. Seseorang berperilaku berbeda ketika mereka lebih merasakan atribusi internalnya dibanding atribusi eksternalnya. Dalam hal ini juga dikatakan bahwa hubungan antara teori atribusi dengan kinerja pegawai bersifat timbal balik karena karakter individu yang baik maka akan menghasilkan kinerja yang baik.

Dengan adanya teori atribusi diharapkan dapat membantu dalam menangani masalah yang terkait dengan kinerja karyawan, karena di dalam teori atribusi sendiri mempelajari tentang perilaku seseorang. Perilaku yang ditimbulkan seseorang tidak sama antara satu dengan lainnya dan membutuhkan penanganan yang berbeda dalam setiap kejadiannya. Dengan adanya teori atribusi sangat membantu dalam proses peningkatan kinerja karyawan di dalam sebuah organisasi dengan mempelajari setiap perilaku yang ditimbulkan oleh setiap karyawan.

#### **2.1.1 Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance* yang berasal dari kata *to perform* artinya menampilkan atau melaksanakan. *Performance* berarti prestasi kerja. Bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017).

Menurut Mondy & Noe (2017), penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu dan tim. Selanjutnya Mangkunegara (2017) mengemukakan bahwa penilaian prestasi pegawai merupakan proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan pimpinan perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang di tugaskan kepadanya.

Berdasarkan beberapa teori di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah istilah umum yang diterapkan sebagian atau seluruhnya terhadap kinerja suatu organisasi atau kegiatan selama suatu periode acuan. Efisiensi sebagai hasil kerja seorang pegawai ditinjau dari segi

kualitas, kuantitas, waktu kerja dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi.

### **2.1.2 Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Sumber Daya Manusia merupakan aset yang paling penting dalam suatu organisasi baik organisasi dalam skala besar maupun kecil, karena merupakan sumber yang menggerakkan dan mengarahkan organisasi serta mempertahankan dan mengembangkan organisasi dalam berbagai tuntutan masyarakat dan zaman (Susiawan & Muhid, 2015).

Pengembangan sumber daya manusia merujuk pada upaya sistematis untuk meningkatkan kompetensi, pengetahuan, dan keterampilan karyawan dalam suatu organisasi (Riono, 2021). Pengembangan sumber daya manusia bermanfaat baik bagi organisasi maupun bagi karyawan secara pribadi. Dengan mengembangkan keterampilan dan kemampuannya, karyawan dapat merasa lebih termotivasi dan percaya diri dalam menjalankan tugasnya (Muhyi et al., 2016).

Berdasarkan beberapa definisi tersebut dapat diartikan bahwa pengembangan sumber daya manusia dapat menciptakan suasana kerja yang positif dan berorientasi pada prestasi dimana karyawan merasa dihargai dan diakui atas komitmen dan kontribusinya. Hasilnya, hal ini dapat meningkatkan retensi karyawan dan mengurangi pergantian tenaga kerja.

### **2.1.3 Akuntabilitas**

Istilah akuntabilitas berasal dari bahasa Inggris *accountability* yang artinya pertanggungjawaban atau suatu keadaan untuk dipertanggungjawabkan atau keadaan untuk diminta pertanggungjawaban. Akuntabilitas merujuk pada pertanggungjawaban atas segala aktivitas kepada pihak yang berkepentingan yang menjadi *stakeholder* (Mardiasmo, 2018). Hal ini dapat berupa memberikan, menyajikan, melaporkan kegiatan melalui laporan keuangan kepada prinsipal. Akuntabilitas sebagai bentuk kewajiban untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan dalam pelaksanaan organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah direncanakan sebelumnya, melalui media pertanggungjawaban yang dilakukan secara periodik. Akuntabilitas merupakan bentuk kewajiban penyedia penyelenggaraan kegiatan publik untuk dapat menjelaskan dan menjawab segala hal yang menyangkut langkah dari seluruh keputusan dan proses yang dilakukan, serta pertanggungjawaban terhadap hasil kerjanya (Lukito, 2014)

Berdasarkan uraian tujuan akuntabilitas di atas dapat disimpulkan bahwa akuntabilitas bukan sekedar mencari kesalahan saja, melainkan menjawab tanggung jawab berdasarkan apa yang sebenarnya terjadi, sehingga dapat segera diperbaiki ketika terjadi kesalahan.

