

**PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMITMEN
AFEKTIF, DAN KOMPENSASI LANGSUNG DALAM MEMICU
PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA**

Skripsi

**Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi
Program Studi Manajemen**



**Disusun Oleh :
ZHAZHA AYU NADHIYAH
NIM : 30402100306**

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI
SEMARANG
2022**

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMITMEN AFEKTIF,
DAN KOMPENSASI LANGSUNG DALAM MEMICU PENINGKATAN
KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA

(Studi kasus pada karyawan bagian produksi PT Mas Sumbiri)

Disusun oleh :

Zhazha Ayu Nadhiyah

NIM : 30402100306

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan sidang
panitia ujian Skripsi Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam
Sultan Agung Semarang

Semarang, 20 Juni 2022

Pembimbing,


Arizqi, S.E., M.M.

NIK. 210415053

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMITMEN AFEKTIF,
DAN KOMPENSASI LANGSUNG DALAM MEMICU PENINGKATAN
KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA

Disusun Oleh:

Zhazha Ayu Nadhiyah

NIM: 30402100306

Telah dipertahankan di depan penguji

Pada tanggal 18 Juli 2022

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing



Arizqi, S.E., M.M.

NIK. 210415053

Penguji 1



Dra. Alifah Ratnawati, MM

NIK. 210489019

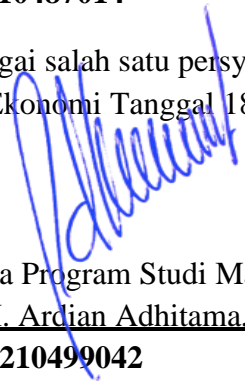
Penguji 2

Digitally signed by
Abdul Hakim
DN: cn=Abdul
Hakim, o, ou,
email=abdulhakim@
unissula.ac.id, c=US
Date: 2022.07.19
13:25:51 +07'00'

Dr. H. Abdul Hakim, M.Si

NIK. 210487014

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar
Sarjana Ekonomi Tanggal 18 Juli 2022



Ketua Program Studi Manajemen

Dr. H. Ardian Adhitama, SE., MM.

NIK. 210499042

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Zhazha Ayu Nadhiyah
NIM : 30402100306

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul: **“PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMITMEN AFEKTIF, DAN KOMPENSASI LANGSUNG DALAM MEMICU PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA”** dan diajukan untuk diuji pada tanggal 16 Juni 2022 adalah hasil karya saya.

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam Skripsi saya ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan caramengambil atau meniru kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah – olah sebagai tulisan saya sendiri, dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya.

Saya bersedia menarik Skripsi yang saya ajukan, apabila terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain yang seolah – olah tulisan saya sendiri. Saya juga bersedia bila gelar dan ijazah diberikan oleh Universitas dibatalkan.

Semarang, 20 Juni 2022

Dosen Pembimbing

Yang memberi pernyataan



Arizqi, S.E., M.M.

ZHAZHA AYU NADHIYAH

NIK. 210415053

NIM: 30402100306

PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Zhazha Ayu Nadhiyah

NIM : 30402100306

Program : Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Alamat Asal : Ds.Pangempon Rt.01 Rw.08 Ds.Tegorejo Kec.Pegandon Kab.Kendal

No Hp/ E-mail: 082140070238/ zhazhaayu89@gmail.com

Dengan ini menyatakan karya ilmiah berupa skripsi dengan judul **“PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMITMEN AFEKTIF, DAN KOMPENSASI LANGSUNG DALAM MEMICU PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA”** Dan menyetujui menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung Semarang, serta memberikan Hak Bebas Royalti No eksklusif untuk disimpan, dialih mediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikan di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap menyantumkan nama penulis sebagai Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak cipta, Plagiatisme dalam karya ilmiah ini, maka sebagai bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 20 Juni 2022

Yang Menyatakan



Zhazha Ayu Nadhiyah

NIM: 30402100306

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi yang berjudul **“Peran Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Afektif, Dan Kompensasi Langsung Dalam Memicu Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia”**.

Shalawat beriringan salam penulis hanturkan kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW sebagai suri tauladan dan pembawa kebenaran bagi umatnya. Adapun usulan Penelitian Skripsi ini diajukan untuk memenuhi sebagian persyaratan mencapai Gelar Sarjana Ekonomi Program Studi Manajemen.

Selama pengerjaan Skripsi penulis banyak mendapatkan bimbingan, saran dan kerja sama dari banyak pihak. Oleh karena itu, penulis banyak mengucapkan terima kasih kepada :

1. Arizqi, SE., M.M. selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan pengarahan dan bimbingan dalam penyusunan Skripsi.
2. Hj. Olivia Fachrunnisa, S.E., M.Si., Ph.D., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Bapak Dr. H. Ardian, S.E., M.Si., Ph.D selaku ketua Jurusan Program Studi Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang. .
4. Bapak dan Ibu Dosen Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
5. Seluruh Staf Pengelola Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang senantiasa memberikan pelayan yang baik selama ini.
6. Ayah serta Ibu tersayang segala untaian doa, kasih sayang dan semangat yang selalu diberikan untukku.
7. Serta semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah membantu dalam penulisan usulan penelitian skripsi ini.

Peneliti menyadari bahwa ini masih banyak kekurangan, untuk itu peneliti mengharapkan saran dan kritik yang membangun untuk kesempurnaan penelitian ini. Peneliti juga memohon maaf apabila dalam penulisan penelitian ini terdapat kesalahan, mengingat keterbatasan pengetahuan peneliti.

Akhirnya peneliti berharap semoga usulan penelitian ini dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan

Semarang, 20 Juni 2022

Peneliti



Zhazha Ayu Nadhiyah



MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO:

Agama meminta kita untuk pintar, so menuntut ilmu itu wajib bagi setiap muslim, ketika kita di bodohi seseorang maka kita akan tahu. Namun kita juga harus bersikap pura-pura bodoh untuk mengetahui bagaimana karakter seseorang. Apakah didalam hatinya ada kesombongan walaupun sebiji sawi aatau biji timah

PERSEMBAHAN:

Skripsi ini bagian dari ibadah saya kepada Allah SWT karena hanya kepadaNYA kami menyembah dan meminta pertolongan. Kepada suami, ayah , ibu dan ayah , ibu mertua terimakasih banyak atas dukungannya selama ini sehingga saya bisa menyelesaikan skripsi ini dengan lancar. Doa selalu di ucapkan, nasehat dan motivasi yang sangat berharga sampai sejauh ini.

Terimakasih juga untuk dosen pembimbing saya yang selalu sabar membimbing sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini.

Untuk sahabat : Nila , Ayu , Cipuk , Sofa , itang , devi , ika dan kiki yang telah membantu mengarahkan, memberi semangat, memotivasi dan mendengarkan keluh kesah selama 7 tahun ini.

Terimakasih atas dukungan kalian yang sangat berarti bagi saya

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI	ix
ABSTRAK	xii
ABSTRACT	xiii
BAB I	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA	8
2.1 Kinerja Sumber Daya Manusia.....	8
2.2 Kepemimpinan Transformasional.....	8
2.3 Komitmen Afektif.....	14
2.4 Kompensasi Langsung.....	17
2.5 Model Empirik Penelitian	20
BAB III METODE PENELITIAN.....	26
3.1 Jenis Penelitian.....	26
3.2 Populasi dan Sampel	26
3.4 Metode Pengumpulan Data	28
3.6 Uji Instrumen	30

3.6.1 Uji Validitas dan Reliabilitas	30
3.7 Teknik Analisis Data.....	31
3.7.1 Uji Asumsi Klasik	32
3.7.1 Uji Regresi Berganda	33
BAB IV.....	36
HASIL DAN PEMBAHASAN	36
4.1 Deskripsi Responden	36
4.1.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.	36
4.1.2 Deskripsi Responden berdasarkan umur	37
4.2 Hasil Analisis Data	38
4.2.1 Deskripsi Hasil Penelitian	38
4.2.2 Uji Validitas.....	45
4.2.3 Uji Reliabilitas.....	48
4.2.4 Uji Asumsi Klasik	48
4.2.5 Uji Regresi Linear Berganda	50
4.2.6 Pengujian Hipotesis	52
4.2.7 Koefisien Determinasi Berganda (R ²)	53
4.3 Pembahasan.....	54
4.3.1 Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja sumber daya manusia	54
4.3.2 Pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja sumber daya manusia.....	55
4.3.3 Pengaruh Kompensasi Langsung Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia	

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	58
5.1. Kesimpulan.....	58
5.2. Saran.....	58
5.3. Keterbatasan Penelitian	59
5.4. Agenda Penelitian Mendatang	59
DAFTAR PUSTAKA.....	61
LAMPIRAN	65



ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk Menganalisis Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Afektif Dan Kompensasi Langsung Dalam Memicu Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian explanatory research. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode probability sampling. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan bagian produksi PT Mas Sumbiri. Sampel yang diambil sebanyak 100 responden. Teknik analisis data menggunakan SPSS 20. Deskripsi jawaban variabel kepemimpinan transformasional yaitu rata-rata skor adalah 76,75 artinya tergolong tinggi. Komitmen afektif rata-rata skor adalah 78,67, artinya tergolong tinggi. Kompensasi langsung rata-rata skor sebesar 81,27, artinya tergolong tinggi. Kinerja SDM karyawan PT Mas Sumbiri rata-rata skor adalah 79,6 artinya tergolong tinggi.

Hasil uji hipotesis pertama memperoleh $T_{hitung}=2,583$, dan $sig\ 0,00 < 0,05$. Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Hasil uji hipotesis kedua memperoleh $T_{hitung}=3,137$, dan $sig\ 0,00 < 0,05$. Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Hasil uji hipotesis ketiga memperoleh $T_{hitung}=4,527$, dan $sig\ 0,00 < 0,05$. Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kompensasi langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Hasil Koefisien Determinasi Berganda (R^2) sebesar 0,693.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Afektif, Kompensasi Langsung Dan Kinerja Sumber Daya Manusia.

ABSTRACT

This study aimed to analyze transformational leadership, affective commitment, and direct compensation in triggering the improvement of human resource performance. The research method used is explanatory research. The sampling technique used the probability sampling method. The population used in this study were employees of the production division of PT Mas Sumbiri. Samples were taken from as many as 100 respondents. The data analysis technique used SPSS 20. The description of the answer to the transformational leadership variable, the average score was 76.75, meaning it was high. The average score of affective commitment is 78.67 which means it was high. Direct compensation has an average score of 81.27, which is relatively high. The HR performance of PT Mas Sumbiri's employees has an average score of 79.6 which means it was high.

The results of the first hypothesis test obtained $T_{count} = 2.583$, and $sig\ 0.00 < 0.05$. So it can conclude that transformational leadership positively and significantly affects human resources performance. The results of the second hypothesis test obtained $T_{count} = 3.137$ and $sig\ 0.00 < 0.05$. So it can conclude that affective commitment positively and significantly affects human resources performance. The results of the third hypothesis test obtained $T_{count} = 4.527$, and $sig\ 0.00 < 0.05$. So it can conclude that direct compensation positively and significantly affects human resources performance. The result of the Multiple Determination Coefficient (R^2) is 0.693.

