

**ANTESENDEN DAN KONSEKUEN
KEBUTUHAN BERPRESTASI**

**Tesis
Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Mencapai derajat Magister**

Program Magister Manajemen



Disusun Oleh :

**Thomas Mulat Cahyono
NIM : 20402200152**

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

HALAMAN PERSETUJUAN

TESIS

**ANTESENDEN DAN KONSEKUEN
KEBUTUHAN BERPRESTASI**

Disusun Oleh:

Thomas Mulat Cahyono

NIM : 20402200152

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

Semarang, Mei 2024

Pembimbing,



Prof. Dr. Widodo, SE., M.Si.

NIK : 210499045

HALAMAN PENGESAHAN

ANTESENDEN DAN KONSEKUEN KEBUTUHAN BERPRESTASI

Disusun Oleh:

Thomas Mulat Cahyono
NIM : 20402200152

Telah dipertahankan di depan penguji
Pada tanggal, Mei 2024

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing



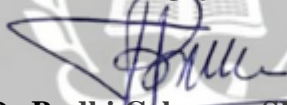
Prof. Dr. Widodo, SE., M.Si.
NIK : 210499045

Penguji I



Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE., M.Si.
NIK. 210491025

Penguji II



Dr. Budhi Cahyono, SE., M.Si.
NIK. 210492030

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

Ketua Program Magister Manajemen



Prof. Dr. Ibnu Khajar., SE., M.Si.
NIK. 210490020

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Thomas Mulat Cahyono
NIM : 20402200152
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Antesenden dan Konsekuensi Kebutuhan Berprestasi” 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.

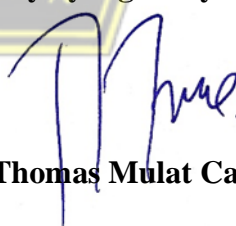
Semarang, Mei 2024

Pembimbing



Prof. Dr. Widodo, SE., M.Si
NIK. 210499045

Saya yang menyatakan,



Thomas Mulat Cahyono

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Thomas Mulat Cahyono

NIM : 20402200152

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah dengan Tesis yang berjudul :

“ANTESENDEN DAN KONSEKUEN KEBUTUHAN BERPRESTASI”

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-Eklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data dan publikasinya 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

Yang membuat pernyataan,



Thomas Mulat Cahyono
NIM. 20402200152

ABSTRAK

Studi ini bertujuan untuk menguji pengaruh kebutuhan berprestasi sebagai mediasi antara variabel kepemimpinan partisipatif dan kinerja sumber daya manusia. Responden dari artikel ini berjumlah 100 orang merupakan pegawai negeri sipil di Kabupaten Kotawaringin Barat Kalimantan Tengah. Sampel diambil melalui Simple Random Sampling (SRS). Analisis data melalui pengujian Partial Least Squares- Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan paket software Smart PLS versi 3.0. Dari penelitian ini dihasilkan bahwa kepemimpinan partisipatif berdampak signifikan terhadap peningkatan kebutuhan berprestasi dan kinerja SDM. Sedangkan variabel Kebutuhan Berprestasi tidak dapat digunakan sebagai variabel yang mempengaruhi Kinerja Sumber Daya Manusia serta tidak mempunyai dampak mediasi atas pengaruh Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.

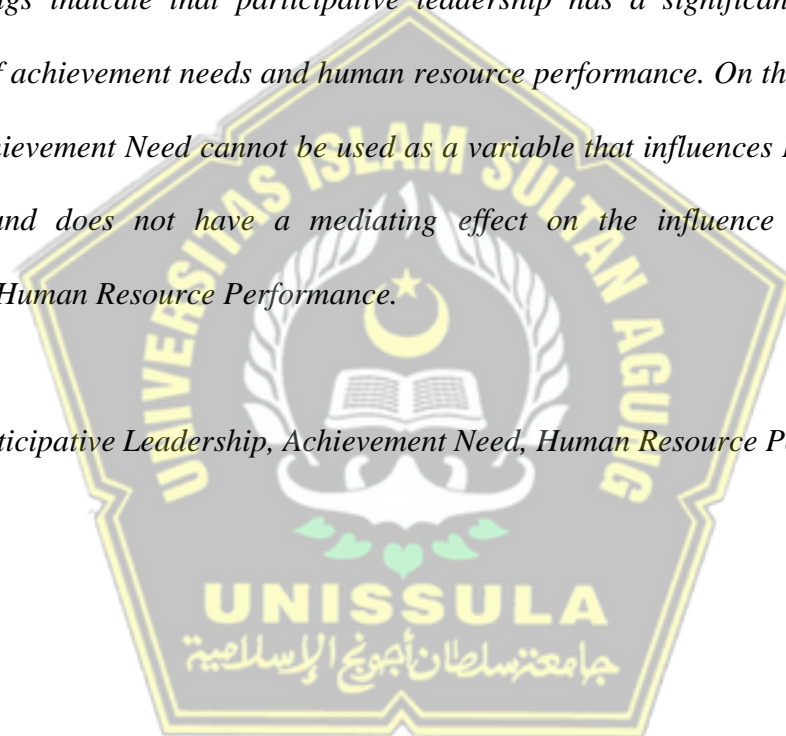
Keyword: Kepemimpinan Partisipatif, Kebutuhan Berprestasi, Kinerja Sumber Daya Manusia



ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the influence of achievement needs as a mediator between participative leadership variables and human resource performance. The respondents of this article consist of 100 civil servants working in the West Kotawaringin, Central Kalimantan. The sample is obtained using Simple Random Sampling (SRS). Data analysis is conducted using the Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method, with the assistance of the Smart PLS software package version 3.0. The research findings indicate that participative leadership has a significant impact on the improvement of achievement needs and human resource performance. On the other hand, the variable of Achievement Need cannot be used as a variable that influences Human Resource Performance and does not have a mediating effect on the influence of Participative Leadership on Human Resource Performance.

Keywords: Participative Leadership, Achievement Need, Human Resource Performance



KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah SWT, karena atas berkat rahmat-Nya penulis diberikan kemampuan untuk menyelesaikan penelitian tesis yang berjudul “Antesenden dan Konsekuensi Kebutuhan Berprestasi”. Dalam penyelesaian laporan tesis ini tidak lepas dari Do’a Kedua Orang Tua, serta bimbingan, bantuan, dan arahan dari berbagai pihak yang mendukung, terutama Dosen Pembimbing dan keluarga. Untuk itu, saya ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Widodo, S.E., M.Si. selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan segenap waktu dan pemikiran untuk membantu, mengarahkan dan memberikan motivasi, serta nasehat yang sangat bermanfaat kepada saya sehingga penelitian tesis ini dapat tersusun dengan baik.
2. Bapak Prof. Dr. Heru Sulistyio. SE, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung yang telah memberikan dukungan dan arahan kepada saya atas penyelesaian penelitian ini.
4. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi Program studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan seluruh ilmu kepada saya selama masa perkuliahan berlangsung.
5. Seluruh Staff Fakultas Ekonomi Program studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan pelayanan yang terbaik.
6. Seluruh keluarga yang telah memberikan dukungan, motivasi dan doa.
7. Seluruh rekan seperjuangan Kelas MM 77C Pangkalan Bun , penulis ucapkan terimakasih karena telah memberikan dukungan hingga selesainya tesis ini.

Peneliti menyampaikan permohonan maaf apabila dalam penyusunan tesis ini masih banyak terdapat kekurangan serta jauh dari kata sempurna, karena keterbatasan kemampuan dan pengetahuan penulis. Semoga tesis ini dapat bermanfaat.