### **2.1.4 Motivasi Kerja**

Motivasi kerja adalah suatu set atau kumpulan perilaku yang memberikan landasan bagi seseorang untuk bertindak dalam suatu cara yang diarahkan kepada tujuan spesifik tertentu (Kurniawan, 2022). Sedangkan menurut Susilo et al. (2023), motivasi kerja sebagai sebuah situasi yang dapat membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berkaitan dengan lingkungan kerja.

Selanjutnya menurut Sanaba et al. (2022), motivasi kerja merupakan sekumpulan kekuatan atau energi baik dari dalam maupun di luar pekerjaan, dimulai dari usaha yang berkaitan dengan pekerjaan, mempertimbangkan arah, intensitas dan ketekunannya. Motivasi merupakan faktor pendorong untuk melakukan sesuatu, terutama dalam hal kebutuhan dan keinginan individu. Setiap orang memiliki perbedaan kebutuhan dan keinginan, tergantung pada proses psikologis dan pemahaman diri melalui pengalaman di sekitar mereka.

### **2.1.5 Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut (Nikmat, 2022), mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku pemimpin dalam

mempengaruhi para pengikutnya, pengertian gaya kepemimpinan di sini dinamis, gaya kepemimpinan dapat berubah-ubah tergantung pengikut dan situasinya.

Sedangkan menurut (Heider, 1958; Zaharuddin et al., 2021) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya.

Berdasarkan definisi gaya kepemimpinan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah seperangkat ciri-ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya agar tujuan organisasi dapat tercapai. Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda antara satu dan lainnya. Gaya kepemimpinan yaitu ciri khas seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya. Gaya kepemimpinan juga dapat diartikan sebagai perilaku yang diterapkan oleh seorang pemimpin.

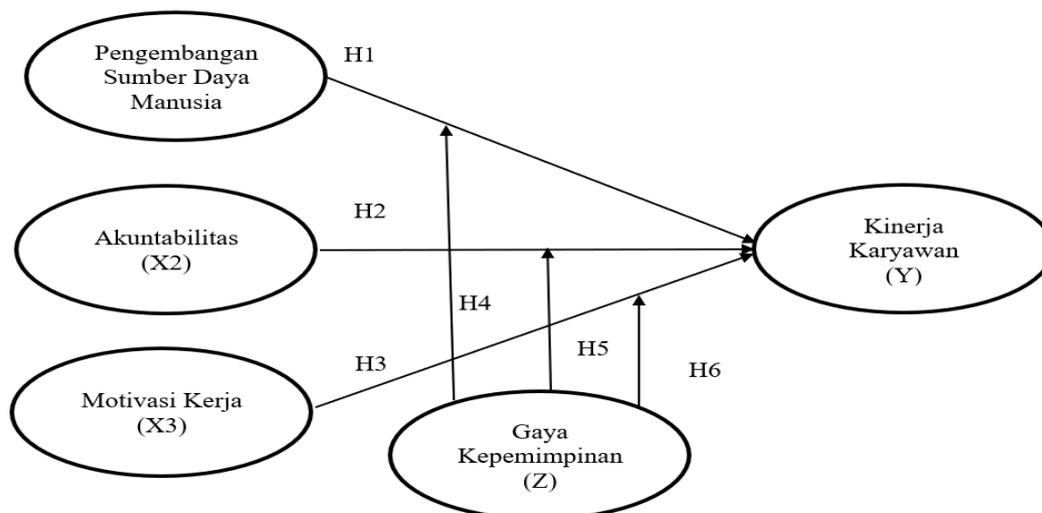
Penerapan prinsip kepemimpinan yang efektif memberikan manfaat bagi organisasi dengan gaya birokrasi efisien yang memisahkan pekerjaan dan hubungan tim. Menurut (Rumondan, 2021) mengemukakan manfaat gaya kepemimpinan yaitu:

