

**MODEL PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA  
BERBASIS KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN *NEED FOR  
ACHIEVEMENT* PADA KEJAKSAAN TINGGI JAWA TENGAH**

**THESIS**

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Mencapai Derajat S2**

**Program Studi Magister Manajemen**



**Disusun oleh:**

**Mega Radhita Tria Aprilla**

**MM. 20402100038**

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

**SEMARANG**

**2023**

**HALAMAN PENGESAHAN**

**TESIS**

**MODEL PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA  
BERBASIS KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN *NEED FOR  
ACHIEVEMENT* PADA KEJAKSAAN TINGGI JAWA TENGAH**

Disusun oleh :

MEGA RADHITA TRIA APRILLA

NIM : 20402100038

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya  
dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian Tesis

Program Magister Manajemen

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 26 Oktober 2023

Dosen Pembimbing



**Dr. E. Drs. H. Marno Nugroho, MM**

**NIK. 210491025**

**MODEL PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA  
BERBASIS KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN *NEED FOR  
ACHIEVEMENT* PADA KEJAKSAAN TINGGI JAWA TENGAH**

**Disusun oleh :**

**MEGA RADHITA TRIA APRILLA**

**NIM: 20402100038**

Telah dipertahankan di depan penguji

Pada Tanggal, 03 November 2023

**SUSUNAN DEWAN PENGUJI**

**Pembimbing**



**Dr. E. Drs. H. Marno Nugroho, MM**  
NIK. 210491025

**Penguji I**



**Prof. Dr. Widodo, S.E., M.Si.**  
NIK. 210499045

**Penguji II**



**Prof. Dr. Mutamimah, S.E., M.Si.**  
NIK. 210491026

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar  
Magister Manajemen Tanggal, November 2023

**Ketua Program Pascasarjana**



**Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.**  
NIK. 210491028

## PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Saya yang menyatakan serta bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Mega Radhita Tria Aprilla

NIM : 20402100038

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul

**MODEL PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA  
BERBASIS KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN *NEED FOR  
ACHIEVEMENT* PADA KEJAKSAAN TINGGI JAWA TENGAH**

adalah benar-benar hasil karya pribadi, bukan jiplakan dari karya tulis orang lain, baik sebagian maupun seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam tesis ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila di kemudian hari terbukti tesis ini adalah hasil jiplakan dari karya tulis orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Demikian pernyataan ini saya buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Semarang, November 2023

Pembimbing,

Yang memberi pernyataan



Dr. E. Drs. H. Marno Nugroho, MM  
NIK: 210491025



Mega Radhita Tria Aprilla  
NIM: 20402100038

## PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : MEGA RADHITA TRIA APRILLA

NIM : 20402100038

Program Studi : MAGISTER MANAJEMEN

Fakultas : EKONOMI

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa ~~Tugas Akhir/Skripsi/Tesis/Desertasi\*~~ dengan judul:

### **MODEL PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN *NEED FOR ACHIEVEMENT* PADA KEJAKSAAN TINGGI JAWA TENGAH**

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialih mediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

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

Semarang, November 2023  
Yang menyatakan



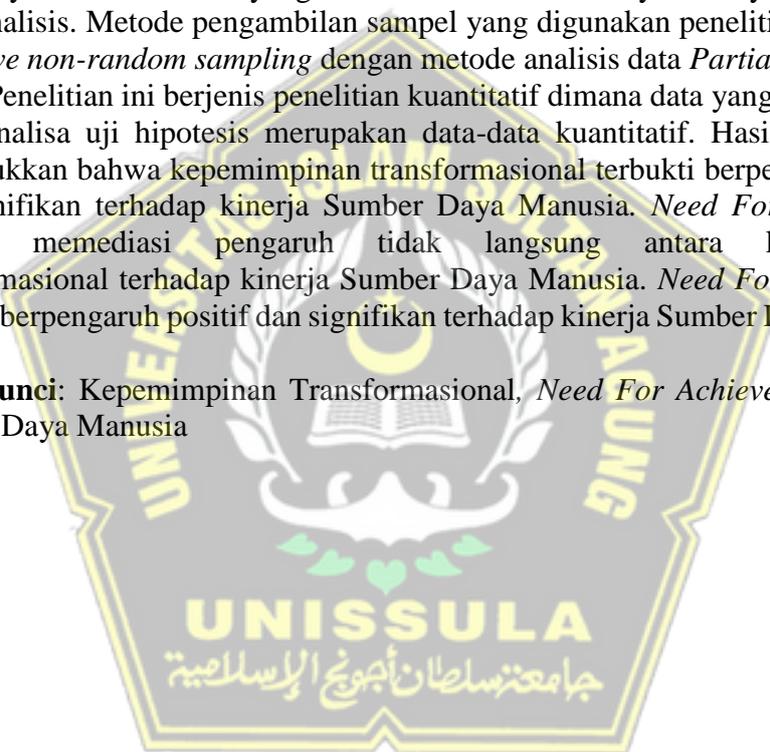
*Mega Radhita Tria Aprilla*  
Mega Radhita Tria Aprilla  
NIM: 20402100038

\*Coret yang tidak perlu

## ABSTRAK

Tujuan dari realisasi penelitian ini adalah menganalisa serta mengidentifikasi mengenai bagaimana Model Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Berbasis Kepemimpinan Transformasional dan *Need For Achievement* Pada Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah. Populasi yang akan diteliti pada studi ini adalah seluruh pegawai yang bekerja di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah dengan jumlah sebanyak 273 pegawai. Berdasarkan pada hasil kalkulasi rumus Slovin diperoleh jumlah sampel ideal pada penelitian ini adalah 169,78 orang. Akan tetapi peneliti mengambil inisiatif untuk menambah jumlah sampel menjadi 170 orang guna meningkatkan nilai akurasi dan objektivitas hasil penelitian. Namun selanjutnya hasil kuesioner yang memenuhi kriteria sebanyak 162 yang dapat diuji dan dianalisis. Metode pengambilan sampel yang digunakan peneliti adalah teknik *purposive non-random sampling* dengan metode analisis data *Partial Least Square* (PLS). Penelitian ini berjenis penelitian kuantitatif dimana data yang dipergunakan untuk analisa uji hipotesis merupakan data-data kuantitatif. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Sumber Daya Manusia. *Need For Achievement* mampu memediasi pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja Sumber Daya Manusia. *Need For Achievement* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Sumber Daya Manusia.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Transformasional, *Need For Achievement*, Kinerja Sumber Daya Manusia

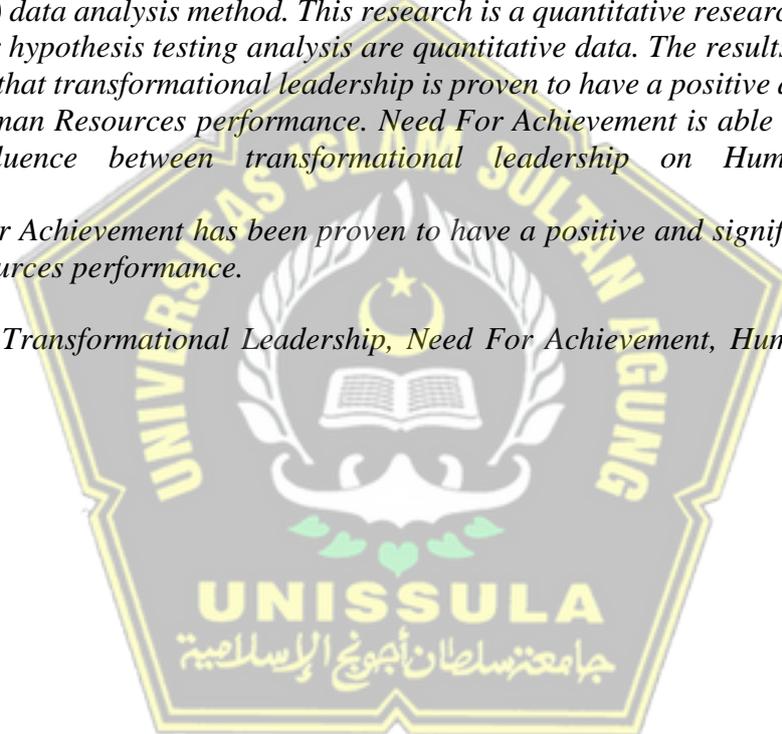


## **ABSTRACT**

*The purpose of this research realization is to analyze and identify how the influence of the role of transformational leadership on Human Resources performance and Need For Achievement at Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah. The population to be examined in this study is all employees working at the Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah with a total of 273 employees. Based on the calculation results of the Slovin formula, the ideal sample size in this study was 169.78 people. However, the researchers took the initiative to increase the number of samples to 170 people in order to increase the value of the accuracy and objectivity of the research results. However, there were 162 questionnaire results that met the criteria that could be tested and analyzed. The sampling method used by researchers is a purposive non-random sampling technique with the Partial Least Square (PLS) data analysis method. This research is a quantitative research in which the data used for hypothesis testing analysis are quantitative data. The results of hypothesis testing show that transformational leadership is proven to have a positive and significant effect on Human Resources performance. Need For Achievement is able to mediate the indirect influence between transformational leadership on Human Resource performance.*

*The Need For Achievement has been proven to have a positive and significant effect on Human Resources performance.*

**Keywords :** *Transformational Leadership, Need For Achievement, Human Resources Performance*



## KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahnya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan penelitian tesis yang berjudul

**“MODEL PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA  
BERBASIS KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN *NEED FOR  
ACHIEVEMENT* PADA KEJAKSAAN TINGGI JAWA TENGAH”**

Penulisan penelitian tesis ini digunakan untuk memenuhi syarat kelulusan program strata-2 S2 Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang. Selesaiannya penulisan tesis ini tidak lepas dari bantuan dan bimbingan berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan kerendahan hati penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada:

1. Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si., Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sultan Agung Semarang.
2. Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E.,M.Si., Selaku Ketua Program Pascasarjana Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Dr. Drs. H. Marno Nugroho, M.M., Selaku Dosen Pembimbing saya yang telah bersedia memberikan waktu dalam membimbing menyelesaikan tesis ini.
4. Prof. Dr. Widodo, S.E., M.Si., Selaku Penguji Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
5. Prof. Dr. Mutamimah, S.E., M.Si., Selaku Penguji Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

6. Seluruh Dosen, Staf dan Karyawan Fakultas Ekonomi Unissula Semarang yang telah memberikan ilmu dan pengalaman yang sangat bermanfaat bagi penulis.
7. Papah, Mamah, Kakak, Adek dan seluruh keluarga besar, yang senantiasa memberikan dukungan moral, spiritual dan material kepada penulis untuk menyelesaikan tesis ini.
8. Teman-teman saya, Ghina Maulina dan Devita Cempaka yang selalu memberikan dukungan dan semangat kepada saya.
9. Tak lupa kepada diri Saya sendiri, terima kasih telah berjuang dan bertahan sampai sejauh ini. Terima kasih telah berusaha untuk menyelesaikan tesis ini.
10. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang membantu kelancaran dan mengarahkan dalam penyusunan tesis ini.

Penulis memohon maaf atas kekurangan serta menerima kritik dan saran yang membangun.

Wassalammu'alaikum Wr. Wb.