Keywords: *Transformational Leadership, Affective Commitment, Direct Compensation, and Human Resource Performance.*

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pengelolaan organisasi dilakukan agar mampu berjalan menetapkan optimal pastinya memerlukan beberapa aspek pendukung, salah satunya sumber daya manusia (SDM). Kehadiran SDM amat menentukan perusahaan guna peran strategisnya sebagai pelaksana dari manajemen, pengawasan, produksi, pemasaran, keuangan dan administrasi perusahaan (Rivei, 2004). SDM yang berkualitas dapat menjadi pendukung guna organisasi dalam mencapai keberhasilan dan tujuannya. Salah satu cara perusahaan dalam menjaga kualitas SDMnya ialah dengan melihat aspek kinerjanya.

Kinerja SDM yang mendapat perhatian lebih dapat membantu terbentuknya SDM yang berkualitas terbaik, dikarenakan SDM yang banyak maka akan lebih memudahkan organisasi mengembangkan bidang lain dan oleh sebab itu meningkatkan SDM sangatlah menjadi prioritas. SDM yang merupakan sebuah aset bagi perusahaan dikarenakan apa yang ingin dituju oleh perusahaan. Sebuah perusahaan tidak akan jauh dari peran penting yang dilakukan oleh SDM yang dimiliki. Berhasil atau tidaknya suatu perusahaan bergantung besar pada SDM yang dimiliki serta ketrampilan (Handoko, 2016).

SDM merupakan bagian penting pada suatu perusahaan dikarenakan SDM berperan sangat penting serta bagian dalam keseluruhan proses dalam kegiatan organisasi guna meraih tujuan yang ingin dicapai. PT Mas Sumbiri Semarang

termasuk dalam salah satu perusahaan yang tengah berhadapan dengan masalah rendahnya tingkat kinerja SDM cara yang bisa dipakai guna mengatasi masalah tersebut yakni SDM harus memiliki daya saing yang baik serta kinerja yang baik pula. SDM termasuk aset yang krusial dan dapat berpengaruh pada proses keberlangsungan perusahaan. Perusahaan bisa memicu kinerja SDM supaya perusahaan berkembang dan dapat bersaing dengan perusahaan lain..

Kinerja atau performance yang biasa disebut dalam pekerjaan adalah hasil dari individu yang telah menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Andriyani & Pradana, 2021). Kinerja yang berkembang dan terjaga mampu memberikan dampak positif bagi perusahaan tempat individu bekerja. Upaya perusahaan dalam berkembang tidak hanya dilihat dari karyawannya saja, namun perusahaan juga membutuhkan pemimpin yang mampu mengelola dengan baik dan benar (Lensufiie, 2010). Gaya kepemimpinan yang mampu membuat kinerja sumber daya manusia menjadi optimal salah satunya yaitu dengan kepemimpinan transformasional.

Puspita et al. (2018) menyatakan bahwa kinerja sumber daya manusia dipengaruhi oleh adanya kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional merupakan sebuah cara yang digunakan pemimpin guna mengarahkan, mengendalikan, mempengaruhi dan mendorong karyawan (Yuraida, Rachma, & Hatneny, 2020). Perusahaan tidak akan berjalan tanpa adanya pemimpin yang memberikan arahan dan juga mengatur karyawan agar bekerja dengan baik. Pemimpin perlu memberi motivasi kepada bawahan supaya

bawahan dapat melakuakn tanggung jawabnya lebih dari apa yang perusahaan inginkan itu disebut kepemimpinan transformasional (Lestari, 2021).

Selain kepemimpinan transformasional, komitmen afektif juga mempengaruhi kinerja karyawan. Komitmen afektif merupakan karyawan yang mempercayai nilai-nilai, siap bersedia untuk berkerja sebaik mungkin dan loyal terhadap perusahaan (Aprillianto, Mintarti, & Tricahyadinata, 2019). Komitmen afektif memiliki peran penting dalam membentuk karakter perusahaan, dengan adanya komitmen afektif perusahaan akan memiliki suatu hal yang menarik berdasarkan suatu kinerja yang sudah dicapai. Robbins (2017) berpendapat pengaruh komitmen afektif terhadap perusahaan, karyawan akan lebih memprioritaskan perusahaan dan pekerjaannya. Karyawan mencoba menghasilkan yang terbaik yang diusahakannya guna meraih tujuan perusahaan.

Kompensasi langsung yang diberikan harus diatur supaya hal itu dapat disepakati oleh kedua belah pihak sehingga dalam pemberian atau penetapan kompensasi apa yang sesuai dengan kepentingan organisasi dan kepentingan SDM. Sistem kompensasi langsung tersebut diharapkan dapat menjamin kepuasan para SDM yang pada akhirnya memungkinkan perusahaan tersebut mencapai memiliki kinerja yang optimal sesuai harapan.

PT. MAS Sumbiri memiliki total 1.751 karyawan dan 680 karyawan di departemen produksi. Divisi tersebut merupakan salah satu cabang pabrik MAS Holdings di Sri Lanka dan sudah kurang lebih empat tahun beroperasi di Indonesia. Perusahaan ini bergerak di bidang sandang khususnya di bidang

pakaian dalam, dan produksinya sangat bergantung pada kinerja seluruh karyawan yang terlibat dalam proses kerja di bidang produksi. Penelitian ini dilakukan pada PT MAS SUMBIRI. Perusahaan bergerak pada sektor manufaktur produksi pakaian dalam wanita dengan jumlah SDM di bagian produksi sebanyak 680 karyawan.

Berdasarkan hasil interview pada 22 februari 2021 terhadap team HRD PT Mas Sumbiri Semarang yang dilakukan oleh peneliti memperlihatkan bahwa rendahnya kinerja karyawan dapat dilihat dari banyaknya temuan oleh supervisor terhadap bawahannya karena dinilai pakaian yang sedang dikerjakan tidak mampu selesai dalam waktu dan jumlah yang ditentukan. Para atasan juga sering menegur karyawannya ketika hasil yang dikerjakan tidak sesuai dengan standar yang berlaku di PT Mas Sumbiri Semarang. Menurut penuturan AR (Perempuan, 35 tahun) supervisor bagian produksi di PT Mas Sumbiri Semarang, karyawannya cenderung individual sehingga susah bergaul dengan karyawan lainnya. Hal tersebut berakibat sulitnya membuat karyawan bekerjasama guna menciptakan kekompakan dan bekerja secara efektif dan efisien.

Saat ini PT Mas Sumbiri sedang menghadapi permasalahan internal, seperti tidak adanya kerjasama yang baik antar karyawan yang berakibat pada hasil produksi yang tidak sesuai standar, kurangnya komunikasi dan karyawan produksi cenderung tidak semangat serta sering mengeluh ke atasannya. Karyawan produksi merupakan SDM paling vital pada perusahaan ini, apabila karyawan produksi tidak mempunyai kinerja yang baik maka dapat berpengaruh pula pada hasil

produksi. Berdasar penuturan AR supervisor bagian produksi, ada cukup banyak produk cacat dan karyawan juga memerlukan waktu lebih lama untuk mencapai target produksi. Produk cacat sendiri merupakan produk yang tidak lolos quality control untuk dijual di pasaran. Hal ini menambah keyakinan peneliti bahwa di PT Mas Sumbiri Semarang mengalami penurunan kinerja SDM.

Berdasarkan penelitian terdahulu memperlihatkan perbedaan hasil penelitian (research gap) yaitu penelitian dari Puspita et al. (2018) memiliki hasil bahwa kepemimpinan transformasional dengan kinerja SDM mempunyai hubungan positif signifikan sehingga kepemimpinan transformasi mempengaruhi kinerja sumber daya manusia. Berbeda dengan penelitian Susyanto (2019) menyebutkan hasil kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja. Penelitian Anisah (2016) memiliki hasil bahwa komitmen afektif mempengaruhi kinerja karyawan dalam hal ini sumber daya manusia. Sebaliknya, penelitian Aprilia (2021) memperlihatkan hasil komitmen afektif berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja. Penelitian lain dari Herlina (2018) menyatakan hasil bahwa kompensasi langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan fenomena gap yang terjadi dan ditambah terdapat gap penelitian sehingga peneliti tertarik menjalankan penelitian berjudul “Peran Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Afektif, dan Kompensasi Langsung dalam Memicu Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasar dari latar belakang masalah serta permasalahan yang terjadi dan adanya perbedaan penelitian (*research gap*), maka rumusan masalahnya adalah “Bagaimana Peran Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Afektif Dan Kompensasi Langsung Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Pada PT Mas Sumbiri Semarang”. Sedangkan pertanyaan penelitian (*question research*) sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja sumber daya manusia?
2. Bagaimana pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja sumber daya manusia?
3. Bagaimana pengaruh kompensasi langsung terhadap kinerja sumber daya manusia?

1.3 Tujuan Penelitian

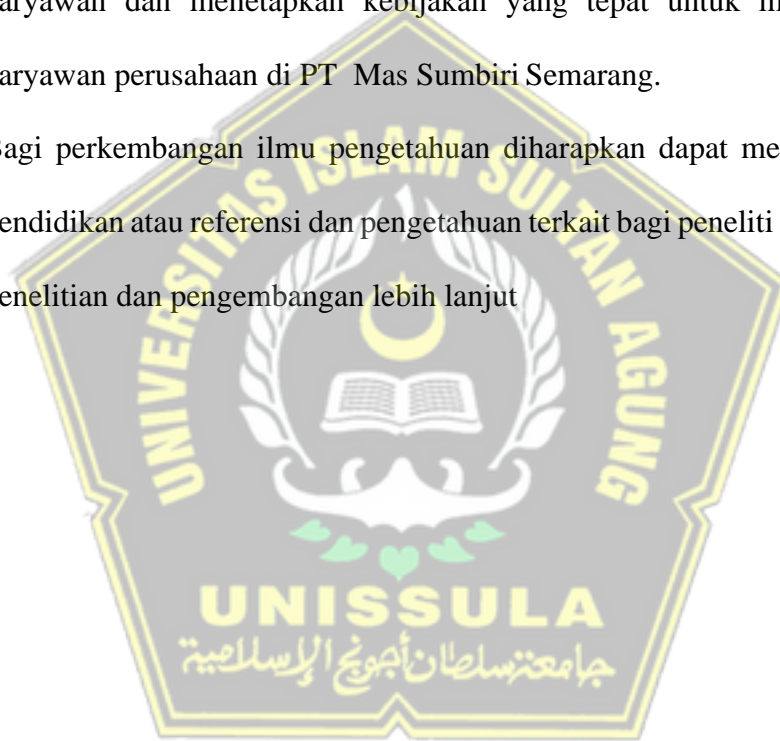
Setelah permasalahan yang telah dirumuskan diatas, maka peneliti bertujuan untuk menguji, memperoleh bukti empiris, dan menganalisa mengenai:

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja sumber daya manusia.
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja sumber daya manusia.
3. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh kompensasi langsung terhadap kinerja sumber daya manusia.

1.4 Manfaat Penelitian

Peneliti berharap penelitian ini memiliki manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Penulis, untuk referensi dan pertimbangan terutama dalam pengembangan terkait ilmu pengetahuan guna meningkatkan kinerja SDM.
2. Bagi Perusahaan, sebagai masukan dan informasi bagi perusahaan guna kinerja karyawan dan menetapkan kebijakan yang tepat untuk mencapai kinerja karyawan perusahaan di PT Mas Sumbiri Semarang.
3. Bagi perkembangan ilmu pengetahuan diharapkan dapat menambah sumber pendidikan atau referensi dan pengetahuan terkait bagi peneliti yang melakukan penelitian dan pengembangan lebih lanjut



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kinerja Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia menurut sonny sumarsono ialah suatu upaya atau jasa yang dilakukan bertujuan untuk melaksanakan proses produksi (Maarif, 2003). Apabila SDM yang ada mempunyai keahlian yang baik maka dapat mempengaruhi juga kegiatan pada perusahaan begitu juga sebaliknya. Sumber daya manusia yang di butuhkan perusahaan antara lain yang mampu membuat perusahaan semakin besar dan mampu mendorong perusahaan menuju visi misi yang di harapkan atau yang ingin di capai. Penelitian Puspita dkk., (2018) menyebutkan kinerja SDM dipengaruhi oleh adanya kepemimpinan transformasional.

