

DAMPAK KESIAPAN PERUBAHAN MEMPENGARUHI KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA DAN PERILAKU INOVATIF TERHADAP KINERJA

Inra Kelana Bayu
Universitas Terbuka
inrakelanabayu@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi pengaruh SDM dan Perilaku Inovatif terhadap kinerja karyawan melalui Readiness for Change. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kualitas SDM dan Perilaku Inovatif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui Readiness for Change. Simpulan, bahwa menekankan pentingnya memiliki SDM yang berkualitas dan perilaku inovatif dalam meningkatkan kinerja karyawan, serta pentingnya kesiapan untuk berubah sebagai mediator dalam hubungan antara variabel tersebut.

Kata Kunci : Kesiapan Perubahan, Kualitas Sumber Daya Manusia, Kinerja, Perilaku Inovatif

ABSTRACT

This research aims to investigate the influence of HR and Innovative Behavior on employee performance through Readiness for Change. The research method used is a quantitative descriptive method. The research results show that HR Quality and Innovative Behavior have a positive and significant influence on employee performance, both directly and through Readiness for Change. The conclusion is that it emphasizes the importance of having quality human resources and innovative behavior in improving employee performance, as well as the importance of readiness to change as a mediator in the relationship between these variables.

Keywords: *Readiness for Change, Quality of Human Resources, Performance, Innovative Behavior*

PENDAHULUAN

Inovasi yang dilakukan DJP saat ini meliputi aplikasi pajak registrasi untuk melayani pendaftaran wajib pajak, e-Bupot Unifikasi untuk membuat bukti potong PPh unifikasi dan melaporkan SPT pajaknya, e-Filing untuk menyampaikan SPT secara elektronik dan real time, e-Faktur untuk memperoleh bukti pungutan pajak pertambahan nilai yang dibuat oleh PKP, e-Billing untuk pembayaran atas pajak terutang dengan mengisi Surat Setoran Elektronik (SSE) Pajak secara daring. Inovasi ini merupakan suatu bentuk upaya peningkatan pelayanan wajib pajak dan untuk meningkatkan minat wajib pajak untuk melakukan pembayaran pajak. Aplikasi yang dihadirkan ini juga untuk menjawab keluhan masyarakat terkait pelayanan pajak yang sangat berbelit-belit saat proses pengurusan administrasi wajib pajak dan terutama untuk mewujudkan struktur pemerintah berbasis *e-government* untuk mencegah tindakan korupsi. Astawa & Dewi (2017) bahwa berbasis *e-government* dalam rangka

memberikan pelayanan publik kepada pemangku kepentingan baik internal maupun eksternal. Adnan *et al.*, (2022) bahwa saat ini, sistem *e-government* merupakan sumber daya penting untuk memfasilitasi pekerjaan pemerintah dan interaksi dengan orang lain dan organisasi untuk bekerja sama satu sama lain. Dhaoui (2022) bahwa *e-government*, melibatkan penggunaan TIK untuk mengubah cara kerja organisasi pemerintah dan hubungan mereka dengan warga negara dan bisnis pemerintah. Ini sebagai sarana untuk mengurangi biaya serta meningkatkan efektivitas dan efisiensi sektor publik untuk pemerintahan yang baik, itu mengacu pada manajemen pemerintahan dengan cara yang pada dasarnya bebas dari penyalahgunaan dan korupsi.

Tata cara kerja berbasis *e-government* untuk mencegah tindak pidana korupsi karena aktivitas dan transaksi dilakukan secara real time antara wajib pajak dan petugas DJP ternyata tidak seperti yang diperkirakan, terbukti sejak aplikasi tersebut hadir ditengah masyarakat tahun 2017 lalu, masih saja terdapat tindakan korupsi yang dilakukan oknum pajak, ini artinya kinerja DJP masih lemah. Menurut BPKP (2022) bahwa sebesar 40% sampai 60% pajak dikorupsi oleh oknum pajak. Proses korupsi tersebut dilakukan dengan adanya indikasi negosiasi biaya pajak yang harus dibayar wajib pajak seperti seorang pengusaha menghitung sendiri pajaknya sebesar Rp.800 Juta,-. Namun dalam perhitungan petugas pajak di Kantor pajak Jumlah itu membengkak menjadi Rp.1,6 miliar atau terjadi manipulasi nilai pajak. Persoalan ini akan mengakibatkan kurangnya rasa percaya publik pada pemerintah dan menunjukkan rendahnya *Employee Performance* di lingkungan DJP. Sesuai dengan kasus tersebut penelitian Khairunnisa & Sitabuana (2022) bahwa dalam dunia perpajakan masih banyak ditemukan indikasi tindak pidana pajak yang mana bisa menjadi tindak pidana umum yang mana lebih jelasnya adalah tindak pidana korupsi karena telah merugikan pendapatan atau kas negara yang pelakunya adalah oknum pegawai atau pejabat pajak. Moh.Yamin, (2016) bahwa pemerintahan yang bersih menjadi sebuah urgensi untuk melahirkan kinerja pemerintahan yang benar-benar berpihak kepada hajat hidup orang banyak. Pemerintahan yang bersih menjadi sebuah penjabar bahwa roda pemerintahan benar-benar dijalankan secara benar.

Employee Performance (EP) yakni pengetahuan dan keterampilan karyawan saat ini dianggap sebagai sumber daya paling berharga yang dimiliki organisasi. Katerina *et al.*, (2013) Kemampuan administrator dalam menilai EP memiliki dampak signifikan pada hasil karyawan. (Ismail *et al.*, 2015). Salah satu yang mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi adalah EP. yang merupakan hasil kerja dalam kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya. Kebanyakan pemimpin percaya EP yang baik berarti mengerjakan tugas dengan baik. Pengukuran EP dilakukan dengan penetapan standar kompetensi yang harus di raih tiap individu dalam setiap pekerjaan dan kemudian melakukan suatu penilaian. Memberikan informasi yang terbuka terkait pencapaian karyawan dapat menaikkan komitmen karyawan. Aropah *et al.*, (2020).