Semarang, Mei 2024

Peneliti,



Thomas Malat Cahyono
NIM. 20402200152



DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN.....	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iii
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian.....	4
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	5
2.1 Kinerja Sumber daya Manusia	5
2.2 Kebutuhan Berprestasi.....	6
2.3 Kepemimpinan Partisipatif.....	7
2.4 Model Empirik Penelitian.....	9
BAB III METODE PENELITIAN.....	10
3.1 Jenis Penelitian	10
3.2 Variabel dan Indikator	11

3.3	Sumber Data	11
3.4	Metode Pengumpulan Data	11
3.5	Responden	11
3.6	Teknik Analisis Data	13
BAB IV	HASIL PEMBAHASAN	13
4.1	Identitas Responden.....	13
4.2	Deskripsi Variabel	14
4.3	Uji Validitas dan Reabilitas	19
4.4	Evaluasi Model Struktur.....	22
4.5	Pengujian Hipotesis	23
4.6	Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total	26
BAB V	KESIMPULAN.....	29
5.1	Kesimpulan Rumusan Masalah	29
5.2	Kesimpulan Hipotesis	30
5.3	Implikasi Manajerial.....	31
5.4	Keterbatasan Penelitian	31
5.5	Agenda Penelitian Mendatang	31

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Capaian Nilai Akuntabilitas Kinerja Pemerintah (AKIP) Kecamatan di Wilayah

Kabupaten Kotawaringin Barat

Tabel 3.1. Variabel dan Indikator

Tabel 4.1 Nama Kecamatan

Tabel 4.2 Jabatan Responden

Tabel 4.3 Statistik Deskriptif Kepemimpinan Partisipatif Kecamatan Arut Selatan, Arut Utara , dan Pangkalan Lada Tahun 2024

Tabel 4.4 Deskriptif Kepemimpinan Partisipatif Kecamatan Arut Selatan, Arut Utara , dan Pangkalan Lada Tahun 2024

Tabel 4.5 Statistik Deskriptif Kebutuhan Berprestasi Kecamatan Arut Selatan, Arut Utara , dan Pangkalan Lada Tahun 2024

Tabel 4.6 Deskriptif Kebutuhan Berprestasi Kecamatan Arut Selatan, Arut Utara , dan Pangkalan Lada Tahun 2024

Tabel 4.7 Statistik Deskriptif Kinerja Sumber Daya Manusia Kecamatan Arut Selatan, Arut Utara , dan Pangkalan Lada Tahun 2024

Tabel 4.8 Deskriptif Kinerja Sumber Daya Manusia Kecamatan Arut Selatan, Arut Utara , dan Pangkalan Lada Tahun 2024

Tabel 4.9 Cross loading antara indikator dengan konstruk

Tabel 4.10 Nilai Korelasi Konstruk dan Akar Kuadrat AVE

Tabel 4.11 Nilai Reliabilitas

Tabel 4.12 R² dan Q² predictive relevance

Tabel 4.13 Hasil Pengujian Hipotesis

Tabel 4.14 Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian

Gambar 4.1 Uji Validitas Data

Gambar 4.2 Full Model Struktur

Gambar 4.3 Pengaruh Langsung Model Kebutuhan Berprestasi



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Organisasi adalah kumpulan orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Struktur organisasi adalah penting bagi suatu organisasi. Struktur ini berfungsi sebagai sistem yang menjelaskan definisi hierarki dan menetapkan cara organisasi dapat beroperasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sumber daya manusia yang berkualitas tinggi, baik sebagai pimpinan maupun pelaksana kebijakan, diperlukan untuk memastikan bahwa sistem berjalan sebagaimana mestinya. Mengelola dan mengembangkan potensi manusia di dalam organisasi sangat bergantung pada sumber daya manusia. Dengan mempertimbangkan elemen-elemen ini, organisasi dapat membangun tim yang berkualitas, meningkatkan produktivitas, dan mencapai tujuan mereka.

Kinerja sumber daya manusia adalah upaya sumber daya manusia untuk mencapai prestasi kerja yang optimal. Dengan kata lain, jika suatu tugas dapat diselesaikan dengan hasil yang optimal, hal itu akan berdampak positif baik pada karyawan maupun organisasi (Surya Akbar: 2018). Namun, menurut Ismail Hajiali et al. (2022), kepuasan kerja yang mereka alami saat menjalankan tanggung jawab dan fungsi utama terkait erat dengan kinerja sumber daya manusia. Oleh karena itu, tercapainya tujuan organisasi sangat bergantung pada pengelolaan dan peningkatan pengetahuan dan keterampilan sumber daya manusia.

Faktor yang mendorong kinerja sumber daya manusia adalah kebutuhan akan prestasi. Penelitian Dany, A.I et al (2015:7) menunjukkan motivasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja Sumber Daya Manusia. Sementara, seperti yang dinyatakan oleh Dhimas Hernanda dan Mochamad Djudi Mukzam (2018), kebutuhan prestasi, kekuasaan, dan afiliasi secara bersamaan berdampak pada kinerja daya manusia.

Variabel lain yang juga mempengaruhi kinerja sumber daya manusia yaitu kepemimpinan partisipatif. Sebuah penelitian oleh Agus Purwanto, et al (2020) menemukan bahwa faktor gaya kepemimpinan partisipatif memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja. Demikian pula menurut Osama khassawneh dan Hamzah Elrehail (2022) bahwa kepemimpinan partisipatif telah mengumpulkan fokus empiris yang luas didukung oleh generalisasi dan penerapannya pada kerangka kerja organisasi yang beragam. Konsep kepemimpinan partisipatif digarispawahi oleh keyakinan dasar kepemimpinan untuk secara terbuka dan tulus mengekspresikan proses berpikir untuk memastikan pencapaian yang diprioritaskan dari setiap bawahan. Pendekatan seperti itu mengarah pada hasil kerja yang etis dan positif. Namun beberapa penelitian menyatakan sebaliknya, menurut Pribadi Darmawan Insan dan Ahyar Yuniawan¹ (2016). Gaya kepemimpinan partisipatif tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, berdasarkan temuan analisis Andre Setiawan (2017), gaya kepemimpinan partisipatif tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap keinginan untuk bekerja di sumber daya manusia.

Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJMD) Kabupaten Kotawaringin Barat Tahun 2017–2022 menetapkan target nilai akuntabilitas kinerja instansi pemerintah adalah A, atau 90 poin. Target ini didukung oleh misi Kepala Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat untuk memperkuat tata pemerintahan yang bersih, efektif, demokratis, dan transparan. Namun, target tersebut tidak tercapai sampai masa akhir RPJMD.

Salah satu faktor dari tidak tercapainya target nilai AKIP Kabupaten Kotawaringin Barat adalah nilai AKIP Kecamatan yang masih rendah sehingga belum mampu memberikan

kontribusi terhadap nilai AKIP Kabupaten. Data Capaian nilai AKIP Kecamatan di Kabupaten Kotawaringin Barat sebagai berikut

Tabel 1.1
Capaian Nilai Akuntabilitas Kinerja Pemerintah (AKIP)
Kecamatan di Wilayah Kabupaten Kotawaringin Barat

Kecamatan	Target			Capaian		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Arut selatan	90	90	90	12,84	36,26	57,15
Arut Utara	90	90	90	0,00	29,30	60,00
Kumai	90	90	90	0,00	48,83	36,45
Pangkalan Banteng	90	90	90	59,08	50,80	52,20
Pangkalan Lada	90	90	90	0,00	22,61	45,75
Kotawaringin Lama	90	90	90	65,56	68,37	66,45

Sumber : Inspektorat Kab. Kotawaringin Barat Tahun 2023

Beberapa faktor yang mempengaruhi belum tercapainya target nilai AKIP di Kecamatan adalah : 1) kurangnya motivasi yang berkaitan dengan kebutuhan akan prestasi , 2) Kurang optimalnya kinerja sumber daya manusia.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan kontroversi penelitian (reseach gap) dan fenomena yang terjadi, maka rumusan masalah dalam studi ini adalah “Bagaimana model peningkatan kinerja sumber daya manusia”. Kemudian pertanyaan penelitian adalah:

1. Apakah gaya kepemimpinan partisipatif mampu meningkatkan kebutuhan akan prestasi ?
2. Apakah kebutuhan akan prestasi dan kepemimpinan partisipatif mampu mendorong peningkatan kinerja sumber daya manusia ?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Mendeskripsikan dan menganalisis apakah gaya kepemimpinan partisipatif mampu meningkatkan kebutuhan akan prestasi
2. Mendeskripsikan dan menganalisis apakah kebutuhan akan prestasi dan kepemimpinan partisipatif mampu mendorong peningkatan kinerja sumber daya manusia

1.4. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teori

Studi ini diharapkan dapat berkontribusi pada kemajuan ilmu manajemen sumber daya manusia dengan menawarkan model untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia melalui hubungan antara prestasi dan gaya kepemimpinan partisipatif.

2. Manfaat Praktis

Hasil studi ini bagi SKPD Kecamatan di Kabupaten Kotawaringin Barat dapat digunakan sebagai referensi atau bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan, khususnya tentang cara meningkatkan kinerja sumber daya manusia melalui gaya kepemimpinan partisipatif dan persyaratan prestasi.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia

Kinerja sumber daya manusia sangat memengaruhi keberhasilan sebuah organisasi. Michael Armstrong (2014) mendefinisikan kinerja sumber daya manusia sebagai hasil yang dicapai oleh individu atau kelompok dalam melaksanakan tugas yang telah ditetapkan sesuai dengan standar kinerja. Selain itu, kontribusi nyata dari sumber daya manusia melalui pemenuhan tugas yang dilakukan secara efektif untuk mencapai kinerja organisasi juga dapat didefinisikan sebagai kinerja sumber daya manusia (Gary Deisler, 2015). Sementara I Komang Budiasa (2021) mengatakan bahwa kinerja karyawan adalah perilaku yang ditunjukkan oleh setiap karyawan dalam kaitannya dengan hasil pekerjaannya untuk perusahaan. Oleh karena itu, kinerja masing-masing karyawan berbeda dari yang lain. Berdasarkan definisi-definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia adalah kontribusi yang nyata dari individu dan kelompok kerja dalam bentuk hasil pekerjaan yang memungkinkan pencapaian tujuan organisasi sesuai dengan standar kinerja yang telah ditetapkan.

