

**MODEL PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA
MANUSIA DINAS PERHUBUNGAN KABUPATEN
KOTAWARINGIN BARAT**

TESIS

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Mencapai derajat Sarjana S2**

Program Studi Magister Manajemen



Disusun Oleh:

Rita Novianti Sutikno

NIM. 20402200148

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2024**

HALAMAN PERSETUJUAN

TESIS

**MODEL PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA
MANUSIA DINAS PERHUBUNGAN KABUPATEN
KOTAWARINGIN BARAT**

Disusun Oleh:

Rita Novianti Sutikno

NIM. 20402200148

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

Program Studi Magister Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, Mei 2024

Pembimbing,

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

NIK. 210491025

HALAMAN PENGESAHAN

**MODEL PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA
MANUSIA DINAS PERHUBUNGAN KABUPATEN
KOTAWARINGIN BARAT**

Disusun Oleh:

Rita Novianti Sutikno

NIM. 20402200148

Telah dipertahankan di depan Penguji
Pada tanggal Mei 2024

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing,

Penguji I

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

NIK. 210491025

Prof. Dr. Drs. Mulyana, M.Si

NIK. 210490020

Penguji II

Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si

NIK. 210491028

Tesis ini diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen
Tanggal Mei 2024

Ketua Program Pascasarjana

Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.

NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Rita Novianti Sutikno

NIM : 20402200148

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul “**Model Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Dinas Perhubungan Kabupaten Kotawaringin Barat**” merupakan hasil karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Pembimbing

Semarang, Mei 2024

Saya yang menyatakan,

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

NIK. 210491025

Rita Novianti Sutikno

NIM. 20402200148

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Rita Novianti Sutikno

NIM : 20402200148

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul:

MODEL PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DINAS PERHUBUNGAN KABUPATEN KOTAWARINGIN BARAT

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, 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, Mei 2024

_____ membuat pernyataan,



Rita Novianti Sutikno
NIM. 20402200148

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis peran kepemimpinan transformasional, motivasi berprestasi dan motivasi afiliasi terhadap kinerja sumber daya manusia. Mendeskripsikan dan menganalisis apakah kepemimpinan transformasional, motivasi berprestasi dan motivasi afiliasi mampu meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Kotawaringin Barat yang berjumlah sebanyak 85 orang terdiri dari 40 orang ASN dan 45 orang tenaga kontrak daerah pada tahun 2023. Teknik Pengambilan sampel yang digunakan adalah metode sensus sehingga seluruh populasi menjadi sampel penelitian, sehingga jumlah pegawai yang menjadi responden adalah 85 orang. Teknik analisis data yang digunakan adalah metode partial least square dengan bantuan SmartPLS versi 3, Kesimpulan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia. Namun, pengaruh tersebut tidak langsung, melainkan melalui motivasi berprestasi dan motivasi afiliasi. Motivasi berprestasi dan motivasi afiliasi keduanya dapat berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia.

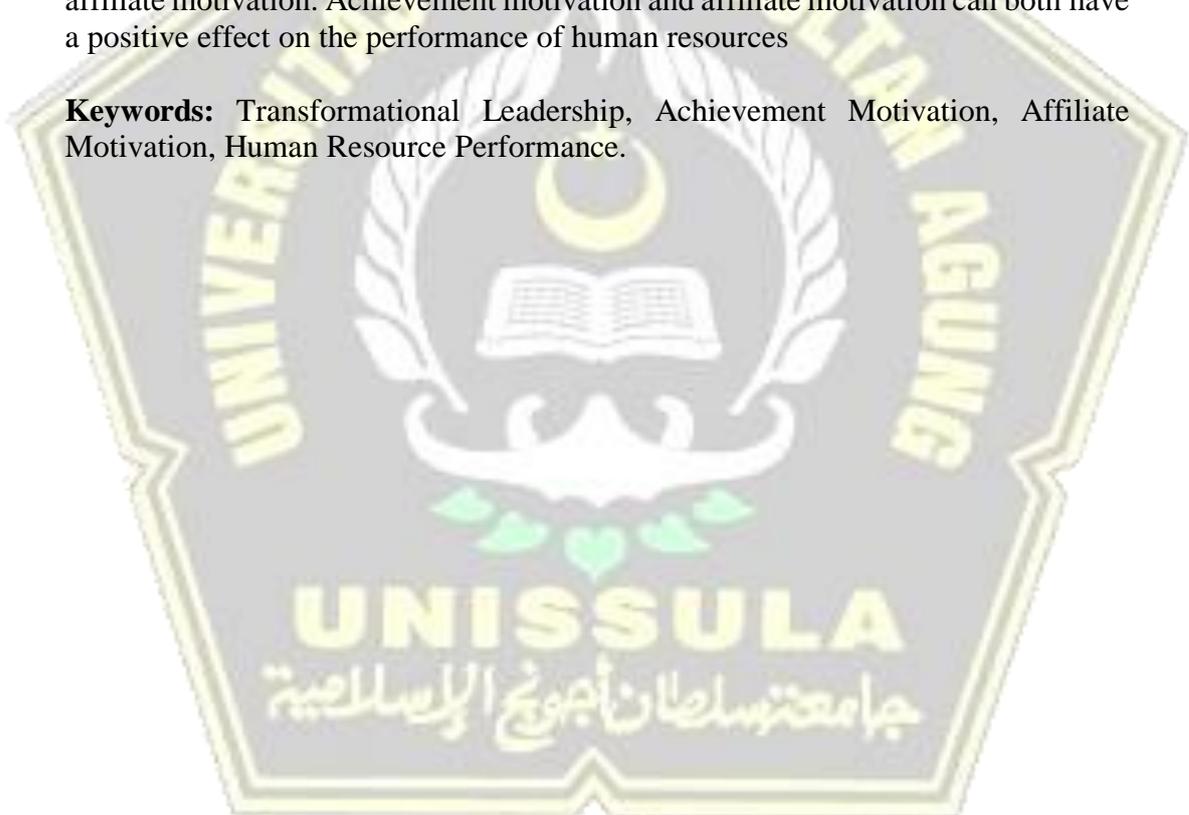
Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Berprestasi, Motivasi Afiliasi, Kinerja Sumber Daya Manusia.



ABSTRACT

This research was conducted to analyze the role of transformational leadership, achievement motivation and affiliate motivation to the performance of human resources. Describe and analyze whether transformational leadership, achievement motivation and affiliate motivation can improve the performance of human resources. The population in this study was 85 West Kotawaringin District Transportation Department employees consisting of 40 ASNs and 45 regional contract workers in 2023. The sampling technique used was the census method so that the entire population became a research sample, so the number of employees the respondent was 85 people. The data analysis technique used is the Partial Least Square method with the help of SmartPLS version 3, the research conclusion shows that transformational leadership affects the performance of human resources. However, this influence is indirect, but through achievement motivation and affiliate motivation. Achievement motivation and affiliate motivation can both have a positive effect on the performance of human resources

Keywords: Transformational Leadership, Achievement Motivation, Affiliate Motivation, Human Resource Performance.



KATA PENGANTAR

Dengan segala rasa hormat dan rasa syukur yang tak terhingga, saya ingin mengucapkan puji syukur kepada Allah SWT atas limpahan rahmat, petunjuk, serta kesempatan yang diberikanNya dalam menyelesaikan tesis ini. Tesis ini disusun sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen di Universitas Islam Sultan Agung Semarang. Tujuan utama penelitian ini adalah untuk memberikan kontribusi yang berarti dalam ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, serta menggali pemahaman yang lebih mendalam tentang Model Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Dinas Perhubungan Kabupaten Kotawaringin Barat.

Penulisan tesis ini tidak dapat terwujud tanpa dukungan dan bimbingan dari berbagai pihak yang terhormat. Oleh karena itu, saya ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Dosen Pembimbing **Dr. E. Drs. H. Marno Nugroho, MM**, Dosen-Dosen, Keluarga (Orangtua, Suami, Adek, dan Anak yang saya cintai atas bantuan, nasihat, serta dorongan yang diberikan bagi kelancaran penulisan tesis ini. Saya juga ingin mengucapkan terima kasih kepada para responden yang telah memberikan waktu dan usaha dalam mengisi kuesioner atau berpartisipasi dalam penelitian ini. Tanpa kontribusi dari para responden, penelitian ini tidak dapat memberikan wawasan yang begitu berharga.

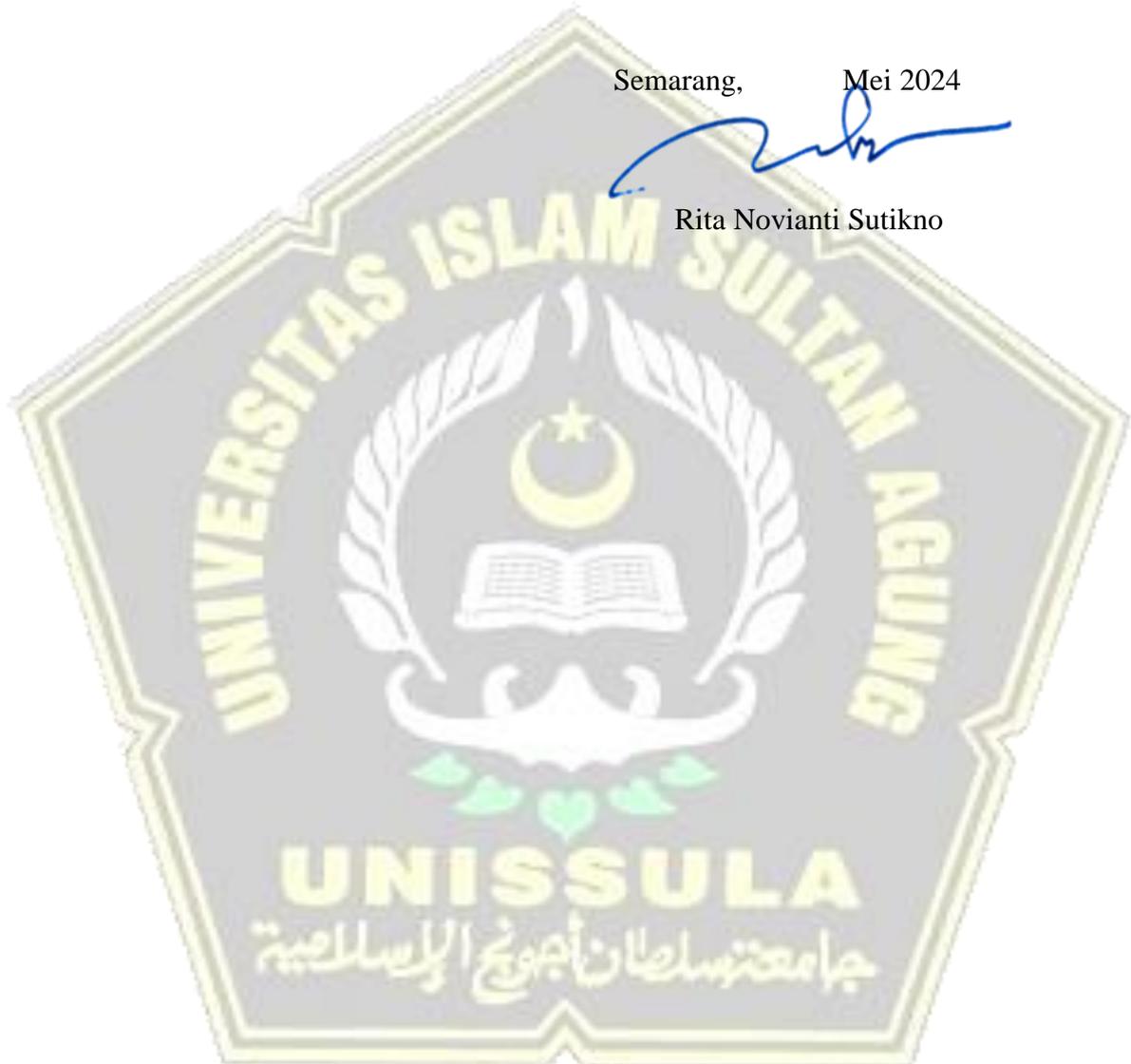
Meskipun penelitian ini tidak sempurna dan mungkin memiliki keterbatasan, saya berharap bahwa tesis ini dapat memberikan manfaat dan menjadi dasar yang kokoh untuk penelitian-penelitian selanjutnya di bidang yang sama.

Akhir kata, saya berharap tesis ini dapat memberikan sumbangsih yang berarti dalam bidang ini dan memperkaya pengetahuan pembaca yang tertarik. Terima kasih atas perhatian dan kesempatan yang diberikan, semoga Tuhan Yang Maha Esa senantiasa memberikan rahmat dan keberkahan dalam setiap langkah perjalanan kita.