Quality Human Resources (QHR) termasuk penguatan moral untuk mengurangi korupsi dan perilaku tidak etis. Rosmi & Syamsir, (2020). Salah satu upaya untuk mencegah tindakan korupsi adalah dengan menumbuhkan kepedulian untuk melawan berbagai tindakan korupsi, dan sekaligus juga mendidik generasi muda yakni dengan menanamkan nilai-nilai etika dan moral melalui budaya anti korupsi. (Parellangi. *et al.*, 2020). QHR dapat di lihat dari sumber daya manusia yang bersih dan bebas korupsi. (Morales, 2021). QHR merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang baik kecerdasan intelektual, kreativitas dan pemahaman dalam menilai dan mempertanggung

jawabkan tugas yang diberikan. (Inmaculada et al., 2018) menyatakan bahwa QHR mampu meningkatkan keterampilan dan meningkatkan peluang untuk meningkatkan keterampilan dan motivasi karyawan. (Abhijit Sharma et al., 2022) mengemukakan bahwa faktor penentu penting dari inovasi adalah QHR yang melaksanakan penelitian dan pengembangan serta melakukan fungsi penilaian kinerja terhadap sumber daya manusia dan teknologi tinggi. (Fadila et al., 2019). QHR memberi pengaruh yang positif terhadap *Employee Performance*. (Oliveira & Luiz C, 2020), (Hadi Panjaitan, 2020) dan (Indraastuti, 2020). *Quality Human Resources* tidak memberi pengaruh yang positif terhadap *Employee Performance*. (Darmawan et al., 2020).

Salah satu cara untuk mengatasi tekanan yang meningkat untuk inovasi adalah memanfaatkan kemampuan karyawan untuk menghasilkan ide-ide baru dan menggunakannya sebagai blok bangunan untuk produk, layanan, dan proses kerja yang baru dan lebih baik. *Employee Innovative Behaviour* (EIB) dengan demikian muncul sebagai kompetensi kunci yang dibutuhkan dari pekerja, pada gilirannya secara krusial mempengaruhi cara manajer membuat karyawan berkontribusi pada tujuan organisasi dan menilai kinerja mereka. (Kamran & Ganjina, 2017) Inovasi didasarkan pada ide-ide bagus dari individu, oleh karena itu sangat penting untuk lebih memahami EIB sebagai peran individu dan karakteristik pribadi mereka dalam inisiatif inovatif. (Purc & Lagun, 2019). (Curzi et al., 2019) EIB merupakan faktor penting dalam pengakuan bisnis perusahaan dan itu sangat penting dalam perkembangan perusahaan. Strategi yang tepat, penciptaan dan pengelolaan inovasi menyediakan alat yang efisien bagi organisasi untuk memperoleh keuntungan dan bersaing dengan pesaing. kinerja dapat ditingkatkan dengan perilaku inovatif. (Omri, 2015), (Jankelová & Mišún, 2021) dan (Husain et al., 2023).

Inovasi berhubungan dengan kondisi kesiapan berubah pada individu, untuk mencapai itu perlu di tanamkan melalui budaya yang merupakan hasil dan penyajian dari perkembangan organisasi, masyarakat dan bangsa. *Readiness To Change* (RTC) ketika seseorang memiliki rasa yakin yang umumnya sehat dan relatif stabil untuk dapat berubah. (Gür Erdoğan & Zafer Güneş, 2013). RTC berupa tindakan yang dilakukan untuk suatu perubahan yakni merubah pola pikir, pembenahan dan diri karyawan dan koreksi pada organisasi yang lain, dalam waktu singkat, perubahan yang dilaksanakan dapat meningkatkan produktivitas karyawan dengan hasil yang luar biasa. (Saragih, 2015) RTC sebagai konstruksi multidimensi pada implementasi program peningkatan kualitas yang efektif. (Haffar et al., 2019) RTC diperlukan selain kesiapan teknologi untuk mencapai keberhasilan operasional jangka panjang. (A.O'Grady et al., 2022). RTC berdampak positif terhadap kinerja. (Saragih, 2015), (Novitasari & Asbari, 2020), (Ida Ayu Gede Hutri Dhara Sasmita, 2019).

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dampak QHR dalam perannya memediasi QHR dan EIB terhadap EP dengan fokus utama meningkatkan kinerja pegawai DJP dengan berkaca pada fenomena tindakan korupsi yang masih terus terjadi di tubuh Direktorat Jenderal Pajak (DJP) padahal pelayanan publik sudah ditingkatkan melalui penerbitan aplikasi yang secara *real time* dapat dilakukan monitoring penyetoran pajak oleh wajib pajak. Kontribusi dari hasil dari penelitian ini untuk memberi informasi terkait pentingnya QHR dalam membentuk perilaku anti korupsi dan perilaku inovatif dalam membentuk karakter individu berkompentensi tinggi untuk memanfaatkan teknologi dengan tepat sehingga dapat saling memonitoring tindakan korupsi di organisasi DJP melalui RTC.

KAJIAN TEORI

Kesiapan Perubahan

Kesiapan perubahan adalah kemampuan individu atau organisasi untuk mengantisipasi, merespons, dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan secara efektif. Ini mencakup aspek-aspek seperti kesediaan untuk belajar, fleksibilitas, dan keterampilan dalam mengelola perubahan.

Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM)

Kualitas sumber daya manusia (SDM) mencakup atribut dan karakteristik individu yang menciptakan nilai tambah bagi organisasi. Ini termasuk keahlian, pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan sikap yang mendukung pelaksanaan tugas dan tanggung jawab pekerjaan secara efektif.

Perilaku Inovatif

Perilaku inovatif adalah kemampuan individu untuk menghasilkan ide-ide baru, mengimplementasikan solusi kreatif, dan mengambil risiko dalam menciptakan perubahan positif di lingkungan kerja. Ini mencakup eksplorasi ide baru, kolaborasi, serta kreativitas dalam menyelesaikan masalah.