- Kepemimpinan yang efektif memberi organisasi pendekatan holistik untuk menjalankan urusan manajemen secara koheren.
- Gaya kepemimpinan yang efektif harus didasarkan pada kriteria objektif. Namun, metode dapat didefinisikan sesuai dengan keadaan organisasi.
- Gaya kepemimpinan yang efektif harus mampu memberikan kerangka kerja yang melalui bagian penting dari manajemen diidentifikasi dan ditingkatkan secara berkala.
- Kepemimpinan yang efektif harus mampu menawarkan peluang pembandingan dengan orang lain baik di dalam maupun di luar sistem organisasi.
- Kepemimpinan dan manajemen yang efektif menciptakan struktur dan proses serta membangun hubungan yang memungkinkan anggota untuk terlibat sepenuhnya dalam organisasi.

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya pemimpin yang mendorong dan menginspirasi (mengubah) pengikutnya untuk melakukan hal-hal yang luar biasa (Edison, 2016). Dalam kepemimpinan transformasional, pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan rasa hormat terhadap pemimpin dan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang mereka harapkan (Edison, 2016).

## 2.2 Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan latar belakang dan tinjauan pustaka di atas, maka dapat dikembangkan kerangka pemikiran teoritis penelitian pada Gambar 2.1



**Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran**

### 2.3 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu terkait dengan Kinerja Karyawan telah banyak dilakukan, akan tetapi terdapat perbedaan hasil sehingga perlu dilakukan penelitian kembali untuk mengetahui pengaruh Pengaruh Sumber Daya Manusia, Akuntabilitas dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Gaya Kepemimpinan sebagai variabel moderasi. Beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan, antara lain:

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Subjek Penelitian, Periode Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Ariansyah dan Roni, 2023	Kinerja karyawan pada PT. Cipta Prima Kontrindo tahun 2023, dengan sampel penelitian 100 sampel atau orang	Variabel independen: Kualitas SDM dan motivasi  Variabel dependen: Kinerja karyawan	Penelitian kuantitatif. Teknik pengumpulan data dengan <i>observasi dan kuesioner</i> yang kemudian diolah dengan menggunakan SPSS ver 22	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas sumber daya manusia dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
2	M. W. D Purnama, et al., 2020	Kinerja karyawan PT. Arta Sedana Singaraja tahun 2020, dengan sampel 35 sampel atau orang	Variabel independen: Pengembangan sumber daya manusia  Variabel dependen: Kinerja karyawan	Penelitian kuantitatif. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan metode kuesioner dan wawancara.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
3	Wibowo dan Kusmiyanti, 2021	kinerja pegawai di Lembaga Masyarakatan Kelas II A Purwokerto tahun 2021	Variabel independen: Pengembangan sumber daya manusia  Variabel dependen: Kinerja pegawai	Penelitian kuantitatif. Teknik pengambilan sampel menggunakan rumus slovin	Hasil penelitian menunjukkan pengembangan sumber daya manusia memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
4	Wibowo et al, 2023	kinerja pegawai PT Berkat Sinar Sentosa; 50 sampel atau orang	Variabel independen: Pengembangan Sumber Daya Manusia,	Penelitian kuantitatif, Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini	Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia berpengaruh negatif dan tidak signifikan