Kharis, (2015) juga melakukan penelitian dan memiliki hasil yang sama bahwa kinerja karyawan atau sumber daya manusia dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional (Kharis, 2015). Anisah, (2016) juga melakukan penelitian serupa serta memiliki hasil bahwa komitmen afektif mempengaruhi kinerja karyawan dalam hal ini sumber daya manusia (Anisah, 2016).

Kinerja dari kata “*job performance*” atau “*Actual Performance*” yang memiliki makna suatu prestasi yang diraih individu. Dalam KBBI kinerja yaitu suatu yang dicapai, kualitas kerja yang diperlihatkan, kecakapan dalam bekerja.

Mangkunegara, (2011) menerangkan kinerja yaitu karyawan yang

memiliki kinerja serta kualitas selaras dengan tanggung jawab yang diterimanya (Mangkunegara, 2011). Wibowo, (2010) beranggapan kinerja yaitu suatu pekerjaan serta hasil yang dicapai (Wibowo, 2010). Sedangkan Moehariono, (2012) beranggapan bahwasannya suatu gambaran suatu pencapaian pelaksanaan program, visi, misi dan tujuan yang disiapkan melalui pelaksanaan suatu organisasi (Moehariono, 2012).

Kinerja yaitu suatu hal wajib ditinjau perusahaan untuk mencapai tujuan didorong oleh adanya SDM yang mempunyai kinerja baik (Rivai, 2008). Kinerja yaitu hasil yang dicapai individu dalam bekerja yang sudah ditetapkan oleh perusahaan (Rivai, 2008). Kinerja berpatokan oleh pencapaian dan tugas yang dilakukan oleh karyawan (Simamora, 2015). Kinerja merefleksikan baik tidaknya karyawan dalam mematuhi persyaratan yang dibuat oleh perusahaan. Kinerja karyawan adalah masalah pribadi. Hal ini dikarenakan semua pegawai memiliki tingkat kinerja yang berbeda-beda dalam melaksanakan tugasnya (Simamora, 2015).

Hasil kerja individu dalam mencapai tujuan terkait dengan kinerja (Davis, 1985). Kinerja sumber daya manusia merupakan pandangan terhadap pencapaian kegiatan atau kebijakan guna meraih tujuan organisasi yang terwujud pada rencana strategis perusahaan (Muheriono, 2012). Kinerja SDM mempengaruhi seberapa baik karyawan berkontribusi pada organisasi. Meningkatkan kinerja individu dan kelompok menjadi fokus untuk meningkatkan kinerja organisasi (Jackson, 2006). Kinerja SDM juga dapat diartikan sebagai hasil kerja secara

kualitas dan kuantitas yang bisa diperoleh karyawan saat menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang dipasrahkan kepadanya (Mangkunegara, 2015). Kesimpulan dari pengertian terkait dengan kinerja SDM yaitu kemampuan karyawan saat menjalankan tugas selaras dengan tanggung jawab serta tugas yang diberikan.

Indikator Kinerja SDM menurut (Jackson, 2006) yaitu :

- 1) Kuantitas, yaitu suatu jumlah yang wajib tercapai.
- 2) Kualitas, yakni suatu mutu dan harus diselesaikan bagaimana baik tidaknya.
- 3) Ketepatan Waktu, yaitu pemanfaatan waktu dengan baik.
- 4) Kemampuan bekerjasama, yaitu untuk meningkatkan rasa kebersamaan serta kekompakan dan akhirnya rasa kerja sama antar orang pun terbangun.

2.2 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional yaitu individu yang dapat memimpin serta menginspirasi ke bawahannya serta dapat mempengaruhi (Robbins, Stephen P., Judge, 2009). Kepemimpinan transformasional yaitu definisi yaitu pemimpin yang mempunyai kekuatan dalam mempengaruhi bawahannya (Bass, 2003). Kepemimpinan transformasional menurut Pudengge (2018) merupakan kemampuan seseorang pemimpin dalam bekerja dan dapat menginspirasi para pengikut untuk melakukan pekerjaan dengan penuh inovasi kerja dan mencapai kinerja yang optimal. Menurut S. P. dan T. A. J. Robbins, (2015) kepemimpinan transformasional yaitu gaya pemimpin dalam memberikan inspirasi kepada bawahannya dalam memisahkan urusan pribadi dengan kantor dan dapat

mempengaruhi bawahan (S. P. da. T. A. J. Robbins, 2015).

Kesimpulan dari pengertian para ahli diatas, maka kesimpulannya ialah kepemimpinan transformasional berarti kemampuan pemimpin perusahaan dalam bekerja serta dapat menginspirasi para pengikut untuk melakukan pekerjaan dengan penuh inovasi kerja dan mencapai kinerja yang optimal.

Indikator yang ada pada kepemimpinan transformasional yaitu S. P. Robbins, (2010) yaitu:

1. Kharisma, dipandang oleh orang sebagai kombinasi dari pesona yang mendukung seorang pemimpin dalam memikat seseorang untuk dapat memberikan dukungan (S. P. Robbins, 2010).
2. Motivasi inspiratif, menggambarkan pemimpin memiliki semangat untuk mengkomunikasikan masa dengan orientasi yang idealis(S. P. Robbins, 2010).
3. Stimulasi intelektual, menggambarkan seorang yang mampu memberikan dorongan kepada bawahan agar dapat memecahkan masalah dengan cara yang baru (S. P. Robbins, 2010).
4. Perhatian yang individual, menggambarkan seorang atasan yang memberikan perhatian kepada bawahan serta memperlakukan sama secara individu dan menasehati (S. P. Robbins, 2010).

Indikator lain yang ada pada kepemimpinan transformasional menurut Bass, (2003) yaitu:

1. Pengaruh ideal, yaitu pemimpin dapat menjadi pengaruh yang ideal untuk karyawannya.
2. Inspirasi, pemimpin yang memberi inspirasi kepada karyawannya dan membuat karyawan berkembang dengan baik.
3. Pengembangan intelektual, pemimpin yang berkembang dalam intelektual dan mampu serta tau bagaimana cara mengembangkan intelektual yang dimiliki oleh karyawannya
4. Perhatian pribadi, perhatian pribadi yaitu ketika pemimpin memperhatikan karyawannya dan mengetahui apa yang dibutuhkan karyawannya.

Pudengge (2018) menjelaskan indikator yang terdapat pada kepemimpinan transformasional antara lain:

1. Perilaku pemimpin yang membuat kagum, yaitu pemimpin memiliki perilaku yang baik sehingga bisa membuat karyawan kagum.
2. Pemimpin mampu memberikan motivasi kepada bawahan untuk terus berkembang, yaitu pemimpin yang mampu mengembangkan karyawannya semakin maju dan baik.
3. Adanya solusi kreatif yang diberikan dalam setiap permasalahan, yaitu menyediakan solusi pada setiap masalah yang ada sehingga mampu

memberikan yang terbaik.

4. Pemimpin mau mendengarkan masukan, yaitu pemimpin yang mendengarkan apa yang diharapkan karyawan dan dekat dengan karyawan

Berdasarkan indikator yang ada sehingga di dapat kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional meliputi perilaku pemimpin yang membuat kagum, pemimpin mampu memberikan motivasi kepada bawahan untuk terus berkembang, adanya solusi kreatif yang diberikan dalam setiap permasalahan, pemimpin mau mendengarkan masukan.

Kepemimpinan transformasional merupakan sebuah cara yang digunakan pemimpin guna mengarahkan, mengendalikan, mempengaruhi dan mendorong karyawan (Yuraida et al., 2020). Karyawan tidak dapat dikondisikan apabila tidak memiliki pemimpin yang mampu memberi arahan dan mengendalikan. Karyawan memerlukan pemimpin tersebut guna dapat bekerja secara efektif, optimal dan efisien. Jika pemimpin mampu mempengaruhi bawahannya, maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Sebaliknya apabila pemimpin tidak memiliki kemampuan dalam mengendalikan, mengarahkan dan mempengaruhi maka kinerja karyawan akan turun.

Puspita et al., (2018) meneliti serta mendapat hasil kepemimpinan transformasional berhubungan positif signifikan dengan kinerja SDM. Penelitian lain juga dilakukan oleh (Kharis, 2015) yang memiliki hasil bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasi dan hal itu menyebabkan

peningkatan kinerja SDM. Puspita (2018) menyatakan kinerja sumber daya manusia dipengaruhi oleh adanya kepemimpinan transformasional.

Kharis, (2015) melakukan penelitian dan mendapat hasil yang sama bahwa kinerja karyawan atau sumber daya manusia dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional. Anisah, (2016) memiliki kesimpulan bahwa komitmen afektif mempengaruhi kinerja karyawan dalam hal ini sumber daya manusia. berdasarkan uraian diatas, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H1 = terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja sumber daya manusia.

2.3 Komitmen Afektif

Pekerja dengan komitmen afektif tinggi maka akan setia terhadap perusahaan karena begitulah yang diinginkan karyawan (Parinding, 2017). Komitmen afektif yaitu hubungan emosional yang dimiliki anggota dengan kegiatan organisasi (Umam, 2012). Komitmen afektif akan timbul didalam diri karyawan karena adanya karakter diri, karakter organisasi, signifikasi tugas, masukan dari pemimpin, keahlian yang dimiliki dan keterlibatan dalam manajemen. Komitmen afektif yaitu identifikasi keterkaitan emosional dan keterkaitan dalam suatu organisasi (Robbins, Stephen P., Judge, 2009).

Komitmen afektif yang ada dan dimiliki oleh karyawan dapat mempengaruhi sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja SDM yang ada di perusahaan. Jika komitmen afektif yang dimiliki karyawan tinggi maka hal itu

nantinya berguna untuk peningkatan kinerja SDM sedangkan jika komitmen afektif karyawan rendah maka kinerja SDM akan rendah. Sehingga perusahaan harus memperhatikan komitmen afektif yang dimiliki karyawannya.

Menurut (Nurandini, 2014) indikator-indikator dalam komitmen afektif sebagai berikut :

- 1) Keinginan untuk menjadi anggota, yaitu rasa ingin untuk menjadi anggota dalam organisasi membuat individu memiliki rasa keterkaitan diri pada organisasi.
- 2) Merasa memiliki keterlibatan, yaitu individu yang memiliki keterlibatan pada organisasi akan menimbulkan rasa memiliki dan loyal terhadap organisasi
- 3) Keterkaitan emosional, yaitu adanya keterkaitan emosional yang tinggi pada organisasi akan meningkatkan rasa loyal pada diri individu.
- 4) Membaggakan perusahaan kepada orang lain, membuat individu memiliki rasa dibutuhkan oleh perusahaan.

Menurut (Allen, 1997) terdapat beberapa indikator komitmen afektif yaitu:

- 1) Emosional, yaitu adanya keterkaitan emosional yang dimiliki karyawan terhadap organisasi yang ditempati.
- 2) Identifikasi, adalah adanya keyakinan karyawan terhadap organisasi yang ditempati.
- 3) Keterlibatan karyawan dalam organisasi, yaitu adanya keterlibatan karyawan

dalam organisasi membuat karyawan memiliki keterkaitan erat pada organisasi.