Semarang, Mei 2024



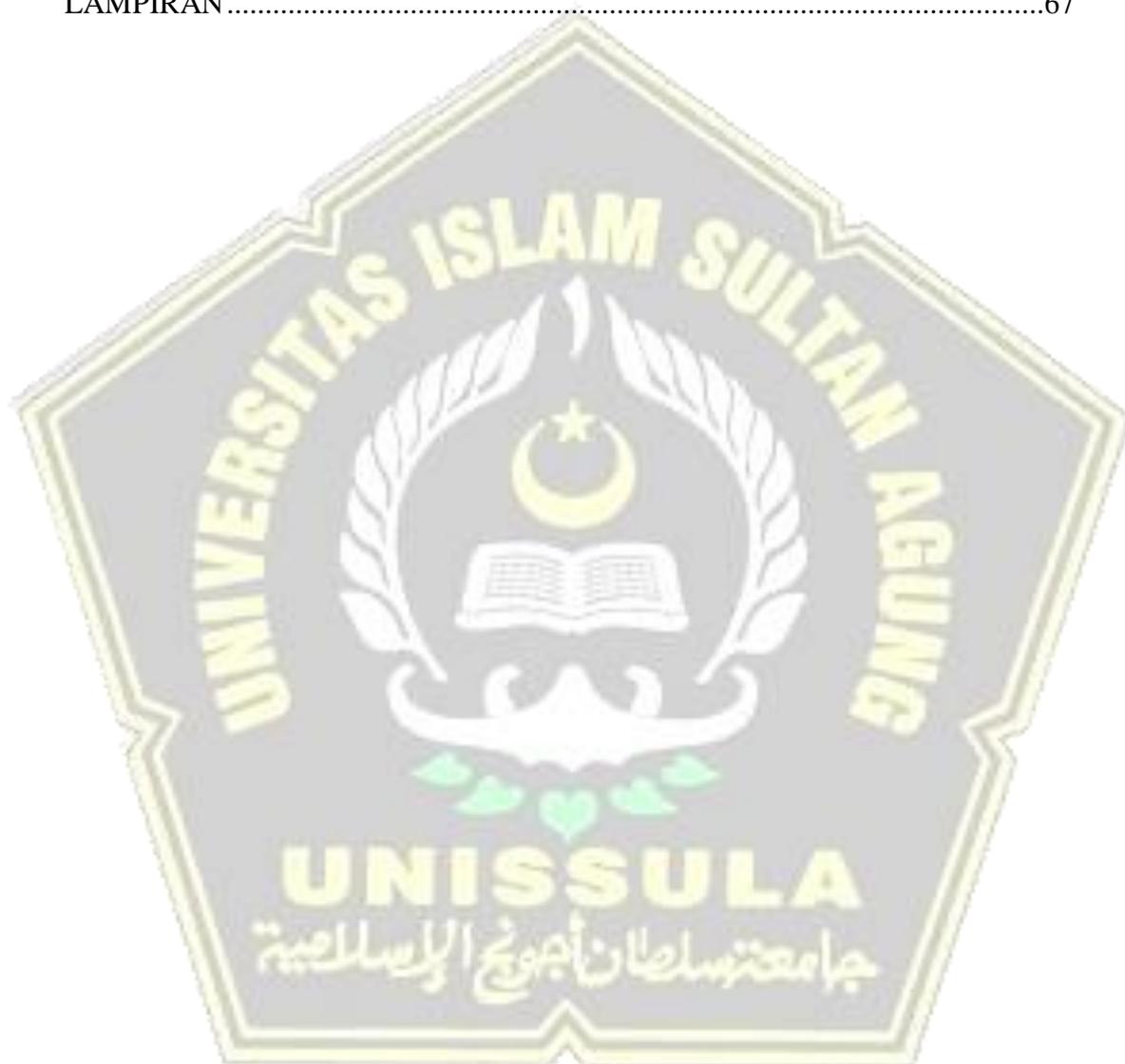
Rita Novianti Sutikno



DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL.....	xii
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah	4
1.3. Tujuan Penelitian.....	4
1.4. Manfaat Penelitian.....	5
BAB II.....	7
KAJIAN PUSTAKA.....	7
2.1 Kinerja Sumber Daya Manusia	7
2.2 Kepemimpinan Transformasional	9
2.3 Motivasi Berprestasi.....	13
2.4 Motivasi Afiliasi.....	15
2.5 Model Empirik Penelitian.....	18
BAB III.....	19
METODE PENELITIAN	19
3.1 Jenis Penelitian	19
3.2 Variabel dan Indikator.....	19
3.3 Sumber Data	21
3.4 Metode Pengumpulan Data	21
3.5 Responden	22
3.6 Teknik Analisis.....	22
BAB IV	27
HASIL DAN PEMBAHASAN.....	27
4.1 Analisis Deskriptif Responden.....	27
4.2 Analisis Deskriptif Variabel	29
4.3 Permodelan <i>Partial Least Square</i> (PLS)	38
4.4 Pembahasan Hasil Analisis Penelitian.....	56

BAB V.....	60
PENUTUP.....	60
5.1 Kesimpulan.....	60
5.2 Saran.....	60
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	61
5.4 Agenda Penelitian Mendatang.....	61
DAFTAR PUSTAKA.....	63
LAMPIRAN.....	67



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Model Empirik Penelitian	18
Gambar 4. 1 Model Analisis PLS Penelitian	39
Gambar 4. 2 Model Persamaan Outer Model dan Inner Model.....	48



DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Laporan Realisasi IKM Dinas Perhubungan Kabupaten Kotawaringin Barat	3
Tabel 3. 1 Variabel dan Indikator Penelitian	20
Tabel 4. 1 Hasil Analisis Deskripsi Responden	28
Tabel 4. 2 Hasil Analisis Deskriptif Kepemimpinan Transformasional	31
Tabel 4. 3 Hasil Analisis Deskriptif Motivasi Berprestasi	33
Tabel 4. 4 Hasil Analisis Deskriptif Motivasi Afiliasi	35
Tabel 4. 5 Hasil Analisis Deskriptif Kinerja Sumber Daya Manusia	37
Tabel 4. 6 Hasil Analisis Uji Validitas Diskriminan	40
Tabel 4. 7 Hasil Analisis Uji Korelasi Variabel	41
Tabel 4. 8 Hasil Analisis Uji Validitas Konvergen	42
Tabel 4. 9 Hasil Analisis Uji Unidimensionality	43
Tabel 4. 10 Hasil Analisis Uji Multikolinieritas	44
Tabel 4. 11 Hasil Analisis Uji Koefisien Determinasi	45
Tabel 4. 12 Hasil Analisis Uji Relevansi Prediktif	46
Tabel 4. 13 Hasil Analisis Uji <i>Goodness of Fit</i>	47
Tabel 4. 14 Hasil Uji Hipotesis	51
Tabel 4. 15 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung	56

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Era globalisasi yang diperkuat dengan otonomi daerah melahirkan kompetisi yang sangat ketat pada level mutu yang tinggi serta modern. Tuntutan masyarakat terhadap peningkatan kinerja Pemerintah dan pelayanan masyarakat (*Public Service*) mengharuskan kita untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang mandiri. Kemandirian dan kompetensi hendaknya lahir dari potensi sumber daya manusia itu sendiri sebagai kekuatan menghadapi kompetisi global serta upaya memacu perkembangan pemerintah yang baik (*Good Governance*) dalam pembangunan daerah. Terciptanya tata kelola sumber daya manusia yang baik adalah dasar dari harapan organisasi agar mendapat sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang sesuai. Kinerja sumber daya manusia yang tinggi sangatlah diharapkan dalam suatu organisasi. Semakin banyak sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang baik maka semakin bagus pula produktivitas yang dihasilkan oleh suatu organisasi.

Sejumlah faktor yang dapat menciptakan kinerja sumber daya manusia yang baik, salah satunya adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional merupakan jenis kepemimpinan yang sangat penting dan memiliki pengaruh kuat terhadap hasil kepemimpinan yang efektif. Gaya kepemimpinan ini dikenal sebagai prediktor utama untuk mencapai hasil yang diinginkan, seperti peningkatan investasi dari para bawahan dalam pengembangan keterampilan kepemimpinan mereka (Seltzer & Bass, 1990). Burns (1978) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional melibatkan pemimpin yang mampu mempengaruhi, menginspirasi, dan menggerakkan bawahan mereka untuk

mencapai tujuan yang lebih tinggi dan mengembangkan potensi mereka secara penuh. Penelitian yang dilakukan Mahmud dan Sopiah (2022) bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Sambung et al., 2022) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia.

Penelitian terkait kepemimpinan transformasional terhadap kinerja sumber daya manusia masih diperlukan pengembangan atau penyelesaian research gap yang menarik untuk dianalisis, sehingga peneliti menambahkan kebaruan dengan menambahkan dimensi motivasi. Menurut Vroom (1964), motivasi berkaitan dengan keyakinan individu bahwa upayanya dapat menghasilkan kinerja yang baik dan membawa konsekuensi positif, sedangkan menurut Hamzah (2006:1) mendefinisikan motivasi merupakan dorongan dasar yang menggerakkan seseorang individu untuk melakukan suatu perbuatan. Karena itulah, baik buruknya perbuatan seseorang sangat bergantung pada motivasi yang mendorong perbuatan tersebut. Berdasarkan uraian di atas, diperlukan pengembangan research melalui dimensi motivasi seperti motivasi berprestasi dan motivasi afiliasi.

Berdasarkan Peraturan Bupati Nomor 89 Tahun 2022 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas Perhubungan Kabupaten Kotawaringin Barat. Dinas Perhubungan Kabupaten Kotawaringin Barat dipimpin seorang Kepala Dinas yang mempunyai tugas membantu Bupati dalam melaksanakan urusan pemerintahan dalam bidang perhubungan dan tugas pembantuan yang ditugaskan daerah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya tersebut, Dinas Perhubungan Kabupaten Kotawaringin Barat dituntut harus memiliki kinerja yang tinggi untuk memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat.

Pelayanan publik yang dilakukan Dinas Perhubungan Kabupaten Kotawaringin Barat pada saat ini dirasakan belum memenuhi harapan masyarakat. Hal ini dapat diketahui dari berbagai keluhan masyarakat yang disampaikan melalui media massa dan jejaring sosial. Tentunya keluhan tersebut, jika tidak ditangani memberikan dampak buruk terhadap kinerja organisasi. Lebih jauh lagi adalah dapat menimbulkan ketidakpercayaan masyarakat, untuk mengukur secara berkala kepuasan masyarakat sebagai pengguna layanan dan melihat pengaruhnya terhadap kinerja sumber daya manusia pada pelayanan publik di Dinas Perhubungan Kabupaten Kotawaringin Barat, maka perlu dilakukan survey kepuasan masyarakat sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Masyarakat dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2017 tentang Pedoman Penyusunan Survey Kepuasan Masyarakat Unit Penyelenggaraan Pelayanan Publik.

Tabel 1. 1 Laporan Realisasi IKM Dinas Perhubungan Kabupaten Kotawaringin Barat

Tujuan	Sasaran	Indikator Sasaran	Target Tahun			Realisasi Tahun		
			2020	2021	2022	2020	2021	2022
Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik	Meningkatnya Kualitas Publik Bidang Perhubungan	Indeks Survey Kepuasan Masyarakat (IKM)	95,00	96,00	99,00	90,50	81,78	74,90

Sumber: Laporan Realisasi IKM Dishub, 2023

Tabel 1.1 di atas menunjukkan bahwa realisasi nilai IKM belum optimal tiap tahunnya dan bahkan tidak mencapai target, kondisi ini menunjukkan bahwa kinerja sumber daya manusia pada Dinas Perhubungan Kabupaten Kotawaringin Barat belum optimal.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan kontroversi studi (*research gap*) dan fenomena tersebut di atas, maka rumusan masalah adalah ”*Bagaimana Model Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia*” Kemudian pertanyaan penelitian (*question research*) adalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kinerja sumber daya manusia Dinas Perhubungan Kabupaten Kotawaringin Barat?
2. Apakah kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan motivasi berprestasi sumber daya manusia Dinas Perhubungan Kabupaten Kotawaringin Barat?
3. Apakah kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan motivasi afiliasi sumber daya manusia Dinas Perhubungan Kabupaten Kotawaringin Barat?
4. Apakah motivasi berprestasi mampu meningkatkan kinerja sumber daya manusia Dinas Perhubungan Kabupaten kotawaringin Barat?
5. Apakah motivasi afiliasi mampu meningkatkan kinerja sumber daya manusia Dinas Perhubungan Kabupaten Kotawaringin Barat?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini bersumber pada masalah di atas adalah sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis apakah kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kinerja sumber daya manusia Dinas Perhubungan Kabupaten Kotawaringin Barat.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis apakah kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan motivasi berprestasi sumber daya manusia Dinas Perhubungan Kabupaten Kotawaringin Barat.

3. Mendeskripsikan dan menganalisis apakah kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan motivasi afiliasi sumber daya manusia Dinas Perhubungan Kabupaten Kotawaringin Barat.
4. Mendeskripsikan dan menganalisis apakah motivasi berprestasi mampu meningkatkan kinerja sumber daya manusia Dinas Perhubungan Kabupaten kotawaringin Barat.
5. Mendeskripsikan dan menganalisis apakah motivasi afiliasi mampu meningkatkan kinerja sumber daya manusia Dinas Perhubungan Kabupaten Kotawaringin Barat.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teori

Manfaat teoritis dalam penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi untuk mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia dan perkembangan ilmu pengetahuan dalam menganalisis peran kepemimpinan transformasional, motivasi berprestasi dan motivasi afiliasi terhadap kinerja sumber daya manusia.

2. Manfaat Praktis

Manfaat praktis dalam penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi sumber daya manusia Dinas Perhubungan Kabupaten Kotawaringin Barat dalam mengukur peran kepemimpinan transformasional, motivasi berprestasi dan motivasi afiliasi terhadap kinerja sumber daya manusia, sehingga apa yang telah menjadi visi dan misi organisasi dapat tercapai, Selain itu penelitian ini juga dapat menjadi bahan evaluasi untuk sistem

kepemimpinan dan kinerja sumber daya manusia Dinas Perhubungan Kabupaten Kotawaringin Barat. Bagi mahasiswa dapat dijadikan bahan referensi untuk penelitian selanjutnya dengan merubah atau menambahkan variabel lainnya.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kinerja Sumber Daya Manusia

Suatu organisasi apabila ingin maju harus memiliki sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia yang berkualitas adalah sumber daya manusia yang kinerjanya dapat memenuhi target dan sasaran yang telah ditetapkan organisasi. Kinerja sumber daya manusia adalah tentang berapa banyak sumber daya manusia memberikan kontribusinya untuk mencapai tujuan organisasi secara bersama-sama. Menurut Mangkunegara (2009) pengertian kinerja sumber daya manusia didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh sumber daya manusia dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya, Menurut Ainswort *et al.*, (2007) menyatakan kinerja sumber daya manusia merupakan suatu hasil akhir, diartikan sebagai titik akhir yang dihasilkan orang atau individu baik berupa barang/jasa yang harus sesuai dengan kualitas dan kuantitasnya, sedangkan menurut Harwiki (2019), kinerja sumber daya manusia adalah nilai dari rangkaian perilaku sumber daya manusia yang memberikan kontribusi, baik positif maupun negatif dalam penyelesaian tujuan organisasi. Pada hakekatnya kinerja sumber daya manusia adalah hasil yang diperoleh seorang sumber daya manusia sebagai hasil dari pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya dalam periode tertentu yang memberikan kontribusi positif atau negatif terhadap kinerja sumber daya manusia. Berdasarkan definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia adalah sebagai hasil akhir dari pelaksanaan tugas dan tanggungjawab yang sesuai dengan kualitas dan kuantitas sehingga dapat memberikan pengaruh positif atau negatif untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Gomes (2003:142) mengemukakan beberapa indikator dalam pengukuran kinerja, antara lain: (1). kuantitas pekerjaan, yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam satu periode yang telah ditentukan, (2). kualitas pekerjaan, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat- syarat kesesuaian dan kesiapan, (3). pengetahuan kerja, yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya, (4). kreativitas, yaitu keaslian ide yang dimunculkan dan tindakan yang dilakukan untuk mengatasi permasalahan yang timbul, (5). kerjasama, yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain sesama anggota organisasi (6). dapat diandalkan, yaitu kesadaran dalam hal kehadiran dan menyelesaikan pekerjaan. (7). Inisiatif, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan bertanggung jawab, dan (8). kualitas individu, yaitu menyangkut kepribadian, kesopanan dan integritas pribadi, sedangkan menurut Pratama dan Sukarno (2021) yang menjadi indikator kinerja sumber daya manusia adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan meliputi: (1). kualitas kerja, (2). kuantitas kerja, (3). kerjasama, (4). tanggung jawab, dan (5). inisiatif. Berdasarkan indikator kinerja sumber daya manusia diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia yang dipilih, diantaranya: (1). kualitas kerja, (2). kuantitas kerja, (3). kerjasama, dan (4). inisiatif.