No	Peneliti	Subjek Penelitian, Periode Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			Motivasi Intrinsik  Variabel dependen: Kinerja Pegawai	adalah regresi linier. Teknik analisis data menggunakan alat SPSS ver 20	terhadap kinerja pegawai
5	Abidin, et al., 2021	Manajer/pemilik Apotik di Kota Mataram dengan sampel 100 orang, tahun 2021	Variabel independen: Sumber Daya Manusia, Teknologi Informasi, Sistem Akuntansi Manajemen  Variabel dependen: Kinerja Manajerial	Penelitian kuantitatif, Teknik pengambilan sampel menggunakan <i>Purposive Sampling</i> .	Hasil penelitian menunjukkan bahwa sumber daya manusia berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja manajerial
6	Rawis, et al., 2021	kinerja karyawan pada PT. Manado Mitra Mandiri dengan 30 sampel atau orang tahun 2021	Variabel independen: Sumber Daya Manusia, Kompetensi  Variabel dependen: Kinerja Karyawan	Teknik analisis data yang digunakan <i>Structural Equation Model (SEM)</i> dengan bantuan software PLS	Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kompetensi, perencanaan sumber daya manusia tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan
7	Moerrin dan Priono, 2022	PT Jasamitra Popertindo tahun 2022; 25 sampel atau orang	Variabel independen: akuntabilitas dan transparansi  Variable dependen: kinerja pegawai	Penelitian kuantitatif. Teknik analisis untuk penelitian ini menggunakan alat smart Partial Least Square (PLS) 3.0	Akuntabilitas dan transparansi secara statistik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
8	Hadianto, 2022	Sampel penelitian	Variabel independen:	Penelitian kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan

No	Peneliti	Subjek Penelitian, Periode Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		pegawai yang bertugas dalam pengadaan barang/jasa sebanyak 53 orang tahun 2022	Penggunaan <i>E-procurement</i> , Akuntabilitas, Kompetensi, dan Kompensasi  Variabel dependen: Kinerja Pegawai	dengan teknik pengambilan sampel dengan <i>purposive sampling</i> . Alat untuk menganalisis penelitian menggunakan SEM-PLS versi 3.	hubungan variabel akuntabilitas terhadap kinerja pengadaan barang/jasa berpengaruh negatif
9	Ekshan, 2019	Kinerja karyawan PT Syncrum Logistics sebanyak 60 responden, tahun 2019	variabel independen: motivasi dan disiplin kerja  Variabel Dependen: kinerja karyawan	Penelitian kuantitatif dengan analisis regresi linier berganda, Teknik pengambilan sampel dengan <i>purposive sampling</i> .	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial dan simultan, variabel motivasi dan disiplin berpengaruh terhadap kinerja karyawan
10	Wijaya, et al., 2024	Karyawan Pondok Pesantren Darunnajah 12 Kota Dumai berjumlah 25 responden, tahun 2022	Variabel independen: Motivasi kerja, disiplin kerja dan lingkungan kerja  Variabel dependen: kinerja karyawan	Metode penelitian kuantitatif dengan menggunakan bantuan software SPSS versi 21	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial peran motivasi kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
11	Hidayat Rahmat, 2021	karyawan PT. Surya Yoda Indonesia dengan sampel 50 orang pada tahun 2021	Variabel independen: Motivasi, kompetensi, dan disiplin kerja  Variabel dependen: Kinerja	Teknik pengambilan sampel dengan <i>nonprobability sampling</i> Teknik analisis data menggunakan alat SPSS versi 23	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan

No	Peneliti	Subjek Penelitian, Periode Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
12	Ayudistira et al., (2021)	100 pegawai di pemerintahan Barat Provinsi Sulawesi, tahun 2021	Variabel independen: pengaruh sumber daya manusia, akuntabilitas dan komitmen organisasi  Variabel dependen: Kinerja keuangan	Penelitian dilakukan dengan menggunakan pendekatan metodologi penelitian kuantitatif dengan strategi penelitian eksplanatori.  penelitian ini menggunakan metode linear berganda analisis regresi dan regresi yang dimoderasi dengan menggunakan program SPSS	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) sumber daya manusia, akuntabilitas dan organisasi komitmen berpengaruh terhadap kinerja keuangan. 2) Gaya kepemimpinan dapat memperkuat sumber daya manusia hubungan, akuntabilitas dan komitmen organisasi terhadap kinerja keuangan

## 2.4 Hubungan Antar Variabel

### 2.4.1 Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan

Tambun et al., (2022) menjelaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia atau pengembangan pegawai adalah perbaikan atau pengembangan tingkat pengetahuan dan tingkat ketrampilan pegawai sampai titik dimana mereka mampu untuk mencapai kinerja yang tinggi atau maksimum dengan hasil yang berkualitas. Sedangkan kinerja pegawai, dapat diartikan sebagai suatu perbandingan antara hasil atau manfaat yang diperoleh dengan biaya atau ongkos yang dikeluarkan untuk mencapai hasil atau manfaat yang diperoleh berupa laba atau keuntungan.