Indikator kinerja sumber daya manusia adalah alat yang digunakan untuk mengukur dan mengevaluasi kompetensi, produktivitas, dan efisiensi sumber daya manusia sebuah organisasi. Dengan demikian, kinerja SDM dapat diukur dengan beberapa indikator. Menurut Akob (2016), ini adalah kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan SDM, dan kerjasama. Sebaliknya, Kristanti (2017) menggunakan lima indikator untuk mengukur kinerja: kualitas keluaran, waktu keluaran, tingkat kehadiran, efisiensi pekerjaan, dan efektivitas pekerjaan.

Dengan demikian kinerja sumber daya manusia dapat diindikasikan dengan beberapa indikator yaitu 1) kualitas kerja, 2) kuantitas kerja, 3) pengetahuan, dan 4) efisiensi pekerjaan.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Mohammad Izzat Al Halalmeha (2020), dimensi kelincahan strategis, yang mencakup kompetensi, kerentanan strategis, kejelasan visi, tujuan strategis untuk keputusan teknologi informasi, dan akuntabilitas bersama, berdampak positif pada kinerja sumber daya manusia. Penelitian ini menyarankan organisasi untuk menggunakan pendekatan strategis terhadap kelincahan untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia.

2.2. Kebutuhan Berprestasi

Menurut Benhard Tewel et al. (2017), motivasi dapat berupa internal atau eksternal. Motivasi internal datang dari dalam diri seseorang dan biasanya bertahan lama, sedangkan motivasi eksternal berasal dari luar seseorang. Tiga kebutuhan adalah pusat teori kebutuhan McClelland:

1. Kebutuhan akan prestasi: keinginan untuk berprestasi dan mengungguli orang lain;
2. Kebutuhan akan afiliasi: keinginan untuk berhubungan baik dan bersahabat dengan orang lain; dan
3. Kebutuhan akan kekuasaan: keinginan untuk mengontrol dan mempengaruhi orang lain

Menurut Mc Clelland dalam Benhard Tewel et al. (2017), Mc Clelland menemukan bahwa individu dengan keinginan yang rendah tidak akan berprestasi dengan baik tanpa insentif finansial, sedangkan individu dengan keinginan yang tinggi tidak akan berprestasi dengan baik. Namun, ini tidak berarti bahwa uang tidak penting bagi mereka yang ingin

berprestasi. Mereka akan mencari kompensasi keuangan sebagai bukti keberhasilan mereka jika mereka berhasil.

Menurut penelitian Mc Clelland, ada tiga karakteristik kebutuhan prestasi (need for achievement): (1) merasa sangat bertanggung jawab atas pelaksanaan atau penyelesaian suatu tugas. Oleh karena itu, mereka lebih suka bekerja sendiri daripada bekerjasama dengan orang lain. Jika suatu tugas membutuhkan bantuan orang lain, mereka lebih suka memilih orang yang berpengalaman daripada teman-temannya (2) cenderung menetapkan tingkat kesulitan tugas yang moderat dan menghitung resikonya (3) memiliki keinginan yang kuat untuk menerima kritik atau tanggapan tentang cara mereka menyelesaikan tugas. Mereka tertarik untuk mendapatkan umpan balik, tidak peduli hasilnya, karena mereka ingin tahu seberapa baik mereka telah mengerjakannya.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Dhimas Hernanda et al. (2018), kebutuhan akan prestasi sangat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja sumber daya manusia. Ini berdampak positif pada kinerja sumber daya manusia baik secara parsial maupun secara bersamaan dengan kebutuhan akan afiliasi dan kekuasaan

H1: Bila kebutuhan berprestasi semakin tinggi, maka kinerja sumber daya manusia semakin tinggi

2.3. Kepemimpinan Partisipatif

Dalam ilmu manajemen, kepemimpinan partisipatif adalah ketika seorang pemimpin melibatkan anggota timnya dalam proses pengambilan keputusan dan memungkinkan seluruh tim untuk berpartisipasi secara aktif dalam proses tersebut. Menurut Qiang Wang et al.

(2022), kepemimpinan partisipatif didefinisikan sebagai perilaku kepemimpinan yang mendorong karyawannya untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dengan memberikan dukungan, informasi yang berguna, dan sumber daya lainnya, serta cukup konsultasi sebelum membuat keputusan tentang cara menyelesaikan masalah pekerjaan bersama. Sumber daya manusia secara aktif terlibat dalam proses pengambilan keputusan dalam kepemimpinan partisipatif, dan pemimpin menggunakan pengetahuan ini untuk membuat keputusan berdasarkan pendapat bersama. Kesimpulannya, kepemimpinan partisipatif melibatkan pemimpin yang secara aktif melibatkan anggota tim mereka dalam pengambilan keputusan dan memberikan kekuasaan, informasi, sumber daya, perhatian, dan dorongan kepada anggota tim mereka.

Menurut J. Gonos dan P. Gallo (2013), tanda-tanda kepemimpinan partisipatif adalah sebagai berikut: bawahan terlibat dalam proses pengambilan keputusan; pimpinan mengumpulkan bawahan untuk membahas masalah terkait pekerjaan; dan pimpinan meluangkan waktu untuk mendengarkan bawahan. Menurut Qiang Wang et al. (2022), kepemimpinan partisipatif mendorong sumber daya manusia untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan organisasi.

Kinerja SDM meningkat dengan kepemimpinan partisipatif (Michael Kirubi et al., 2019). Ini berarti bahwa jika pemimpin memberi SDM kesempatan untuk berpartisipasi dan terlibat dalam tugas organisasi seperti pengambilan keputusan, kinerja SDM akan meningkat. Dengan demikian, hipotesis yang diajukan adalah:

H2: Bila kepemimpinan partisipatif semakin baik, maka kinerja sumber daya manusia semakin tinggi.

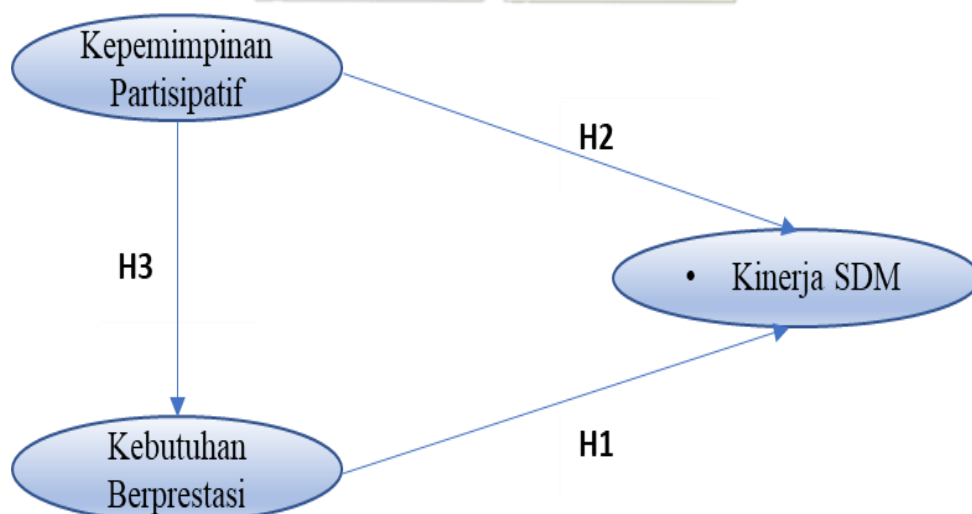
Menurut Khanda Gharib Aziz et al. (2022) gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan kepuasan kerja memengaruhi motivasi kerja karyawan. Sumber daya manusia lebih penting atau kurang penting daripada semua aset organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan kepuasan kerja sangat penting untuk meningkatkan motivasi kerja SDM.

H3: Bila kepemimpinan partisipatif semakin baik, maka motivasi (kebutuhan berprestasi) semakin tinggi.

2.4. Model Empirik Penelitian

Berdasarkan kajian pustaka maka model empirik penelitian ini nampak pada Gambar 2.1 : Gambar tersebut dapat dijelaskan bahwa peningkatan kinerja SDM di pengaruhi oleh kepemimpinan partisipatif, dan kebutuhan berprestasi yang tinggi. Sedangkan kebutuhan akan prestasi didorong oleh kepemimpinan partisipatif yang baik.

Gambar 2.1 : Model Empirik Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini bersifat Explanatory Research, artinya menjelaskan kausalitas antara variabel. Variabel tersebut mencakup : kepemimpinan partisipatif, kebutuhan akan prestasi dan kinerja SDM.