Kinerja

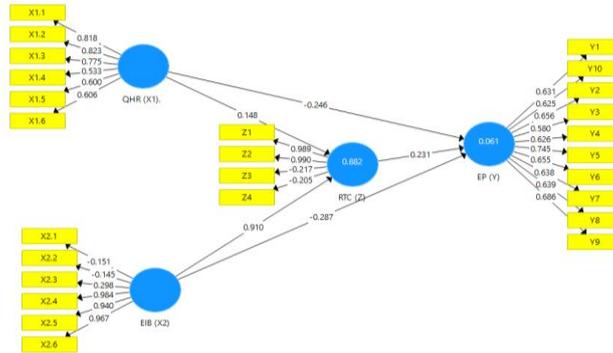
Kinerja merujuk pada hasil atau pencapaian individu atau organisasi dalam mencapai tujuan dan target yang ditetapkan. Ini meliputi produktivitas, efisiensi, kualitas kerja, kepatuhan terhadap standar, serta pencapaian tujuan strategis yang menggambarkan tingkat kesuksesan organisasi.

METODE PENELITIAN

Peneliti menggunakan metode penelitian kuantitatif karena ingin menampilkan hasil penelitian yang objektif dan tidak berdasar asumsi belaka dengan menggunakan angka pasti. Rahmat (2020) bahwa metode penelitian yang baik pada umumnya harus memenuhi unsur-unsur cara ilmiah seperti rasional, empiris, dan objektif. Rasional yang dimaksud merupakan dasar penelitian yang menggunakan metode- metode tertentu yang dalam dimengerti manusia atau masuk dalam penalaran manusia. Sahir (2020) bahwa ini salah satu metode dengan proses penelitian berdasarkan persepsi pada suatu fenomena dengan pendekatannya datanya menghasilkan analisis deskriptif berupa kalimat secara lisan dari objek penelitian. Hardani et al., (2020) bahwa Penelitian kuantitatif lebih sistematis, terencana, terstruktur, jelas dari awal hingga akhir penelitian dan tidak dipengaruhi oleh keadaan yang ada pada lapangan dengan karakter menggunakan angka atau nominal. Objek penelitian ini adalah pegawai Direktorat Jenderal Pajak. Pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah bersifat sampling jenuh yakni semua populasi dijadikan sampel dengan jumlah sampel 130 responden. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuisioner, yang dilakukan selama 1 minggu yang berisi pernyataan terkait variabel yang diteliti.

HASIL PENELITIAN

Pengujian *convergent validity*, nilai *loading* harus menunjukkan angka minimal 0.6. Berdasarkan *result for outer loading*, model struktural dalam penelitian ini ditampilkan pada gambar berikut ini.

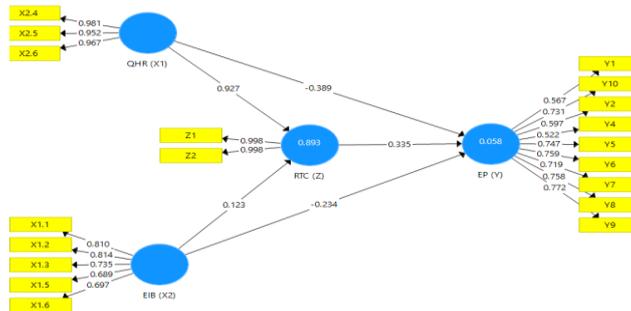


Gambar 1. Result For Outer Loading

Tabel 1. Syarat Evaluasi model Inner Model

	EIB (X2)	EP (Y)	QHR (X1).	RTC (Z)
X1.1			0,818	
X1.2			0,823	
X1.3			0,775	
X1.4			0,533	
X1.5			0,600	
X1.6			0,606	
X2.1	-0,151			
X2.2	-0,145			
X2.3	0,298			
X2.4	0,984			
X2.5	0,940			
X2.6	0,967			
Y1		0,631		
Y10		0,625		
Y2		0,656		
Y3		0,580		
Y4		0,626		
Y5		0,745		
Y6		0,655		
Y7		0,638		
Y8		0,639		
Y9		0,686		
Z1				0,989
Z2				0,990
Z3				-0,217
Z4				-0,205

Tabel diatas menunjukkan beberapa variabel memiliki loading factor < 0,6 yaitu variabel X1.4 sebesar 0,533, X2.1 sebesar 0,51, X2.2 sebesar -0,145, X2.3 sebesar 0,298, Y.3 sebesar 0,580, Z.3 sebesar -0,271 dan Z.4 sebesar -0,205. Sehingga perlu dilakukan pengujian ulang. Output Smart PLS untuk loading fator memberikan hasil pada pada tabel berikut:



Gambar 2. Outer Model Tahap 2

Tabel 2.
Outer loading Tahap 2

	EIB (X2)	EP (Y)	QHR (X1)	RTC (Z)
X1.1	0,810			
X1.2	0,814			
X1.3	0,735			
X1.5	0,689			
X1.6	0,697			
X2.4			0,981	
X2.5			0,952	
X2.6			0,967	
Y1		0,667		
Y10		0,731		
Y2		0,697		
Y4		0,522		
Y5		0,747		
Y6		0,759		
Y7		0,719		
Y8		0,758		
Y9		0,772		
Z1				0,998
Z2				0,998

Pengujian ulang dengan menghapus indikator yang tidak valid, maka pada gambar 2 dan tabel 6 ditunjukkan semua indikator memiliki loading factor > 0,60, berarti semua indikator merupakan indikator yang valid untuk mengukur konstraknya.

Tabel 3.
Average Variance Extracted (AVE)

<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	
EIB (X2)	0,564
EP (Y)	0,954
QHR (X1)	0,935
RTC (Z)	0,997

Nilai *Average Variance Extracted (AVE)* pada sebuah konstruk lebih dari dari

0,5 dapat dikatakan bahwa tidak terjadi kesalahan dalam indikator atau item daripada nilai variance dari konstruk.

