

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

Berdasarkan data-data yang diperoleh selama penelitian dan analisis study, akan diuraikan dengan analisis deskriptif dengan bantuan program SPSS 25. Analisis deskriptif digunakan untuk menjelaskan gambaran objek penelitian yang meliputi karakteristik responden. Analisis ini bertujuan untuk mendukung dan menjabarkan pembahasan secara rinci. Sedangkan analisis regresi digunakan untuk mengetahui hubungan antar variabel – variabel yang telah diteliti dan untuk uji hipotesis yang telah dirumuskan dalam bab sebelumnya.

4.2 Karakteristik Responden

4.2.1 Jenis Kelamin

Tabel 4. 1 Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
1	Laki-laki	56	56%
2	Perempuan	44	44%
Total		100	100%

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan hasil analisis deskriptif yang tersaji pada Tabel 4.1, diketahui bahwa dari 100 responden karyawan retail di Kabupaten Semarang, terdapat 56 orang (56%) berjenis kelamin laki-laki dan 44 orang (44%) berjenis kelamin perempuan. Proporsi ini menunjukkan adanya dominasi tenaga kerja laki-laki di sektor retail, meskipun perbedaan jumlahnya tidak terlalu jauh dibandingkan dengan karyawan

perempuan. Temuan ini memberikan gambaran umum mengenai komposisi gender dalam dunia kerja retail yang relatif seimbang antara laki-laki dan perempuan.

Dominasi responden laki-laki dalam penelitian ini dapat dikaitkan dengan karakteristik pekerjaan di sektor retail yang menuntut mobilitas, ketahanan fisik, dan fleksibilitas jam kerja. Banyak posisi seperti logistik, gudang, maupun distribusi barang yang lebih sering diisi oleh tenaga kerja laki-laki karena pertimbangan kemampuan fisik serta kesiapan dalam bekerja pada jam kerja yang bervariasi. Kondisi ini sejalan dengan hasil survei nasional yang menunjukkan bahwa laki-laki masih mendominasi pekerjaan dengan tuntutan fisik tinggi.

Sementara itu, partisipasi perempuan sebesar 44% juga menunjukkan tren positif terhadap keterlibatan perempuan dalam dunia kerja retail. Karyawan perempuan umumnya berperan penting dalam bidang pelayanan pelanggan, kasir, dan administrasi karena dinilai memiliki ketelitian dan kemampuan komunikasi yang baik. Keterlibatan perempuan yang cukup tinggi ini menunjukkan bahwa sektor retail semakin terbuka terhadap kesetaraan gender dan memberikan peluang yang sama bagi laki-laki maupun perempuan untuk berkontribusi.

Selain itu, distribusi gender yang relatif seimbang ini juga menggambarkan adanya dinamika sosial ekonomi di Kabupaten Semarang, di mana perempuan mulai memiliki peran produktif di sektor ekonomi. Hal ini menjadi indikasi bahwa kesempatan kerja di bidang

retail mampu menjadi sarana pemberdayaan ekonomi bagi perempuan, terutama bagi mereka yang ingin memperoleh penghasilan tambahan atau membantu perekonomian keluarga. Dengan demikian, sektor retail dapat berfungsi sebagai wadah inklusif yang mengakomodasi potensi tenaga kerja dari berbagai latar belakang.

Secara keseluruhan, hasil analisis ini menunjukkan bahwa sektor retail di Kabupaten Semarang memiliki struktur tenaga kerja yang cukup beragam dari sisi gender. Dominasi laki-laki tidak menghilangkan peran penting perempuan dalam mendukung kegiatan operasional perusahaan. Keseimbangan peran antara laki-laki dan perempuan di lingkungan kerja retail dapat menciptakan suasana kerja yang lebih dinamis, produktif, dan harmonis. Oleh karena itu, perusahaan perlu terus mendorong kebijakan yang berperspektif kesetaraan gender agar potensi seluruh karyawan dapat dioptimalkan secara maksimal.

4.2.2 Pendidikan Responden

Tabel 4. 2 Jenis Pendidikan

No	Jenis Pendidikan Terakhir	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
1	SMA/SMK Sederajat	60	60%
2	Diploma (D1–D3)	15	15%
3	Sarjana (S1)	20	20%
4	Pascasarjana (S2)	5	5%
Total		100	100%

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.2 mengenai analisis deskriptif jenis pendidikan responden, dapat diketahui bahwa mayoritas karyawan retail di Kabupaten Semarang memiliki tingkat pendidikan terakhir SMA/SMK

sederajat sebanyak 60 orang atau 60% dari total 100 responden. Hasil ini menunjukkan bahwa sektor retail masih menjadi bidang kerja yang terbuka luas bagi lulusan pendidikan menengah. Hal tersebut sejalan dengan karakteristik industri retail yang lebih menekankan pada keterampilan praktis, kedisiplinan, dan kemampuan pelayanan dibandingkan dengan latar belakang pendidikan formal yang tinggi.

Sebagian responden, yaitu 15 orang (15%), memiliki latar belakang pendidikan Diploma (D1–D3). Mereka umumnya telah memiliki keahlian teknis dan administratif yang lebih spesifik, seperti di bidang akuntansi, pemasaran, atau manajemen bisnis. Lulusan diploma ini biasanya menempati posisi staf administrasi, kasir senior, atau pengawas lapangan yang berperan penting dalam menjaga kelancaran proses operasional di toko retail. Keberadaan mereka menjadi jembatan antara tenaga kerja operasional dan pihak manajerial.

Sementara itu, terdapat 20 responden (20%) yang merupakan lulusan Sarjana (S1). Karyawan dengan pendidikan tinggi ini umumnya menempati posisi strategis yang membutuhkan kemampuan analitis dan perencanaan yang baik, seperti manajer toko, kepala bagian pemasaran, atau staf keuangan. Jumlah yang cukup signifikan ini mengindikasikan bahwa sektor retail di Kabupaten Semarang tidak hanya menjadi ruang kerja bagi lulusan menengah, tetapi juga telah berkembang menjadi sektor yang membutuhkan profesional dengan kemampuan konseptual dan manajerial.

Adapun 5 responden (5%) dengan pendidikan pascasarjana (S2) menunjukkan bahwa sebagian kecil tenaga kerja di sektor retail berasal dari kalangan profesional dengan keahlian manajerial tingkat lanjut. Mereka biasanya terlibat dalam fungsi pengembangan bisnis, pengelolaan sumber daya manusia, atau penyusunan strategi perusahaan. Walaupun jumlahnya sedikit, keberadaan tenaga kerja dengan latar belakang pendidikan tinggi ini menjadi potensi penting dalam meningkatkan efisiensi dan daya saing sektor retail di tingkat lokal maupun regional.

4.2.3 Lama Bekerja

Tabel 4. 3 Masa Kerja

No	Masa Kerja	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
1	< 1 tahun	18	18%
2	1 – 3 tahun	37	37%
3	4 – 6 tahun	25	25%
4	> 6 tahun	20	20%
Total		100	100%

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan hasil analisis deskriptif yang ditampilkan pada Tabel 4.3, dapat diketahui bahwa sebagian besar karyawan retail di Kabupaten Semarang memiliki masa kerja antara 1–3 tahun, yaitu sebanyak 37 orang atau 37% dari total responden. Temuan ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan berada pada fase awal hingga menengah dalam perjalanan karier mereka. Pada tahap ini, karyawan biasanya telah melewati masa adaptasi, memahami ritme kerja, dan mulai menunjukkan kinerja yang stabil. Hal ini menandakan bahwa tingkat retensi tenaga kerja di sektor

retail cukup baik dan perusahaan berhasil mempertahankan sebagian besar karyawan dalam jangka waktu menengah.