3.2 Variabel dan Indikator

Variabel penelitian ini mencakup : kepemimpinan partisipatif, kebutuhan berprestasi dan kinerja SDM. Adapun masing-masing indikator nampak pada Tabel 3.1.

No	Variabel	Indikator	Sumber
1	Kebutuhan Berprestasi Kebutuhan akan prestasi yaitu dorongan untuk selalu lebih unggul	<ul style="list-style-type: none"> • Keinginan untuk Bertanggung jawab • Menyukai Tujuan Tantangan • Mencari Umpan Balik 	<ul style="list-style-type: none"> • Benhard Tewel at al (2017)
2	Kepemimpinan Partisipatif pemimpin yang secara aktif melibatkan anggota tim dalam pengambilan keputusan dan memberikan kekuasaan, informasi, sumber daya, perhatian, dan dorongan kepada bawahan	<ul style="list-style-type: none"> • Keterlibatan Bawahan • Kolaborasi • Komunikasi Terbuka 	<ul style="list-style-type: none"> • J. Gonos, P. Gallo (2013)
3	Kinerja SDM kontribusi yang nyata oleh perorangan maupun kelompok kerja berupa hasil pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi dengan standar kinerja yang telah ditetapkan	<ul style="list-style-type: none"> • Kualitas Kerja • Kuantitas Kerja • Kualitas Pengetahuan • Efisiensi • Berorientasi pada Pelayanan 	<ul style="list-style-type: none"> • Akob (2016) • Kristanti (2017) • Permenpan RB No. 8 (2021)

Pengambilan data Untuk mengumpulkan data dari kuesioner, pengukuran interval digunakan, dan skornya ditetapkan sebagai berikut:

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

3.3 Sumber Data

Data yang digunakan dalam studi ini terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer berasal dari obyek studi dan mencakup kinerja sumber daya manusia, kepemimpinan partisipatif, dan kebutuhan berprestasi (Widodo, 2017). Data sekunder berasal dari sumber lain, seperti jumlah sumber daya manusia serta identitas responden diperoleh dari Kantor Kecamatan Arut Utara, Arut Selatan, dan Pangkalan Lada serta referensi yang berkaitan dengan studi ini.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data secara langsung dilakukan melalui penyebaran kuesioner, yang dikirim secara langsung kepada responden melalui formulir kuesioner.

3.5 Responden

Menurut Widodo (2022), populasi adalah kumpulan objek yang memiliki karakteristik yang sama. Populasi penelitian ini adalah sumber daya manusia Kecamatan Arut Utara, Arut Selatan, dan Pangkalan Lada yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) dengan jumlah 112 orang. Jumlah populasi yaitu sumber daya manusia yang berstatus Pegawai Negeri Sipil

(PNS) maka penelitian ini menggunakan metode pengambilan sampel dengan cara sensus yaitu pengambilan sampel dan jumlah sampel (sampel zise) 100 orang.

3.6 Teknik Analisis Data

1. Uji Validitas

Uji validitas menentukan homogenitas item-item pertanyaan untuk setiap variabel. Ini adalah ukuran yang menunjukkan seberapa baik suatu instrumen penelitian. Suatu instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan. Validitas instrumen yang lebih rendah menunjukkan sejauh mana data yang dikumpul tidak menyimpang dari gambaran variabel yang dimaksud. Uji validitas dilakukan dengan metode korelasi satu produk moment Pearson. Instrumen tersebut dianggap valid jika r hitung lebih besar dari r tabel (Widodo, 2023).

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengevaluasi seberapa jauh hasil pengukuran tetap konsisten apabila dilakukan dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan instrumen yang sama. Koefisien alfa yang tinggi (Cronbach) menunjukkan konsistensi jawaban. Jika koefisien variabel lebih dekat dengan satu, konsistensi jawaban pertanyaan semakin dapat dipercaya. Dengan nilai minimum 0,6, reliabilitas dianggap dapat diandalkan (Widodo, 2023). Menghitung reliabilitas variabel menggunakan PLS-SEM (Partial Least Squares-Structural Equation Modeling) menggunakan paket software Smart PLS versi 3.0.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Identitas Responden

4.1.1 Gambaran Umum Responden

Responden pada penelitian tesis ini adalah sumber daya manusia yang bekerja pada lingkup pemerintahan Kecamatan Arut Selatan, Arut Utara dan Pangkalan Lada Kabupaten Kotawaringin Barat, Kalimantan Tengah. Penelitian ini melibatkan seratus responden, yang berasal dari Kecamatan Arut Selatan, Arut Utara dan Pangkalan Lada beserta kelurahan yang terdapat di dalamnya.

Dalam struktur organisasi kecamatan terdapat unsur kelurahan di dalamnya, sehingga SDM kelurahan juga merupakan responden dalam penelitian ini. Kecamatan Arut Selatan terdiri atas 7 (tujuh) kelurahan yaitu Raja, Raja Seberang, Mendawai, Mendawai Seberang, Madurejo, Sidorejo dan Baru. Kecamatan Arut Utara terdiri atas 1 kelurahan yaitu Kelurahan Pangkut. Sedangkan Kecamatan Pangkalan Lada tidak terdapat kelurahan.

4.1.2 Peta Sebaran Responden

Responden pada penelitian tesis ini berasal dari 3 Kecamatan di Kabupaten Kotawaringin Barat, Kalimantan Tengah. Ketiga kecamatan tersebut , seperti terlihat pada tabel berikut

Tabel 4.1
Nama Kecamatan

No	Nama Kecamatan	Frequency	Percent
1	Kecamatan Arut Selatan	1	33,33
2	Kecamatan Arut Utara	1	33,33
3	Kecamatan Pangkalan Lada	1	33,33
Total		3	100.00

Sumber : data primer diolah, 2023

4.1.3 Jabatan Responden

Penelitian ini menggunakan 100 responden yang berasal dari 3 kantor kecamatan di Kabupaten Kotawaringin Barat. Secara rinci jabatan responden dari ketiga kecamatan yang dijadikan responden dalam penelitian ini tertera pada tabel berikut

Tabel 4.2
Jabatan Responden

No	Jabatan	Frequency	Percent
1	Sekretaris Kecamatan	3	3,00
2	Kepala Seksi Kecamatan	15	15,00
3	Lurah	8	8,00
4	Kepala Sub Bagian	6	6,00
5	Sekretaris Kelurahan	8	8,00
6	Kepala Seksi kelurahan	21	21,00
7	Pelaksana	39	39,00
Total		100	100.00

Sumber : data primer diolah, 2023

Tabel di atas menunjukkan bahwa responden terbanyak adalah pelaksana yaitu sebesar 39 %. Hal ini mengingat pelaksana pada kantor kecamatan dan kelurahan merupakan pihak yang sangat terpengaruh dengan kepemimpinan

4.2 Deskripsi Variabel

Deskripsi variabel berikut menggambarkan persepsi responden atas variabel yang diteliti, yakni variabel Kepemimpinan Partisipatif, Kebutuhan Berprestasi, dan Kinerja Sumber Daya Manusia. Responden dalam penelitian ini berjumlah 100 orang, yang berasal dari 3 Kecamatan di Kabupaten Kotawaringin Barat, Propinsi Kalimantan Tengah. Sedangkan responden yang mengisi kuesioner berjumlah 81 orang, sehingga total data yang dianalisis sejumlah 81 , sesuai dengan jumlah kuesioner yang dikembalikan dan terisi

lengkap. Hasil jawaban responden kemudian dikategorikan ke dalam tiga kriteria sebagai berikut :

NO	KATEGORI	INTERVAL
1	RENDAH	1 – 2,33
2	SEDANG	2,34 – 3,67
3	TINGGI	3,68 - 5

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 81 (delapan puluh satu) responden , masing-masing variabel dapat diuraikan sebagai berikut:

4.2.1 Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan Partisipatif dalam penelitian ini dimaksudkan sebagai tingkat partisipasi sumber daya manusia pada kecamatan dan kelurahan dalam proses pengambilan keputusan dan interaksi yang terjadi dengan atasan mereka. Hal ini mencakup sejauh mana pimpinan memperhatikan pendapat dan kontribusi sumber daya manusia dalam mengelola tugas dan kegiatan yang diberikan.

