

**PENGARUH *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* DAN
PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT TERHADAP
KINERJA SDM MELALUI KOMITMEN AFEKTIF SEBAGAI
VARIABEL *INTERVENING***

Studi kasus pada (UD Luthfi Jepara)

Skripsi

Untuk Memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat S1

Program Studi Manajemen



Disusun Oleh:

SURYA AJI NUGROHO

Nim: 30402000340

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI STUDI MANAJEMEN
SEMARANG**

2024

**PENGARUH TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DAN
PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT TERHADAP
KINERJA SDM MELALUI KOMITMEN AFEKTIF SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING**

Disusun Oleh:

Surya Aji Nugroho

30402000340

Telah dipertahankan di depan penguji

Pada tanggal 28 Agustus 2024

Susunan Dewan Penguji

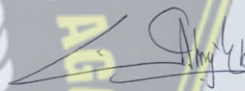
Pembimbing

Penguji



Drs. H. Bedjo Santoso, M.T., Ph.D.

NIDN: 0629026002



Prof. Dr. Nunung Ghonivah, MM

NIDN: 0607056203



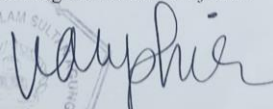
Diah Ayu Kusumawati, SE., M.M.

NIDN: 0611059201

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar

Sarjana Manajemen Tanggal 28 Agustus 2024

Ketua Program Studi Manajemen



Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M

NIDN: 0623036901

HALAMAN PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Surya Aji Nugroho

NIM : 30402000340


Fakultas : Ekonomi

Studi : S-1 Manajemen

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul **“PENGARUH TRANSFORMASIONAL LEADERSHIP DAN PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT TERHADAP KINERJA SDM MELALUI KOMITMEN AFEKTIF SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA UD LUTHFI JEPARA”** merupakan hasil karya saya sendiri dan dengan penuh kesadaran bahwa saya tidak melakukan tindakan plagiasi atau mengambil alih sebagian besar atau seluruh karya tulis orang lain tanpa menyebutkan sumbernya. Apabila saya terbukti melakukan tindakan plagiasi, saya bersedia menerima sanksi sesuai yang berlaku

Semarang 28 Agustus 2024

Yang memberi pernyataan



Surya Aji Nugroho

Nim: 30402000340

PERNYATAAN PERSETUJUAN UGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Surya Aji Nugroho

NIM : 30402000340

Program Studi : S1 Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan hasil karya ilmiah berupa Artikel dengan judul: ***“Pengaruh Transformational Leadership dan Perceived Organizational Support Terhadap Komitmen Afektif Sebagai Variabel Intervening”***

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksekutif 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 tulis ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan Pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 28 Agustus 2024
Penulis



Surya Aji Nugroho
NIM: 30402000340

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakaatuh

Puji syukur penulis panjatkan atas kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas limpahan rahmat, hidayah dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi dengan judul **“Pengaruh *Transformational Leadership* dan *Perceived Organizational Support* dengan Komitmen Afektif Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada UD Luthfi Jepara)”**. Penulisan skripsi ini bertujuan sebagai syarat kelulusan program Strata 1 (S1) Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.


Dalam penulisan skripsi ini tidak terlepas atas bimbingan, dukungan, motivasi serta saran dari berbagai pihak yang sangat membantu penulis dalam menyelesaikannya. Untuk itu penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada:

1. Bapak Drs. H. Bedjo Santoso M.T Ph.D selaku dosen pembimbing yang telah berkenan meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk membimbing dan mengarahkan penulis sehingga pra skripsi ini dapat penulis selesaikan dengan baik
2. Bapak ProfDr. H. Gunarto, Sh., M.H. selaku Rektor Universitas Islam Sultan Agung Semarang
3. Bapak Prof. Dr. Heru Sulistyو, S.E., M.Si. selaku dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang
4. Bapak Dr. Luthfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M. selaku Ketua jurusan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

5. Ibu Dr. Siti Sumiati, S.E., M.Si. selaku Dosen wali yang telah memberikan dukungan dan arahan selama masa studi.
6. Bapak dan Ibu seluruh Dosen, Staff dan Karyawan Fakultas Ekonomi yang telah memberikan ilmu, bantuan dan pengalaman yang sangat bermanfaat selama proses penyusunan Pra Skripsi ini hingga selesai
7. Bapak Ahmad Rohib, Ibu Sri Wahyuningtyas, Mas Lutfi, Mbak Lia yang telah memberikan dorongan baik moral maupun meterial, sehingga penulis dapat menyelesaikan pra skripsi ini.
8. Saudara seperjuangan Valen, Riyzal, Fiqi, Sony, Slamet yang selalu memberikan semangat dan selalu mengingatkan dalam penyusunan pra skripsi ini.
9. Kepada Mustika Kurnia Pratiwi yang selalu memberikan semangat, doa, dan dukungan. Guna dapat menyelesaikan skripsi ini

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu kritik dan saran sangat di harapkan untuk mencapai hasil yang lebih baik dan penulis berharap semoga karya ini bermanfaat khususnya bagi penulis dan para pembaca pada umumnya Amin.

Semarang 28 Agustus 2024



SURYA AJI NUGROHO
NIM :30402000340

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi 1.) Dampak *Transformational Leadership* terhadap Komitmen Afektif, 2.) Dampak *Perceived Organizational Support* terhadap Komitmen Afektif, 3.) Dampak *Transformational Leadership* terhadap Kinerja SDM, 4.) Dampak *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja SDM, 5.) Dampak Komitmen Afektif terhadap Kinerja SDM, Dan dampak peran mediasi Variabel Komitmen Afektif pada Variabel *Transformational Leadership* dan Variabel *Perceived Organizational Support*. Responden pada penelitian ini adalah Karyawan dari UD Luthfi Jepara.

Metode yang di gunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif karena membahas keterkaitan antara variabel variabel dengan menggunakan data kuesioner untuk mengungkap data tentang *Transformational Leadership*, *Perceived Organizational Support*, Komitmen Afektif dan Kinerja SDM sebagai indikator. Teknik analisis dalam penelitian ini melibatkan bantuan perangkat lunak Smart-PLS 4

Temuan dari penelitian ini melihat ada terjadinya ada 4 Hipotesis yang telah di Terima. *Transformational Leadership* dan *Perceived Organizational Support* secara positif dan signifikan mempengaruhi Kinerja SDM, dan selain itu Komitmen Afektif terbukti berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *Transformational Leadership*, *Perceived Organizational Support* dan Kinerja SDM

Kata Kunci: *Transformational Leadership*, *Perceived Organizational Support*, *Komitmen Afektif*, *Kinerja SDM*

ABSTRACT

The aim of this research is to identify 1.) The impact of *Transformational Leadership* on Affective Commitment, 2.) The Impact of *Perceived Organizational Support* on Affective Commitment, 3.) The Impact of *Transformational Leadership* on HR Performance 4.) The Impact of *Perceived Organizational Support* on HR Performance, 5.) The Impact of Affective Commitment on HR Performance, and the impact of the mediating role of the Affective Commitment Variable on the *Transformational Leadership* Variable and the *Perceived Organizational Support* Variable. Respondents in this research were employees from UD Luthfi Jeparu.

The method used in this research is a quantitative method because it discusses the relationship between variables using questionnaire data to reveal data about Transformational Leadership, Perceived Organizational Support, Affective Commitment and HR Performance as indicators. The analysis technique in this research involves the help of Smart-PLS 4 software

The findings from this research show that there are 4 hypotheses that have been accepted. *Transformational Leadership* and *Perceived Organizational Support* positively and significantly influence HR Performance, and apart from that Affective Commitment is proven to act as a mediating variable in the relationship between Transformational Leadership, *Perceived Organizational Support* and HR Performance

Keywords: Transformational Leadership, Perceived Organizational Support, Affective Commitment, HR Performance

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN.....	Error! Bookmark not defined.
HALAMAN PERNYATAAN	ii
KATA PENGANTAR.....	iv
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar belakang.....	1
1.2 Tujuan Penelitian.....	7
1.3 Rumusan Masalah	8
1.4 Manfaat Penelitian	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	10
1.1. Transformasional Leadership	10
2.1.1 Pengertian Transformasional Leadership.....	10
2.1.2 Indikator Transformational Leadership	11
1.2. <i>Perceiver Organizational Support</i>	12
2.2.1 Pengertian <i>Perceived Organizational Support</i>	12
2.2.2 Indikator <i>Perceived Organizational Support</i>	13
1.3. Komitmen Afektif.....	14
2.3.1 Pengertian Komitmen Afektif	14
2.3.2 Indikator Komitmen Afektif.....	15
1.4. Kinerja SDM.....	15
2.4.1 Pengertian Kinerja SDM.....	15
2.4.2 Indikator Kinerja SDM	16
1.5. Hubungan antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis	17
2.5.1 Hubungan antara Transformasional Leadership dengan Komitmen Efektif	17

2.5.2 Hubungan antara <i>Perceived Organizational Support</i> terhadap Komitmen Efektif	18
2.5.3 Hubungan Antara Transformasional Leadership terhadap Kinerja SDM	19
2.5.4 Hubungan antara <i>Perceived Organizational Support</i> terhadap Kinerja SDM	20
2.5.5 Hubungan Antara Komitmen Afektif Terhadap Kinerja SDM	20
1.6.Kerangka Teoritis	22
BAB III METODE PENELITIAN	24
3.1 Jenis Penelitian	24
3.2 Populasi Dan Sampel	24
3.2.1 Populasi	24
3.2.2 Sampel	24
3.3 Metode Pengambilan Sampel	25
3.3.1 Sumber Data	25
3.4 Metode Pengumpulan Data	26
3.5. Definisi Operasional dan Variabel Pengukuran	28
3.6 Teknik Analisis Data	29
3.6.1 Analisis Statistik Deskriptif	29
3.6.2 Analisis SEM dengan Metode Partial Least Square (PLS)	30
3.6.3 Pengujian Hipotesis	32
BAB IV	36
ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	36
4.1 Pengumpulan Data	36
4.2 Analisis Deskriptif	36
4.2.1 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	38
4.3 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)	43
4.4 Evaluasi Model Struktural (Inner Model)	45
4.4.1 R-Square (R ²)	45
4.4.2 Uji Hipotesis	46
4.3. PATH ANALYSIS (UJI VARIABEL MEDIASI/INTERVENING)	50
4.5 Pembahasan Hasil Penelitian	51
BAB V	55

KESIMPULAN DAN SARAN	55
5.1 Kesimpulan	55
5.2 Implikasi	56
5.3 Implementasi Manajerial dan Agenda Penelitian Mendatang	58
5.3.1 Implementasi Manajerial	58
5.3.2 Agenda Penelitian Mendatang	58
DAFTAR PUSTAKA	59



DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Ketidak Hadiran Karyawan pada UD Luthfi Jepara.....	6
Tabel 3. 2 Skala Likert	27
Tabel 3. 3 Definisi Operasional dan Variabel Pengukuran.....	28
Tabel 4.1 Tingkat Pengembalian Kuesioner	36
Table 4.2 Analisis Deskriptif	37
Tabel 4.3 tanggapan responden Transformational Ledership.....	39
Tabel 4.4 tanggapan responden mengenai Perceived Organizational Support.....	40
Tabel 4.5 Tanggapan Responden Mengnai Komitmen Afektif	41
Tabel 4.6 Tnggapan Responden Kinerja SDM.....	42
Tabel 4.7 Mesurment Model Evaluation	44
Tabel 4.8 R Square.....	45
Tabel 4.9 Hasil T-Statistik	47
Tabel 4.10 Path Analysis	50



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 gambar kerangka teoritis	22
Gambar 4.1 Model Empirik Hasil Henelitian	51



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.1 Kuesioner Penelitian **Error! Bookmark not defined.**

Lampiran1. 2 Tabulasi Data **Error! Bookmark not defined.**



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang

Sumber daya manusia merupakan aset penting yang menggerakkan seluruh roda organisasi dan menempatkan pengembangan talenta pada level tertinggi. Pencapaian tujuan perusahaan memerlukan kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja yang meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Milkovich dan Boudreau yang dikutip Moekijat (2010), istilah "sumber daya" atau "sumber daya manusia" sama dengan istilah "pegawai," yang dalam bahasa Indonesia berarti pegawai disebut. Dari pernyataan tersebut dapat dikatakan bahwa istilah HR mengacu pada karyawan yang ramah dan berorientasi pada kepentingan bersama yang ada dan bekerja di perusahaan dengan kepemimpinan pemimpin transformasi sosial ini menyabot kepentingan mereka sendiri demi kepentingan orang lain (Nothouse, 2015).

Pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan menghasilkan peningkatan dalam kinerja Perusahaan yang optimal seperti yang dinyatakan Handoko (2001), manajemen sumber daya manusia sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi, dan pelatihan karyawan secara efektif akan bermanfaat bagi individu, organisasi, dan bahkan masyarakat secara keseluruhan.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan agar dapat optimal di dalam sebuah Organisasi yang dapat di lakukan pihak Perusahaan adalah dengan menumbuhkan rasa keterlibatan pada diri seorang karyawan kepada pekerjaan mereka, Ketika karyawan karyawan memiliki rasa keterlibatan yang tinggi maka akan berdampak

signifikan terhadap kinerja karyawan hal ini di kuatkan dari pendapat Penelitian yang dilakukan oleh Khan,(2011) menunjukkan bahwaketerlibatan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Aisha (2014)

terdapat faktor yang dapat meningkatkan rasa ketrlibatan diri dari seorang karyawan dan kinerja dan itu merupakan *Transformasional Leadership*. Pemimpin juga memegaang peranan kunci dalam kemajuan organisasi, pemimpin harus menjadi seorang inspirator agar timbul rasa loyalty, percaya pada pemimpinn dan rasa hormat dari karyawan kepada pemimpin. Robbins & Judge (2015) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai gaya kepemimpinan yang mampu memotivasi karyawan untuk melebihi kepentingan pribadi mereka demi keberhasilan organisasi. Khoirusmadi menambahkan bahwa gaya kepemimpinan mencakup pola perilaku pemimpin yang digunakan untuk memengaruhi aktivitas orang-orang yang dipimpin, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dalam berbagai situasi yang dapat berubah. Ini melibatkan bagaimana pemimpin merancang program organisasional, memberlakukan disiplin sesuai peraturan yang telah ditetapkan, memperhatikan kesejahteraan bawahannya, dan bagaimana komunikasi terjalin antara pimpinan dan bawahannya. Pemimpin, sebagai penentu tujuan dan tindakan, memiliki peran kunci dalam mencapai tujuan perusahaan dengan cara yang efektif dan efisien. (Kepemimpinan Transformasional dkk. 2024). Berdasarkan teori diatas maka dapat disintesaikan Kepemimpinan Transformasional adalah suatu gaya kepemimpinan yang bertujuan memotivasi karyawan untuk melakukan lebih yang dari diharapkan sehingga bisa mewujudkan visi dan tujuan-tujuan bersama (Mutiah dan Suryani 2019.)

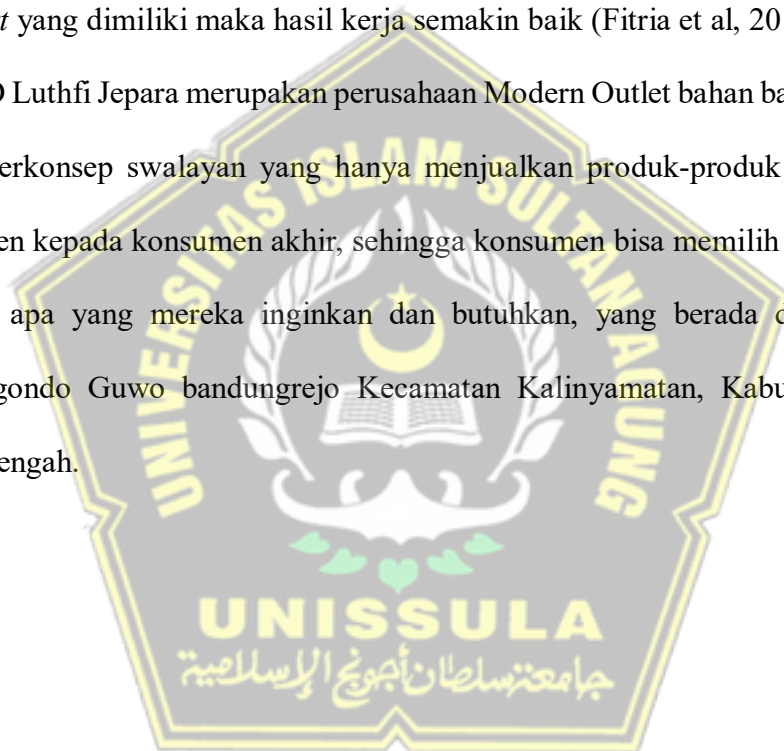
Selain *Transformational Leadership* hal lain yang meningkatkan rasa keterlibatan karyawan Perceived Organizational Support, POS adalah gagasan atau persepsi tentang seberapa besar karyawan yakin bahwa kontribusi dan kesejahteraan mereka dihargai oleh perusahaan (Ariarni & Afrianty, 2017). Pratiwi & Muzakki (2021) POS diartikan sebagai dukungan organisasi yang dapat menggali dan meningkatkan harapan internal karyawan serta pengakuan terhadap karyawan yang telah memberikan dukungan sesuai dengan standar yang berlaku. Sejalan dengan yang dikemukakan oleh Ismainar (2018) tentang persepsi dukungan organisasi menjelaskan bahwa persepsi dukungan organisasi mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai penting bagi kebutuhan sosioemosional mereka seperti penghargaan, kepedulian dan benefit seperti gaji dan tunjangan kesehatan. (Neysyah, Suwanto, dan Kumalasari 2023) POS dianggap sebagai suatu keyakinan mengenai tingkat komitmen tertentu suatu organisasi terhadap karyawannya (Mohamed & Ali, 2015). Organisasi hendaknya memberikan berbagai bentuk dukungan positif kepada karyawannya, seperti perlakuan adil, pengakuan, rasa hormat, hak suara, gaji, promosi, media informasi, dan bantuan lainnya yang dianggap membantu dalam penyelenggaraan kesejahteraan karyawan (Fatdina, 2009).

Selain Perceived Organizational Support Komitmen afektif merupakan salah satu yang berpengaruh pada keterlibatan karyawan, Menurut (Purnamie Titisari, 2014) “Komitmen afektif mengacu pada emosi yang melekat pada karyawan untuk mengidentifikasi dan melibatkan dirinya dengan organisasi. Karyawan dengan komitmen afektif yang kuat cenderung secara terus-menerus akan setia pada

organisasi karena memang begitu keinginan mereka yang sebenarnya ada dalam hati mereka. Menurut (Khaerul Umam,2012) komitmen Efektif berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi. Anggota dengan Komitmen Efektif yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena memang memiliki keinginan untuk itu. Komitmen afektif dapat timbul pada diri seorang karyawan dikarenakan adanya karakteristik individu, karakteristik struktur organisasi, signifikansi tugas, berbagai keahlian, umpan balik dari pemimpin, dan keterlibatan dalam manajemen. “Umur dan lama masa kerja di organisasi sangat berhubungan positif dengan komitmen afektif”. Karyawan yang memiliki komitmen afektif akan cenderung untuk tetap dalam satu organisasi karena mereka mempercayai sepenuhnya misi yang dijalankan oleh organisasi. Dengan demikian bentuk komitmen afektif adalah kekuatan hasrat karyawan untuk bekerja pada organisasi karena setuju dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi (Roberto,2017) kategori komitmen menurut Meyer, Allen & Smith (1993), yang mana komitmen ini merupakan ikatan secara emosional yang melekat pada seorang karyawan untuk mengidentifikasi dan melibatkan dirinya dengan organisasi (Kartika, 2011). Komitmen afektif ini juga dapat dikatakan sebagai penentu yang penting atas dedikasi dan loyalitas seorang karyawan. Kecenderungan seorang karyawan yang memiliki komitmen afektif yang tinggi, dapat menunjukkan rasa memiliki atas perusahaan, meningkatnya keterlibatan dalam aktivitas organisasi, keinginan untuk mencapai tujuan organisasi, dan keinginan untuk dapat tetap bertahan dalam organisasi (Rhoades, Eisenberger, & Armeli,2001).selain itu

terdapat penelitian yang mendukung adanya keterlibatan *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja Sdm ubungan antara perceived organizational support yang mempengaruhi kinerja secara signifikan juga didukung dengan hasil penelitian sebelumnya yang menjelaskan bahwa *Perceived Organizational Support* memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan artinya semakin tinggi tingkat *Perceived Organizational Support* yang dimiliki maka hasil kerja semakin baik (Fitria et al, 2018)

UD Luthfi Jepara merupakan perusahaan Modern Outlet bahan bangunan bisnis yang berkonsep swalayan yang hanya menjualkan produk-produk dari berbagai produsen kepada konsumen akhir, sehingga konsumen bisa memilih & mengambil sendiri apa yang mereka inginkan dan butuhkan, yang berada di Jalan Raya Purwogondo Guwo bandungrejo Kecamatan Kalinyamatan, Kabupaten Jepara, Jawa Tengah.



Belum optimal kehadiran pada UD Luthfi Jepara dapat penulis sajikan dalam tabel berikut:

Tabel 1. 1 Ketidak Hadiran Karyawan pada UD Luthfi Jepara

Bulan/Tahun	Jumlah Karyawan	Jumlah Hari Kerja dalam Satu Bulan	Frekuensi Ketidakhadiran Karyawan dalam satu Bulan	Presentase ketidakhadiran Karyawan
April 2023	50	27	5	2,52%
Mei 2023	50	27	6	8,82%
Juni 2023	50	27	11	13,32%

Sumber data: UD Luthfi Jepara

Pada table 1.1 dapat di uraikan bahwa jumlah karyawan pada UD Luthfi Jepara adalah 50 orang, dan jumlah hari kerja dalam satu bulan yaitu 27 hari pada presentase ketidak hadirannya karyawan di atas Tingkat ketidak hadirannya karyawan pada bulan April tahun 2023 sebesar 2,50%, bulan Mei sebesar 8,82%, bulan Juni sebesar 13,32%. hal ini dapat di simpulkan bahwa Tingkat presentase ketidak hadirannya mengalami peningkatan yang menyebabkan turunnya kinerja karyawan. Tingkat ketidakhadirannya yang meningkat juga akan berdampak terhadap Perusahaan .

Seperti yang telah dikemukakan oleh (Mayriza Sari, 2021) dalam teorinya, kepuasan kerja merupakan salah satu elemen yang memiliki peran penting dalam menentukan kinerja individu. Besarnya dampak kepuasan kerja terhadap kinerja seseorang dapat bervariasi tergantung pada sejauh mana individu tersebut mengembangkan keterampilan mereka dalam pekerjaan sehari-hari.

Berdasarkan masalah yang telah tersampaikan tersebut penulis merasa tertarik untuk mengetahui kinerja SDM dengan tujuan menguji berbagai factor yang mempengaruhi kinerja tersebut. Penelitian ini di perlukan karena terjadi kesenjangan dalam beberapa penelitian sebelumnya sebagai contoh dalam

penelitian Atmaja (2019) yang membuktikan *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan pada Kinerja SDM. Namun pada penelitian Wahyuni (2019) *Perceived Organizational Support* terbukti tidak ditemukan pengaruh signifikan pada Kinerja SDM. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Hariadi (2018) menyatakan bahwa Komitmen Afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Hasil ini tidak sesuai dengan temuan dari penelitian Xiu et al. (2019). Menunjukkan bahwa tidak ditemukan pengaruh positif dan signifikan antara Komitmen Afektif pada Kinerja SDM

Di karenakan ada penelitian sebelumnya yang kurang konsisten maka dari itu penulis mnegusulkan variable intervening baru, Berdasarkan perbedaan di atas maka penulis merasa tertarik untuk mengetahui Kinerja SDM di UD Luthfi, kemudian melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Transformational Leadership* Dan *Perceived Organizational Support* Terhadap Kinerja SDM Melalui Komitmen Afektif Sebagai Variabel Intervening”**

1.2 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah diatas, maka penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh transformasional terhadap komitmen afektif pada UD Luthfi Jepara?
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap komitmen afektif pada UD Luthfi Jepara?

3. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh transformasional leadership terhadap kinerja SDM pada UD Luthfi Jepara?
4. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap kinerja SDM pada UD Luthfi Jepara?
5. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja SDM pada UD Luthfi Jepara?

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka penulis merumuskan masalah penelitian yaitu bagaimana meningkatkan kinerja SDM melalui Transformasional Leadership dan Perceived Organizational Support dengan Komitmen Afektif sebagai variabel intervening, sehingga muncul pertanyaan penelitian yang dirumuskan pada penelitian ini yaitu:

1. Bagaimana pengaruh *Transformational Leadership* terhadap komitmen afektif pada UD Luthfi Jepara?
2. Bagaimana pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap komitmen afektif pada UD Luthfi Jepara?
3. Bagaimana pengaruh *transformasional leadership* terhadap kinerja SDM pada UD Luthfi Jepara?
4. Bagaimana pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap kinerja SDM pada UD Luthfi Jepara?
5. Bagaimana pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja SDM pada UD Luthfi Jepara?

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diperoleh dari penelitian yang dilaksanakan ini adalah:

- 1) Manfaat Teoritis
 - a) Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan bagi penulis, memperkuat penelitian sebelumnya, dan memberikan kontribusi untuk penelitian-penelitian dibidang SDM.
 - b) Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan konseptual dan referensi bagi penelitian berikutnya.
- 2) Manfaat Praktis
 - a) Hasil penelitian ini diharapkan menjadi sumbangan pemikiran bagi pemilik UD Luthfi Jepara sebagai informasi dan masukan guna mengambil suatu kebijakan dalam meningkatkan kinerja SDM.
 - b) Dapat menambah pengetahuan, meningkatkan keterampilan dan kemampuan peneliti tentang faktor yang berhubungan dengan kinerja SDM dan menyelesaikan masalah.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

1.1. Transformasional Leadership

2.1.1 Pengertian Transformasional Leadership

Kemampuan untuk mendorong dan menginspirasi pengikutnya untuk mencapai hasil yang lebih besar dari pada yang direncanakan dan untuk imbalan internal dikenal sebagai kepemimpinan transformasional. (Moidiani 2014). Menurut (Purwaningsih et al.) kepemimpinan transformasional akan membuat karyawan merasa setia, dihormati, dan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan atasan dan perusahaan. Para ahli berpendapat bahwa pemimpin dengan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang tahu apa yang dibutuhkan oleh karyawannya, dapat memberikan semangat dan dorongan, dan juga dapat memberikan inspirasi untuk membuat karyawan termotivasi untuk melakukan lebih banyak (Anon 2018), jadi pada kepemimpinan Transformational pemimpin akan *support* dan akan memberi dorongan lebih untuk semua karyawan.