Menurut Pusparani (2021) dalam penelitiannya tentang faktor yang mempengaruhi kinerja sumber daya manusia (suatu kajian studi literature manajemen sumber daya manusia) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sumber daya manusia, diantaranya: a). lingkungan kerja, b). kepuasan kerja, dan c). komitmen organisasi dan disimpulkan dari ketiga faktor tersebut memiliki pengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia sehingga disarankan melakukan kajian yang lebih lanjut untuk melengkapi faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja sumber daya manusia sedangkan menurut Kasman (2021) dalam penelitiannya tentang faktor yang

mempengaruhi kinerja Bank Syariah Indonesia : pemberdayaan sumber daya manusia, motivasi kerja dan perubahan organisasi (literature review manajemen) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Bank Syariah Indonesia, diantaranya: a). pemberdayaan sumber daya manusia, b). motivasi kerja, dan c). perubahan organisasi dan disimpulkan dari ketiga faktor tersebut memiliki pengaruh positif terhadap kinerja Bank Syariah Indonesia.

2.2 Kepemimpinan Transformasional

Referensi yang menjelaskan kepemimpinan transformasional, diantaranya: Menurut Burn (1978) kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang ketika berhubungan dengan sumber daya manusia membuat para pemimpin dan sumber daya manusia saling mengangkat diri untuk sampai kepada tingkat-tingkat motivasi dan moralitas yang lebih tinggi. Menurut Robbins & Judge (2015: 377) menyatakan bahwa “pemimpin transformasional adalah mereka yang memotivasi pengikut untuk melampaui kepentingan diri sendiri dan memiliki kemampuan untuk memberikan dampak perubahan yang mendalam dan luar biasa pada pengikutnya”. Ini berarti bahwa pemimpin transformasional adalah pemimpin yang dapat memotivasi sumber daya manusia di luar kepentingan mereka sendiri. Sedangkan dalam studi menurut Rivai (2020) kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang sejati karena kepemimpinan ini harus bekerja dengan sungguh-sungguh menuju sasaran pada tindakan yang mengarahkan organisasi kepada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya. Berdasarkan definisi-definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang sejati yang memiliki kemampuan memotivasi bawahannya dalam pencapaian suatu tujuan organisasi.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Lutfi, *et al.*, (2021) variabel kepemimpinan transformasional dikonsepsikan dibentuk oleh empat dimensi dan 13 indikator sebagai berikut: (1) *Idealized Influence* (pertimbangan individual), pemimpin bertindak sebagai mentor atau pelatih bagi para pengikut dan mendengarkan keprihatinan para pengikut dan memenuhi kebutuhan mereka, dibentuk oleh empat indikator, yaitu pemimpin yang dihormati, etika, moral, dan integritas, bekerja sesuai visi misi institusi, serta sosok panutan, (2) *Inspirational Motivation* (motivasi inspirasional), pemimpin memiliki visi yang jelas bahwa mereka mampu memberikan dorongan kepada para pengikut, dibentuk oleh empat indikator yaitu memotivasi, inspiratif dan komunikatif, antusias dan optimis, serta menjalin komunikasi, (3) *Intellectual Stimulation* (stimulasi intelektual), pemimpin tidak hanya menantang “anti perubahan” tetapi mereka mendorongnya dalam diri para pengikut untuk siap menghadapi perubahan, dibentuk oleh tiga indikator, yaitu berpikir kritis, sudut pandang baru, serta menstimulasi inovasi, dan (4) *Individual Consideration* (pengaruh yang diidealkan), para pengikut mempercayai dan menghormati pemimpin sehingga mereka meniru dan menginternalisasi nilai-nilai dan keyakinan pemimpin, dibentuk oleh dua indikator, yaitu mendengarkan aspirasi dan keluhan, serta mendorong potensi anggotanya. Sedangkan dalam studi menurut Hassanah dan Poerwitasary (2019), menyatakan perusahaan harus memperhatikan dan meningkatkan kepemimpinan transformasional pada sumber daya manusianya agar kinerjanya dapat meningkat. Indikator kepemimpinan transformasional yaitu (1). berkarismatik (*attributed charisma*), yaitu membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati sekaligus mempercayainya, (2). pengaruh yang diidealkan (*idealized influence*), yaitu pemimpin berusaha mempengaruhi bawahan dengan komunikasi langsung dengan menekankan pentingnya nilai-nilai, komitmen dan keyakinan untuk mencapai tujuan, (3). motivasi inspirasi (*inspirational motivation*), yaitu mampu

mengartikulasi pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, (4). stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), yaitu pemimpin berusaha mendorong bawahan untuk memikirkan kembali cara kerja dalam menyelesaikan pekerjaan ,dan (5). pertimbangan individual (*individualized consideration*), yaitu pemimpin berusaha memberikan perhatian kepada bawahan dan menghargai sikap bawahan terhadap organisasi. Berdasarkan indikator kepemimpinan transformasional yang dijelaskan di atas disimpulkan bahwa indikator kepemimpinan transformasional yang dipilih, diantaranya: (1). sosok panutan, (2). menjalin komunikasi, (3). berpikir kritis, dan (4). mendengarkan aspirasi dan keluhan.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Putra et al., (2019) tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja sumber daya manusia pada Badan Pemberdayaan Masyarakat Kabupaten Buleleng disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja sumber daya manusia, sedangkan menurut Karundeng et al., (2022) tentang pengaruh kepribadian ekstraversi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja sumber daya manusia di Kecamatan Ranowulu Kota Belitung dapat disimpulkan bahwa secara simultan kepribadian ekstraversi (kepribadian mudah berinteraksi) dan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia di Kecamatan Ranowulu Kota Belitung. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H1: Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Baihaqi, A. (2022) tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan etos kerja terhadap motivasi berprestasi pada sumber daya manusia outsourcing CV. EN disimpulkan bahwa adanya pengaruh positif pada variabel kepemimpinan transformasional dan etos kerja terhadap variabel motivasi berprestasi, hal ini menunjukkan lebih besarnya faktor motivasi yang berasal dari dalam diri memiliki pengaruh yang lebih kuat dibandingkan dengan faktor motivasi yang berasal dari luar diri, adapun motivasi dalam diri ini dibentuk oleh berbagai kebiasaan, pengaruh budaya serta sistem nilai yang diyakininya. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H2: Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Terhadap Motivasi Berprestasi.

Menurut penelitian Hayatun dan Fasochah (2019) tentang Kepemimpinan Transformasional Memoderasi Motivasi Afiliasi Dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Pegawai Di Kecamatan Ngaliyan Kota Semarang disimpulkan bahwa motivasi afiliasi dan pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia dan kepemimpinan transformasional memoderasi positif pengaruh motivasi afiliasi dan pengembangan karier terhadap kinerja sumber daya manusia terbukti, hal ini menunjukkan bahwa adanya kepemimpinan transformasional yang baik dapat memperkuat pengaruh motivasi afiliasi dan pengembangan karier terhadap kinerja sumber daya manusia. Sedangkan menurut Winarti (2018) dalam penelitiannya tentang Kepemimpinan Transformasional Memoderasi Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Kebutuhan Afiliasi Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia PT. Sariinti Industri Pangan Flour Mills Semarang disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional memoderasi positif pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja sumber daya

manusia telah terbukti. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memperkuat pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja sumber daya manusia. Kepemimpinan transformasional juga memoderasi positif pengaruh kebutuhan afiliasi terhadap kinerja sumber daya manusia. Hal ini juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memperkuat pengaruh kebutuhan afiliasi terhadap kinerja sumber daya manusia. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H3: Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Terhadap Motivasi Afiliasi.

2.3 Motivasi Berprestasi

Sumber daya manusia membutuhkan suatu motivasi yang diberikan oleh atasannya demi terciptanya produktivitas kerja yang tinggi dan baik, karena tidak ada motivasi, sumber daya manusia tidak terdorong untuk melakukan pekerjaannya serta menghasilkan produktivitas yang lebih tinggi dan baik. Keinginan untuk meraih prestasi mutlak dimiliki setiap orang, beragam cara yang ditempuh seseorang untuk menggapainya. Semakin tinggi prestasi yang diinginkan maka semakin keras pula usaha yang harus dikeluarkan. Menurut McClelland dalam Ridha (2020) motivasi berprestasi merupakan kebutuhan yang diperoleh sejak kecil dan terus dikembangkan pada saat seseorang menginjak kedewasaan. Pentingnya motivasi berprestasi dapat menumbuhkan sikap yang positif bagi manusia. Semakin seseorang termotivasi pada suatu prestasi, maka dapat diterima dengan respon yang senang atau nasihat dan saran tentang cara meningkatkan prestasinya. Sedangkan menurut Purnomo (2019), motivasi berprestasi adalah motivasi untuk berprestasi, karena itu setiap sumber daya manusia terus berusaha mencapai prestasi tertingginya dimana tujuan dari pencapaian tersebut bersifat realistis tetapi menantang demi kemajuan dalam pekerjaan. Sumber Daya Manusia perlu

mendapat umpan balik dari lingkungannya sebagai bentuk pengakuan terhadap prestasinya. Berdasarkan definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi berprestasi merupakan dorongan internal dalam diri seseorang untuk mencapai prestasi dan hasil yang tinggi dalam upaya mencapai tujuan tertentu. Kebutuhan ini telah ada sejak kecil dan terus berkembang seiring seseorang dewasa. Motivasi berprestasi mendorong individu untuk menghadapi tantangan dan tugas dengan penuh semangat, berusaha untuk mencapai hasil yang realistis namun menantang dalam berbagai bidang, termasuk pekerjaan atau aktivitas lainnya.

Berdasarkan Teori Motivasi McClelland dalam Larasati dan Gilang (2014) variabel motivasi berprestasi dinilai dari beberapa indikator parameter diantaranya: (1). inovasi, kemampuan individu untuk menciptakan ide-ide baru, (2). kreatifitas, kemampuan untuk menghasilkan gagasan-gagasan yang unik dan berbeda dari yang lain, (3). umpan balik, respon atau informasi yang individu terima tentang kinerja mereka, (4). tantangan, situasi atau tugas yang menantang dan membutuhkan usaha ekstra untuk berhasil dan (5). semangat kerja, menggambarkan tingkat dedikasi dan kegigihan individu dalam mencapai tujuan mereka, sedangkan menurut Wulandari, *et al.*, (2021) indikator motivasi berprestasi diantaranya: (1). tanggungjawab, kemampuan individu untuk merasa bertanggung jawab terhadap tugas-tugas dan menjalankan kewajiban dengan baik (2). mempertimbangkan resiko, kemampuan individu untuk secara bijak memikirkan dan mengevaluasi risiko-risiko yang terkait dengan tindakan atau keputusan mereka dalam mencapai tujuan, (3). kreatif-inovatif, kemampuan individu untuk berpikir kreatif dan menciptakan solusi-solusi baru yang inovatif dalam menyelesaikan masalah atau mencapai tujuan (4). umpan balik, penerimaan, penghargaan, dan penggunaan umpan balik untuk meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan yang ditetapkan (5). waktu penyelesaian tugas, kemampuan untuk mengelola waktu dengan baik, dan (6). tujuan

yang realistis, menetapkan tujuan-tujuan yang dapat dicapai, sesuai dengan kemampuan individu. Berdasarkan beberapa indikator motivasi berprestasi yang dijelaskan di atas dapat disimpulkan bahwa indikator motivasi berprestasi yang dipilih, diantaranya: (1). waktu menyelesaikan tugas, (2). tujuan yang realistis, (3). mempertimbangkan resiko, dan (4). semangat kerja.

Menurut Wulandari, *et al.*, (2021) tentang hubungan motivasi berprestasi dengan kinerja sumber daya manusia di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Lima Puluh Kota dapat disimpulkan bahwa motivasi berprestasi dengan kinerja sumber daya manusia di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Lima Puluh Kota saling berhubungan meskipun hubungannya masih lemah karena diduga masih terdapat faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai tersebut. Faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai tersebut seperti kualitas, kuantitas dan kerja sama. Begitu juga dengan motivasi berprestasi yang dipengaruhi oleh tanggung jawab dalam bekerja, mempertimbangkan resiko, kreatif dan inovatif, umpan balik, waktu penyelesaian tugas serta tujuan yang realistis. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H4: Motivasi Berprestasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.

2.4 Motivasi Afiliasi

Mangkunegara (2011) menjelaskan bahwa motivasi berasal dari kata motif yang merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri sumber daya manusia yang perlu dipenuhi agar setiap sumber daya manusia dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya. Afiliasi merupakan bentuk kebutuhan terhadap pertemanan dengan orang lain, pembentukan persahabatan, ikut serta dalam kelompok-kelompok tertentu, kerja

sama dan kooperasi (Hayatun, 2020). Menurut McClelland (1987) menjelaskan bahwa motivasi afiliasi (*need for affiliation*) merupakan kebutuhan yang ditunjukkan karena adanya keinginan untuk bersahabat dan mementingkan aspek-aspek antar pribadi pekerjaannya, senang bekerja bersama, senang bergaul, serta berusaha mendapat persetujuan dari orang lain dalam suatu bentuk kerja sama sedangkan dalam penelitiannya Aziti (2019), motivasi afiliasi merupakan suatu hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab. Individu merefleksikan keinginan untuk mempunyai hubungan yang erat, kooperatif dan penuh sikap persahabatan dengan pihak lain. Individu yang mempunyai kebutuhan afiliasi yang tinggi umumnya berhasil dalam pekerjaan. Berdasarkan definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi afiliasi adalah aspek penting dalam kehidupan sosial seseorang dan dapat mempengaruhi bagaimana mereka berinteraksi dengan orang lain, termasuk dalam lingkup pekerjaan.