Menurut (Gautam, Dick, 2004) indikator komitmen afektif yaitu:

- 1) *Emotional attachment*, adalah kelekatan emosional antara individu dengan organisasi.
- 2) *Identification*, yaitu penerimaan dan keyakinan akan nilai kebijakan yang ada pada organisasi. Hal itu ditunjukkan oleh kesamaan nilai dan tujuan organisasi.
- 3) *Involvement*, yaitu keinginan kuat yang dimiliki individu untuk kepentingan organisasi.

Berdasarkan pemaparan diatas indikator komitmen afektif diatas diantaranya hasrat menjadi anggota, keterkaitan emosional, merasa memiliki keterlibatan, membaggakan perusahaan kepada orang lain, emosional, identifikasi, keterlibatan karyawan dalam organisasi, *emotional attachment*, *identification*, *involvement*.

Komitmen afektif yakni keterikatan emosional yang dirasakan oleh karyawan terhadap kegiatan perusahaan (Umam, 2012). Karyawan dengan komitmen afektif, maka karyawan tersebut menjadi lebih mengutamakan pekerjaan dan perusahaan serta berusaha memberikan kinerja yang terbaik guna meraih tujuan perusahaan. Apabila komitmen afektif karyawan semakin tinggi maka semakin tinggi pula kinerja sumber daya manusianya. Sebaliknya, apabila komitmen afektif karyawan semakin rendah maka semakin rendah pula kinerja

sumber daya manusia diperusahaan.

Ariyani & Sugiyanto, (2020) memiliki kesimpulan komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap pekerjaan. (Ariyani & Sugiyanto, 2020). Penelitian serupa juga dilakukan oleh (Aprillianto et al., 2019) memiliki hasil Peran pemimpin dalam segala bidang sangat berpengaruh terhadap kinerja serta kepuasan karyawan. Secara tidak signifikan komitmen afektif berpengaruh terhadap kepuasan dan kinerja pegawai. Dari uraian diatas, peneliti mengajukan hipotesis berikut ini (Aprillianto et al., 2019):

H2 = Terdapat Pengaruh Positif Dan Signifikan Antara Komitmen Afektif Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.

2.4 Kompensasi Langsung

Kompensasi langsung yaitu bentuk balas jasa yang didapat karyawan dari perusahaan dalam bentuk uang (Nawawi, 2011). Septawan, (2014) kompensasi langsung ialah apa pun yang diterima karyawan sebagai kompensasi atas pekerjaan mereka (Septawan, 2014). Sedangkan menurut Septawan (2014) adalah apa yang perusahaan kepada karyawan sebagai kontribusi atau imbalan terhadap layanan perusahaan. Adapun menurut Septawan, (2014) yakni Remunerasi atas jasa atau imbalan yang diterima karyawannya dari perusahaan sebagai kontribusi usaha, pikiran, dan tenaga mereka terhadap kesuksesan organisasi dalam rangka merasih tujuan yang sudah ditentukan. Kompensasi langsung adalah apa yang diterima SDM sebagai kompensasi atas pelaksanaan tugas (Nurjaman, 2014).

Semua perusahaan harus adil dengan menawarkan kompensasi langsung untuk jumlah pekerjaan yang dilakukan karyawannya. Sihotang, (2007) kompensasi langsung adalah pemberian baik berupa finansial atau jasa untuk karyawan dan manajer. Rivai, (2010) Menurut Subekhi, (2012) kompensasi langsung yaitu semua hal yang didapat karyawan dari perusahaannya baik berupa uang atau jasa. Hasibuan, (2002) kompensasi langsung adalah pendapatan berbentuk uang maupun barang yang secara langsung diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai jasa-jasa dan upaya yang telah diberikannya kepada perusahaan.

Dari uraian di atas bisa disimpulkan kompensasi langsung yang diterima karyawan dari perusahaan bukan hanya berwujud uang, tetapi juga jasa dan barang. Setiap karyawan yang telah bekerja untuk perusahaan menerima kompensasi langsung atas pekerjaan yang telah dilakukannya.

Tinggi rendahnya kompensasi yang diberikan sangat berpengaruh pada kinerja sumber daya manusia. Motivasi pekerja akan tinggi jika kompensasi yang diberikan tinggi namun sebaliknya jika kompensasi yang didapat rendah maka motivasi pekerja akan turun dikarenakan tidak selaras dengan beban pekerjaan yang dipikul oleh pekerja. Menurut Nawawi, (2011) indikator dalam kompensasi langsung sebagai berikut :

- 5) Kompensasi langsung Finansial menurut (Nawawi, 2011) diantaranya:
 - a. Karyawan yang mendapatkan gaji balas jasa tiap bulan berbentuk uang dari perusahaan.

- b. Bonus yaitu pemberian dari perusahaan ketika karyawan memenuhi target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
- c. Upah lembur adalah uang yang diberikan perusahaan atas kerja yang dilakukan karyawan diluar jam kerja.

Balas jasa yang didapat oleh karyawan dibedakan menjadi dua yakni finansial dan non finansial. Finansial yaitu imbalan yang diterima karyawan berbentuk gaji pokok, insentif dan upah. Nonfinansial yaitu penyelenggaraan yang dilakukan agar mempertahankan karyawan dalam jangka panjang. Gaji yang diterima karyawan berhubungan dengan jam kerja karyawan. Tujuan utama diberikannya insentif ialah guna mendorong dan mengoptimalkan kinerja SDM.

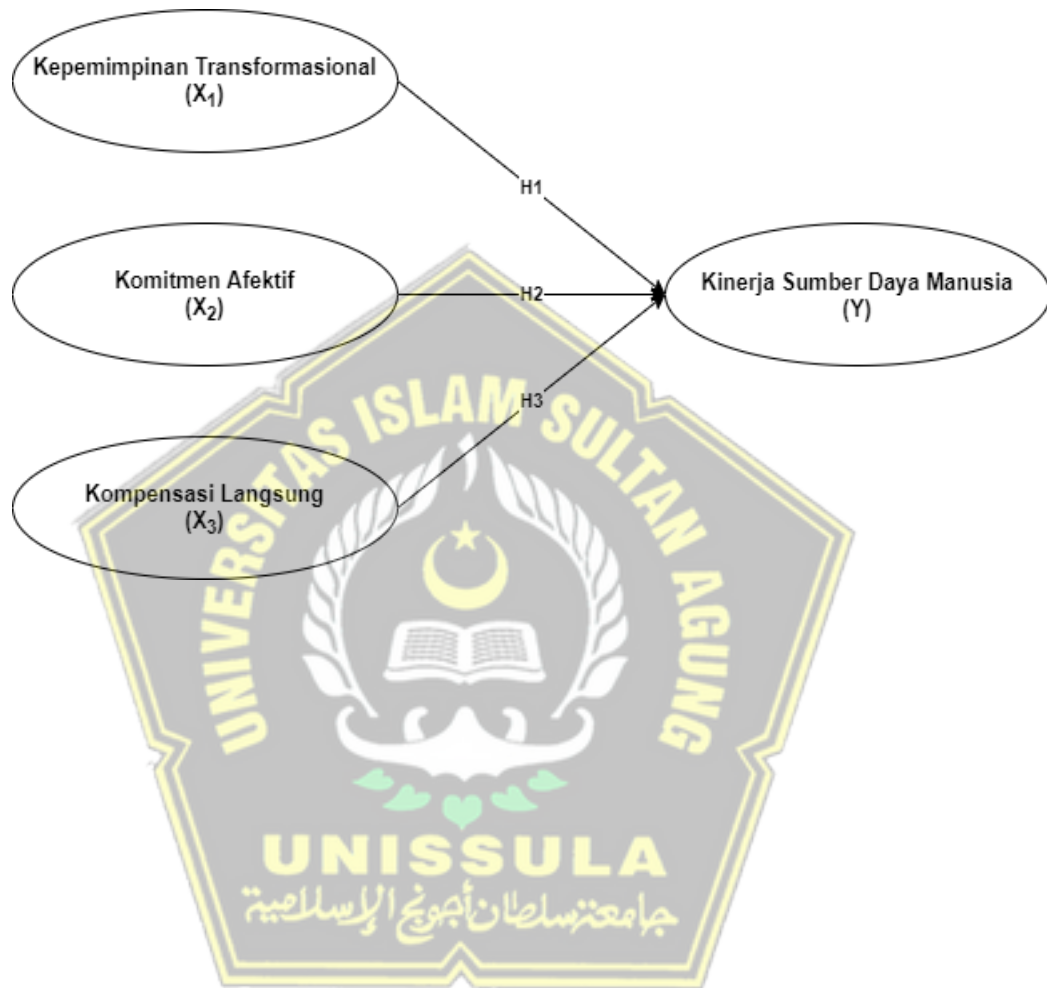
Penelitian lain yang dilakukan oleh Herlina (2018) menyatakan hasil kompensasi langsung berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Saputri & Istikhoro (2021) juga menyimpulkan ada pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi langsung terhadap kinerja karyawan.

Dengan demikian, semakin besar kapabilitas perusahaan, maka semakin besar dan variatif jenis penghargaan yang diberikan kepada karyawannya. Hal ini dapat meningkatkan produktivitas karyawan dan meningkatkan semangat kerja karyawan. Dari teori di atas dapat disimpulkan bahwa imbalan uang berupa gaji pokok, upah, dan insentif (bonus) berpengaruh terhadap kinerja SDM. Berdasarkan uraian diatas peneliti mengajukan hipotesis yakni:

H3 = Terdapat Pengaruh Positif Dan Signifikan Antara Kompensasi Langsung Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.

2.5 Model Empirik Penelitian

Model empirik yang digambarkan pada penelitian ini ialah berikut ini:



Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian

Dari gambar 2.1 nampak bahwa kepemimpinan transformasional, komitmen afektif dan kompensasi langsung mempengaruhi kinerja sumber daya

manusia. Variabel kepemimpinan transformasional, komitmen afektif dan kompensasi langsung merupakan variabel bebas, kemudia variabel terikat ialah kinerja sumber daya manusia.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Explanatory research (penelitian eksplanasi) dipakai dipenelitian ini, yakni menjelaskan derajat antara variabel-variabel yang sedang diteliti dan hubungan antar variabel tersebut melalui pengajuan hipotesis yang telah dirumuskan (Sugiyono, 2019).

Penelitian ini memakai pendekatan kuantitatif, dimana pada hasil analisis data angka (numerikal) diolah melalui pemanfaatan metode statistika. Selanjutnya akan didapat signifikansi hubungan antar variabel penelitian serta perbedaan kelompok. Penelitian sampel besar merupakan sebutan secara umum untuk penelitian kuantitatif (Azwar, 2016).

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi, sebagaimana dipandang sebagai studi, ialah gabungan dari semua hal yakni objek, peristiwa, atau orang yang mempunyai kesamaan sifat yang menjadi fokus peneliti (Ferdinand, 2016). Karyawan bagian produksi PT Mas Sumbiri dengan total 680 karyawan per bulan Oktober 2021 merupakan populasi dalam penelitian ini. Sampel ialah segmen dari besaran dan sifat yang ada pada populasi. Teknik pengambilan sampel yang dipakai ialah *probability sampling*. Yang dimaksud dengan *probability sampling* yakni masing-masing anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dijadikan sampel

(Sugiyono, 2013). Metode Slovin ialah metode yang umum dipakai guna pengambilan sampel, dengan rumus:

$$n = \frac{N}{1 + N (0,1)^2}$$

$$n = \frac{680}{1 + 680 (0,1)^2} = 87,2 (87)$$

Keterangan :

n : Jumlah Sampel

N : Jumlah Populasi (680)

e : Batas kesalahan maksimal yang ditolelir dalam sampel (10%)

Dari perhitungan diatas, selanjutnya sampel yang hendak dipakai penelitian ini sebanyak 100 karyawan.