Dari pengertian di atas yaitu arti penting dari transformasional leadership adalah gaya kepemimpinan seorang pemimpin yang memiliki kemampuan untuk mendorong, menginspirasi dan tahu kebutuhan bawahannya dalam mencapai hasil yang lebih besar dari rencananya.

2.1.2 Indikator Transformational Leadership

Hasil penelitian dari Avolio dkk (2019) merujuk pada indikator:

- a. Memberikan Visi yang berkarisma

Bentuk kepemimpinan yang dikenal karena daya tarik pribadi yang dimiliki oleh pemimpinnya. Kepemimpinan ini menggabungkan kepribadian pemimpin yang menarik dan visi yang kuat dari pemimpinnya

- b. Komunikasi yang inspiratif

Komunikasi yang inspiratif yaitu komunikasi yang baik harus mampu menyampaikan inti pembicaraan secara lugas dan efektif.

- c. Kepemimpinan yang mendukung

Kepeimpinan yang mendukung akan selalu mendukung segala yang di butuhkan oleh bawahannya, seperti dorongan moral dan motivasi

- d. Stimulant intelektual

pemimpin transformasional harus mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahannya, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baru ...

Hasil penelitian lain yang di kemukakan oleh (Immanuel and Graciafernandy 2024) juga menghasilkan beberapa indikator yaitu

- a. Motivasi inspirasional,

pemimpin mampu senantiasa menumbuhkan tantangan, mampu mencapai ekspektasi yang tinggi, mampu membangkitkan antusiasme dan motivasi orang lain, serta mendorong intuisi dan kebaikan pada diri orang lain.

b. Kepercayaan diri

pemimpin dapat memberi rasa dorongan kepercayaan diri yang tinggi kepada bawahannya

c. kemampuan kerja

dalam kepemimpinan dapat memberikan contoh kemampuan kerja yang baik

Sehingga indikator *Transformational Leadership* yang digunakan pada penelitian ini adalah (1) Komunikasi inspiratif, (2) Kepemimpinan yang mendukung, (3) Stimulant intelektual dan (4) Motivasi inspirasional.

1.2. Perceiver Organizational Support

2.2.1 Pengertian *Perceived Organizational Support*

Menurut (Purwono dkk., 2023), dukungan organisasi adalah sejauh mana karyawan percaya bahwa organisasi mereka menghargai kerja karyawan, peduli pada kesejahteraan karyawan dan memenuhi kebutuhan emosional sosial karyawan. Persepsi karyawan tentang dukungan organisasi juga dapat didefinisikan sebagai tingkat kesiapan organisasi untuk memberikan bantuan saat dibutuhkan (Han dkk. 2012) dalam Agustin dan Fitria, 2014). Menurut Rhoades et al. (2011) pendekatan ini, untuk memenuhi kebutuhan emosi sosial dan untuk menilai kesiapan organisasi untuk memberi penghargaan terhadap peningkatan usaha, karyawan akan membentuk kepercayaan dasar mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi karyawannya dan peduli terhadap kesejahteraan karyawannya. Definisi ini menunjukkan bahwa hal ini menunjukkan dukungan organisasi atau *perceived organizational support*.

Sehingga kesimpulan *Perceived Organizational Support* (POS) merupakan kepercayaan karyawan terhadap organisasi melalui kesiapan dalam memberikan penghargaan, peduli kesejahteraan dan memenuhi kebutuhan emosional sosial karyawan.

2.2.2 Indikator *Perceived Organizational Support*

Indikator yang di kemukakan oleh (Eisenberger, Hntington, Hutchison, & Sowa 1986) dalam penelitiannya yaitu:

- a. Penghargaan, perusahaan memberikan penghargaan atas pencapaian tugas yang dilakukan karyawan
- b. Pengembangan, perusahaan menghargai kemampuan karyawan dalam pengembangan karyawan
- c. Kondisi kerja, perusahaan peduli lingkungan tempat karyawan bekerja secara fisik non fisik
- d. Kesejahteraan karyawan, perusahaan mempeduli dengan kesejahteraan karyawan.

Indikator lain juga di kemukanakan oleh (Fitria et al., 2019) dalam penelitiannya

- a. Fairness (Keadilan)

organisasi dapat memperlakuan dengan adil dan setara di dalam memenuhi hak-hak karyawan yang timbul berdasarkan perjanjian yang telah di sepakati
- b. Dukungan Atasan

Selalu mendapatkan dukungan atasan di saat apapun
- c. Penghargaan

Mendapatkan reward ketika menyelesaikan target atau tugas yang di berikan oleh organisasi

Dari Kesimpulan di atas indikator yang digunakan dalam variable Perceived Organizational Support meliputi (1) Penghargaan, (2) Kondisi kerja, (3) Kesejahteraan karyawan, (4) Keadilan

1.3. Komitmen Afektif

2.3.1 Pengertian Komitmen Afektif

Menurut (Han dkk., 2020), komitmen afektif terjadi ketika karyawan ingin berkolaborasi dengan perusahaan karena ikatan emosional. Karena mereka melihat kesamaan antara diri mereka dan perusahaan, karyawan menunjukkan perhatian dan membentuk komitmen yang mengesankan. Menurut Allen dan Mayer dalam Nurandini (2014) komitmen afektif terdiri dari keinginan untuk menjadi anggota organisasi, ikatan emosional, rasa keterlibatan dalam mencapai tujuan perusahaan, dan rasa bangga terhadap perusahaan kepada orang lain. Menurut Purnamie Titisari (2014), "Komitmen afektif mengacu pada emosi yang melekat pada karyawan untuk mengidentifikasi dan melibatkan dirinya dengan organisasi." Mereka yang memiliki komitmen afektif yang kuat cenderung setia pada organisasi mereka karena itu keinginan dasar mereka. Menurut Khaerul Umam (2012), komitmen emosi berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identitas mereka dengan organisasi, dan keterlibatan mereka dalam aktivitas yang dilakukan oleh organisasi.

Sehingga kesimpulan dari komitmen efektif adalah keinginan emosional yang melekat pada diri karyawan untuk mengidentifikasi, kolaborasi dan melibatkan dirinya dengan organisasi.

2.3.2 Indikator Komitmen Afektif

Penelitian menurut (Allen dan Mayer dalam Nurandini (2014) mengemukakan indikator Komitmen Afektif yaitu:

- a. Keinginan untuk menjadi anggota organisasi,
- b. Merasa memiliki keterlibatan dalam mencapai tujuan perusahaan,
- c. Keterkaitan secara emosional
- d. Membanggakan perusahaan kepada orang lain.

Menurut (Han et al.2013) dalam penelitiannya menekankan indikator Komitmen Afektif yaitu

- a. Memiliki makna yang mendalam terhadap organisasi
- b. Senang apabila bekerja di organisasi sampai pensiun
- c. Senang berdiskusi dengan orang lain mengenai organisasi tempat bekerja

Sehingga indikator variable komitmen afektif yang digunakan pada penelitian ini adalah (1) Keinginan untuk menjadi anggota organisasi, (2) Merasa memiliki keterlibatan dalam mencapai tujuan perusahaan, (3) Keterkaitan secara emosional dan (4) Membanggakan perusahaan kepada orang lain.

1.4. Kinerja SDM

2.4.1 Pengertian Kinerja SDM

Kinerja didefinisikan sebagai "pencapaian tugas spesifik yang diukur berdasarkan standar akurasi, kelengkapan, biaya, dan kecepatan" (Marno dkk., 2020). Menurut Cascio (2006), tingkat keberhasilan karyawan ditentukan oleh kinerja mereka. Menurut Veizal Rivai (2004), kinerja adalah: "perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan", dan Barry Cushway (2002)

mendefinisikan kinerja sebagai menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan. Kinerja karyawan, menurut Maryoto (2000), adalah hasil kerja selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar, target/sasaran, atau kriteria yang disepakati bersama. Kualitas kerja karyawan, kuantitas kerja, dan kontribusi pada organisasi adalah indikatornya. Menurut Sherman dan Ghomes, "Prestasi kerja/kinerja adalah jumlah/ukuran keberhasilan atas sesuatu yang dicapai" (Prestasi kerja/kinerja adalah jumlah/ukuran keberhasilan atas sesuatu yang dicapai)" dalam buku Soelaiman "Manajemen Kinerja" (2007), kinerja adalah sesuatu yang dikerjakan dan dihasilkan dalam bentuk produk atau jasa dalam suatu periode dan ukuran tertentu. Selanjutnya, ia menjelaskan bahwa kinerja karyawan, juga dikenal sebagai kinerja karyawan, adalah tingkat pencapaian karyawan (2007).

Sehingga Kesimpulan dari kinerja SDM adalah hasil capaian kerja yang nyata sesuai dengan perannya di organisasi atau perusahaan selama periode tertentu.

2.4.2 Indikator Kinerja SDM

Menurut (Jalil, Yuniara, and Mulyadi 2021) dalam sebuah penelitian terdapat beberapa indikator Kinerja SDM antara lain:

- a. Kuantitas Pekerjaan
yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam satu periode yang telah ditentukan.
- b. Kualitas Pekerjaan
yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapan.
- c. Kooperatif

yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain sesama anggota organisasi.

d. Inisiasi

yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dalam memperbesar tanggung jawabnya.

Indikator kinerja SDM lain juga di kemukakan oleh (Marno, Mm, and Paradifa 2020) dalam penelitiannya:

a. Kualitas

Selalu dapat bekerja sesuai kualitas kerja yang telah di tentukan oleh organisasi

b. Kuantitas

Karyawan dapat menyelesaikan target pekerjaan yang di tentuka dalam satu periode

c. Ketepatan waktu

Dapat belerja dengan keepatan waktu yang baik seperti dapat menyelesaikan

Sehingga di simpulkan bahwa indikator Kinerja SDM yaitu: (1) Kuantitas, (2) Kualitas, (3) Kooperatif dan (4) Ketepatan waktu.

1.5. Hubungan antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis

2.5.1 Hubungan antara Transformasional Leadership dengan Komitmen Efektif

Kepemimpinan tranformasional dapat mempengaruhi kelompok unepemtuk mencapai tujuan dan berdampak positif pada organisasi atau perusahaannya melalui komitmen positif.

Dlamini et al. (2017) menemukan hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen afektif. Selain itu, Ramachandran dan Khrisnan (2009) menemukan hasil serupa terhadap pengaruh transformasional leadership terhadap komitmen efektif. Literatur tambahan yang mendukung temuan ini termasuk Kim (2013), Ennis dkk (2016), Giovanita & Mangundjaya (2017), Dlamini dkk.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Dlamini et al. (2017) hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut. (Komitmen Afektif dkk.2020)

H1: *Transformasional Leadership* Berpengaruh positif terhadap Komitmen Afektif

2.5.2 Hubungan antara *Perceived Organizational Support* terhadap Komitmen Efektif

Penelitian telah dilakukan oleh (Han dkk. 2012) untuk mengetahui hubungan antara POS dan Komitmen Afektif. Penelitian Shore & Tetrick (1991) menemukan bahwa POS berkorelasi dengan Komitmen Afektif, (Diana dan Surabaya t.t.) yang berdasarkan teori pertukaran sosial akan membentuk Komitmen Organisasional. Penelitian lain, yang dilakukan oleh Meyer et al. (2002), menemukan bahwa POS memiliki korelasi paling kuat dengan Komitmen Afektif. Penemuan ini juga menunjukkan bahwa POS memiliki hubungan yang paling kuat dengan Komitmen Afektif (Han dkk. 2012)

Hasil penelitian lain memperkuat penelitian yang dilakukan oleh (Komitmen Afektif dkk.2020). Komitmenafektif juga sebagian besar dipengaruhi oleh oleh

perceived organizational. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rhoades dan Eisenberger (2002); Aube, Rosseau, dan Morin (2007); Colakoglu et al. (2010); Ucar dan Otken (2013); dan Malik et al. (2016). Dalam penelitian sebelumnya, peneliti menemukan bahwa ketika kerja karyawan dihargai dan diakui, mereka akan mengembangkan hubungan emosional yang positif (komitmen afektif) dengan organisasi mereka. Bagi karyawan yang bekerja di perusahaan, mereka adalah sumber penting dari keuntungan yang dapat diukur (seperti gaji, asuransi, dll.) dan keuntungan yang tidak dapat diukur (seperti pengakuan, dukungan emosional, dan rasa hormat. (Amelia Tjahyono and Cindy Aurelia Cristanto 2020)

Berdasarkan penelitian terdahulu di atas maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H2: *Perceived Organizational Support* Berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Efektif

2.5.3 Hubungan Antara Transformasional Leadership terhadap Kinerja SDM

Menurut Robbins dan Judge (2008), perubahan kepemimpinan terjadi ketika seorang pemimpin mendorong pertimbangan dan memberikan suntikan keilmuan kepada mereka yang memiliki kharisma. (Yanti dan Mursidi 2021) Kepemimpinan transformasional mempengaruhi perilaku organisasi untuk mencapai tujuan untuk menghasilkan produktivitas, menurut Bass dan Avolio (1994).