Berdasarkan Teori Motivasi McClelland dalam Larasati dan Gilang (2014) variabel motivasi afiliasi dinilai dari beberapa indikator parameter diantaranya: (1). sosialisasi, kemampuan individu untuk beradaptasi dan berinteraksi dalam berbagai lingkungan sosial, (2). hubungan antar pribadi, individu yang lebih peduli tentang kualitas hubungan mereka dengan orang lain, mencari cara untuk memperkuat ikatan interpersonal, dan mendukung teman-teman atau rekan kerja dan (3). Persahabatan, membangun jaringan sosial yang luas dan mendalam, menghargai persahabatan, dan merasa terhubung dengan orang-orang di sekitar mereka, sedangkan menurut Hasibuan (2018:162) dalam Rahmawati (2020) mengemukakan indikator kebutuhan akan afiliasi antara lain sebagai berikut: (1). rasa memiliki (*sense of belonging*), perasaan individu bahwa mereka adalah bagian dari kelompok atau komunitas tertentu (2). rasa penting (*sense of importance*), keinginan individu untuk merasa diperhatikan dan dianggap penting dalam lingkungan sosial mereka (3). rasa berprestasi (*sense of achievement*),

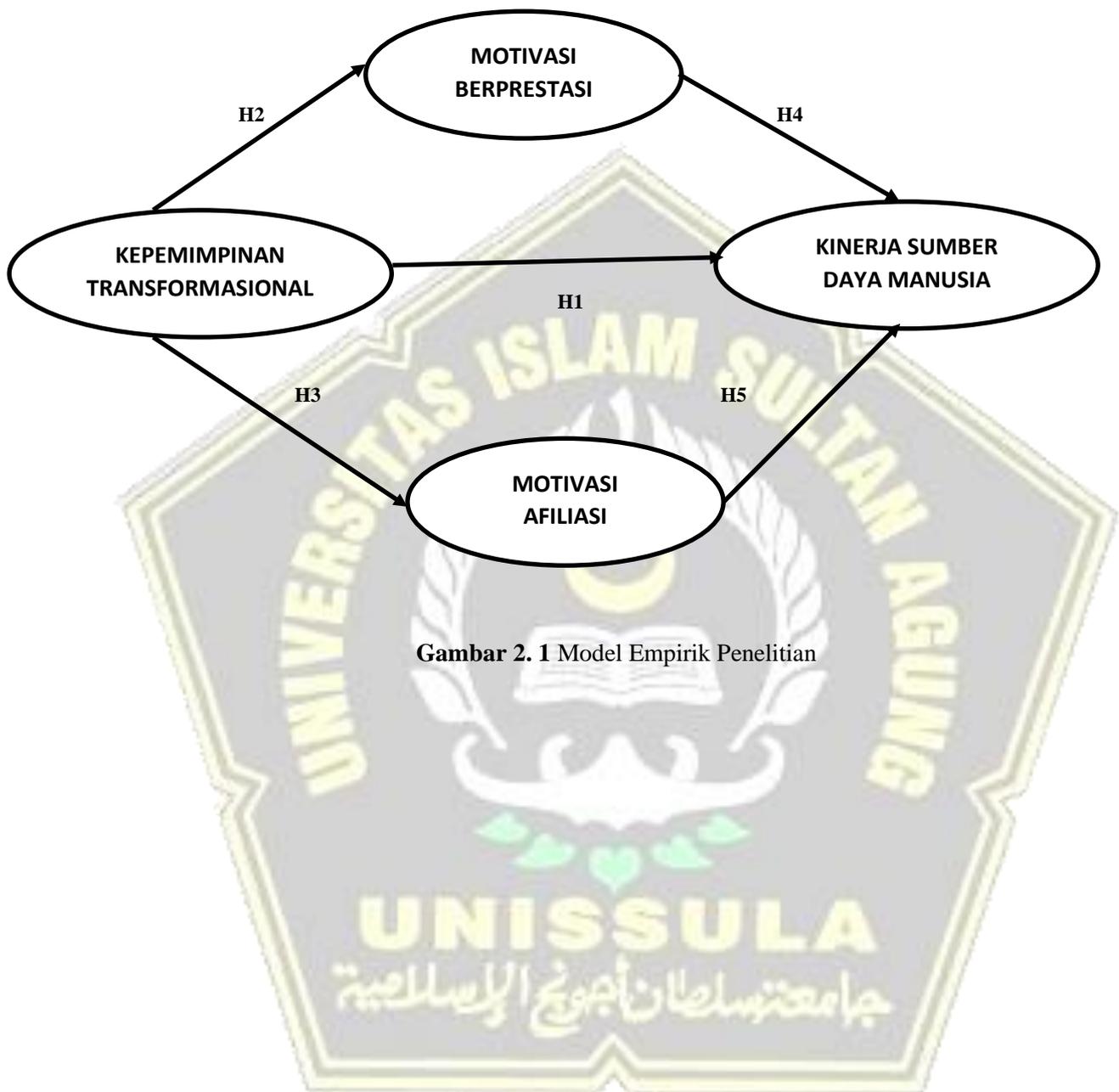
bahwa kontribusi mereka berarti dan memiliki dampak positif dalam hubungan sosial mereka, dan (4). rasa berpartisipasi (*sense of participation*), keinginan individu untuk aktif berpartisipasi dalam aktivitas sosial atau kelompok. Berdasarkan beberapa indikator motivasi afiliasi yang dijelaskan di atas dapat disimpulkan bahwa indikator motivasi afiliasi yang dipilih, diantaranya: (1). rasa memiliki, (2). rasa penting, (3). rasa berpartisipasi, dan (4). persahabatan.

Menurut Aziti (2019) dalam penelitiannya tentang pengaruh motivasi kekuasaan, motivasi afiliasi dan motivasi berprestasi terhadap kinerja sumber daya manusia PT. X disimpulkan bahwa hasil penelitian melalui pengujian statistik menunjukkan bahwa motivasi kekuasaan mempunyai hasil positif dan signifikan, motivasi afiliasi mempunyai hasil positif dan signifikan dan terdapat pengaruh positif terhadap motivasi berprestasi tetapi tidak signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia PT. X, sedangkan. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H5: Motivasi Afiliasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.



2.5 Model Empirik Penelitian



Gambar 2. 1 Model Empirik Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (explanatory research). Sucipto dan Rauf (2021) mengatakan bahwa penelitian yang bersifat explanatory atau penjelasan adalah penelitian yang digunakan untuk menjelaskan pengaruh antar variable-variabel penentu dan menguji hipotesis yang diajukan, variable-variabel tersebut mencakup: kepemimpinan transformasional, motivasi berprestasi, motivasi afiliasi dan kinerja sumber daya manusia.

3.2 Variabel dan Indikator

Variabel penelitian ini mencakup kepemimpinan transformasional, motivasi berprestasi, motivasi afiliasi dan kinerja sumber daya manusia. Adapun masing-masing indikator tersaji kedalam Tabel 3.1

Tabel 3. 1 Variabel dan Indikator Penelitian

No.	Variabel	Indikator	Sumber
1.	Kepemimpinan Transformatif		
	Kepemimpinan sejati yang memiliki kemampuan memotivasi bawahannya dalam pencapaian suatu tujuan organisasi	(1) sosok panutan, (2) menjalin komunikasi, (3) berpikir kritis (4) mendengarkan aspirasi dan keluhan	Lutfi <i>et al.</i> , (2021) Poerwitasary dan Hassanah (2019)
2.	Motivasi Berprestasi		
	dorongan internal dalam diri seseorang untuk mencapai prestasi dan hasil yang tinggi dalam upaya mencapai tujuan tertentu	(1) waktu menyelesaikan tugas, (2) tujuan yang realistis, (3) mempertimbangkan risiko (4) semangat kerja	Larasati dan Gilang (2014) Wulandari (2021)
3.	Motivasi Afiliasi		
	aspek penting dalam kehidupan sosial seseorang dan dapat mempengaruhi bagaimana mereka berinteraksi dengan orang lain, termasuk dalam lingkup pekerjaan	(1) rasa memiliki, (2) rasa penting, (3) rasa berpartisipasi (4) persahabatan	Larasati dan Gilang (2014) Rahmawati (2020)
4.	Kinerja Sumber Daya Manusia		
	hasil akhir dari pelaksanaan tugas dan tanggungjawab yang sesuai dengan kualitas dan kuantitas sehingga dapat memberikan pengaruh positif atau negatif untuk mencapai tujuan organisasi	(1). kualitas kerja, (2). kuantitas kerja, (3).kemampuan berkerjasama, (4). inisiatif.	Gomes (2003:142) Pratama dan Sukarno (2021)

Pengambilan data yang diperoleh melalui kuisioner, dilakukan dengan menggunakan data interval. Menurut Widodo (2022) data interval adalah jenis data yang memiliki nilai yang bermakna, rentang yang sama dan bersifat metrik dengan ketentuan skornya menggunakan skala semantik deferensial sebagai berikut:

<i>sangat tidak setuju</i>	1	2	3	4	5	<i>sangat setuju</i>
----------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

3.3 Sumber Data

Sumber data pada penelitian ini mencakup data primer dan data sekunder. Menurut Akhmad *et al.*, (2023) sumber data dapat diklasifikasikan menjadi dua sumber, yaitu: (a). data primer, data yang diperoleh secara langsung terhadap obyeknya, Data primer studi adalah mencakup: kepemimpinan transformasional, motivasi berprestasi, motivasi afiliasi dan kinerja sumber daya manusia, (b). data sekunder, data yang diperoleh dari dokumen-dokumen, catatan-catatan, laporan-laporan maupun arsip-arsip resmi dari pihak lain. Data tersebut meliputi jumlah sumber daya manusia dan identitas responden yang diperoleh dari Dinas Perhubungan Kabupaten kotawaringin Barat dan referensi yang berkaitan dengan penelitian ini. Penggunaan data primer dan data sekunder secara bersama-sama dimaksudkan agar saling melengkapi dengan keperluan penelitian, selain itu hal ini dilakukan sekaligus untuk perbandingan data yang diperoleh.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data pada penelitian ini dengan melakukan penyebaran kuisisioner. Menurut Sugiyono (2017:142) kuisisioner merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan kepada responden untuk dijawab. Kuisisioner diserahkan secara langsung melalui google form.

3.5 Responden

Menurut Widodo (2022) populasi merupakan kumpulan dari individu atau keseluruhan dengan ciri yang sama. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh sumber daya manusia yang bekerja di Dinas Perhubungan Kabupaten Kotawaringin Barat berjumlah 85 orang terdiri dari 40 orang ASN dan 45 orang tenaga kontrak daerah pada tahun 2023.

Pengertian sampel menurut Widodo (2022) adalah himpunan bagian atau sebagian dari populasi. Penentuan jumlah sampel (*sample size*) menggunakan sensus, dimana jumlah populasi sama dengan jumlah sampel yaitu berjumlah 85 responden yang bekerja di Dinas Perhubungan Kabupaten Kotawaringin Barat.

3.6 Teknik Analisis

3.6.1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk menjelaskan masing-masing variabel penelitian melalui jumlah frekuensi nilai dari skor jawaban yang diberikan responden sebagai perwujudan dari tanggapan responden terhadap pernyataan terkait variabel yang tertulis di dalam lembar kuesioner. Nilai indeks memakai Semantic yang digunakan adalah angka 1-5.

3.6.2. *Structural Equation Modelling Partial Least Square* (SEM-PLS)

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square* (SEM-PLS) dengan bantuan program SMART PLS 3.0. Adapun model persamaan SEM-PLS menurut dalam penelitian ini dibagi menjadi dua yaitu persamaan *outer model* (model pengukuran) dan persamaan *inner model* (model struktural) yaitu sebagai berikut:

1. Persamaan *Outer Model*

Variabel laten eksogen 1

$$X1 = \lambda X1\xi1 + \delta1$$

2. Persamaan *Inner Model*

$$\eta1 = \gamma1\xi1 + \zeta1$$

$$\eta2 = \beta1\eta1 + \gamma2\xi1 + \zeta2$$

3.6.3. Uji Kualitas Pengukuran (*Outer Model*)

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

1. *Discriminant Validity*

Discriminant validity digunakan untuk mengukur seberapa besar korelasi konstruk latennya diukur berdasarkan indikatornya lebih baik dari indikator lainnya. Pengujian *discriminant validity* dengan melihat nilai *cross factor loadings* yang didapat dari perbandingan nilai akar kuadrat dari AVE dengan nilai korelasi antar konstruk. Jika nilai akar kuadrat dari AVE lebih besar dari nilai korelasi antar konstruk maka dapat dikatakan memiliki nilai *discriminant validity*.

2. *Convergent Validity*

Ghazali (2014) menjelaskan *convergent validity* dinilai berdasarkan korelasi antar komponen skor yang diestimasi menggunakan SmartPLS. Ukuran Indikator reflektif 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.

3. Composite Reliability (Unidimensionality)

Composite reliability digunakan untuk menilai reliabilitas konstruk. Dalam menilai reliabilitas dapat dilihat dari nilai *composite reliability* dan *cronbachs alpha*. Indikator dan variabel dalam penelitian dapat dikatakan baik apabila memiliki nilai *composite reliability* dan *cronbachs alpha* $\geq 0,7$.

4. Multikolinearitas

Multikolinearitas digunakan untuk melihat hubungan antara masing-masing variabel. Untuk mengetahui ada atau tidaknya gejala multikolinearitas dengan menggunakan Variance Inflation Factor (VIF). Apabila nilai indeks VIF dari seluruh indikator konstruk lebih kecil dari 10,00 maka tidak terjadi gejala *multikolinearitas* antar konstruk penelitian yang dianalisis (Ghozali, 2018).

3.6.4. Uji Akurasi Model (Inner Model)

Uji akurasi model (*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:

1. Uji Koefisien Determinasi R-Square (R²)

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).

2. Uji Relevansi Prediktif

Uji Relevansi Prediktif digunakan untuk menguji kemampuan memprediksi model. Model yang memiliki nilai *Q-Square* yang mendekati angka 1 dan lebih besar dari 0 menunjukkan bahwa model tersebut membutuhkan *relevansi prediktif* (Ghozali, 2014).

3. Uji Goodness of Fit

Uji Goodness of Fit digunakan untuk menguji hipotesis nol bahwa data empiris cocok atau sesuai dengan model. Nilai ini dibandingkan dengan nilai *Chi Square* kritis pada tingkat signifikansi tertentu (0,05) untuk menentukan apakah model penelitian yang digunakan baik atau tidak.

3.6.5. Uji t Statistik

Menurut Ghozali (2014) Uji Signifikansi Parsial (Uji *t*) bertujuan untuk menguji seberapa jauh variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen secara parsial / individual. Pengujian hipotesis (uji *t*) dapat dilihat dari nilai probabilitas signifikansi (*sig*) masing-masing variabel independen dengan taraf signifikansi yang digunakan sebesar 0,05. Jika nilai probabilitas $sig < 0,05$ maka hipotesis diterima yang artinya terdapat pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen. Namun apabila nilai probabilitas $sig > 0,05$ maka hipotesis ditolak yang artinya tidak terdapat pengaruh variabel independen dengan variabel dependen.

3.6.6. Uji *Indirect Effect*

Uji pengaruh tidak langsung atau sering disebut sebagai uji mediasi maupun *indirect effect* merupakan pengujian terhadap variable intervening penelitian apakah variable tersebut mampu memediasi pengaruh tidak langsung antara variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai indikasi dari pengujian ini didasarkan pada nilai signifikansi uji *indirect effect* PLS dengan asumsi variabel dianggap mampu memediasi apabila nilai sig *indirect effect* kurang dari 0,05.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Analisis Deskriptif Responden

Penelitian ini mulai dilakukan pada bulan oktober tahun 2023 dengan melakukan penyebaran kuesioner melalui Google Formulir dengan tujuan memberikan fleksibilitas kepada responden dalam mengisi kuesioner sesuai dengan preferensi mereka, pendekatan ini bertujuan untuk memastikan bahwa responden merasa nyaman dan mudah dalam mengisi kuesioner, sehingga dapat meningkatkan tingkat partisipasi dan kualitas respons.