Sedarmayanti, (2017) menjelaskan bahwa pengetahuan pegawai harus diperbaiki dan dikembangkan agar mereka tidak berbuat yang merugikan perusahaan atau organisasi dalam pencapaian tujuannya. Pengetahuan dan keterampilan saja belum cukup untuk menjamin suksesnya pencapaian tujuan. Sikap pegawai terhadap pelaksanaan tugas merupakan faktor kunci dalam mencapai sukses. Dengan adanya program pengembangan SDM yang baik, organisasi atau perusahaan akan memiliki kekuatan kompetitif yang lebih berdaya guna dan mampu bersaing secara positif. Penelitian yang dilakukan Wibowo & Kusmiyanti, (2021) menjelaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

### H1: Pengembangan Sumber Daya Manusia berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

#### 2.4.2 Akuntabilitas terhadap Kinerja Karyawan

Akuntabilitas merupakan kewajiban pemegang kepercayaan untuk memberikan pertanggungjawaban, menyajikan dan mengungkapkan semua kegiatan dan kegiatannya yang merupakan tanggung jawabnya kepada prinsip yang memiliki hak dan wewenang untuk menerima pertanggungjawaban (Mardiasmo, 2018).

Azizah & Hidayat, (2023) menemukan hubungan yang positif signifikan antara akuntabilitas terhadap kinerja organisasi. Berdasarkan penelitian tersebut mengungkapkan bahwa akuntabilitas yang dilakukan oleh pemerintah daerah kota Surabaya maka kinerja organisasi semakin baik. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan penelitian Yuliana, (2022) menemukan bahwa akuntabilitas berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

## **H2: Akuntabilitas berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan**

### **2.4.3 Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Motivasi merupakan suatu dorongan baik dari diri sendiri maupun dari seseorang untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan baik. Menurut Susilo et al., (2023) motivasi kerja sebagai sebuah situasi yang dapat membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berkaitan dengan lingkungan kerja. Sedangkan menurut Kurniawan, (2022), motivasi kerja adalah suatu set atau kumpulan perilaku yang memberikan landasan bagi seseorang untuk bertindak dalam suatu cara yang diarahkan kepada tujuan spesifik tertentu.

Motivasi memegang peranan penting dalam bekerja, sehingga pegawai yang termotivasi berusaha menyelesaikan tugas secara efektif dan efisien agar tugas yang diberikan selesai tepat waktu dan dengan hasil yang baik. Pemberian motivasi sangat penting untuk memotivasi pegawai agar bekerja keras dan bersemangat untuk mencapai kinerja yang tinggi. Penelitian yang dilakukan oleh (Ekhsan, 2019) menunjukkan bahwa secara parsial dan simultan variabel motivasi terhadap kinerja karyawan.

## **H3: Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan**

### **2.4.4 Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan dengan Gaya Kepemimpinan sebagai variabel moderasi**

Dari perspektif teori atribusi, gaya kepemimpinan merupakan pendekatan yang dilakukan oleh pemimpin untuk memengaruhi orang lain atau bawahannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Luthans, 2016).

Muktamar et al. (2024) menyatakan bahwa pemimpin yang efektif mampu menyesuaikan dan memilih gaya kepemimpinan yang paling sesuai dengan kebutuhan dan kondisi saat ini, selain memiliki pemahaman menyeluruh tentang perkembangan manajemen sumber daya manusia dan prinsip-prinsip kepemimpinan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ira & Sobarsyah, (2021) menunjukkan hasil bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai di perusahaan. Sedangkan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di perusahaan secara simultan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel independen tipe kepemimpinan dan kualitas sumber daya manusia secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen kinerja pegawai.

## **H4: Komposisi Gaya Kepemimpinan dapat memperkuat hubungan antara Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan**

### **2.4.5 Akuntabilitas terhadap Kinerja Karyawan dengan Gaya Kepemimpinan sebagai variabel moderasi**

Heidjrachman & Husnan S, (2008) mengungkapkan gaya kepemimpinan sebagai pola tingkah laku yang digunakan oleh masing-masing pimpinan untuk mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan adalah suatu norma yang digunakan seseorang ketika ia mencoba mempengaruhi perilaku orang lain sesuai dengan keinginannya.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Harahap et al., 2023) variabel gaya kepemimpinan dapat memoderasi hubungan antara akuntabilitas dan kinerja anggaran. Hal tersebut menjelaskan bahwa setiap orang dalam melaksanakan perannya sebagai seorang pimpinan akan menerapkan gaya yang berbeda sesuai dengan karakter yang dimiliki dan lingkungan yang

membentuk pribadi mereka masing-masing, sehingga dianggap gaya kepemimpinan dapat memoderasi hubungan antara akuntabilitas terhadap kinerja karyawan.

**H5: Komposisi Gaya Kepemimpinan dapat memperkuat hubungan antara Akuntabilitas terhadap Kinerja Karyawan**

#### 2.4.6 Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Gaya Kepemimpinan sebagai variabel moderasi

Motivasi menjadi penting untuk menunjang perilaku seseorang untuk bekerja lebih keras dan mencapai hasil yang optimal. Meningkatkan motivasi kerja pegawai diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai organisasi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik.

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh tingkat motivasi kerja dan gaya kepemimpinan. Selain itu, gaya pemimpin yang sesuai akan berpengaruh terhadap tingkat motivasi kerja pegawai, sehingga secara signifikan dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam suatu organisasi (Hanafi et al., 2018).

**H6: Komposisi Gaya Kepemimpinan dapat memperkuat hubungan antara Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

### 2.5 Definisi Operasional

Definisi operasional adalah cara peneliti menjelaskan setiap variabel yang digunakan dalam penelitian untuk mengetahui makna variabel, kandungan indikator dari ahli, dan pengukuran yang akan digunakan melalui sejumlah jurnal induk agar memudahkan peneliti selanjutnya apabila ingin melanjutkan penelitian sejenis.

Adapun indikator variabel penelitian akan diuraikan secara detail dalam Tabel 2.2 beserta definisi operasional variabel sebagai berikut:

**Tabel 2.2**  
**Variabel dan Indikator Penelitian**

Variabel Penelitian	Definisi Operasional Variabel	Skala	Indikator Pengukuran
Sumber Daya Manusia	Pengembangan sumber daya manusia merupakan serangkaian kegiatan yang sistematis dan terencana yang dirancang untuk membantu karyawan perusahaan memperoleh keterampilan yang mereka butuhkan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan saat ini dan masa depan (Hasibuan, 2020)	<i>Likert</i>	1. Program latihan atau <i>training</i> : Metode pengembangan SDM melalui latihan atau <i>training</i> bisa dilaksanakan dengan <i>on the job training</i> , latihan kelas, peragaan atau penjelasan terkait cara-cara pengerjaan, simulasi dan metode pertemuan 2. Program Pendidikan: Pengembangan SDM melalui <i>job rotation dan planned progression, coaching dan counseling, junior board of executive or multiple management</i> , dan permainan bisnis. (Hasibuan, 2020).
Akuntabilitas	Kewajiban yang dimiliki oleh individu yang diamanati mengelola sumber daya dengan cara mempertanggungjawabkan dan menerangkan kinerja	<i>Likert</i>	1. Akuntabilitas kejujuran dan hukum 2. Akuntabilitas Proses 3. Akuntabilitas

<b>Variabel Penelitian</b>	<b>Definisi Operasional Variabel</b>	<b>Skala</b>	<b>Indikator Pengukuran</b>
	individu, badan hukum, maupun pemimpin kepada yang memiliki hak untuk menerima pertanggungjawaban dan keterangan (Mardiasmo, 2018).		Program 4. Akuntabilitas Kebijakan (Mardiasmo, 2018).
Motivasi Kerja	Motivasi sebagai proses psikologi dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh dua faktor. Faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor ekstern dan intern yang berasal dari karyawan. (Enny, 2019)	<i>Likert</i>	1. Faktor Intern: a. Keinginan untuk hidup b. Keinginan untuk dapat memiliki c. Keinginan untuk mendapatkan penghargaan d. Keinginan untuk pengakuan e. Hasrat akan kekuasaan 2. Faktor Ektern: a. Kondisi lingkungan kerja b. Kompensasi yang memadai c. Supervisi yang baik d. Adanya jaminan pekerjaan e. Status dan tanggung jawab f. Peraturan yang fleksibel (Enny, 2019)
Kinerja Karyawan	Kinerja karyawan adalah perilaku kerja para karyawan dalam sebuah perusahaan berdasarkan atas kemampuan dan pengetahuan. (Sriwahyuni et al., 2021)	<i>Likert</i>	1. Kualitas kerja 2. Kuantitas 3. Tanggung jawab 4. Kerjasama 5. Inisiatif (Sriwahyuni et al., 2021)
Gaya Kepemimpinan	Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya, pengertian gaya kepemimpinan dinamis, gaya kepemimpinan dapat berubah-ubah tergantung pengikut dan situasinya. (Sari & Putra, 2019)	<i>Likert</i>	1. Kemampuan mengambil keputusan 2. Kemampuan Memotivasi 3. Kemampuan Komunikasi 4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan 5. Kemampuan Mengendalikan Emosi (Sari & Putra, 2019)

### **3. METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis dan Sumber Data**

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif, merupakan salah satu jenis kegiatan penelitian yang spesifikasinya adalah sistematis, terencana, dan terstruktur dengan jelas sejak awal hingga pembuatan desain penelitian, baik tentang tujuan penelitian, subjek penelitian, objek penelitian, sampel data, sumber data, maupun metodologinya (mulai pengumpulan data hingga analisis data). Sugiyono, (2019) menjelaskan bahwa penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang berdasarkan filsafat positivisme yang digunakan pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian kuantitatif atau statistik. Metode penelitian kuantitatif bertujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

#### **3.2 Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang dilakukan yaitu dengan menggunakan data primer. Data primer didapatkan melalui interview (wawancara), kuesioner (angket), observasi (pengamatan), dan gabungan ketiganya (Sugiyono, 2019) .

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian adalah menggunakan kuesioner yang peneliti bagikan melalui *google quistionaire*. Menurut Sugiyono, (2019) angket atau kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab.

Kuesioner atau angket yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis kuesioner atau angket tertutup, karena responden hanya tinggal memberikan tanda pada salah satu jawaban yang dianggap benar. Instrumen penelitian merupakan alat yang digunakan oleh seorang yang melakukan suatu penelitian guna mengukur suatu fenomena yang telah terjadi. Instrumen pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner yaitu daftar pernyataan yang disusun secara tertulis yang bertujuan untuk memperoleh data berupa jawaban-jawaban para responden.

Skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Skala *likert* yang digunakan dalam penelitian ini yaitu minimum skor 1 dan maksimum skor 5, dikarenakan akan diketahui secara pasti jawaban responden, apakah cenderung kepada jawaban yang setuju maupun yang tidak setuju. Sehingga hasil jawaban responden diharapkan lebih relevan (Sugiyono, 2019).

#### **3.3 Populasi dan Sampel**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2019). Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh karyawan Bank Jateng Kantor Cabang Ungaran yang berjumlah 78 karyawan.

Menurut Sugiyono, (2019) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *nonprobability sampling* dengan teknik yang diambil yaitu *sampling* jenuh (*sensus*). Menurut Sugiyono, (2019) teknik *sampling* jenuh adalah teknik penentuan sampel apabila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. *Sampling* jenuh digunakan karena jumlah populasi yang relatif kecil atau kurang dari 100. Sehingga jumlah sampel dalam penelitian ini berjumlah 78 orang.