Hal ini juga di perkuat oleh penelitian Orabi (2016), kepemimpinan transformasional memengaruhi kinerja karyawan. Gillet dan Vandenberghe (2014)

menemukan korelasi positif yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. (Amelia dan Kurniawan 2022)

Berdasarkan penelian terdahulu dia atas, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H3: *Transformasional Ledership* Berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja SDM

2.5.4 Hubungan antara *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja SDM

Menurut Febriantoro dan Juariyah (2018), *Perceived Organizational Support* (POS) memiliki efek positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Zurriyati dkk. (2020), Fahmi (2021), dan Pratiwi & Muzakki (2021) juga mencapai temuan yang sama.

Dan hal ini juga di dukung dengan pendapat dari penelitian Purwanti (2020), Diana & Frianto (2021), Alfiana (2020), Defrionaldo & Rivai (2019), dan penelitian Purwanti (2020) menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* berdampak signifikan pada kinerja karyawan. (Putu dkk. 2023)

Berdasarkan penelian terdahulu dia atas, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H4: *Perceived Organizational Support* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja SDM.

2.5.5 Hubungan Antara Komitmen Afektif Terhadap Kinerja SDM

Menurut Nurandini dan Eisha (2018), (Komitmen Afektif dkk. t.t.-c) Nurbiyati dan Kunto (2018), Muhammad dan Edy (2015), Sapitri (2016),

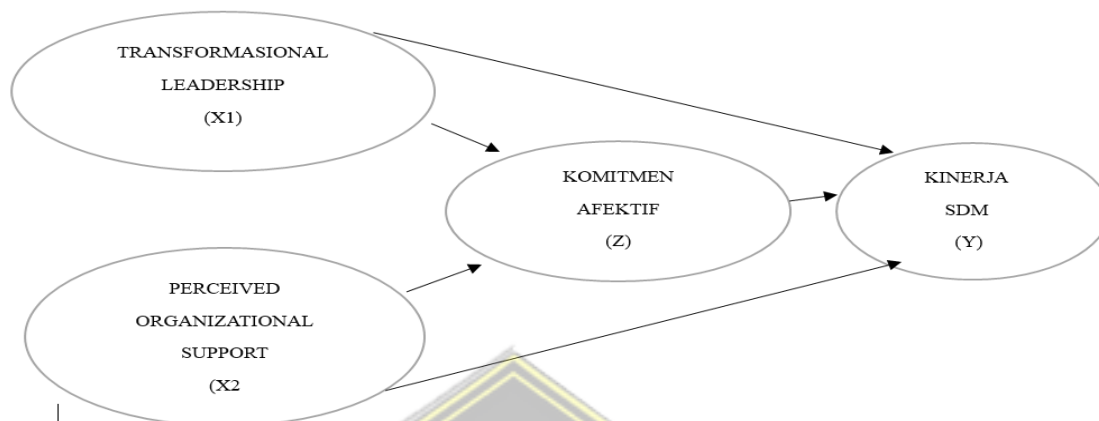
Srimulyani (2017), dan Dwi et al. (2017), komitmen afektif berdampak positif yang signifikan pada kinerja. Mereka yang memiliki komitmen afektif yang tinggi akan merasa ingin menjadi bagian dari perusahaan, aktif terlibat dalam mencapai tujuan perusahaan, memiliki ikatan emosional dengan perusahaan, dan bangga terhadapnya (Nurandini, 2014). Dengan demikian, komitmen afektif seorang karyawan akan menciptakan ikatan emosional dan keyakinan dengan perusahaan mereka sehingga karyawan dapat terikat secara langsung pada kegiatan yang ada pada Perusahaan tersebut, keterlibatan tersebut akan berdampak pada kinerja yang di keluarkan.

Pernyataan tersebut didukung oleh teori menurut Pathan dkk (2016) yang menyatakan bahwa terdapat beberapa indikator yang dapat menjadi alat ukur, yaitu pimpinan memprioritaskan kesejahteraan karyawan, mendalami pengetahuan dalam peningkatan kinerja, kejujuran karyawan dan kemahiran dalam berorganisasi, sehingga apabila komitmen afektif baik akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hariadi (2018) menyatakan bahwa komitmen afektif bernilai positif terhadap kinerja karyawan. (Anon t.t.)

Berdasarkan penelitian terdahulu di atas maka peneliti melakukan hipotesis sebagai berikut:

H5: *Komitmen Efektif* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja SDM

1.6. Kerangka Teoritis



Gambar 2. 1 gambar kerangka teoritis

Pada dasarnya penelitian di tulis bertujuan untuk menganalisis pengaruh transformational Leadership dan *Perceived Organizational Support* terhadap kinerja SDM dan di mediasi oleh Komitmen Afektif sebagai variabel mediasi di UD Lutfi Jepara. Hipotesis 1 *Transformasional Leadership* Berpengaruh positif terhadap Komitmen Afektif, apabila seorang pemimpin memiliki gaya kepemimpinan transformasional maka akan meningkatkan komitmen afektif karyawan. Hipotesis 2 *Perceived Organizational Support* Berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Efektif, apabila organisasi memiliki *Perceived Organizational Support* maka akan meningkatkan komitmen afektif karyawan. Hipotesis 3 *Transformasional Leadership* Berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja SDM, apabila seorang pemimpin memiliki gaya kepemimpinan transformasional maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Hipotesis 4 *Perceived Organizational Support* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja SDM, apabila organisasi memiliki *Perceived Organizational Support* maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Hipotesis 5

Komitmen Efektif berpengaruh signifikan terhadap Kinerja SDM, apabila karyawan memiliki komitmen afektif maka akan meningkatkan kinerja karyawan.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif, karena datanya berupa angka dan analisisnya menggunakan statistik. Dalam penelitian ini menggunakan metode eksperimen, Dimana prosesnya untuk mengidentifikasi pengaruh variabel independent terhadap variabel dependen yang akan diselidiki (Sugiyono, 2019).

3.2 Populasi Dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi ini didefinisikan sebagai wilayah umum yang mencakup objek atau subjek dengan karakteristik tertentu, yang kemudian dianalisis oleh peneliti untuk mengambil kesimpulan (Sugiyono, 2019) Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di UD Luthfi Jepara sebagai admin dan staff yang berjumlah 50 orang.

3.2.2 Sampel

Sampel merupakan sebagian dari jumlah dan karakteristik populasi yang sedang diselidiki. Metode pengambilan sampel yang sering digunakan adalah Teknik Sensus, di mana semua elemen atau anggota populasi dipilih sebagai sampel (Sugiyono, 2019). data yang di ambil merupakan dari admin dan staff

Dalam penelitian ini, pengukuran ukuran sampel dilakukan berdasarkan jumlah Karyawan yang bekerja sebagai admin dan staff dalam populasi UD Luthfi Jepara yaitu 50 orang. Oleh karena itu, penelitian ini merupakan penelitian sensus

3.3 Metode Pengambilan Sampel

Pengambilan sampel adalah serangkaian teknik yang sering digunakan dalam proses pengumpulan sampel dalam penelitian (Sugiyono, 2019). Dalam penelitian ini, menggunakan metode Simple Random Sampling, yang melibatkan pemilihan anggota sampel secara acak dari populasi.

3.3.1 Sumber Data

Informasi adalah sumber yang digunakan sebagai dukungan dalam penelitian ini. Data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari:

1. Data Primer

- a. Kuesioner

Pada penelitian ini, kuesioner yang digunakan mencakup pertanyaan terbuka dan tertutup, dengan pengukuran menggunakan skala Likert (dari 1 hingga 5) untuk mengumpulkan informasi terkait variabel kinerja SDM, Employee Engagement, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi. Kuesioner disebarkan kepada sejumlah karyawan di UD Luthfi Jepara. dan pengambilan kuesioner menggunakan Google Form

- b. Wawancara

Pada penelitian ini, wawancara dilaksanakan secara tatap muka oleh peneliti kepada beberapa Karyawan yang menjadi responden di UD Luthfi Jepara guna untuk memperoleh informasi mengenai kinerja SDM.

- c. Observasi

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan pengamatan langsung atau mendatangi tempat-tempat Karyawan di UD Luthfi Jepara.

Data primer adalah informasi atau data yang diperoleh oleh peneliti secara langsung, yang memiliki hubungan dengan variabel yang sedang diteliti (Sugiyono, 2019).

1. Data Sekunder

a. Jurnal

Sebuah publikasi yang berisi laporan ilmiah yang di publikasikan secara teratur yang berisi informasi ilmiah.

b. Literratur

Bahan bacaan yang mendukung teori dalam penelitian.

c. Data pendukung dari Perusahaan

Data yang UD Luthfi

3.4 Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner (angket). Teknik kuesioner dilakukan dengan memberikan seperangkat pertanyaan yang diberikan kepada responden. Pemilihan teknik ini dinilai efisien apabila memiliki responden yang cukup besar dan sudah mengetahui variabel yang akan diukur (Sugiyono,2014). Informasi yang diperoleh berupa keterangan dan pandangan pribadi dari responden yang berhubungan dengan masalah yang diteliti (Masri, 2011). Kuesioner yang digunakan berupa pertanyaan tertutup (Sugiyono, 2014) dan pengisiannya dilakukan menggunakan skala likert (likert scale). Skala likert merupakan skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi

terkait fenomena tertentu (Djaali, 2008; Sugiyono, 2014). Tolak ukur dalam menyusun pertanyaan dalam kuesioner yaitu indikator variabel (Sugiyono, 2014). Sedangkan skala likert menurut (Hartono, 2011) yaitu disajikan dalam 5 interval untuk mengukur respon terhadap indikator. Penggunaan skala likert bertujuan agar setiap jawaban dari responden yang berbeda dapat dipelajari dengan mudah oleh peneliti. Pengisian kuesioner didasarkan pada pengetahuan responden yang bersangkutan secara langsung dengan perusahaan agar mendapatkan data yang konkret. Jawaban pada instrumen merupakan gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif seperti pada table 3.1 sebagai berikut:

Tabel 3. 1 Skala Likert

Pilihan Jawaban	Bobot Nilai
Sangat Tidak Setuju	1
Tidak Setuju	2
Kurang Setuju	3
Setuju	4
Sangat Setuju	5

3.5. Definisi Operasional dan Variabel Pengukuran

Tabel 3. 2 Definisi Operasional dan Variabel Pengukuran

No	Variable	Definisi Operasional	Indikator	Pengukuran
1	Transformational Leadership (X1)	Gaya kepemimpinan seorang pemimpin yang memiliki kemampuan untuk mendorong, menginspirasi dan tahu kebutuhan bawahannya dalam mencapai hasil yang lebih besar dari rencananya.	a. Komunikasi yang inspiratif b. Kepemimpinan yang mendukung c. Stimulant intelektual d. Motivasi Inspirasional Avolio et al (2019)	Pengukuran menggunakan skala Likert (dari 1 hingga 5)
2	Perceived Organizational Support(X2)	Kepercayaan karyawan terhadap organisasi melalui kesiapan dalam memberikan penghargaan, peduli kesejahteraan dan memenuhi kebutuhan emosional sosial karyawan	a. Penghargaan b. Kondisi Kerja c. Kesejahteraan Karyawan d. Keadilan (Eisenberger, Hntington, Hutchison, & Sowa 1986)	Pengukuran menggunakan skala Likert (dari 1 hingga 5)
3	Komitmen Afektif (Z)	Keinginan emosional yang melekat pada diri karyawan untuk mengidentifikasi, kolaborasi dan melibatkan dirinya dengan organisasi.	a. Keinginan untuk menjadi anggota organisasi, b. Merasa memiliki keterlibatan dalam mencapai tujuan perusahaan, c. Keterkaitan secara emosional d. Membanggakan perusahaan kepada orang lain Allen dan Mayer (2014)	Pengukuran menggunakan skala Likert (dari 1 hingga 5)
4	Kinerja SDM(Y)	Hasil capaian kerja yang nyata sesuai dengan perannya di organisasi atau perusahaan selama periode tertentu.	a. Kuantitas b. Kualitas c. Kooperatif d. Ketepatan waktu Jalil, Yuniara, and Mulyadi (2021)	Pengukuran menggunakan skala Likert (dari 1 hingga 5)

3.6 Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan proses mencari dan menyusun informasi yang didapatkan dari responden, dari hasil penyebaran angket atau kuesioner. Data yang telah terkumpul tersebut kemudian diolah dan dianalisis. Tujuan dari proses analisis data sendiri adalah untuk menyederhanakan data kedalam bentuk data yang mudah untuk dimengerti dan mudah dipahami. Pengelolaan data yang digunakan pada penelitian ini menggunakan Partial Least Square (PLS). PLS adalah model persamaan Structural Equation Modeling (SEM) dengan pendekatan berdasarkan varian atau component based structural equation modelling. Tujuan dari penggunaan PLS-SEM adalah untuk mengembangkan atau membangun teori (orientasi prediksi). PLS digunakan untuk menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antar variabel laten dalam suatu penelitian (Prediction). Variabel laten merupakan linear agregat dari indikator variabelnya. PLS merupakan pendekatan dengan distribution free atau tidak mengasumsikan data tertentu. PLS tidak mensyaratkan jumlah minimum sampel yang akan digunakan didalam penelitian. PLS merupakan golongan non-parametrik karena pemodelan dalam PLS tidak diperlukan data dengan distribusi normal. Analisis smartPLS terdiri dari dua model pengukuran (measurement model) atau outer model dan model structural (struktur model) atau inner model.

3.6.1 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif yaitu analisis yang ditunjukkan pada perkembangan dan pertumbuhan dari suatu keadaan dan hanya memberikan gambaran tentang keadaan tertentu dengan cara menguraikan tentang sifat- sifat dari obyek penelitian tersebut

(Umar, 2012). Pengujian ini dilakukan untuk mempermudah dalam memahami variabel-variabel penelitian. Statistik deskriptif yang dimaksudkan untuk memberikan penjelasan mengenai distribusi perilaku data sampel yang memberikan gambaran mengenai demografi responden penelitian. Data demografi tersebut antara lain: jenis kelamin, usia, dan lama usaha. Langkah-langkah untuk menentukan kategori atau jenis deskriptif yang diperoleh masing-masing variabel, dari perhitungan deskriptif kemudian mendiskripsikan ke dalam kalimat. Cara menentukan tingkat kriteria untuk variasi variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut (Sudjana, 2005):

1. Menentukan Skor Tertinggi
2. Menentukan Skor Terendah
3. Menetapkan Rentang, Rentang di peroleh dengan cara mengurangi skor tertinggi dan terendah
4. Menetapkan interval kelas, interval diperoleh dengan cara membagi rentang ditambah dengan jawaban terkecil kemudian dibagi dengan menentukan jawaban tertinggi

3.6.2 Analisis SEM dengan Metode Partial Least Square (PLS)

Partial Least Square adalah salah satu metode statistika The Structural Equation Modelling (SEM) berbasis varian yang didesain untuk menyelesaikan 40 regresi berganda ketika terjadi permasalahan spesifik pada data seperti ukuran sampel penelitian kecil, adanya data yang hilang (missing values) dan multikolinieritas. Menurut Ghozali (2013) Partial Least Square (PLS) mempunyai keunggulan sebagai berikut:

- 1) Mampu memodelkan banyak variabel dependen dan variabel 29ndependent (model kompleks).
- 2) Mampu mengelola masalah multikolinearitas antar variabel 29ndependent.
- 3) Hasil tetap kokoh walaupun terdapat data yang tidak normal dan hilang.
- 4) Menghasilkan variabel lain 29ndependent secara langsung berbasis cross product yang melibatkan variabel lain dependen sebagai kekuatan prediksi.
- 5) Dapat digunakan untuk pada sampel kecil.
- 6) Tidak dapat mensyaratkan data berdistribusi Normal.
- 7) Dapat digunakan pada data dengan tipe skala berbeda yaitu nominal, ordinal dan kontinu.

PLS adalah analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Berikut persamaannya:

$$Y_1 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e \dots\dots\dots (1)$$

$$Y_2 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 Y_1 + e \dots\dots\dots (2)$$

Keterangan

X_1 = *Transformational Leadership*

X_2 = Perceived Organizational Support

Y_1 = Komitmenn Afektif

Z = Kinerja Sdm

e = Standar Err

3.6.3 Pengujian Hipotesis

Adapun langkah – langkah pengujian model empiris penelitian berbasis Partial Least Square (PLS) dibantu dengan software Smart PLS adalah sebagai berikut

1) Spesialis Model

Analisis jalur hubungan antar variabel terdiri dari:

- 1) Outer model yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, disebut juga dengan outer relation atau measurement model, mendefinisikan karakteristik konstruk dengan variabel manifestnya.
- 2) Inner Model yaitu spesifikasi hubungan antara variable laten (structural model) disebut juga inner relation, menggambarkan hubungan antara variable laten berdasarkan teori substantive penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variable laten dan indikator atau variable manifest diskala zero means dan unit varians sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model.
- 3) Weight Relation, estimasi nilai kasus variabel laten, inner dan outer model memberikan spesifikasi yang diikuti dalam estimasi algoritma PLS. Setelah itu diperlukan definisi weight relation.

2) Evaluasi Model

PLS tidak mengasumsikan adanya distribusi tertentu untuk estimasi parameter, maka teknik parametrik untuk menguji signifikansi parameter tidak diperlukan. Model evaluasi PLS berdasarkan pada pengukuran prediksi yang mempunyai sifat

non parametrik. Model pengukuran atau outer model dengan indikator refleksif dievaluasi dengan convergent dan discriminant validity dari indikatornya dan composit reliability untuk blok indikator. Model struktural atau inner model dievaluasi dengan melihat presentase varian yang tidak dijelaskan yaitu dengan melihat R² untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran Stone Gaiser Q Square test dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi indievaluasi dengan menggunakan uji t statistik yang didapat lewat prosedur bootstrappin

1) Model Pengukuran (Outer Model)

Model Pengukuran atau outer model merupakan uji yang dilakukan guna menunjukkan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel laten lainnya dan digunakan untuk dijadikan alat untuk menguji valid atau tidaknya suatu data (Ghozali & Latan, 2015b):

- a. Convergent Validity yaitu korelasi antar skor indikator refleksif dengan skor variabel latennya. Untuk hal itu loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup, karena merupakan tahap awal pengembangan skala pengukuran dan jumlah indikator oerkonstruk tidak besar, berkisar antara 3 sampai 7 indikator (Ghozali & Latan, 2015a).
- b. Discriminant Validity yaitu pengukuran indikator refleksif berdasarkan cross loading dengan variabel latennta. Metode lain dengan membandingkan nilai square root of Average Variance Extracted (AVE) setiap kontruk, dengan korelasi antar kontruk lainnya dalam model. Jika

nilai pengukuran awal kedua metode tersebut lebih baik dibandingkan dengan nilai konstruk lainnya dalam model, maka dapat disimpulkan konstruk tersebut memiliki nilai discriminant validity yang baik dan sebaliknya. Direkomendasikan nilai pengukuran lebih besar dari 0,50. Dalam (Ghozali & Latan, 2015b) menjelaskan bahwa uji lainnya untuk menilai validitas dan konstruk dengan menilai AVE, ketika model memiliki nilai $> 0,5$ maka model tersebut dikatakan baik

- c. Composit Reliability adalah indikator yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, menunjukkan derajat yang mengidentifikasi common laten (unobserved). Nilai batas yang diterima untuk tingkat reliabilitas komposit adalah 0,7 walaupun bukan merupakan standar absolut (Ghozali & Latan, 2015b).
- d. Interaction Variabel, pengukuran untuk variabel moderator dengan Teknik menstandarkan skor variabel laten yang dimoderasi dan memoderasi, kemudian membuat konstruk interaksi dengan cara mengalihkan nilai standart indikator laten dengan variabel moderator, baru dilakukan iterasi ulang.

2) Inner Model

Diukur menggunakan R-square variabel laten eksogen dengan interpretasi yang sama dengan regresi Qsquare predictive relevante untuk model konstruk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi 44 parameternya. Nilai Q-square > 0 menunjukkan model memiliki predictive relevance, sebaliknya jika nilai Q-square < 0 menunjukkan model kurang memiliki

predictive relevance. Dengan asumsi data terdistribusi bebas (distribution free), model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan R-square untuk konstruk endogen (dependen), Q-square test untuk relevansi prediktif, t- statistik dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural. Jika nilai R-Square adalah 0,75 maka nilai tersebut dikatakan kuat, jika 0,5 nilai tersebut dikatakan moderate, dan 0,25 nilai tersebut dikatakan lemah (Ghozali & Latan, 2015).



BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1 Pengumpulan Data

Hasil menyebarkan kuesioner kepada Karyawan UD Luthfi Jepara dari keseluruhan yang tersebar 50 kuesioner yang kembali dan dapat diolah yang selanjutnya dapat diuji dan dianalisis. Tingkat pengembalian kuesioner dapat dilihat pada tabel 4.1:

Tabel 4.1 Tingkat Pengembalian Kuesioner

Kriteria	Jumlah	Presentase
Kuesioner yang di sebar	50	100%
Kuesioner yang tidak di isi	0	0%
Kuesioner yang memenuhi syarat	50	100%

Sumber : Data yang di olah 2024

Tabel atas menerangkan bahwa kuesioner yang disebar berjumlah 50 buah. Kuesioner yang kembali berjumlah 50 buah atau 100% tingkat pengisian dari kuesioner.

4.2 Analisis Deskriptif

Pada bagian berikut akan mendiskripsikan data-data yang diperoleh dari responden. Data deskriptif yang menggambarkan keadaan atau kondisi responden perlu diperhatikan sebagai informasi tambahan untuk memahami

hasil penelitian

Table 4.2 Analisis Deskriptif

karakteristik	frekuensi	presentase
Jenis kelamin		
Laki-laki	29	58%
perempuan	21	42%
Usia		
21-26	26	52%
27-32	15	30%
33-37	9	18%
Posisi pekerjaan		
Kepala Toko	4	8%
Sales Store	15	30%
Sales	13	26%
Pramuniaga	12	24%
Spg	6	12%
Lama bekerja		
1-3 tahun	39	78%
4-6 tahun	11	22%

Sumber : Data yang di olah 2024

Berdasarkan Tabel 4.2, diketahui bahwa jumlah responden laki - laki lebih Banyak dari responden perempuan. Responden laki-laki sebanyak 58% sedangkan responden perempuan sebanyak 42%. Sedangkan responden berdasarkan usia menunjukkan sebagian besar responden berusia 21-26 tahun sebanyak 26 orang (52%), 27-32 tahun sebanyak 15orang (30%) usia 33-37 tahun sebanyak 9 orang (18%). Dan responden berdasarkan posisi pekerjaanyaiti kepala toko sebanyak 4 orang (8%), sales store sebanyak 15 orang (30%), sales 13 orang (26%), pramuniaga sebanyak 12 orang (24 %), Spg sebanyak 6 orang (12%). Terakhir yaitu responden di dominasi dari lama bekerja 1-3 tahun 39 orang (78%), sedangkan yang bekerja 4-6 tahun 11 orang (22%).

4.2.1 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Salah satu bagian statistik yang digunakan adalah analisis deskriptif, yang membuat data lebih mudah dipahami. Penelitian ini menggunakan variabel Transformational Leadership, *Perceived Organizational Support* Komitmen Afektif, dan Kinerja SDM, dengan skor 1 untuk terendah dan 5 untuk tertinggi. karena interval skor tersebut sama.

$$I = \frac{R}{K} = \frac{5-1}{5} = 0,8$$

Keterangan:

I = Interval

R = Skor maksimal - Skor minimal

K = Jumlah kategori

Berdasarkan hasil rumus di atas, maka interval dari kriteria rata-rata dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

Sangat rendah : 1,00 – 1,79

Rendah : 1,80 – 2,59

Sedang : 2,60 – 3,39

Tinggi : 3,40 – 4,19

Sangat tinggi : 4,20 – 5,00

A. Hasil Analisis Variable Eksogen

Variabel eksogen adalah *Transformational Leadership* dan *Perceived organizational Support*, hasil analisis variabel eksogen dapat di lihat pada tabel 4.3 dan 4.4 berikut ini:

Tabel 4.3 tanggapan responden *Transformational Leadership*

No	Indikator	Rata-rata	Keterangan
1	Komunikasi yang inspiratif Pimpinan saya telah melakukan komunikasi yang baik, lugas dan efektif dalam memberikan arahan dan tugas	3,9	Tinggi
2	Kepemimpinan yang Mendukung Pimpinan saya selalu memberikan dukungan yang dibutuhkan karyawan baik moral maupun material	3,9	Tinggi
3	Stimulant Intelektual Pimpinan saya selalu memberikan ide-ide baru dan solusi yang kreatif terhadap permasalahan yang dihadapi keryawan	3,8	Tinggi
4	Motivasi Inspirasional Pimpinan saya selalu memberikan motivasi yang mampu membangkitkan antusiasme dan mendorong intiusi untuk kebaikan diri dan orang lain	4,1	Tinggi
Jumlah rata rata Transformational Leadership		3,9	

Sumber : Data yang di olah 2024

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada tabel 4.3 menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden terhadap *Transformational Leadership* termasuk dalam kriteria tinggi dengan rata rata sebesar. Penilaian tertinggi terdapat pada item pernyataan “Pimpinan saya selalu memberikan motivasi yang mampu membangkitkan antusiasme dan mendorong intiusi untuk kebaikan diri dan orang lain” yakni dengan rata rata sebesar 4,1. Sedangkan penilaian terendah terdapat pada item pernyataan. Pimpinan saya selalu memberikan ide-ide baru dan solusi yang kreatif terhadap permasalahan yang dihadapi keryawan dengan merek jenang

yang lain” yakni sebesar 3,8. Artinya bahwa pemimpin di UD Luthfi telah melakukan komunikasi yang inspiratif, komunikasi yang mendukung, stimulant intelektual, motivasi inspirasional. Namun belum optimal di karenakan jumlah indikator belum 5, dapat di katakana optimal jika jumlah indikator 5.

Tabel 4.4 Tanggapan Responden Mengenai Perceived Organizational Support

No	Indikator	Rata rata	Keterangan
1	Penghargaan Organisasi tempat saya bekerja telah memberikan penghargaan atas pencapaian tugas yang dilakukan karyawan	3,89	Tinggi
2	Kondisi Kerja Organisasi tempat saya bekerja telah melakukan kepedulian lingkungan kerja baik fisik maupun non fisik	4,05	Tinggi
3	Keejahteraan Karyawan Organisasi tempat saya bekerja telah memberikan jaminan kesejahteraan bagi karyawannya	3,96	Tinggi
4	Keadilan Organisasi tempat saya bekerja telah memperlakukan dengan adil dan setara dalam memenuhi hak-hak yang telah disepakati	4,09	Tinggi
Jumlah rata rata Perceived organizational Support		3,99	

Sumber : Data yang di olah 2024

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada tabel 4.4 menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden *Perceived Organizational Support* termasuk dalam kriteria tinggi dengan nilai sebesar 3,99. Penilaian tertinggi terdapat pada item pernyataan yaitu “Organisasi tempat saya bekerja telah memperlakukan dengan adil

dan setara dalam memenuhi hak-hak yang telah disepakati” yakni dengan rata rata sebesar 4,09. Sedangkan penilaian terendah terdapat pada item pernyataan “Organisasi tempat saya bekerja telah memberikan penghargaan atas pencapaian tugas yang dilakukan karyawan” yakni dengan rata rata sebesar 3,89. Artinya pememimpin di UD Luthfi telah melakukan penghargaan, memperhatikan kondisi kerja, kesejahteraan karyawan, dan melakukan keadilan, Namun belum optimal di karenakan jumlah indikator belum 5, dapat di katakana optimal jika jumlah indikator 5.

b. Variabel Endogen

Variabel endogen adalah variabel Komitmen Afektif, hasil analisis variabel Intervening dapat dilihat dari tabel 4.5 berikut:

Tabel 4.5 Tanggapan Responden Mengnai Komitmen Afektif

No	Indikator	Rata-rata	Keterangan
1	Keinginan Untuk Menjadi Anggota Organisasi Saya memiliki keinginan penuh untuk menjadi anggota pada Perusahaan / organisasi ini	3,92	Tinggi
2	Memiliki rasa Keterlibatan dalam mencapai tujuan Perusahaan Saya selalu dilibatkan dalam segala kegiatan dalam mencapai tujuan dari perusahaan / organisasi	3,96	Tinggi
3	Keterikatan secara emosional Saya memiliki keterkaitan secara emisonal kepada perusahaan / organisasi tempat saya bekerja	4,05	Tinggi

4	Membanggakan perusahaan kepada orang lain Saya merasa senang dan membanggakan Perusahaan / organisasi ini kepada orang lain	4,20	Sangat Tinggi
Jumlah rata-rata Komitmen Afektif		4,03	

Sumber : data yang di olah 2024

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada tabel 4.5 menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden Komitmen Afektif termasuk dalam kriteria tinggi dengan nilai sebesar 4,03. Penilaian tertinggi terdapat pada item pernyataan yaitu “Saya merasa senang dan membanggakan Perusahaan / organisasi ini kepada orang lain” yakni dengan rata rata sebesar 4,20. Sedangkan penilaian terendah terdapat pada item pernyataan “Saya memiliki keinginan penuh untuk menjadi anggota pada Perusahaan / organisasi ini” yakni dengan rata rata sebesar 3,92. Artinya Karyawan yang ada di UD Luthfi jepara telah melakukan Komitmen Afektif terhadap tempatnya bekerja, dengan menampilkan sikap,keinginan untuk menjadi anggota organisasi, memiliki rasa keterlibatan dalam mencapai tujuan Perusahaan, keterikatan secara emosional, membanggakan Perusahaan kepada orang lain. Namun belum optimal di karenakan jumlah indikator belum 5, dapat di katakana optimal jika jumlah indikator 5.

c. Variabel Intervening

variabel Intervening adalah Kinerja SDM, hasil analisis dapat di lihat pada tabel 4.6 sebagai berikut:

Tabel 4.6 Tanggapan Responden Kinerja SDM

No	Indikator	Rata-rata	Persentase
----	-----------	-----------	------------

1	Kuantitas Saya bekerja sesuai target atau jumlah kerja yang telah di tentukan oleh Perusahaan / organisasi	4,19	Tinggi
2	Kualitas Saya bekerja sesuai standar dan syarat-syarat sesuai ketentuan yang di berikan oleh Perusahaan / organisasi	3,94	Tinggi
3	Kooperatif Saya mampu melakukan Kerjasama yang baik dengan rekan kerja / tim	3,98	Tinggi
4	Ketepatan waktu Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu sesuai ketentuan perusahaan / organisasi	3,98	Tinggi
Jumlah rata rata kinerja sdm adalah		4,02	

Sumber: Data yang di olah, 2024

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada tabel 4.4 menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden Kinerja SDM termasuk dalam kriteria tinggi dengan nilai sebesar 4,02. Penilaian tertinggi terdapat pada item pernyataan yaitu “Saya bekerja sesuai target atau jumlah kerja yang telah di tentukan oleh Perusahaan / organisasi” yakni dengan rata rata sebesar 4,19. Sedangkan penilaian terendah terdapat pada item pernyataan “Saya bekerja sesuai standar dan syarat-syarat sesuai ketentuan yang di berikan oleh Perusahaan / organisasi” yakni dengan rata rata sebesar 3,94.artinya karyawan yang ada di UD Luthfi jepara telah melakukan peningkatan kinerjanya,hal ini dapat di lihat dari sikap karyawan yang telah meningkatkan kuantitas kerja,kualitas kerja,dapat kooperatif saat bekerja, dan juga ketepatan waktu dalam bekerja, namun belum optimal di karenakan jumlah indikator belum 5, dapat di katakana optimal jika jumlah indikator 5.

4.3 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Pengujian model pengukuran akan dilakukan untuk menunjukkan hasil uji validitas dan reliabilitas. Pada penelitian ini, uji validitas dilakukan untuk

mengetahui apakah konstruk sudah memenuhi syarat untuk dilanjutkan sebagai penelitian atau tidak. Pengukuran model dalam subbab ini terdiri dari convergent validity, discriminant validity, composite reliability yang ditunjukkan dalam tabel 4.7 sebagai berikut:

Tabel 4.7 Mesurment Model Evaluation

Variabel	Indicator	Outer loading	AVE	Convergent Validity Composite Reability	Descriminate Validity Cronbach' Alpha
<i>Transformational Leadership</i>	XI.1	0,853		0,910	0,868
	XI.2	0,856			
	XI.3	0,859	0,717		
	XI.4	0,819			
<i>Perceived Organizational Support</i>	X2.1	0,848		0,920	0,884
	X2.2	0,883			
	X2.3	0,873	0,741		
	X2.4	0,839			
Komitmen Afektif	Y1.1	0,866		0,899	0,849
	Y1.2	0,922			
	Y1.3	0,915	0,689		
	Y1.4	0,812			
Kinerja SDM	Z1.1	0,798		0,932	0,902
	Z1.2	0,827			
	Z1.3	0,848	0,774		
	Z1.4	0,846			

Sumber: Data yang di olah, 2024

Measurement Model Evaluation terdiri dari Composite Reability dan Cronbach alpha untuk mengevaluasi konsistensi internal, reliabilitas indikator, AVE untuk evaluasi validitas konvergen, serta. Apabila reliabilitas indikator setiap item outer loading lebih dari 0,5 sampai dengan 0,7 maka hasil measurement model assessment dapat dikatakan memuaskan. Seluruh variabel dalam analisis ini mempunyai nilai AVE lebih besar dari 0,5, Nilai Cronbach alpha mempunyai nilai antara 0,60 hingga 0,80 yang artinya berarti dapat diandalkan.

4.4 Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi model sktruktural bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten berdasarkan pada teori substantif model sktruktural dievaluasi dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen.

4.4.1 R-Square (R²)

R-Square digunakan untuk mengukur kekuatan prediksi dari model sktruktural. R-Squares menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah memiliki pengaruh yang substantif. Nilai R-squares 0.67, 0.33 dan 0.19 menunjukkan model yang kuat, moderat dan lemah. Berikut Tabel 4.8.

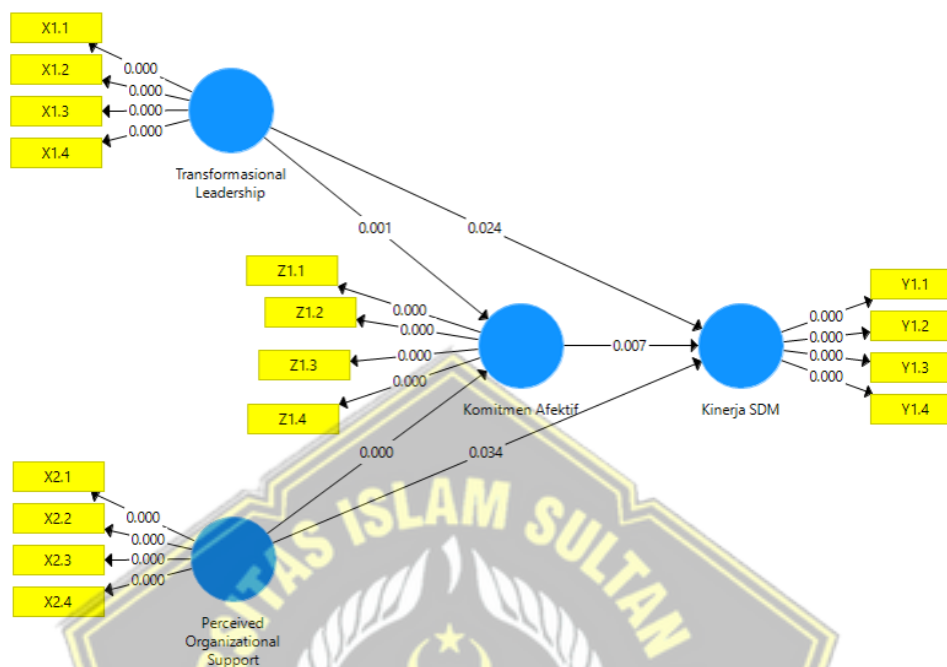
Tabel 4.8 R Square

R Square	R Square	R Square Adjusted
Kinerja SDM	0,674	0,665

Sumber: Data yang di olah 2024

Dari uji diatas menyatakan bahwa variabel diatas memiliki pengaruh yang kuat dengan nilai R² 0,674. Hal ini menunjukkan bahwa 67,4% kinerja sdm dapat dipengaruhi oleh variabel *transformasional leadership*, *perceived organizational support*, dan komitmen afektif. Sedangkan sebesar 32,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

4.4.2 Uji Hipotesis



Untuk mengetahui apakah suatu hipotesis di terima atau di tolak dapat dilakukan dengan melihat nilai signifikansi antar konstruk, t-statistik dan p-values dengan cara tersebut maka estimasi pengukuran dan standar error tidak di hitung dengan asumsi klasik tetapi di dasarkan pada obsrvasi empiris. Dalam metode resampling bootstrap pada penelitian ini hipotesis di terima jika nilai signifikansi t-values lebih besar dari 1.96 dan atau v values kurang dari 0.05.

Untuk mengetahui suatu nilai hipotesis di terima atau di tolah dapat melihat nilai signifikansi antar konstruk t-satistik v-values maka dari itu estimasi dari pengukuran dan standar eror tidak lagi di hitung dengan asumsi statistic tapi di dasarkan dengan observasi empiris dalam metode resampling bootstrap pada penelitian ini, hipotesis di terima jika nilao signifikansi t-values lebih besar dari

1.96 dan atau nilai p values kurang dari 0,05. dapat di lihat dalam tabel t-satistik di bawah ini:

Tabel 4.9 Hasil T-Statistik

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keterangan
<i>Transformational Leadership -> Komitmen Afektif</i>	0,339	0,326	0,102	3,320	0,001	Diterima
<i>Perceived Organizational Support -> Komitmen Afektif</i>	0,521	0,515	0,115	4,547	0,000	Diterima
<i>Transformasional Leadership -> Kinerja SDM</i>	0,287	0,301	0,126	2,282	0,024	Diterima
<i>Perceived Organizational Support -> Kinerja SDM</i>	0,310	0,275	0,145	2,136	0,034	Diterima
<i>Komitmen Afektif -> Kinerja SDM</i>	0,278	0,282	0,101	2,756	0,007	Diterima

Sumber: Data yang diolah, 2024

1. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara konstruk *Transformasional Leadership* terhadap komitmen afektif. Arah hubungan dapat dilihat dari nilai original sample sebesar 0,339. Signifikansi ditunjukkan oleh angka t-statistik sebesar 3,320 yang lebih besar dibandingkan t-tabel (1.96). Nilai p-value penelitian sebesar 0.001 juga memenuhi standar yang telah ditentukan yaitu senilai (<0.05). Pada penemuan ini, dapat diinterpretasikan yaitu semakin tinggi transformasional leadership maka komitmen afektif akan semakin tinggi pula di UD Luthfi Jepara. Pemimpin di UD Luthfi Jepara yang menerapkan Kepemimpinan Transformational telah memiliki komunikasi yang inspiratif, kepemimpinan yang mendukung, stimulant intelektual, motivasi inspirasional mampu memotivasi Komitmen Afektif karyawan yang ada di UD Luthfi Jepara yang mana ketika Komitmen Afektif berpengaruh maka akan berpengaruh maka karyawan UD Luthfi Jerapa akan memiliki keinginan untuk menjadi anggota organisasi, memiliki rasa keterlibatan

dalam mencapai tujuan organisasi, keterkaitan secara emosional, membanggakan Perusahaan kepada orang lain.

2. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara konstruk *Perceived Organizational Support* terhadap komitmen afektif. Arah hubungan dapat dilihat dari nilai original sample sebesar 0,521. Signifikansi ditunjukkan oleh angka t-statistik sebesar 4,547 yang lebih besar dibandingkan t-tabel (1.96). Nilai p-value penelitian sebesar 0.000 juga memenuhi standar yang telah ditentukan yaitu senilai (<0.05). Pada penemuan ini, dapat diinterpretasikan yaitu semakin tinggi *Perceived Organizational Support* maka akan berpengaruh juga terhadap komitmen afektif karyawan UD Luthfi Jepara. UD Luthfi Jepara telah menerapkan *Perceived Organizational Support* kepada karyawan telah melakukan penghargaan kepada karyawan UD Luthfi Jepara, memperhatikan Kondisi kerja, memperhatikan kesejahteraan karyawan, dan keadilan karyawan, maka karyawan yang ada di UD Luthfi Jepara jika Komitmen Afektif maka karyawan UD Luthfi Jepara akan memiliki rasa keterlibatan dalam mencapai tujuan organisasi, keterkaitan secara emosional, membanggakan Perusahaan kepada orang lain.
3. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara konstruk *Transformational Leadership* terhadap kinerja SDM. Arah hubungan dapat dilihat dari nilai original sample sebesar 0,287. Signifikansi ditunjukkan oleh angka t-statistik sebesar 2,282 yang lebih besar dibandingkan t-tabel (1.96). Nilai p-value penelitian sebesar 0.024 juga memenuhi standar yang telah ditentukan yaitu senilai (<0.05). Pada penemuan ini, dapat diinterpretasikan yaitu semakin tinggi transformasional leadership maka akan berpengaruh tinggi juga terhadap kinerja SDM di UD Luthfi Jepara. Pemimpin di UD Luthfi Jepara yang menerapkan Kepemimpinan *Transformational* telah memiliki komunikasi yang inspiratif, kepemimpinan yang mendukung, stimulant intelektual, motivasi inspirasional mampu memotivasi karyawan untuk meningkatkan Kinerja SDM karyawan yang ada di UD Luthfi Jepara yang mana ketika

Kinerja SDM berpengaruh maka karyawan UD Luthfi Jerapa akan meningkatkan Kuantitas ,kualitas kooperatif ketepatan waktu karyawan

4. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara konstruk *Perceived Organizational Support* terhadap kinerja SDM. Arah hubungan dapat dilihat dari nilai original sample sebesar 0,310. Signifikansi ditunjukkan oleh angka t-statistik sebesar 2,136 yang lebih besar dibandingkan t-tabel (1.96). Nilai p-value penelitian sebesar 0.034 juga memenuhi standar yang telah ditentukan yaitu senilai (<0.05). Pada penemuan ini, dapat diinterpretasikan yaitu semakin tinggi *Perceived Organizational Support* maka akan berpengaruh tinggi juga pada kinerja SDM di UD Luthfi Jepara. Pemimpin di UD Luthfi jepara yang telah menerapkan *Perceived Organizational Support* telah melakukan penghargaan, memperhatikan kondisi kerja, kesejahteraan karyawan serta keadilan mampu memotivasi karyawan sehingga karyawan akan terpacu dan akan meningkatkan Kinerja SDM nya Dimana meliputi, kuantitas, Kualitas, lebih kooperatif dan tepat waktu.
5. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara konstruk komitmen afektif terhadap kinerja SDM. Arah hubungan dapat dilihat dari nilai original sample sebesar 0,278. Signifikansi ditunjukkan oleh angka t-statistik sebesar 2,756 yang lebih besar dibandingkan t-tabel (1.96). Nilai p-value penelitian sebesar 0.007 juga memenuhi standar yang telah ditentukan yaitu senilai (<0.05). Pada penemuan ini, dapat diinterpretasikan yaitu semakin tinggi komitmen afektif karyawan maka akan berpengaruh tinggi juga terhadap kinerja SDM di UD Luthfi Jepara .Dengan komitmen afektif berpengaruh secara baik kepada kinerja sdm dan karyawan telah memiliki rasa keinginan untuk menjadi anggota organisasi, memiliki rasa keterlibatan dalam mencapai tujuan organisasi, keterkaitan secara emosional, membanggakan Perusahaan kepada orang lain, maka setelah itu karyawan akan meningkatkan Kinerja SDM nya dengan peningkatannya meliputi kuantitas kerja, kualitas kerja, kooperatif saat bekerja, dan ketepatan waktu yang baik

4.3. PATH ANALYSIS (UJI VARIABEL MEDIASI/INTERVENING)

Uji path analysis adalah uji untuk mengetahui fungsi mediasi. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode bootstrapping yang terletak pada aplikasi SmartPLS di bagian specific indirect effect yang hasilnya tertera pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.10 mediasi partial

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV)	P Values	Keterangan
<i>Perceived Organizational Support -> Komitmen Afektif -> Kinerja SDM</i>	0,145	0,148	0,071	2,032	0,044	Memediasi
<i>Transformasional Leadership -> Komitmen Afektif -> Kinerja SDM</i>	0,094	0,090	0,041	2,277	0,024	Memediasi

Sumber: Data yang di Olah, 2024

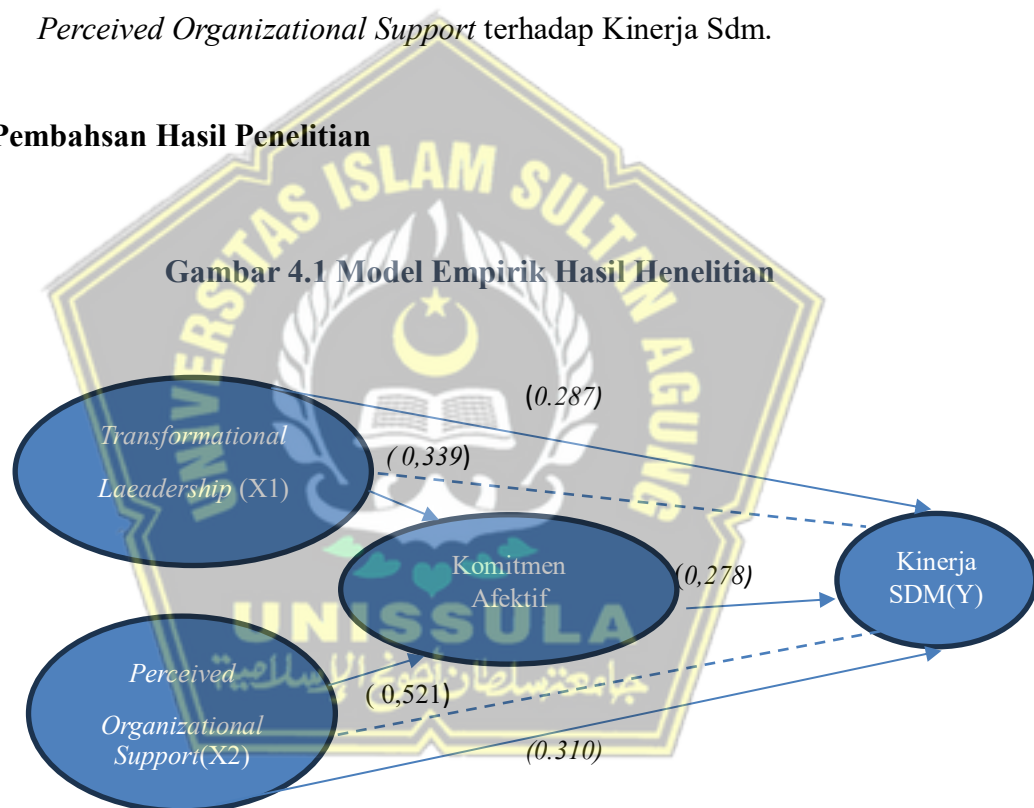
Dari data diatas menjelaskan bahwa komitmen afektif sebagai variabel intervening dapat dikatakan diterima dikarenakan memiliki hubungan positif dan signifikan.

Dan dapat di jelaskan paa berikut:

- a. Berdasarkan tabel diatas, maka dapat dilakukan uji mediasi yakni, hubungan $X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$ (*Transformational Leadership* terhadap Kinerja Sdm melalui Komitmen Afektif) adalah positif dengan nilai t-statistik 2,277 lebih besar dari (1.96) dan p Values 0,024, kurang dari nilai (0,050 dan variabel Komitmen Afektif mampu memediasi hubungan antara *Transformational Leadership* dengan Kinerja Sdm

- b. Berdasarkan tabel di atas maka dapat dilakukan uji mediasi yakni hubungan $X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$ (*Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja SDM melalui Komitmen Afektif) dinyatakan positif dengan t – statistik 2,032 lebih besar dari (1.96) dan p – values 0,044 kurang dari nilai (0,05). Hal ini menyimpulkan bahwa, terdapat hubungan efek mediasi dan variabel Komitmen Afektif mampu memediasi hubungan antara hubungan *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja Sdm.

4.5 Pembahasan Hasil Penelitian



Keterangan :

garis lurus merupakan hubungan langsung

garis putus putus merupakan hubungan tidak langsung

Hasil pengujian hipotesis pertama (H1) menunjukkan bahwa Pemimpin di UD Luthfi Jepara yang menerapkan Kepemimpinan Transformational telah memiliki komunikasi yang inspiratif, kepemimpinan yang mendukung, stimulant

intelektual, motivasi inspirasional mampu memotivasi Komitmen Afektif karyawan yang ada di UD Luthfi Jepara yang mana ketika Komitmen Afektif berpengaruh maka akan berpengaruh maka karyawan UD Luthfi Jerapa akan memiliki keinginan untuk menjadi anggota organisasi, memiliki rasa keterlibatan dalam mencapai tujuan organisasi, keterkaitan secara emosional, membanggakan Perusahaan kepada orang lain. Hal ini sejalan dengan penelitian yang di lakukan oleh Dlamini et al. (2017) *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Afektif hal ini sejalan dengan penelitian oleh menemukan hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen afektif, bahwa *Transformational Leadership* dapat berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Sdm.

Hasil pengujian hipotesis 2 (H2) studi pengujian hipotesis menunjukkan bahwa UD Luthfi Jepara yang menerapkan *Perceived Organizational Support* kepada karyawan telah melakukan penghargaan kepada karyawan UD Luthfi Jepara ,memperhatikan Kondisi kerja, memperhatikan kesejahteraan karyawan,dan keadilan karyawan, maka karyawan yang ada di UD Luthfi jeparan akan melakukan Komitmen Afektif maka karyawan UD Luthfi Jerapa akan memiliki rasa keterlibatan dalam mencapai tujuan organisasi, keterkaitan secara emosional, membanggakan Perusahaan kepada orang lain.hal ini sejalan dengan penelitian yang di lakukan oleh Meyer et al. (2002) *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen afektif penelitian di lakukan oleh, menemukan bahwa POS memiliki korelasi paling kuat dengan Komitmen Afektif. Penemuan ini juga menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support*

memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap Komitmen Afektif, berarti semakin besar dukungan organisasi akan membuat karyawan merasa berkomitmen.

Hasil studi pengujian hipotesis 3 (H3) menemukan bahwa Pemimpin di UD Luthfi Jepara yang menerapkan Kepemimpinan *Transformational* telah memiliki komunikasi yang inspiratif, kepemimpinan yang mendukung, stimulant intelektual, motivasi inspirasional mampu memotivasi karyawan untuk meningkatkan Kinerja SDM karyawan yang ada di UD Luthfi Jepara yang mana ketika Kinerja SDM berpengaruh maka karyawan UD Luthfi Jerapa akan meningkatkan Kuantitas, kualitas kooperatif ketepatan waktu karyawan, hal ini sejalan dengan penelitian . (Amelia dan Kurniawan 2022) *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sdm penelitian yang di lakukan oleh. menemukan korelasi positif yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.

Hasil pengujian hipotesis 4 (H4) menemukan bahwa Pemimpin di UD Luthfi jepara yang telah menerapkan *Perceived Organizational Support* telah melakukan penghargaan, memperhatikan kondisi kerja, kesejahteraan karyawan serta keadilan mampu memotivasi karyawan sehingga karyawan akan terpacu dan akan meningkatkan Kinerja SDM nya di UD Luthfi Jepara meliputi, kuantitas, Kualitas, lebih kooperatif dan tepat waktu. Hal ini sejalan dengan penelitian Febriantoro dan Juariyah (2018) *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM.