Tabel 4.
Discriminat Validity

	EIB (X2)	EP (Y)	QHR (X1)	RTC (Z)
EIB (X2)	0,751			
EP (Y)	-0,199	0,692		
QHR (X1)	0,084	-0,094	0,967	
RTC (Z)	0,201	-0,076	0,937	0,998

Pengujian *cross loading* telah menunjukkan nilai indikator yang lebih tinggi dari setiap konstruk dibandingkan dengan indikator pada konstruk lainnya, ini artinya terdapat perbedaan pada setiap konsep variabel yang diukur melalui indikator yang digunakan untuk menggambarkan variabel penelitian .

Tabel 5.
Composite Reliability

	<i>Composite Reliability</i>
EIB (X2)	0,865
EP (Y)	0,890
QHR (X1)	0,977
RTC (Z)	0,998

Composit reliability masing-masing variabel menunjukkan nilai konstruk $> 0,70$. Hasil ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel telah memenuhi *Composite Reliability* sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memiliki tingkat keandalan data yang tinggi.

Tabel 6.
Nilai R-Square

	<i>R Square</i>
EP (Y)	0,058
RTC (Z)	0,893

Pengujian yang dilakukan telah membuktikan bahwa nilai R-square untuk variabel EP (Y) adalah 0,058. Perolehan tersebut menjelaskan bahwa presentase besarnya EP (Y) adalah 5,80%. Hal ini berarti QHR (X1) dan EIB(X2) berpengaruh terhadap variabel EP (Y) sebesar 5,80% dan sisanya 94,20% dipengaruhi oleh variabel lain. Sedangkan nilai R Square untuk variabel RTC (Z) adalah 0,893%. Perolehan tersebut menjelaskan bahwa presentase besarnya RTC (Z) adalah 89,30 %. Hal ini berarti variabel QHR (X1) dan EIB (X2) berpengaruh terhadap RTC (Z) sebesar 83,80% dan sisanya 16,20% dipengaruhi oleh variabel lain.

Tabel 7.
Goodness of Fit (GoF)

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0,138	0,138

d_ ULS	3,639	3,639
d_ G	3,893	3,893
Chi-Square	1673,452	1673,452
NFI	0,680	0,680

Hasil uji goodness of fit model PLS menunjukkan bahwa nilai NFI 0,680 berarti FIT. Dengan demikian dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa model dalam penelitian ini telah memiliki goodness of fit yang tinggi dan layak digunakan untuk menguji hipotesis penelitian.

Tabel 8.
Relevansi Prediksi Q2

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
EIB (X2)	650,000	650,000	
EP (Y)	1170,000	1163,866	0,530
QHR (X1)	390,000	390,000	
RTC (Z)	260,000	30,474	0,883

Nilai Q2 pada variabel EP (Y) sebesar $0,530 > 0$ dan RTC (Z) $0,883 > 0$, dengan demikian nilai observasi pada penelitian ini telah bagus dan baik karena nilai Q square > 0 (nol).

Tabel 9.
Nilai P Values

	T Statistics (O/STDEV)	P Values
QHR (X1) -> RTC (Z)	38,961	0,000
EIB (X2) -> RTC (Z)	2,705	0,007
RTC (Z) -> EP (Y)	3,788	0,000
QHR (X1) -> EP (Y)	2,960	0,032
EIB (X2) -> EP (Y)	2,635	0,063

Berdasarkan pengujian yang dilakukan terbukti bahwa QHR (X1) berdampak positif dan signifikan terhadap RTC (Z) karena memiliki t statistika $> 1,960$ ($38,961 > 1,960$) dan P Values ($0,000 < 0,05$). EIB (X2) berdampak positif dan signifikan terhadap RTC (Z) karena memiliki t statistika $> 1,960$ ($2,705 > 1,960$) dan P Values ($0,007 < 0,05$). RTC (Z) memengaruhi EP (Y) secara positif dan signifikan karena memiliki t statistika $> 1,960$ ($3,788 > 1,960$) dan P Values ($0,000 < 0,05$). QHR (X1) memengaruhi EP (Y) secara positif dan signifikan karena memiliki t statistika $> 1,960$ ($2,960 > 1,960$) dan P Values ($0,032 < 0,05$). EIB (X2) memengaruhi EP (Y) secara positif dan signifikan karena memiliki t statistika $> 1,960$ ($2,635 > 1,960$) dan P Values ($0,063 < 0,05$).

Tabel 10.
Indirect Effects

	Specific Indirect Effects
QHR (X1) -> RTC (Z) -> EP (Y)	0,011
EIB (X2) -> RTC (Z) -> EP (Y)	0,041

Pengujian yang dilakukan membuktikan bahwa dampak mediasi RTC (Z) dapat meningkatkan pengaruh QHR (X1) terhadap EP (Y) karena memiliki nilai $> 0,05$ ($0,011 < 0,050$) dan memediasi pengaruh EIB (X2) terhadap EP (Y) karena memiliki nilai $> 0,05$ ($0,041 < 0,050$).

PEMBAHASAN

Dampak QHR (X1) terhadap RTC (Z)