3.3 Sumber Data dan Jenis Data

Sumber data yang dipakai dalam penelitian ini yakni sebagai berikut :

1) Data Primer

Data primer yang dipakai penelitian ini ialah data yang berasal dari pihak yang mengisi kuesioner atau responden, yang didukung dengan menyebarkan kuesioner secara langsung ke tempat lokasi penelitian

2) Data Sekunder

Yakni data yang didapat dari perantara (secara tidak langsung), seperti media beku dan internet. Data sekunder yakni data yang dikerjakan dan dipersembahkan oleh orang lain, data yang diperoleh lalu mengolah data menggunakan program SPSS 20.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Kuesioner menjadi metode pengumpulan data di penelitian ini. Kuesioner ialah kumpulan informasi melalui penyampaian sejumlah pertanyaan atau pernyataan tertulis yang dijawab oleh responden secara tertulis (Azwar, 2016). Kuesioner dalam penelitian ini merupakan cara peneliti mengajukan pertanyaan atau pertanyaan sesuai dengan indikator yang ada pada masing-masing variabel dan dijawab oleh masing-masing topik penelitian, Sumber Daya Manusia PT Mas Sumbiri Semarang. Tanggapan terhadap item instrumental individu, yang dapat berbentuk pertanyaan, diukur dengan menggunakan skala Likert mulai dari sangat positif hingga sangat negatif (Sugiyono, 2019). Berikut ini ialah skor dari tiap-tiap jawaban dalam pernyataan kuesioner/instrumen:

Tabel 1. Pemberian skor untuk jawaban kuesioner berdasarkan skala likert

No	Pernyataaan	Kode	Bobot Nilai
1	Sangat Tidak Setuju	STS	1
2	Tidak Setuju	TS	2
3	Netral	N	3
4	Setuju	S	4
5	Sangat Setuju	SS	5

3.5 Definisi Oprasional Variabel

Definisi operasional merupakan penguraian variabel penelitian ke dalam sub variabel penelitian, dimensi, indikator sub variabel, dan pengukuran. Adapun variabel dalam penelitian ini adalah :

Tabel 2
Definisi Variabel

No	Variabel	Definisi	Indikator	Sumber
1	Kepemimpinan transformasional (X1)	Kemampuan seseorang pemimpin dalam bekerja dan dapat menginspirasi para pengikut untuk melakukan pekerjaan dengan penuh inovasi kerja dan mencapai kinerja yang optimal.	<ul style="list-style-type: none"> • Perilaku pemimpin yang membuat kagum • Pemimpin mampu memberikan motivasi kepada bawahan untuk terus berkembang • Adanya solusi kreatif yang diberikan dalam setiap permasalahan • Pemimpin mau mendengarkan masukan 	(Pudengge 2018)
2.	Komitmen afektif (X2)	Hubungan emosional yang dimiliki oleh karyawan terhadap kegiatan perusahaan (Umam, 2012).	<ul style="list-style-type: none"> • Kelekatan emosional • Identifikasi • Keterlibatan 	(Gautam, Dick, 2004)
3.	Kompensasi langsung (X2)	Suatu balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan dalam bentuk uang karena telah memberikan	<ul style="list-style-type: none"> • Upah • Gaji • Bonus 	(Nawawi, 2011)

		prestasinya demi kepentingan perusahaan		
3	Kinerja SDM (Y)	Kemampuan SDM dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan untuk mencapai tujuan organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> • Kuantitas • Kualitas • Ketepatan waktu • Bekerjasama 	(Jackson, 2006)

Sumber : Jurnal-Jurnal Penelitian, 2021

3.6 Uji Instrumen

3.6.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

1) Uji Validitas

Dipakai guna melihat apakah tingkat keefektifan suatu kuesioner (Ghozali, 2016). Kevalidan suatu kuesioner jika pernyataan dalam kuesioner dapat mengungkap hal yang nantinya diukur oleh kuesioner tersebut. Oleh karena itu, validitas dipakai guna melihat apakah pernyataan yang diajukan dalam kuesioner bisa mengukur apa yang kemudian diukur. Uji signifikansi dilaksanakn dengan memakai uji analisis faktor (Ghozali, 2016).

Uji validitas dipakai guna melihat hubungan antar item pertanyaan dalam variabel. Ukuran pemeriksaan validitas ialah daftar pertanyaan yang diisi oleh responden yang hasilnya diuji untuk memperlihatkan apakah data itu valid. Kriteria dianggap valid didasarkan pada nilai r hitung $>$ r tabel. Hal ini dihitung dengan program SPSS (*Statistical Product and Service*

Solution) (Ghozali, 2016).

2) Uji Reliabilitas

Reliabilitas ialah alat guna mengukur indikator dari variabel yang dijadikan kuesioner (Ghozali, 2016). Kereliabelan suatu kuesioner jika jawaban responden tidak berubah atau stabil dari waktu ke waktu. Jawaban seorang responden atas pernyataan tersebut dianggap reliabel apabila setiap pernyataan diisi secara konsisten atau jika jawabannya tidak dapat diacak karena setiap pernyataan mengukur hal yang sama. Apabila reaksi terhadap indikator itu acak, dikatakan tidak dapat diandalkan (Ghozali, 2016).

Pengukuran reliabilitas juga bisa diukur dengan pengukuran satu kali. Pengukuran dilakukan hanya sekali, dan hasilnya nanti dibandingkan dengan hubungan antar jawaban pernyataan. Cronbach Alpha dipakai guna mengukur reliabilitas, dikatakan reliabel ketika “Hasil $\alpha > 0,70$ reliabel” dan “Hasil $\alpha < 0,70$ tidak reliabel” (Ghozali, 2016).

3.7 Teknik Analisis Data

Data yang didapatkan selanjutnya akan diolah dan dianalisis menggunakan metode statistik. Analisis data merupakan proses pengolahan data dari keseluruhan responden yang terkumpul untuk mengelompokkan, menstabilasikan, dan menyajikan data dari setiap variabel dan jenis responden sehingga didapatkan kesimpulan. Analisis data penelitian ini memanfaatkan

analisis regresi berganda serta korelasi parsial. Analisis regresi berganda dimanfaatkan guna membuktikan korelasi antara ketiga variabel bebas dengan variabel tergantung. Korelasi parsial digunakan guna melihat hubungan antara dua variabel dengan mengontrol efek dari satu maupun lebih variabel lainnya (Sugiyono, 2019). Penganalisisan datanya menggunakan program SPSS versi 20.0.

3.7.1 Uji Asumsi Klasik

1) Uji Normalitas

Berguna menganalisis variabel residual (*noise*) dalam suatu model regresi apakah memiliki sebaran normal. Model regresi yang baik yakni berdistribusi normal atau mendekati normal. Normalitas bisa diuji memakai uji statistik *non-parametrik Kolmogorov-Smirnov* (K-S). Untuk uji K-S, “jika nilai signifikansi $> 0,05$ maka data residual berdistribusi normal” (Ghozali, 2016).

2) Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas tujuannya yakni guna melihat apakah model regresi diperoleh adanya korelasi antar variabel bebas (*independent*). Model regresi yang bagus seharusnya tidak menunjukkan korelasi antar variabel bebas. Multikolinearitas bisa diketahui menggunakan *Variance Inflation Factor* (VIF) dan nilai *tolerance*. Nilai *cut off* yang sering dipakai memperlihatkan adanya multikolinearitas ialah “nilai *tolerance* $\leq 0,10$ atau sama dengan nilai *VIF* ≥ 10 ” (Ghozali, 2016).

3) Uji Heterokedastisitas

Heteroskedastisitas tujuannya adalah guna membuktikan apakah dalam model regresi terjadi oertidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Uji Glejser berguna menunjukkan ada tidaknya heteroskedastisitas. Uji Glejser dilakukan dengan meregresi nilai absolut residual dari variabel bebas. Jika nilai probabilitas signifikansinya $> 0,05$ maka model regresi tidak mengandung heteroskedastisitas (Ghozali, 2016).

4) Uji Autokorelasi

Bertujuan guna menguji apakah ada korelasi antara *confounding error* pada periode t dan *confounding error* pada periode $t-1$ (sebelum) dalam model regresi linier. Jika ada korelasi, itu disebut masalah autokorelasi (Ghozali, 2011).

3.7.1 Uji Regresi Berganda

Berdasar pada hipotesis penelitian ini, maka dimanfaatkan analisis regresi linier berganda. Analisis ini ialah saranan analisis yang dimanfaatkan guna melihat pengaruh antara dua mapun lebih variabel X (bebas) serta variabel Y (terikat), dimana pada penelitian ini yaitu antara kepemimpinan trasnsformasional (X_1), komitmen afektif (X_2), kompensasi langsung (X_3), dan kinerja SDM (Y). Menurut Gunawan (2018), persamaan analisis regresi linier berganda dapat dirumuskan berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Dimana:

Y = Kinerja SDM

A = *Constanta*

b₁ = Koefisien regresi antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja SDM

b₂ = Koefisien antara komitmen afektif dengan kinerja SDM

b₃ = Koefisien antara kompensasi langsung dengan kinerja SDM

X₁ = Variabel kepemimpinan transformasional

X₂ = Variabel komitmen afektif

X₃ = Variabel kompensasi langsung

e = error

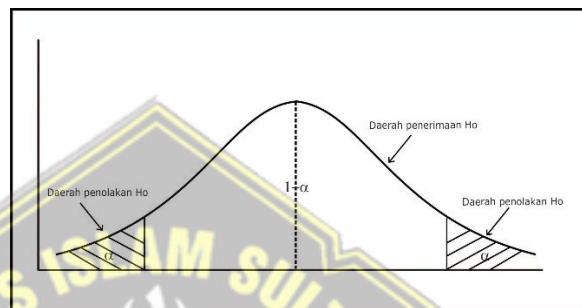
1) Uji Parsial (Uji t)

Penggunaan uji ini guna melihat terdapat maupun tidak pengaruh secara parsial variabel bebas terhadap variabel tergantung dengan $p = 0,05$ atau 5%. Gunawan (2018) memaparkan kriteria pengujian ini meliputi:

- a. Apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ serta signifikansi $< 0,05$, berarti ada pengaruh antara variabel independen dan tergantung secara

signifikan. Apabila $\text{Sig } t_{\text{hitung}} < \text{Sig } 0,05$ maka H_0 ditolak.

- b. Apabila $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$ serta signifikansi $> 0,05$, berarti tidak ada pengaruh antara variabel independen dan tergantung. Apabila $\text{Sig } t_{\text{hitung}} > \text{Sig } 0,05$ maka H_0 diterima.



Gambar 2. Grafik Uji T

2) Analisis Koefisien Determinasi (R^2)

Melalui model linear berganda, bisa diketahui sebesar apa kontribusi untuk variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikatnya lewat mengetahui besarnya koefisien secara simultan terhadap variabel tergantung lewat mengetahui besarnya total R^2 (koefisien determinasi) yang dihasilkan mendekati 1 maka bisa dianggap bertambah kuat modelnya maknanya hubungan variabel bebas terhadap variabel tergantung. Kebalikannya apabila R^2 lebih mengarah pada 0, maknanya bertambah lemah pengaruh variabel independen terhadap variabel tergantung.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Responden

Penelitian ini mengangkat obyek karyawan produksi di PT MAS SUMBIRI. Penelitian ini memakai teknik *purposive sampling* dimana sampel yang dipergunakan yakni 100 responden yang selaras dengan standar yang ditentukan. Sebagai analisis awal, kami menggambarkan karakteristik responden berdasarkan tanggapan kuesioner terhadap responden yang disurvei berdasarkan usia, jenis kelamin, dan posisi. Berikut adalah penjelasan dari setiap properti tersebut.

4.1.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.

Tabel 4.1 berikut ini memperlihatkan data karakteristik responden menurut jenis kelamin:

Tabel 4.1
Profil Jenis Kelamin Responden

No	Jenis kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki – laki	25	25%
2	Perempuan	75	75%
Total		100	100%

Sumber: Data Primer yang diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.1 memperlihatkan dari 100 responden, subjek yang

berjenis kelamin perempuan ialah sebanyak 75 (75%), sedangkan sisanya, laki-laki dengan total 25 atau 25%. Dilihat dari karakteristik, jumlah perempuan lebih tinggi dibandingkan dengan laki-laki karena fokus penelitian sesuai dengan kriteria pengambilansampel adalah karyawan produksi.

4.1.2 Deskripsi Responden berdasarkan umur

Tabel di bawah ini memperlihatkan data karakteristik responden menurut umur. Usia responden dalam survei ini dapat dikelompokkan berdasar dari penentuan kelas memakai rumus Strugges (Usman & Akbar, 2006) sebagai berikut:

$$n = 100$$

$$\begin{aligned} \text{Rentang} &= \text{terbesar} - \text{terkecil} \\ &= 56 - 18 \\ &= 38 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Banyak kelas} &= 1 + (3,3) \text{ Log } n \\ &= 1 + 3,3 \cdot \text{Log } 100 \end{aligned}$$

$$= 1 + 3,3 \cdot 2$$

$$= 7,6 \text{ dibulatkan ke angka } 8$$

$$\text{Panjang Interval} = \frac{\text{Rentang}}{\text{Banyak Kelas}} = \frac{38}{8} = 4,75$$

Berikut ini ialah profil umur para responden berdasar dari penentuan kelas:

Tabel 4.2
Profil Umur Responden

No	Umur	Jumlah	Persentase
1	18-20 tahun	15	15%
2	21-30 tahun	75	75%
3	31-40 tahun	7	7%
4	41-60 tahun	3	3%
Total		100	100%

Sumber: Data Primer yang diolah, 2021

Tabel 4.2 dapat ditunjukkan yakni dari 100 responden, responden dengan usia kisaran dari 21-30 tahun paling mendominasi yaitu sebesar 75%. Selanjutnya responden yang berusia 18-20 tahun merupakan terbanyak kedua yaitu sebesar 15%. Dilihat dari umur responden dikategorikan dewasa hal ini dikarenakan orang dewasa sudah mampu, baik dari segi finansial maupun dalam melakukan pekerjaan dan produktif dalam bekerja.

4.2 Hasil Analisis Data

4.2.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Analisis ini bertujuan untuk memverifikasi tanggapan responden terhadap setiap pertanyaan dalam survei ini. Anda dapat membuat nomor indeks untuk menangkap tingkat pengetahuan responden tentang variabel yang ditanyakan. Hal ini dilakukan untuk memberikan gambaran tentang tanggapan responden terhadap kuesioner ini, khususnya yang berkaitan dengan variabel yang dipakai. Analisis ini dilaksanakan memakai teknik analisis indeks yang menggunakan

skala Likert untuk menjelaskan persepsi responden terhadap pertanyaan. Skor indeks keseluruhan adalah 100 dengan menggunakan kriteria 3 kotak (metode tiga kotak) dan rentang 100 (10 – 100) mewakili rentang 30 dan digunakan sebagai dasar untuk menginterpretasikan skor indeks (Ferdinand, 2006). Cara menggunakan 3 kotak (metode tiga kotak) dapat dibagi berikut ini:

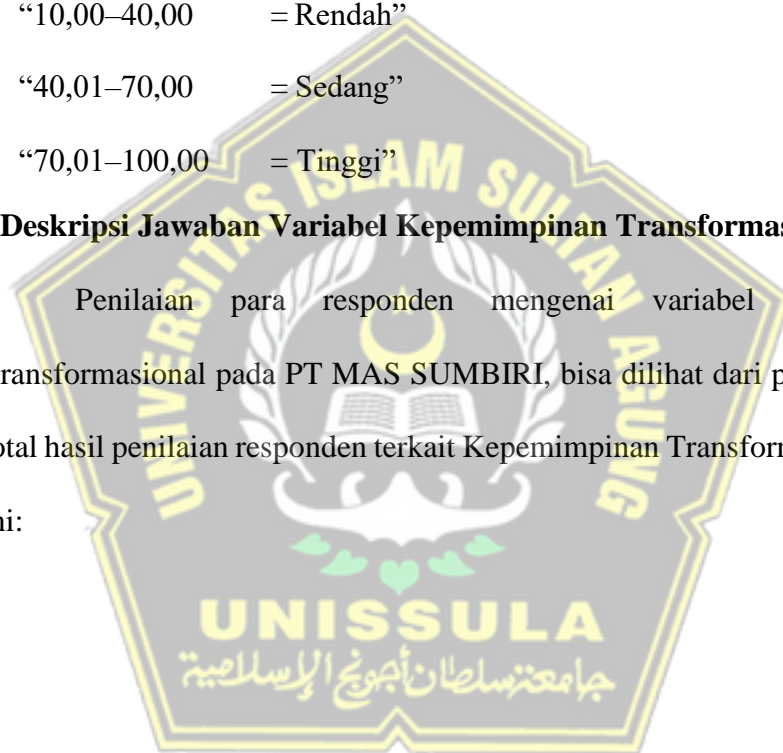
“10,00–40,00 = Rendah”

“40,01–70,00 = Sedang”

“70,01–100,00 = Tinggi”

1. Deskripsi Jawaban Variabel Kepemimpinan Transformasional

Penilaian para responden mengenai variabel Kepemimpinan Transformasional pada PT MAS SUMBIRI, bisa dilihat dari perhitungan skor total hasil penilaian responden terkait Kepemimpinan Transformasional berikut ini:



Tabel 4.4

Penilaian Responden Mengenai Kepemimpinan Transformasional

Sumber: Data Primer yang diolah, 2021

NO	Indikator	Kriteria										Rata-rata	Kategori
		STS		TS		N		S		SS			
		F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
1	Perilaku pemimpin yang membuat kagum	3	3	11	22	21	63	31	124	34	170	76,4	Tinggi
2	Pemimpin mampu memberikan motivasi kepada bawahan untuk terus berkembang	3	3	8	16	22	66	26	104	41	205	78,8	Tinggi
3	Adanya solusi kreatif yang diberikan dalam setiap permasalahan	3	3	8	16	28	84	26	104	35	175	76,4	Tinggi
4	Pemimpin mau mendengarkan masukan	0	0	11	22	31	93	28	112	30	150	75,4	Tinggi
Nilai rata-rata Kepemimpinan Transformasional											76,75	Tinggi	

Dari hasil perhitungan di atas memperlihatkan bahwa rerata skor ialah 76,75 berarti secara keseluruhan responden menilai bahwa kepemimpinan transformasional di PT Mas Sumbiri tergolong tinggi. Skor tertinggi dari jawaban responden sebesar 78,8 terdapat pada indikator pemimpin mampu

memberikan motivasi kepada bawahan untuk terus berkembang. Sedangkan skor terendah sebesar 75,4 terdapat pada indikator pemimpin mau mendengarkan masukan. Berdasarkan data tersebut dapat dilihat bahwa atasan dari karyawan PT Mas Sumbiri mampu memotivasi bawahannya, mendengarkan pendapat dan masukan bawahannya, kreatif dalam memberi solusi dan perilaku yang membuat kagum bawahannya.

2. Deskripsi Jawaban Variabel Komitmen Afektif

Penilaian para responden mengenai variable Komitmen Afektif di PT MAS SUMBIRI sebagai berikut ini:

Tabel 4.5
Penilaian Responden Mengenai Komitmen Afektif

NO	Indikator	Kriteria										Rata-rata	Kategori
		STS		TS		N		S		SS			
		F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
1	Kelekatan emosional	2	2	10	20	24	72	31	124	33	105	76,6	Tinggi
2	Identifikasi	0	0	13	26	19	57	25	100	43	215	79,6	Tinggi
3	Keterlibatan	3	3	10	20	14	42	31	124	42	210	79,8	Tinggi
Nilai rata-rata Komitmen Afektif											78,67	Tinggi	

S

Sumber: Data Primer yang diolah, 2021

Dari hasil perhitungan diatas memperlihatkan rerata skor ialah 78,67, berarti secara keseluruhan komitmen afektif yang dipunyai karyawan berada pada kategori tinggi. Skor tertinggi dari jawaban responden ialah sebesar 79,8, yakni pada indikator keterlibatan. Sedangkan skor terendah sebesar 76,6 berada pada indikator kelekatan emosional. Berdasarkan data tersebut dapat dilihat bahwa karyawan memiliki hubungan emosional terhadap kegiatan PT Mas Sumbiri.

3. Deskripsi Jawaban Variabel Kompensasi Langsung

Peringkat variabel kompensasi langsung responden dapat diperoleh dengan menghitung jumlah skor peringkat responden yang terkait dengan kompensasi langsung berikut:

Tabel 4.6
Penilaian Responden Mengenai Kompensasi Langsung

NO	Indikator	Kriteria										Rata-rata	Kategori
		STS		TS		N		S		SS			
		F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
1	Upah	3	3	6	12	14	42	32	128	45	225	82	Tinggi
2	Gaji	2	2	10	20	16	48	33	132	39	195	79,4	Tinggi
3	Bonus	1	1	10	20	14	42	26	104	49	245	82,4	Tinggi
Nilai rata-rata Kompensasi Langsung											81,27	Tinggi	

Sumber: Data Primer yang diolah, 2021

Dari hasil perhitungan diatas memperlihatkan bahwa rata-rata skor sebesar 81,27, artinya secara keseluruhan responden menilai bahwa kompensasi langsung yang diterima tinggi. Skor tertinggi ialah sebesar 82,4,

yakni pada indikator bonus. Sedangkan skor terendah sebesar 79,4 terdapat pada indikator gaji. Berdasarkan data tersebut dapat dilihat bahwa karyawan produksi PT Mas Sumbiri sangat puas dengan kompensasi yang diterima.

4. Deskripsi Jawaban Variabel Kinerja SDM

Penilaian responden terhadap variabel kinerja SDM dapat diperoleh dengan menghitung jumlah skor penilaian responden terkait dengan kinerja SDM berikut ini:

Tabel 4.7
Penilaian Responden Mengenai Kinerja SDM

NO	Indikator	Kriteria										Rata-rata	Kategori
		STS		TS		N		S		SS			
		F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
1	Kuantitas	1	1	12	24	19	57	34	136	34	170	77,6	Tinggi
2	Kualitas	4	4	8	16	23	69	34	136	41	155	76	Tinggi
3	Ketepatan Waktu	2	2	10	20	14	42	23	92	51	255	82,2	Tinggi
4	Bekerjasama	2	2	9	18	13	39	26	104	50	250	82,6	Tinggi
Nilai rata-rata Kinerja SDM											79,6	Tinggi	

Sumber: Data Primer yang diolah, 2021

Dari hasil perhitungan diatas dapat dilihat bahwa rerata jawaban ialah 79,6 artinya responden secara keseluruhan menyebut bahwa Kinerja SDM karyawan PT Mas Sumbiri tergolong tinggi. Skor tertinggi sebesar 82,6, yakni pada indikator bekerjasama. Sedangkan skor terendah sebesar 76 terdapat pada indikator kualitas. Berdasarkan data tersebut dapat dilihat bahwa karyawan PT Mas Sumbiri dapat bekerja dengan baik dengan kerjasama dan selesai tepat waktu.

4.2.2 Uji Validitas

Uji validitas berguna menentukan kevalidan suatu survey. Sebuah survei divalidasi apabila pernyataan dalam survei dapat menggambarkan hal yang diukur oleh survei. (Ghozali,2006). Peneliti menggunakan 100 responden dan $p=0,05$ dengan program SPSS 20.0. dengan $r_{tabel}=0,165$. Dikatakan valid jika $r_{hitung} > r_{tabel}$, tidak valid jika $r_{hitung} < r_{tabel}$.

r_{hitung} didapat dari hasil pengolahan data SPSS *Reliability analisis* dari *Corrected Item Total Correlation*, sedangkan r_{tabel} diperoleh dengan rumus $n - 2$ dengan $p=5\%$ selanjutnya melihat tabel harga kritis dari *rProduct*

Moment maka akan didapatkan nilai r tabelnya.

Perhitungannya adalah $df = n - 2$

$$= 100 - 2 = 98$$

r tabel pada angka 98 ialah 0,196



Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas

Variabel	Koefisien Korelasi (r_{hitung})	><	r_{tabel}	Keterangan
Kepemimpinan Transformatif				
Indikator X1.1	0,911	>	0,198	Valid
Indikator X1.2	0,903	>	0,198	Valid
Indikator X1.3	0,893	>	0,198	Valid
Indikator X1.4	0,883	>	0,198	Valid
Komitmen Afektif				
Indikator X2.1	0,866	>	0,198	Valid
Indikator X2.2	0,879	>	0,198	Valid
Indikator X2.3	0,891	>	0,198	Valid
Kompensasi Langsung				
Indikator X3.1	0,902	>	0,198	Valid
Indikator X3.2	0,910	>	0,198	Valid
Indikator X3.3	0,894	>	0,198	Valid
Kinerja SDM				
Indikator Y.1	0,843	>	0,198	Valid
Indikator Y.2	0,880	>	0,198	Valid
Indikator Y.3	0,913	>	0,198	Valid
Indikator Y.4	0,894	>	0,198	Valid

Sumber: Data Primer yang diolah, 2021

Pada tabel 4.9 angka r_{hitung} indikator variabel yang diteliti $> r_{tabel}$, maka dikatakan valid artinya indikator-indikator yang diangkat dalam penelitian ini mampu mengukur semua variabel.

4.2.3 Uji Reliabilitas

Data dari penelitian memperlihatkan hasil dari pengujian reliabilitas berikut ini:

Tabel 4.9 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbachs</i> <i>alpha</i>	><	Standar Reliabilitas	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0,919	>	0,60	Reliabel
Komitmen Afektif	0,852	>	0,60	Reliabel
Kompensasi Langsung	0,885	>	0,60	Reliabel
Kinerja SDM	0,906	>	0,60	Reliabel

Sumber: Data Primer yang diolah, 2021

Berdasarkan hasil uji reliabilitas, nilai cronbach's alpha untuk masing-masing variabel melebihi 0,60, menjadikan indikator variabel kepemimpinan transformasional, komitmen afektif, kompensasi langsung, dan kinerja personel dapat diandalkan sebagai alat ukur variabel.

4.2.4 Uji Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik pada penelitian dilaksanakan dengan memakai teknik analisis regresi berganda. Dalam hal ini model regresi berganda harus memenuhi syarat berikut ini:

1. Uji Normalitas

Berikut ini ialah data yang sudah dilakukan uji normalitas memperlihatkan hasil:

Tabel 4.10

Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

Kolmogorov-Smirnov Z	1,184
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,121

Sumber: Data Primer yang diolah, 2021

Hasil uji *kolmogrov smirnov* memperlihatkan nilai sig. variabel kepemimpinan transformasional, komitmen afektif, kompensasi langsung terhadap kinerja SDM. Dengan nilai sig. 0,121 yang lebih besar dari $\alpha = 0,05$ maka data setiap variabel memiliki sebaran normal.

2. Uji Heteroskedastisitas

Berikut ini ialah hasil uji setelah peneliti melakukan pengujian kepada data yang sudah diambil, yakni:

Tabel 4.11
Uji Heteroskedastisitas

Variabel Independen	Signifikansi	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0,140	Tidak Ada Masalah
Komitmen Afektif	0,082	Tidak Ada Masalah
Kompensasi Langsung	0,399	Tidak Ada Masalah

Sumber : Data primer yang diolah, 2021

Hasil uji heteroskedastisitas dengan memakai uji Glejser memperlihatkan bahwa apabila nilai signifikansi melebihi tingkat kepercayaan 5% maka dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak

mengandung heteroskedastisitas.

3. Uji Multikolinieritas

Berikut ini ialah hasil uji data setelah pengambilan data dengan hasil menuunjukkan:

Tabel 4.12

Uji Multikolinieritas

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0,469	2,133	Tidak Ada Multikolonieritas
Komitmen Afektif	0,339	2,946	Tidak Ada Multikolonieritas
Kompensasi Langsung	0,399	2,507	Tidak Ada Multikolonieritas

Sumber: Data Primer yang diolah, 2021

Hasil uji multikolinieritas menunjukkan bahwa dengan nilai tolerance yang berada diatas 0,1 dan VIF dibawah 10 maka dapat disimpulkan bahwa diantara variable kepemimpinan transformasional, kompensasi afektif dan kompensasi langsung semuanya tidak terjadi multikolinieritas.

4.2.5 Uji Regresi Linear Berganda

Penelitian ini menggunakan persamaan regresi melalui uji interaksi atau sering disebut sebagai analisis regresi termoderasi (MRA). MRA ialah aplikasi khusus dari regresi linier berganda yang melibatkan persamaan regresi dengan komponen interaksi yang diperoleh dari perbedaan mutlak variabel bebas

(Ghozali, 2006). Di bawah ini adalah hasil uji regresi yang ditunjukkan pada Tabel 4.13 di bawah ini.

Tabel 4.13

Uji Regresi Linear Berganda

Variabel Dependen	Variabel Independen	Standartzed coefficients	t _{hitung}	Sig.	Ket.
	<i>Konstanta</i>		1,281	,203	
Kinerja Sumber Daya Manusia	Kepemimpinan Transformasional	,213	2,583	,011	Terbukti
	Komitmen Afektif	,304	3,137	,002	Terbukti
	Kompensasi Langsung	,119	4,527	,000	Terbukti

Sumber: Data Primer yang diolah, 2021

Persamaan garis linear berganda didapatkan sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

$$Y = 0,213X_1 + 0,304X_2 + 0,405X_3 + e$$

Berdasarkan Tabel 4.13 hasil dari analisis linier berganda dapat diinterpretasikan pada :

Variabel kepemimpinan transformasional memperoleh nilai koefisien sebesar 0,213 dan hasil koefisien bernilai positif yang berarti apabila kepemimpinan transformasional meningkat maka kinerja sumber daya manusia juga akan semakin meningkat. Variabel komitmen afektif memperoleh nilai koefisien 0,304 dan hasil nilai koefisien bernilai positif yang berarti apabila komitmen afektif naik maka kinerja SDM juga akan meningkat. Variabel

kompensasi langsung memperoleh nilai koefisien 0,405 dan hasil nilai koefisien bernilai positif yang berarti apabila kompensasi langsung naik maka kinerja SDM juga akan meningkat.

4.2.6 Pengujian Hipotesis

Berdasarkan perhitungan diatas dapat diuraikan hasil pengujian hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 1 menyatakan bahwa ada Tabel 4.13 dapat dilihat bahwa pada taraf signifikansi 95% ($\alpha = 0,05$) dan derajat bebas 95 ($100 - 4 - 1$) nilai t tabel sebesar 1,985, sedangkan nilai t hitung sebesar 2,583, maka analisis tersebut signifikan jika $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ ($\alpha = 0,05$) dan nilai sig $0,011 < 0,05$. Ini berarti bahwa Hipotesis 1, “terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasi terhadap kinerja sumber daya manusia” dapat **diterima**.

Hipotesis 2 menyatakan bahwa Komitmen Afektif Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia. Pada Tabel 4.13 terlihat bahwa nilai t hitung adalah 3,137, tetapi nilai t pada tabel berada pada taraf signifikansi 95% ($\alpha = 0,05$) dan memiliki derajat kebebasan 95 ($100 - 4 - 1$). sampai 1,985 (lihat tabel distribusi t), $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ ($\alpha = 0,05$) dan nilai sig $0,002 < 0,05$ maka hasil analisis signifikan. Hal ini berarti hipotesis 2 “terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komitmen afektif terhadap kinerja sumber daya manusia” dapat **diterima**.

Hipotesis 3 menyatakan bahwa Kompensasi Langsung Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Pada Tabel 4.13 terlihat bahwa nilai t-tabel berada pada

taraf signifikansi 95% ($\alpha = 0,05$), sesuai dengan 95 (100 - 4 - 1) derajat kebebasan, sedangkan nilai t-hitung meningkat 4,527. 1,985 (lihat tabel distribusi t), maka analisis signifikan jika t hitung > t tabel ($\alpha = 0,05$) dan nilai sig 0,000 < 0,05. Hal ini menunjukkan hipotesis 3 “terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi langsung terhadap kinerja sumber daya manusia” dapat **diterima**.

4.2.7 Koefisien Determinasi Berganda (R^2)

Koefisien determinasi memiliki tujuan guna melihat seberapa besar kemampuan suatu variabel independen menjelaskan variabel dependennya. Koefisien determinasi dipakai dalam penelitian karena bisa menggambarkan kualitas model regresi untuk variabel terikat. Semakin tinggi koefisien determinasi, semakin baik variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen. Nilai R^2 berkisar dari 0 hingga 1 ($0 < R^2 < 1$). Semakin dekat koefisien determinasi dengan 0, semakin kecil pengaruh semua variabel dependen terhadap variabel independen. Semakin mendekati 1, semakin besar pengaruh semua variabel dependen terhadap variabel independen. (Ghozali, 2009).

Tabel 4.14

Hasil Koefisien Determinasi Berganda (R^2)

Model	R Square	Adjusted R Square
1	0,693	0,684

Sumber: Data Primer yang diolah, 2021

Berdasarkan tabel diatas, didapatkan nilai R^2 sebesar 0,684 sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional, komitmen afektif dan kompensasi langsung mempengaruhi semangat kerja sebanyak 68,4% sedangkan sisanya 31,6% dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini seperti variabel stress kerja, kepuasan kerja, motivasi kerja dan lain lain.

4.3 Pembahasan

Pembahasan hasil penelitian mengenai Peran Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Afektif, dan Kompensasi Langsung dalam Memicu Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut:

4.3.1 Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja sumber daya manusia

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis (H_1) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja sumber daya manusia. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi kepemimpinan transformasional maka akan mengakibatkan semakin meningkatnya kinerja sumber daya manusia.