Hasil pengujian hipotesis 5 (H5) menemukan bahwa dengan komitmen afektif berpengaruh secara baik kepada kinerja sdm dan karyawan telah memiliki rasa

keinginan untuk menjadi anggota organisasi, memiliki rasa keterlibatan dalam mencapai tujuan organisasi, keterkaitan secara emosional, membanggakan Perusahaan kepada orang lain, maka setelah itu karyawan akan meningkatkan Kinerja SDM nya dengan peningkatannya meliputi kuantitas kerja, kualitas kerja, kooperatif saat bekerja, dan ketepatan waktu yang baik hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dwi et al. (2017) komitmen afektif berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja sdm

Berdasarkan pada hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa *Transformational Leadership* dapat meningkatkan Kinerja SDM melalui Komitmen Afektif, pemimpin di UD Luthfi jepara telah melakukan karakter kepemimpinan dengan menerapkan Komunikasi yang inspiratif, Kepemimpinan yang mendukung, Stimulant intelektual Motivasi Inspirasional, hal tersebut mampu mencapai Komitmen Afektif karyawannya sehingga hal tersebut dapat meningkatkan kinerja SDM nya, dan *Perceived Organizational Support* dapat meningkatkan kinerja SDM melalui Komitmen Afektif. pemimpin di UD Luthfi jepara telah melakukan penghargaan kepada karyawan, memperhatikan kondisi kerja memperhatikan kesejahteraan karyawan, dan keadilan, dari hal tersebut mampu mencapai komitmen afektif dari karyawannya, sehingga hal tersebut dapat meningkatkan kinerja sdmnya. berhubungan dengan Kinerja SDM dan di mediasi oleh Komitmen Afektif. Dalam penemuan penelitian ini, terdapat hubungan yang positif signifikan terhadap variabel mediasi yaitu Komitmen Afektif yang dapat memediasi hubungan Transformational Leadership terhadap Kinerja Sdm dan juga *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja Sdm di UD Luthfi Jepara.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Dengan peneliiian yang telah di lakukan dengan judul Pengaruh *Transformational Leadership* dan *Perceived Organizational Support* terhadap Komitmen Afektif sebagai variabel Intervening dapat di Tarik Kesimpulan di bawah ini:

1. Dalam hipotesis pertama, dinyatakan variabel *Transformational Leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap Komitmen Afektif. Hal tersebut bahwa *Transformational Leadership* yang ada pada pemimpin UD Luthfi jepara dapat membuat karyawan ber komitmen.
2. Dalam hipotesis kedua, dinyatakan variabel *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif signifikan terhadap Komitmen Afektif. Kesimpulannya hal tersebut bahwa *Perceived Organizational Support* dari UD Luthfi Jepara dapat membuat karyawan berkomitmen terhadap organisasi
3. Dalam hipotesis ketiga, dinyatakan variabel *Transformational Leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Sdm. Maka dari itu, peran kepemimpinan *Transformational* dapat membuat karyawan untuk meningkatkan kinerja Sdmnya
4. Dalam hipotesis keempat dinyatakan variabel *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Sdm. Maka dari itu, hasil dari dukungan Perusahaan pada UD Luthfi Jepara akan

memberikan peningkatan pada Kinerja Sdm

5. Dalam hipotesis kelima, dinyatakan variabel Komitmen Afektif berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Sdm, sehingga. Maka dari itu, Komitmen afektif dapat memediasi antara hubungan *Transformational Leadership* dan *Perceived Organizational Support* ke Kinerja SDM yang dilakukan oleh Karyawan pada UD Luthfi jepara .artinya Komitmen afektif mampu memediasi hubungan antara *Transformational Leadership* dan *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja. Hal ini berarti bahwa *Transformational Leadership* dan *Perceived Organizational Support* telah mencapai Komitmen Afektif karyawan sehingga mampu meningkatkan Kinerja SDM

5.2 Implikasi

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa variabel *Transformational Leadership* dan *Perceived Organizational Support*, yang dirasakan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Sdm dan di mediasi oleh Komitmen Afektif. Oleh karena itu untuk dapat menjaga diharapkan memperhatikan aspek-aspek berikut:

1. *Transformational Leadership*

Pada variabel *Transformational Leadership* rata – rata mendapatkan respon yang positif, pernyataan yang terbesar ialah “Pimpinan saya selalu memberikan motivasi yang mampu membangkitkan antusiasme dan mendorong intiusi untuk kebaikan diri dan orang lain” yang memiliki nilai rata rata sebesar 4,1.

2. *Perceived Organizational Support*

Pada variabel *Perceived Organizational Support* pun juga mendapatkan respon yang cenderung positif salah satu nya ialah “Organisasi tempat saya bekerja telah memperlakukan dengan adil dan setara dalam memenuhi hak-hak yang telah disepakati” yang memiliki nilai rata rata sebesar 4,09

3. Komitmen Afektif.

Pada variabel Komitmen Afektif, juga terdapat respon yang positif secara keseluruhan di salah satu pernyataan yang tertinggi ialah ”Saya merasa senang dan membanggakan Perusahaan / organisasi ini kepada orang lain” yang memiliki nilai rata rata sebesar 4,20.

4. Kinerja Sumber Daya Manusia

Pada variabel Kinerja Sdm pun juga mendapatkan respon yang cenderung positif salah satu nya ialah “Saya bekerja sesuai target atau jumlah kerja yang telah di tentukan oleh Perusahaan / organisasi” yang memiliki nilai rata rata sebesar 4,19.

5. Pada penelitian ini variabel nilai yang mempengaruhi Kinerja Sumber Daya Manusia yang paling tinggi adalah variabel *Perceived Organizational Support* dengan nilai 0,455, hal ini bisa menjadi bahan penegembangan Sumber Daya Manusia yang lebih baik Manajer

6. Variabel yang mempengaruhi Kinerja Sumber Daya Manusia yang paling sedikit nilainya adalah variabel *Transformational Leadership* dengan nilai 0,381,hal ini bisa menjadipatokan atau perhatian untuk manajer mengenai variabel *Transformational Leadership*

5.3 Implementasi Manajerial dan Agenda Penelitian Mendatang

5.3.1 Implementasi Manajerial

Penelitian ini membantu manajer untuk dapat meningkatkan hasil dari kinerja SDM melalui beberapa variabel yang telah diteliti dalam variabel *Transformational Leadership* manajer dapat mengembangkan kinerja karyawan melalui Komunikasi yang inspiratif, yang telah diuji berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja, dan untuk *Perceived Organizational Support* manajer juga dapat memberikan penghargaan atau reward kepada karyawan yang telah menyelesaikan pekerjaan tertentu, hal ini telah dibuktikan dengan penelitian yang hasilnya berdampak signifikan dan membangun rasa memiliki, rasa saling memiliki akan timbul jika karyawan merasa nyaman ketika berada di organisasi

5.3.2 Agenda Penelitian Mendatang

1. Peneliti di masa yang akan datang disarankan untuk meningkatkan jumlah responden dengan penelitian selanjutnya dapat dilakukan di beberapa instansi lain seperti Perseroan Terbatas, yang memiliki jumlah karyawan yang lebih banyak
2. Pada penelitian di waktu yang akan datang disarankan supaya dapat memperdalam hasil dari penelitian dan dapat dicantumkan sumber data yang lebih tepat dan jelas sebagai penunjang, pada penelitian selanjutnya agar membuat kuesioner, dan dapat menambahkan variabel lain seperti disiplin kerja seperti penelitian yang dilakukan oleh (Ariyanto, Wardoyo,

and Rusdianti 2019)

3. Penelitian di masa mendatang di harapkan menggunakan metode lain selain menggunakan kuesioner dalam penelitian, dan dengan wawancara supaya mendapatkan hasil yang signifikan

DAFTAR PUSTAKA

- Amelia tjahyono and cindy aurelia cristo. 2020. "82883-ID-analisa-pengaruh-perceived-organizationala." 246.
- Amelia, Wijayanti, dan M. DP Kurniawan. 2022. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Putra Gemilang Palembang*. Vol. 3.
- Lai, F., Tang, H., Lu, S., Lee, Y., & Lin, C. (2020) *Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement*, SAGEOpen, 10(1), 1-11. <https://doi.org/10.1177/2158244019899085>
- Datche, A.E., & Makulu, E. (2015) *The Effect of Transformational Leadership on Employee Engagement: A Survey of Civil Service in Kenya*, Issues in Business Management and Economics, 3(1), 9-16. <http://dx.doi.org/10.15739/IBME.2014.010>
- Anon. 2017. "Analisis Pengaruh Komitmen Efektif ,Komitmen Keberlanjutan dan Komitmen Normatif terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pegadaian (Persero)cabang Ketapang." *Roberto Goga Parinding* vol 13.
- Xiu, L., Dauner, K. N., & McIntosh, C. R. (2019). *The impact of organizational support for employees' health on organizational commitment, intent to remain and job performance. Evidence-Based HRM*, 7(3), 281–299. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-10-2018-0062>
- Anon. 2018. "Jurnal Manajemen Indonesia." *kepemimpinan transformasional ,kepuasan kerja dan komitmen efektif pada karyawan perusahaan bidang konstruksi milik pemerintahkonstruksi medan*.
- Anon. t.t. "500-Article Text-2353-1-10-20211123."
- Diana, Septi, dan Universitas Negeri Surabaya. t.t. *Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Negeri Surabaya*. Vol. 9.
- Han, Sia Tjun, Agustinus Nugroho, Endo W. Kartika, dan Thomas S. Kaihatu. 2012. *Komitmen Afektif Dalam Organisasi Yang Dipengaruhi Perceived Organizational Support Dan Kepuasan Kerja*.

Wahyuni, R. A. (2019). *Perceived Organizational Support dan Talent Management terhadap Kinerja*

Karyawan melalui Employee Engagement. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(4), 905–913.

Han, Sia Tjun, Agustinus Nugroho, Endo W. Kartika, dan Thomas S. Kaihatu. t.t.-a. *KOMITMEN AFEKTIF DALAM ORGANISASI YANG DIPENGARUHI PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT DAN KEPUASAN KERJA.*

Han, Sia Tjun, Agustinus Nugroho, Endo W. Kartika, dan Thomas S. Kaihatu. t.t.-b. *Komitmen Afektif Dalam Organisasi Yang Dipengaruhi Perceived Organizational Support dan Kepuasan Kerja.*

Mayriza Sari. (2021). Pengaruh Employee Engangement Terhadap Kinerja PEGAWAI Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening di Bagian Rawat Jalan RSUD H. ABDUL MANAP KOTA JAMBI. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan (Mankeu)*, 10(03).

Kepemimpinan Transformasional, Pengaruh, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PDAM Tirta Moedal Kota Semarang Immanuel Victor, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, dan Universitas Stikubank. 2024. *The Influence Of Transformational Leadership, Organizational Culture And Motivation On Employee Performance At PDAM Tirta Moedal, Semarang City.* Vol. 5.

Komitmen Afektif, Pengaruh, Komitmen Berkelanjutan, Dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Karyawan, Ria Padma Nur Ariyani, Eviatiwi Kusumaningtyas Sugiyanto, Fakultas Ekonomi, dan Universitas Semarang. t.t.-a. *Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara.*

Komitmen Afektif, Pengaruh, Komitmen Berkelanjutan, Dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Karyawan, Ria Padma Nur Ariyani, Eviatiwi Kusumaningtyas Sugiyanto, Fakultas Ekonomi, dan Universitas Semarang. t.t.-b. *Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara.*

Komitmen Afektif, Pengaruh, Komitmen Berkelanjutan, Dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Karyawan, Ria Padma Nur Ariyani, Eviatiwi Kusumaningtyas Sugiyanto, Fakultas Ekonomi, dan Universitas Semarang. t.t.-c. *Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara.*

ter Hariadi. (2018). Pengaruh komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif

terhadap kinerja karyawan (Studi Pada Karyawan Direktorat Operasi PT

Marno, E., Nugroho Mm, dan Renjana Paradifa. 2020. "SUMBER DAYA MANUSIA." *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)* | 11(1):2301–8313. doi: 10.21009/JRMSI

- Ghozali. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS 25*. (9th ed.). Universitas Diponegoro Semarang..
- Mutiah, Verda, dan Rahayu Endang Suryani. t.t. “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Mitra Sindo Sukses.” doi: 10.37817/ikraith-ekonomika.v7i1.
- Neysyah, St Nuryasmin, H. Suwanto, dan Fitri Kumalasari. 2023. “Pengaruh *Perceived Organizational Support* dan Job Insecurity terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Damai Jaya Lestari Kec. Polinggona Kab. Kolaka).” *Jurnal Akuntansi Keuangan dan Bisnis* 1(2):213–21.
- Purwaningsih, Reza Retma, Amin Wahyudi, Erni Widajanti,) Program, Studi Magister Manajemen, Universitas Slamet, dan Riyadi Surakarta. t.t. *Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Karyawan PT Timbul Jaya Motor Boyolali)*. Vol. 14.
- Fitria, Alfida Ayu. *Pengaruh Perceived Organizational Support (Pos) Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bagian Produksi CV Dwi Putra Perkasa Garment)*. Diss. Universitas Brawijaya, 2019.
- Atmaja, J. P. W. (2019). *Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Employee Performance melalui Employee Engagement CV. Sumo Surya Perkasa di Lombok*. *Agora*, 7(1),1-6.
- Purwono, Hery, Universitas Wijaya, Putra Surabaya, dan Woro Utari. 2023. “Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap Komitmen pegawai Melalui Kepuasan Kerja.” *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Manajemen* 1(1).
- Putu, Ni, Ariska Dewi, I. Made, dan Artha Wibawa. 2023. “E-jurnal Ekonomi
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif R&D* (sutopo, Ed.; 2nd ed.).
- Yanti, Dyah Agustin Widhi, dan Mursidi Mursidi. 2021. “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan.” *Jurnal Manajemen Strategi dan Aplikasi Bisnis* 4(1):23–34. doi: 10.36407/jmsab.v4i1.266.
- Fitria, A. A. (2018). *Pengaruh Perceived Organizational Support (Pos) Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bagian Produksi CV Dwi Putra Perkasa Garment)* (Doctoral dissertation, Universitas Brawijaya).
- Handoko, T. H. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia Edisi2*. Yogyakarta. BPFE.