Quality Human Resources (QHR) dalam penelitian ini berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Readiness To Change* (RTC) hal ini diketahui dari nilai memiliki t-statistika $> 1,960$ ($38,961 > 1,960$) dan P Values ($0,000 < 0,05$). Pengaruh positif ini terjadi karena karyawan terus meningkatkan kualitas SDM-nya seperti meningkatkan keahliannya dalam menggunakan aplikasi-aplikasi berbasis teknologi agar mudah mendeteksi jika terjadi tindakan korupsi dan kualitas kerja untuk pencapaian sasaran startegis organisasi seperti menjadwalkan deadline pekerjaannya secara mandiri agar dapat secara cepat menyelesaikan pekerjaannya. Selain itu karyawan DJP juga aktif dalam melakukan *sharing knowledge* sehingga mereka dapat mengembangkan pengetahuannya, hal ini dapat meningkatkan sikap mental yang siap beradaptasi dengan perubahan. Hermawan & Suharnomo, (2019) bahwa kuantitas dan kualitas dari sumber daya manusia merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kesiapan untuk berubah, adanya jejaring sosial yang saling menguntungkan yang memungkinkan individu untuk mentransfer pengetahuan di antara mereka. Ini bertujuan untuk mempersiapkan individu untuk memiliki rasa kesiapan untuk berubah sesuai dengan tren pasar seperti kompetisi. Ida Ayu Gede Hutri Dhara Sasmita, (2019) bahwa upaya yang dilakukan untuk melaksanakan perubahan salah satunya adalah adanya upaya individu untuk meningkatkan QHR seperti memiliki inisiatif dan kemudian dilanjutkan dengan tindakan yang timbul dari diri sendiri untuk mencapai tujuan organisasi ini ditunjukkan adanya sikap seperti perilaku yang kooperatif karyawan terhadap perubahan yang direncanakan. Sudarmanto et al., (2021) adanya upaya seperti mempersiapkan diri dengan meningkatkan kompetensi yang timbul dari diri karyawan akan meningkatkan rasa percaya diri karyawan untuk menerima dan sekaligus mempersiapkan perubahan yang terjadi Saragih, (2015) bahwa adanya inisiatif untuk melakukan perubahan yang dimiliki karyawan dengan meningkatkan kompetensinya merupakan kesiapan diri karyawan untuk berubah dan setiap organisasi harus mendukung setiap adanya upaya karyawan untuk meningkatkan kompetensinya. Penelitian Novitasari & Asbari, (2020) dan Gür Erdoğan & Zafer Güneş, (2013) menemukan hasil penelitian bahwa QHR (X1) berpengaruh positif terhadap RTC (Z).

Dampak EIB (X2) terhadap RTC (Z)

EIB (X2) dalam penelitian ini berpengaruh positif dan signifikan terhadap RTC (Z) karena memiliki t statistika $> 1,960$ ($2,705 > 1,960$) dan P Values ($0,007 < 0,05$). Karyawan DJP menganalisa pengalaman mereka selama berkerja untuk meningkatkan ide mereka, dari ide itu kemudian akan menghasilkan strategi-strategi seperti ide mengembangkan fitur aplikasi pembayaran ketingkat yang lebih aman agar pengguna tidak khawatir jika data mereka terekam dalam aplikasi, ide tersebut kemudian dikelola oleh pihak manajerial dan diwujudkan. Dengan selalu menganalisa berdasar pengalaman selama berkerja maka akan meningkatkan kesiapan untuk berubah jika terdapat inovasi terbaru dari aplikasi. Riswan et al., (2021) menemukan bahwa *innovative work behavior* merupakan aspek perilaku penting yang harus dimiliki oleh

para pekerja di sebuah perusahaan yang tumbuh dikelilingi oleh perubahan dinamis dari perubahan teknologi mengikuti arus globalisasi, meningkatkan kesiapan untuk berubah agar mampu menghadapi digitalisasi juga menjadi fokus utama para pegawai dan perusahaan agar dapat berhasil dalam beradaptasi dan mengadopsi teknologi digital secara maksimal melalui *innovative work behavior*. (Hadeel Sa'ad Al-Hyari, 2022) bahwa *innovative work behavior* sebagai semua tindakan individu yang melibatkan penciptaan, pengolahan, dan aplikasi/implementasi ide-ide baru tentang bagaimana melakukan sesuatu, termasuk baru konsep produk, teknologi, prosedur, atau proses kerja, tindakan yang demikian untuk mematangkan karyawan agar memiliki kesiapan untuk menghadapi perubahan. (Akca, 2019) dan (Sengupta et al., 2023) dalam penelitiannya menemukan bahwa perilaku inovatif berpengaruh terhadap kesiapan untuk berubah.

Dampak RTC (Z) terhadap EP (Y)

RTC (Z) dalam penelitian ini berpengaruh positif dan signifikan terhadap EP (Y) karena memiliki t statistika $> 1,960$ ($3,788 > 1,960$) dan P Values ($0,000 < 0,05$). Karyawan DJP secara aktif mengamati dan menganalisa peningkatan dan penurunan pengguna aplikasi pembayaran pajak online yang dilakukan secara otomatis akan mengetahui kekurangan pada aplikasi tersebut dan akan meningkatkan inisiatif mereka untuk lebih memperdalam penggunaan aplikasi tersebut, ini akan meningkatkan mental karyawan seperti memiliki sikap siap untuk berubah dan menerima perubahan jika terjadi perubahan-perubahan terkait inovasi cara kerja ke basis teknologi ke tingkat yang lebih tinggi. Sehingga ketika mental siap untuk berubah tertanam maka akan mempermudah mereka dalam mengadopsi segala inovasi dan akan meningkatkan produktivitas secara langsung yang berdampak pada kinerja organisasi. (Haffar et al., 2019) karyawan yang memiliki kesiapan untuk berubah akan menjamin kinerja organisasi dalam jangka panjang. (A.O'Gradya et al., 2022), (Saragih, 2015), (Novitasari & Asbari, 2020), (Ida Ayu Gede Hutri Dhara Sasmita, 2019) menemukan bahwa RTC berdampak positif terhadap kinerja.

Dampak QHR (X1) terhadap EP (Y)

QHR (X1) dalam penelitian ini berpengaruh positif dan signifikan terhadap EP (Y) karena memiliki t statistika $> 1,960$ ($2,960 > 1,960$) dan P Values ($0,032 < 0,05$). Karyawan DJP saat ini mengembangkan kepribadian untuk mewujudkan mental anti korupsi melalui pendidikan dan pelatihan dengan harapan bahwa apabila mental anti korupsi telah tertanama maka akan berdampak pada produktivitas dan kinerja yang bermutu. Parellangi. et al., (2020) bahwa sumber daya yang dimiliki oleh suatu negara, jika masyarakatnya mengabaikan nilai-nilai kejujuran, disiplin, dan tanggung jawab maka kesejahteraan bersama akan sulit diwujudkan. Darmawan et al., (2020) bahwa Sumber daya manusia telah diakui akan mempengaruhi keberhasilan perusahaan untuk mencapai tujuannya. Tujuan perusahaan yang ingin dicapai juga harus didukung oleh manusia yang berkualitas sumber daya. Morales, (2021) bahwa SDM yang meningkatkan keterampilan, peluang, kemampuan dan motivasi karyawan juga berkontribusi untuk meningkatkan peluang karyawan untuk berpartisipasi. (Abhijit Sharma et al., 2022) dan Inmaculada et al., (2018) QHR berdampak pada EP