Responden yang dianalisis adalah para Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Tenaga Kontrak Daerah (TKD) Dinas Perhubungan Kabupaten Kotawaringin Barat dengan jumlah 85 Responden. Responden pada penelitian dideskripsikan ke dalam kategori Status, Umur, Jenis Kelamin & Pendidikan Terakhir. Berikut adalah tabel hasil dari deskriptif responden:

Tabel 4. 1 Hasil Analisis Deskripsi Responden

No	Kategori Responden	Jumlah	Persentase
1.	Status		
	PNS	38	44,71%
	TKD	47	55,29%
2.	Umur		
	20-24 Tahun	12	14,11%
	25-30 Tahun	31	36,47%
	31-35 Tahun	12	14,11%
	36-40 Tahun	8	9,41%
	41-45 Tahun	12	14,11%
	46-50 Tahun	5	5,88%
51-55 Tahun	5	5,88%	
3.	Jenis Kelamin		
	Laki-Laki	70	81,81%
	Perempuan	15	17,65%
4.	Pendidikan Terakhir		
	SMA	29	34,12%
	Diploma	18	21,18%
	Sarjana	34	40%
	Pascasarjana	2	2,35%
Jumlah Responden		85	100%

Sumber: Data Diolah Dari Hasil Penelitian, 2023

Berdasarkan tabel hasil analisis deskriptif responden di atas, dapat diketahui bahwa sumber daya manusia yang dimiliki Dinas Perhubungan Kabupaten Kotawaringin Barat didominasi oleh Tenaga Kerja Kontrak (TKD) dengan persentase sebesar 55,29%, sedangkan Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebesar 44,71%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden penelitian ini merupakan tenaga kerja yang tidak tetap di Dinas Perhubungan Kabupaten Kotawaringin Barat.

Dilihat dari kategori umur, responden penelitian ini tersebar dalam rentang usia 20-55 tahun. Responden dengan usia 25-30 tahun merupakan kelompok usia yang paling banyak, yaitu sebesar 36,47%. Responden dengan usia 31-35 tahun dan 41-45 tahun

masing-masing sebesar 14,11%. Responden dengan usia 20-24 tahun, 36-40 tahun, 46-50 tahun, dan 51-55 tahun masing-masing sebesar 12%.

Dari kategori jenis kelamin, responden penelitian ini didominasi oleh laki-laki dengan persentase sebesar 81,81%, sedangkan perempuan sebesar 17,65%. Hal ini menunjukkan bahwa Dinas Perhubungan Kabupaten Kotawaringin Barat didominasi oleh laki-laki.

Data berdasarkan kategori Pendidikan Terakhir, responden penelitian ini memiliki pendidikan terakhir yang beragam, mulai dari SMA hingga pascasarjana. Responden dengan pendidikan terakhir SMA dan diploma masing-masing sebesar 34,12% dan 21,18%. Responden dengan pendidikan terakhir sarjana sebesar 40%. Responden dengan pendidikan terakhir pascasarjana hanya sebesar 2,35%.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif responden penelitian Dinas Perhubungan Kabupaten Kotawaringin Barat, dapat disimpulkan bahwa responden penelitian ini didominasi oleh tenaga kerja kontrak, berusia 25-30 tahun, laki-laki, dan memiliki pendidikan terakhir SMA atau diploma. Karakteristik responden ini dapat menjadi pertimbangan dalam menganalisis hasil penelitian, sehingga hasil penelitian dapat lebih akurat dan relevan.

4.2 Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif variabel dilakukan guna mengetahui bagaimana penilaian responden terhadap variabel penelitian yang ditanyakan, berdasarkan pada nilai jawaban responden terhadap setiap butir pertanyaan berlandaskan indikator setiap variabel. Untuk mengukur penilaian dari setiap responden, penulis menggunakan skala *Likert* 1-5 dengan penjelasan sebagai berikut:

- 1 = Sangat Tidak Setuju
- 2 = Tidak Setuju
- 3 = Netral
- 4 = Setuju
- 5 = Sangat Setuju

Untuk kriteria tingkat penilaian dihitung menggunakan rumus kalkulatif dari Van Laerhoven (2004), yakni sebagai berikut:

$$\text{Interval Kelas} = \frac{\text{Nilai Jawaban Tertinggi} - \text{Nilai Jawaban Terendah}}{\text{Jumlah Kelas}}$$

$$\text{Interval Kelas} = \frac{5-1}{5}$$

$$\text{Interval Kelas} = 0,8$$

Maka Kategori kelas (5):

- 1. Sangat Rendah = 1,0 - 1,6
- 2. Rendah = 1,7 - 2,4
- 3. Sedang = 2,5 - 3,2
- 4. Tinggi = 3,3 - 3,9
- 5. Sangat Tinggi = 4,0 - 5,0

Berdasarkan perhitungan kategori kelas di atas, diperoleh hasil analisis deskriptif variabel sebagai berikut:

4.2.1. Kepemimpinan Transformasional

Variabel kepemimpinan transformasional diukur melalui 4 indikator yang merepresentasikan variabel tersebut. Adapun hasil analisis dari deskriptif variabel kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 2 Hasil Analisis Deskriptif Kepemimpinan Transformasional

No.	Indikator	Rata-Rata
1.	Bagi saya, memiliki <i>sosok panutan</i> yang dapat dijadikan teladan dalam karier atau kehidupan sangat penting untuk pengembangan pribadi dan profesional saya	4,2
2.	<i>Menjalin komunikasi</i> yang efektif merupakan keterampilan yang sangat penting bagi pemimpin dalam organisasi	4,4
3.	Saya merasa bahwa <i>berpikir kritis</i> adalah keterampilan yang perlu ditingkatkan terus-menerus untuk berhasil di tempat kerja	3,9
4.	Pemimpin atau manajer dalam organisasi saya secara rutin <i>mendengarkan aspirasi dan keluhan</i> anggota tim	3,8
Nilai Rata-rata Indikator Variabel Keseluruhan		4,1

Sumber: Data Diolah Dari Hasil Penelitian, 2023

Berdasarkan tabel deskriptif variabel Kepemimpinan Transformasional di atas, dapat disimpulkan bahwa figur pemimpin di Dinas Perhubungan Kabupaten Kotawaringin Barat memiliki gaya kepemimpinan yang transformasional. Hal ini terlihat dari nilai rata-rata indikator variabel keseluruhan sebesar 4,1. Nilai rata-rata tersebut berada pada kategori *sangat tinggi*, yang berarti bahwa para responden menilai kepemimpinan dalam organisasi tersebut sangat baik.

Lebih lanjut, jika dilihat dari masing-masing indikator, maka dapat disimpulkan bahwa para responden memiliki persepsi yang positif terhadap keempat indikator tersebut. Indikator pertama, yaitu "*Bagi saya, memiliki sosok panutan yang dapat dijadikan teladan dalam karier atau kehidupan sangat penting untuk pengembangan pribadi dan profesional saya*", memiliki nilai rata-rata sebesar 4,2. Hal ini menunjukkan bahwa para responden sangat menghargai sosok pemimpin yang dapat dijadikan panutan.

Indikator kedua, yaitu "*Menjalin komunikasi yang efektif merupakan keterampilan yang sangat penting bagi pemimpin dalam organisasi*", memiliki nilai rata-

rata sebesar 4,4. Hal ini menunjukkan bahwa para responden menilai komunikasi yang efektif sangat penting bagi pemimpin dalam menjalankan tugasnya.

Indikator ketiga, yaitu "Saya merasa bahwa berpikir kritis adalah *keterampilan yang perlu ditingkatkan terus-menerus untuk berhasil di tempat kerja*", memiliki nilai rata-rata sebesar 3,9. Hal ini menunjukkan bahwa para responden menyadari pentingnya keterampilan berpikir kritis bagi keberhasilan di tempat kerja.

Indikator keempat, yaitu "*Pemimpin atau manajer dalam organisasi saya secara rutin mendengarkan aspirasi dan keluhan anggota tim*", memiliki nilai rata-rata sebesar 3,8. Hal ini menunjukkan bahwa para responden menilai pemimpin dalam organisasi tersebut cukup baik dalam mendengarkan aspirasi dan keluhan anggota tim.

Secara keseluruhan, hasil analisis deskriptif variabel Kepemimpinan Transformasional menunjukkan bahwa pemimpin di Dinas Perhubungan Kabupaten Kotawaringin Barat memiliki gaya kepemimpinan yang transformasional. Hal ini tentu saja merupakan hal yang positif.

4.2.2. Motivasi Berprestasi

Variabel motivasi berprestasi diukur melalui 4 indikator yang merepresentasikan variabel tersebut. Adapun hasil analisis dari deskriptif variabel motivasi berprestasi adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 3 Hasil Analisis Deskriptif Motivasi Berprestasi

No.	Indikator	Rata-Rata
1.	Saya merasa lebih termotivasi untuk mencapai target prestasi yang lebih tinggi ketika ada tekanan <i>waktu dalam menyelesaikan tugas</i>	3,8
2.	Saya cenderung lebih termotivasi ketika memiliki <i>tujuan yang realistis</i> dan dapat dicapai	4,0
3.	<i>Mempertimbangkan risiko</i> membantu saya merencanakan langkah-langkah lebih baik dan menghindari kemungkinan masalah di masa depan	4,1
4.	<i>Semangat kerja</i> saya dalam menjalani tugas-tugas pekerjaan saat ini adalah tinggi	4,2
Nilai Rata-rata Indikator Variabel Keseluruhan		4,0

Sumber: Data Diolah Dari Hasil Penelitian, 2023

Berdasarkan tabel deskriptif variabel motivasi berprestasi di Dinas Perhubungan Kabupaten Kotawaringin Barat, dapat disimpulkan bahwa motivasi berprestasi pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Kotawaringin Barat berada pada kategori sangat tinggi. Hal ini terlihat dari rata-rata nilai indikator motivasi berprestasi yang bernilai 4,0, dimana angka tersebut tergolong nilai yang *sangat tinggi*.

Rata-rata nilai indikator “*Saya merasa lebih termotivasi untuk mencapai target prestasi yang lebih tinggi ketika ada tekanan waktu dalam menyelesaikan tugas*” adalah 3,8. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Kotawaringin Barat cenderung termotivasi untuk mencapai target prestasi yang lebih tinggi ketika ada tekanan waktu dalam menyelesaikan tugas. Hal ini dapat diartikan bahwa pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Kotawaringin Barat memiliki sifat yang kompetitif dan menyukai tantangan.

Kemudian, rata-rata nilai indikator “*Saya cenderung lebih termotivasi ketika memiliki tujuan yang realistis dan dapat dicapai*” adalah 4,0. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Kotawaringin Barat cenderung termotivasi ketika memiliki tujuan yang realistis dan dapat dicapai. Hal ini dapat diartikan bahwa

pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Kotawaringin Barat memiliki sifat yang realistis dan tidak mudah menyerah.

Selanjutnya, rata-rata nilai indikator “*Mempertimbangkan risiko membantu saya merencanakan langkah-langkah lebih baik dan menghindari kemungkinan masalah di masa depan*” adalah 4,1. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Kotawaringin Barat cenderung termotivasi ketika mempertimbangkan risiko. Hal ini dapat diartikan bahwa pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Kotawaringin Barat memiliki sifat yang berani mengambil risiko dan bertanggung jawab.

Terakhir, rata-rata nilai indikator “*Semangat kerja saya dalam menjalani tugas-tugas pekerjaan saat ini adalah tinggi*” adalah 4,2. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Kotawaringin Barat memiliki semangat kerja yang tinggi dalam menjalani tugas-tugas pekerjaan saat ini. Hal ini dapat diartikan bahwa pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Kotawaringin Barat memiliki sifat yang berdedikasi dan bersemangat dalam bekerja.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi berprestasi pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Kotawaringin Barat berada pada kategori baik. Hal ini merupakan suatu hal yang positif, karena dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai.

4.2.3. Motivasi Afiliasi

Variabel motivasi afiliasi diukur melalui 4 indikator yang merepresentasikan variabel tersebut. Adapun hasil analisis dari deskriptif variabel motivasi afiliasi adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 4 Hasil Analisis Deskriptif Motivasi Afiliasi

No.	Indikator	Rata-Rata
1.	<i>Rasa memiliki</i> hubungan yang baik dengan rekan kerja membuat saya merasa lebih terlibat dalam tugas-tugas tim	4,1
2.	<i>Rasa penting</i> terhadap peran saya dalam tim atau organisasi diakui dan diberikan perhatian	3,9
3.	<i>Rasa berpartisipasi</i> dalam tim memberikan dorongan motivasi yang tinggi dalam pekerjaan saya	4,0
4.	Hubungan <i>persahabatan</i> di tempat kerja memberikan dukungan sosial yang positif dan membantu dalam menghadapi tantangan pekerjaan	4,2
Nilai Rata-rata Indikator Variabel Keseluruhan		4,1

Sumber: Data Diolah Dari Hasil Penelitian, 2023

Berdasarkan tabel deskriptif variabel motivasi afiliasi di Dinas Perhubungan Kabupaten Kotawaringin Barat, dapat disimpulkan bahwa motivasi afiliasi pegawai di dinas tersebut berada pada kategori *sangat tinggi*. Hal ini ditunjukkan oleh rata-rata skor indikator motivasi afiliasi yang mencapai 4,1.

Rata-rata nilai dari indikator pertama, yaitu "*Rasa memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja membuat saya merasa lebih terlibat dalam tugas-tugas tim*" adalah 4,1. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai di dinas tersebut merasa memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja mereka. Hubungan yang baik ini membuat mereka merasa lebih terlibat dalam tugas-tugas tim dan lebih termotivasi untuk bekerja.

Rata-rata nilai dari indikator kedua, yaitu "*Rasa penting terhadap peran saya dalam tim atau organisasi diakui dan diberikan perhatian*" adalah 3,9. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai di dinas tersebut merasa peran mereka diakui dan diberikan perhatian oleh rekan kerja atau atasan mereka. Hal ini dapat meningkatkan motivasi kerja mereka karena mereka merasa dihargai dan dibutuhkan.

Rata-rata nilai dari indikator ketiga, yaitu "*Rasa berpartisipasi dalam tim memberikan dorongan motivasi yang tinggi dalam pekerjaan saya*" adalah 4,0. Hal ini

menunjukkan bahwa pegawai di dinas tersebut merasa termotivasi untuk bekerja ketika mereka berpartisipasi dalam tim. Hal ini dapat terjadi karena mereka merasa memiliki tujuan bersama dengan rekan kerja mereka dan dapat berkontribusi untuk mencapai tujuan tersebut.

Rata-rata nilai dari indikator keempat, yaitu "Hubungan persahabatan di tempat kerja memberikan dukungan sosial yang positif dan membantu dalam menghadapi tantangan pekerjaan" adalah 4,2. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai di dinas tersebut merasa memiliki hubungan persahabatan yang positif dengan rekan kerja mereka. Hubungan persahabatan ini dapat memberikan dukungan sosial yang positif bagi pegawai dalam menghadapi tantangan pekerjaan.

Secara keseluruhan, motivasi afiliasi pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Kotawaringin Barat berada pada kategori sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai di dinas tersebut memiliki kebutuhan untuk berinteraksi dan memiliki hubungan yang baik dengan orang lain. Kebutuhan ini dapat menjadi faktor yang mendorong pegawai untuk bekerja dengan lebih baik.