Gambaran Kepemimpinan Partisipatif di Kecamatan Arut Selatan, Arut Utara dan Pangkalan Lada ditunjukkan pada table 4.3 berikut

Tabel 4.3

Statistik Deskriptif Kepemimpinan Partisipatif

Kecamatan Arut Selatan, Arut Utara , dan Pangkalan Lada Tahun 2023

No	Indikator	Rata- rata
1	Pimpinan selalu <i>melibatkan bawahan</i> dalam setiap pengambilan keputusan	4,235
2	Terjadi <i>kolaborasi</i> dalam menyelesaikan pekerjaan	3,802
3	Pimpinan selalu melakukan <i>komunikasi terbuka</i>	4,074
Rata – Rata Keseluruhan		4,037

Tabel 4.3 di atas menunjukkan bahwa jawaban responden berkisar antara 3,802 (tinggi) sampai 4,235 (tinggi). Jawaban terendah adalah pada indikator terjadi *kolaborasi* dalam menyelesaikan pekerjaan, sedangkan jawaban tertinggi adalah pada indikator pimpinan selalu *melibatkan bawahan* dalam setiap pengambilan keputusan. Rata – rata keseluruhan jawaban responden adalah 4,037 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal tersebut berdasarkan temuan di lapangan seperti tersaji pada table 4.4.

Tabel 4.4
Deskriptif Kepemimpinan Partisipatif
Kecamatan Arut Selatan, Arut Utara , dan Pangkalan Lada Tahun 2023

No	Indikator	Kriteria	Temuan
1	Pimpinan selalu <i>melibatkan bawahan</i> dalam setiap pengambilan keputusan	Tinggi	<ul style="list-style-type: none"> • Adanya dialog kinerja • Penyusunan Rencana Aksi • Rapat evaluasi berkala
2	Terjadi <i>kolaborasi</i> dalam menyelesaikan pekerjaan	Tinggi	<ul style="list-style-type: none"> • Saling terkait dalam pekerjaan
3	Pimpinan selalu melakukan <i>komunikasi terbuka</i>	Tinggi	<ul style="list-style-type: none"> • Apel pagi rutin • Rapat internal rutin

Sumber : data primer diolah, 2023

4.2.2 Kebutuhan Berprestasi

Variabel ini mengacu pada tingkat dorongan individu untuk mencapai keberhasilan dan kinerja tinggi dalam pekerjaan mereka. Hal ini mencakup tingkat ambisi, motivasi dan orientasi pencapaian individu sumber daya manusia dalam konteks lingkungan kerja kantor kecamatan.

Gambaran Kebutuhan Berprestasi di Kecamatan Arut Selatan, Arut Utara dan Pangkalan Lada sebagai berikut

Tabel 4.5
Statistik Deskriptif Kebutuhan Berprestasi
Kecamatan Arut Selatan, Arut Utara , dan Pangkalan Lada Tahun 2023

No	Indikator	Rata- rata
1	SDM Bertanggung jawab atas pekerjaan	4,247
2	SDM Cenderung menyukai target tantangan	4,173
3	Memiliki keinginan yang kuat untuk memperoleh umpan balik atau tanggapan atas pelaksanaan tugas	4,247
Rata – Rata Keseluruhan		4,222

Tabel 4.5 di atas menunjukkan bahwa jawaban responden berkisar antara 4,173 (tinggi) sampai 4,247 (tinggi). Jawaban terendah adalah pada indikator SDM Cenderung menyukai target tantangan, sedangkan jawaban tertinggi adalah pada indikator SDM Bertanggung jawab atas pekerjaan dan Memiliki keinginan yang kuat untuk mendapatkan tanggapan atau umpan balik atas pelaksanaan tugas. Rata – rata keseluruhan jawaban responden adalah 4,222 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal tersebut berdasarkan temuan di lapangan seperti tersaji pada table 4.6.

Tabel 4.6
Deskriptif Kebutuhan Berprestasi
Kecamatan Arut Selatan, Arut Utara , dan Pangkalan Lada Tahun 2023

No	Indikator	Kriteria	Temuan
1	SDM Bertanggung jawab atas pekerjaan	Tinggi	<ul style="list-style-type: none"> • Penginputan laporan hasil kerja tepat waktu
2	SDM Cenderung menyukai target tantangan	Tinggi	<ul style="list-style-type: none"> • Target kinerja tinggi
3	Memiliki keinginan yang kuat untuk mendapat tanggapan atau umpan balik atas pelaksanaan tugas	Tinggi	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluasi kinerja rutin secara berkala

Sumber : data primer diolah, 2023

4.2.3 Kinerja Sumber Daya Manusia

Variabel ini mengukur kinerja keseluruhan sumber daya manusia dalam lingkup kantor kecamatan dan kelurahan. Ini dapat mencakup produktifitas, kompetensi dan factor lain yang mempengaruhi kontribusi individu dan kolektif terhadap tujuan dan sasaran kecamatan.

Gambaran Kinerja Sumber Daya Manusia di Kecamatan Arut Selatan, Arut Utara dan Pangkalan Lada adalah sebagai berikut

Tabel 4.7
Statistik Deskriptif Kinerja Sumber Daya Manusia
Kecamatan Arut Selatan, Arut Utara , dan Pangkalan Lada Tahun 2023

No	Indikator	Rata- rata
1	<i>Kualitas kerja</i> SDM sudah sesuai dengan standar yang ditentukan	4,272
2	<i>Kuantitas kerja</i> SDM sudah sesuai dengan standar yang ditentukan	4,235
3	SDM memiliki <i>kualitas pengetahuan</i> atas pekerjaan	4,025
4	Dalam pekerjaan SDM bisa melakukan <i>efisiensi</i> .	4,062
5	SDM telah <i>berorientasi pada pelayanan</i>	4,259
Rata – Rata Keseluruhan		4,170

Tabel 4.7 tersebut menunjukkan bahwa jawaban responden berkisar antara 4,025 (tinggi) sampai 4,272 (tinggi). Jawaban terendah adalah pada indicator SDM memiliki *kualitas pengetahuan* atas pekerjaan, sedangkan jawaban tertinggi adalah pada indicator kualitas kerja SDM sudah sesuai dengan standar yang ditentukan. Rata – rata keseluruhan jawaban responden adalah 4,170 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal tersebut berdasarkan temuan di lapangan seperti tersaji pada tabel 4.8.

Tabel 4.8

Deskriptif Kinerja Sumber Daya Manusia

Kecamatan Arut Selatan, Arut Utara , dan Pangkalan Lada Tahun 2023

No	Indikator	Kriteria	Temuan
1	Kualitas kerja SDM sudah memenuhi standar yang ditentukan	Tinggi	• Capaian kinerja sesuai target
2	Kuantitas kerja SDM sudah memenuhi standar yang ditentukan	Tinggi	• Capaian kinerja sesuai target
3	SDM memiliki kualitas pengetahuan atas pekerjaan	Tinggi	• SDM Kecamatan memahami prosedur pekerjaan
4	Dalam pekerjaan SDM bisa melakukan efisiensi.	Tinggi	• Capaian kinerja sesuai target
5	SDM telah berorientasi pada pelayanan	Tinggi	• Nilai Survey Kepuasan Masyarakat tinggi

Sumber : data primer diolah, 2023

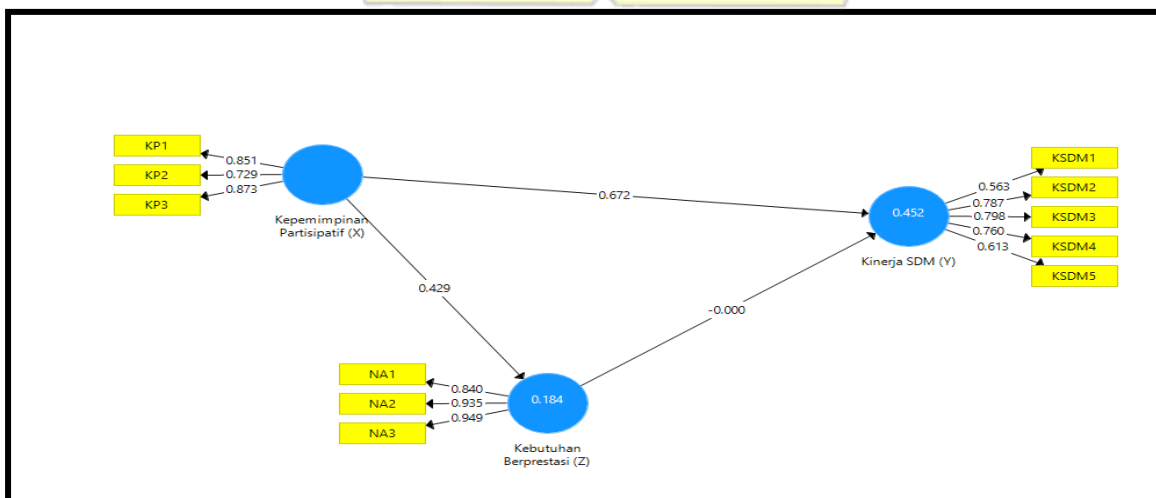
4.3 Uji Validitas dan Reabilitas

4.3.1 Uji Validitas

1. Convergen Validity

Hasil dari korelasi antar score item/ indikator dengan score konstruk dapat dilihat pada gambar 4.1

Gambar 4.1 Uji Validity



Sumber : output SmartPLS

Gambar 4.1 diatas terlihat bahwa terdapat indikator yang mempunyai nilai rendah , yaitu indikator KSDM1 (kualitas kerja) dan KSDM5 (berorientasi pada pelayanan) mempunyai nilai loading 0,5 – 0,6. Nilai loading kedua indikator tersebut di bawah nilai loading yang disyaratkan yakni 0,7 namun keduanya masih bisa dipakai mengingat riset untuk pengembangan skala masih bisa diijinkan apabila mempunyai loading 0,5 – 0,6 (Ghozali and Latan 2015).