Dampak EIB (X2) terhadap EP (Y)

EIB (X2) dalam penelitian ini berpengaruh positif dan signifikan terhadap EP (Y) secara positif dan signifikan karena memiliki t statistika $> 1,960$ ($2,635 > 1,960$) dan P Values ($0,063 < 0,05$). Kemampuan karyawan DJP yang meningkat seiring dengan pengalaman selama menggunakan aplikasi pembayaran tersebut akan meningkat pada pembentukan ide baru yang semakin membuat pekerjaan mereka lebih efektif dan efisien seperti ide penambahan fitur yang dapat membuat mereka dapat saling mengontrol pekerjaan sesama divisi seperti pekerjaan sesama karyawan dalam lingkup keuangan, sehingga akan meningkatkan pengawasan antara sesama karyawan yang akan mencegah terjadinya korupsi dilingkungan DJP, hal ini semakin meningkatkan kinerja karyawan. Kamran & Ganjina, (2017) bahwa perilaku inovatif meningkatkan kuantitas dan variasi produk dan layanan dan meningkatkan kualitas produk dan layanan dan kesuksesan di kompetisi. Ini juga mengurangi biaya pemborosan dan pemborosan sumber daya, meningkatkan motivasi karyawan, mempromosikan kesehatan mental dan kepuasan kerja karyawan, dan meningkatkan organisasi produktifitas. Ini juga membawa pertumbuhan dan perkembangan bagi organisasi dan itu adalah faktor keberhasilan untuk manajer dan karyawan. (Purc & Lagun, 2019) bahwa nilai perilaku inovatif dalam diri tampaknya tidak lebih kuat terkait dengan meningkatnya kinerja karyawan daripada nilai tinggi lainnya (Curzi et al., 2019) bahwa mengimplementasikan dan mempromosikan ide kreatif dari karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan. (Jankelová & Mišún, 2021) bahwa perilaku inovatif dari karyawan itu sendiri perlu diberikan perhatian yang cukup daripada perilaku inovasi tim atau organisasi perilaku karyawan yang sangat inovatif apabila didukung oleh perusahaan manajemen akan memiliki dampak positif pada hasil perusahaan. (Omri, 2015) dan (Husain et al., 2023) menemukan bahwa EIB berdampak positif terhadap kinerja karyawan.

Dampak QHR (X1) dalam memengaruhi EP (Y) melalui RTC (Z)

Dampak mediasi RTC (Z) dalam penelitian ini dapat meningkatkan pengaruh QHR (X1) terhadap EP (Y) karena memiliki nilai $> 0,05$ ($0,011 < 0,050$). Karyawan DJP memahami bahwa dengan adanya kualitas SDM yang ditingkatkan melalui pendidikan dan pelatihan tidak hanya akan membentuk kepribadian dan mental anti korupsi tetapi juga siap untuk mengadopsi perubahan dalam organisasi terutama cara kerja berbasis digitalisasi, perilaku ini akan meningkatkan kinerja organisasi. Azzuhr, (2016) bahwa Intervensi manajemen SDM termasuk menyiapkan karyawan untuk berubah. Kesiapan untuk berubah merupakan salah satu aspek yang sangat penting karena kesiapan berkaitan dengan keyakinan, sikap dan intensi mengenai perubahan apa yang diperlukan akan mendukung keberhasilan organisasi. Simbolon et al., (2021) bahwa Era digital dengan karakteristik adanya perubahan yang cepat dan berkesinambungan, membuat organisasi perlu memiliki sumber daya manusia yang memiliki kinerja baik, agar tetap produktif dan responsif dalam memenuhi kebutuhan untuk pengembangan organisasi.

Dampak EIB (X1) dalam memengaruhi EP (Y) melalui RTC (Z)

Dampak mediasi RTC (Z) dalam penelitian ini dapat meningkatkan pengaruh EIB (X1) terhadap EP (Y) karena memiliki nilai $> 0,05$ ($0,011 < 0,050$). Karyawan DJP yang berperilaku inovatif dapat menciptakan strategi baru yang berguna bagi perusahaan, strategi tersebut akan memicu timbulnya kesiapan untuk berubah sehubungan dengan implementasi strategi tersebut, hal tersebut efektif meningkatkan

kinerja mereka. Solecha et al., (2023) bahwa perilaku inovatif akan menghasilkan ide inovasi, kepekaan terhadap masalah terutama keinginan untuk berubah yang akan meningkatkan kesiapan untuk berubah dalam menghadapi tantangan internal dan eksternal demi terwujudnya pencapaian tujuan organisasi. Putri & Rini, (2021) bahwa perilaku kerja inovatif berbeda dari kreativitas karyawan. Kreativitas karyawan merupakan produksi ide-ide baru mengenai suatu produk, layanan, atau prosedur, sedangkan perilaku kerja inovatif mencakup implementasi ide-ide baru terkait pekerjaan. Dengan demikian, karyawan yang memiliki perilaku kerja inovatif adalah karyawan yang mampu menciptakan, menyumbangkan, sehingga menimbulkan kesiapan untuk berubah dalam menerapkan ide-ide baru terkait pekerjaan kemudian memberikan hasil yang positif bagi sekolah sebagai organisasi tempatnya bekerja.

SIMPULAN

Bahwa kualitas sumber daya manusia (QHR) dan perilaku inovatif (EIB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah (RTC), yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja organisasi (EP). Karyawan DJP yang terus meningkatkan kualitas SDM-nya dan berperilaku inovatif, seperti mengembangkan keahlian dalam teknologi dan menghasilkan ide-ide baru untuk meningkatkan efisiensi, menunjukkan tingkat kesiapan yang tinggi untuk menghadapi perubahan. Kesiapan ini memberikan landasan yang kuat bagi organisasi untuk mencapai kinerja yang lebih baik melalui penerapan inovasi dan adaptasi terhadap lingkungan kerja yang dinamis. Dampak positif ini diperkuat oleh temuan bahwa kesiapan untuk berubah juga secara langsung mempengaruhi kinerja organisasi. Oleh karena itu, upaya untuk meningkatkan kualitas SDM dan mendorong perilaku inovatif menjadi krusial dalam mempersiapkan organisasi menghadapi tantangan perubahan dan mencapai tujuan strategisnya.