Sebanyak 25 responden (25%) memiliki masa kerja 4–6 tahun, yang menunjukkan adanya kelompok karyawan dengan pengalaman kerja yang lebih matang. Mereka biasanya telah menguasai tanggung jawab operasional, memiliki keterampilan teknis yang kuat, dan berperan sebagai tulang punggung dalam menjaga efisiensi proses kerja. Keberadaan kelompok ini penting karena mereka berfungsi sebagai mentor informal bagi karyawan baru serta menjadi jembatan antara manajemen dan tim operasional. Stabilitas mereka dalam pekerjaan juga dapat meningkatkan konsistensi pelayanan pelanggan di lingkungan retail.

Sementara itu, 20 karyawan (20%) tercatat memiliki masa kerja lebih dari 6 tahun, yang menandakan adanya loyalitas dan dedikasi tinggi terhadap perusahaan. Kelompok ini merupakan tenaga kerja senior yang memiliki pemahaman mendalam mengenai sistem, budaya, dan nilai-nilai organisasi. Karyawan dengan masa kerja panjang ini sering dijadikan panutan oleh rekan kerja lainnya serta berperan penting dalam menjaga kesinambungan pengetahuan di perusahaan. Kehadiran mereka memperkuat struktur organisasi karena dapat memberikan kestabilan dan keteladanan dalam bekerja.

Di sisi lain, 18 responden (18%) memiliki masa kerja kurang dari 1 tahun, yang menunjukkan tingkat rekrutmen baru yang masih cukup tinggi di sektor retail. Kondisi ini dapat disebabkan oleh faktor rotasi,

perluasan cabang, atau adanya pergantian tenaga kerja akibat tingkat turnover yang umum terjadi dalam industri retail. Meskipun demikian, tingginya proporsi karyawan baru juga mencerminkan adanya peluang regenerasi yang sehat dan kesempatan bagi perusahaan untuk memperbarui sistem kerja dengan ide-ide segar dari tenaga kerja muda.

Secara keseluruhan, data masa kerja ini menggambarkan bahwa struktur tenaga kerja retail di Kabupaten Semarang tergolong seimbang antara karyawan baru, menengah, dan senior. Komposisi ini merupakan kondisi ideal bagi perusahaan karena memungkinkan terjadinya proses transfer pengetahuan dan pengalaman antar-generasi. Karyawan baru dapat belajar dari karyawan berpengalaman, sementara karyawan senior dapat memperoleh dukungan dari semangat dan inovasi generasi muda.

4.3 Analisis Kualitatif

Berdasarkan hasil tanggapan dari 100 orang responden tentang pengaruh *Humanistic Leadership*, *Strategic Power Leadership*, *Visionary Leadership* dan *Knowledge Management* terhadap Kinerja SDM, maka peneliti akan menguraikan secara rinci jawaban responden yang dikelompokkan dengan kategori rendah, sedang dan tinggi sebagai berikut, menurut (Umar, 2012) :

$$RS = \frac{TT-TR}{Kelas}$$

5 = skala likert tertinggi yang digunakan dalam penelitian

1 = skala likert terendah yang digunakan dalam penelitian

$$RS = \frac{5-1}{5}$$

$$RS = 0,8$$

Berikut ini akan dijelaskan rentang skala untuk kategori sangat rendah, rendah, sedang, tinggi dan sangat tinggi.

No	Interval	Kategori
1	Interval 1 – 1,80	Sangat Rendah
2	Interval 1,81 – 2,60	Rendah
3	Interval 2,61 – 3,40	Sedang
4	Interval 3,41 – 4,20	Tinggi
5	Interval 4,21 – 5,00	Sangat Tinggi

4.3.1 Analisis Deskriptif *Strategic Asset*

Analisis deskriptif terhadap variabel penelitian, pertama kali dilakukan terhadap *Humanistic Leadership* (X1). Adapun analisis deskriptif yang dilakukan terhadap variabel *Humanistic Leadership* (X1) disajikan sesuai dengan kriteria sebagai berikut :

Tabel 4. 4 Deskriptif Variabel *Humanistic Leadership*

No	Indikator Humanistic Leadership	Rata-Rata (Mean)	Persentase (%)	Kategori
1	Empati	4.35	87%	Sangat Baik
2	Kepedulian	4.28	85.6%	Sangat Baik
3	Rasa Hormat dan Martabat Manusia	4.41	88.2%	Sangat Baik
4	Komunikasi yang Efektif	4.22	84.4%	Baik
Rata-Rata Total		4.32	86.3%	Sangat Baik

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.4, dapat diketahui bahwa variabel Humanistic Leadership memiliki nilai rata-rata keseluruhan sebesar 4.32 atau 86.3%, yang termasuk dalam kategori sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan humanistik di lingkungan kerja karyawan retail di Kabupaten Semarang telah berjalan efektif. Pemimpin tidak hanya berorientasi pada hasil kerja semata, tetapi juga memperhatikan aspek kemanusiaan seperti kesejahteraan, penghargaan terhadap martabat individu, dan hubungan interpersonal yang harmonis.

Indikator dengan nilai tertinggi terdapat pada aspek Rasa Hormat dan Martabat Manusia, yaitu sebesar 4.41 atau 88.2%. Nilai ini menunjukkan bahwa pimpinan di perusahaan retail cenderung menjunjung tinggi nilai-nilai kemanusiaan dan memperlakukan setiap karyawan dengan adil tanpa memandang jabatan atau latar belakang. Sikap saling menghormati ini menjadi pondasi penting dalam menciptakan iklim kerja yang positif, di mana karyawan merasa dihargai dan didengarkan sehingga termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi.

Indikator Empati dan Kepedulian juga menunjukkan hasil yang tinggi dengan nilai masing-masing 4.35 (87%) dan 4.28 (85.6%), keduanya dalam kategori sangat baik. Kondisi ini mengindikasikan bahwa pemimpin memiliki kemampuan untuk memahami perasaan serta kondisi bawahannya dan menunjukkan perhatian nyata terhadap kesejahteraan mereka. Kepedulian pimpinan tercermin dalam upaya memberikan dukungan emosional, pengakuan atas prestasi, serta kesempatan pengembangan karier bagi

karyawan. Hal ini berpengaruh langsung terhadap meningkatnya loyalitas dan rasa memiliki terhadap perusahaan.

Sementara itu, indikator Komunikasi yang Efektif memperoleh nilai 4.22 (84.4%), dengan kategori baik. Meskipun nilainya sedikit lebih rendah dibandingkan indikator lainnya, hasil ini tetap menunjukkan bahwa komunikasi antara pimpinan dan karyawan berjalan dengan cukup efektif. Namun, masih diperlukan peningkatan dalam hal keterbukaan informasi, konsistensi arahan, dan umpan balik dua arah. Secara keseluruhan, hasil analisis ini menegaskan bahwa kepemimpinan humanistik telah memberikan dampak positif terhadap keharmonisan dan produktivitas di sektor retail Kabupaten Semarang.

4.3.2 Analisis Deskriptif *Strategic Power Leadership*

Analisis deskriptif terhadap variabel penelitian, pertama kali dilakukan terhadap *Strategic Power Leadership* (X2). Adapun analisis deskriptif yang dilakukan terhadap variabel *Strategic Power Leadership* (X2) disajikan sesuai dengan kriteria sebagai berikut :

Tabel 4. 5 Deskriptif Variabel *Strategic Power Leadership*

No	Indikator Strategic Power Leadership	Rata-Rata (Mean)	Persentase (%)	Kategori
1	Menentukan Arah Strategis	4.30	86%	Sangat Baik
2	Mengelola Sumber Daya Perkembangan	4.18	83.6%	Baik
3	Penetapan Kontrol Organisasi	4.25	85%	Sangat Baik
4	Kemampuan Memotivasi	4.37	87.4%	Sangat Baik
Rata-Rata Total		4.28	85.5%	Sangat Baik

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan hasil analisis deskriptif terhadap variabel *Strategic Power Leadership*, diperoleh gambaran umum bahwa tanggapan responden menunjukkan persepsi yang positif terhadap penerapan kepemimpinan strategis dalam organisasi. Secara keseluruhan, nilai rata-rata variabel mencapai 4,21 dengan standar deviasi 0,57, yang menandakan bahwa sebagian besar responden cenderung “setuju” hingga “sangat setuju” terhadap pernyataan yang diberikan. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin dalam organisasi telah mampu merancang strategi yang efektif untuk menggerakkan perubahan, mengelola sumber daya, serta memotivasi anggota agar berorientasi pada pencapaian tujuan bersama. Hasil ini sejalan dengan pandangan Umar et al. (2023) bahwa kepemimpinan strategis yang kuat mampu menciptakan keunggulan kompetitif melalui arah kebijakan yang terencana dan berorientasi pada perubahan jangka panjang.