Semarang, November 2023

Peneliti

Mega Radhita Tria Aprilla

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN .....	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH .....	v
ABSTRAK.....	vi
<i>ABSTRACT</i> .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I.....	1
PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	6
1.3. Tujuan Penelitian .....	6
1.4. Manfaat Penelitian .....	7
BAB II.....	8
KAJIAN PUSTAKA.....	8
2.1. Landasan Teori.....	8
2.1.1. Kepemimpinan Transformasional.....	8
2.1.2. <i>Need for achievement</i> .....	11
2.1.3. Kinerja Sumber Daya Manusia .....	12
2.2. Pengembangan Hipotesis .....	14
2.2.1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia .....	14
2.2.2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia melalui <i>Need for Achievement</i> .....	15
2.2.3. Pengaruh <i>Need for achievement</i> terhadap kinerja Sumber Daya Manusia .....	17

2.3. Kerangka Penelitian.....	17
BAB III .....	19
METODE PENELITIAN.....	19
3.1. Jenis Penelitian.....	19
3.2. Lokasi Penelitian.....	19
3.3. Jenis dan Sumber data.....	19
3.4. Populasi dan Sampel.....	20
3.5. Metode Pengumpulan Data.....	21
3.6. Definisi Operasional dan Pengembangan Variabel.....	22
3.7. Metode Analisis Data .....	24
3.7.1. Pengukuran Variabel Penelitian.....	24
3.7.2. Analisis Partial Least Square (SEM-PLS).....	24
3.7.3. Uji Kualitas Pengukuran (Outer Model).....	25
3.7.4. Uji Akurasi Permodelan (Inner Model).....	26
BAB IV .....	29
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	29
4.1 Gambaran Umum Responden .....	29
4.2 Hasil Penelitian .....	30
4.2.1. Perancangan Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ).....	30
4.2.2 Evaluasi Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ).....	32
4.3 Analisis Data .....	37
4.3.1. Statistik Deskriptif.....	37
4.3.2. Pengujian Inner Model.....	41
4.4 Pembahasan .....	48
BAB V.....	54
SIMPULAN DAN SARAN .....	54
5.1. Simpulan .....	54
5.2. Implikasi Manajerial .....	55
5.3. Implikasi Teori.....	56
5.4. Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Mendatang.....	56
DAFTAR PUSTAKA .....	58
LAMPIRAN.....	61

Kuesioner Penelitian.....	61
Hasil Analisis Data Partial Least Square.....	64



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 : Kinerja Tindak Pidana Khusus Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah Tahun 2020-202.....	4
Tabel 3.1 : Definisi Operasional dan Pengembangan Variabel.....	22
Tabel 4.1 : Deskripsi Responden Penelitian.....	29
Tabel 4.2 : Output Result for Outer Loading.....	33
Tabel 4.3 : Output Coss Loading.....	35
Tabel 4.4 : Hasil Uji Reabilitas Variabel Laten.....	36
Tabel 4.5 : Nilai Akar AVE.....	36
Tabel 4.6 : Kriteria Nilai Interval.....	38
Tabel 4.7 : Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kinerja SDM.....	38
Tabel 4.8 : Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformasional.....	39
Tabel 4.9 : Hasil Analisis Deskriptif Variabel <i>Need for Achivement</i> .....	40
Tabel 4.10 : <i>Effect Size</i> ( $f^2$ ).....	42
Tabel 4.11 : <i>Predictive Relevance</i> ( $Q^2$ ).....	43
Tabel 4.12 : Nilai Koefisien Determinasi.....	43
Tabel 4.13 : <i>Path Coefficient</i> .....	45
Tabel 4.14 : Nilai <i>Inderect Effect</i> .....	46
Tabel 4.15 : Ringkasan Uji Hipotesis.....	48

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 : Kerangka Pemikiran.....	18
Gambar 4.1 : Output Loading Factor Pemodelan Awal.....	32
Gambar 4.2 : Output Loading Factor Pemodelan .....	34
Gambar 4.3 : Model Penelitian.....	45



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Kuesioner Penelitian.....	61
Lampiran 2 : Hasil Analisis Data Partial Least Square.....	64



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Pencapaian tujuan sesuai dengan visi misi merupakan fokus utama dalam berorganisasi. Menanggapi dinamika organisasi dalam menghadapi era reformasi birokrasi di lingkungan pemerintah, menuju kepada kebutuhan akan adanya sebuah organisasi yang efektif dan efisien sudah saatnya Pemerintah membenahi organisasi dengan salah satunya melakukan transformasi organisasi. Dalam transformasi organisasi, diperlukan adanya upaya perubahan peran dan fungsi sumber daya manusia sebagai aktor intelektual penggerak perubahan. Selain itu, dalam transformasi birokrasi, selain diperlukan adanya konsep yang matang, diperlukan juga adanya pemimpin yang mampu menyuarakan gagasan-gagasan baru dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang efektif dan efisien. Kepemimpinan transformasional adalah bagian dari perubahan organisasi yang diyakini mampu dan berpengaruh besar terhadap pencapaian kinerja organisasi (Yukl, et al. 2001). Kepemimpinan transformasi dikembangkan untuk menghadapi perubahan pada masa yang akan datang dengan cara mentransformasi paradigma dan nilai-nilai individu dalam organisasi untuk mendukung tercapainya tujuan dan visi organisasi.

Kinerja Sumber Daya Manusia yang optimal tentunya tidak lepas dari kebutuhan akan suatu penghargaan. Kebutuhan seseorang untuk mencapai prestasi dapat mengarahkan perilaku individu untuk dapat bertanggungjawab terhadap pekerjaannya dan mengaktualisasikan potensi yang dimiliki secara

profesional. Teori *Need for achievement* menurut Mc Clelland mengungkapkan bahwa motivasi didasarkan pada kekuatan yang ada pada diri manusia adalah motivasi prestasi (*achievement motivation*). Motivasi prestasi dalam berbagai aspek mendorong seseorang untuk mendapatkan hasil yang lebih baik daripada yang lain. Dengan demikian *Need for achievement* adalah motif seseorang untuk melakukan pekerjaan yang bersumber dari kekuatan dari dalam diri individu (*intrinsik*) disebabkan karena adanya keinginan untuk berprestasi (Sriwidodo, Sudarmanto, 2010).

Berdasarkan Peraturan Jaksa Agung Nomor PER-004/A/JA/03/2016 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Kejaksaan Republik Indonesia Tahun 2015-2019 dan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi Indonesia 2010-2025 sebagai acuan untuk melakukan fungsi birokrasi secara tepat, cepat, dan konsisten guna mencapai tiga sasaran hasil utama reformasi birokrasi yaitu pemerintah yang bersih, akuntabel dan berkinerja tinggi, pemerintah yang efektif dan efisien dan pelayanan publik yang baik dan berkualitas. Peraturan Jaksa Agung Republik Indonesia Nomor : PER-049 /A/JA/12/2011 tentang pembinaan karir pegawai Kejaksaan Republik Indonesia bahwa pembinaan karir pegawai Kejaksaan Republik Indonesia merupakan satu bagian yang tidak terpisahkan dari Manajemen Pegawai Negeri Sipil yang bertujuan untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdaya guna dan berhasil guna khususnya oleh pegawai Kejaksaan Republik Indonesia yang profesional, bertanggungjawab, jujur dan adil serta sesuai dengan Standar

Minimum Prforesi Jaksa dan Kode Perilaku Jabatan. Selain dengan instrumen yang telah ada untuk mempertimbangkan pertimbangan karier seorang pegawai yaitu melalui sistem prestasi kerja dan sistem karier, perlu diterapkan suatu instrumen dalam manajemen sumber daya manusia modern yang dapat mengukur kompetensi pegawai tersebut, yaitu Asesmen Kompetensi yang bertujuan untuk memilih orang yang tepat pada jabatan yang tepat dan pengembangan pegawai sesuai kompetensi yang dibutuhkan di masa depan.

Data rata-rata capaian kinerja bidang tindak pidana khusus Kejaksaan Tinggi Jawa tengah pada tahun 2020-2022 mengalami fluktuatif. Sebagai contoh, pada tahun 2021 penyelesaian perkara tindak pidana khusus yang memperoleh kekuatan hukum tetap dan dieksekusi mengalami penurunan rata-rata capaian kinerja sebesar 22,45% sedangkan pada tahun 2022 mengalami penurunan rata-rata capaian kinerja sebesar 12.9%. Fenomena ini mendorong peneliti untuk mengkaji mengenai faktor-faktor yang diduga mempengaruhi kinerja Sumber Daya Manusia. Dalam penelitian ini, peneliti akan mengkaji dengan menggunakan kinerja Sumber Daya Manusia sebagai variabel dependen, variabel independen meliputi kepemimpinan transformasional dan *Need for achievement* sebagai variabel intervening.

**Tabel 1.1**  
**Kinerja Tindak Pidana Khusus Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah Tahun 2020-2022**

<b>Tahun</b>	<b>Indikator Kinerja Strategis</b>	<b>Target Renstra</b>	<b>Rata-rata Capaian</b>
2020	Penyelesaian Perkara Tindak Pidana Khusus yang memperoleh Kekuatan Hukum Tetap dan Dieksekusi	70%	130.43%
	Penyelamatan dan Pengembalian Kerugian Negara melalui jalur Pidsus	75%	11.51%
2021	Penyelesaian Perkara Tindak Pidana Khusus yang memperoleh Kekuatan Hukum Tetap dan Dieksekusi	75%	107.98%
	Penyelamatan dan Pengembalian Kerugian Negara melalui jalur Pidsus	78%	32.99%
2022	Penyelesaian Perkara Tindak Pidana Khusus yang memperoleh Kekuatan Hukum Tetap dan Dieksekusi	80%	95.08%
	Penyelamatan dan Pengembalian Kerugian Negara melalui jalur Pidsus	80%	47.06%

Berdasarkan Peraturan Jaksa Agung Nomor PER-006/A/JA/07/2017 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kejaksaan Republik Indonesia setiap satuan kerja diwajibkan untuk menyampaikan laporan bulanan terkait kinerja masing-masing bidang. Laporan bulanan ini nantinya akan dilakukan penilaian dan diberikan peringkat untuk Kejaksaan Tinggi Seluruh Indonesia. Data Penilaian Laporan Bulanan pada Bidang Tindak Pidana Khusus Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah selama periode kurun waktu tahun 2022 menunjukkan bahwa pada bulan Januari sampai dengan bulan September 2022, Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah memperoleh peringkat 5 besar selama periode tersebut. Pada bulan September

terjadi pergantian pimpinan Asisten Tindak Pidana Khusus yang secara tidak langsung mempengaruhi kinerja Bidang Tindak Pidana Khusus Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah dengan mengalami penurunan peringkat penilaian. Penilaian tersebut didasarkan pada ketentuan yang tercantum dalam Keputusan Jaksa Agung Nomor: KEP-518/A/JA/11/2001 tanggal 1 November 2001 tentang Administrasi Tindak Pidana dan Peraturan Jaksa Agung Nomor: PER:039/A/JA/10/2010 tentang Tata Kelola Administrasi dan Teknis Penanganan Tindak Pidana Khusus. Hal ini tentunya menjadi salah satu indikasi bahwa pergantian pimpinan mempengaruhi kinerja Sumber Daya Manusia.

Penelitian yang dilakukan oleh Widodo (2011) tentang pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru. Dari ketiga variabel independen, motivasi kerja memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja. Penelitian lain seperti yang dilakukan oleh Fajra (2011) bahwa pada pimpinan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Agam lebih dominan pada gaya kepemimpinan transformasional daripada gaya kepemimpinan transaksional. Secara parsial gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan latar belakang masalah yang diuraikan tersebut, permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini adalah “Bagaimana MODEL PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS

## KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN *NEED FOR ACHIEVEMENT* PADA KEJAKSAAN TINGGI JAWA TENGAH”.

### 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan tersebut di atas, maka dapat dirumuskan yaitu bagaimana variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja Sumber Daya Manusia melalui *Need for achievement*. Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja Sumber Daya Manusia?
2. Bagaimana *Need for achievement* berpengaruh positif dalam mengintervensi hubungan antara transformasi kepemimpinan terhadap kinerja Sumber Daya Manusia?
3. Bagaimana *Need for achievement* berpengaruh positif terhadap kinerja Sumber Daya Manusia?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk :

1. Menganalisis secara empiris pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja Sumber Daya Manusia.
2. Menganalisis secara empiris pengaruh *Need for achievement* dalam mengintervensi hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja Sumber Daya Manusia.

3. Menganalisis secara empiris pengaruh *Need for achievement* terhadap kinerja Sumber Daya Manusia.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Berdasarkan tujuan-tujuan di atas, maka manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia terkait dengan kepemimpinan transformasional dalam upaya meningkatkan kinerja Sumber Daya Manusia dan *Need For Achievement* sebagai variabel intervening serta sebagai penunjang untuk penelitian berikutnya.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dipergunakan sebagai masukan bagi manajemen organisasi dalam merumuskan perumusan kebijakan sebagai upaya peningkatan kinerja Sumber Daya Manusia yang tentunya akan mempengaruhi organisasi dalam pencapaian visi misinya.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan adalah kekuasaan untuk memengaruhi seseorang untuk mengerjakan atau tidak mengerjakan sesuatu. Untuk itu, kepemimpinan membutuhkan penggunaan kemampuan secara aktif untuk memengaruhi pihak lain dan dalam mewujudkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Dari berbagai teori yang dikemukakan para tokoh, dapat diidentifikasi bahwa pada dasarnya teori kepemimpinan itu ada tiga macam, yaitu : (a) teori sifat (trait theory); (b) teori perilaku (behavior theory); (c) teori lingkungan (environmental theory). Adapun yang lainnya merupakan gabungan dari teori perilaku, misalnya teori pribadi dan situasi yang merupakan gabungan dari teori sifat, perilaku, dan lingkungan. Lebih jelasnya, ketiga teori kepemimpinan tersebut adalah:

- a. Teori sifat (trait theory). Menurut Sondang P. Siagian, teori ini disebut pula teori genetik (1977:32). Teori ini menjelaskan bahwa eksistensi seorang pemimpin dapat dilihat dan dinilai berdasarkan sifat-sifat yang dibawa sejak lahir sebagai sesuatu yang diwariskan. Teori ini juga sering disebut sebagai teori bakat karena menganggap pemimpin itu dilahirkan bukan dibentuk.
- b. Teori perilaku (behavior theory). Teori ini berdasarkan asumsi bahwa kepemimpinan harus dipandang sebagai hubungan diantara orang-

orang. bukan sebagai sifat-sifat atau ciri-ciri seorang individu. Oleh karena itu, keberhasilan seorang pemimpin sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam berhubungan dan berinteraksi dengan segenap anggotanya. Dengan kata lain, teori ini sangat memperhatikan perilaku pemimpin sebagai aksi dan respons kelompoknya yang dipimpinnya sebagai reaksi.

- c. Teori lingkungan (environmental theory). Teori ini beranggapan bahwa munculnya pemimpin-pemimpin itu adalah hasil dari waktu, tempat, dan keadaan (Atmosoedirdjo, 1976:59). Dalam teori ini muncul sebuah pernyataan, *leader are made not born*, yaitu pemimpin itu dibentuk bukan dilahirkan. Lahirnya seorang pemimpin adalah melalui evolusi sosial dengan memanfaatkan kemampuannya untuk berkarya dan bertindak mengatasi masalah-masalah yang timbul pada situasi dan kondisi tertentu.

Bernard M. Bass (1990) membagi kepemimpinan menjadi dua tipe, yaitu kepemimpinan transformasional dan transaksional. Karakteristik dari kedua kepemimpinan tersebut tergantung pada standar perilaku, nilai, dan moral dari individu pemimpin. Pada kepemimpinan transaksional, terdapat transaksi atau pertukaran dalam hubungan antara pemimpin dan bawahannya. Pemimpin memberi janji dan imbalan untuk kinerja yang baik atau ancaman dan hukuman untuk kinerja yang buruk kepada bawahan. Pada kepemimpinan transformasional, hubungan antara pemimpin dan bawahan lebih condong pada timbal balik dan berdasarkan pada kepercayaan. Pemimpin meluaskan dan mengangkat minat bawahan dengan memberikan motivasi dan perhatian yang

tinggi dan juga dengan membangkitkan kesadaran bagi bawahan. Situasi ini menunjukkan kecenderungan dari pemimpin dan bawahan untuk melihat satu sama lain sebagai kolega atau teman sejawat dan di antara mereka memiliki kerja sama yang kuat.

Bass (1990) membagi kepemimpinan menjadi dua, yaitu kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Berikut ini adalah karakteristik-karakteristik yang dapat disimpulkan dari kedua kepemimpinan tersebut:

1. Kepemimpinan Transaksional

- a. Imbalan kontingensi, yaitu adanya kontrak pertukaran imbalan untuk berbagai upaya yang dilakukan bawahan, seperti menjanjikan imbalan untuk kinerja yang baik dalam menyelesaikan tugas-tugas.
- b. Manajemen dengan pengecualian secara aktif (*active management by exception*), yaitu kecenderungan pemimpin untuk mengamati dan mencari berbagai penyimpangan dari standar dan prosedur, dan untuk mengambil tindakan koreksi untuk kelompok yang dipimpinnya.
- c. Manajemen dengan pengecualian secara pasif (*passive management by exception*), yaitu kecenderungan dari pemimpin untuk turun tangan atau mengintervensi hanya ketika prosedur dan standar tidak terpenuhi.
- d. *Laissez-faire*, yaitu perilaku para pemimpin untuk menghindari pembuatan keputusan atau melepaskan tanggung jawab mereka.

## 2. Kepemimpinan Transformasional

- a. Karisma atau pengaruh ideal, di mana pemimpin memberi *sense for mission dan sense for vision*, menanamkan rasa bangga dan memperoleh rasa hormat dan kepercayaan.
- b. Kepemimpinan inspirasional, di mana pemimpin memberikan ide-ide yang jelas dan harapan yang tinggi, menyimpulkan upaya sebagai fokus, dan memiliki kemampuan untuk mengekspresikan tujuan-tujuan penting dalam berbagai cara yang sederhana.
- c. Stimulasi intelektual, di mana pemimpin mendorong kecerdasan, rasionalitas dan penyelesaian masalah.
- d. Pertimbangan individual, di mana pemimpin memberikan perhatian personal, melatih, menasihati para pengikut, dan memperlakukan setiap pengikut secara individual.

Model kepemimpinan transformasional memungkinkan timbulnya kesadaran kolektif adanya motivasi Sumber Daya Manusia untuk meningkatkan kinerja melampaui kepentingan pribadi. Kepemimpinan transformasional juga diharapkan akan mampu mendorong organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan yang lebih hakiki, bukan hanya sekedar tujuan jangka pendek.

### 2.1.2. *Need for achievement*

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2010 : 18), motivasi adalah kondisi (Energy) yang menggerakkan dalam diri individu yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Supardi dan Anwar (2004 : 47) juga mengatakan

motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Motivasi yang ada pada seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan. Jadi, motivasi bukanlah yang dapat diamati tetapi adalah hal yang dapat disimpulkan adanya karena sesuatu perilaku yang tampak.

Dimensi motivasi kerja menurut Anwar (2013 : 97) mengemukakan adanya tiga macam kebutuhan manusia, yaitu :

1. *Need for achievement*, yaitu kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggung jawab untuk pemecahan masalah. Seorang pegawai yang mempunyai kebutuhan akan berprestasi tinggi cenderung untuk mengambil resiko. Kebutuhan untuk berprestasi adalah kebutuhan untuk melakukan pekerjaan lebih baik daripada sebelumnya, selalu berkeinginan mencari prestasi yang lebih tinggi.
2. *Need for affiliation*, yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain.
3. *Need for power*, yaitu kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain.

### **2.1.3. Kinerja Sumber Daya Manusia**

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh

seseorang. Mangkunegara (2006) menyatakan, kinerja Sumber Daya Manusia (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang Sumber Daya Manusia dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah di sepakati bersama.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut (Hasibuan, 2012) mengungkapkan bahwa “Kinerja merupakan gabungan tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi pekerja”. Apabila kinerja tiap individu atau Sumber Daya Manusia baik, maka diharapkan kinerja perusahaan akan baik pula. Menurut (Mangkunegara, 2017), terdapat berbagai faktor kinerja Sumber Daya Manusia, antara lain:

- a. Faktor Kemampuan.
- b. Faktor motivasi

Indikator – indikator kinerja Sumber Daya Manusia menurut (Wibowo, Manajemen Kinerja, 2017) :

- a. Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai dimasa yang akan datang.
- b. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai.

- c. Umpan balik melaporkan kemajuan baik, kualitas maupun kuantitas dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standar.
- d. Alat dan sarana merupakan sumberdaya yang dapat digunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses.
- e. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk menjalankan suatu pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik.
- f. Motif merupakan alasan atau mendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu.
- g. Peluang pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya.

## **2.2. Pengembangan Hipotesis**

### **2.2.1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia**

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai suatu kemampuan individu untuk mempengaruhi orang lain atau suatu kelompok demi tercapainya tujuan. Teori kepemimpinan merupakan teori yang berusaha menerangkan cara pemimpin mempengaruhi perilaku suatu kelompok yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan transformasional lahir sebagai jawaban untuk menghadapi perkembangan zaman yang menuntut adanya penghargaan diri dari seorang pemimpin. Lebih dari itu, menurut Nurhayati, 2012, model kepemimpinan ini menumbuhkan kesadaran para pemimpin untuk berbuat yang terbaik sesuai dengan perkembangan manajemen dan kepemimpinan yang memandang bahwa entitas-entitas dalam kepemimpinan saling

memengaruhi. Gaya kepemimpinan juga akan berbeda sesuai dengan situasi dan lingkungan dimana seorang pemimpin melakukan kegiatannya.

Model kepemimpinan transformasional memungkinkan timbulnya kesadaran kolektif adanya motivasi Sumber Daya Manusia untuk meningkatkan kinerja melampaui kepentingan pribadi. Kepemimpinan transformasional juga diharapkan akan mampu mendorong organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan yang lebih hakiki, bukan hanya sekedar tujuan jangka pendek.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Rivai, 2020) mengenai kepemimpinan transformasional berkesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja Sumber Daya Manusia. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Nasution, 2018); (Jufrizen, 2017); (Sukama & Sudiba, 2015); (Lukita, 2019) dan (Jufrizen & Lubis, 2020) yang berkesimpulan bahwa, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja Sumber Daya Manusia. Berdasarkan teori dan didukung penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>1</sub> : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja Sumber Daya Manusia.

### **2.2.2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja**

#### **Sumber Daya Manusia melalui *Need for Achievement***

Sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting dalam mewujudkan organisasi yang ideal, karena bagaimanapun juga

manusialah yang akhirnya menentukan dan memprediksikan keberhasilan atau kegagalan suatu kebijakan, strategi, maupun kegiatan langkah-langkah kegiatan yang akan dilaksanakan dalam suatu organisasi.

Kepemimpinan transformasional memungkinkan timbulnya kesadaran kolektif adanya motivasi Sumber Daya Manusia untuk meningkatkan kinerja melampaui kepentingan pribadi. Salah satu dimensi motivasi kerja menurut Anwar (2013 : 97) adalah *Need for achievement*, yaitu kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggung jawab untuk pemecahan masalah. Seorang pegawai yang mempunyai kebutuhan akan berprestasi tinggi cenderung untuk mengambil resiko. Kebutuhan untuk berprestasi adalah kebutuhan untuk melakukan pekerjaan lebih baik daripada sebelumnya, selalu berkeinginan mencari prestasi yang lebih tinggi. Jika individu termotivasi untuk berprestasi, maka berusaha berbuat sekuat tenaga untuk mewujudkan apa yang diinginkannya yang berdampak pada peningkatan kinerjanya.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Y Yanto & In Aulia, 2021) menyimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai mediator, Berdasarkan teori dan didukung penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>2</sub> : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia melalui *Need for achievement*.

### 2.2.3. Pengaruh *Need for achievement* terhadap kinerja Sumber Daya

#### Manusia

*Need for achievement* menurut McClland (1987) merupakan suatu proses pembelajaran yang stabil dimana suatu kepuasan akan diperoleh dengan cara berjuang dan memenuhi level tertinggi agar dapat menjadi ahli dalam bidang tertentu. Seseorang yang memiliki *need for achievement* mempunyai kecenderungan untuk dapat menguasai tantangan yang sulit dengan risiko yang tinggi dan berusaha keras untuk dapat berhasil.

Seseorang yang mempunyai *need achievement* yang tinggi berpotensi akan memiliki rasa tanggungjawab yang lebih terhadap kinerja mereka karena melakukan pekerjaan dengan baik dan benar merupakan suatu kepuasan.

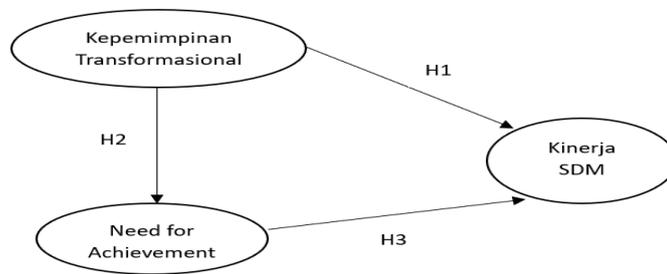
Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sagara, et.all (2020:55) menunjukkan bahwa secara langsung *Need for achievement* berpengaruh positif terhadap *job performance*. Berdasarkan teori dan didukung penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>3</sub> : *Need for achievement* berpengaruh positif terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.

### 2.3.Kerangka Penelitian

Berdasarkan teori yang disampaikan dari beberapa ahli serta didukung dengan penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan dalam hipotesis dengan disusun kerangka penelitian sebagai berikut:

**Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran**



Berdasarkan gambar 2.1 menunjukkan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja Sumber Daya Manusia yang ditunjukkan pada hipotesis 1 dan pengaruh *Need for achievement* mampu mengintervening hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja Sumber Daya Manusia seperti dijelaskan pada hipotesis 2 serta pengaruh *Need for achievement* terhadap kinerja Sumber Daya Manusia yang ditunjukkan hipotesis 3.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatori yang bersifat asosiatif, yaitu bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2012). Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengujian hipotesis dengan maksud membenarkan atau memperkuat hipotesis dengan harapan, yang pada akhirnya dapat memperkuat teori yang dijadikan sebagai pijakan. Dalam hal ini adalah menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja Sumber Daya Manusia dengan *Need for achievement* sebagai variabel intervening.

#### **3.2. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah di Semarang.

#### **3.3. Jenis dan Sumber data**

Dalam penulisan tesis ini jenis data yang digunakan adalah data subyek. Menurut Indriantoro dan Supomo (2012) mengemukakan bahwa data subyek merupakan jenis data penelitian yang berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian. Dalam hal ini data yang digunakan adalah dari hasil jawaban responden atas pertanyaan yang diajukan dalam kuisisioner mengenai variabel

kepemimpinan transformasional, *Need for achievement* dan kinerja Sumber Daya Manusia pada Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah.

Data mempunyai sifat memberikan gambaran tentang suatu masalah. Dalam penelitian ini sumber data yang digunakan adalah data primer yaitu data yang dikumpulkan melalui penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumbernya, dalam hal ini diperoleh dari responden yang menjawab pertanyaan.

### 3.4. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari subyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2012). Dalam penelitian ini yang menjadi populasinya adalah seluruh Sumber Daya Manusia pada Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah per Januari 2023 yaitu sebanyak 295 orang pegawai.

Sampel merupakan bagian dari keseluruhan jumlah serta karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2009:116). Rumus kalkulatif yang digunakan untuk menentukan jumlah sampel penelitian adalah rumus Slovin sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$n = \frac{295}{1 + 295 (0,05)^2}$$

$$n = 169,78$$

$$n = 170$$

Keterangan :

$n$  = Jumlah sampel

$N$  = Jumlah populasi

$Ne_2$  = Persen kelonggaran ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir (5 %).

Berdasarkan pada hasil kalkulasi rumus Slovin diperoleh jumlah sampel ideal pada penelitian ini adalah 169,78 orang. Akan tetapi peneliti mengambil inisiatif untuk menambah jumlah sampel menjadi 170 orang guna meningkatkan nilai akurasi dari hasil analisis penelitian.

Teknik sampling dalam penelitian ini adalah termasuk dalam probability sampling dengan metode pengambilan sampel yang digunakan adalah Purposive Non Random Sampling dengan kriteria :

1. Responden merupakan ASN yang bekerja pada Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah;
2. Responden merupakan ASN dengan masa kerja minimal 2 tahun.

### **3.5. Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara sebagai berikut :

1. Data Primer

Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari langsung dari kuesioner yang diajukan kepada ASN pada Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah guna mendapatkan permasalahan responden. Kuesioner adalah daftar pertanyaan yang mencakup semua pernyataan dan pertanyaan yang akan digunakan

untuk mendapatkan data, baik yang dilakukan melalui telpon, surat atau bertatap muka (Ferdinand, 2009). Daftar pertanyaan 15 tersebut meliputi variabel penelitian yang diteliti. Pertanyaan – pertanyaan yang disajikan dengan menggunakan skala likert 1- 5 dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju.

## 2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung terkait dengan hasil penelitian. Adapun data sekunder diperoleh berupa:

- a. Jurnal, diperoleh dari beberapa penelitian terdahulu guna mendukung penelitian
- b. Literatur berupa beberapa referensi dari beberapa buku dalam mendukung penelitian.

### 3.6. Definisi Operasional dan Pengembangan Variabel

Indrianto dan Supomo (2012) menyatakan definisi operasional adalah penentuan UNISULA sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

**Tabel 3.1**  
**Definisi Operasional dan Pengembangan**

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Sumber
Kepemimpinan Transformasional	Kepemimpinan transformasional merupakan hubungan antara pemimpin dan bawahan yang lebih condong pada timbal balik dan berdasarkan pada	- Perasaan nyaman yang diberikan ketika disekitarnya - Perhatian yang diberikan kepada pegawai - Perasaan nyaman ketika berdiskusi	(Bass dan Avolio, 1990)

	kepercayaan. Pemimpin memberikan motivasi dan perhatian yang tinggi dan juga dengan membangkitkan kesadaran bagi bawahan.	dengan pimpinan dalam setiap permasalahan	- Perasaan bangga ketika bergaul dengan pimpinan - Pimpinan mendorong pegawai untuk lebih kreatif
<i>Need for achievement</i>	<i>Need for achievement</i> merupakan keinginan untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik atau lebih efisien, memecahkan masalah, atau menguasai tugas yang sulit.	<i>for</i>	- Sejauh mana seseorang menetapkan tujuan tertentu - Fokus pada penetapan tujuan dan mencapai tujuan yang realitis - Mengambil resiko moderat dan berfikir keras - Adanya kepuasan dalam penyelesaian tugas yang sulit - Berusaha bekerja lebih baik dibanding rekan kerja
Kinerja Sumber Daya Manusia	Kinerja Sumber Daya Manusia adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.	Sumber	- Memiliki kualitas kerja yang baik - Ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas - Mempunyai rasa inisiatif - Kesanggupan bekerja secara profesional dan sesuai dengan kode etik - Keterampilan berkomunikasi yang baik

### 3.7. Metode Analisis Data

#### 3.7.1. Pengukuran Variabel Penelitian

Pengukuran variabel dalam penelitian ini diukur menggunakan Skala likert. Sugiyono (2009) menyatakan bahwa skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Skala likert termasuk ke dalam suatu skala psikometrik yang sering digunakan dalam riset yang berupa survey dan pengaplikasiannya pada umumnya berbentuk angket, serta skala likert pada umumnya memiliki tingkatan satu sampai dengan lima yang masing-masing memiliki tingkatan sangat tidak setuju, tidak setuju, kurang setuju, setuju dan sangat setuju. Item dari variabel yang digunakan sebagai pernyataan kuesioner masing-masing akan diberi skor dengan ketentuan sebagai berikut:

Sangat Tidak Setuju (STS) : 1 / 5\*

Tidak Setuju (TS) : 2 / 4\*

Kurang Setuju (KS) : 3 / 3\*

Setuju (S) : 4 / 2\*

Sangat Setuju (SS) : 5 / 1\*

Keterangan : \* (digunakan untuk pernyataan negatif).

#### 3.7.2. Analisis Partial Least Square (SEM-PLS)

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square (SEM-PLS). Teknik analisis SEM-PLS digunakan sebagai analisa data karena memiliki

keunggulan dan efisiensi tersendiri dibandingkan dengan teknik analisis lainnya. Keunggulan SEM disamping dapat menguji hubungan kausalitas, validitas dan reliabilitas sekaligus juga dapat digunakan untuk melihat pengaruh langsung dan tidak langsung. SEM juga dapat mengukur seberapa besar indikator dari variabel tersebut mempengaruhi faktornya masing-masing serta dapat mengukur variabel faktor yang tidak dapat diukur secara langsung melalui indikatornya.

### **3.7.3. Uji Kualitas Pengukuran (Outer Model)**

Menurut Ghozali (2014), uji kualitas pengukuran dilakukan untuk menilai validasi dan reliabilitas instrumen penelitian. Dalam menilai validasi dan reliabilitas terdapat beberapa kriteria antara lain sebagai berikut:

#### **a. Convergent Validity**

Ghozali (2014) menjelaskan convergent validity dinilai berdasarkan korelasi antar komponen skor yang diestimasi menggunakan SmartPLS. Ukuran Indikator refleksif individual dikatakan tinggi jika nilai cross loading  $> 0,7$  dengan konstruk yang diukur. Namun untuk penelitian tahap awal dengan nilai cross loading berkisar antara 0,5 sampai dengan 0,7 dianggap cukup baik, maka dalam penelitian digunakan batas cross loading sebesar 0,5. Average Variance Extracted (AVE) Ghazali (2014), menjelaskan dalam analisis faktor kformatori, presentase rata-rata nilai AVE antar item atau indikator suatu set konstruk laten merupakan ringkasan

convergent indikator. Konstruk dapat dikatakan baik jika memenuhi kriteria yaitu apabila nilai AVE  $\geq 0,5$ .

**b. Internal Consistency Reliability**

Langkah selanjutnya kita melihat internal consistency reliability dari nilai cronbach's alpha. Cronbach's alpha cenderung menaksir lebih rendah construct reliability dibandingkan composite reliability (CR). Keandalan komposit bervariasi antara 0 dan 1, dengan nilai yang lebih tinggi menunjukkan tingkat keandalan yang lebih tinggi. Ini umumnya ditafsirkan dengan cara yang sama dengan cronbach's alpha. Secara khusus, nilai-nilai keandalan komposit 0,60 – 0,70. Interpretasi composite reliability (CR) sama dengan cronbach's alpha. Nilai batas  $> 0.7$  dapat diterima, dan nilai  $> 0.8$  sangat memuaskan.

**3.7.4. Uji Akurasi Permodelan (Inner Model)**

Uji akurasi pemodelan (inner model) atau bisa disebut juga analisis pengujian hipotesis dilakukan untuk melihat hubungan antar konstruk, nilai signifikansi dan R-square dari model penelitian. Adapun uji yang digunakan untuk analisis model struktural atau inner model antara lain sebagai berikut:

**a. Uji Koefisien Determinasi R-Square (R<sup>2</sup>)**

Koefisien determinasi (Adjusted R-Squared) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerapkan variasi variabel dependen. Nilai Adjusted R-Squared kecil yaitu mendekati 0 artinya kemampuan variasi variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas. Sebaliknya jika nilai Adjusted R-Squared

mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2014).