DAFTAR PUSTAKA

- A.O'Gradya, M., SusanTrossb, Cohalled, A., Wilsonc, P., Cohalled, R., StephanieCampos, SinLee, Dolezalbe, C., & S.Elkingtonbe, K. (2022). Readiness to change among justice-involved young adults in an alternative sentencing program who screened positive for alcohol or drug risk. *Addictive Behaviors Reports*, *16*, 2352–8532. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.abrep.2022.100456>.
- Abhijit Sharma, Sousa, C., & RichardWoodward. (2022). Determinants of innovation outcomes: The role of institutional quality. *Technovation*, *118*, 1–14. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102562>
- Adnan, M., Ghazali, M., & Othman, N. Z. S. (2022). E-participation within the context of e-government initiatives: A comprehensive systematic review. *Telematics and Informatics Reports*, *8*, 1–18. <https://doi.org/10.1016/j.teler.2022.100015>
- Akca, M. (2019). NStrategic Leadership, Readiness for Change, and Innovative Work Behavior. *Strategy and Superior Performance of Micro and Small Businesses in Volatile Economies*, 57–77. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-7888-8.ch005>
- Aropah, V. D., Sarma, M., & Sumertajaya, I. M. (2020). Factors Affecting Employee Performance during Work from Home. *International Research Journal of Business Studies*, *13*(2), 201–214. <https://doi.org/https://doi.org/10.21632/irjbs.13.2.201-214>
- Astawa, I. P. M., & Dewi2, K. C. (2017). E-government Facilities Analysis for Public Services in Higher Education. *The 2nd International Joint Conference on Science*

- and Technology (IJCSST)*, 953, 1–6. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/953/1/012061>
- Azzuhr, M. (2016). Intervensi Manajemen Sumberdaya Manusia dan Dampaknya terhadap Kesiapan Sivitas Akademika untuk Berubah. *Jurnal Aplikasi Manajemen (JAM)*, 14(4), 778–787. <https://doi.org/10.18202/jam23026332.14.4.18>
- BPKP. (2022). Penerimaan Pajak Dikorupsi sebesar 40%. *Media Komunikasi , Informasi, Dan Pengetahuan Pengawas Internal*.
- Curzi, Y., Fabbri, T., & Scapolan, A. C. (2019). Performance Appraisal and Innovative Behavior in the Digital Era. *Frontiers in Psychology*, 10(1659), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01659>
- Darmawan, D., Mardikaningsih, R., Arifin, E. A. S. S., Putra, A. R., Hariani, M., Irfan, M., Issalillah, Y. R. A. H. F., & Sungkono, M. (2020). The quality Of Human Resurces, Job performance And Employee Loyalty. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 3(1), 2580–2592. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.37200/IJPR/V24I3/PR201903>
- Dhaoui, I. (2022). E-Government for Sustainable Development: Evidence from MENA Countries. *Journal of the Knowledge Economy*, 13, :2070–2099. <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00791-0>
- Fadila, R. J., Lestari, R., & Nurleli. (2019). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Instansi Pemerintah (Studi Empiris pada Sekretariat DPRD Kota Pekanbaru) The Influence of the Quality of Human Resources on the Performance of Government Agencies (Empirical studies at the Secretariat. *Prosiding Akuntansi*, 5(1), 103–108. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.29313/v0i0.15435>
- Gür Erdoğan, D., & Zafer Güneş, D. (2013). The Relationship between Individual Innovativeness and Change Readiness Conditions of Students Attending Faculty of Education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 106, 3033–3040. <https://doi.org/Procedia - Social and Behavioral Sciences Volume 106, 10 December 2013, Pages 3033-3040> Procedia - Social and Behavioral Sciences The Relationship between Individual Innovativeness
- Hadeel Sa'ad Al-Hyari. (2022). Job Security as a Mediating Variable between Innovative Leadership and Innovative Work Behavior among Employee. *Journal of System and Management Scienc*, 13(1), 532–574. <https://doi.org/10.33168/JSMS.2023.0128>
- Hadi Panjaitan. (2020). The Quality of Human Resources, Job Performance and Employee Loyalty. *The Quality of Human Resources, Job Performance and Employee Loyalty*, 24(3), 2580–2592. <https://doi.org/10.55299/ijec.v1i1.173>
- Haffar, M., Al-Karaghoul, W., Irani, Z., Djebarni, R., & Gbadamosia, G. (2019). The influence of individual readiness for change dimensions on quality management implementation in Algerian manufacturing organisations. *International Journal of Production Economics*, 207, 247–260. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.08.024>
- Hardani, Auliya, N. H., Andriani, H., Fardani, R. A., Ustiawaty, J., Utami, E. F., Sukmana, D. J., & Istiqomah, R. R. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. CV. Pustaka Ilmu Group Yogyakarta.
- Hermawan, I., & Suharnomo. (2019). Human Capital Effectiveness as A Mediation Concept: Leveraging The Influence of Social Capital on Organizational Performance. *International Conference on Global Economy in Business, Management, Social Science and Humanity Perpective (GEMSH-19)* ., 1–7.