4.2.4. Kinerja Sumber Daya Manusia

Variabel kinerja sumber daya manusia diukur melalui 4 indikator yang merepresentasikan variabel tersebut. Adapun hasil analisis dari deskriptif variabel kinerja sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 5 Hasil Analisis Deskriptif Kinerja Sumber Daya Manusia

No.	Indikator	Rata-Rata
1.	<i>Kualitas kerja</i> saya memenuhi standar yang ditetapkan	4,1
2.	Saya mencapai target <i>kuantitas kerja</i> yang ditetapkan	4,0
3.	Saya mampu <i>bekerjasama</i> dengan baik dalam tim	4,2
4.	Saya mengambil <i>inisiatif</i> untuk mencari solusi ketika menghadapi masalah dalam pekerjaan	4,0
Nilai Rata-rata Indikator Variabel Keseluruhan		4,1

Sumber: Data Diolah Dari Hasil Penelitian, 2023

Berdasarkan tabel deskriptif variabel kinerja sumber daya manusia Dinas Perhubungan Kabupaten Kotawaringin Barat, dapat disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia di dinas tersebut secara keseluruhan berada pada kategori *sangat tinggi*. Hal ini ditunjukkan oleh nilai rata-rata indikator variabel kinerja sumber daya manusia yang sebesar 4,1.

Nilai rata-rata indikator kinerja sumber daya manusia yang sebesar 4,1 menunjukkan bahwa responden secara umum menilai bahwa kinerjanya memenuhi standar yang ditetapkan, mencapai target kuantitas kerja yang ditetapkan, mampu bekerjasama dengan baik dalam tim, dan mengambil inisiatif untuk mencari solusi ketika menghadapi masalah dalam pekerjaan.

Indikator pertama yakni “*Kualitas kerja saya memenuhi standar yang ditetapkan*” memiliki rata-rata 4,1 menunjukkan bahwa responden secara umum menilai bahwa kualitas kerja mereka sudah memenuhi standar yang ditetapkan oleh dinas. Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki kompetensi dan keterampilan yang memadai untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Indikator kedua yakni “*Saya mencapai target kuantitas kerja yang ditetapkan*” memiliki rata-rata 4,0 menunjukkan bahwa responden secara umum mampu mencapai

target kuantitas kerja yang ditetapkan oleh dinas. Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki produktivitas kerja yang tinggi.

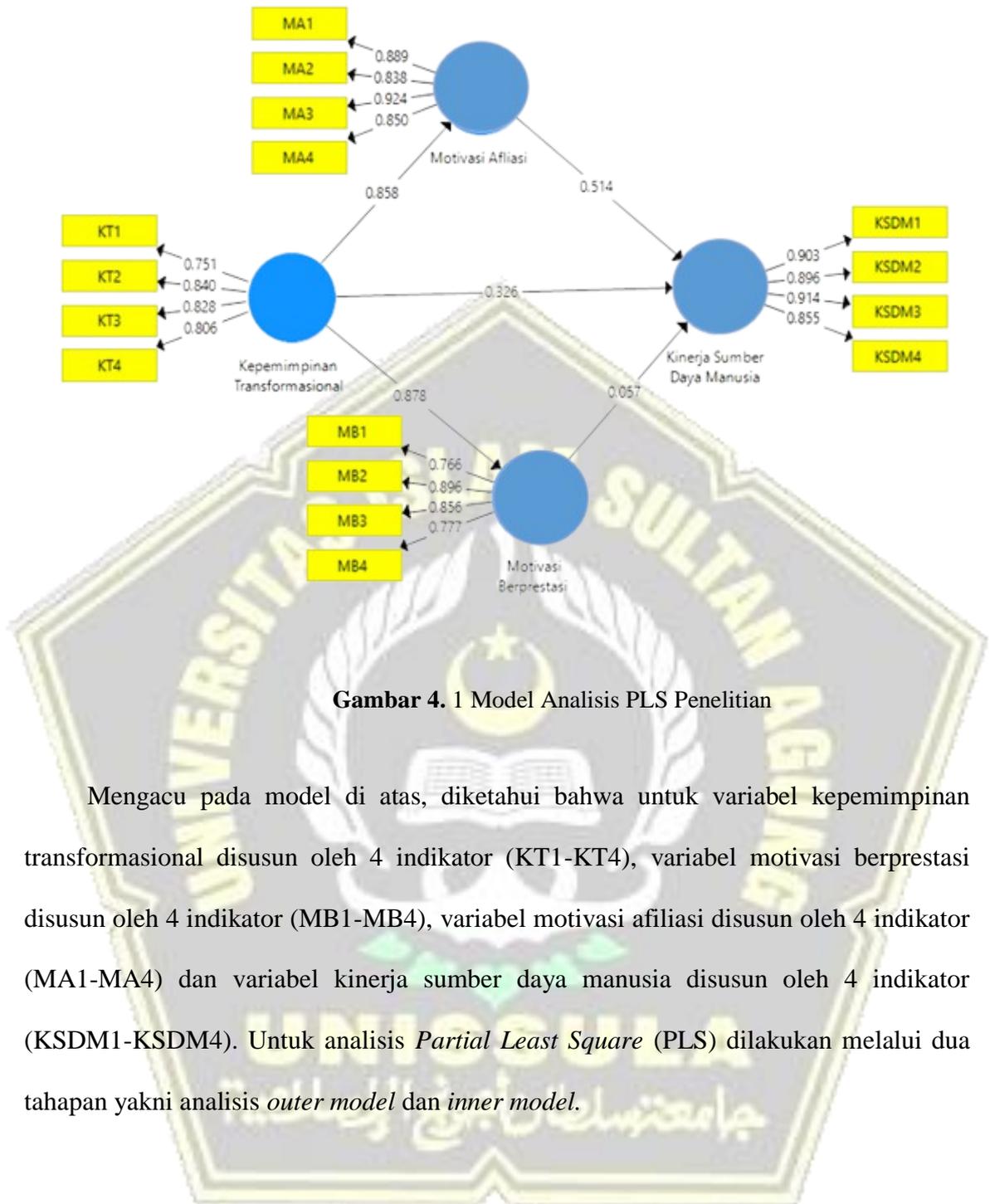
Indikator ketiga yakni “*Saya mampu bekerjasama dengan baik dalam tim*” memiliki rata-rata 4,2 menunjukkan bahwa responden secara umum mampu bekerja sama dengan baik dalam tim. Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki kemampuan interpersonal yang baik dan mampu berkontribusi secara positif terhadap kinerja tim.

Indikator keempat yakni “*Saya mengambil inisiatif untuk mencari solusi ketika menghadapi masalah dalam pekerjaan*” memiliki rata-rata 4,0 menunjukkan bahwa responden secara umum mampu mengambil inisiatif untuk mencari solusi ketika menghadapi masalah dalam pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki kemampuan *problem solving* yang baik dan mampu mengambil tindakan yang tepat untuk mengatasi masalah.

Secara umum, hasil analisis deskriptif variabel kinerja sumber daya manusia ini menunjukkan bahwa kinerja sumber daya manusia di Dinas Perhubungan Kabupaten Kotawaringin Barat berada pada kategori sangat tinggi. Hal ini merupakan hal yang positif bagi dinas tersebut, karena kinerja sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi keberhasilan instansi.

4.3 Permodelan *Partial Least Square* (PLS)

Model *Partial Least Square* pada penelitian ini digunakan sebagai acuan model yang menjelaskan mengenai hubungan antara variabel-variabel penelitian yang meliputi variabel eksogen berupa kepemimpinan transformasional, variabel mediasi berupa motivasi berprestasi dan motivasi afiliasi serta variabel endogen berupa kinerja sumber daya manusia. Berikut adalah model dari analisis *Partial Least Square* yang digunakan dalam penelitian ini:



Gambar 4. 1 Model Analisis PLS Penelitian

Mengacu pada model di atas, diketahui bahwa untuk variabel kepemimpinan transformasional disusun oleh 4 indikator (KT1-KT4), variabel motivasi berprestasi disusun oleh 4 indikator (MB1-MB4), variabel motivasi afiliasi disusun oleh 4 indikator (MA1-MA4) dan variabel kinerja sumber daya manusia disusun oleh 4 indikator (KSDM1-KSDM4). Untuk analisis *Partial Least Square* (PLS) dilakukan melalui dua tahapan yakni analisis *outer model* dan *inner model*.

4.3.1 Analisis Outer Model

Pada penelitian ini analisis outer model mencakup *Discriminant Validity*, *Convergent Validity*, *Composite Reliability (Unidimensionality)* dan *Multikolinearitas*.

4.3.1.1 *Discriminant Validity* (Validitas Diskriminan)

Pengujian *discriminant validity* dilakukan dengan melihat perbandingan nilai *loading factor* terhadap *cross loading*. Berikut tabel hasil analisis *discriminant validity*:

Tabel 4. 6 Hasil Analisis Uji Validitas Diskriminan

Indikator Konstruk	Kepemimpinan Transformasional	Motivasi Berprestasi	Motivasi Afiliasi	Kinerja Sumber Daya Manusia
KT1	0,751	0,627	0,696	0,562
KT2	0,840	0,733	0,739	0,744
KT3	0,828	0,746	0,668	0,715
KT4	0,806	0,723	0,668	0,601
MB1	0,675	0,766	0,636	0,538
MB2	0,752	0,896	0,758	0,715
MB3	0,739	0,856	0,751	0,695
MB4	0,731	0,777	0,657	0,614
MA1	0,801	0,806	0,889	0,770
MA2	0,704	0,689	0,838	0,674
MA3	0,781	0,797	0,924	0,830
MA4	0,717	0,681	0,850	0,662
KSDM1	0,703	0,693	0,761	0,903
KSDM2	0,671	0,632	0,711	0,896
KSDM3	0,735	0,682	0,779	0,914
KSDM4	0,797	0,768	0,748	0,855

Sumber: Data Diolah Dari Hasil Penelitian, 2023

Mengacu pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai *loading factor* dari masing-masing indikator konstruk (bercetak tebal) lebih tinggi dari nilai *cross loading*. Berdasarkan hal tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa indikator yang digunakan pada seluruh variabel tidak ditemukan adanya persoalan *discriminant validity*. Dengan kata lain seluruh indikator dari variabel yang ada terbukti memiliki diskriminan yang baik

untuk mengukur konstruk-konstruk penelitian. Kemudian dalam uji validitas diskriminan juga terdapat uji korelasi antara variabel dengan penjelasan dituliskan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4. 7 Hasil Analisis Uji Korelasi Variabel

	Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Sumber Daya Manusia	Motivasi Afiliasi	Motivasi Berprestasi
Kepemimpinan Transformasional		0,817	0,858	0,878
Kinerja Sumber Daya Manusia	0,817		0,842	0,780
Motivasi Afiliasi	0,858	0,842		0,851
Motivasi Berprestasi	0,878	0,780	0,851	

Sumber: Data Diolah Dari Hasil Penelitian, 2023

Mengacu pada tabel 4.7 tersebut dapat diidentifikasi bahwa nilai korelasi antara masing-masing konstruk penelitian lebih dari 0,60 sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing konstruk mempunyai nilai korelasi positif yang kuat.

4.3.1.2 Convergent Validity (Validitas Konvergen)

Analisis *convergent validity* dalam penelitian ini menggunakan indikasi dari nilai outer loading beserta *average variance extracted* (AVE). Berikut adalah tabel hasil analisis *convergent validity*:

Tabel 4. 8 Hasil Analisis Uji Validitas Konvergen

Indikator Konstruk	Kepemimpinan Transformasional	Motivasi Berprestasi	Motivasi Afiliasi	Kinerja Sumber Daya Manusia
KT1	0,751			
KT2	0,840			
KT3	0,828			
KT4	0,806			
MB1		0,766		
MB2		0,896		
MB3		0,856		
MB4		0,777		
MA1			0,889	
MA2			0,838	
MA3			0,924	
MA4			0,850	
KSDM1				0,903
KSDM2				0,896
KSDM3				0,914
KSDM4				0,855
AVE	0,651	0,681	0,768	0,796

Sumber: Data Diolah Dari Hasil Penelitian, 2023

Mengacu pada tabel di atas, diketahui bahwa nilai *outer loading* pada setiap konstruk bernilai lebih tinggi dari 0,5 serta nilai AVE yang diperoleh pun juga lebih besar dari 0,5. Maka, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator konstruk terbukti memenuhi unsur validitas atau dengan kata lain dapat dengan tepat menginterpretasikan masing-masing konstruk penelitian.

4.3.1.3 Composite Reliability (Unidimensionality)

Analisis *unidimensionality* dalam penelitian ini dapat diindikasikan pada nilai indeks reliabilitas komposit (*composite reliability*) dan *cronbach's alpha*. Berikut tabel hasil analisis *unidimensionality*:

Tabel 4. 9 Hasil Analisis Uji Unidimensionality

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>rho_A</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted</i>
Kepemimpinan Transformasional	0,821	0,825	0,882	0,651
Motivasi Berprestasi	0,842	0,849	0,895	0,681
Motivasi Afiliasi	0,899	0,905	0,930	0,768
Kinerja Sumber Daya Manusia	0,914	0,915	0,940	0,796

Sumber: Data Diolah Dari Hasil Penelitian, 2023

Mengacu pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai *cronbach's alpha* dari masing-masing konstruk lebih besar dari 0,60, yang mana hal ini indikator-indikator konstruk yang digunakan terbukti reliabel atau mampu menghasilkan nilai jawaban responden yang konsisten dari waktu ke waktu. Untuk nilai indeks *composite reliability* dari setiap konstruk memiliki nilai lebih besar dari 0,70 yang mana hal ini indikator-indikator dapat mengukur nilai konstruk dengan baik dan akurat.

4.3.1.4 Multikolinearitas

Analisis uji multikolinearitas dalam penelitian ini diindikasikan pada nilai *variance inflation factor* (VIF). Berikut tabel hasil analisis uji multikolinearitas:

Tabel 4. 10 Hasil Analisis Uji Multikolinieritas

Indikator Konstruk	Indeks VIF
KT1	1,551
KT2	1,909
KT3	1,935
KT4	1,790
MB1	1,784
MB2	2,897
MB3	2,334
MB4	1,609
MA1	2,918
MA2	2,113
MA3	3,753
MA4	2,306
KSDM1	3,369
KSDM2	3,064
KSDM3	3,558
KSDM4	2,202

Sumber: Data Diolah Dari Hasil Penelitian, 2023

Berdasarkan tabel hasil uji multikolinearitas di atas, diketahui bahwa nilai indeks VIF dari seluruh indikator konstruk lebih kecil dari 10,00. Maka, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala multikolinieritas antara konstruk penelitian yang dianalisis.

4.3.2 Analisis Inner Model

Analisis inner model pada penelitian ini mencakup uji koefisien determinasi (R^2) uji relevansi prediktif dan uji *goodness of fit*.