2. Discriminant Validity

Salah satu cara untuk melihat validitas diskriminatif adalah dengan melakukan cross-loading antara indikator dan konstruk lain. Hasil cross-loading menunjukkan bahwa korelasi antara konstruk dengan masing-masing indikator lebih tinggi daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lain. Sebagai misal hasil korelasi indikator KP1 sampai dengan KP3 terhadap Kepemimpinan Partisipatif menunjukkan nilai lebih tinggi dibandingkan jika dikorelasikan terhadap konstruk lain. Demikian juga dengan indikator masing – masing konstruk yang lain, menunjukkan nilai lebih tinggi jika dibandingkan dengan nilai korelasi terhadap konstruk lainnya. Ini menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi indikator pada blok mereka lebih baik daripada di blok lain.

Tabel 4.9 Cross loading antara indikator dengan konstruk

Indikator	Kepemimpinan Partisipatif (X)	Kinerja SDM (Y)	Kebutuhan Berprestasi (Z)
KP1	0,851	0,539	0,399
KP2	0,729	0,546	0,222
KP3	0,873	0,572	0,417
KSDM1	0,339	0,563	0,335
KSDM2	0,542	0,787	0,089
KSDM3	0,545	0,798	0,101
KSDM4	0,522	0,760	0,304
KSDM5	0,403	0,613	0,282
NA1	0,229	0,261	0,840
NA2	0,406	0,228	0,935
NA3	0,481	0,296	0,949

Sumber : output SmartPLS

Selain itu, validitas diskriminatif diuji dengan membandingkan akar kuadrat Variansi Rata-rata Diekstraksi (AVE) untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lain. Angka diagonal pada tabel menunjukkan akar kuadrat AVE. pada table 4.10 terlihat bahwa akar kuadrat AVE mempunyai nilai lebih tinggi dibandingkan korelasi konstruk dengan model konstruk lainnya. Hal ini mengindikasikan bahwa semua konstruk dalam model yang diestimasi adalah valid karena telah memenuhi kriteria discriminant validity.

Tabel 4.10 Nilai Korelasi Konstruk dan Akar Kuadrat AVE

No	Konstruk	Kebutuhan Berprestasi (Z)	Kepemimpinan Partisipatif (X)	Kinerja SDM (Y)
1	Kebutuhan Berprestasi	0,909		
2	Kepemimpinan Partisipatif	0,429	0,820	
3	Kinerja SDM	0,288	0,672	0,711

Sumber : output SmartPLS

4.3.2 Uji Reabilitas

Uji reliabilitas konstruk Kepemimpinan Partisipatif, Kebutuhan Berprestasi, dan Kinerja Sumber Daya Manusia dapat dilihat melalui nilai Average Variance Extraced (AVE), Composite Reliability , serta Cronbach's Alpha. Hasilnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.11 Nilai Reliabilitas

No	Konstruk	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
1	Kebutuhan Berprestasi	0,897	0,934	0,826
2	Kepemimpinan Partisipatif	0,754	0,860	0,673
3	Kinerja SDM	0,750	0,834	0,505

Sumber : output SmartPLS

Tabel 4.11 di atas menunjukkan bahwa nilai AVE semua konstruk berkisar antara 0,505 sampai dengan 0,826. Semua konstruk mempunyai nilai AVE lebih dari 0,5 sehingga memenuhi persyaratan reliabilitas. Nilai Composite reliability dari tiga konstruk yang diuji mempunyai nilai antara 0,834 sampai dengan 0,934. Semua konstruk mempunyai nilai Composite reliability lebih dari 0,70 sehingga dapat dikatakan reliabel. Nilai Cronbach's Alpha berkisar antara 0,750 sampai dengan 0,897. Karena Cronbach's Alpha mempunyai nilai lebih dari 0,70 maka dapat dikatakan semua konstruk reliabel. Reliabelitas juga diperkuat dengan nilai Composite reliability semua konstruk mempunyai nilai lebih besar dari pada nilai Cronbach's Alpha. Jadi dapat disimpulkan bahwa konstruk Kepemimpinan Partisipatif, Kebutuhan Berprestasi, dan Kinerja Sumber Daya Manusia semuanya reliabel.

4.4 Evaluasi Model Struktural

Evaluasi model struktural atau inner model bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. Inner model dievaluasi dengan cara melihat hasil R-square serta melihat hasil Q^2 predictive relevance dari variabel endogen Kebutuhan Berprestasi dan Kinerja Sumber Daya Manusia. Hasil R-square serta Q^2 predictive relevance tersaji pada table 4.12 sebagai berikut

Tabel 4.12 R^2 dan Q^2 predictive relevance

No	Variabel Endogen	R^2	Q^2
1	Kebutuhan Berprestasi	0,184	0,138
2	Kinerja SDM	0,452	0,202

Sumber : output SmartPLS

Kekuatan prediksi model structural dilihat dari T-square variabel endogen, yakni Kebutuhan Berprestasi dan Kinerja Sumber Daya Manusia. R-square merepresentasikan jumlah variance dari konstruk yang dapat dijelaskan oleh model. Pada table 4.12, R^2 variabel

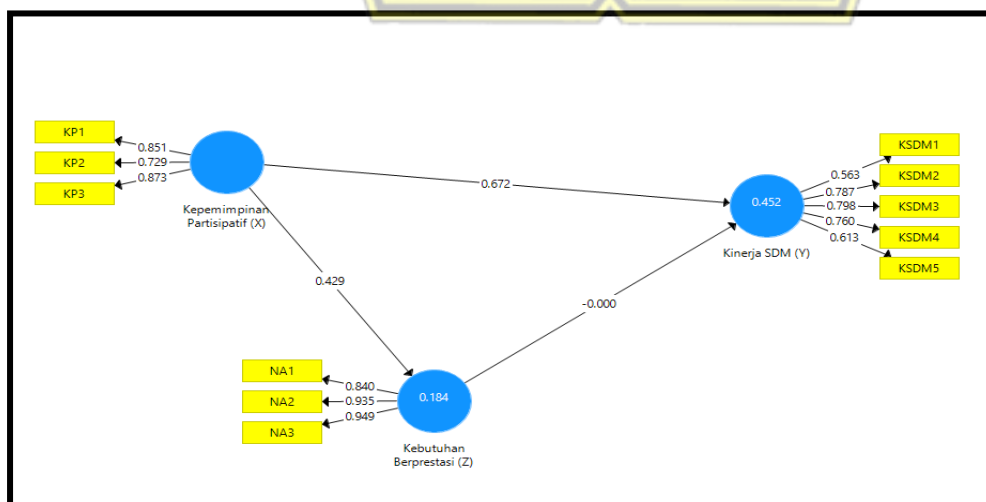
Kebutuhan Berprestasi mempunyai nilai 0,184. Hasil tersebut menunjukkan tingkat kemampuan model dalam memprediksi variabel Kebutuhan Berprestasi menggunakan variabel Kepemimpinan Partisipatif adalah sebesar 18,4%. Sedangkan 81,6% variasi variabel Kebutuhan Berprestasi dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain.

Pada table 4.12 , R^2 variabel Kinerja Sumber Daya Manusia mempunyai nilai 0,452. Hasil tersebut menunjukkan tingkat kemampuan model dalam memprediksi variabel Kinerja Sumber Daya Manusia menggunakan variabel Kepemimpinan Partisipatif dan Kebutuhan Berprestasi adalah sebesar 45,2%. Sedangkan 44,8% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti di sini. Hasil ini menunjukkan bahwa model tersebut mampu memprediksi variabel Kinerja Sumber daya Manusia dengan baik

4.5 Pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis dilakukan dengan menggunakan PLS-SEM yang menggambarkan hubungan kausalitas antar variabel Kepemimpinan Partisipatif dan Kebutuhan Berprestasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia. Hasil run test menggunakan software Smart PLS diperoleh model sebagai berikut :

Gambar 4.1 Full Model Struktur



Gambar di atas menunjukkan model structural yang menjelaskan hubungan kausalitas antara variabel variabel Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Sumber daya Manusia yang dimediasi oleh variabel Kebutuhan Berprestasi. Hasil pengujian hubungan kausalitas dapat ditunjukkan pada table sebagai berikut

Tabel 4.13 Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Pengaruh	Path Koefisien	T Statistics	P Values	Keterangan
H1	Kebutuhan Berprestasi (Z) - > Kinerja SDM (Y)	0,000	0,002	0,998	Menolak H1
H2	Kepemimpinan Partisipatif (X) - > Kinerja SDM (Y)	0,672	5,579	0,000	Menerima H2
H3	Kepemimpinan Partisipatif (X) - > Kebutuhan Berprestasi (Z)	0,429	3,509	0,001	Menerima H3

Sumber : output SmartPLS

1. Pengaruh Kebutuhan Berprestasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Hipotesis pertama yang diajukan dalam studi ini adalah semakin tinggi Kebutuhan Berprestasi, maka Kinerja Sumber Daya Manusia semakin meningkat. Pada studi ini Kebutuhan Berprestasi dibangun dengan menggunakan indikator cenderung menyukai target tantangan, SDM bertanggung jawab atas pekerjaan dan memiliki keinginan yang kuat untuk mendapatkan tanggapan atau umpan balik atas pelaksanaan tugas.

Hasil pengujian hipotesis pengaruh Kebutuhan Berprestasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia menunjukkan koefisien path mempunyai nilai 0,000, dengan t statistic = 0,002 dan p value = 0,998, sehingga tidak signifikan pada tingkat $\alpha = 0,05$. Dengan demikian hipotesis pertama (H1) ditolak karena tidak terbukti secara nyata. Dapat juga diartikan bahwa

empiric Kebutuhan Berprestasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia. Kebutuhan Berprestasi bukan factor yang mendukung peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia.

2. Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Hipotesis ketiga yang diajukan dalam studi ini adalah semakin terdapat Kepemimpinan Partisipatif, maka Kinerja Sumber Daya Manusia semakin meningkat. Pada studi ini Kepemimpinan Partisipatif dibangun dengan menggunakan indicator kolaborasi dalam menyelesaikan pekerjaan, pimpinan selalu melibatkan bawahan dalam setiap pengambilan keputusan, dan pimpinan selalu melakukan komunikasi terbuka.

Hasil pengujian hipotesis pengaruh Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia menunjukkan koefisien path mempunyai nilai 0,672, dengan t statistic = 5,579 dan p value = 0,000, sehingga signifikan pada tingkat $\alpha = 0,05$. Dengan demikian hipotesis ketiga (H3) yang diajukan dalam studi ini terbukti, artinya memang benar secara empiric semakin terdapat Kepemimpinan Partisipatif, maka Kinerja Sumber Daya Manusia akan semakin meningkat. Dengan demikian Kepemimpinan Partisipatif merupakan factor yang ikut menentukan peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia.

3. Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kebutuhan Berprestasi

Hipotesis kedua yang diajukan dalam studi ini adalah semakin terdapat Kepemimpinan Partisipatif, maka Kebutuhan Berprestasi semakin meningkat. Pada studi ini Kepemimpinan Partisipatif dibangun dengan menggunakan indicator kolaborasi dalam menyelesaikan pekerjaan, Pemimpin selalu melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan dan selalu berkomunikasi dengan mereka.

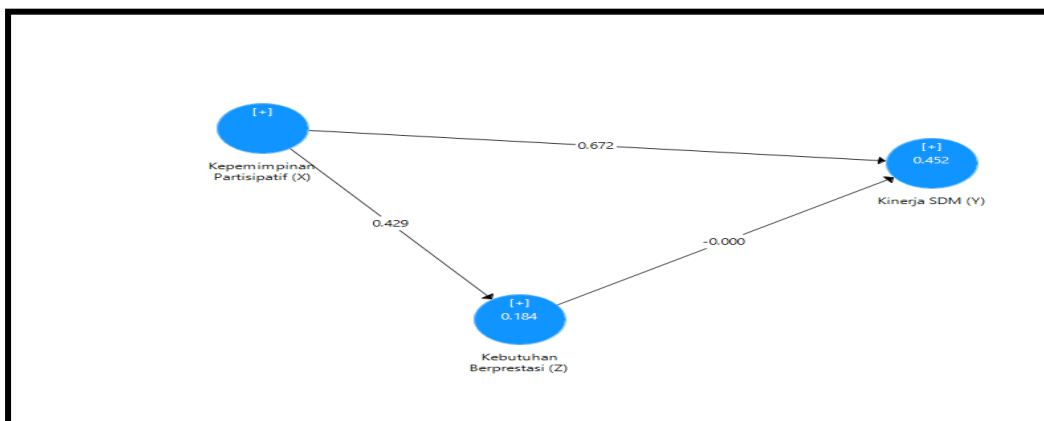
Hasil pengujian hipotesis pengaruh Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kebutuhan Berprestasi menunjukkan koefisien path mempunyai nilai 0,429, dengan t statistic = 3,509 dan p value = 0,001, sehingga signifikan pada tingkat $\alpha = 0,05$. Dengan demikian hipotesis kedua (H2) yang diajukan dalam studi ini terbukti, artinya memang benar secara empiric semakin terdapat Kepemimpinan Partisipatif, maka Kebutuhan Berprestasi akan semakin meningkat. Dengan demikian Kepemimpinan Partisipatif merupakan factor yang ikut menentukan peningkatan Kebutuhan Berprestasi.

4.6 Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total

Pengujian pengaruh langsung, tidak langsung dan total antara variabel Kepemimpinan Partisipatif dan Kebutuhan Berprestasi terhadap Kinerja Sumber daya Manusia dimaksudkan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel yang dihipotesiskan. Pengaruh langsung adalah koefisien path dengan anak panah satu ujung. Pengaruh tidak langsung adalah pengaruh yang disebabkan oleh interaksi antara dua variabel. Sementara itu, pengaruh total adalah penjumlahan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Hasil pengujian pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total tersaji pada gambar dan tabel berikut

Gambar 4.2

Pengaruh Langsung Model Kebutuhan Berprestasi



Tabel 4.14 Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total

No	Variabel	Pengaruh	Kepemimpinan Partisipatif	Kebutuhan Berprestasi
1	Kebutuhan Berprestasi	Langsung	0,429	-
		Tidak Langsung	-	-
		Total	0,429	-
2	Kinerja SDM	Langsung	0,672	0,000
		Tidak Langsung	0,000	-
		Total	0,672	0,000

Sumber : output SmartPLS

Gambar 4.2 dan tabel 4.14 tentang pengaruh langsung, tidak langsung dan total dari model Kebutuhan Berprestasi menjelaskan bahwa variabel Kebutuhan Berprestasi dipengaruhi secara langsung oleh Kepemimpinan Partisipatif (0,429). Sedangkan variabel Kinerja Sumber Daya Manusia dipengaruhi secara langsung oleh variabel Kepemimpinan Partisipatif (0,672) dan Kebutuhan Berprestasi (0,000). Dari hasil ini maka Kepemimpinan Partisipatif merupakan variabel yang paling berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia. Kinerja Sumber Daya Manusia juga dipengaruhi secara tidak langsung oleh Kepemimpinan Partisipatif (0,000).

Pengaruh Total merupakan penggabungan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Pengaruh total variabel Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kebutuhan Berprestasi sebesar 0,429 dengan probabilitas 0,001. Ini artinya pengaruh total Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kebutuhan Berprestasi signifikan pada $\alpha = 0,05$. Pengaruh total variabel Kepemimpinan Partisipatif terhadap variabel Kinerja Sumber Daya Manusia sebesar 0,672 dengan probabilitas sebesar 0,000. Dengan demikian pengaruh total variabel Kepemimpinan Partisipatif terhadap variabel Kinerja Sumber Daya Manusia adalah nyata. Sedangkan pengaruh Kebutuhan variabel Kebutuhan Berprestasi terhadap Kinerja

Sumber Daya Manusia sebesar 0,000 dengan probabilitas sebesar 0,998. Hal ini menunjukkan variabel Kebutuhan Berprestasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.

Variabel yang berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia adalah Kebutuhan Berprestasi. Sedangkan variabel yang berpengaruh secara tidak langsung adalah Kepemimpinan Partisipatif. Pengaruh total masing- masing variabel terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia adalah Kepemimpinan Partisipatif sebesar 0,672 dan Kebutuhan Berprestasi sebesar 0,000.



BAB V

KESIMPULAN

5.1 Kesimpulan Rumusan Masalah

Penelitian ini berusaha menjawab masalah penelitian yaitu mengkonfirmasi research gap antara *kepemimpinan* dan *kinerja SDM*. Masalah dalam penelitian ini adalah Bagaimana model peningkatan *kinerja sumber daya manusia*. Jawaban atas masalah penelitian tersebut diwujudkan dalam 3 (tiga) hipotesis, 2 (dua) diantaranya menerima hipotesis yang diajukan, dan 1 (satu) hipotesis lainnya menolak.

