

1 Pendahuluan

1.1 Latar Belakang Masalah

Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor krusial dalam menentukan keberhasilan organisasi, termasuk di sektor publik. Dalam konteks pelayanan publik, pegawai dituntut untuk mampu bekerja secara profesional, bertanggung jawab, dan adaptif terhadap perubahan kebijakan serta kebutuhan masyarakat yang semakin kompleks. Tingginya tuntutan terhadap transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi mendorong organisasi publik untuk terus meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. Tanpa kinerja pegawai yang optimal, instansi pemerintah akan kesulitan mencapai target-target strategis, baik pada bidang administrasi, pelayanan publik, maupun pembangunan sosial. Oleh karena itu, peningkatan dan pengelolaan kinerja pegawai di sektor publik menjadi isu yang sangat penting untuk dibahas dalam rangka menciptakan birokrasi yang bersih dan efektif (Dewi, 2024).

Sistem pengelolaan kinerja ASN mengatur mekanisme penilaian dan pengembangan kinerja seluruh pegawai negeri sipil dan PPPK untuk menciptakan budaya kerja yang berorientasi pada hasil, kolaboratif, dan adaptif. Peraturan ini menggantikan pendekatan lama yang bersifat administratif dan kaku, menjadi sistem yang lebih dinamis dengan menekankan dialog dua arah antara atasan dan pegawai dalam setiap tahapan, mulai dari perencanaan kinerja, pemantauan, penilaian, hingga tindak lanjut. Penilaian tidak hanya berfokus pada pencapaian hasil kerja, tetapi juga mencakup perilaku kerja yang didasarkan pada nilai-nilai “BerAKHLAK” (Berorientasi pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif) (Permen PANRB, 2022).

Keberhasilan implementasi sistem pengelolaan kinerja ini tidak lepas dari tantangan yang ada di lapangan, salah satunya adalah perbedaan karakter antar generasi dalam lingkungan kerja. Organisasi publik kini tengah dihadapkan pada tantangan baru berupa kesenjangan generasi di tempat kerja. Saat ini, terdapat empat generasi yang secara bersamaan berada dalam satu lingkungan kerja: Baby Boomers, Generasi X, Milenial (Generasi Y), dan Generasi Z. Masing-masing generasi memiliki karakteristik, nilai, cara kerja, serta harapan yang berbeda. Generasi yang lebih tua cenderung menjunjung tinggi hierarki, loyalitas jangka panjang, dan stabilitas kerja. Generasi yang lebih muda cenderung menekankan fleksibilitas, pengakuan atas kontribusi, serta keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi. Perbedaan ini sering menimbulkan kesalahpahaman, konflik interpersonal, dan kurangnya kohesi tim, yang secara tidak langsung berdampak pada produktivitas dan kualitas kinerja pegawai secara keseluruhan (Sutrasna, 2023).

Kesenjangan antar generasi yang tidak segera ditangani secara tepat dapat memperburuk budaya kerja dalam organisasi publik. Pegawai muda sering kali merasa tidak dihargai pendapatnya atau dibatasi ruang inovasinya, sementara pegawai senior merasa pengalamannya tidak dihormati atau dianggap usang oleh generasi baru. Ketegangan ini menciptakan iklim kerja yang tidak kondusif dan menghambat proses transfer pengetahuan antar generasi. Apabila dibiarkan berlarut-larut, konflik ini tidak hanya menurunkan semangat kerja individu, tetapi juga mempengaruhi kinerja tim dan lembaga secara menyeluruh. Dalam jangka panjang, hal ini dapat mengganggu pencapaian visi organisasi dan menurunkan kepercayaan masyarakat terhadap kualitas layanan pemerintah (Harry, 2024).

Penelitian ini berorientasi pada fenomena kinerja pegawai pada BKPSDM Kabupaten Tegal. Hasil observasi yang dilakukan terdapat ketimpangan dan ketidakkonsistenan dalam tingkat kinerja pegawai yang berasal dari berbagai latar belakang generasi, seperti *Baby Boomers*, *Generasi X*, *Generasi Milenial*, hingga *Generasi Z*. Kesenjangan generasi ini bukan hanya menciptakan perbedaan dalam cara bekerja, tetapi juga dalam aspek-aspek kinerja seperti produktivitas, disiplin, inovasi, penguasaan teknologi, kemampuan adaptasi, dan kepuasan kerja. Untuk memperkuat fenomena penelitian mengenai pentingnya kinerja pegawai pada BKPSDM dan pengaruh konflik antar generasi, berikut disajikan data yang menggambarkan perbedaan kinerja antar generasi pegawai secara umum berdasarkan berbagai aspek penilaian:

Tabel 1
Data Kinerja Pegawai Antar Generasi

Aspek Kinerja	<i>Baby Boomers</i> (55-73 tahun)	Generasi X (40-54 tahun)	Milenial (25-39 tahun)	Generasi Z (18-24 tahun)
Produktivitas (%)	75	80	85	78
Disiplin Kerja (%)	90	85	75	70
Inovasi (%)	50	65	85	80
Penguasaan Teknologi (%)	60	70	90	95
Kemampuan Adaptasi (%)	55	65	85	90
Kepuasan Kerja (%)	70	75	80	75

Sumber: Kinerja Pegawai BKPSDM Kabupaten Tegal Tahun 2024

Tabel di atas menunjukkan data prosentase kinerja pegawai antar generasi di lingkungan BKPSDM Kabupaten Tegal. Terlihat generasi milenial dan generasi Z cenderung lebih unggul dalam aspek inovasi, penguasaan teknologi, dan kemampuan adaptasi, sementara generasi baby boomers dan generasi X memiliki keunggulan pada disiplin kerja dan pengalaman. Perbedaan ini menimbulkan tantangan dalam menyelaraskan kinerja tim lintas generasi, sehingga pengelolaan SDM yang efektif menjadi sangat penting untuk memaksimalkan potensi setiap kelompok generasi.

Beberapa penelitian terdahulu telah menginspirasi tema kinerja pegawai dalam berbagai konteks penelitian. Gaya kepemimpinan berpengaruh pada kinerja pegawai. Pemimpin dengan gaya ini mampu menginspirasi, memotivasi, serta membangun kepercayaan dan komitmen yang kuat pada pegawai. Kepemimpinan ini berperan dalam menciptakan budaya kerja lebih positif dan adaptif terhadap perubahan (Makambe & Moeng, 2021; Magasi, 2021; Qalati et al., 2022).

Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang baik tidak hanya berupaya meningkatkan produktivitas, tetapi juga dapat berperan dalam menjaga kesehatan mental dan tingkat loyalitas karyawan terhadap organisasi (Esthi, 2021; Iis et al., 2022; Zhenjing et al., 2022).

Komunikasi yang baik dapat menjadi sarana yang tepat dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan. Komunikasi yang efektif dapat memungkinkan penyampaian informasi, instruksi, dan umpan balik berlangsung dengan jelas dan tepat sasaran, sehingga dapat meminimalkan kesalahan dalam pelaksanaan tugas. (Esthi, 2021; Fazhari & Rudianto, 2021; Martin, 2023).

Konflik kesenjangan generasi dapat memoderasi pada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan transformasional mampu membawa karyawan ke arah kinerja yang lebih baik. Namun demikian seringkali konflik kesenjangan generasi akan dapat menghambat kinerja karyawan (Makambe & Moeng, 2021; Siregar et al., 2023; Magasi, 2021; Dameria et al., 2022).

Konflik kesenjangan generasi dapat memoderasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang kondusif memungkinkan karyawan bekerja dengan lebih nyaman dan memiliki kinerja yang lebih optimal. Hambatan dalam peningkatan kinerja karyawan seringkali disebabkan oleh konflik yang timbul akibat kesenjangan generasi (Iis et al., 2022; Siregar et al., 2023; Zhenjing et al., 2022; Dameria et al., 2022).

Konflik kesenjangan generasi dapat memoderasi pengaruh komunikasi kerja terhadap kinerja pegawai. Jalinan komunikasi yang baik dapat menjadi sarana yang tepat dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan. Namun demikian tingkat pengelolaan konflik kesenjangan generasi perlu dilakukan agar pencapaian kinerja para karyawan tetap optimal (Esthi, 2021; Siregar et al., 2023; Fazhari & Rudianto, 2021; Dameria et al., 2022).

1.2 Perumusan Masalah

Perumusan masalah merupakan suatu pertanyaan yang merinci persoalan utama yang akan diteliti, disusun secara jelas, fokus, dan terarah untuk memberikan dasar bagi tujuan dan arah penelitian. Beberapa pertanyaan perumusan masalah dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai?
2. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai?
3. Bagaimana pengaruh komunikasi kerja terhadap kinerja pegawai?
4. Bagaimana kemampuan moderasi kesenjangan generasi pada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai?
5. Bagaimana kemampuan moderasi kesenjangan generasi pada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai?
6. Bagaimana kemampuan moderasi kesenjangan generasi pada pengaruh komunikasi kerja terhadap kinerja pegawai?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian adalah pernyataan yang menjelaskan apa yang ingin dicapai atau diperoleh dari pelaksanaan suatu penelitian. Tujuan ini menjadi panduan dalam proses penelitian agar fokus pada hal-hal yang ingin diselesaikan atau dijawab terkait masalah yang telah dirumuskan. Beberapa pernyataan tujuan penelitian dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai
2. Menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai
3. Menganalisis pengaruh komunikasi kerja terhadap kinerja pegawai
4. Menganalisis kemampuan moderasi kesenjangan generasi pada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai
5. Menganalisis kemampuan moderasi kesenjangan generasi pada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai
6. Menganalisis kemampuan moderasi kesenjangan generasi pada pengaruh komunikasi kerja terhadap kinerja pegawai

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia dengan menambah pemahaman mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai. Selain itu, penelitian ini memperkenalkan peran moderasi konflik kesenjangan generasi yang memperkaya teori tentang dinamika organisasi, khususnya dalam konteks perbedaan generasi di tempat kerja. Hasil penelitian ini juga dapat menjadi dasar bagi penelitian selanjutnya untuk mengeksplorasi variabel lain yang memengaruhi kinerja pegawai atau menguji konteks organisasi yang berbeda guna memperluas cakupan pemahaman.

1.4.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini dapat digunakan oleh BKPSDM Kabupaten Tegal untuk meningkatkan kinerja pegawai melalui penerapan gaya kepemimpinan transformasional, penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, dan penguatan komunikasi organisasi. Pemahaman tentang konflik kesenjangan generasi juga diharapkan membantu organisasi mengelola perbedaan antar generasi agar tercipta suasana kerja yang harmonis dan produktif. Organisasi juga dapat merancang program pelatihan dan pengembangan yang sesuai kebutuhan setiap generasi, serta mengimplementasikan strategi komunikasi yang lebih efektif untuk mengurangi kesalahpahaman dan meningkatkan kerja sama antar pegawai.

2 Telaah Pustaka dan Pengembangan Hipotesis

2.1 Telaah Pustaka

2.1.1 Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai dalam konteks sektor publik dapat didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diemban, berdasarkan standar dan tujuan yang telah ditetapkan oleh instansi pemerintah. Kinerja ini mencerminkan sejauh mana pegawai mampu menjalankan peran sebagai pelayan publik yang profesional, akuntabel, dan berorientasi pada kepentingan masyarakat luas. Dalam hal ini, keberhasilan kinerja tidak hanya berkontribusi pada capaian individu, tetapi juga pada efektivitas lembaga pemerintah secara keseluruhan (Risakotta, 2024).

Berbeda dengan sektor swasta yang lebih menekankan pada profit dan efisiensi bisnis, kinerja pegawai dalam sektor publik lebih banyak diukur dari kontribusinya terhadap pelayanan masyarakat, kepatuhan terhadap prosedur, serta kemampuannya menjaga integritas dan etika birokrasi. Keberhasilan kinerja tidak hanya dilihat dari kuantitas hasil kerja, tetapi juga dari kualitas pelayanan, transparansi, serta kemampuan menyelesaikan tugas secara efektif dan tepat waktu. Oleh karena itu, penting bagi sektor publik untuk menanamkan nilai-nilai pelayanan publik sebagai dasar dalam setiap pelaksanaan tugas (Danar, 2022).

Optimalisasi pencapaian kinerja pegawai sektor publik membutuhkan berbagai bentuk dukungan yang saling melengkapi, seperti pelatihan berkelanjutan, penerapan sistem manajemen kinerja yang adil dan objektif, serta penciptaan lingkungan kerja yang sehat dan mendukung. Kepemimpinan yang mampu memberikan arahan, inspirasi, dan motivasi juga berperan dalam meningkatkan semangat dan produktivitas kerja. Partisipasi aktif dari masyarakat serta keberadaan sistem pengawasan yang transparan menjadi faktor tambahan yang mendorong akuntabilitas dan profesionalisme pegawai (Juliastuti, 2024).

Indikator kinerja merupakan ukuran kuantitatif dan/atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan. Indikator ini digunakan untuk menilai keberhasilan dan efektivitas kinerja pegawai, baik secara individu maupun organisasi, dalam menjalankan tugas dan fungsi yang diemban. Beberapa indikator kinerja pegawai yakni kuantitas kerja, kualitas kerja, waktu penyelesaian, biaya kerja, dan perilaku kerja (Permen PANRB, 2022).

2.1.2 Kesenjangan Generasi

Kesenjangan generasi dapat didefinisikan sebagai bentuk ketegangan atau perbedaan pandangan, nilai, dan cara kerja yang terjadi antara kelompok pegawai dari generasi yang berbeda dalam suatu organisasi. Dalam konteks sektor publik, konflik ini umumnya muncul antara generasi senior yang telah lama bekerja dengan pengalaman birokratis yang kuat, dan generasi muda yang membawa semangat inovasi serta pendekatan kerja yang lebih fleksibel dan berbasis teknologi. Perbedaan ini sering menimbulkan miskomunikasi, ketidaksepahaman, hingga resistensi terhadap perubahan (Pramusinto, 2023).

Di lingkungan birokrasi pemerintahan, generasi yang lebih tua cenderung mengedepankan hierarki, kepatuhan terhadap prosedur, dan pengalaman kerja sebagai dasar pengambilan keputusan. Sebaliknya, generasi muda cenderung akan menuntut ruang lebih banyak untuk berkreasi, bekerja lebih dinamis, serta menggunakan teknologi informasi dalam menyelesaikan tugas. Ketidaksamaan cara pandang ini dapat menimbulkan ketegangan antarpegawai, memperlambat proses kerja, atau bahkan menurunkan efektivitas organisasi jika tidak dikelola dengan baik (Harry, 2024).

Menyikapi kesenjangan generasi dalam sektor publik memerlukan strategi manajemen yang inklusif dan adaptif. Kondisi ini diperlukan ruang dialog antar generasi, pelatihan lintas usia, serta pendekatan kepemimpinan yang mampu menjembatani nilai-nilai tradisional dengan semangat pembaruan. Perbedaan antar generasi dengan pengelolaan yang tepat, justru dapat menjadi kekuatan kolaboratif yang mendorong peningkatan kinerja, inovasi pelayanan publik, serta menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan berkelanjutan (Sutrasna, 2023).

Indikator kesenjangan generasi meliputi beberapa aspek yang dapat menunjukkan adanya disparitas atau ketidaksesuaian antara generasi dalam lingkungan kerja. Indikator tersebut terdiri dari perbedaan cara menggunakan teknologi, perbedaan komunikasi, perspektif terhadap nilai dan etika kerja, perspektif terhadap aturan dan hierarki, perbedaan pandangan mengenai birokrasi dan struktur organisasi, serta perbedaan persepsi terhadap aturan dan tanggung jawab. Indikator-indikator ini menunjukkan adanya konflik atau ketegangan yang muncul akibat disparitas di bidang komunikasi, nilai, dan perilaku kerja antar generasi dalam suatu organisasi, yang dapat mengganggu harmonisasi kerja dan produktivitas (Siregar et al., 2023).

2.1.3 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada upaya menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan bawahan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi dengan cara mengubah cara pandang, nilai, dan perilaku mereka. Pada organisasi sektor publik, gaya kepemimpinan ini sangat relevan karena mampu mendorong perubahan positif di lingkungan birokrasi yang sering kali kaku dan lamban dalam beradaptasi terhadap tuntutan zaman. Pemimpin transformasional tidak hanya mengelola, tetapi juga berperan melakukan transformasi dalam organisasi melalui visi yang kuat dan keteladanan yang nyata (Rifdan, 2024).

Dalam praktiknya, pemimpin transformasional di sektor publik bertindak sebagai agen perubahan yang mampu membangun semangat kolektif di antara pegawai, memperkuat komitmen terhadap pelayanan publik, serta menumbuhkan rasa memiliki terhadap misi institusi. Mereka mampu menggunakan komunikasi yang efektif, memberikan penghargaan terhadap kreativitas, dan membangun hubungan emosional yang positif dengan pegawai. Kepemimpinan ini sangat dibutuhkan di tengah tantangan birokrasi modern, seperti digitalisasi layanan, desentralisasi kebijakan, dan meningkatnya tuntutan transparansi serta akuntabilitas dari masyarakat (Makmuriana, 2021).

Dampak positif dari gaya kepemimpinan transformasional dalam sektor publik mencakup meningkatnya kinerja pegawai, terciptanya budaya kerja yang adaptif, serta munculnya inovasi pelayanan publik. Pemimpin yang mengutamakan visi jangka panjang dan pengembangan kapasitas sumber daya manusia, Pemimpin transformasional mampu membawa sektor publik menjadi lebih responsif, efisien, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat. Oleh karena itu, pengembangan kepemimpinan transformasional menjadi langkah strategis dalam upaya reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas tata kelola pemerintahan (Novra, 2024).

Indikator kepemimpinan transformasional meliputi beberapa aspek yang menunjukkan kemampuan pemimpin dalam upaya memotivasi dan mempengaruhi bawahan secara positif. Indikator pada kepemimpinan transformasional terdiri dari inspirasi dan motivasi, stimulasi intelektual, pemberdayaan dan pengembangan individu, serta idealisme dan pengaruh ideal. Indikator-indikator ini menunjukkan bahwa pemimpin transformasional mampu mengubah nilai dan sikap bawahan secara mendalam (Makambe & Moeng, 2021).

2.1.4 Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dapat didefinisikan sebagai seluruh kondisi fisik, sosial, psikologis, dan administratif yang memengaruhi cara pegawai melaksanakan tugasnya di tempat kerja. Dalam konteks sektor publik, lingkungan kerja mencakup faktor-faktor seperti struktur organisasi, hubungan antarpegawai, kepemimpinan, sarana dan prasarana, serta sistem kebijakan yang berlaku di instansi pemerintahan. Lingkungan kerja yang baik mampu menciptakan suasana yang mendukung produktivitas, kesejahteraan, dan loyalitas pegawai terhadap institusi. Kondisi lingkungan kerja ini juga sangat berpengaruh terhadap kemampuan pegawai dalam menghadapi perubahan yang terus berkembang di sektor publik (Juliastuti, 2024).

Di sektor publik, lingkungan kerja sering kali dipengaruhi oleh sistem birokrasi yang kaku, regulasi yang kompleks, serta beban administrasi yang tinggi. Apabila tidak dikelola dengan cara baik dan benar, hal ini dapat menimbulkan tekanan kerja, ketidakpuasan pegawai, hingga menurunnya kualitas pelayanan publik. Namun sebaliknya, lingkungan kerja yang positif, dengan komunikasi yang terbuka, dukungan pimpinan, dan penghargaan terhadap kontribusi pegawai, dapat meningkatkan motivasi, kolaborasi tim, serta efisiensi pelaksanaan tugas. Oleh karena itu, pengelolaan lingkungan kerja yang efektif menjadi salah satu kunci utama dalam menciptakan aparatur yang profesional dan berorientasi pada pelayanan masyarakat (Kurnianingsih, 2023)

Peningkatan lingkungan kerja di instansi pemerintah sangat penting untuk mendukung reformasi birokrasi dan modernisasi pelayanan publik. Upaya seperti pengembangan teknologi digital, penerapan sistem kerja fleksibel, penyediaan fasilitas yang memadai, dan penguatan etika kerja perlu dilakukan secara berkelanjutan. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan kondusif, sektor publik dapat menarik dan mempertahankan talenta terbaik, sekaligus meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap institusi pemerintahan. Hal ini pada akhirnya akan dapat mempercepat terciptanya pemerintahan yang efektif, transparan, dan responsif terhadap kebutuhan publik (Yuliana, 2024).

Indikator lingkungan kerja terdiri dari beberapa aspek yakni kebersihan dan kenyamanan fisik, keamanan dan keselamatan, hubungan kerja dan atmosfer psikologis, serta dukungan organisasi. Keempat aspek ini saling berkaitan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, yang tidak hanya mendukung mampu produktivitas dan kinerja pegawai, tetapi juga dapat meningkatkan kesejahteraan, motivasi, dan loyalitas terhadap organisasi. Lingkungan kerja yang baik juga berperan penting dalam menurunkan tingkat stres dan konflik antarpegawai, serta mampu menciptakan budaya kerja yang sehat dan kolaboratif. Oleh karena itu, pengelolaan lingkungan kerja secara menyeluruh menjadi faktor strategis dalam meningkatkan efektivitas organisasi secara berkelanjutan (Esthi, 2021).

2.1.5 Komunikasi Kerja

Komunikasi kerja pada sektor publik dapat didefinisikan sebagai proses pertukaran informasi, pesan, dan makna antara individu atau unit kerja dalam suatu lembaga pemerintahan atau organisasi yang didanai oleh negara, dengan tujuan mendukung pencapaian tujuan pelayanan publik. Komunikasi ini mencakup arus informasi internal maupun eksternal yang berlangsung secara formal maupun informal, melalui berbagai saluran dan media yang digunakan dalam struktur organisasi pemerintahan (Watungadha, 2023).

Komunikasi yang efektif dalam sektor publik berperan penting dalam meningkatkan koordinasi antarbagian, memperkuat akuntabilitas, dan menciptakan transparansi dalam pengambilan keputusan serta pelaksanaan program. Melalui komunikasi yang baik, instansi publik dapat membangun kepercayaan masyarakat, menyampaikan informasi kebijakan secara tepat, dan merespons kebutuhan serta aspirasi warga negara secara cepat dan tepat. Selain itu, komunikasi internal yang efisien antarpegawai juga mendorong kolaborasi dan pemahaman bersama terhadap visi dan misi instansi (Deni, 2024).

Komunikasi di sektor publik sering kali menghadapi tantangan tersendiri, seperti birokrasi yang kaku, keterbatasan teknologi informasi, serta rendahnya keterampilan komunikasi di antara sebagian aparatur. Upaya perbaikan dapat dilakukan melalui penguatan kapasitas komunikasi kerja, penerapan sistem komunikasi digital yang terintegrasi, serta penciptaan budaya kerja yang mampu mendorong keterbukaan dan dialog. Organisasi sektor publik akan mampu memberikan pelayanan yang lebih responsif, partisipatif, dan berorientasi pada kepentingan masyarakat luas dengan komunikasi organisasi yang terkelola secara profesional (Dewi, 2024).

Indikator komunikasi kerja terdiri dari beberapa aspek pengukuran yakni efektivitas komunikasi, keterbukaan dan transparansi, kesesuaian saluran komunikasi, hubungan interpersonal yang baik, serta kemampuan mendengarkan dan memberi *feedback*. Aspek-aspek ini mencerminkan sejauh mana komunikasi dalam organisasi berjalan dua arah, membangun kepercayaan antaranggota, dan mendukung pencapaian tujuan bersama. Komunikasi yang dinilai melalui berbagai indikator ini dapat menjadi tolok ukur keberhasilan koordinasi internal, penyampaian informasi yang akurat, serta peningkatan partisipasi dan keterlibatan pegawai dalam proses pengambilan keputusan (Esthi, 2021).

2.2 Pengembangan Hipotesis

2.2.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Pegawai

Teori sistem sosial memandang organisasi sebagai sistem yang terdiri dari elemen-elemen yang saling berinteraksi, dimana pemimpin dan pegawai adalah bagian integral yang saling memengaruhi. Dalam konteks ini, gaya kepemimpinan transformasional berperan sebagai penggerak perubahan dan motivasi, yang mendorong pegawai untuk melampaui kepentingan pribadi demi tujuan bersama. Kepemimpinan inspiratif memberi perhatian individual, serta mendorong inovasi guna menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, sehingga meningkatkan keterlibatan dan kinerja pegawai secara keseluruhan (Wasistiono, 2023).

Kepemimpinan transformasional berperan sangat penting dalam upaya memberikan arahan yang jelas serta dukungan emosional kepada karyawan guna memaksimalkan potensi dan kinerja mereka. Pemimpin dengan gaya ini mampu menginspirasi, memotivasi, serta membangun kepercayaan dan komitmen yang kuat di antara anggota tim. Oleh karena itu, sangat penting bagi organisasi untuk memberikan perhatian yang serius terhadap pengembangan gaya kepemimpinan yang tepat, khususnya kepemimpinan transformasional, sebagai upaya strategis untuk meningkatkan kinerja karyawan dan mencapai tujuan organisasi secara berkelanjutan (Makambe & Moeng, 2021).

Kepemimpinan transformasional merupakan faktor kunci dalam upaya membentuk perilaku organisasi serta memotivasi dan mendorong pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Pemimpin transformasional mampu menciptakan visi yang menginspirasi, mendorong inovasi, dan membangun lingkungan kerja yang mendukung perkembangan individu maupun tim. Gaya kepemimpinan ini berperan penting dalam menciptakan budaya kerja yang lebih positif dan adaptif terhadap perubahan melalui pendekatan yang menekankan pada nilai, kepercayaan, dan pemberdayaan (Magasi, 2021).

Kepemimpinan transformasional berperan penting dalam mencapai tujuan organisasi dengan memengaruhi karyawan agar mencapai kinerja yang lebih baik melalui interaksi yang positif dan konstruktif antara pemimpin dan pegawai. Pemimpin transformasional tidak hanya mampu memberikan arahan, tetapi juga menginspirasi, memberi teladan, dan memberdayakan karyawan untuk melampaui target yang telah ditetapkan. Melalui komunikasi yang efektif, perhatian terhadap kebutuhan individu, dan dorongan untuk berpikir kreatif, kepemimpinan jenis ini mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan kinerja secara berkelanjutan (Qalati et al., 2022).

Berdasarkan uraian keterkaitan antar variabel penelitian, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis dengan uraian sebagai berikut:

H₁ : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2.2.2 Lingkungan Kerja dan Kinerja Pegawai

Teori sistem sosial memandang organisasi sebagai jaringan hubungan antarindividu yang saling bergantung, di mana lingkungan kerja menjadi salah satu subsistem penting yang memengaruhi perilaku dan kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang kondusif, baik secara fisik maupun psikologis mendukung interaksi positif, kolaborasi, dan rasa aman antaranggota sistem. Dalam kerangka ini, kualitas lingkungan kerja akan menentukan sejauh mana pegawai dapat berfungsi optimal dalam sistem, sehingga dapat berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja individu maupun keseluruhan organisasi (Wasistiono, 2023).

Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Ketika seorang karyawan merasa nyaman dengan kondisi lingkungan kerja, mereka cenderung tidak mudah terganggu selama bekerja, sehingga lebih fokus dan termotivasi dalam menjalankan tugasnya. Kenyamanan ini mendorong peningkatan produktivitas dan efektivitas kerja, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap jumlah dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan. Oleh karena itu, lingkungan kerja yang kondusif dapat menjadi salah satu faktor yang penting dalam mewujudkan kinerja karyawan yang baik (Esthi, 2021).

Lingkungan kerja yang kondusif dapat memberikan rasa aman dan memungkinkan karyawan bekerja secara optimal. Lingkungan kerja mendukung dari segi fisik, psikologis, dan sosial, karyawan akan merasa lebih tenang, fokus, dan termotivasi dalam menjalankan tugasnya. Rasa aman ini mencakup keamanan fisik dari risiko kerja, kenyamanan fasilitas, serta iklim kerja yang positif dan bebas dari tekanan yang berlebihan. Lingkungan kerja yang baik tidak hanya berupaya meningkatkan produktivitas, tetapi juga berperan dalam menjaga kesehatan mental dan loyalitas karyawan terhadap organisasi (Iis et al., 2022).

Lingkungan kerja yang positif memiliki kekuatan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang mendukung, harmonis, dan penuh penghargaan mampu menciptakan semangat kerja yang tinggi, memperkuat kolaborasi, serta meminimalkan konflik di tempat kerja. Ketika karyawan merasa dihargai, didukung, dan nyaman dalam lingkungan kerjanya, mereka cenderung lebih produktif, inovatif, dan berkomitmen terhadap pencapaian tujuan organisasi. Menciptakan lingkungan kerja yang positif merupakan investasi strategis dalam meningkatkan efektivitas dan daya saing organisasi (Zhenjing et al., 2022).

Berdasarkan uraian keterkaitan antar variabel penelitian, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis dengan uraian sebagai berikut:

H₂ : Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2.2.3 Komunikasi Kerja dan Kinerja Pegawai

Dalam perspektif teori sistem sosial, komunikasi kerja dipandang sebagai aliran informasi dan interaksi yang menghubungkan elemen-elemen dalam sistem organisasi, termasuk pegawai, atasan, dan struktur kerja. Komunikasi yang efektif memperkuat koordinasi, memperjelas peran, serta membangun pemahaman bersama yang esensial bagi kelancaran fungsi sistem. Ketika komunikasi kerja berjalan dengan baik, maka informasi mengalir lancar, kesalahan diminimalkan, dan pegawai merasa lebih terlibat serta dihargai, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap peningkatan kinerja pegawai (Wasistiono, 2023).

Komunikasi yang baik dapat menjadi sarana yang tepat dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan. Melalui komunikasi yang terbuka, jelas, dan dua arah, karyawan dapat memahami harapan, tanggung jawab, serta tujuan organisasi dengan lebih baik. Komunikasi yang efektif juga membantu membangun hubungan kerja yang harmonis, mengurangi kesalahpahaman, serta menciptakan suasana kerja yang saling mendukung. Oleh karena itu komunikasi berperan penting dalam upaya meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan produktivitas karyawan secara keseluruhan (Esthi, 2021).

Komunikasi terbuka dapat memberikan dampak yang positif terhadap pelaksanaan pekerjaan, karena mampu memotivasi karyawan dan meningkatkan harmonisasi kinerja karyawan. Dengan komunikasi yang transparan, setiap anggota tim dapat menyampaikan ide, saran, maupun kendala tanpa rasa takut, sehingga tercipta suasana kerja yang saling menghargai dan mendukung. Hal ini tidak hanya mampu memperkuat kolaborasi antarpegawai, tetapi juga mempercepat dalam upaya pengambilan keputusan yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja secara menyeluruh (Fazhari & Rudianto, 2021).

Efektivitas komunikasi kerja yang terjalin dalam suatu organisasi dapat memberikan ruang bagi peningkatan kinerja karyawan. Komunikasi yang efektif memungkinkan penyampaian informasi, instruksi, dan umpan balik berlangsung dengan jelas dan tepat sasaran, sehingga dapat meminimalkan kesalahan dalam pelaksanaan tugas. Komunikasi yang berjalan baik juga memperkuat koordinasi antarbagian, meningkatkan rasa memiliki terhadap pekerjaan, serta mendorong partisipasi aktif karyawan dalam mencapai tujuan organisasi (Martin, 2023).

Berdasarkan uraian keterkaitan antar variabel penelitian, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis dengan uraian sebagai berikut:

H₃ : Komunikasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2.2.4 Moderasi Kesenjangan Generasi Pada Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai

Teori sistem sosial dapat dijadikan dasar untuk memahami peran konflik kesenjangan generasi sebagai pemoderasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan transformasional idealnya mampu menginspirasi dan memotivasi seluruh anggota sistem secara menyeluruh. Namun, kesenjangan generasi dapat menimbulkan perbedaan nilai, harapan, dan cara berkomunikasi yang berpotensi menimbulkan konflik dalam sistem tersebut (Wasistiono, 2023).

Kepemimpinan transformasional mampu membawa karyawan ke arah kinerja yang lebih baik. Gaya kepemimpinan ini mendorong pemimpin untuk memberikan visi inspiratif, dukungan emosional, serta motivasi yang kuat kepada karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya (Makambe & Moeng, 2021). Namun demikian seringkali konflik kesenjangan generasi akan dapat menghambat kinerja karyawan (Siregar et al., 2023). Perbedaan nilai, pandangan, dan harapan antara generasi X dan Y dalam organisasi dapat menimbulkan ketidaksetujuan terkait aturan atau cara kerja yang memengaruhi penyelesaian tugas, sehingga kinerja mereka mengalami perbedaan (Ibrahim et al., 2024).

Kepemimpinan transformasional merupakan faktor kunci dalam upaya mendorong pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Melalui pendekatan yang berfokus pada inspirasi, motivasi, dan pengembangan individu, gaya pemimpin transformasional mampu membangkitkan semangat kerja, meningkatkan loyalitas, dan membentuk komitmen yang kuat dari setiap pegawai (Magasi, 2021). Salah satu penghalang dalam upaya peningkatan kinerja karyawan adalah terjadinya konflik kesenjangan generasi Perbedaan nilai, cara pandang, serta gaya kerja antar generasi dapat menimbulkan misunderstanding dan gesekan di lingkungan kerja. Konflik ini jika tidak dikelola dengan baik dapat mengganggu kerjasama tim, menurunkan motivasi, dan akhirnya berdampak negatif pada produktivitas serta kualitas kinerja karyawan secara keseluruhan (Dameria et al., 2022).

Berdasarkan uraian keterkaitan antar variabel penelitian, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis dengan uraian sebagai berikut:

H₄ : Kesenjangan generasi memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

2.2.5 Moderasi Kesenjangan Generasi Pada Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Teori sistem sosial memandang organisasi sebagai sistem yang terdiri dari individu dan kelompok yang saling berinteraksi, termasuk dari berbagai generasi. Dalam konteks ini, lingkungan kerja merupakan bagian sistem yang memengaruhi hubungan antaranggota dan kinerja pegawai. Namun, konflik kesenjangan generasi dapat memoderasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja. Ketika generasi berbeda memiliki nilai, harapan, atau cara kerja yang tidak selaras, konflik dapat muncul dan mengganggu harmoni sistem (Wasistiono, 2023).

Lingkungan kerja yang kondusif dapat memungkinkan karyawan bekerja dengan lebih nyaman dan memiliki kinerja yang lebih optimal. Kondisi yang mendukung dari segi fisik, psikologis, dan sosial membantu karyawan merasa termotivasi serta fokus dalam menyelesaikan tugasnya (Iis et al., 2022). Hambatan dalam peningkatan kinerja karyawan seringkali disebabkan oleh konflik yang timbul akibat kesenjangan generasi. Perbedaan karakteristik, pola pikir, dan preferensi kerja antara generasi yang lebih tua dan generasi yang lebih muda dapat menimbulkan ketidaksepahaman serta mengganggu keharmonisan tim. Jika konflik ini tidak ditangani dengan pendekatan yang tepat, maka dapat berdampak pada menurunnya efektivitas kerja secara keseluruhan (Siregar et al., 2023).

Lingkungan kerja yang positif memiliki kekuatan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa dihargai, didukung, dan nyaman dalam lingkungan kerjanya, mereka akan cenderung lebih termotivasi, produktif, dan berkomitmen pada tanggung jawabnya (Zhenjing et al., 2022). Namun seringkali konflik kesenjangan generasi sering menjadi penghambat dalam peningkatan kinerja karyawan. Perbedaan cara berpikir, gaya komunikasi, serta pendekatan pada pekerjaan antara generasi yang lebih muda dan lebih tua dapat menimbulkan ketegangan dan miskomunikasi (Dameria et al., 2022). Kinerja merupakan kunci pencapaian tujuan organisasi, terutama di tengah keberagaman generasi. Perbedaan nilai dan cara kerja antar generasi perlu dikelola agar tidak menghambat, melainkan justru memperkuat sinergi dan produktivitas bersama (Ramadhani, 2024).