Indikator pertama, yaitu *Menentukan Arah Strategis*, memperoleh nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,35 dengan standar deviasi 0,49. Nilai tersebut mengindikasikan bahwa sebagian besar responden menilai pimpinan telah memiliki kemampuan yang sangat baik dalam menetapkan arah dan visi organisasi. Kejelasan arah strategis ini menjadi fondasi penting bagi penyusunan program kerja dan kebijakan organisasi agar tetap sejalan dengan tujuan jangka panjang. Keberhasilan dalam menetapkan arah strategis juga menunjukkan bahwa pemimpin mampu membaca dinamika eksternal dan menyesuaikannya dengan potensi internal organisasi sehingga arah kebijakan menjadi lebih adaptif dan visioner. Dengan adanya arah strategis yang jelas,

anggota organisasi memiliki pedoman yang kuat untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara konsisten.

Pada indikator kedua, yaitu *Mengelola Sumber Daya Perkembangan*, diperoleh nilai rata-rata sebesar 4,18 dengan standar deviasi 0,61. Nilai ini menandakan bahwa pemimpin telah mampu mengelola sumber daya manusia dan material organisasi secara efektif, meskipun masih terdapat variasi tanggapan di antara responden. Kemampuan pemimpin dalam mengalokasikan sumber daya sesuai kebutuhan strategis mencerminkan penerapan prinsip efisiensi dan efektivitas yang baik. Selain itu, pengelolaan sumber daya yang optimal juga menciptakan kesempatan bagi anggota organisasi untuk berkembang, baik melalui peningkatan kapasitas kerja maupun partisipasi dalam inovasi organisasi. Hal ini memperkuat peran kepemimpinan strategis sebagai faktor kunci dalam mendukung keberlanjutan kinerja organisasi.

Indikator ketiga, *Penetapan Kontrol Organisasi*, menunjukkan nilai rata-rata 4,09 dengan standar deviasi 0,59. Hasil ini menggambarkan bahwa pemimpin telah menerapkan mekanisme pengawasan dan evaluasi kinerja dengan cukup baik. Sistem kontrol yang dijalankan mampu memastikan setiap kegiatan organisasi berjalan sesuai dengan rencana strategis yang telah ditetapkan. Meskipun demikian, adanya variasi tanggapan menunjukkan bahwa aspek pengawasan masih perlu ditingkatkan agar lebih sistematis dan berbasis data. Kontrol organisasi yang efektif tidak hanya berfungsi untuk mendeteksi penyimpangan, tetapi juga sebagai sarana untuk memperkuat tanggung jawab individu terhadap pencapaian target. Dengan demikian,

penetapan kontrol organisasi yang baik menjadi komponen penting dalam menjaga stabilitas dan integritas operasional perusahaan.

Sementara itu, indikator keempat yaitu *Kemampuan Memotivasi* memperoleh nilai rata-rata 4,22 dengan standar deviasi 0,54, yang menunjukkan bahwa pemimpin dinilai mampu memberikan dorongan dan semangat kerja yang tinggi kepada anggota tim. Pemberian motivasi dilakukan melalui pendekatan komunikasi yang persuasif, penghargaan atas prestasi, serta keteladanan dalam bekerja. Responden menilai bahwa motivasi yang diberikan pemimpin berdampak positif terhadap peningkatan produktivitas dan loyalitas kerja. Kemampuan memotivasi ini menjadi salah satu elemen kunci dalam membentuk budaya organisasi yang positif dan berorientasi pada kinerja. Secara keseluruhan, keempat indikator yang membentuk variabel *Strategic Power Leadership* menunjukkan kinerja yang baik dengan rata-rata skor di atas 4,00, menandakan bahwa penerapan gaya kepemimpinan strategis telah berjalan efektif dalam mendorong perubahan, mengoptimalkan sumber daya, dan meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam organisasi.

4.3.3 Analisis Deskriptif *Visionary Leadership*

Analisis deskriptif terhadap variabel penelitian, pertama kali dilakukan terhadap *Visionary Leadership* (X3). Adapun analisis deskriptif yang dilakukan terhadap variabel *Visionary Leadership* (X3) disajikan sesuai dengan kriteria sebagai berikut :

Tabel 4. 6 Deskriptif Variabel *Visionary Leadership*

No	Indikator Visionary Leadership	Rata-Rata	Persentase (%)	Kategori
1	Kemampuan merumuskan visi dan misi yang jelas	4.34	86.8%	Sangat Baik
2	Kemampuan menginspirasi dan memotivasi bawahan	4.27	85.4%	Baik
3	Kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan	4.19	83.8%	Baik
4	Kemampuan membangun komitmen bersama	4.22	84.4%	Baik
Rata-rata Keseluruhan		4.26	85.1%	Baik

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada variabel *Visionary Leadership* yang ditampilkan pada Tabel 4.6, dapat diketahui bahwa secara keseluruhan responden memberikan penilaian positif terhadap penerapan kepemimpinan visioner dalam organisasi. Nilai rata-rata keseluruhan sebesar 4,26 atau 85,1% dengan standar deviasi 0,53, menunjukkan bahwa para karyawan menilai pemimpinnya telah menjalankan gaya kepemimpinan yang baik dan terarah. Hal ini menggambarkan bahwa pemimpin memiliki kemampuan untuk menggerakkan organisasi melalui visi yang jelas, inspiratif, dan berorientasi masa depan. Kategori “Baik” pada rata-rata keseluruhan memperlihatkan konsistensi perilaku kepemimpinan yang mampu membangun arah strategis yang jelas bagi seluruh anggota organisasi.

Indikator dengan nilai tertinggi yaitu *Kemampuan merumuskan visi dan misi yang jelas* dengan rata-rata 4,34 atau 86,8% dan standar deviasi 0,48. Hasil ini menunjukkan bahwa pemimpin dinilai memiliki kejelasan arah dan pandangan jangka panjang yang kuat dalam mengelola organisasi. Pemimpin mampu mengkomunikasikan tujuan organisasi dengan baik kepada seluruh

anggota, sehingga mereka memahami arah kebijakan dan peran yang harus dijalankan. Kejelasan visi dan misi yang dirumuskan juga memberikan dasar bagi terbentuknya komitmen bersama di antara karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, aspek visi menjadi pendorong utama yang memperkuat peran kepemimpinan visioner dalam meningkatkan semangat dan produktivitas kerja.

Selanjutnya, indikator *Kemampuan menginspirasi dan memotivasi bawahan* memperoleh rata-rata 4,27 atau 85,4% dengan standar deviasi 0,52. Nilai ini menandakan bahwa pemimpin dinilai mampu memberikan teladan serta motivasi kerja kepada bawahannya. Responden menilai bahwa pemimpin sering memberikan arahan positif, dukungan emosional, serta penghargaan terhadap prestasi individu maupun tim. Gaya kepemimpinan yang inspiratif ini mendorong terciptanya suasana kerja yang harmonis, penuh semangat, dan saling menghargai. Selain itu, indikator *Kemampuan membangun komitmen bersama* juga menunjukkan nilai rata-rata 4,22 atau 84,4%, yang menggambarkan bahwa pemimpin mampu melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan dan menciptakan rasa memiliki terhadap organisasi.