Dukungan hipotesis 1 memperkuat variabel Kebutuhan Berprestasi dipengaruhi oleh Kepemimpinan dengan dimensi Kepemimpinan Partisipatif. Dalam organisasi keinginan untuk berprestasi terlihat dari keinginan untuk bertanggung jawab, menyukai target tantangan dan umpan balik akan dipengaruhi oleh Kepemimpinan Partisipatif melalui keterlibatan dalam pengambilan keputusan, kolaborasi dalam penyelesaian tugas dan komunikasi terbuka yang dilakukan oleh pimpinan.

Dukungan hipotesis 3 memperkuat variabel Kinerja Sumber Daya Manusia dipengaruhi oleh Kepemimpinan Partisipatif. Kinerja dalam suatu organisasi ditentukan oleh Kinerja Sumber Daya Manusia, Meningkatnya variabel Kinerja Sumber Daya Manusia tercermin dari peningkatan kuantitas, kualitas, pengetahuan, efisiensi dan orientasi pelayanan sumber daya manusia. Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia dapat diwujudkan dengan cara pelibatan bawahan dalam pengambilan keputusan, menciptakan kolaborasi dalam penyelesaian tugas dan terdapat komunikasi terbuka dengan bawahan.

5.2 Kesimpulan Hipotesis

Terdapat tiga hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dan ketiga hipotesis tersebut telah diuji dan dibahas pada Bab IV. Beberapa kesimpulan hasil pembahasan dapat dikemukakan berikut ini:

1. Semakin meningkat Kepemimpinan Partisipatif maka Kebutuhan Berprestasi semakin meningkat. Hal ini telah diuji dan terbukti benar secara empiric, artinya peningkatan Kebutuhan Berprestasi dari sumber daya manusia yang terdapat di kecamatan dapat dibangun oleh Kepemimpinan Partisipatif. Kepemimpinan Partisipatif mencakup keinginan pimpinan untuk melibatkan bawahan dalam setiap pengambilan keputusan, menciptakan budaya kerja yang kolaboratif dan membangun komunikasi terbuka di dalam lingkup kecamatan. Hal-hal tersebut akan mampu meningkatkan rasa tanggung jawab, keinginan untuk menetapkan target lebih tinggi serta kesediaan untuk menerima kritik saran dan evaluasi terhadap hasil kerja sumber daya manusia di kecamatan.
2. Semakin meningkat Kepemimpinan Partisipatif maka Kinerja Sumber Daya Manusia semakin meningkat. Hal ini telah diuji dan terbukti benar secara empiric, artinya peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia yang terdapat di kecamatan dapat dibangun oleh Kepemimpinan Partisipatif. Kepemimpinan Partisipatif mencakup keinginan pimpinan untuk melibatkan bawahan dalam setiap pengambilan keputusan, menciptakan budaya kerja yang kolaboratif dan membangun komunikasi terbuka di dalam lingkup kecamatan. Meningkatnya Kepemimpinan Partisipatif akan membuat sumber daya manusia di kecamatan merasa memiliki tanggung jawab terhadap tujuan organisasi karena terlibat dalam memutuskan tujuan tersebut, serta merasa dihargai karena terlibat dalam penyelesaian pekerjaan melalui kolaborasi serta adanya keterikatan emosional dengan selalu melakukan komunikasi secara terbuka. Hal tersebut dapat mendorong

terciptanya budaya kerja yang berorientasi pada pelayanan, kualitas dan kuantitas kerja serta melakukan efisiensi dalam penyelesaian pekerjaan. .

5.3 Implikasi Manajerial

Berdasarkan hipotesis yang telah dikembangkan dalam penelitian ini, masalah penelitian dapat diselesaikan dengan menggunakan pengujian Partial Least Squares-Statistical Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan paket software Smart PLS versi 3.0. berdasarkan pengaruh langsung, tidak langsung dan total hanya Kepemimpinan Partisipatif yang dapat digunakan sebagai variabel peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia. Sedangkan variabel Kebutuhan Berprestasi tidak dapat digunakan sebagai variabel yang mempengaruhi Kinerja Sumber Daya Manusia serta tidak mempunyai dampak mediasi atas pengaruh Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

5.4 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini tidak berhasil membuktikan adanya pengaruh Kebutuhan Berprestasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia baik secara langsung maupun sebagai variabel mediasi. Temuan ini bertentangan dengan penelitian Dany, A.I et al(2015:7) dan Dhimas Hernanda dan Mochamad Djudi Mukzam (2018). Oleh karena itu hasil penelitian ini memunculkan research gap baru yang perlu dipecahkan dalam penelitian selanjutnya.

5.5 Agenda Penelitian Mendatang

Keterbatasan- keterbatasan penelitian ini menjadi landasan bagi penelitian dimasa mendatang yang mengkaji model Kebutuhan Berprestasi bagi organisasi pelayanan public. Beberapa agenda penelitian mendatang dapat dikemukakan yaitu *Penelitian mendatang perlu*

*mencari solusi atas research gap yang baru sebagai akibat tidak terbuktinya pengaruh
Kebutuhan Berprestasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.*



DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, S. (2018). Analisa Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. *Jiaganis*, 3(1).
- Hajiali, I., Kessi, A. M. F., Budiandriani, B., Prihatin, E., & Sufri, M. M. (2022). Determination of Work Motivation, Leadership Style, Employee Competence on Job Satisfaction and Employee Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 57-69.
- Dany, A. I., Mukzam, M. D., & Mayowan, Y. (2015). Pengaruh Kebutuhan Prestasi, Kekuasaan, Dan Afiliasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)/ Vol*, 24(2).
- Hernanda, D., & Mukzam, M. D. (2018). Pengaruh Kebutuhan Prestasi Kekuasaan, dan Afiliasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan PT. PLN Persero Area Kediri Distribusi Jawa Timur). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 62(1).
- Purwanto, A., Asbari, M., Santoso, P. B., Wijayanti, L. M., Hyun, C. C., & Saifuddin, M. P. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Otokratis Terhadap Kinerja Sistem Jaminan Halal HAS 23000 Pada Industri Makanan Kemasan. *Edumaspul: Jurnal Pendidikan*, 4(1), 156-179.
- Khassawneh, O., & Elrehail, H. (2022). The Effect of Participative Leadership Style on Employees' Performance: The Contingent Role of Institutional Theory. *Administrative Sciences*, 12(4), 195.
- Setiawan, A. (2017). Pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja dan kepuasan kerja. *Agora*, 5(2).

- Amstrong, M. (2014). A Handbook of Human Resource Management. *Terjemahan (Jakarta: Elex Media Komputindo, 1994), th.* Budiasa, I. K. (2021). Beban Kerja dan Kinerja Sumber Daya Manusia. *CV. Pena Persada.*
- Akob, M. (2016). Influence workload, work ethic and job satisfaction toward teacher's performance (Study of Islamic-based school in Makasar-Indonesia). *Advanced Research Journal of Management and Business Studies, 5(7), 172-177.*
- Kristanti, E. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Stres Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja (Studi Pada Kantor Bersama Samsat Mojokerto Kota). *Jurnal Ilmu Manajemen, 5(1), 1-10.*
- Halalmeh, M. (2021). The impact of strategic agility on employees' performance in commercial banks in Jordan. *Management Science Letters, 11(5), 1521-1526.*
- Tewal, H. (2017). Bernhard; Adolfin; Pandowo, Merinda; Tawas. *Perilaku Organisasi.*
- Hernanda, D., & Mukzam, M. D. (2018). Pengaruh Kebutuhan Prestasi Kekuasaan, dan Afiliasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan PT. PLN Persero Area Kediri Distribusi Jawa Timur). *Jurnal Administrasi Bisnis, 62(1).* Wang, Q., Hou, H., & Li, Z. (2022). Participative Leadership: A Literature Review and Prospects for Future Research. *Frontiers in Psychology, 13.* Larik, K. A., & Lashari, A. K. (2022). Effect Of Leadership Style On Employee Performance. *Neutron, 21(2), 112-119.*
- Adnan Bataineh, K. (2019). Impact of work-life balance, happiness at work, on employee performance. *International Business Research, 12(2), 99-112.*
- Gonos, J., & Gallo, P. (2013). Model for leadership style evaluation. *Management: journal of contemporary management issues, 18(2), 157-168.*
- Rana, R., Ka'ol, G., & Kirubi, M. (2019). Effect of participative leadership style on employee performance of coffee trading companies in Kenya. *Journal of Human Resource and Leadership, 4(2), 29-57.*

Aziz, K. G., & Saeed, S. A. The influence of leadership style, work discipline, and job satisfaction on employee motivation.

Widodo, S. E. (2022). *METODOLOGI PENELITIAN MANAJEMEN*. Penerbit Lakeisha.

Ahyar, H., Maret, U. S., Andriani, H., Sukmana, D. J., Hardani, S. P., MS, N. H. A., ... & Istiqomah, R. R. (2020). *Buku Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. CV. Pustaka Ilmu Group.