- Husain, M. faris, Hanifah, H., Zadeh, A. F., & Halem, H. A. (2023). Determinants of Innovative Work Behavior and Job Performance: Moderating Role of Knowledge Sharing. *International Journal Of Innovation and Tekhnologi Management*, 2(1), 1–19. <https://doi.org/10.1142/S0219877022500377>
- Ida Ayu Gede Hutri Dhara Sasmita. (2019). The Effect of Transformational Leadership and Psychological Capital to Individual Readiness to Change for employees in Tourism Development Corporate. *Journal Psikodimensia*, 18(2), 168–177. <https://doi.org/10.24167/psidim.v18i2.2409>
- Indraastuti, S. (2020). *Manajemen Sumberdaya Manusia Stratejik Edisi Revisi*. UR Press.
- Inmaculada, Beltrán-Martín, Carlos, J., & Bou-Llusar. (2018). Examining the intermediate role of employee abilities, motivation and opportunities to participate in the relationship between HR bundles and employee performance. *BRQ Business Research Quarterly*, 21(2), 99–110. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.brq.2018.02.001>
- Ismail, A., Zaidi, M. F., & Anuar, A. (2015). Adaministrators Role In Performrance Based Reward As A Determinant Of Employee Outcomes. *Management Dan Marketing*, XIII(1), 92 – 110.
- Jankelová, N., & Mišún, and J. (2021). Innovative Work Behavior—A Key Factor in Business Performance? The Role of Team Cognitive Diversity and Teamwork Climate in This Relationship. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(185), 1–16. <https://doi.org/10.3390/jrfm14040185>
- Kamran, S. N., & Ganjinia, H. (2017). Innovative behavior and factors affecting it: the importance of innovative behavior and its dimensions. *Science Arena Publications International Journal of Business Management*, 1(5), 31–34.
- Katerina, V., Andrea, S., & Gabriela, K. (2013). Identification of Employee Performance Appraisal Methods in Agricultural Organizations. *Journal of Competitiveness*, 5(2), 20 – 36. <https://doi.org/https://doi.org/10.7441/joc.2013.02.02>
- Khairunnisa, P., & Sitabuana, T. H. (2022). Tindakan Korupsi Oknum Ditjen Pajak Mempengaruhi Persepsi Wajib Pajak Atas Pemungutan Pajak. *SIBATIK JOURNAL*, 1(7), 1179–1194. <https://doi.org/https://doi.org/10.54443/sibatik.v1i7.139>
- Moh.Yamin. (2016). *Pendidikan Anti Korupsi*. Remaja Rosadakarya.
- Morales, F. N. (2021). Human Resource Management as a Tool to Control Corruption: Evidence from Mexican Municipal Governments. *Public Administration*, 100(4), 1–19. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1111/padm.12782>
- Novitasari, D., & Asbari, F. S. G. M. (2020). The Role of Readiness to Change between Transformational Leadership and Performance: Evidence from a Hospital during Covid-19 Pandemic. *Asia-Pacific Management and Business Application*, 9(1), 37–56. <https://doi.org/10.21776/ub.apmba.2020.009.01.4>
- Oliveira, E. H., & Luiz C, H. (2020). Human Resources Practices And Organizational Commitment Connecting The Contracts In a Publik Organization. *Human and Social Management*, 21(4), 1–4. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG200160>
- Omri, W. (2015). Innovative behavior and venture performance of SMEs: The moderating effect of environmental dynamism. *European Journal of Innovation Management*, 18(2), 195–217.

- Parellangi., N. A., Gasma., A., Lestari, T. W., Kusmiyati, D. Y., Pascoal, M. E., & Soep. (2020). *Modul Pendidikan Budaya Antikorupsi Di Politeknik Kesehatan Kementrian Kesehatan RI*. Pusat Pendidikan SDM Kesehatan.
- Purc, E., & Lagun, M. (2019). Personal Values and Innovative Behavior of Employees. *Frontiers in Psychology*, 10, 1–15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00865>
- Putri, N. H., & Rini, Q. K. (2021). Efikasi Diri, Keterlibatan Kerja, Dan Perilaku Kerja Inovatif Pada Guru SMK. *Jurnal Psikologi*, 14(1), 284–300. <https://doi.org/10.35760/psi.2021.v14i2.3919>
- Rahmat, A. (2020). *Metodologi Penelitian, Pendekatan Multidisipliner*. Ideas Publishing.
- Riswan, A. A., Salsabila, C., Mulya, D. P. R., Nopriadi, & Saputra. (2021). Innovative Work Behavior pada Pegawai di DKI Jakarta: Pengaruh Learning Agility, Work Engagement, dan Digital Readiness (Innovative Work Behavior on Employees in Dki Jakarta: The Influence of Learning Agility, Work Engagement, and Digital Readiness). *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi (SIMO)*, 2(2), 151–165. <https://doi.org/10.35912/simo.v2i2.833>
- Rosmi, & Syamsir. (2020). The Importance of Integrity Values as Corruption Prevention Measures. *TEST Engineering & Management*, 83, 12043–12054.
- Sahir, S. H. (2020). *Pemasaran Global*. Penerbit KBM Indonesia.
- Saragih, E. H. (2015). Individual Attributes of Change Readiness: A Case Study at Indonesia State-owned Railway Company. *Social and Behavioral Sciences*, 172, 34–41. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.332>
- Sengupta, S., Bajaj, B., Singh, A., Sharma, S., Patel, P., & Prikshat, V. (2023). Innovative work behavior driving Indian startups go global – the role of authentic leadership and readiness for change. *Journal of Organizational Change Management*, 36(1), 162–179. <https://doi.org/10.1108/jocm-05-2022-0156>
- Simbolon, A. S., Padliansyah, R., & Karunia, E. (2021). Hubungan Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia pada Kinerja Perguruan Tinggi di Kalimantan. *Jurnal Ecodemica: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Bisnis*, 5(1), 69–78.
- Solecha, A., Kustini, K., & Sawitri, D. K. (2023). Pengaruh Iklim Organisasi Dan Kesiapan Berubah Terhadap Perilaku Inovatif Guru Smpn 20 Gresik. *SEIKO : Journal of Management & Business*, 6(1), 909–916. <https://doi.org/10.37531/sejaman.v6i1.4164>
- Sudarmanto, E., Sari, D. P., Tjahjana, D., S, E. W., Purba, S. S. M. B., Purba, S., Tjiptadi, I. D. D., Syafrizal, Kato, I., Rosdiana, Manalu, N. V., & SN, A. (2021). *Manajemen Konflik*. Yayasan Kita Menulis.