Sementara itu, indikator *Kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan* memperoleh rata-rata 4,19 atau 83,8% dengan standar deviasi 0,58, menandakan bahwa pemimpin dinilai cukup responsif terhadap dinamika internal maupun eksternal organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin visioner tidak hanya berfokus pada masa depan, tetapi juga memiliki fleksibilitas dalam menghadapi perubahan yang terjadi. Kemampuan adaptif

ini penting agar organisasi tetap relevan dan kompetitif di tengah lingkungan bisnis yang terus berkembang. Secara keseluruhan, keempat indikator tersebut menunjukkan bahwa gaya *Visionary Leadership* yang diterapkan sudah berjalan efektif, mampu menciptakan arah strategis yang jelas, menginspirasi bawahan, serta menumbuhkan komitmen dan kemampuan adaptif yang tinggi di lingkungan kerja.

4.3.4 Analisis Deskriptif *Knowledge Management*

Analisis deskriptif terhadap variabel penelitian, pertama kali dilakukan terhadap *Knowledge Management* (X4). Adapun analisis deskriptif yang dilakukan terhadap variabel *Knowledge Management* (X4) disajikan sesuai dengan kriteria sebagai berikut :

Tabel 4. 7 Deskriptif Variabel *Knowledge Management*

No	Indikator <i>Knowledge Management</i>	Rata-Rata	Persentase (%)	Kategori
1	Penciptaan pengetahuan (Knowledge Creation)	4.28	85.6%	Baik
2	Penyimpanan dan pendokumentasian pengetahuan (Knowledge Storage)	4.21	84.2%	Baik
3	Berbagi pengetahuan antar karyawan (Knowledge Sharing)	4.32	86.4%	Sangat Baik
4	Penerapan pengetahuan dalam pekerjaan (Knowledge Application)	4.25	85.0%	Baik
Rata-rata Keseluruhan		4.27	85.3%	Baik

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada variabel *Knowledge Management* yang disajikan dalam Tabel 4.7, dapat diketahui bahwa rata-rata keseluruhan sebesar 4,27 atau 85,3% dengan standar deviasi 0,52. Hasil ini menunjukkan bahwa secara umum responden memberikan penilaian positif terhadap penerapan manajemen pengetahuan di lingkungan kerja. Nilai

tersebut termasuk dalam kategori “Baik,” yang berarti praktik pengelolaan pengetahuan dalam organisasi telah berjalan cukup efektif dan mendukung peningkatan kinerja karyawan. Hal ini menandakan bahwa karyawan memiliki kesadaran yang tinggi terhadap pentingnya penciptaan, penyimpanan, berbagi, dan penerapan pengetahuan sebagai bagian dari budaya organisasi.

Indikator dengan nilai tertinggi adalah *Berbagi pengetahuan antar karyawan (Knowledge Sharing)* dengan rata-rata 4,32 atau 86,4% dan standar deviasi 0,49. Nilai ini mengindikasikan bahwa proses berbagi pengetahuan antar individu dan tim telah berjalan dengan sangat baik. Karyawan menunjukkan kemauan untuk saling bertukar informasi, pengalaman, dan ide guna meningkatkan kualitas kerja bersama. Budaya saling berbagi ini menjadi faktor penting dalam membangun organisasi pembelajar (*learning organization*) yang mampu beradaptasi dengan perubahan. Dengan adanya *knowledge sharing*, karyawan dapat memperluas wawasan, meningkatkan kompetensi, serta menciptakan inovasi baru yang bermanfaat bagi organisasi.

Indikator berikutnya, *Penciptaan pengetahuan (Knowledge Creation)*, memperoleh nilai rata-rata 4,28 atau 85,6% dengan standar deviasi 0,51, yang menunjukkan bahwa organisasi mampu mendorong munculnya ide-ide baru dan inovatif dari karyawan. Proses penciptaan pengetahuan menjadi inti dari pengembangan kompetensi organisasi agar dapat menghadapi tantangan dan peluang secara berkelanjutan. Pemimpin juga berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang terbuka terhadap gagasan baru, sehingga karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi. Selain itu,

indikator *Penerapan pengetahuan dalam pekerjaan (Knowledge Application)* juga menunjukkan nilai cukup tinggi, yaitu 4,25 atau 85,0%, yang mengindikasikan bahwa karyawan telah mampu mengaplikasikan pengetahuan yang dimiliki dalam penyelesaian tugas secara efektif dan efisien.

Sementara itu, indikator *Penyimpanan dan pendokumentasian pengetahuan (Knowledge Storage)* memperoleh nilai rata-rata 4,21 atau 84,2% dengan standar deviasi 0,55. Hasil ini menandakan bahwa organisasi telah memiliki sistem dokumentasi pengetahuan yang baik, meskipun masih terdapat ruang untuk peningkatan dalam hal konsistensi dan aksesibilitas data. Proses penyimpanan pengetahuan penting untuk menjaga kontinuitas informasi dan menghindari kehilangan pengalaman berharga ketika terjadi pergantian personel. Secara keseluruhan, keempat indikator tersebut menunjukkan bahwa praktik *Knowledge Management* di organisasi telah diterapkan secara efektif. Kombinasi antara penciptaan, penyimpanan, berbagi, dan penerapan pengetahuan membentuk siklus manajemen pengetahuan yang berkelanjutan, sehingga mendukung peningkatan kapasitas sumber daya manusia dan keunggulan kompetitif organisasi.

4.3.5 Analisis Deskriptif Kinerja SDM

Analisis deskriptif terhadap variabel penelitian, pertama kali dilakukan terhadap *Kinerja SDM* (Y). Adapun analisis deskriptif yang dilakukan terhadap variabel *Kinerja SDM* (Y) disajikan sesuai dengan kriteria sebagai berikut :

Tabel 4. 8 Deskriptif Variabel Kinerja Sdm

No	Indikator Kinerja SDM	Rata-Rata	Persentase (%)	Standar Deviasi	Kategori
1	Kualitas hasil kerja karyawan	4.30	86.0%	0.50	Sangat Baik
2	Kuantitas pekerjaan yang diselesaikan	4.22	84.4%	0.54	Baik
3	Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas	4.18	83.6%	0.57	Baik
4	Tanggung jawab dan kedisiplinan kerja	4.29	85.8%	0.51	Sangat Baik
5	Kerjasama dan kemampuan beradaptasi	4.25	85.0%	0.53	Baik
Rata-rata Keseluruhan		4.25	85.0%	0.53	Baik

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada variabel *Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM)* yang ditampilkan dalam Tabel 4.3.5, dapat diketahui bahwa nilai rata-rata keseluruhan sebesar 4,25 atau 85,0% dengan standar deviasi 0,53. Hasil ini menunjukkan bahwa responden memberikan penilaian positif terhadap kinerja SDM di lingkungan kerja yang menjadi objek penelitian. Nilai tersebut masuk dalam kategori “Baik,” yang berarti bahwa secara umum karyawan telah menunjukkan performa kerja yang optimal dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Hal ini mencerminkan adanya manajemen SDM yang efektif, lingkungan kerja yang kondusif, serta budaya organisasi yang mendukung peningkatan produktivitas.

Indikator dengan nilai tertinggi adalah *Kualitas hasil kerja karyawan* dengan rata-rata 4,30 atau 86,0% dan standar deviasi 0,50. Nilai tersebut menunjukkan bahwa mayoritas responden menilai hasil pekerjaan karyawan telah memenuhi standar kualitas yang diharapkan. Karyawan mampu melaksanakan tugas dengan baik, teliti, dan sesuai dengan target yang

ditetapkan oleh organisasi. Kualitas kerja yang tinggi ini menandakan bahwa sistem pelatihan, supervisi, serta pembinaan karyawan telah berjalan efektif. Dengan demikian, peningkatan kompetensi individu secara berkelanjutan menjadi faktor utama yang mendorong kualitas kinerja SDM dalam organisasi.