**b. Effect Size (F-square)**

Langkah kedua adalah mengevaluasi Effect Size (f-square) Selain mengevaluasi nilai R-square dari semua konstruk endogen, perubahan nilai R-square ketika konstruk eksogen tertentu dihilangkan dari model dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah konstruk yang dihilangkan memiliki dampak substantif pada konstruk endogen, ukuran ini disebut sebagai ukuran efek f-square. Pedoman untuk menilai f-square adalah bahwa nilai-nilai 0,02, 0,15, dan 0,35, masing-masing mewakili efek kecil, sedang, dan besar (Cohen, 1988) dari variabel laten eksogen. Nilai ukuran efek kurang dari 0,02 menunjukkan bahwa tidak ada efek.

**c. Predictive Relevance (Q-square)**

Langkah ketiga adalah mengevaluasi predictive relevance (Q-square). Selain mengevaluasi besarnya nilai R-square sebagai kriteria akurasi prediksi, peneliti juga harus memeriksa nilai Q-square Stone-Geisser (Geisser, 1974; Stone, 1974). Ukuran ini merupakan indikator kekuatan prediksi model out-of-sample atau relevansi prediktif. Ketika model jalur PLS menunjukkan relevansi prediktif, secara akurat memprediksi data yang tidak digunakan dalam estimasi model. Dalam model struktural, nilai Q-square yang lebih besar dari nol untuk variabel laten endogen reflektif spesifik menunjukkan relevansi prediktif model jalur

untuk konstruk dependen tertentu. Nilai Q-square diperoleh dengan menggunakan prosedur blindfolding. Blindfolding adalah teknik penggunaan kembali sampel yang menghilangkan setiap titik data dalam indikator konstruk endogen dan memperkirakan parameter dengan titik data yang tersisa (Chin, 1998; Henseler et al., 2009; Tenenhaus et al., 2005). Pengujian lain dalam pengukuran struktural adalah Q-square (predictive relevance) yang berfungsi untuk memvalidasi model. Pengukuran ini cocok jika variable laten endogen memiliki model pengukuran reflektif. Hasil Q-square ( predictive relevance) dikatakan baik jika nilainya > yang menunjukkan variabel laten eksogen baik (sesuai) sebagai variabel penjas yang mampu memprediksi variabel endogennya.

**d. Uji Hipotesis**

Pengujian signifikansi hipotesis dapat dilihat pada nilai p-values dan tvalues yang didapatkan melalui metode bootstrapping pada tabel Path Coefficients. Ghozali (2018) berpendapat bahwa apabila nilai signifikansi p-values < 0.05 dan nilai signifikansi sebesar 5% path coefficient dinilai signifikan apabila nilai tstatistik > 1.96 (Hair, Ringle & Sarstedt, 2011). Sedangkan untuk mengetahui besarnya pengaruh hubungan dapat dilihat melalui koefisien jalur. Diamantopoulos and Siguaw (2000) menyatakan jika koefisien jalur di bawah 0.30 memberikan pengaruh moderat, dari 0.30 hingga 0.60 kuat, dan lebih dari 0.60 memberikan pengaruh yang sangat kuat.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Gambaran Umum Responden

Responden dalam penelitian ini adalah ASN yang bekerja pada Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah yang dengan masa kerja minimal 2 tahun. Penelitian ini dilakukan dengan cara memberikan kuesioner tidak langsung (google form) kepada ASN yang bekerja pada Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah dengan masa kerja minimal 2 tahun melalui pesan whatsapp, pesan dan direct message instagram. Kuesioner diberikan kepada 170 pegawai, dengan tingkat pengembalian 97,65 persen. Hasil kuesioner yang memenuhi kriteria sebanyak 162, yang selanjutnya dapat diuji dan dianalisis, sedangkan yang tidak sesuai kriteria sebanyak 4 sehingga perlu dieliminasi karena tidak memenuhi syarat. Untuk responden yang dianalisa pada penelitian ini adalah ASN yang bekerja pada Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah yang memiliki masa kerja minimal 2 tahun dengan jumlah sebanyak 162 responden dengan perincian dituliskan pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.1**  
**Deskripsi Responden Penelitian**

No.	Kriteria	Jumlah	Total	Prosentase (%)	Total (%)
1.	Jenis Kelamin				
	Laki-Laki	72	162	44%	100%
	Perempuan	90		56%	
2.	Pendidikan				
	Terakhir	51	162	31%	100%
	D3	73		45%	
	S1	38		24%	
	S2				

3. Masa Kerja				
2-5 tahun	31	162	19%	100%
5-10 tahun	35		22%	
10-15 tahun	27		17%	
15-20 tahun	69		42%	

Sumber: Data Primer yang diolah, 2023

Berdasarkan tabel deskripsi responden penelitian dapat diketahui bahwa jika dilihat dari segi jenis kelamin laki-laki memiliki prosentase sebanyak 44% dan perempuan sebanyak 56%. Ditinjau dari segi pendidikan terakhir, pada jenjang S1 menduduki prosentase paling tinggi yaitu 45% sedangkan untuk jenjang D3 sebanyak 31% dan jenjang S2 sebanyak 24%. Selanjutnya, ditinjau dari segi masa kerja mayoritas responden memiliki masa kerja selama 15-20 tahun dengan prosentase sebanyak 42%.

## 4.2. Hasil Penelitian

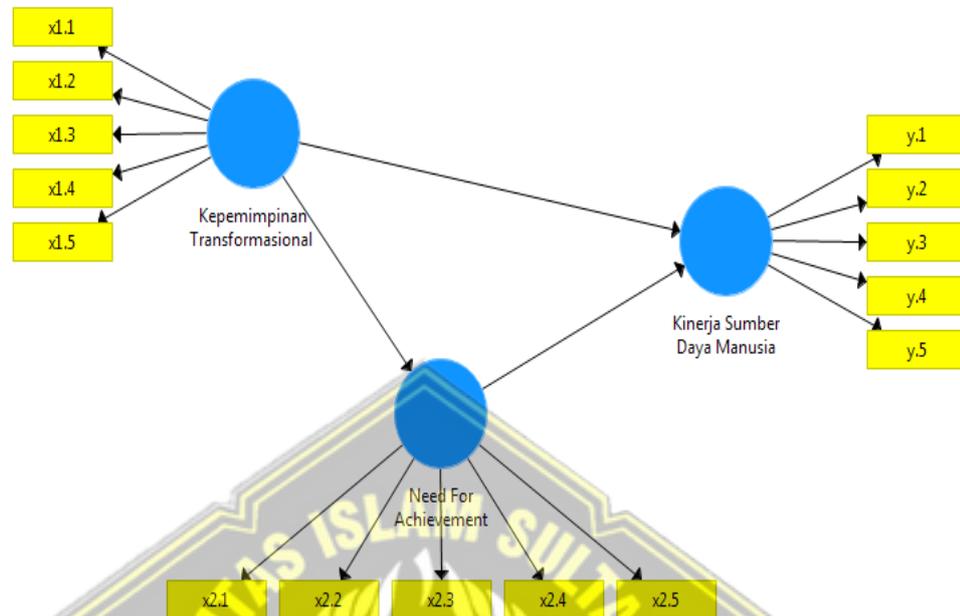
### 4.2.1. Perancangan Model Struktural (*Inner Model*)

Keterangan variabel laten beserta variabel manifestnya adalah sebagai berikut:

- 1) Variabel laten eksogen Kepemimpinan Transformasional (X1) secara Interaktif memiliki 5 indikator yaitu : Pimpinan membuat saya senang bila saya berada disekitar dia yang diberikan dinyatakan oleh X1.1. Pimpinan memberikan perhatian secara pribadi kepada mereka yang kelihatan terabaikan yang dinyatakan oleh X1.2. Pimpinan membuat saya merasa nyaman ketika saya berdiskusi dalam setiap permasalahan yang dinyatakan dengan X1.3. Pimpinan membuat saya bangga bergaul dengan dia (atasan) yang dinyatakan X1.4. Dan Pimpinan mendorong saya untuk lebih kreatif yang dinyatakan oleh X1.5.

- 2) Variabel laten endogen *Need for achievement* (X2) memiliki 5 indikator yang terdiri dari : Saya ingin tahu bagaimana kemajuan yang saya capai ketika sedang menyelesaikan tugas yang dinyatakan oleh X2.1. Saya suka menetapkan tujuan dan mencapai tujuan yang realistis yang dinyatakan oleh X2.2. Saya berani mengambil resiko (yang sedang) dan berfikir yang dinyatakan oleh X2.3. Saya menikmati kepuasan dari penyelesaian tugas yang sulit yang dinyatakan oleh X2.4. Dan Saya berusaha bekerja lebih baik dibanding pegawai lain yang dinyatakan oleh X2.5.
- 3) Variabel laten endogen Kinerja SDM (Y) memiliki lima indikator terdiri dari: Saya memiliki kualitas kerja yang lebih baik daripada pegawai lain yang dinyatakan oleh Y.1. Saya menyelesaikan tugas pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan yang dinyatakan oleh Y2. Saya membantu mengerjakan pekerjaan milik orang lain yang bukan *job desk* saya yang dinyatakan oleh Y.3. Saya sanggup bekerja dengan profesional dan patuh terhadap kode etik yang berlaku yang dinyatakan oleh Y.4. Dan Saya memiliki skill komunikasi yang bagus sehingga dapat menjadi nilai tambah dalam kualitas diri saya yang dinyatakan oleh Y.5.

Ketika dilakukan evaluasi model pengukuran untuk responden, indikator-indikator yang digunakan seluruhnya valid dan reliabel. Sehingga diperoleh model struktural yang sesuai untuk penelitian ini, yaitu sebagai berikut:



**Gambar 4.1. Output *Loading Factor* Pemodelan Awal**

Sumber: Output data primer yang diolah,

#### 4.2.2 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model pengukuran terdiri dari tiga tahap yaitu uji validitas konvergen, uji validitas diskriminan dan uji reliabilitas komposit.

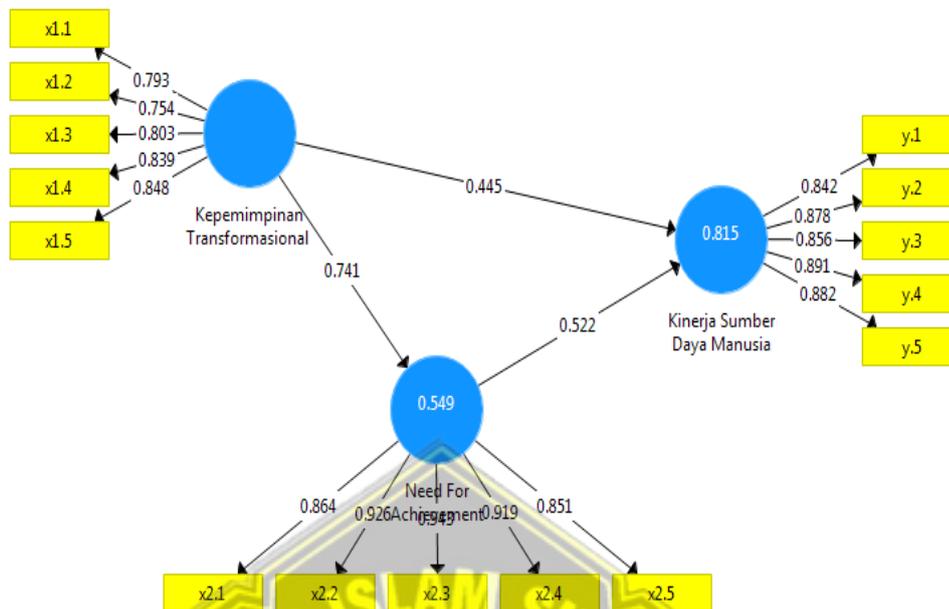
##### 1. Uji Validitas Konvergen

Pengujian validitas untuk indikator reflektif dapat dilakukan dengan menggunakan korelasi antara skor indikator dengan skor konstraknya. Pengukuran dengan indikator reflektif menunjukkan terdapat perubahan pada suatu indikator dalam suatu konstruk apabila indikator lain pada konstruk yang sama berubah. Berikut hasil perhitungan menggunakan program komputer smart SmartPLS 3.0:

**Tabel 4.2**  
**Output Result for Outer Loading**

	<b>Kepemimpinan Transformasional</b>	<b>Kinerja Sumber_Daya Manusia</b>	<i>Need for achievement</i>
x1.1	0.793		
x1.2	0.754		
x1.3	0.803		
x1.4	0.839		
x1.5	0.848		
x2.1			0.864
x2.2			0.926
x2.3			0.943
x2.4			0.919
x2.5			0.851
y.1		0.842	
y.2		0.878	
y.3		0.856	
y.4		0.891	
y.5		0.882	

Sumber: Output data primer yang diolah, 2023



**Gambar 4.2. Output Loading Factor Pemodelan**

Menurut Chin (1998) dalam Ghozali (2012: 25), suatu kolerasi dapat dikatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai *loading* sebesar lebih besar dari 0,5. Output menunjukkan bahwa *loading factor* memberikan nilai di atas nilai yang disarankan yaitu sebesar 0,5. Sehingga indikator-indikator yang dipergunakan dalam penelitian ini telah memenuhi validitas konvergen (*convergent validity*).

## 2. Uji Validitas Diskriminan

Pada indikator reflektif perlu dilakukan pengujian validitas diskriminan (*discriminant validity*) dengan membandingkan nilai pada tabel *cross loading*. Suatu indikator dinyatakan valid jika mempunyai nilai *loading factor* tertinggi kepada konstruk yang dituju dibandingkan nilai *loading factor* kepada konstruk lain.

**Tabel 4.3**  
**Output *Cross Loading***

	<b>Kepemimpinan Transformasional</b>	<b>Kinerja Sumber_Daya Manusia</b>	<b><i>Need for achievement</i></b>
x1.1	<b>0.793</b>	0.628	0.551
x1.2	<b>0.754</b>	0.657	0.628
x1.3	<b>0.803</b>	0.670	0.562
x1.4	<b>0.839</b>	0.700	0.600
x1.5	<b>0.848</b>	0.701	0.645
x2.1	0.616	0.689	<b>0.864</b>
x2.2	0.684	0.774	<b>0.926</b>
x2.3	0.659	0.758	<b>0.943</b>
x2.4	0.685	0.777	<b>0.919</b>
x2.5	0.686	0.829	<b>0.851</b>
y.1	0.689	<b>0.842</b>	0.801
y.2	0.746	<b>0.878</b>	0.750
y.3	0.713	<b>0.856</b>	0.781
y.4	0.737	<b>0.891</b>	0.699
y.5	0.731	<b>0.882</b>	0.664

Sumber: Output data primer yang diolah, 2023

### 3. Uji Reliabilitas

Sarwono dan Narimawati (2015: 18) menyatakan bahwa suatu variabel laten dapat dikatakan mempunyai realibilitas yang baik apabila nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,7 dan nilai *Cronbach's alpha* lebih besar dari 0,7.

**Tabel 4.4**  
**Hasil Uji Reliabilitas Variabel Laten**

	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Composite Reliability</b>	<b>Keterangan</b>
Kepemimpinan Transformasional	0.866	0.904	Reliabel
Kinerja Sumber_Daya Manusia	0.919	0.939	Reliabel
<i>Need for achievement</i>	0.942	0.956	Reliabel

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa seluruh variabel-variabel laten yang diukur dalam penelitian ini memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability yang lebih besar dibandingkan dengan 0,7 sehingga dapat dikatakan bahwa semua variabel laten reliabel.

**Tabel 4.5**  
**Nilai Akar AVE**

	<b>Average Variance Extracted (AVE)</b>	<b>Akar AVE</b>
Kepemimpinan Transformasional	<b>0.653</b>	0.808
Kinerja Sumber_Daya Manusia	<b>0.756</b>	0.870
<i>Need for achievement</i>	<b>0.813</b>	0.902

Pada Tabel 4.4 dan 4.5 memperlihatkan semua indikator dari setiap konstruk menunjukkan korelasi yang kuat dengan konstruk yang diukur dengan pembanding dari konstruk lainnya dan setiap variabel laten memiliki nilai akar AVE harus lebih tinggi dari nilai AVE

## 4.3 Analisis Data

### 4.3.1. Statistik Deskriptif

Metode analisis data statistik deskriptif merupakan analisis statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan mendeskripsikan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya. Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *likert* 1-5. Menurut Ferdinand (2014:231) perhitungan indeks dengan rumus nilai indeks.

$$\text{Nilai Indeks} = (\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5) / 5$$

Keterangan:

- F1 = Frekuensi responden menjawab 1 (STS)
- F2 = Frekuensi responden menjawab 2 (TS)
- F3 = Frekuensi responden menjawab 3 (N)
- F4 = Frekuensi responden menjawab 4 (S)
- F5 = Frekuensi responden menjawab 5 (SS)

Angka jawaban responden tidak berangkat dari nol (0) tapi dimulai dengan 20 sampai 100 dengan rentang sebesar 80, tanpa angka 0. Ketika menggunakan kriteria tiga kriteria kotak (*three box method*), maka rentang 80 dibagi menjadi 3 sehingga menghasilkan rentang sebesar 26.67 digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks dalam penelitian ini ditunjukkan oleh tabel 4.6 sebagai berikut:

**Tabel 4.6**  
**Kriteria Nilai Interval**

No	Interval Skor	Kriteria
1	20 – 46.67	Rendah
2	46.68 – 73.34	Sedang
3	73.35 – 100	Tinggi

Berdasarkan tabel 4.6, penulis menentukan indeks persepsi responden terhadap variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

1) Kinerja SDM

Variabel kinerja SDM dalam penelitian ini diukur menggunakan 5 indikator yang diperoleh sebagai berikut:

**Tabel 4.7**  
**Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kinerja SDM**

No	Indikator	STS	TS	N	S	SS	Nilai Indeks	Keterangan
1	Y.1	0	3	65	59	35	75.56%	Tinggi
		0.00%	1.85%	40.12%	36.42%	21.60%		
2	Y.2	0	22	24	60	56	78.52%	Tinggi
		0.00%	13.58%	14.81%	37.04%	34.57%		
3	Y.3	0	5	58	60	39	76.42%	Tinggi
		0.00%	3.09%	35.80%	37.04%	24.07%		
4	Y.4	0	19	17	65	61	80.74%	Tinggi
		0.00%	11.73%	10.49%	40.12%	37.65%		
5	Y.5	0	17	23	64	58	80.12%	Tinggi
		0.00%	10.49%	14.20%	39.51%	35.80%		

Sumber: Output data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.7 diperoleh hasil bahwa sebagian besar nilai indeks dalam kategori tinggi, namun ada beberapa indikator kinerja SDM dengan nilai indeks yang dibawah 80% walaupun masih termasuk dalam kategori tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa kinerja SDM termasuk dalam kategori tinggi.

## 2. Kepemimpinan Transformasional

Variabel kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini diukur menggunakan 5 indikator yang diperoleh sebagai berikut:

**Tabel 4.8**  
**Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformasional**

No	Indikator	STS	TS	N	S	SS	Nilai Indeks	Keterangan
1	X1.1	0	17	24	77	44	78.27%	Tinggi
		0.00%	10.49%	14.81%	47.53%	27.16%		
2	X1.2	4	16	31	65	46	76.42%	Tinggi
		2.47%	9.88%	19.14%	40.12%	28.40%		
3	X1.3	0	12	37	66	45	78.52%	Tinggi
		0.00%	7.41%	22.84%	40.74%	27.78%		
4	X1.4	0	8	39	64	50	79.63%	Tinggi
		0.00%	4.94%	24.07%	39.51%	30.86%		
5	X1.5	1	18	30	61	51	78.02%	Tinggi
		0.62%	11.11%	18.52%	37.65%	31.48%		

Sumber: Output data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.8 diperoleh hasil bahwa keseluruhan nilai indeks kepemimpinan transformasional dalam kategori tinggi. Indikator

kepemimpinan transformasional dengan nilai indeks yang paling rendah pada indikator X1.2 yang mengungkap tentang Pimpinan memberikan perhatian secara pribadi kepada mereka yang kelihatan terabaikan dengan nilai indeks 76.42 sedangkan indikator tertinggi pada indikator X1.4 yang mengungkap tentang Pimpinan membuat saya bangga bergaul dengan dia (atasan) dengan nilai indeks 79.63. Hal ini memberikan gambaran bahwa kepemimpinan transformasional termasuk tinggi.

### 3. *Need for achievement*

Variabel *Need for achievement* dalam penelitian ini diukur menggunakan 5 indikator yang diperoleh sebagai berikut:

**Tabel 4.9**  
**Hasil Analisis Deskriptif Variabel *Need for Achievement***

No	Indikator	STS	TS	N	S	SS	Nilai Indeks	Keterangan
1	X2.1	0	28	73	38	23	66.91%	Sedang
		0.00%	17.28%	45.06%	23.46%	14.20%		
2	X2.2	0	38	26	83	15	69.26%	Sedang
		0.00%	23.46%	16.05%	51.23%	9.26%		
3	X2.3	0	34	22	72	34	73.09%	Sedang
		0.00%	20.99%	13.58%	44.44%	20.99%		
4	X2.4	0	31	28	76	27	72.22%	Sedang
		0.00%	19.14%	17.28%	46.91%	16.67%		
5	X2.5	0	3	60	58	41	76.91%	Tinggi
		0.00%	1.85%	37.04%	35.80%	25.31%		

Sumber: Output data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.9 diperoleh hasil bahwa keseluruhan nilai indeks *Need for*

*achievement* dalam kategori sedang. Indikator *Need for achievement* dengan nilai indeks yang paling rendah pada indikator X2.1 yang mengungkap tentang Saya ingin tahu bagaimana kemajuan yang saya capai ketika sedang menyelesaikan tugas dengan nilai indeks 66.91 sedangkan indikator tertinggi pada indikator X2.5 yang mengungkap tentang Saya berusaha bekerja lebih baik dibanding pegawai lain dengan nilai indeks 76.91. Hal ini memberikan gambaran bahwa *Need for achievement* termasuk kategori sedang.

#### 4.3.2. Pengujian Inner Model

##### 1. Goodness of Fit

*Goodness of fit* merupakan pengujian kesesuaian antara hasil pengamatan (frekuensi pengamatan) tertentu dengan frekuensi yang diperoleh berdasarkan nilai harapannya (frekuensi teoritis). *Goodness of fit (GoF) Index* memiliki beberapa kriteria yaitu, 0,1 (kecil), 0,25 (moderat), dan 0,36 (besar) (Hair et al., 2013).

$$\begin{aligned} \text{Goodness of Fit} &= \sqrt{AVE \times R^2} \\ &= \sqrt{0,756 \times 0,8152} \\ &= \sqrt{0.6168} \\ &= 0.784 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan diatas, maka dapat diketahui nilai *goodness of fit* pada penelitian ini yaitu sebesar 0,784 lebih besar dari 0,36. Hasil ini menunjukkan bahwa ada kesesuaian antara hasil pengamatan dengan frekuensi yang diperoleh berdasarkan nilai harapan.

##### 2. Effect Size

*Effect Size* digunakan untuk menunjukkan apakah variabel laten

endogen memiliki pengaruh besar terhadap variabel laten eksogen. Ketentuan *effect size* yaitu apabila diperoleh nilai  $f^2$  lebih dari nol dimana hal tersebut memberikan bukti bahwa model memiliki *effect size* yang cukup pada variabel laten, namun apabila diperoleh nilai  $f^2$  dibawah nol maka terbukti bahwa model tidak memiliki *effect size* yang cukup. Kategori atau parameter dari  $f^2$  yaitu 0.02, 0.15, 0.35 (kecil, menengah, dan besar).

**Tabel 4.10**  
**Effect Size ( $f^2$ )**

Variabel	Effect Size	Kategori
Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Sumber_Daya Manusia	0.445	Sedang
Kepemimpinan Transformasional -> <i>Need for achievement</i>	0.741	Tinggi
<i>Need for achievement</i> -> Kinerja Sumber_Daya Manusia	0.522	Sedang

Sumber: Data primer diolah (2023)

Berdasarkan Tabel 4.10 menunjukkan bahwa model memiliki rata-rata *effect size* sebesar 0,569. Hal tersebut menunjukkan bahwa model memiliki *effect size* yang sedang.

### 3. Predictive Relevance

Uji *Q-Square* atau *predictive relevance* digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameter. Apabila nilai *Q-Square*  $> 0$  menunjukkan bahwa model memiliki *predictive relevance* yang baik dan sebaliknya. Hasil pengujian *Q-square* pada variabel

keamanan kerja dapat dilihat dalam tabel 4.11 sebagai berikut:

**Tabel 4.11**  
**Predictive Relevance (Q<sup>2</sup>)**

	SSO	SSE	Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)
<b>Kepemimpinan Transformasional</b>	810.000	810.000	
<b>Kinerja Sumber_Daya Manusia</b>	810.000	318.125	0.607
<i>Need for achievement</i>	810.000	453.463	0.440

*Sumber: Data Primer Diolah, 2023*

Berdasarkan tabel 4.11 Predictive Relevance (Q<sup>2</sup>) dapat dinyatakan model memiliki nilai Predictive Relevance (Q<sup>2</sup>) *Need for achievement* sebesar 0,440, kinerja SDM sebesar 0,607 yang berarti bahwa model analisis memiliki Predictive Relevance (Q<sup>2</sup>) yang baik.

#### 4. Koefisien Determinasi

Analisis varian atau uji determinasi bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai koefisien determinasi dari penelitian ini ditunjukkan pada tabel 4.12 sebagai berikut:

**Tabel 4.12**  
**Nilai Koefisien Determinasi**

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Sumber_Daya Manusia	0.815	0.813
<i>Need for achievement</i>	0.549	0.546

*Sumber: Data Primer Diolah, 2023*

Nilai *predictive-relevance* diperoleh dengan rumus

$$R^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2)$$

$$R^2 = 1 - (1 - 0,549)(1 - 0,815)$$

$$R^2 = 1 - (0,451)(0,185)$$

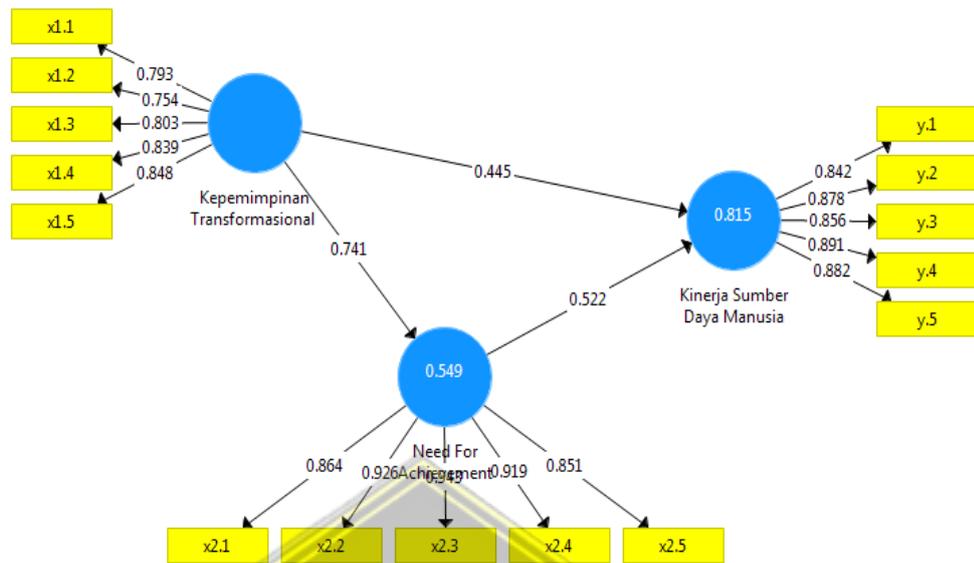
$$R^2 = 1 - 0,083435$$

$$R^2 = 0,916$$

Hasil menunjukkan bahwa nilai *predictive-relevance* sebesar 0,916 dan nilai ini  $> 0$ , sehingga dapat diartikan bahwa 91.6% variasi pada variabel kinerja Sumber Daya Manusia dijelaskan oleh variabel yang digunakan pada model, sisanya sebesar 0.06366% dijelaskan oleh faktor lainnya diluar model maka model ini memiliki nilai *predictive-relevance*.

#### 5. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan menggunakan aplikasi SmartPLS 3.0. Pengujian hipotesis dapat dilakukan dengan memperhatikan t-statistik dan p-value dari masing-masing variabel. *Rules of thumb* yang digunakan pada penelitian ini adalah nilai koefisien beta untuk mengetahui arah hubungan, nilai t-statistik  $> 1,96$  dengan tingkat signifikansi p-value 0,05 (5%). Hasil pengujian hipotesis dapat dilihat pada gambar 4.3, tabel 4.13 dan tabel 4.14 sebagai berikut:



Gambar 4.3 Model Penelitian

**Tabel 4.13**  
**Path Coefficient**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Sumber_Daya Manusia	0.445	0.450	0.082	5.415	0.000
Kepemimpinan Transformasional -> <i>Need for achievement</i>	0.741	0.741	0.037	20.156	0.000
<i>Need for achievement</i> -> Kinerja Sumber_Daya Manusia	0.522	0.517	0.077	6.771	0.000

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

**Tabel 4.14**  
**Nilai *Inderect Effect***

	<b>Original Sample (O)</b>	<b>Sample Mean (M)</b>	<b>Standard Deviation (STDEV)</b>	<b>T Statistics ( O/STDEV )</b>	<b>P Values</b>
Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Sumber_Daya Manusia	0.387	0.383	0.058	6.631	0.000
Kepemimpinan Transformasional -> <i>Need for achievement</i> <i>Need for achievement</i> -> Kinerja Sumber_Daya Manusia					

*Sumber: Data Primer Diolah, 2023*

**1. Pengujian Hipotesis 1** (Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia)

Hasil pengujian hipotesis pertama (Ia) menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap kinerja Sumber Daya Manusia, hal ini terlihat bahwa nilai koefisien jalur sebesar **0.445** dengan nilai t sebesar 5.415. Nilai tersebut lebih besar dari t tabel (1,960). Hasil ini berarti bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap kinerja Sumber Daya Manusia yang berarti sesuai dengan hipotesis pertama dimana Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja Sumber Daya Manusia. Hal ini berarti **Hipotesis 1 diterima.**

**2. Pengujian Hipotesis 2** (Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia melalui *Need for achievement*)

Hasil pengujian hipotesis kedua (2) menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia melalui *Need for achievement*, hal ini terlihat bahwa nilai koefisien jalur sebesar 0,387 nilai t sebesar 6.631. Nilai tersebut lebih besar dari t tabel (1,960). Hasil ini berarti bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia melalui *Need for achievement* yang berarti sesuai dengan hipotesis kedua dimana Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia melalui *Need for achievement*. Hal ini berarti **Hipotesis 2 diterima**.

**3. Pengujian Hipotesis 3** (*Need for achievement* -> Kinerja Sumber\_Daya Manusia)

Hasil pengujian hipotesis ketiga (3) menunjukkan bahwa variabel *Need for achievement* -> Kinerja Sumber\_Daya Manusia hal ini terlihat bahwa nilai koefisien jalur sebesar 0,522 dengan nilai t sebesar 6.771. *Need for achievement* -> Kinerja Sumber\_Daya Manusia yang berarti sesuai dengan hipotesis ketiga dimana variable *Need for achievement* -> Kinerja Sumber\_Daya Manusia. Hal ini berarti **Hipotesis 3 diterima**.

Ringkasan hasil uji hipotesis pada penelitian ini ditunjukkan sebagai berikut:

**Tabel 4.15**  
**Ringkasan Uji Hipotesis**

	Hipotesis	Original Sampel	T-Statistic > (1,96)	P-Value < (0,05)	Ket
H1	Ada pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia	0.455	5.415	0.000	Diterima
H2	Ada pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia melalui <i>Need for achievement</i>	0.387	6.631	0.000	Diterima
H3	Ada pengaruh <i>Need for achievement</i> terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia	0.522	6.771	0.000	Diterima

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

#### 4.4 Pembahasan

##### 1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Kepemimpinan transformasional mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja Sumber Daya Manusia pada Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah. Berdasarkan uji statistik yang dilakukan, mendapat nilai koefisien beta sebesar 0,455 nilai t -statistik sebesar 5.415 dan nilai p-value sebesar 0,000. Dari hasil uji tersebut dapat diketahui bahwa H1 pada penelitian ini berbunyi Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja Sumber Daya Manusia diterima atau **H1 diterima**. Hal ini membuktikan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional yang dapat berupa pimpinan membuat pegawai senang bila pegawai berada disekitarnya, pimpinan memberikan perhatian secara pribadi kepada mereka yang kelihatan terabaikan, pimpinan membuat

pegawai merasa nyaman ketika pegawai berdiskusi dalam setiap permasalahan, atau Pimpinan mendorong saya untuk lebih kreatif. Dengan kepemimpinan yang baik tersebut akan menjadikan kinerja Sumber Daya Manusia juga semakin tinggi pula.

Hasil penelitian ini juga membuktikan bahwa capaian kinerja yang fluktuatif pada Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah dipengaruhi oleh faktor pimpinan. Teori kepemimpinan menerangkan cara pemimpin mempengaruhi perilaku suatu kelompok yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan. Oleh karenanya, memilih orang yang tepat pada jabatan yang tepat sesuai dengan asesmen kompetensi menjadi faktor penting dalam pengembangan karir pegawai di masa depan. Lebih dari itu, menurut Nurhayati, 2012, model kepemimpinan yang tepat juga menumbuhkan kesadaran para pemimpin untuk berbuat yang terbaik sesuai dengan perkembangan manajemen dan kepemimpinan yang memandang bahwa entitas-entitas dalam kepemimpinan saling memengaruhi. Gaya kepemimpinan juga akan berbeda sesuai dengan situasi dan lingkungan dimana seorang pemimpin melakukan kegiatannya. Dengan adanya kepemimpinan transformasional dapat memungkinkan akan timbulnya kesadaran kolektif sehingga akan meningkatkan kinerja Sumber Daya Manusia. Kepemimpinan transformasional juga diharapkan akan mampu mendorong organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan yang lebih hakiki, bukan hanya sekedar tujuan jangka pendek.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Rivai, 2020) mengenai kepemimpinan transformasional berkesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja Sumber Daya Manusia. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Nasution, 2018); (Jufrizen, 2017); (Sukama & Sudiba, 2015); (Lukita, 2019) dan (Jufrizen & Lubis, 2020) yang berkesimpulan bahwa, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja Sumber Daya Manusia.

## **2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia melalui *Need for achievement***

Kepemimpinan Transformasional mempengaruhi kinerja Sumber Daya Manusia melalui *Need for achievement* Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah. Berdasarkan uji statistik yang dilakukan, mendapat nilai koefisien beta sebesar 0,387 nilai t -statistik sebesar 6.631 dan nilai p-value sebesar 0,000. Dari hasil uji tersebut dapat diketahui bahwa H2 pada penelitian ini berbunyi ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja Sumber Daya Manusia melalui *Need for Achievement* diterima atau **H2 diterima**. Hal ini membuktikan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional dan didukung pula *Need for achievement* yang tinggi maka kinerja Sumber Daya Manusia juga akan semakin tinggi pula.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa capaian kinerja pada Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah akan meningkat dengan adanya faktor kepemimpinan transformasional yang baik dan didorong dengan *need for achievement*. Menurut Anwar (2013 : 97) *Need for achievement*, yaitu kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggung jawab untuk pemecahan masalah. Seorang pegawai yang mempunyai kebutuhan akan berprestasi tinggi cenderung untuk mengambil resiko. Kebutuhan untuk berprestasi adalah kebutuhan untuk melakukan pekerjaan lebih baik daripada sebelumnya, selalu berkeinginan mencari prestasi yang lebih tinggi. Jika individu termotivasi untuk berprestasi, maka berusaha berbuat sekuat tenaga untuk mewujudkan apa yang diinginkannya yang berdampak pada peningkatan kinerjanya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Y Yanto & In Aulia, 2021) menyimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai mediator.

### **3. Pengaruh *Need for achievement* terhadap kinerja Sumber Daya Manusia**

*Need for achievement* mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja Sumber Daya Manusia pada Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah. Berdasarkan uji statistik yang dilakukan, mendapat nilai koefisien beta sebesar 0,522 nilai t -statistik sebesar 6.771 dan nilai p-value sebesar

0,000. Dari hasil uji tersebut dapat diketahui bahwa H3 pada penelitian ini berbunyi *Need for achievement* berpengaruh positif terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia diterima atau **H3 diterima**. Hal ini membuktikan bahwa semakin baik *Need for achievement* dapat berupa keingintahuan bagaimana kemajuan yang dicapai ketika sedang menyelesaikan tugas, suka menetapkan tujuan dan mencapai tujuan yang realistis, berani mengambil resiko (yang sedang) dan berfikir keras untuk maju dalam bekerja, serta berusaha bekerja lebih baik dibanding pegawai lain. Dengan *Need for achievement* yang baik tersebut akan menjadikan kinerja Sumber Daya Manusia juga semakin tinggi pula. Hal tersebut juga sebaliknya *Need for achievement* yang tidak baik maka akan menjadikan kinerja Sumber Daya Manusia juga akan menjadi kurang baik pula.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Need for achievement* merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi capaian kinerja pada Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah. Pegawai yang memiliki *need for achievement* mempunyai kecenderungan untuk dapat menguasai tantangan yang sulit dengan risiko yang tinggi dan berusaha keras untuk dapat berhasil. Seseorang yang mempunyai *need achievement* yang tinggi berpotensi akan memiliki rasa tanggungjawab yang lebih terhadap kinerja mereka karena melakukan pekerjaan dengan baik dan benar merupakan suatu kepuasan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sagara, et.all (2020:55) menunjukkan bahwa secara langsung *Need for achievement* berpengaruh positif terhadap *job performance*.



## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada Bab IV maka dapat diambil simpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja Sumber Daya Manusia. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional pada sebuah organisasi maka akan semakin tinggi pula kinerja Sumber Daya Manusia (SDM).
2. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia melalui *Need for achievement*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional para pegawai dan didukung adanya *Need for achievement* pada sebuah organisasi maka akan semakin tinggi pula kinerja Sumber Daya Manusia dalam organisasi tersebut.
3. *Need for achievement* berpengaruh positif terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik *Need for achievement* pada sebuah organisasi maka akan semakin tinggi pula kinerja sumber Daya Manusia yang ada dalam organisasi tersebut .

## 5.2. Implikasi Manajerial

Hasil penelitian memberikan rekomendasi kepada para ASN di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah terkait dengan upaya untuk meningkatkan kinerja Sumber Daya Manusia dengan menggunakan 2 (dua) variabel yang diteliti yaitu kepemimpinan transformasional dan *Need for achievement* dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja Sumber Daya Manusia. Rekomendasi atau implikasi manajerial yang bisa diusulkan adalah sebagai berikut:

1. Berkaitan dengan variabel Kepemimpinan Transformasional, pemimpin dinilai perlu mengembangkan sikap untuk menarik perhatian pegawai yang selama ini dirasa lemah oleh pegawai. Hal ini dapat ditingkatkan dengan tingkat kehadiran yang lebih sering di tengah pegawai. Berdasarkan hasil penelitian, pegawai akan merasa bangga saat bergaul dengan pimpinan. Kehadiran seorang pemimpin yang lebih sering akan menjadikan pemimpin dekat dengan pegawai sehingga akan meningkatkan kinerja mereka.
2. Berkaitan dengan variabel *Need for achievement*, pemimpin perlu aktif memberikan motivasi kepada para pegawai di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah dan mendesign pekerjaan sedemikian rupa sehingga mampu menumbuhkan tingkat kepuasan dalam bekerja, menumbuhkan sikap kritis dalam berpikir untuk kemajuan organisasi serta mendorong penetapan dan pencapaian tujuan secara realistis.
3. Berkaitan dengan kinerja Sumber Daya Manusia, kinerja Sumber Daya Manusia akan meningkat ketika pemimpin mampu memberikan motivasi dan

perhatian yang tinggi sebagai upaya membangkitkan kesadaran para pegawai untuk bekerja secara optimal.

4. Pemimpin perlu memberikan keleluasaan kepada pegawai dalam hal pengerjaan tugas sehingga memberikan tanggungjawab lebih kepada masing-masing pegawai.
5. Pada analisis deskriptif kuantitatif Kepemimpinan transformasional dan kinerja Sumber Daya Maya manusia rata-rata semua indikator termasuk dalam kategori tinggi namun pada variabel Neef for achievement masih ada beberapa yang termasuk dalam kategori sedang, maka sebaiknya pihak manajemen selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusianya dengan diikuti pula *Need for achievement* juga harus ditingkatkan terutama dalam hal menumbuhkan tingkat kepuasan dalam bekerja dan menumbuhkan sikap kritis dalam berpikir demi kemajuan organisasi.

### **5.3. Implikasi Teori**

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi pada model pengembangan kinerja Sumber Daya Manusia. Selain itu, penelitian ini juga memberikan referensi pada kajian ilmiah bahwa kinerja Sumber Daya Manusia akan meningkat ketika pemimpin memberikan perhatian personal dan hadir di tengah pegawai. Dukungan dan motivasi pemimpin mendorong kinerja Sumber Daya Manusia untuk dapat mencapai visi misi organisasi.

### **5.4. Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Mendatang**

1. Dalam pengisian kuesioner, terdapat data jawaban responden yang tidak lengkap dan tidak memenuhi kriteria. Jadi, sebaiknya responden harus

diberikan pemahaman terlebih dahulu sebelum melakukan pengisian kuesioner dengan cara diberikan keterangan variabel terkait dan kriteria yang singkat dan mudah dipahami.

2. Untuk penelitian selanjutnya dapat menambah variabel-variabel lain seperti motivasi, kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja Sumber Daya Manusia, sehingga akan diperoleh hasil yang lebih mendalam lagi.



## DAFTAR PUSTAKA

- Amanda, Enno Aldea, Budiwibowo, Satrijo, Amah Nik. (2017). *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia di PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun*. Jurnal Akuntansi dan Pendidikan Vol 6 No.1.
- Bass, B.M. (1990). *From transactional to transformational leadership: learning to share vision*. Organizational Dynamics, 18(3), 19-31.
- Fajra,F.K. 2011. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Agam*. Universitas Andalas.
- Fuad Mas'ud. 2004. *Survei Diagnosis Organisasional : Konsep & Aplikasi*. Program Magister Manajemen, Universitas Diponegoro. Badan Penerbit Univeritas Dipinogoro.
- Ghozali, Imam, 2013, *Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Badan Penerbit UNDIP, Semarang
- Gibson, Ivancevich, Bonnelly. 1996. *Organisasi Perilaku Struktur Proses*. Jilid I. Jakarta: Bina Rupa Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Bumi Aksara, Jakarta.
- Hovivah W, Kusnadi E, Pramesthi RA. 2022. *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening pada PTPS*. Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME).
- Jufrizen, J. (2017). *Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening*. Jurnal Ilmiah Kohesi, 1(1), 166–177.
- Jufrizen, J., & Lubis, A. S. P. (2020). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Pegawai Dengan Locus For Control Sebagai Variabel Moderating*. Maneggio : Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, 3(1), 41–59.
- Jufrizen, J., & Rahmadhani, K. N. (2020). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi*. Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis Dewantara, 3(1), 66–79.
- Lasarudin, Alfred, Tanto Gatot Sumarsono, and Mokhamad Natsir. *Analisis Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening*. Jurnal Pariwisata Pesona 6.2 (2021): 144-153.
- Lukita, C. (2019). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai*. Ecodemica : Jurnal Ekonomi. Manajemen & Bisnis Universitas Bina Sarana Informatika, 3(2), 269–281.

- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2010. *Manajemen Sumber daya Manusia Perusahaan..* Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2006. *Evaluasi Kinerja SDM.* Eresco, Jakarta
- Maryani, 2011. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan serta Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap kepuasan kerja dan Kinerja Sumber Daya Manusia pada Perusahaan Ritel di Sulawesi Selatan.* Jurnal Aplikasi Manajemen Vol. 9 Nomor 3.
- Nasution, M. I. (2018). *Peran Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.* Prosiding: The National Conferences Management and Business (NCMAB) 2018 (pp. 425–439).
- Nurhayati. 2012. *Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja.* Jurnal Edueksos. Vol 1 No.2.
- Rahmawati. 2012. *Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dosen Di Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.* Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.
- Rivai, Ahmad. 2020. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.* Jurnal Ilmiah Magister Manajemen. Vol 3 No 2.
- Robbins, S. P. 2012. *Teori Organisasi : Struktur Desain dan Aplikasi.* Ahli Bahasa: Yusuf Udaya. Jakarta : Arcan.
- Septyandini. 2018. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia dengan Reward sebagai Variabel Moderating.* Jurnal Ekonomi dan Bisnis Vol 7 Nomor 2.
- Sondang P Siagian, 2004. *Teori Motivasi dan Aplikasinya.* Rineke Cipta, Jakarta.
- Sudjana. 1996. *Teknik Analisis Regresi Dan Korelasi.* Bandung: Tarsito.
- Sugiyono, 2012, *Metodologi Penelitian.* Penerbit Alfa Beta, Jakarta
- Sukama, E., & Sudiba, G. A. (2015). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Dan Burnout Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Outsourcing BRI Mataram.* E-Jurnal Manajemen Unud, 4(8).
- Supardi, dan Anwar, S. 2004. *Dasar-dasar Perilaku Organisasi.* Yogyakarta : UII Press.
- Sutrisno, Edy. 2018. *Budaya Organisasi.* Jakarta: Kencana.
- Umar, Husien, 2012, *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi,* PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Want, Jerome. *Corporate Culture.* St Martin Press. New York. 2007.
- Wibowo. 2017. *Manajemen Kinerja.* Rajawali Press, Jakarta.
- Widodo. 2011. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru.* Yayasan BPK Penabur.

Yanto Yanto, Aulia, Irfan Noviandy. 2021. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jurnal International Sains Inovatif dan Teknologi Riset. Vol 6 (4), 197-209.

Yukl A. Gary. 2001. *Leadership in Organization*, Fifth Edition. Prentice Hall, Inc.

Yusnandar, W., Nefri, R., & Siregar, S. (2020). *Pengaruh Disiplin Kerja Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi Pada Rumah Sakit Milik Pemerintah di Kota Medan*. Jurnal Humaniora : Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi dan Hukum, 4(1), 61–72.