Berdasarkan uraian keterkaitan antar variabel penelitian, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis dengan uraian sebagai berikut:

H₅ : Kesenjangan generasi memoderasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

2.2.6 Moderasi Kesenjangan Generasi Pada Pengaruh Komunikasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Teori sistem sosial memandang organisasi sebagai kesatuan yang terdiri dari individu-individu yang saling berinteraksi dalam struktur dan norma bersama. Komunikasi kerja menjadi elemen penting dalam menjaga keseimbangan dan kelancaran interaksi anggota. Namun, kesenjangan generasi dapat memoderasi hubungan ini, karena perbedaan gaya komunikasi, nilai, dan harapan antar generasi bisa menghambat efektivitas komunikasi. Jika tidak dikelola dengan baik, hal ini dapat mengganggu aliran informasi dan kerja sama, sehingga dapat melemahkan pengaruh komunikasi kerja terhadap kinerja pegawai (Wasistiono, 2023).

Komunikasi internal yang tidak efektif di tengah kesenjangan generasi dapat menimbulkan miskomunikasi, konflik, dan kurangnya pemahaman antar pegawai, sehingga berdampak negatif pada kinerja. Perbedaan gaya komunikasi dan harapan antara generasi dapat menghambat kolaborasi dan alur kerja, karena setiap generasi cenderung memiliki preferensi tersendiri dalam upaya menyampaikan dan menerima informasi (Ambalika et al., 2024)

Jalinan komunikasi yang baik dapat menjadi sarana yang tepat dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan. Melalui komunikasi yang terbuka, jelas, dan efektif, karyawan dapat memahami tujuan, harapan, serta tanggung jawab mereka dengan lebih baik (Esthi, 2021). Perbedaan generasi di tempat kerja kerap menimbulkan konflik yang dapat menghambat peningkatan kinerja karyawan. Kesenjangan cara berpikir, penggunaan teknologi, serta ekspektasi terhadap pekerjaan dapat menciptakan ketidakharmonisan dalam tim. Situasi ini, jika tidak dikelola secara efektif, akan dapat mengurangi semangat kerja, mengganggu komunikasi, dan menurunkan produktivitas karyawan (Siregar et al., 2023).

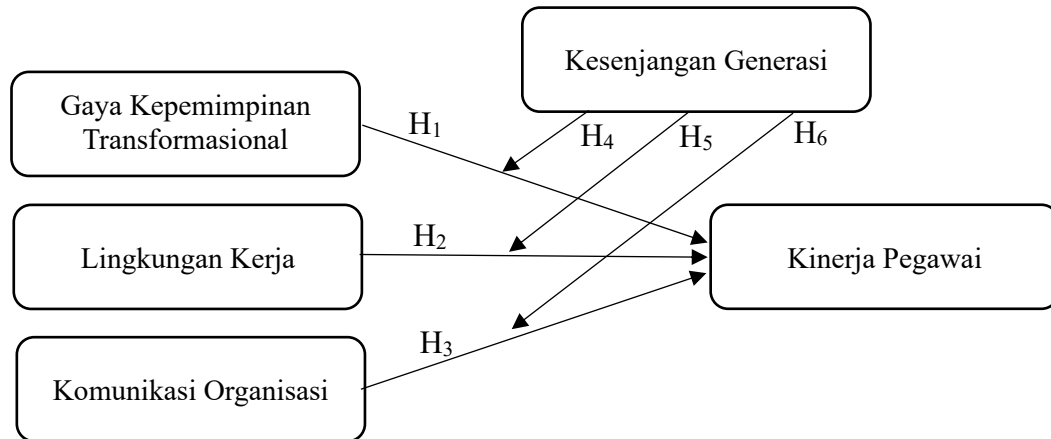
Komunikasi terbuka memberikan dampak positif dalam meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan merasa lebih dihargai, didengarkan, dan dilibatkan dalam proses kerja melalui komunikasi yang jujur dan transparan. Hal ini dapat menciptakan rasa saling percaya, memperkuat kerja sama tim, serta mendorong partisipasi aktif dalam mencapai tujuan organisasi (Fazhari & Rudianto, 2021). Namun demikian pengelolaan konflik kesenjangan generasi perlu dilakukan agar pencapaian kinerja para karyawan tetap optimal. Perbedaan cara komunikasi antara generasi di tempat kerja sering kali menimbulkan kesalahpahaman dan hambatan dalam berkolaborasi (Dameria et al., 2022).

Berdasarkan uraian keterkaitan antar variabel penelitian, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis dengan uraian sebagai berikut:

H₆ : Kesenjangan generasi memoderasi pengaruh komunikasi kerja terhadap kinerja pegawai.

2.3 Model Penelitian

Model penelitian dapat didefinisikan sebagai kerangka atau pola yang sistematis dan terstruktur yang digunakan oleh peneliti untuk mengarahkan dan mengorganisasikan proses penelitian. Model ini membantu dalam menentukan langkah-langkah yang harus diikuti, metode yang digunakan, serta hubungan antara variabel yang diteliti (Hermawan, 2021). Model penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1
Model Penelitian

3 Metode Penelitian

3.1 Desain Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam jenis desain penelitian kausalitas. Desain kausalitas adalah rancangan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan sebab-akibat (kausalitas) antara satu atau lebih variabel. Dalam desain ini, peneliti mencoba untuk menentukan apakah perubahan pada variabel independen secara langsung menyebabkan terjadinya perubahan variabel dependen (Reken, 2024). Pada penelitian ini kinerja pegawai berstatus sebagai variabel dependen. Konflik kesenjangan generasi berstatus sebagai variabel moderasi. Gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja dan komunikasi kerja berstatus sebagai variabel independen.

3.2 Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi penelitian merupakan keseluruhan objek atau subjek yang memiliki karakteristik tertentu yang menjadi fokus dalam suatu penelitian. Dengan kata lain, populasi adalah seluruh kelompok atau individu yang ingin diteliti atau dijadikan sumber data penelitian tersebut (Swarjana, 2022). Populasi penelitian ini berorientasi pada seluruh pegawai di BKPSDM Kabupaten Tegal sebanyak 66 orang pegawai (terdiri dari 55 pegawai PNS, 6 pegawai PPPK dan 5 pegawai THL). Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria pegawai ASN, pegawai pengguna aplikasi E-Kinerja, minimal kerja lebih dari 2 tahun, serta tersebar dalam empat generasi boomer, generasi X, generasi Y dan generasi Z. Berdasarkan kriteria tertera jumlah sampel sebanyak 60 pegawai.