4.3.2.1 Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Analisis koefisien determinasi pada penelitian ini diindikasikan pada nilai *Adjusted R-Square*. Berikut adalah tabel hasil uji koefisien determinasi:

Tabel 4. 11 Hasil Analisis Uji Koefisien Determinasi

Konstruk	R-Square	Adjusted R-Square
Kinerja Sumber daya Manusia	0,743	0,733
Motivasi Afiliasi	0,737	0,734
Motivasi Berprestasi	0,771	0,768

Sumber: Data Diolah Dari Hasil Penelitian, 2023

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai *adjusted R-square* untuk variabel dependen Kinerja Sumber Daya Manusia adalah sebesar 0,733. Nilai ini menunjukkan bahwa 73,3% variabilitas variabel Kinerja Sumber Daya Manusia dapat dijelaskan oleh variabel Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Afiliasi. Sisanya, yaitu 26,7%, dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Nilai *adjusted R-square* untuk variabel dependen Motivasi Afiliasi adalah sebesar 0,734. Nilai ini menunjukkan bahwa 73,4% variabilitas variabel Motivasi Afiliasi dapat dijelaskan oleh variabel Kepemimpinan Transformasional. Sisanya, yaitu 26,6%, dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Nilai *adjusted R-square* untuk variabel dependen Motivasi Berprestasi adalah sebesar 0,768. Nilai ini menunjukkan bahwa 76,8% variabilitas variabel Motivasi Berprestasi dapat dijelaskan oleh variabel Kepemimpinan Transformasional. Sisanya, yaitu 23,2%, dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia, Motivasi Afiliasi, dan Motivasi Berprestasi. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia dan Motivasi Afiliasi adalah sebesar 73,3%, sedangkan pengaruhnya terhadap Motivasi Berprestasi adalah sebesar 76,8%.

4.3.2.2 Uji Relevansi Prediktif

Analisis uji relevansi prediktif dalam penelitian ini diindikasikan dari nilai *Q-Square*. Berikut adalah tabel hasil uji relevansi prediktif penelitian:

Tabel 4. 12 Hasil Analisis Uji Relevansi Prediktif

Konstruk	<i>R-Square</i>	$1-R^2n$
Kinerja Sumber daya Manusia	0,743	0,257
Motivasi Afiliasi	0,737	0,263
Motivasi Berprestasi	0,771	0,229
<i>Q-Square</i>	$Q^2 = 1-(1-0,257) (1-0,263) (1-0,229)$ $Q^2 = 1-0,4221= 0,5778$	

Sumber: Data Diolah Dari Hasil Penelitian, 2023

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai *Q-square* sebesar 0,5778 > 0 dan semakin mendekati nilai 1,00. Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa model penelitian yang digunakan pada penelitian ini sangat baik, karena nilai *Q-square* yang diperoleh mendekati angka 1 dan lebih besar dari 0. Nilai *Q-Square* yang lebih besar dari 0,05 menunjukkan bahwa model yang digunakan memiliki nilai prediktif yang relevan.

4.3.2.3 Uji Goodness of Fit

Analisis uji *goodness of fit* dalam penelitian ini diindikasikan pada indeks *goodness of fit*. Berikut tabel hasil uji *goodness of fit*:

Tabel 4. 13 Hasil Analisis Uji *Goodness of Fit*

<i>Uji Goodness of Fit</i>	<i>Model Saturated</i>	<i>Model Estimasi</i>
<i>Chi-Square</i>	280,498	288,065

Sumber: Data Diolah Dari Hasil Penelitian, 2023

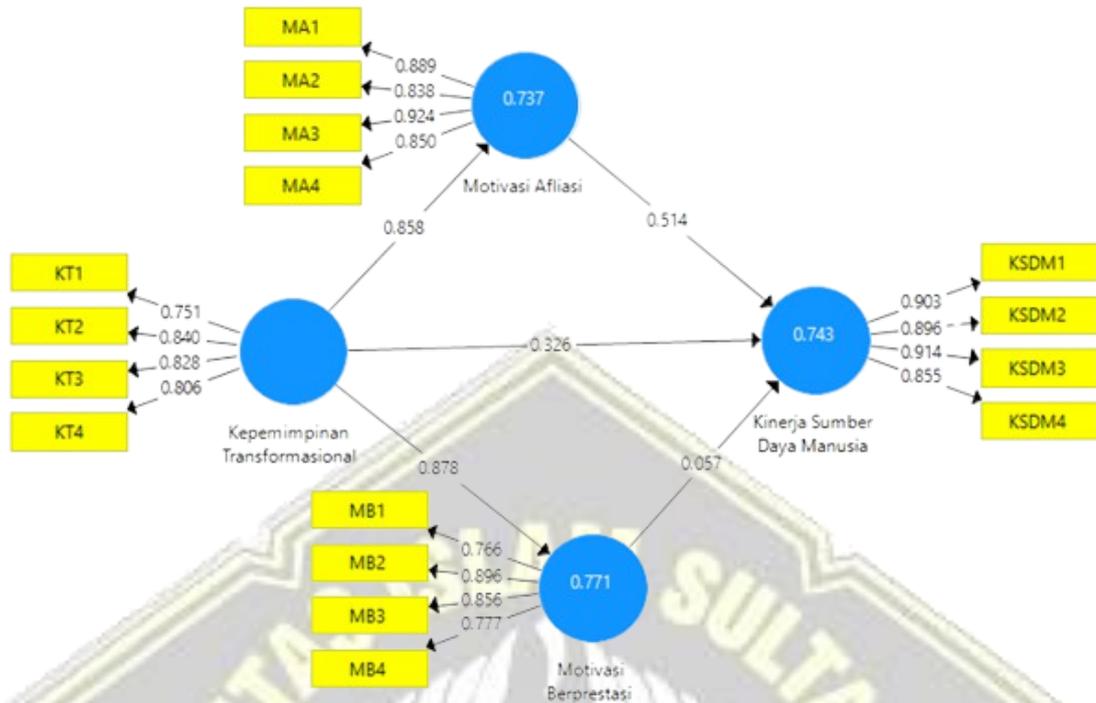
Berdasarkan tabel di atas, nilai *Chi-Square* untuk *Uji Goodness of Fit* adalah 280,498. Nilai ini dibandingkan dengan nilai *Chi Square* kritis pada tingkat signifikansi tertentu (0,05) untuk menentukan apakah model penelitian yang digunakan baik atau tidak.

Uji *Chi Square Goodness of Fit* menunjukkan bahwa model penelitian yang digunakan memiliki tingkat kesesuaian yang baik dengan data yang diamati. Hal ini berarti bahwa model penelitian tersebut mampu menjelaskan variasi data dengan cukup baik. Nilai *Chi-Square* (280,498) lebih kecil daripada nilai *Chi-Square* kritis pada tingkat signifikansi 0,05.

Berdasarkan hasil Uji *Chi Square Goodness of Fit*, dapat disimpulkan bahwa model penelitian yang digunakan baik dalam menjelaskan data yang diamati.

4.3.3 Persamaan *Outer Model* dan *Inner Model*

Untuk hasil persamaan nilai *outer* dan *inner* model pada penelitian ini diinterpretasikan pada bagan berikut :



Gambar 4. 2 Model Persamaan *Outer Model* dan *Inner Model*

Model pengukuran menunjukkan hubungan antara variabel laten dengan indikatornya. Dalam gambar bagan tersebut, terdapat 4 variabel laten, yaitu Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Afiliasi, Motivasi Berprestasi, dan Kinerja Sumber Daya Manusia. Masing-masing variabel laten memiliki 4 indikator.

Mengacu pada model persamaan *outer model* dan *inner model* tersebut diperoleh 2 hasil persamaan sebagai berikut:

Model 1:

$$\eta_1 = 0,878 \xi_1 + \zeta_1$$

η_1 : Motivasi Berprestasi

ξ_1 : Kepemimpinan Transformasional

γ_1 : Koefisien Jalur Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Berprestasi

ζ_1 : Nilai Residual Model 1

Berdasarkan tabel hasil uji hipotesis di atas, dapat diidentifikasi hasil uji hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Berdasarkan pada model 1 diperoleh nilai koefisien pengaruh motivasi berprestasi sebesar 0,878 dengan arah pengaruh positif. Ini artinya nilai pengaruh yang diberikan kepemimpinan transformasional terhadap motivasi berprestasi adalah positif sehingga semakin baik nilai kepemimpinan transformasional maka akan berdampak pada peningkatan nilai motivasi berprestasi pegawai. semakin rendah nilai kepemimpinan transformasional berdampak terhadap penurunan nilai motivasi berprestasi pegawai.

Model 2:

$$\eta_2 = 0,858 \eta_1 + 0,326 \xi_1 + \zeta_2$$

η_2 : Kinerja Sumber Daya Manusia

η_1 : Motivasi Afiliasi

ξ_1 : Kepemimpinan Transformasional

ζ_2 : Nilai Residual Model 2

2. Berdasarkan pada model 2 diperoleh nilai koefisien pengaruh motivasi afiliasi sebesar 0,858 dengan arah pengaruh positif. Ini artinya nilai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi afiliasi adalah positif sehingga semakin tinggi nilai kepemimpinan transformasional akan berdampak terhadap

peningkatan nilai motivasi afiliasi. Semakin rendah nilai kepemimpinan transformasional yang dimiliki berdampak terhadap penurunan nilai motivasi afiliasi.

3. Berdasarkan pada model 2 diperoleh nilai koefisien pengaruh kinerja sumber daya manusia sebesar 0,326 dengan arah pengaruh positif. Ini artinya nilai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja sumber daya manusia adalah positif sehingga semakin baik kepemimpinan transformasional akan berdampak terhadap peningkatan nilai kinerja sumber daya manusia. Semakin buruk kepemimpinan transformasional akan berdampak terhadap penurunan nilai kinerja sumber daya manusia.

Dapat disimpulkan bahwa dilihat dari persamaan *outer model*, bahwa variabel Motivasi Afiliasi, Motivasi Berprestasi, dan Kepemimpinan Transformasional memiliki hubungan yang positif dengan indikatornya masing-masing. Artinya, semakin tinggi nilai variabel laten, maka semakin tinggi pula nilai indikatornya.

Kemudian untuk *inner model*, model struktural menunjukkan hubungan antara variabel laten secara langsung. Dalam gambar tersebut, terdapat 3 hubungan langsung. Berdasarkan koefisien pengaruh yang ada, maka persamaan *inner model* untuk masing-masing hubungan langsung adalah sebagai berikut:

- **MA = 0,858KT**
- **MB = 0,878KT**
- **KSDM = 0,326KT**

Berdasarkan persamaan *inner model* di atas, dapat dilihat bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif terhadap Motivasi Afiliasi,

Motivasi Berprestasi, dan Kinerja Sumber Daya Manusia. Artinya, semakin tinggi nilai variabel Kepemimpinan Transformasional, maka semakin tinggi pula nilai Motivasi Afiliasi, Motivasi Berprestasi, dan Kinerja Sumber Daya Manusia.

4.3.4 Uji Hipotesis (Uji t Statistik)

Analisis uji hipotesis (uji t) pada penelitian ini diindikasikan pada nilai t-hitung serta nilai signifikansi uji t (Sig uji t/P-Value). Berikut adalah hasil analisis uji hipotesis penelitian:

Tabel 4. 14 Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	t-hitung	P-Value	Keterangan
H ₁ : kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia	1,896	0,059	Ditolak
H ₂ : kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi berprestasi	31,954	0,000	Diterima
H ₃ : kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi afiliasi	25,161	0,000	Diterima
H ₄ : motivasi berprestasi berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia	3,529	0,000	Diterima
H ₅ : motivasi afiliasi berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia	0,394	0,693	Ditolak

Sumber: Data Diolah Dari Hasil Penelitian, 2023

Berdasarkan tabel hasil uji hipotesis di atas, dapat diidentifikasi hasil uji hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. H₁: Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Berdasarkan nilai *t* hitung (1,896) dan *P-value* (0,059), hipotesis ini ditolak. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia.

Nilai *t* hitung yang diperoleh (1,896) berada di bawah nilai *t* tabel pada taraf signifikansi 0,05 (1,96). *P-value* yang diperoleh (0,059) juga lebih besar dari 0,05. Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia ditolak.

Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia. Hal ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor, seperti kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh para pemimpin di Dinas Perhubungan Kabupaten Kotawaringin Barat tidak efektif misalnya dalam hal menjalin komunikasi yang seharusnya menjadi keterampilan yang sangat penting bagi pemimpin dalam organisasi. Jika visi transformasional tidak diungkapkan secara jelas atau tidak dipahami oleh pegawai, dampak positif pada kinerja sumber daya manusia dapat berkurang. Komunikasi yang buruk dapat menyebabkan kebingungan dan kurangnya fokus.

Namun, jika kita mengasumsikan taraf signifikansi yang lebih tinggi, misalnya 0,10, *P-value* (0,059) tersebut sebenarnya mendekati taraf signifikansi tersebut. Hal ini menunjukkan terdapat kemungkinan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia, namun tidak cukup kuat untuk menyimpulkan secara definitif pada taraf signifikansi 0,05.

2. H₂: Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Terhadap Motivasi Berprestasi

Berdasarkan nilai *t* hitung (31,954) dan *P-value* (<0,001), hipotesis ini diterima. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi berprestasi.

Nilai *t* hitung yang diperoleh (31,954) jauh di atas nilai *t* tabel pada taraf signifikansi 0,05 (1,96). *P-value* yang diperoleh (<0,001) juga sangat kecil, bahkan lebih kecil dari 0,005. Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi berprestasi dapat diterima.

Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi berprestasi. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan motivasi pegawai untuk berprestasi, baik secara individu maupun kelompok.

3. H₃: Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Terhadap Motivasi Afiliasi

Berdasarkan nilai *t* hitung (25,161) dan *P-value* (<0,001), hipotesis ini diterima. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi afiliasi.

Nilai *t* hitung yang diperoleh (25,161) jauh di atas nilai *t* tabel pada taraf signifikansi 0,05 (1,96). *P-value* yang diperoleh (<0,001) juga sangat kecil, bahkan lebih kecil dari 0,005. Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi afiliasi dapat diterima.

Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi afiliasi. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan motivasi pegawai untuk menjalin hubungan baik dengan rekan kerja dan lingkungan kerja.

4. H₄: Motivasi Berprestasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Berdasarkan nilai *t* hitung (3,529) dan *P-value* (<0,001), hipotesis ini diterima. Hal ini berarti bahwa motivasi berprestasi berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia.

Nilai *t* hitung yang diperoleh (3,529) jauh di atas nilai *t* tabel pada taraf signifikansi 0,05 (1,96). *P-value* yang diperoleh (<0,001) juga sangat kecil, bahkan lebih kecil dari 0,005. Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan bahwa motivasi berprestasi berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia dapat diterima.

Motivasi berprestasi berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia. Hal ini berarti bahwa pegawai yang memiliki motivasi berprestasi yang tinggi akan cenderung memiliki kinerja yang lebih baik.

5. H₅: Motivasi Afiliasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Berdasarkan nilai *t* hitung (0,394) dan *P-value* (0,693), hipotesis ini ditolak. Hal ini berarti bahwa motivasi afiliasi tidak berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia.

Nilai *t* hitung untuk hipotesis ini adalah 0,394 dengan *P-value* 0,693. Nilai *P-value* yang lebih besar dari taraf signifikansi 0,05 menunjukkan bahwa hasil

penelitian ini tidak signifikan secara statistik. Dengan demikian, hipotesis 5 dapat ditolak, yang berarti bahwa motivasi afiliasi tidak berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia.

Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi afiliasi tidak secara langsung berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia. Namun, motivasi afiliasi dapat berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia secara tidak langsung, melalui motivasi berprestasi.