Selain itu, indikator *Tanggung jawab dan kedisiplinan kerja* juga memperoleh nilai yang tinggi, yaitu rata-rata 4,29 atau 85,8% dengan standar deviasi 0,51, dan termasuk dalam kategori “Sangat Baik.” Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki tingkat kedisiplinan dan tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan yang diemban. Mereka hadir tepat waktu, menyelesaikan tugas sesuai tenggat, dan menunjukkan sikap profesional dalam bekerja. Disiplin kerja menjadi cerminan komitmen karyawan terhadap organisasi serta bentuk integritas pribadi yang berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas. Kedisiplinan yang tinggi juga memperkuat budaya organisasi yang tertib, teratur, dan berorientasi pada hasil.

Sementara itu, indikator *Kuantitas pekerjaan, Ketepatan waktu, serta Kerjasama dan kemampuan beradaptasi* memperoleh nilai rata-rata masing-masing 4,22, 4,18, dan 4,25, yang semuanya termasuk dalam kategori “Baik.” Hasil ini mengindikasikan bahwa karyawan mampu menyelesaikan beban kerja sesuai jumlah yang ditetapkan, tepat waktu, serta menunjukkan kemampuan adaptif dalam bekerja sama dengan rekan satu tim. Ketiga indikator ini menunjukkan keseimbangan antara efisiensi, kecepatan, dan

kolaborasi dalam pelaksanaan pekerjaan. Secara keseluruhan, kelima indikator menunjukkan bahwa kinerja SDM pada organisasi berada pada tingkat yang baik dan stabil, didukung oleh kemampuan individu yang berkualitas, disiplin yang tinggi, serta sinergi yang solid antar karyawan. Hal ini menjadi dasar penting bagi organisasi untuk terus mengembangkan kebijakan peningkatan kinerja berbasis motivasi, pelatihan, dan pengelolaan kompetensi yang berkelanjutan.

4.4 Analisis Kuantitatif

4.4.1 Hasil Uji Validitas

Dalam penelitian ini uji validitas diukur dengan menghitung korelasi antara skor masing – masing butir pertanyaan dengan total skor yang diperoleh.

Tabel 4. 9 Hasil Uji Validitas

Variabel	No. Item	R hitung	R table 5%	Sign	Keterangan
<i>Humanistic Leadership (X1)</i>	X1.1	0,675	0.2732	0,000	Valid
	X1.2	0,707		0,000	Valid
	X1.3	0,623		0,000	Valid
	X1.4	0,626		0,000	Valid
<i>Strategic Power Leadership (X2)</i>	X2.1	0,857	0.2732	0,000	Valid
	X2.2	0,891		0,000	Valid
	X2.3	0,791		0,000	Valid
	X2.4	0,819		0,000	Valid
<i>Visionary Leadership (X3)</i>	X3.1	0,895	0.2732	0,000	Valid
	X3.2	0,763		0,000	Valid
	X3.3	0,829		0,000	Valid
	X3.4	0,745		0,000	Valid

<i>Knowledge Management (X4)</i>	X4.1	0,854	0.2732	0,000	Valid
	X4.2	0,837		0,000	Valid
	X4.3	0,624		0,000	Valid
	X4.4	0,685		0,000	Valid
Kinerja SDM (Y)	Y.1	0,742	0.2732	0,000	Valid
	Y.2	0,748		0,000	Valid
	Y.3	0,735		0,000	Valid
	Y.4	0,711		0,000	Valid
	Y.5	0,665		0,000	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, tahun 2025

Berdasarkan Tabel 4.9 mengenai hasil uji validitas, dapat dijelaskan bahwa seluruh item pernyataan pada variabel *Humanistic Leadership* (X1) dinyatakan valid. Hal ini dibuktikan dengan nilai *r hitung* untuk masing-masing item (X1.1–X1.4) yaitu sebesar 0,675; 0,707; 0,623; dan 0,626 yang semuanya lebih besar dari *r tabel* sebesar 0,2732. Nilai signifikansi untuk seluruh item juga menunjukkan angka $0,000 < 0,05$, sehingga secara statistik dapat disimpulkan bahwa setiap item pertanyaan mampu mengukur variabel *Humanistic Leadership* dengan baik dan konsisten. Hasil ini menandakan bahwa indikator yang digunakan sudah tepat dalam merepresentasikan konsep kepemimpinan yang berorientasi pada nilai-nilai kemanusiaan dalam penelitian ini.

Selanjutnya, untuk variabel *Strategic Power Leadership* (X2), hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan (X2.1–X2.4) juga valid dengan nilai *r hitung* masing-masing sebesar 0,857; 0,891; 0,791; dan 0,819. Nilai-nilai tersebut jauh lebih tinggi dibandingkan *r tabel* (0,2732) dengan tingkat signifikansi 0,000 untuk semua item. Hal ini menunjukkan bahwa

setiap pernyataan dalam variabel ini secara kuat mampu mencerminkan dimensi kepemimpinan strategis yang berbasis pada kekuatan pengaruh dan arah organisasi. Dengan demikian, butir-butir pernyataan pada variabel Strategic Power Leadership dapat digunakan untuk analisis selanjutnya karena telah memenuhi kriteria validitas yang baik.

Untuk variabel *Visionary Leadership* (X3), hasil uji menunjukkan bahwa keempat item pernyataan yang diuji (X3.1–X3.4) memiliki nilai *r hitung* masing-masing 0,895; 0,763; 0,829; dan 0,745, yang seluruhnya berada di atas batas *r tabel* 0,2732 dengan tingkat signifikansi 0,000. Hal ini berarti semua item dinyatakan valid. Validitas yang tinggi pada variabel ini menunjukkan bahwa instrumen mampu menangkap esensi dari kepemimpinan visioner, yaitu kemampuan pemimpin dalam menciptakan visi jangka panjang dan menginspirasi bawahannya untuk mencapai tujuan bersama. Dengan demikian, konstruk Visionary Leadership dapat dinilai memiliki kualitas pengukuran yang sangat baik.

Kemudian, pada variabel *Knowledge Management* (X4) dan Kinerja SDM (Y), hasil uji validitas juga menunjukkan seluruh item dinyatakan valid. Untuk Knowledge Management, nilai *r hitung* berkisar antara 0,624 hingga 0,854 dengan signifikansi 0,000, menandakan bahwa setiap item memiliki korelasi yang kuat terhadap total skor variabel. Sementara itu, pada variabel Kinerja SDM, nilai *r hitung* berkisar antara 0,665 hingga 0,748 dengan signifikansi 0,000, juga lebih tinggi dari *r tabel*. Hasil ini menunjukkan bahwa seluruh pernyataan yang digunakan mampu mengukur dengan baik aspek

kinerja sumber daya manusia seperti produktivitas, efektivitas, dan kontribusi individu terhadap organisasi. Secara keseluruhan, seluruh item pada variabel penelitian ini terbukti valid dan layak digunakan untuk tahap analisis berikutnya.

4.4.2 Hasil Uji Reliabilitas

Tabel 4. 10 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Alpha Cronbach	Angka Standar Reliabel	Kriteria
<i>Humanistic Leadership (X1)</i>	0,755	0,60	Reliabel
<i>Strategic Power Leadership (X2)</i>	0,825	0,60	Reliabel
<i>Visionary Leadership (X3)</i>	0,753	0,60	Reliabel
<i>Knowledge Management (X4)</i>	0,746	0,60	Reliabel
Kinerja SDM (Y)	0,783	0,60	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah, tahun 2025

Berdasarkan Tabel 4.10 mengenai hasil uji reliabilitas, dapat dijelaskan bahwa seluruh variabel penelitian memiliki nilai Cronbach's Alpha yang lebih besar dari standar minimum reliabilitas sebesar 0,60. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh instrumen penelitian yang digunakan dalam pengukuran variabel memiliki tingkat konsistensi internal yang baik dan dapat diandalkan. Dengan demikian, kuesioner yang disusun untuk mengukur variabel-variabel penelitian ini terbukti reliabel dan layak digunakan dalam tahap analisis berikutnya karena menghasilkan data yang stabil dan konsisten.

Pada variabel *Humanistic Leadership (X1)* diperoleh nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,755, yang menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan

dalam variabel ini memiliki hubungan yang kuat dan konsisten satu sama lain. Nilai ini menandakan bahwa instrumen pengukuran kepemimpinan humanistik mampu merepresentasikan secara baik dimensi empati, perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, dan perilaku kepemimpinan yang berpusat pada nilai-nilai kemanusiaan. Reliabilitas yang tinggi ini juga memperkuat keandalan data yang diperoleh dari responden mengenai aspek humanistik seorang pemimpin.

Selanjutnya, variabel *Strategic Power Leadership* (X2) memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,825, yang menunjukkan tingkat reliabilitas tertinggi di antara seluruh variabel. Nilai ini mengindikasikan bahwa instrumen yang digunakan dalam mengukur kepemimpinan strategis memiliki konsistensi internal yang sangat baik. Artinya, pernyataan-pernyataan yang diajukan mampu menggambarkan secara akurat kemampuan pemimpin dalam mengarahkan, mempengaruhi, serta mengelola kekuatan organisasi untuk mencapai tujuan strategis. Dengan reliabilitas tinggi tersebut, variabel ini memberikan kontribusi penting dalam menjelaskan peran kepemimpinan strategis terhadap peningkatan kinerja organisasi.

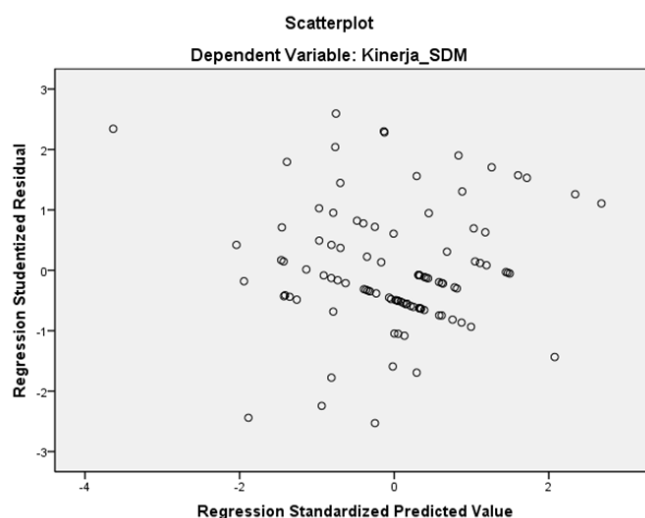
Adapun variabel *Visionary Leadership* (X3), *Knowledge Management* (X4), dan Kinerja SDM (Y) masing-masing memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,753, 0,746, dan 0,783. Ketiga variabel tersebut juga dinyatakan reliabel karena nilai Cronbach's Alpha-nya melebihi angka batas 0,60. Hal ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian mampu mengukur setiap konsep secara konsisten. *Variabel Visionary Leadership* mencerminkan kestabilan

item dalam menggambarkan kemampuan pemimpin menciptakan visi jangka panjang, sedangkan variabel *Knowledge Management* menunjukkan konsistensi dalam pengelolaan pengetahuan di lingkungan kerja. Sementara itu, nilai reliabilitas yang baik pada variabel Kinerja SDM menegaskan bahwa instrumen yang digunakan telah mampu secara konsisten mengukur produktivitas, efektivitas, dan kontribusi karyawan terhadap organisasi. Dengan demikian, keseluruhan variabel penelitian telah memenuhi kriteria reliabilitas yang baik untuk digunakan dalam pengujian hipotesis selanjutnya.

4.4.3 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah variabel bebas dan variabel terikat dalam penelitian ini keduanya berdistribusi normal, mendekati normal, atau tidak. Uji normalitas dalam penelitian menggunakan uji normal *probability plot*. Jika data menyebar disekitar garis dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas (Ghozali,2006).

Gambar 4. 1
Pengujian Normalitas dengan *Grafik Scatterplot*



Berdasarkan gambar di atas, hasil pengujian normalitas menunjukkan bahwa data menyebar disekitar garis dan mengikuti arah garis diagonal. Hal ini mengindikasikan bahwa distribusi data cenderung simetris dan tidak menunjukkan pola yang jelas dari segi kecondongan atau skewness. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model regresi tersebut sudah memenuhi asumsi normalitas. Asumsi normalitas penting dalam analisis regresi karena memastikan bahwa residual (selisih antara nilai yang diobservasi dan nilai yang diprediksi oleh model) memiliki distribusi normal. Jika data tidak memenuhi asumsi normalitas, hasil analisis regresi dapat menjadi bias dan tidak dapat diandalkan.

Dengan melihat hasil pengujian normalitas yang menunjukkan bahwa data cenderung berdistribusi normal, dapat disimpulkan bahwa model regresi tersebut dapat dipercaya dalam melakukan prediksi dan estimasi terkait variabel yang diteliti. Hal ini memberikan dasar yang kuat untuk interpretasi hasil analisis regresi dan pengambilan keputusan berdasarkan model tersebut.

4.4.4 Uji Multikolonieritas

Uji multikolonieritas bertujuan menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas jika variabel bebas berkorelasi maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel bebas yang nilai korelasi antara sesama variabel bebas = 0. Multikolonieritas dapat dilihat dari nilai tolerance dan variance inflation factor (VIF). Hasil pengujian multikolinearitas dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 4. 11 Hasil Uji Multikoloneritas

Model	<i>Collinearity Statistics</i>	
	<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>
<i>Humanistic Leadership (X1)</i>	,928	1,078
<i>Strategic Power Leadership (X2)</i>	,975	1,026
<i>Visionary Leadership (X3)</i>	,919	1,088
<i>Knowledge Management (X4)</i>	,964	1,038

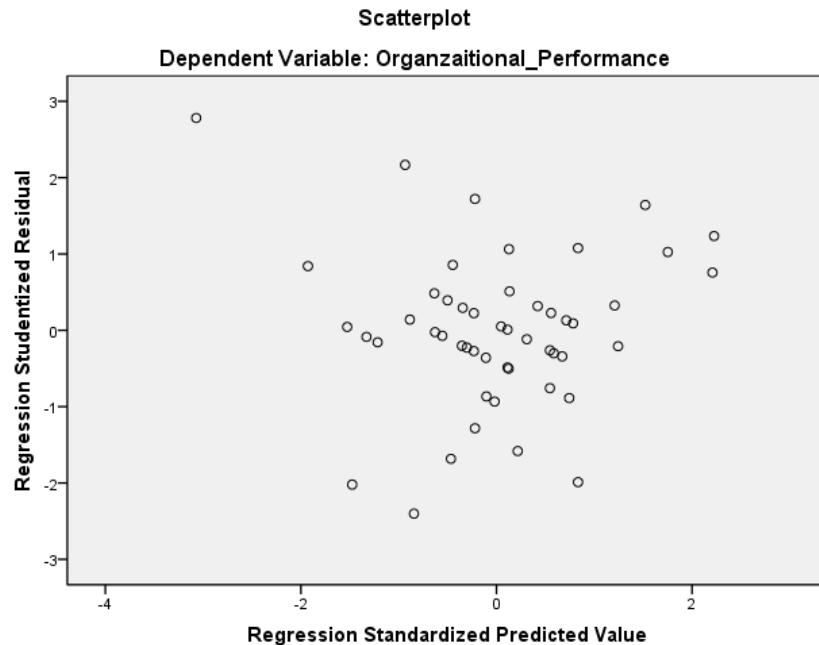
Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan tabel diatas dapat dijelaskan bahwa hasil pengujian *tolerance* menunjukkan tidak ada variabel bebas yang memiliki nilai *tolerance* kurang dari 0,10 (10%). Hasil perhitungan VIF kurang dari 10. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model regresi tersebut tidak terdapat problem multikolineritas. Maka model regresi yang ada layak untuk dipakai.

4.4.5 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual suatu pengamatan yang lain (Ghozali, 2005). Cara mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas ialah dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel teikat (dependen) yaitu ZPERD dengan residualnya SRESID. Kriteria yang digunakan adalah jika terjadi pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas. Sebaliknya jika tidak terdapat pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Hasil heteroskedastisitas dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 4. 2
Pengujian Heteroskedastisitas dengan Grafik Scatterplot



Berdasarkan hasil pengamatan Gambar 4.2 di atas, terlihat bahwa grafik tidak membentuk pola khusus, yaitu titik-titik data tersebar secara merata tanpa pola yang jelas atau teratur. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada indikasi adanya masalah heteroskedastisitas dalam model *regresi*. Heteroskedastisitas terjadi ketika variabilitas dari kesalahan (residuals) tidak konstan di sepanjang rentang nilai prediktor (variabel independen). Masalah ini dapat mengarah pada estimasi yang tidak efisien dan tidak konsisten dari parameter regresi.

Dengan melihat grafik yang menunjukkan penyebaran titik data yang merata dan tidak membentuk pola tertentu, dapat disimpulkan bahwa asumsi heteroskedastisitas tidak dilanggar dalam model regresi tersebut. Hal

ini memberikan keyakinan tambahan terhadap keandalan hasil analisis regresi dan interpretasi yang dihasilkan dari model tersebut.

4.4.6 Pengujian Regresi Linier Berganda

Perhitungan statistik dalam analisis regresi linier berganda yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan bantuan program komputer spss for windows versi 16.0. Persamaan regresi berganda digunakan untuk menguji H1 sampai H3 yaitu pengaruh variabel bebas *Humanistic Leadership (X1)*, *Strategic Power Leadership (X2)*, *Visionary Leadership (X3)*, *Knowledge Management (X4)* *Kinerja SDM (Y)* Hasil analisis persamaan pertama dapat diringkas pada tabel berikut :

4.5 Analisis Jalur

1. Analisis Jalur

Pengujian hipotesis dilakukan dengan analisis jalur dengan menggunakan pendekatan OLS. Pengolahan data dengan program SPSS memberikan nilai koefisien persamaan jalur sebagai berikut :

Tabel 4. 12 Tabel Persamaan *Regresi Linear*

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,403 ^a	,162	,127	1,86797

a. Predictors: (Constant), Knowledge_Management, Strategic_Power_Leadership, Humanistic_Leadership, Visionary_Leadership

b. Dependent Variable: Kinerja_SDM

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	64,305	4	16,076	4,607	,000 ^a
Residual	331,485	95	3,489		
Total	395,790	99			

a. Predictors: (Constant), Knowledge_Management, Startegic_Power_Leadership, Humanistic_Laadership, Visionary_Leadership

b. Dependent Variable: Kinerja_SDM

Coefficientsa

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	14,307	2,969		4,818	,000
	Humanistic_Laadership	,455	,107	,413	4,239	,000
	Startegic_Power_Leadership	,235	,207	,113	3,131	,001
	Visionary_Leadership	,155	,307	,513	4,111	,000
	Knowledge_Management	,222	,107	,213	1,239	,003

a. Dependent Variable: Kinerja_SDM

Model persamaan adalah sebagai berikut : $Y = 14,307 (C) + 0,455X_1 + 0,235X_2 + 0,155X_3 + 0,222X_4$. Dari model tersebut diatas menunjukkan bahwa koefisien regresi memiliki arah positif sebagaimana yang diharapkan.

- Koefisien *Humanistic Laadership* memiliki arah positif terhadap *Kinerja SDM* yang berarti bahwa *Humanistic Laadership* yang lebih baik akan meningkatkan *Kinerja SDM*. Dan selanjutnya hasil tersebut dapat diinterpretasikan untuk besarnya nilai dari masing masing koefisien regresinya.
- Koefisien *Strategic Power Leadership* memiliki arah positif terhadap *Kinerja SDM* yang berarti bahwa *Strategic Power Leadership* yang lebih baik akan meningkatkan *Kinerja SDM*. Dan selanjutnya hasil

tersebut dapat diinterpretasikan untuk besarnya nilai dari masing masing koefisien regresinya.

- c. Koefisien *Visionary Leadership* memiliki arah positif terhadap *Kinerja SDM* yang berarti bahwa *Visionary Leadership* yang lebih baik akan meningkatkan *Kinerja SDM* . Dan selanjutnya hasil tersebut dapat diinterpretasikan untuk besarnya nilai dari masing masing koefisien regresinya.
- d. Koefisien *Knowledge Management* memiliki arah positif terhadap *Kinerja SDM* yang berarti bahwa *Knowledge Management* yang lebih baik akan meningkatkan *Kinerja SDM* . Dan selanjutnya hasil tersebut dapat diinterpretasikan untuk besarnya nilai dari masing masing koefisien regresinya.
- e. Koefisien *Humanistic Leadership*, *Strategic Power Leadership*, *Visionary Leadership*, dan *Knowledge Management* berpengaruh secara simultan terhadap kinerja SDM yang berarti bahwa semakin baik penerapan maka kinerja SDM akan semakin meningkat. Dan selanjutnya, hasil tersebut dapat diinterpretasikan untuk besarnya nilai dari masing-masing koefisien regresinya.

2. Koefisien Determinasi (R^2)

Maksud dan tujuan koefisien determinasi adalah mengukur besarnya kemampuan model persamaan regresi (independen variable) dalam menerangkan variabel terikat. Pada tabel 4.12 ditunjukkan nilai R^2 pada model regresi satu sebesar 0,127 yang artinya 12,7% variasi dari

Kinerja SDM dapat dijelaskan oleh variabel independen *Humanistic Leadership* dan *Visionary Leadership*, sedangkan sisanya 90,6 % *Kinerja* SDM dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lainnya.

3. Pengaruh *Humanistic Leadership* terhadap *Kinerja* Karyawan

Hasil pengujian terhadap variabel *Humanistic Leadership* (*X1*) menunjukkan nilai koefisien regresi sebesar 0,455, dengan nilai *t* hitung 4,239 dan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel ini berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Kinerja* SDM (*Y*). Artinya, semakin tinggi penerapan kepemimpinan humanistik dalam organisasi yang menekankan pada empati, rasa hormat, dan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan maka semakin meningkat pula kinerja yang ditunjukkan oleh sumber daya manusia. Hasil ini mendukung teori bahwa pendekatan kepemimpinan yang menumbuhkan nilai kemanusiaan dapat meningkatkan motivasi kerja dan komitmen pegawai terhadap tujuan organisasi.

Selain itu, *humanistic leadership* juga mendorong terbentuknya budaya kerja yang harmonis, di mana konflik dapat diminimalkan melalui pendekatan dialogis dan empati (Hayati, 2025). Kondisi ini membuat karyawan merasa lebih nyaman dan bersemangat dalam menjalankan tugasnya, sehingga efektivitas kerja dan pencapaian target organisasi meningkat. Studi di Indonesia menemukan bahwa kepemimpinan dan budaya kerja berperan melalui *self-efficacy* (keyakinan diri) sebagai mediator dalam meningkatkan kinerja karyawan (Negeri & Barat, 2025).

Artinya, pemimpin yang mendukung dan budaya kerja yang positif memperkuat kepercayaan diri karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi penerapan *humanistic leadership*, semakin besar pula pengaruh positifnya terhadap kinerja sumber daya manusia.