### 3.4 Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini metode analisis data yang digunakan adalah *structural equation modeling-partial least squares* (SEM-PLS) dengan menggunakan *software* SmartPLS. Menurut Ghozali & Latan, (2020) analisis SEM-PLS biasanya terdiri dari dua sub bab model yaitu model pengukuran yang disebut *outer model* dan model struktural yang disebut *inner model*. Model pengukuran menunjukkan bagaimana variabel *manifest* atau *observed variabel* merepresentasikan variabel laten untuk diukur. Sedangkan model struktural menunjukkan kekuatan estimasi antar variabel laten atau konstruk. Keunggulan SEM-PLS adalah bersifat *non parametrik* atau tidak membutuhkan berbagai asumsi. Jumlah sampel yang dibutuhkan dalam SEM-PLS tidak besar. Hanya dengan 30 sampel saja aplikasi bisa dijalankan. SEM-PLS dapat menganalisis konstruk dengan indikator normatif maupun reflektif, serta dapat digunakan pada model yang dasar teorinya masih belum kuat.

#### 3.4.1 Model Pengukuran (*Outer Model*)

*Outer model* atau model pengukuran menggambarkan bagaimana hubungan setiap blok indikator dengan variabel latennya. *Outer model* digunakan untuk menguji validitas konstruk dan reliabilitas instrumen. Hal ini berguna untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau konsistensi responden dalam menjawab item pertanyaan dalam kuesioner atau instrumen penelitian. (Ghozali & Latan, 2020)

Menurut Ghozali & Latan, (2020) pengukuran yang dilakukan melalui model pengukuran yaitu *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability* (*cronbach's alpha*).

1) *Convergent Validity*

Validitas ini berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi. Uji validitas konvergen indikator reflektif dengan program SmartPLS 4.0 dapat dilihat dari nilai *loading factor* untuk setiap indikator konstruk.

2) *Discriminant Validity*

Validitas ini berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi dengan tinggi. Validitas diskriminan terjadi jika dua instrumen yang berbeda yang mengukur dua konstruk yang diprediksi tidak berkorelasi menghasilkan skor yang memang tidak berkorelasi.

3) *Composite Reliability (Cronbach's Alpha)*

Selain uji validitas, pengukuran model juga melakukan uji reliabilitas suatu konstruk untuk membuktikan akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Akan tetapi penggunaan *Cronbach's Alpha* akan memberikan nilai yang lebih rendah sehingga lebih disarankan untuk menggunakan *Composite Reliability* dalam menguji reliabilitas suatu konstruk.

#### 3.4.2 Model Struktural (*Inner Model*)

Menurut Ghozali & Latan, (2020) *Inner model* atau model struktural menggambarkan hubungan atau kekuatan estimasi antar variabel laten atau konstruk yang dibangun berdasarkan substansi teori. *Inner model* merupakan model struktural untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten. Beberapa indikator yang digunakan dalam pengukuran model struktural, antara lain:

1. *Path coefisient* adalah penilaian bentuk variabel terhadap model yang dijalankan apakah memiliki nilai yang fit, apabila ditemukan nilai yang tidak fit maka indikator dari variabel tersebut akan dieliminasi.

2. Koefisien determinasi atau *R-square* ( $R^2$ ) Digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Nilai *R-square* adalah 0,75 = kuat, 0,50 = sedang dan 0,25 = lemah (Ghozali & Latan, 2020).

### **3.4.3 Uji Hipotesis**

Hipotesis adalah asumsi atau dugaan dengan mengenai suatu hal yang dibuat untuk menjelaskan suatu hal yang sering dituntut untuk melakukan pengecekannya. Pengujian hipotesis dapat dilihat melalui nilai probabilitas. Untuk nilai probabilitas dan *p-value* dengan *alpha* 5% adalah  $< 0,05$ . Untuk menolak atau menerima suatu hipotesis dengan menggunakan probabilitas, jika *p-value*  $< 0,05$  maka  $H_a$  diterima (Ghozali & Latan, 2020).