3.3 Definisi Konseptual

3.3.1 Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai dalam konteks sektor publik dapat didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diemban, berdasarkan standar dan tujuan yang telah ditetapkan oleh pemerintah (Risakotta, 2024).

3.3.2 Kesenjangan Generasi

Kesenjangan generasi dapat didefinisikan sebagai bentuk ketegangan atau perbedaan pandangan, nilai, dan cara kerja yang terjadi antara kelompok pegawai dari generasi yang berbeda dalam suatu organisasi. Dalam konteks sektor publik, konflik ini umumnya muncul antara generasi senior yang telah lama bekerja dengan pengalaman birokratis yang kuat, dan generasi muda yang membawa semangat inovasi serta pendekatan kerja berbasis teknologi (Pramusinto, 2023).

3.3.3 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai pendekatan gaya kepemimpinan yang berfokus pada upaya menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan bawahan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi dengan cara mengubah cara pandang, nilai, dan perilaku mereka (Rifdan, 2024).

3.3.4 Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dapat didefinisikan sebagai seluruh kondisi fisik, sosial, psikologis, dan administratif yang memengaruhi cara pegawai melaksanakan tugasnya di tempat kerja. Dalam konteks sektor publik, lingkungan kerja mencakup faktor-faktor seperti struktur organisasi, hubungan antarpegawai, kepemimpinan, sarana dan prasarana, serta sistem kebijakan yang berlaku (Juliastuti, 2024).

3.3.5 Komunikasi Kerja

Komunikasi kerja pada sektor publik dapat didefinisikan sebagai proses pertukaran informasi, pesan, dan makna antara individu atau unit kerja dalam suatu lembaga pemerintahan atau organisasi yang didanai oleh negara, dengan tujuan mendukung pencapaian tujuan pelayanan publik. Komunikasi ini mencakup arus informasi internal dan eksternal yang berlangsung secara formal maupun informal, melalui berbagai saluran dan media yang digunakan (Watungadha, 2023).

3.4 Definisi Operasional

Tabel 2
Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel Laten	Indikator	Skala Pengukuran
Kinerja Pegawai (Permen PANRB, 2022)	Kuantitas kerja	Skala Likert 1 - 5
	Kualitas kerja	
	Waktu penyelesaian	
	Biaya kerja	
	Perilaku kerja	
Kesenjangan Generasi (Siregar et al., 2023)	Perbedaan cara menggunakan teknologi	Skala Likert 1 - 5
	Perbedaan komunikasi	
	Perspektif terhadap nilai dan etika kerja	
	Perspektif terhadap aturan dan hierarki	
	Perbedaan pandangan mengenai birokrasi dan struktur organisasi	
	Perbedaan persepsi terhadap aturan dan tanggung jawab.	
Gaya Kepemimpinan Transformasional (Makambe & Moeng, 2021)	Inspirasi dan motivasi	Skala Likert 1 - 5
	Stimulasi intelektual	
	Pemberdayaan dan pengembangan individu	
	Idealisme dan pengaruh ideal	
Lingkungan Kerja (Esthi, 2021)	Kebersihan dan kenyamanan fisik	Skala Likert 1 - 5
	Keamanan dan keselamatan	
	Hubungan kerja dan atmosfer psikologis	
	Dukungan organisasi	
Komunikasi Kerja (Esthi, 2021)	Efektivitas komunikasi	Skala Likert 1 - 5
	Keterbukaan dan transparansi	
	Kesesuaian saluran komunikasi	
	Hubungan interpersonal yang baik	
	Kemampuan mendengarkan dan memberi <i>feedback</i>	

3.5 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner tertutup. Kuesioner tertutup adalah instrumen pengumpulan data dalam bentuk pertanyaan yang disertai dengan pilihan jawaban terbatas, sehingga responden hanya perlu memilih jawaban yang paling sesuai (Sundari, 2024). Batasan jawaban penelitian ini berorientasi pada lima skala likert yakni SS (Sangat Setuju), S (Setuju), N (Netral), TS (Tidak Setuju) dan STS (Sangat Tidak Setuju).

3.6 Metode Analisis Data

Metode analisis data menggunakan analisis SEM-PLS. Analisis SEM-PLS merupakan metode statistik yang digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel laten melalui model struktural dan pengukuran. Analisis SEM-PLS menggabungkan analisis faktor dan regresi dalam satu model terpadu, dan cocok digunakan dalam penelitian yang bersifat eksploratif, jumlah sampel kecil hingga sedang, serta data yang tidak berdistribusi normal. (Handayani, 2023).

3.6.1 Pendekatan *Outer Model*

Pendekatan *outer model* dalam SEM-PLS digunakan untuk mengukur validitas dan reliabilitas indikator terhadap konstruk laten. Uji dilakukan melalui nilai *outer loading* ($\geq 0,70$), *composite reliability* ($\geq 0,70$), AVE ($\geq 0,50$), dan *Cronbach's alpha* ($\geq 0,70$). Validitas diskriminan diuji dengan *Fornell-Larcker*, *cross loading*, dan HTMT ($< 0,85$). Analisis ini memastikan indikator dapat merepresentasikan konstruk dengan baik (Handayani, 2023).

3.6.2 Pendekatan *Inner Model*

Pendekatan *inner model* dalam SEM-PLS bertujuan untuk menganalisis hubungan antar konstruk laten serta menguji kekuatan dan signifikansi pengaruh antar variabel. Penilaian *inner model* dilakukan melalui beberapa indikator, yaitu koefisien β yang menunjukkan arah dan kekuatan hubungan, *R-Square* (R^2) yang menggambarkan proporsi varians variabel dependen yang dijelaskan oleh variabel independen, serta *Q-Square* (Q^2) sebagai ukuran relevansi prediktif model (semakin mendekati 1, semakin baik). Penilaian SRMR ($< 0,08$) dan NFI ($> 0,90$) juga digunakan sebagai indeks kecocokan model terhadap data. Selain itu uji hipotesis juga digunakan untuk menilai signifikansi hubungan antar variabel. Hubungan dianggap signifikan jika $p\text{ value} < 0,05$, dan tidak signifikan jika $p\text{ value} > 0,05$. Ini membantu menentukan apakah terdapat pengaruh antar konstruk dalam model dapat diterima secara statistik (Handayani, 2023).