4. Pengaruh *Strategic Power Leadership* terhadap Kinerja SDM

Hasil pengujian terhadap variabel *Strategic Power Leadership* (X_2) diperoleh nilai koefisien sebesar 0,235 dengan *t hitung* 3,131 dan nilai signifikansi $0,001 < 0,05$, yang berarti variabel ini juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Kinerja SDM*. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan pemimpin dalam menggunakan kekuatan strategis baik dalam bentuk pengambilan keputusan, pengaruh politik internal, maupun pengelolaan sumber daya organisasi mampu mendorong peningkatan efektivitas kerja karyawan. Pemimpin yang memiliki kekuatan strategis akan mampu mengarahkan visi dan strategi organisasi secara lebih tegas, memberikan kejelasan arah kerja, serta memotivasi anggota tim untuk mencapai hasil optimal, yang pada akhirnya berdampak positif pada peningkatan kinerja pegawai. Seorang pemimpin dengan kekuatan strategis tidak hanya mampu menetapkan arah organisasi, tetapi juga memastikan setiap individu memahami perannya dalam mencapai tujuan tersebut. Ia mampu menyeimbangkan antara kekuasaan dan tanggung jawab, serta mengarahkan tim dengan strategi yang terukur dan berorientasi pada hasil. Melalui pendekatan strategis yang matang,

pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang terstruktur, dinamis, dan adaptif terhadap perubahan, di mana setiap keputusan yang diambil didasari pada analisis situasi dan potensi terbaik organisasi.

Selain itu, kekuatan strategis seorang pemimpin juga berperan penting dalam membangun kepercayaan dan loyalitas di antara anggota tim (Ibrahim et al., 2017). Dengan gaya kepemimpinan yang berwibawa dan memiliki arah yang jelas, pemimpin mampu menumbuhkan rasa percaya diri karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Karyawan merasa memiliki dukungan penuh dari pimpinan, sehingga semangat kerja meningkat dan rasa tanggung jawab terhadap hasil kerja pun semakin besar. Lebih jauh, pemimpin yang strategis mampu menjadi role model yang menginspirasi bawahannya melalui konsistensi tindakan, integritas dalam pengambilan keputusan, serta ketegasan dalam menghadapi tantangan organisasi.

Dalam konteks organisasi modern, kepemimpinan strategis juga mencakup kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis yang cepat. Pemimpin yang memiliki kekuatan strategis akan mampu membaca peluang dan ancaman, serta melakukan penyesuaian arah kebijakan organisasi tanpa kehilangan fokus terhadap visi jangka panjang (Bestari, 2021). Mereka mampu membangun sinergi antarbagian, memperkuat koordinasi lintas divisi, dan memfasilitasi kolaborasi tim untuk menciptakan solusi inovatif. Dengan cara ini, pemimpin tidak hanya berperan sebagai pengendali arah organisasi, tetapi juga sebagai katalis

perubahan yang memastikan setiap strategi diterjemahkan menjadi tindakan nyata di lapangan.

5. Pengaruh *Visionary Leadership* terhadap Kinerja SDM

Hasil pengujian terhadap variabel *Visionary Leadership* (X_3) memiliki koefisien regresi sebesar 0,155 dengan nilai t hitung 4,111 dan tingkat signifikansi 0,000, yang menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan terhadap *Kinerja SDM*. Hasil ini mengindikasikan bahwa pemimpin yang visioner yang mampu menciptakan visi jangka panjang, menginspirasi bawahan, dan menanamkan semangat inovasi akan meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan dalam bekerja. Kepemimpinan visioner juga memperkuat rasa tanggung jawab individu terhadap tujuan bersama, sehingga menciptakan budaya kerja yang adaptif dan berorientasi pada hasil. Dengan demikian, semakin kuat orientasi visioner seorang pemimpin, maka semakin tinggi pula kinerja sumber daya manusia di dalam organisasi. *Visionary Leadership* memiliki peran krusial dalam menetapkan arah dan tujuan yang jelas bagi sebuah organisasi (Rachman et al., 2023). Seorang pemimpin visioner mampu merumuskan serta menyampaikan visi jangka panjang yang inspiratif, sehingga karyawan memperoleh gambaran yang jelas mengenai arah perkembangan organisasi. Dengan visi yang kuat, karyawan merasa pekerjaan mereka memiliki makna dan tujuan yang jelas (Wijaya, 2023). Selain itu, *visionary leadership* juga mendorong tumbuhnya semangat inovasi dan kreativitas. Pemimpin jenis ini biasanya memberikan ruang bagi ide-ide baru,

mendukung pengambilan risiko yang terukur, serta memotivasi karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan. Kondisi ini meningkatkan kepercayaan diri, motivasi, dan rasa keterlibatan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

Secara keseluruhan, hubungan antara kepemimpinan visioner dan kinerja sumber daya manusia terletak pada kemampuannya menciptakan SDM yang produktif, inovatif, dan berkomitmen tinggi (Ellyana, 2025). Karyawan tidak hanya bekerja untuk memenuhi target jangka pendek, tetapi juga terdorong untuk berkontribusi pada keberhasilan organisasi secara berkelanjutan. Dengan demikian, *visionary leadership* menjadi faktor penting dalam membentuk SDM yang adaptif, kompetitif, dan mendukung keunggulan organisasi.

6. Pengaruh *Knowledge Management* terhadap Kinerja SDM

Hasil pengujian terhadap variabel variabel *Knowledge Management (X4)* menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,222, dengan t hitung 1,239 dan nilai signifikansi $0,003 < 0,05$, yang berarti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan manajemen pengetahuan dalam organisasi melalui proses berbagi informasi, pembelajaran berkelanjutan, dan dokumentasi pengetahuan semakin besar pula kontribusi yang diberikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Penerapan *Knowledge Management* yang efektif memungkinkan karyawan untuk saling belajar, menghindari pengulangan kesalahan, serta mempercepat proses inovasi. Dengan

demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa manajemen pengetahuan merupakan salah satu faktor penting dalam menciptakan keunggulan sumber daya manusia yang berdaya saing tinggi.

Knowledge Management adalah proses perencanaan, pengumpulan, pengorganisasian, pengelolaan, dan pengendalian data serta informasi yang telah diintegrasikan dengan berbagai bentuk pemikiran dan analisis dari sumber-sumber yang kompeten (Rifka , I Made Suraharta, 2024). Definisi lain menyatakan bahwa manajemen pengetahuan merupakan sistem yang memungkinkan perusahaan untuk menyerap pengetahuan, pengalaman, dan kreativitas staf guna meningkatkan kinerja organisasi (Setiarso, 2006). Selain itu, *knowledge management* juga dipahami sebagai strategi manajerial yang meliputi penemuan, penangkapan, pembagian, dan penerapan pengetahuan dalam organisasi. Strategi ini bertujuan menciptakan struktur yang mampu mempertahankan, mengembangkan, dan memanfaatkan pengetahuan tidak hanya untuk pemecahan masalah, tetapi juga untuk mencapai tujuan organisasi.

Ciri utama pengetahuan meliputi: (1) sifatnya yang dinamis dan berkembang sesuai pengalaman serta pembelajaran; (2) keberadaannya dalam bentuk *tacit knowledge* (pengetahuan yang sulit diungkapkan dan melekat pada individu) serta *explicit knowledge* (pengetahuan terdokumentasi yang mudah dibagikan); (3) nilai strategisnya sebagai keunggulan kompetitif organisasi; dan (4) kebutuhan akan proses

manajemen agar pengetahuan tidak hilang, dapat disimpan, serta dimanfaatkan secara berkelanjutan.

Penerapan *knowledge management* dalam organisasi dilakukan melalui beberapa tahap, yaitu mengidentifikasi pengetahuan yang relevan, menyimpan dan mendokumentasikannya dalam sistem terstruktur, serta membagikannya antar individu atau divisi melalui forum diskusi maupun teknologi informasi (Amelia Putri et al., 2025). Selanjutnya, pengetahuan tersebut diaplikasikan dalam pengambilan keputusan dan inovasi. Contoh penerapannya meliputi penggunaan sistem basis data perusahaan, pelatihan internal, mentoring, sesi berbagi pengetahuan, serta pemanfaatan teknologi digital seperti intranet atau aplikasi knowledge management.