Berdasarkan hasil tersebut berarti kepemimpinan transformasional dapat

menjelaskan kinerja sumber daya manusia melalui indikator-indikator kepemimpinan transformasional. Salah satu indikatornya adalah perilaku pemimpin yang membuat kagum. Kepemimpinan transformasional memiliki peran dalam mendapat motivasi dari pimpinan untuk berkembang. Kepemimpinan transformasional memberikan peran dalam menyampaikan ide kreatif yang berkaitan dengan pekerjaan. Kepemimpinan transformasional juga berperan dalam mendengarkan gagasan dan masukan. Indikator pemimpin mampu memberikan motivasi kepada bawahan untuk terus berkembang memiliki nilai paling tinggi yang berperan meningkatkan kinerja SDM. Sedangkan indikator yang memiliki nilai paling rendah dalam peningkatan kinerja SDM adalah pemimpin mau mendengarkan masukan.

Puspita et al. (2018) melakukan penelitian dan memiliki hasil bahwa kepemimpinan transformasional dengan kinerja SDM memiliki hubungan positif dan signifikan sehingga kepemimpinan transformasi mempengaruhi kinerja sumber daya manusia. Hal ini selaras dengan penelitian ini yang membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia. Apabila kepemimpinan transformasional tinggi dan baik maka kinerja sumber daya manusia akan semakin tinggi.

4.3.2 Pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja sumber daya manusia

Diambil dari hasil pengujian hipotesis (H_2) bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel komitmen afektif terhadap kinerja SDM. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi komitmen afektif maka akan

mengakibatkan semakin meningkatnya kinerja sumber daya manusia.

Berdasarkan hasil tersebut berarti komitmen afektif dapat menjelaskan kinerja sumber daya manusia melalui indikator-indikator komitmen afektif. Salah satunya adalah kelekatan emosional. Komitmen afektif pada PT MAS dapat diidentifikasi dan memiliki keterlibatan. Indikator yang memiliki nilai tertinggi dalam perannya meningkatkan kinerja SDM adalah keterlibatan. Sedangkan indikator kelekatan emosional memiliki nilai paling rendah yang berperan untuk meningkatkan kinerja SDM. Penelitian tentang penelitian yang dilakukan oleh Aprilia (2021) mengemukakan hasil bahwa komitmen afektif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

4.3.3 Pengaruh Kompensasi Langsung Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis (H_3) menyatakan bahwa kompensasi langsung berpengaruh positif dan signifikan antara variabel kompensasi langsung terhadap kinerja sumber daya manusia. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi kompensasi langsung maka akan mengakibatkan semakin meningkatnya kinerja sumber daya manusia.

Berdasarkan hasil tersebut berarti kompensasi langsung mempengaruhi kinerja sumber daya manusia melalui indikator-indikator kompensasi langsung. Salah satunya adalah upah, gaji dan bonus. Indikator yang memiliki nilai tinggi dalam perannya meningkatkan kinerja SDM adalah bonus yang diberikan perusahaan terhadap karyawan. Sedangkan indikator gaji memiliki nilai terendah

dalam perannya untuk meningkatkan kinerja SDM. Penelitian yang dilakukan oleh Herlina (2018) menyatakan hasil bahwa kompensasi langsung memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan penelitian ini yang membuktikan bahwa kompensasi langsung mempengaruhi kinerja sumber daya manusia.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Dari hasil analisis yang sudah dilaksanakan, bisa disimpulkan sebagai berikut:

1. Variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Semakin baik kepemimpinan transformasional maka kinerja sumber daya manusia akan meningkat.
2. Variabel komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Semakin kuat komitmen afektif maka kinerja sumber daya manusia akan meningkat.
3. Variabel kompensasi langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Semakin baik kompensasi langsung maka kinerja sumber daya manusia akan semakin meningkat.

5.2. Saran

Dari kesimpulan yang didapatkan, saran yang bisa diajukan peneliti untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia ialah berikut ini:

1. Dari hasil analisis mengenai variabel kepemimpinan transformasional diharapkan perusahaan semakin meningkatkan kepemimpinan yang ada di perusahaan.
2. Dari hasil analisis mengenai variabel komitmen afektif diharapkan pihak

perusahaan memberikan karyawan dukungan agar mempertahankan komitmen afektif yang sudah baik di perusahaan ini.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini, mempunyai keterbatasan antara lain:

1. Penelitian mengalami kesulitan dalam pengambilan data dikarenakan pada masa pandemi ini karyawan memiliki waktu kerja yang tidak sama sehingga pengambilan data mengalami kesulitan.
2. Pengambilan kuesioner dilakukan dengan cara online jadi peneliti tidak tahu responden mengisi dengan sungguh-sunggu atau tidak.

5.4. Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian ini mempunyai beberapa keterbatasan yang membutuhkan perbaikan dan pengembangan dalam studi-studi berikutnya. Keterbatasan-keterbatasan yang dimaksud antara lain:

1. Bagi peneliti perlu mempertimbangkan dalam pengambilan data yang efektif untuk diterapkan pada masa pandemi.
2. Peneliti menyoroti variabel independen baru di luar yang dipakai dalam penelitian ini, sehingga peneliti dapat melihat variabel yang lebih berpengaruh nanti pada kinerja sumber daya manusia variabel yang diangkat bisa meneliti variabel lain seperti variabel kepuasan kerja, stress kerja, motivasi kerja dan lain lain.
3. Metode dalam pengambilan data juga bisa menggunakan kuesioner selain

online sehingga peneliti dapat melihat responden mengisi dengan sungguh-sungguh.



DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N. J. & J. P. M. (1997). *Commitment in The Workplace Theory Research and Application*. Califotnia: SAGE publications.
- Andriyani, & Pradana, A. W. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan tranformasional terhadap kinerja karyawan dengan kepribadian proaktif sebagai pemoderasi dan komitmen afektif sebagai pemediasi (studi pada karyawan KSP Bhina Raharja di Kabupaten Pematang). *Diponegoro Journal of Management*, 10(2), 1–13.
- Anisah, A. (2016). Pengaruh komitmen afektif, normatif dan kontinuan terhadap kinerja karyawan pada pt. Summit oto finance, tbk cab. Jambi. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 1(1), 8.
- Aprilia, Y. A. (2021). *Pengaruh dimensi komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai dinas soisal Kota Jambi*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis.
- Aprillianto, W. D., Mintarti, S., & Tricahyadinata, I. (2019). Pengaruh peran pemimpin dan komitmen afektif terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai negeri sipil bagian umum dan kepegawaian sekretariat kabupaten kutai timur Windi. *Jurnal Manajemen*, 11(1), 83–95.
- Ariyani, R. P. N., & Sugiyanto, E. K. (2020). Pengaruh komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif terhadap kinerja karyawan (Studi Perusahaan BUMN X di Semarang). *Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara*, 2(2), 113.
- Azwar. (2016). *Sikap manusia teori dan pengukurannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bass, B. (2003). *Predicting unitperformance by assessing transformational and transactional leadership*. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218.
- Davis, K. N. (1985). *Human behavior at work: organizational behaviour*, seven edition. Mc. GrowHill.
- Gautam, Dick, & W. (2004). *Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts*. *Journal of Social*

- Psychology*, 7(3), 301–315.
- Ghozali. (2011). *Aplikasi analisis multivariate dengan program spss*. Semarang.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi analisis multivariate dengan program ibm spss 23* (edisi 8). Cetakan ke viii. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gunawan, S. (2018). *Analisis regresi linear ganda dengan SPSS*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Handoko, T. H. (2016). *Manajemen*. Yogyakarta: BPF.
- Hasibuan, M. (2002). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: PT. Bumi perkasa.
- Herlina, R. (2018). Pengaruh kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung terhadap kinerja karyawan bagian staff operasional PT Pranata Jaya Abadi Banjarn. *Jurnal Ilmiah Manajemen Ekonomi Dan Akuntansi*, 2(2), 90–114.
- Jackson, M. d. (2006). *Human resource management: manajemen sumber*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kharis, I. (2015). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dnegan motivasi kerja sebagai variabel intervening (studi pada karyawan bank jatim cabang malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 3(1), 1–9.
- Lensufiie, T. (2010). *Leadership untuk professional dan mahasiswa*. Mangkunegara: Erlangga.
- Lestari, D. (2021). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja The effect of transformational leadership and organizational culture on employee performance mediated by job satisfaction. *JEBM*, 18(2), 231–238.
- Maarif, M. S. (2003). *Manajemen kinerja sumber daya manusia*.
- Mangkunegara. (2015). *Sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Ruda Karya.
- Mangkunegara, A. P. (2011). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan edisi 10*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Moeheriono. (2012). *Pengukuran kinerja berbasis kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

- Nawawi. (2011). *Manajemen sumber daya manusia: untuk bisnis yang kompetitif*. Yogyakarta: Gajahmada University Press.
- Nurandini, A. dan E. L. (2014). *Analisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan*.
- Nurjaman, K. (2014). *Manajemen personalia*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Parinding, R. G. (2017). Analisis pengaruh komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif terhadap kinerja karyawan pada PT. pegadaian (persero) cabang ketapang. *Magistra Jurnal Ilmu Manajemen*, 1(2), 88–107.
- Puspita, fathimining ayu, Nursyamsi, I., & Rasjid, W. (2018). *The effect of compentation , transformational leadership , and organizational commitment on. Journal of Applied Business and Entrepreneurship*, 1, 51–67.
- Rivai. (2008). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan dari teori ke praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rivai. (2010). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan dari teori ke praktik*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Rivei, V. (2004). *Sumber daya manusia untuk perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P., Judge, T. A. (2009a). *Organizational behaviour*. Fourteenth Edition: Pearson.
- Robbins, Stephen P., Judge, T. A. (2009b). *Organizational behaviour*, Global Edition., *Auditing Dan Jasa Assurance*., 12.
- Robbins, S. P. (2010). *Prilaku organisasional, jilid i dan ii* (Salemba Em). Jakarta.
- Robbins, S. P. (2017). *Organizational behavior* (10th ed.). New Jersey: Prentice Hall Upper Saddle River.
- Robbins, S. P. da. T. A. J. (2015). *Perilaku organisasi: konsep, kontroversi, aplikasi*. alih bahasa hadyana pujaatmaka dan benyamin molan. edisi kedelapan. jilid dua. Jakarta: Prenhallindo.
- Saputri, A. R. C., & Istikhoroh, S. (2021). Pengaruh kompensasi finansial langsung dan tidak langsung terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Umum Percetakan

- Negara Republik Indonesia Surabaya. *Journal of Sustainability Bussiness Research (JSBR)*, 2(1), 472–478.
- Septawan. (2014). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. Yogyakarta: BPFE, Pers.
- Sihotang. (2007). *Manajemen sumber daya manusia cetakan pertama*. Jakarta: PT. Pradnya Paramitha.
- Simamora, H. (2015). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: STIEY.
- Subekhi. (2012). *Pengantar manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Pustaka Karya.
- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan r&d (2nd ed.)*. Bandung: Alfabeta.
- Susyanto. (2019). Pengaruh kepemimpinan, keterlibatan karyawan dan kepuasan kerja terhadap kesiapan untuk berubah dalam menghadapi perubahan organisasi. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, Dan Akuntansi*, 21(1), 1287.
- Titisari, P. (2014). Peran Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam meningkatkan kinerja karyawan. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Umam, K. (2012). *Perilaku Organisasi, Cetakan Kedua*. Bandung: Pustaka Setia.
- Wibowo. (2010). *Manajemen kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Yuraida, V., Rachma, N., & Hatneny, A. I. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dimediasi kesepian untuk berubah. *E-Jurnal Riset Manajemen*, 1(1), 24–38.