Dalam penjelasan hipotesis ini, ditolaknya hipotesis 5 menunjukkan bahwa tidak ada hubungan langsung antara motivasi afiliasi dan kinerja sumber daya manusia. Namun, tidak mengabaikan kemungkinan bahwa motivasi afiliasi mungkin memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja sumber daya manusia melalui faktor lain, seperti motivasi berprestasi. Hal ini menekankan kompleksitas hubungan antara motivasi afiliasi dan kinerja sumber daya manusia, di mana faktor-faktor lain juga dapat memediasi atau memoderasi pengaruhnya.

Dengan demikian, walaupun hasil uji statistik menunjukkan ketidaksignifikanan langsung dari motivasi afiliasi terhadap kinerja sumber daya manusia, hal ini tidak mengesampingkan kemungkinan adanya pengaruh tidak langsung yang perlu dipertimbangkan secara lebih mendalam.

4.3.5 Uji *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

Pada uji *indirect effect* (pengaruh tidak langsung) diindikasikan melalui *P-Values indirect effect*. Berikut tabel hasil analisis uji *indirect effect*:

Tabel 4. 15 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

Jalur <i>Indirect Effect</i>	<i>P-Values</i>
Kepemimpinan Transformasional -> Motivasi Afiliasi -> Kinerja Sumber Daya Manusia	0,000

Sumber: Data Diolah Dari Hasil Penelitian, 2023

Berdasarkan hasil uji *indirect effect* pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai *P-Values* pada uji *indirect effect* sebesar $0,001 < 0,05$. Maka dapat disimpulkan bahwa Motivasi Afiliasi mampu memediasi pengaruh tidak langsung antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia. Dengan kata lain, semakin baik Kepemimpinan Transformasional yang dimiliki oleh pimpinan maka akan berdampak pada peningkatan nilai Motivasi Afiliasi pegawai dalam melaksanakan tugas pokok, dimana hal ini akan meningkatkan nilai dari Kinerja Sumber Daya Manusia di Dinas Perhubungan Kabupaten Kotawaringin Barat.

4.4 Pembahasan Hasil Analisis Penelitian

4.4.1 Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Berdasarkan hasil uji hipotesis, hipotesis 1 ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak secara langsung berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia. Namun, kepemimpinan transformasional dapat berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia secara tidak langsung, melalui motivasi berprestasi dan motivasi afiliasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Yahya, 2022). Penelitian tersebut menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh

terhadap motivasi berprestasi dan motivasi afiliasi, yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Yahya (2022) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan motivasi berprestasi pegawai dengan cara mendorong pegawai untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi, memberikan tantangan yang berarti, dan memberikan umpan balik yang konstruktif. Kepemimpinan transformasional juga dapat meningkatkan motivasi afiliasi pegawai dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung, serta memberikan penghargaan terhadap kontribusi pegawai.

4.4.2 Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Terhadap Motivasi Berprestasi

Berdasarkan hasil uji hipotesis, hipotesis 2 dapat diterima. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi berprestasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Rudi, 2021). Penelitian tersebut menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi berprestasi pegawai.

Rudi (2021) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan motivasi berprestasi pegawai dengan cara memberikan visi yang jelas, mendorong pegawai untuk berpikir kreatif dan inovatif, serta memberikan kepercayaan kepada pegawai.

4.4.3 Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Terhadap Motivasi Afiliasi

Berdasarkan hasil uji hipotesis, hipotesis 3 dapat diterima. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi afiliasi. Hasil

penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Agustina (2020). Penelitian tersebut menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi afiliasi pegawai.

Agustina (2020) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan motivasi afiliasi pegawai dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung, serta memberikan penghargaan terhadap kontribusi pegawai.

4.4.4 Motivasi Berprestasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Berdasarkan hasil uji hipotesis, hipotesis 4 dapat diterima. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi berprestasi berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Aziz (2019). Penelitian tersebut menemukan bahwa motivasi berprestasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Aziz (2019) menjelaskan bahwa pegawai yang memiliki motivasi berprestasi yang tinggi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Hal ini dikarenakan pegawai yang berprestasi memiliki tujuan yang jelas, bekerja keras untuk mencapai tujuan tersebut, dan tidak mudah menyerah.

4.4.5 Motivasi Afiliasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Berdasarkan hasil uji hipotesis, hipotesis 5 dapat ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi afiliasi tidak secara langsung berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia. Namun, motivasi afiliasi dapat berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia secara tidak langsung, melalui motivasi berprestasi. Hasil penelitian ini sejalan

dengan penelitian yang dilakukan oleh Nuraini (2018). Penelitian tersebut menemukan bahwa motivasi afiliasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai, tetapi berpengaruh secara tidak langsung melalui motivasi berprestasi.

Nuraini (2018) menjelaskan bahwa pegawai yang memiliki motivasi afiliasi yang tinggi cenderung memiliki motivasi berprestasi yang tinggi pula. Hal ini dikarenakan pegawai yang termotivasi secara afiliasi cenderung menyukai pekerjaannya dan merasa nyaman bekerja di lingkungan tersebut.



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah penulis lakukan, berikut adalah kesimpulan yang dapat penulis sampaikan:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia di Dinas Perhubungan Kabupaten Kotawaringin Barat. Namun, pengaruh tersebut tidak langsung, melainkan melalui motivasi berprestasi dan motivasi afiliasi.
2. Dalam penelitian ini, kepemimpinan transformasional terbukti dapat meningkatkan motivasi berprestasi dan motivasi afiliasi pegawai.
3. Motivasi berprestasi dan motivasi afiliasi keduanya dapat berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia. Pegawai yang memiliki motivasi berprestasi yang tinggi cenderung bekerja keras untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sedangkan pegawai yang memiliki motivasi afiliasi yang tinggi cenderung bekerja sama dengan baik dengan rekan kerja dan atasan.

5.2 Saran

Saran yang dapat penulis berikan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Dinas Perhubungan Kabupaten Kotawaringin Barat perlu mendorong pimpinan untuk menerapkan gaya kepemimpinan transformasional. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan pelatihan atau pengembangan kepemimpinan kepada para pimpinan di lingkungan Dinas Perhubungan Kabupaten Kotawaringin Barat.

2. Dinas Perhubungan Kabupaten Kotawaringin Barat perlu mengembangkan program-program yang dapat meningkatkan motivasi berprestasi dan motivasi afiliasi pegawai. Program-program tersebut dapat berupa pemberian tantangan dalam menjalankan tugas pokok, standar tugas pokok yang konstruktif, lingkungan kerja yang positif dan mendukung, serta penghargaan terhadap kontribusi pegawai.

5.3 Keterbatasan Penelitian

1. Penelitian ini dilakukan di satu organisasi atau sektor tertentu, sehingga hasilnya mungkin tidak dapat secara langsung diterapkan pada organisasi atau sektor lain. Generalisasi hasil penelitian dapat menjadi keterbatasan karena setiap organisasi memiliki karakteristik dan konteks yang unik.
2. Penelitian ini dilakukan dalam jangka waktu tertentu, sehingga tidak dapat menangkap perubahan atau tren yang terjadi dalam jangka waktu panjang, keterbatasan waktu dapat membatasi generalisasi hasil penelitian dalam konteks yang luas.

5.4 Agenda Penelitian Mendatang

Dengan merancang agenda penelitian yang beragam dan komprehensif untuk masa depan, diharapkan penelitian selanjutnya dapat memberikan kontribusi yang lebih besar dalam pemahaman tentang keterkaitan antara kepemimpinan transformasional, motivasi berprestasi, motivasi afiliasi dan kinerja sumber daya manusia. Melalui penelitian jangka panjang, perbandingan antar sektor, analisis perbandingan, pemahaman yang mendalam, uji efektivitas dan strategi intervensi, diharapkan penelitian yang akan datang dapat memberikan pemahaman yang lebih luas dan praktis dalam mengukur peran

kepemimpinan transformasional, motivasi berprestasi dan motivasi afiliasi sehingga mampu meningkatkan kinerja sumber daya manusia dalam berbagai situasi.



DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2009. Manajemen sumber daya manusia. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Aini, S., & Laodi, M. (2021). Pengaruh motivasi intrinsik dan komunikasi terhadap kinerja pegawai pada kantor kecamatan liriaja. *Jurnal Ilmiah Metansi (Manajemen dan Akuntansi)*, 4(1), 74-82.
- Ainsworth, M., Smith, N., & Millership, A. (2007). Managing Performance Managing People. Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer.
- Agustina, I. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi afiliasi pegawai. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 23(2), 1-10.
- Akhmad, Z., & Santosa, R. (2023). ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN BUPATI DALAM MENINGKATKAN KINERJA APARAT BIROKRASI. *Al Qisthi*, 13(1), 18-33.
- Aziti, T. M. (2019). PENGARUH MOTIVASI KEKUASAAN, MOTIVASI AFILIASI, DAN MOTIVASI BERPRESTASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PT X. *Manners*, 2(2), 71-82.
- Aziz, A. (2019). Pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 22(2), 1-10.
- Burns, J.M (1978). Leadership. New York. Harper & Row.
- Baihaqi, A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Etos Kerja terhadap Motivasi Berprestasi pada Pegawai Outsourcing di CV. EN. *Jurnal Pendidikan dan Konseling (JPDK)*, 4(5), 3507-3515.
- Farmi, N., Apridar, A., & Bachri, N. (2021). Pengaruh Quality of Work Life Terhadap Kinerja Pegawai PT. POS Indonesia (Persero) KPRK Lhokseumawe dengan Motivasi Intrinsik dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *J-MIND (Jurnal Manajemen Indonesia)*, 5(2), 84-93
- Fahrezi, C. H. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Intrinsik Sebagai Variabel Mediasi Di Koperasi Joglo Makmur Di Karesidenan Pati (Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Surakarta).
- Gomes, F.C. (2003). Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta : ANDI

- Ghozali, I. (2016). Desain penelitian kuantitatif dan kualitatif untuk akuntansi, bisnis, dan ilmu sosial lainnya. Semarang: Yoga Pratama.
- Gujarati, D. (2003). Ekonometrika dasar (terjemahan). Jakarta: Erlangga.
- Hamzah, B. U. (2006). Teori Motivasi dan Pengukurannya. Jakarta.
- Hassanah, D. U., & Poerwitasary, F. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif Terhadap Kinerja Pegawai Pt Fajar Putra Nusantara Karawang. *eProceedings of Management*, 6(1).
- Hayatun, S. (2019). KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIONAL MEMODERASI MOTIVASI AFILIASI DAN PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI KECAMATAN NGALIYAN KOTA SEMARANG. *JURNAL EKONOMI MANAJEMEN AKUNTANSI*, 26(46).
- Karundeng, M. M., Mandey, S. L., & Taroreh, R. N. (2022). PENGARUH KEPERIBADIAN ESKTRAVERSI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI KECAMATAN RANOWULU KOTA BITUNG. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 10(1), 1030-1040.
- Mahmud, M., & Sopiah, S. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap Kinerja Pegawai. *Syntax Literate; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 7(3), 1490-1505.
- Natalia, D. (2021). Kepemimpinan Transformatif dalam Meningkatkan Motivasi Intrinsik dan Kinerja Pegawai; Analisis Model Mediasi. *Jurnal Manajemen Sains dan Organisasi*, 2(2), 85-95.
- Nuraini, N. (2018). *Pengaruh motivasi afiliasi terhadap kinerja pegawai*. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 21(2), 1-10.
- Nur, L., Disman, D., Ahman, E., Hendrayati, H., & Budiman, A. (2021). Analisis Kepemimpinan Transformatif. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 12(2), 185-200.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Masyarakat dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2017. Pedoman Penyusunan Survey Kepuasan Masyarakat. Jakarta.
- Peraturan Bupati Nomor 89 Tahun 2022. Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas Perhubungan Kabupaten Kotawaringin Barat. 18 Agustus 2022. Kotawaringin Barat.
- Pratama, I. W., & Sukarno, G. (2021). Analisis Penilaian Kinerja, Reward, dan Punishment terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur. *Jurnal STEI Ekonomi*, 30(02), 20-32.
- Purnomo, A. K. (2019). Motivasi Kerja Pegawai Pada Ritel Modern Era Revolusi Industri 4.0 dikaitkan dengan Prestasi Kerja. *MBIA*, 18(2), 21-30.

- Pusparani, M. (2021). Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 2(4), 534-543.
- Putra, K. A. P. M., & Sudibya, I. G. A. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Pegawai (Doctoral dissertation, Udayana University).
- Putra, P. D., Bagia, I. W., & Yulianthini, N. N. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 5(1), 9-16.
- Putra, A. T., Herawati, J., & Kurniawan, I. S. (2023). Pengaruh Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 5(4), 1751-1765.
- Rahmawati, R. (2020). PENGARUH MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI (Studi Pada Pegawai "New Paradise" Purworejo). *VOLATILITAS*, 2(4).
- Rivai, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 213-223.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). Perilaku organisasi (Organizational behavior 16th edition). *Jakarta: McGraw Hill dan Salemba Empat*.
- Rudi, R. (2021). *Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi berprestasi pegawai*. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 24(1), 1-10.
- Salma Azzhara, V., & Sri Padmantlyo, M. B. A. (2022). Pengaruh kepemimpinan transformasional Terhadap kinerja pegawai dengan motivasi Intrinsik sebagai variabel mediasi (Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Surakarta).
- Seltzer, J., & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership: Beyond initiation and consideration. *Journal of management*, 16(4), 693-703.
- Siswati, E., & Nadiatulkhoiroh, N. (2019). Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Kompetensi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Batang Hari. *Eksis: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 10(1), 40-46.
- Susanto, N. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Divisi Penjualan Pt Rembaka. *Agora*, 7(1).
- Sucipto, N., & Rauf, R. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja sebagai Mediasi Hubungan Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Pegawai. *YUME: Journal of Management*, 4(1).
- Sugiyono, D. (2013). Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D.

- Werdhiastutie, A., Suhariadi, F., & Partiw, S. G. (2020). Achievement motivation as antecedents of quality improvement of organizational human resources. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal) Volume, 3*, 747-752.
- Widodo, S. E. (2022). *METODOLOGI PENELITIAN MANAJEMEN*. Penerbit Lakeisha.
- Winarti, E., & Taufiq, M. (2018). KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL MEMODERASI PENGARUH KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KEBUTUHAN AFILIASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PT SARIINTI INDUSTRI PANGAN FLOUR MILLS SEMARANG. *JURNAL EKONOMI MANAJEMEN AKUNTANSI*, 25(45).
- Wulandari, W. A., Nelitawati, N., Rusdinal, R., & Santoso, Y. (2021). Hubungan Motivasi Berprestasi dengan Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Lima Puluh Kota. *Journal of Educational Administration and*
- Yahya, M. (2022). *Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi berprestasi dan motivasi afiliasi, serta dampaknya terhadap kinerja pegawai*. *Jurnal Manajemen*, 16(2), 169-178.
- Van Laerhoven, F. (2004). *The role of open source software in the innovation process: A case study of the Linux kernel*. *Information Systems Journal*, 14(2), 103-126.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley.