

**MODEL KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIONAL DAN  
KOMITMEN AFEKTIF TERHADAP PENINGKATAN KINERJA  
SUMBER DAYA MANUSIA DI SEKRETARIAT DAERAH  
KABUPATEN KOTAWARINGIN BARAT**

**Tesis**

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan**

**Mencapai derajat Sarjana S2**

**Program Magister Manajemen**



**Disusun Oleh:**

**Adi Prasetyo**

**NIM. 20402300162**

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

# HALAMAN PENGESAHAN

## TESIS

### MODEL KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIONAL DAN KOMITMEN AFEKTIF TERHADAP PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN KOTAWARINGIN BARAT

Disusun Oleh:

Adi Prasetyo

NIM. 20402300162



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

Semarang, 23 November 2024

Pembimbing,



Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si  
NIDN. 210493032

**MODEL KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIONAL DAN  
KOMITMEN AFEKTIF TERHADAP PENINGKATAN KINERJA  
SUMBER DAYA MANUSIA DI SEKRETARIAT DAERAH  
KABUPATEN KOTAWARINGIN BARAT**

**Disusun Oleh :  
ADI PRASETYO  
NIM 20402300162**

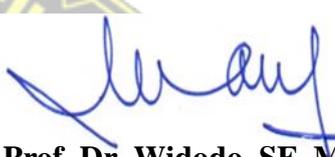
Tesis ini telah dipertahankan di depan penguji  
Pada tanggal, 23 November 2024

**Susunan Dewan Penguji**

**Pembimbing**

  
**Prof. Dr. Heru Sulisty, SE, M.Si**  
NIDN. 210493032

**Penguji I**

  
**Prof. Dr. Widodo, SE, M.Si**  
NIDN. 210499045

**Penguji II**

  
**Dr. Budhi Cahyono, S.E., M.Si**  
NIDN. 21049030

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen  
Tanggal, 23 November 2024

**Ketua Program Studi Magister Manajemen**

  
**Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si**  
NIDN. 210491028

## PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : ADI PRASETYO  
NIM : 20402300162  
Program Studi : MAGISTER MANAJEMEN  
Fakultas : EKONOMI

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tugas Akhir/Skripsi/Tesis/Disertasi\*  
dengan judul : **MODEL KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIONAL DAN  
KOMITMEN AFEKTIF TERHADAP PENINGKATAN KINERJA SUMBER  
DAYA MANUSIA DI SEKRETARIAT DAERAH  
KABUPATEN KOTAWARINGIN BARAT**

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

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

Semarang, 23 November 2024

Yang menyatakan,



Adi Prasetyo

NIM 20402300162

\*Coret yang tidak perlu

## LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

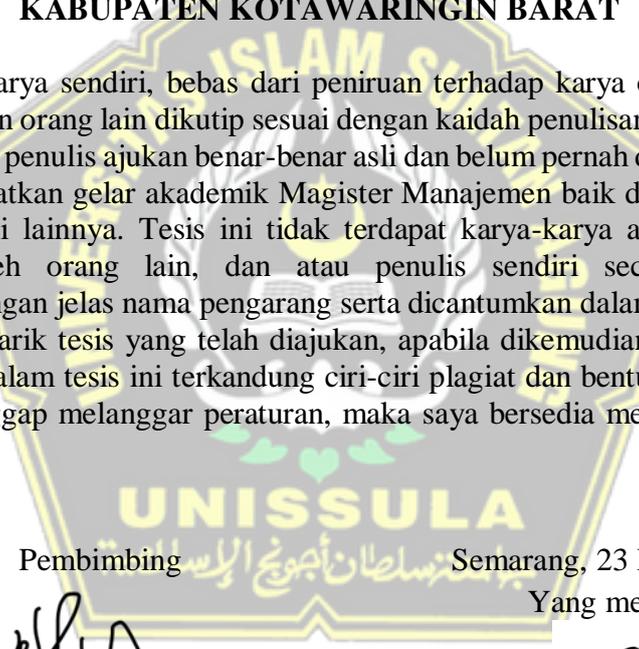
Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : ADI PRASETYO  
NIM : 20402300162  
Program Studi : MAGISTER MANAJEMEN  
Fakultas : EKONOMI

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul:

### **MODEL KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIONAL DAN KOMITMEN AFEKTIF TERHADAP PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN KOTAWARINGIN BARAT**

merupakan hasil karya sendiri, bebas dari peniruan terhadap karya orang lain, kutipan pendapat dan tulisan orang lain dikutip sesuai dengan kaidah penulisan karya ilmiah yang berlaku. Tesis yang penulis ajukan benar-benar asli dan belum pernah diajukan oleh orang lain untuk mendapatkan gelar akademik Magister Manajemen baik di Unissula maupun di perguruan tinggi lainnya. Tesis ini tidak terdapat karya-karya atau pendapat yang dipublikasikan oleh orang lain, dan atau penulis sendiri secara tertulis telah mencantumkan dengan jelas nama pengarang serta dicantumkan dalam daftar pustaka. Saya bersedia menarik tesis yang telah diajukan, apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan dalam tesis ini terkandung ciri-ciri plagiat dan bentuk-bentuk peniruan lainnya yang dianggap melanggar peraturan, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Pembimbing  Semarang, 23 November 2024

Yang menyatakan,

  
**Prof. Dr. Heru Sulistyo, SE, M.Si**  
NIDN. 210493032

  
**Adi Prasetyo**  
NIM 20402300162

## ABSTRAK

### MODEL KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIONAL DAN KOMITMEN AFEKTIF TERHADAP PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN KOTAWARINGIN BARAT

Adi Prasetyo  
Program Studi Magister Manajemen

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui model Kepemimpinan Transformational Dan Komitmen Afektif Terhadap Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat. Metode Penelitian yang digunakan adalah Explanatory Research (penjelasan), Dimana penelitian ini menyoroti pengaruh antar variabel-variabel penentu serta menguji hipotesis yang diajukan, uraiannya mengandung deskripsi akan tetapi terfokus pada hubungan variabel. Seluruh pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat yang berjumlah 174 responden menjadi populasi sampel pada penelitian ini, akan tetapi hanya 74 responden yang menjawab kuesioner yang tersebar melalui google Form. Kuisisioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya merupakan teknik pengumpulan data yang digunakan. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah: (1) Analisis data Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square (SEM-PLS), (2) Analisis model pengukuran/*measurement model analysis (outer model)*, dan (3) Analisis model struktural/*structural model analysis (inner model)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, (1) Kepemimpinan Transformational berpengaruh terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia(pegawai) secara positif dan signifikan dengan nilai 0,129, (2) kepemimpinan Transformational berpengaruh terhadap Komitmen Afektif secara positif dan signifikan dengan nilai 0,490 (3) Komitmen Afektif berpengaruh terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia(pegawai) secara positif dan signifikan dengan nilai 0,492.

*Kata Kunci : Kepemimpinan, Komitmen Afektif, Kinerja Pegawai*

## ABSTRACT

### **TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP MODEL AND AFFECTIVE COMMITMENT TOWARDS IMPROVING HUMAN RESOURCE PERFORMANCE IN THE REGIONAL SECRETARIAT OF KOTAWARINGIN BARAT REGENCY**

**Adi Prasetyo**

**Master of Management Study Program**

The purpose of this study was to determine the Transformational Leadership Model and Affective Commitment to Improving Human Resource Performance in the Regional Secretariat of Kotawaringin Barat Regency. The research method used is Explanatory Research (explanation), where this study highlights the influence between determining variables and tests the proposed hypothesis, the description contains a description but focuses on the relationship between variables. All employees of the Regional Secretariat of Kotawaringin Barat Regency totaling 174 respondents became the sample population in this study, but only 74 respondents answered the questionnaire distributed via Google Form. The questionnaire that has been tested for validity and reliability is the data collection technique used. The data analysis used in this study is: (1) Structural Equation Modeling data analysis based on Partial Least Square (SEM-PLS), (2) Measurement model analysis (outer model), and (3) Structural model analysis (inner model). The results of the study indicate that, (1) Transformational Leadership has a positive and significant effect on Human Resource Performance (employees) with a value of 0.129, (2) Transformational Leadership has a positive and significant effect on Affective Commitment with a value of 0.490 (3) Affective Commitment has a positive and significant effect on Human Resource Performance (employees) with a value of 0.492.

*Keywords: Leadership, Affective Commitment, Employee Performance*

**UNISSULA**  
جامعة سلطان أبوبوع الإسلامية

## KATA PENGANTAR



Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis menyelesaikan penyusunan usulan penelitian Tesis yang berjudul **“Model Kepemimpinan Transformational Dan Komitmen Afektif Terhadap Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat”**. Tujuan penyusunan usulan penelitian Tesis ini adalah memperoleh persetujuan melakukan penelitian Tesis dengan menggunakan ilmu yang telah dipelajari selama perkuliahan sehingga penelitian nantinya diterima dengan baik serta memberikan kontribusi pendidikan dan manfaat teori maupun praktis.

Penyusunan usulan penelitian Tesis ini banyak mendapat bimbingan, arahan, dukungan dan motivasi dari berbagai pihak, sehingga penulis dengan kerendahan hati mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Gunarto, S.H., M.Hum. selaku Rektor Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
2. Bapak Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang sekaligus sebagai Dosen Pembimbing yang telah memberikan usulan dan masukan pada penelitian Tesis.
3. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si. selaku Kepala Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Bapak Prof. Dr. Widodo, SE, M.Si. selaku Dosen Penguji 1 yang telah memberikan masukan dan saran terhadap usulan penelitian Tesis menjadi lebih baik.
5. Bapak Dr. Budhi Cahyono, S.E., M.Si. selaku Dosen Penguji 2 yang telah memberikan masukan dan saran terhadap usulan penelitian Tesis menjadi lebih baik.

6. Seluruh Dosen Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat kepada penulis.
7. Kepada Ibu, Istri dan anak-anakku serta semua keluarga yang senantiasa memberikan do'a dan semangat kepada penulis sehingga penyusunan penelitian Tesis dapat selesai dengan baik.
8. Semua pihak yang telah memberikan kontribusi baik secara langsung maupun tidak langsung menyelesaikan usulan penelitian Tesis ini.

Penulis menyadari bahwa usulan penelitian Tesis ini masih terdapat kekurangan, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif guna menyempurnakan usulan penelitian Tesis ini. Demikian penulis ucapkan banyak terima kasih.

Semarang, 23 November 2024

Penulis,



Adi Prasetyo



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN .....	ii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL .....	viii
DAFTAR GAMBAR .....	viv
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	5
1.3. Tujuan Penelitian .....	6
1.4. Manfaat Penelitian .....	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA .....	7
2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia .....	7
2.2. Kepemimpinan Transformational .....	9
2.3. Komitmen Afektif .....	12
2.4. Model Empirik Penelitian .....	17
BAB III METODE PENELITIAN .....	18
3.1. Jenis Penelitian .....	18
3.2. Variable dan Indikator .....	18
3.3. Sumber Data .....	19
3.4. Metode Pengumpulan Data .....	20
3.5. Populasi dan Sampel .....	20
3.5.1. Populasi .....	20
3.5.2. Sampel .....	21
3.6. Teknik Analisis .....	21
3.6.1. Structural Equation Modelling Partial Least Square (SEM-PLS) .....	22
3.6.2. Uji Kualitas Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ) .....	23
3.6.3. Uji Akurasi Model ( <i>Inner Model</i> ) .....	24

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	27
4.1. Analisis Diskriptif .....	27
4.1.1. Diskripsi Responden .....	27
4.1.2. Analisis Deskriptif dan Penelitian .....	31
4.1.2.1. Kepemimpinan Transformational .....	32
4.1.2.2. Komitmen Afektif .....	34
4.1.2.3. Kinerja Sumber Daya Manusia .....	35
4.2. Analisis Data Statistik .....	37
4.2.1. Permodelan Partial Least Square (PLS) .....	37
4.2.2. Analisis Kualitas Pengukuran (Outer Mode) .....	38
4.2.2.1. Analisis Discriminant Validity .....	38
4.2.2.2. Analisis Convergen Validity .....	39
4.2.2.3. Analisis Unidimensionality .....	40
4.2.2.4. Analisis Multikolinieritas .....	41
4.2.3. Analisis Model Struktural (Inner Model) .....	41
4.2.3.1. Uji Koefisien Determinasi .....	41
4.2.3.2. Uji Relevansi Presiktif .....	42
4.2.4. Persamaan Inner Model dan Outer Model .....	43
4.2.5. Uji Hipotesis (Uji t Statistik) .....	46
4.2.6. Uji Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect) .....	47
4.3. Pembahasan Hasil Analisis Pembahasan .....	48
4.3.1. Pengaruh Kepemimpinan Transformational Terhadap Komitmen Afektif .....	48
4.3.2. Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia .....	49
4.3.3. Pengaruh Kepemimpinan Transformational terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia .....	50
4.3.4. Hasil Analisis Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect) ..	51

BAB V HASIL KESIMPULAN DAN SARAN .....	53
5.3. Kesimpulan.....	53
5.4. Saran .....	54
5.5. Keterbatasan Dan Agenda Lebih Lanjut .....	55
DAFTAR PUSTAKA .....	57



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Laporan Realisasi Anggaran Belanja Daerah Tahun Anggaran 2018 - 2022	
Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat .....	4
Tabel 3.2. Tabel Variabel dan Indikator Penelitian .....	18
Tabel 4.1. Diskripsi Responden .....	28
Tabel 4.2. Statistik Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformational ....	34
Tabel 4.3. Statistik Deskriptif Variabel Komitmen Afektif.....	35
Tabel 4.4. Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Sumber Daya Manusia .....	36
Tabel 4.5. Hasil Analisis Uji Deskriminan .....	38
Tabel 4.6. Hasil Analisis Uji Korelasi Variabel.....	39
Tabel 4.7. Hasil Analisis Uji Validitas Konvergen.....	40
Tabel 4.8. Hasil Analisis Uji Unidimensionality .....	41
Tabel 4.9. Hasil Uji Koefisien Determinasi .....	42
Tabel 4.10. Hasil Uji Relevansi Prediktif .....	42
Tabel 4.11. Hasil Uji Hipotesis .....	46
Tabel 4.12. Tabel Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung .....	49
Tabel 4.13. Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect) .....	52

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian .....	17
Gambar 4.1 Model Analisis PLS Penelitian.....	37
Gambar 4.2 Model Persamaan Outer Model dan Inner Model.....	43



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang Masalah

System Birokrasi Pemerintahan dalam pemikiran masyarakat identik dengan urusan yang rumit, panjang, berbayar dan lain sebagainya. Padahal birokrasi adalah sebuah kegiatan yang dilakukan untuk mencapai sebuah tujuan yang telah ditetapkan secara bersama, yang mana tercantum di dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia 1945, yaitu melindungi segenap bangsa Indonesia dan memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia.

Namun demikian upaya pemerintah dalam mencapai tujuan pembangunan nasional terdapat hambatan yang justru muncul dari Aparatur Sipil Negara itu sendiri, dimana masih banyak dijumpai Aparatur Sipil Negara yang tidak menyadari akan tugas, pokok dan fungsinya dalam menjalankan roda pemerintahan yang berujung pada ketidakpuasan dan stigma negative dari masyarakat terhadap Aparatur Sipil Negara dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

Diberlakukannya Undang-Undang No 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah yang menitik beratkan pada daerah kabupaten/kota yang memberikan kewenangan luas, nyata dan bertanggung jawab kepada daerah.. Unjung pangkal dari pelaksanaan otonomi daerah adalah terselenggaranya pemerintahan yang *good governance* akan menghasilkan birokrasi yang handal dan profesional, efisien, produktif serta memberikan pelayanan prima kepada masyarakat menuju tercapainya tujuan pembangunan nasional.

Kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan untuk memberikan inspirasi dan memotivasi para pengikutnya untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar

daripada yang direncanakan secara orisinal dan untuk imbalan internal. Ini meliputi pengembangan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dengan pengikutnya, bukan hanya sekedar perjanjian tetapi lebih didasarkan kepada kepercayaan dan komitmen (Jung dan Avolio, dalam Anikmah, 2008).

Menurut Subowo and Setiawan (2015) Kepemimpinan Transformasional merupakan suatu proses dimana pemimpin dan pengikutnya bersama-sama saling meningkatkan dan mengembangkan moralitas dan motivasinya. kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Dengan penerapan kepemimpinan transformasional bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan tanggap kepada pemimpinnya. Selain itu pemimpin harus membangun hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dengan pengikutnya, bukan hanya sekedar sebuah perjanjian tetapi lebih didasarkan kepada kepercayaan dan komitmen.

Menurut studi yang dilakukan oleh Joice E. Bono dan Timothy A. Judge (2004) menemukan bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan transformational dan kinerja karyawan secara langsung tidak signifikan. Ini menunjukkan bahwa dampaknya mungkin lebih terlihat dalam aspek lain selain kinerja langsung.

Sedangkan menurut Oh dan Oh (2017) menemukan bahwa karyawan yang memiliki pemimpin dengan gaya kepemimpinan otentik akan lebih bersedia untuk menunjukkan komitmen yang lebih afektif terhadap organisasi masing-masing. Tujuan organisasi hampir tidak dapat dicapai tanpa komitmen karyawan. Delić Slåtten, Milić, Marjanović dan Vulanović (2017) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik mendorong kinerja organisasi melalui komitmen afektif untuk tujuan organisasi. Komitmen afektif merupakan penentu penting dari dedikasi karyawan dan loyalitas terhadap organisasi. Karyawan yang berkomitmen afektif akan memiliki rasa memiliki

terhadap organisasi dengan memiliki keinginan kuat untuk tetap berada dalam organisasi (Wong dan Wong, 2017).

Komitmen secara umum dapat kita pahami sebagai suatu ikatan kejiwaan individu terhadap organisasi termasuk keterlibatan kerja, kesetiaan, dan perasaan percaya terhadap nilai-nilai organisasi (Charles O'Reilly, 1989). Ikatan ini tercipta karena adanya kepercayaan (*belief*) yang bersangkutan. Dikatakan pula bahwa komitmen merupakan kewajiban moral terhadap organisasi tempat bekerja dan nilai-nilai serta norma yang dianut oleh seseorang sesuai dengan misi dan tujuan, kebijakan dan gaya pengelolaan organisasi tempat bekerja (Wiener, 1988).

Kinerja menurut Mangkunegara (2006) adalah hasil pekerjaan yang dilaksanakan oleh pegawai secara kualitas dan kuantitas dan bertanggung jawab. Menurut Sutrisno (2016) kinerja adalah hasil pekerjaan dari sumber daya manusia yang dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan sesuai dengan yang ditetapkan oleh suatu organisasi. Sedangkan menurut Ilyas (2001) kinerja adalah penampilan hasil karya sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan hasil pekerjaan secara individu maupun kelompok kerja.

Fenomena yang terjadi di Sekretariat Daerah mengenai Kinerja Sumber Daya Manusia adalah masih terdapat sumber daya manusia yang kurang memiliki komitmen terhadap pimpinan dan menjalankan tugasnya baik secara langsung maupun tidak langsung. Sumber daya manusia yang memiliki komitmen, akan sangat mempengaruhi hasil kerja dan meningkatkan potensi kerja dalam suatu organisasi atau pemerintahan. Fenomena gap yang terjadi di Sekretariat Daerah disajikan di Tabel 1.1 yang menunjukkan bahwa realisasi anggaran belanja selama 5 tahun terakhir yaitu tahun 2018 – 2022 mengalami fluktuasi disebabkan Kinerja Sumber Daya Manusia belum optimal.

**Tabel 1.1**

**Laporan Realisasi Anggaran Belanja Daerah Tahun Anggaran 2018 - 2022  
Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat**

No	Tahun Anggaran	Anggaran Belanja (Rp)	Realisasi (Rp)	Persentase (%)
1	2018	54.777.335.000,00	49.531.711.834,47	90,42
2	2019	55.777.015.000,00	51.975.987.275,86	93,19
3	2020	34.906.640.300,00	33.403.595.394,28	95,69
4	2021	45.321.543.038,00	43.165.592.141,00	95,24
5	2022	45.218.264.000,00	42.446.951.523,00	93,87

**Sumber : Laporan Keuangan Akhir Tahun Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat Tahun Anggaran 2018 s/d 2022**

Adanya komitmen afektif yang tinggi terhadap sumber daya manusia ( pegawai ) dalam pemerintahan, akan meningkatkan semangat kerja yang tinggi dan secara tidak langsung akan meningkatkan prestasi kerja, penyerapan anggaran yang meningkat dan keinginan untuk tetap menjadi pegawai yang berkomitmen terhadap pimpinan pada khususnya dan pemerintah pada umumnya.

Variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Semakin baik kepemimpinan transformasional yang dijalankan, maka kinerja karyawan akan meningkat. Sebaliknya semakin kurang baik kepemimpinan transformasional yang dijalankan, maka kinerja karyawan juga akan menurun. Konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya oleh Anikmah (2008) yang membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu, sesuai dengan studi Bass et.al. (dalam Mariam, 2009) yang menunjukkan pengaruh yang lebih kuat kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dibandingkan kepemimpinan transaksional.

Berdasarkan penelitian terdahulu dari Laily & Suryalena (2017) dan Sina & Suharnomo (2013) bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional. Demikian pula dengan penelitian Buil et al. (2019); Hussain et al. (2019); Jyoti & Bhau (2015); Manzoor et al. (2019); Thamrin (2012) semuanya mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki efek positif terhadap kinerja.

Menurut studi yang dilakukan oleh Joice E. Bono dan Timothy A. Judge (2004) menemukan bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan secara langsung tidak signifikan. Ini menunjukkan bahwa dampaknya mungkin lebih terlihat dalam aspek lain selain kinerja langsung.

Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa pemimpin transformasional mampu mengubah organisasi atau pemerintahan, karena pemimpin mampu merumuskan visi, memperjelas visi mereka, dan melibatkan karyawan untuk mencapai visi tersebut (Kim, 2014). Kepemimpinan transformasional meningkatkan hubungan pemimpin-pengikut, yang selanjutnya hubungan tersebut sebagai prediktor dari kinerja (Li & Hung, 2009).

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena gap dan kontroversi studi (*research gap*) tersebut diatas, maka rumusan masalah adalah “ Bagaimana model kepemimpinan transformasional dan komitmen afektif terhadap peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat” Kemudian pertanyaan penelitian (*question research*) adalah sebagai berikut :

1. Apakah kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusiadi Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat?
2. Apakah komitmen afektif mampu meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian dari rumusan masalah tersebut adalah sebagai berikut :

1. Mendeskripsikan dan menganalisis model kepemimpinan transformational mampu meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusiadi Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis komitmen afektif mampu meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusiadi Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

#### **1. Manfaat Teori**

Manfaat teoritis dalam penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi untuk mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia dan perkembangan ilmu pengetahuan dalam menganalisis peran kepemimpinan transformational dan komitmen afektif terhadap kinerja sumber daya manusia.

#### **2. Manfaat Praktis**

Manfaat praktis dalam penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi sumber daya manusia di Sekretariat Daerah dalam mengukur kepemimpinan dan komitmen terhadap kinerja sumber daya manusia. Selain itu penelitian ini juga dapat menjadi bahan evaluasi untuk sistem kepemimpinan dan komitmen. Bagi mahasiswa dapat dijadikan bahan referensi untuk penelitian selanjutnya dengan merubah atau menambahkan variabel lainnya.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia

Menurut Sutrisno (2016) kinerja adalah hasil kerja sumber daya manusia dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Sedangkan menurut Ilyas (2001) kinerja adalah penampilan hasil karya sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personel. Menurut Ansory (2018:59) adalah individu yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik institusi maupun perusahaan dan berfungsi sebagai asset yang harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya.. Sedangkan menurut Sinaga (2020:14) mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Sehingga dapat disimpulkan bahwa, Kinerja Sumber Daya Manusia adalah kualitas, kuantitas dan penggerak dalam suatu organisasi maupun pemerintahan.

Menurut Fasha & Lestari (2019) menyatakan bahwa terdapat 4 indikator kinerja sumber daya manusia: 1). Kebutuhan untuk berprestasi, yaitu sumber daya manusia memiliki rasa ingin mencapai prestasi di perusahaan tempat ia bekerja. 2). Kebutuhan akan kekuasaan, yaitu keinginan sumber daya manusia untuk menduduki jabatan tertentu di dalam perusahaan. 3). Kompensasi, yaitu bentuk motivasi sumber daya manusia agar berusaha mencapai kinerja yang maksimal bagi kepentingan pegawai. 4). Kebijakan pimpinan, yaitu bagaimana pimpinan dapat

memberikan kebijakan yang memotivasi sumber daya manusia agar mau bekerja sesuai dengan tujuan perusahaan.

Menurut Afandi (2018) indikator-indikator Kinerja Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut : 1). Kuantitas hasil kerja, yaitu segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya. 2). Kualitas hasil kerja, yaitu segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya. 3). Efisiensi dalam melaksanakan tugas, yaitu berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya. 4). Disiplin kerja, yaitu taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. 5). Inisiatif, yaitu kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit. 6). Ketelitian, yaitu tingkat kesesuaian hasil pengukuran kerja apakah kerja itu udah mencapai tujuan apa belum. 7). Kepemimpinan, yaitu proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi terkait. 8). Kejujuran, yaitu salah satu sifat manusia yang cukup sulit untuk diterapkan. 9). Kreativitas, yaitu proses mental yang melibatkan pemunculan gagasan atau yang melibatkan pemunculan gagasan. Menurut studi Kartikasari, Djaelani & Muspitasari (2021) dalam penelitiannya pengaruh Kepemimpinan Afektif, tingkat pendidikan dan pelatihan kerja terhadap Kinerja Sumber Daya Manusiadi Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota

Malang menyatakan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan Transformational berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Variabel Kepemimpinan Transformational pada hasil penelitian menunjukkan pengaruh negatif terhadap kinerja sumber daya manusia. Dimana semakin lama atau banyaknya Kepemimpinan Transformational yang dimiliki oleh seseorang maka tidak akan dapat menjamin kinerjanya akan lebih baik.

Berdasarkan penelitian terdahulu dari Laily & Suryalena (2017) dan Sina & Suharnomo (2013) bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional. Demikian pula dengan penelitian Buil et al. (2019); Hussain et al. (2019); Jyoti & Bhau (2015); Manzoor et al. (2019); Thamrin (2012) semuanya mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki efek positif terhadap kinerja.

## **2.2. Kepemimpinan Transformational**

Menurut Zainal, Hadad, & Ramly, (2017) fungsi kepemimpinan secara operasional dikelompokkan ke dalam lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu : 1). Fungsi intruksi Komunikasi satu arah, pemimpin sebagai komunikator merupakan penentu kebijakan agar keputusan dilakukan secara efektif dan mampu memotivasi orang lain untuk mengikuti perintah. 2). Fungsi konsultasi Komunikasi dua arah, dimana penetapan keputusan pemimpin perlu mempertimbangkan kepada pegawainya untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (feedback) sehingga keputusan yang diambil akan lebih mudah mendapatkan dukungan. 3). Fungsi partisipasi Pemimpin harus berusaha mengaktifkan keikutsertaan pegawainya baik dalam pengambilan keputusan dan

pelaksanaannya. Partisipasi bukan berarti bertindak bebas tetapi lebih terarah dalam kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. 4). Fungsi delegasi Memberikan limpahan wewenang atau menetapkan keputusan baik dalam konteks persetujuan ataupun tidak dari pimpinan. Sedangkan orang yang di percaya penerima delegasi diyakini merupakan tangan kanan pimpinan. 5). Fungsi pengendalian Kepemimpinan yang efektif sehingga mampu mengatur aktivitas anggota secara terarah untuk tercapainya tujuan bersama. Senada dengan Zainal, Hadad, & Ramly, (2017), Subowo and Setiawan (2015) menyebutkan bahwa, Kepemimpinan Transformasional merupakan suatu proses dimana pemimpin dan pengikutnya bersama-sama saling meningkatkan dan mengembangkan moralitas dan motivasinya. kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Dengan penerapan kepemimpinan transformasional bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan tanggap kepada pimpinannya. Selain itu pemimpin harus membangun hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dengan pengikutnya, bukan hanya sekedar sebuah perjanjian tetapi lebih didasarkan kepada kepercayaan dan komitmen. Sehingga dapat disimpulkan bahwa, gaya kepemimpinan transformational memiliki fungsi sebagai instruksi, komunikasi, delegasi dan pengendalian serta mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi dan memotivasi bawahan.

Menurut Subowo and Setiawan (2015) indikator dari variabel kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:

1. Kharisma (*Charisma*) / Pengaruh yang Ideal (*Idealized Influence*).

Merupakan pemimpin yang dapat mempengaruhi bawahan dengan menimbulkan emosi-emosi yang kuat, Kharisma atau pengaruh yang ideal berkaitan dengan reaksi bawahan terhadap pemimpin. Pemimpin diidentifikasi dengan dijadikan sebagai penutan oleh bawahan, dipercaya, dihormati dan mempunyai misi dan visi yang jelas menurut persepsi bawahan dapat diwujudkan.

2. Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*).

Meliputi perilaku pemimpin yang mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi secara jelas dan menarik, membangkitkan semangat kerja, serta menginspirasi bawahan untuk selalu antusias dan optimis dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.

3. Rangsangan intelektual (*Intellectual Stimulation*).

Merupakan pemimpin mendorong bawahan untuk lebih kreatif, menghilangkan keengganan untuk mengeluarkan ide-idenya dan dalam menyelesaikan permasalahan yang ada secara cerdas dan cermat.

4. Perhatian Individual (*Individualized Consideration*).

Meliputi yaitu pemimpin mampu memperlakukan orang lain sebagai individu, mempertimbangkan kebutuhan individual dan aspirasi-aspirasi, mendengarkan, mendidik dan melatih bawahan.

Berdasarkan penelitian terdahulu dari Zainal, Hadad, & Ramly, (2017), indikator-indikator Kinerja Sumber Daya Manusiasejumlah 5 indikator adalah sebagai berikut : 1). Fungsi intruksi Komunikasi satu arah. 2). Fungsi konsultasi Komunikasi dua arah. 3). Fungsi partisipasi Pemimpin. 4). Fungsi delegasi. 5).

Fungsi pengendalian Kepemimpinan. Dari hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa, kepemimpinan transformational berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia.

Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis pertama adalah berikut ini :

***H1 : Kepemimpinan Transformational berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia.***

### **2.3. Komitmen Afektif**

1. Menurut Priansa (2018:239) Komitmen afektif didefinisikan sebagai keinginan pegawai untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, dengan pertimbangan bahwa jika ia keluar, maka ia akan menghadapi resiko kerugian. Komitmen afektif berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasi, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi. Sebagai keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena keterikatan emosional pada, dan keterlibatan dengan organisasi. Mereka tinggal karena mereka menginginkan.
2. Menurut Ghorbanpour, Dehnavi, Heyrani (2014) yaitu komitmen organisasi memiliki pengaruh positif pada kinerja karyawan, komitmen normatif meninggalkan efek paling kuat pada rata-rata kinerja, dibandingkan dengan komitmen afektif dan komitmen berkelanjutan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa, komitmen afektif keinginan dan hubungan yang kuat antara pegawai terhadap suatu organisasi maupun pemerintah.
3. Indikator dari Komitmen Afektif (Meyer et al., 1993) adalah: a). Loyalitas Loyalitas adalah kesetiaan karyawan terhadap organisasi tempat karyawan bekerja. Loyalitas sangat dibutuhkan oleh organisasi karena tanpa loyalitas karyawan, maka organisasi tersebut akan mengalami persoalan berat. b). Rasa bangga terhadap organisasi mutlak dimiliki oleh setiap karyawan. Rasa bangga inilah yang mendorong karyawan untuk memiliki motivasi kerja yang tinggi dan berdampak pada loyalitas. Sebaliknya, jika karyawan tidak memiliki rasa

bangga, karyawan akan memiliki sikap yang negatif terhadap organisasi tersebut. c). Peran Serta Seorang karyawan yang memiliki komitmen tinggi pada organisasi akan memberikan ide atau gagasan yang kreatif dan inovatif demi kemajuan organisasi tersebut. Sebaliknya, jika karyawan memiliki sikap yang apatis dan pasif tidak akan bersedia memberikan ide yang baik demi kemajuan organisasi. d). Menganggap organisasinya adalah yang terbaik. Sekalipun banyak organisasi lain memiliki keunggulan, seorang karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan berasumsi bahwa organisasi tempat bekerja adalah selalu yang terbaik. Sikap ini bukan berarti menganggap remeh organisasi lain melainkan suatu ekspresi kebanggaan. e). Terikat secara emosional pada organisasi tempat bekerja. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan merasa sakit bila organisasi tempat bekerja dipandang negatif. Sikap ini disebabkan karena karyawan tersebut terikat secara emosional sehingga organisasi tempat bekerja sudah menjadi bagian dalam diri karyawan tersebut. Komitmen Afektif adalah perasaan emosional terhadap organisasi untuk menerima tujuan dan keyakinan pada nilai-nilai organisasi. (Meyer & Allen, 1997)

4. Sedangkan menurut Meyer dan Allen dalam Sutanto & Gunawan (2013) Affective Commitment terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari perusahaan karena adanya ikatan emosional. Karyawan mengakui adanya kesamaan antara dirinya dan perusahaan, sehingga menunjukkan perhatian dan secara konsekuen membentuk komitmen yang mengesankan (want). Indikator komitmen affektif menurut Allen dan Mayer dalam Nurandini (2014) 1) Keinginan untuk menjadi anggota organisasi, 2) Merasa memiliki keterlibatan dalam mencapai tujuan perusahaan, 3) Keterkaitan secara emosional, 4) Membanggakan perusahaan kepada orang lain.
5. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu oleh (Prima Aprilia Dewi, 2019) yang berjudul “Komitmen Afektif, Normatif dan Berkelanjutan yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan”, menunjukkan bahwa komitmen normatif, dan berkelanjutan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan komitmen afektif tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dan pada

penelitian (Hariadi, 2018) yang berjudul “ Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan Dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Karyawan”, menunjukkan bahwa komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif secara bersama- sama (simultan) berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Secara parsial komitmen afektif dan komitmen normatif berpengaruh terhadap kinerja karyawan sedangkan komitmen berkelanjutan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

6. Beberapa penelitian terdahulu telah meneliti keterkaitan antara komitmen dan kinerja, namun penelitian tersebut menunjukkan hasil yang berbeda. Penelitian Respatiningsih dan Frans (2015) menunjukkan bahwa penurunan kinerja disebabkan oleh kurangnya komitmen karyawan. Sapitri (2016) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa permasalahan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan atau prestasi kerja adalah komitmen organisasi. Joni (2015) menyatakan bahwa permasalahan yang ada yaitu, pada umumnya banyak karyawan yang memiliki komitmen rendah terhadap tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi serta kurang patuh terhadap kebijakan pimpinan, sehingga prestasi kerja menurun dan mereka tidak mempunyai keinginan untuk bekerja lebih lama di perusahaan tersebut. Adanya komitmen organisasional yang tinggi dari karyawan terhadap perusahaan, akan meningkatkan gairah kerja yang tinggi dan secara tidak langsung akan memacu prestasi kerja, tingkat prestasi kerja dan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota dan bekerja pada perusahaan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa, komitmen didalam organisasi maupun pemerintahan sangat berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia. Tingkat hubungan emosional, keinginan yang tinggi, rasa memiliki untuk menjadi bagian organisasi maupun pemerintahan dipengaruhi oleh komitmen..
7. Hasil study Respatiningsih dan Frans (2015);Joni (2015); (Prima Aprilia Dewi, 2019);(Hariadi, 2018), menyebutkan bahwa ada pengaruh komitmen terhadap kinerja sumber daya manusia.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis kedua adalah berikut ini :

***H2 : Komitmen afektif berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia.***

Menurut Sunaryo (2017), gaya kepemimpinan transformasional merupakan pola perilaku pemimpin yang menginspirasi bawahan untuk berkomitmen pada visi dan tujuan organisasi, mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan-kepentingan pribadi, mengembangkan kapasitas bawahan, serta mendorong bawahan untuk bekerja secara gigih, bertekad bulat, dan mengerahkan kemampuan-kemampuan terbaik yang dimilikinya.

Menurut Mamik (2010) dalam Apriyanto (2015), kepemimpinan transformasional terbagi ke dalam tiga indikator bagian, sebagai berikut :

- 1). Orientasi tugas, jika dalam suatu organisasi berada dalam situasi dimana tugas-tugas telah dirumuskan secara rinci dan jelas, maka gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas yang diterapkan oleh seorang pemimpin. Sebaliknya, jika tugas-tugas bawahan kurang terstruktur, maka gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan antar manusia tepat diterapkan.
- 2). Orientasi hubungan, suatu sikap dimana seorang pemimpin harus berperilaku yang dapat dicontoh oleh pegawai. Karena jika hubungan pemimpin ke pegawai baik, maka pemimpin akan lebih mudah menanamkan pengaruh dan kekuasaan dari pada jika hubungan tersebut tidak baik. Situasi baik atau tidaknya ini mempengaruhi pemimpin dalam menentukan gaya kepemimpinan yang relevan dengan situasi tersebut.

3). Kekuasaan jabatan, pada indikator ini posisi mengacu pada derajat dengan mana pemimpin mempunyai kekuatan formal dan aktual untuk mempengaruhi orang lain dalam menjalankan tugas sehari-hari

Sedangkan menurut Robbins & Judge (2015) ada beberapa indikator kepemimpinan transformasional yaitu pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual dan perhatian yang Individual.

Dari penelitian terdahulu dari Gyensare, Anku-Tsede, Sanda, dan Okpoti (2016) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional sangat penting karena memungkinkan orang-orang dengan berbagai latar belakang untuk bekerja secara produktif bersama-sama mencapai tujuan bersama. Pemimpin transformasional merangsang pengikut untuk mencapai hasil yang luar biasa dengan memberikan makna dan pemahaman. Demikian juga Ribeiro, Yücel dan Gomes (2018) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi hasil organisasi karena pemimpin transformasional memotivasi dan menginspirasi para pengikutnya untuk mencapai tujuan organisasi, dan meningkatkan kinerja mereka. Kinerja melampaui harapan hanya mungkin dengan mengubah nilai-nilai, sikap dan motif dari pengikut. Dapat disimpulkan bahwa, kepemimpinan transformational memiliki gaya kepemimpinan yang menginspirasi, memotivasi, perhatian dan memiliki visi misi sesuai dengan tujuan suatu organisasi maupun pemerintahan.

Hasil study Sunaryo (2017); Gyensare, Anku-Tsede, Sanda, dan Okpoti (2016); Ribeiro, Yücel dan Gomes (2018) menyebutkan bahwa ada pengaruh kepemimpinan transformational terhadap komitmen afektif.

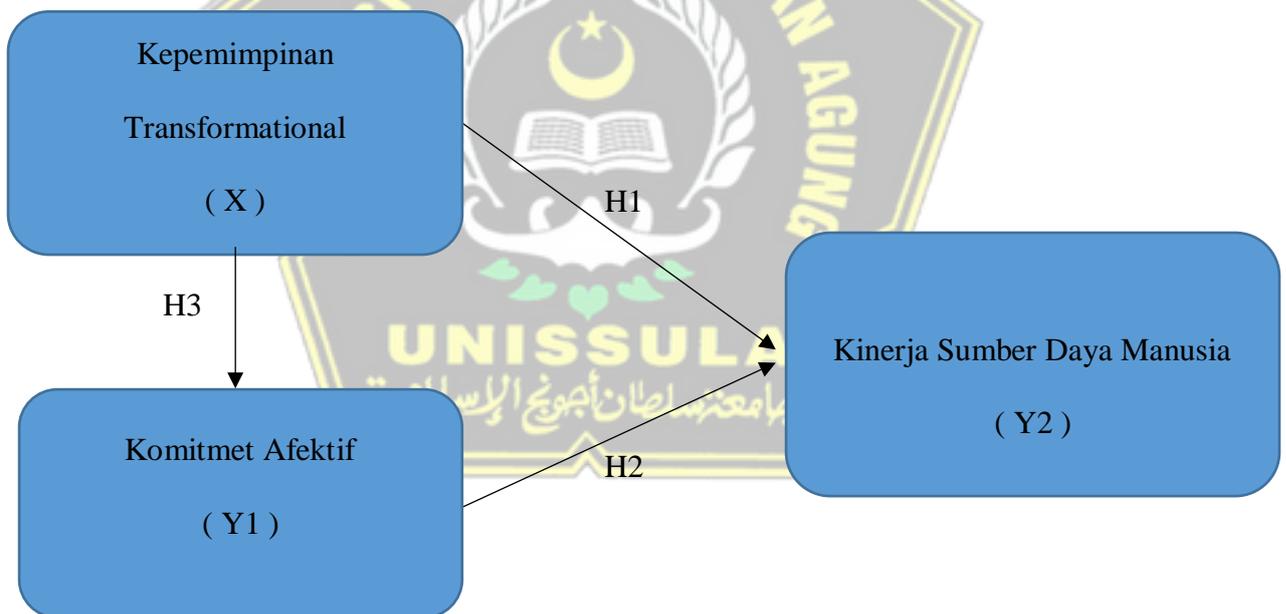
Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis ketiga adalah berikut ini :

***H3 : Kepemimpinan Transformational berpengaruh terhadap komitmen afektif.***

#### **2.4. Model Empirik Penelitian**

Berdasarkan kajian pustaka tersebut di atas, maka model empirik penelitian ini tampak pada Gambar 2.1 yang menjelaskan bahwa peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusiadipengaruhi oleh kepemimpinan transformational. Sedangkan kepemimpinan transformational dipengaruhi oleh komitmen afektif.

**Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian**



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*explanatory research*). Masri Singarimbun (1992) mengatakan bahwa penelitian yang bersifat *explanatory* (penjelasan) adalah penelitian yang menyoroti pengaruh antar variabel-variabel penentu serta menguji hipotesis yang diajukan, dimana uraiannya mengandung deskripsi akan tetapi terfokus pada hubungan variabel.

#### 3.2. Variabel dan Indikator

Variabel dan indikator penelitian ini mencakup kepemimpinan transformational, komitmen afektif dan Kinerja Sumber Daya Manusia yang nampak pada Tabel 3.2.

**Tabel 3.2. Variabel dan Indikator Penelitian**

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	<i>Kepemimpinan Transformational merupakan suatu proses dimana pemimpin dan pengikutnya bersama-sama saling meningkatkan dan mengembangkan moralitas dan motivasinya. kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu.</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Kharisma (<i>Charisma</i>) / Pengaruh Yang Ideal (<i>Idealized Influence</i>)</li><li>2. Motivasi Inspirasional (<i>Inspirational Motivation</i>)</li><li>3. Rangsangan Intelektual (<i>Intellectual Stimulation</i>)</li><li>4. Perhatian Individual (<i>Individualized Consideration</i>)</li></ol>	Subowo and Setiawan (2015)

2.	<i>Komitmen Afektif</i>  <i>perasaan emosional terhadap organisasi untuk menerima tujuan dan keyakinan pada nilai-nilai organisasi.</i>	1. Merasa Senang 2. Mudah Beradaptasi 3. Merasa Terikat 4. Merasa Berarti	Meyer & Allen, (1997)
3.	<i>Kinerja Sumber Daya Manusia</i>  <i>hasil kerja sumber daya manusia yang melibatkan unsur-unsur dalam proses kerja untuk memenuhi tugas dan tanggung jawab secara legal formal dan moral sesuai dengan tujuan organisasi.</i>	1. Kuantitas hasil kerja 2. Kualitas hasil kerja 3. Efisiensi 4. Disiplin kerja 5. Inisiatif	Afandi (2018)

Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dalam menggunakan pengukuran *interval* atau Semantic dengan ketentuan sebagai berikut :

<i>Sangat Tidak Setuju</i>	1	2	3	4	5	<i>Sangat Setuju</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	----------------------

### 3.3. Sumber Data

Sumber data pada studi ini mencakup data primer dan sekunder. Menurut Widodo (2017) data primer adalah data yang diperoleh langsung dari obyeknya. Data primer studi yaitu kepemimpinan transformational, komitmen afektif dan kinerja sumber daya manusia.

Sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh dari Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat. Data tersebut meliputi jumlah sumber daya manusia, populasi dan sampel responden dari Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat dan referensi yang berkaitan. Menurut Supomo (2002) data sekunder adalah data

publikasi yang dikumpulkan tetapi tidak ditujukan untuk satu tujuan, misalnya kepentingan penelitian, tetapi juga untuk tujuan-tujuan lain.

### **3.4. Metode Pengumpulan Data**

Studi ini menggunakan metode pengumpulan data dengan penyebaran kuesioner, merupakan pengumpulan data secara langsung yang dilakukan dengan mengajukan daftar pernyataan pada responden. Kuesioner diserahkan secara langsung dan dikembalikan dalam amplop tertutup untuk menjaga kerahasiaannya.

### **3.5. Populasi dan Sampel**

#### **3.5.1 Populasi :**

Jaya (2018:20) mengemukakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang memiliki kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Putrawan (2017:8) mengemukakan macam-macam populasi seperti populasi terjangkau artinya ukuran populasi terjangkau ukurannya, dan populasi tak terjangkau besarnya.

Populasi dalam penelitian ini adalah sumber daya manusia pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat sejumlah 179 orang.

#### **3.5.2 Sampel**

Populasi adalah kumpulan dari individu dengan kaulitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Menurut Widodo (2022) populasi merupakan keseluruhan atau himpunan objek dengan ciri yang sama. Populasi dalam penelitian ini adalah

sumber daya manusia di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat sebanyak 179 orang.

Menurut Sugiyono (2008) sampling jenuh atau sensus adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sama dengan populasi. Sampling jenuh atau sensus dalam penelitian ini mengambil data sumber daya manusia di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat sebanyak 179 orang.

Populasi dalam penelitian ini adalah sumber daya manusia pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat sejumlah 179 orang.

### **3.6. Teknik Analisis**

Penelitian ini menggunakan teknik analisis deskriptif yaitu untuk menjelaskan masing-masing variabel penelitian melalui jumlah frekuensi nilai dari skor jawaban yang diberikan responden sebagai perwujudan dari tanggapan responden terhadap pernyataan terkait variabel yang tertulis di dalam lembar kuesioner. Nilai indeks memakai Semantic yang digunakan adalah angka 1 sampai dengan 5 (1-5).

#### **3.6.1. Structural Equational Modelling Partial Least Square (SEM-PLS)**

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

1. Persamaan Outer Model

Variabel laten eksogen 1

$$X1 = \lambda X1 \xi_1 + \delta_1$$

2. Persamaan Inner Model

$$\eta_1 = \gamma_1 \xi_1 + \zeta_1$$

$$\eta_2 = \beta_1 \eta_1 + \gamma_2 \xi_1 + \zeta_2$$

Keterangan :

$X1$  : Kepemimpinan Transformational (KT)     $\lambda X1$  : Outer Loading KT

$Y1$  : Komitmen Afektif (KA)     $\lambda Y1$  : Outer Loading KA

$Y2$  : Kinerja SDM (KSDM)     $\lambda Y2$  : Outer Loading

KSDM

$\xi_1$  : Kepemimpinan Transformational     $\delta$ : Noise Variabel

Laten Eksogen

$\eta_1$  : Komitmen Afektif     $\zeta_1, \zeta_2$  : Nilai Residual

$\eta_2$  : Kinerja SDM

$\gamma_1$  : Koefisien Jalur Kepemimpinan Transformational terhadap  
Komitmen Afektif

$\gamma_2$  : Koefisien Jalur Kepemimpinan Transformational terhadap Kinerja  
SDM

$\beta_1$  : Koefisien Jalur Komitmen Afektif terhadap Kinerja SDM

$\varepsilon$  : Noise Variabel Laten Endogen

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

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

#### 1. Discriminant Validity

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

#### 2. Convergent Validity

Ghozali (2014) menjelaskan *convergent validity* dinilai berdasarkan korelasi antar komponen skor yang diestimasi menggunakan SmartPLS. Ukuran Indikator refleksif individual dikatakan tinggi jika nilai *cross loading*  $> 0,7$  dengan konstruk yang diukur. Namun untuk penelitian tahap awal dengan nilai *cross loading* berkisar antara 0,5 sampai dengan 0,7 dianggap cukup baik, maka dalam penelitian digunakan batas *cross loading* sebesar 0,5.

### **3. Average Variance Extracted (AVE)**

Ghozali (2014), menjelaskan dalam analisis faktor kofimatori, presentase rata-rata nilai AVE antar item atau indikator suatu set konstruk laten merupakan ringkasan convergent indicator. Konstruk dapat dikatakan baik jika memenuhi kriteria yaitu apabila nilai  $AVE \geq 0,5$ .

### **4. Composite Reliability (Unidimensionality)**

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

#### **3.6.3. Uji Akurasi Model (*Inner Model*)**

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

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

Koefisien determinasi (Adjusted R-Squared) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerapkan variasi variabel dependen. Nilai Adjusted R-Squared kecil yaitu

mendekati 0 artinya kemampuan variasi variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas. Sebaliknya jika nilai Adjusted R-Squared mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2014). 31

## **2. Uji t Statistik**

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

## **3. Uji Indirect Effect**

Uji pengaruh tidak langsung atau sering disebut sebagai uji mediasi maupun indirect effect merupakan pengujian terhadap variable intervening penelitian apakah variable tersebut mampu

memediasi pengaruh tidak langsung antara variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai indikasi dari pengujian ini didasarkan pada nilai signifikansi uji indirect effect PLS dengan asumsi variabel dianggap mampu memediasi apabila nilai sig indirect effect kurang dari 0,05.



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Analisis Deskriptif

##### 4.1.1. Deskripsi Responden

Penelitian ini dilakukan pada seluruh pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat dengan populasi 179 responden. Setelah dilakukan survei dan pengumpulan data sesuai dengan jumlah populasi responden dilapangan, sebanyak 74 responden yang menjawab pertanyaan dari kuesioner yang di sebarakan. Jumlah ini mungkin mencakup berbagai tingkat dalam organisasi, dan dapat memberikan representasi yang cukup baik tentang pandangan dan pengalaman sumber daya manusia di Sekretariat Daerah tersebut. Dengan sampel sebesar itu, analisis data kemungkinan besar dapat memberikan hasil yang cukup dapat dipercaya dan relevan dengan populasi yang lebih besar. Penyebaran kuesioner menggunakan *Google Formulir*, metode *purposive sampling* pada tanggal 21 – 29 Maret 2024 melalui aplikasi *Whatsapp* ke nomor *handphone* responden demi menjaga kerahasiaan.

Dengan google form yang disebarakan kepada responden di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat, sebanyak 74 responden menjawab pertanyaan dari beberapa indikator yang telah disediakan dengan 4 pertanyaan mengenai variable Kepemimpinan

Transformational, 4 pertanyaan mengenai variable Komitmen Afektif, dan 5 pertanyaan mengenai variable Kinerja Sumber Daya Manusia.

Dari berbagai responden yang telah mengisi kuesioner jawaban, memiliki karakteristik yang berbeda - beda. Sampel yang berjumlah 74 responden dapat mewakili dari jumlah keseluruhan populasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat. Jawaban kuesioner yang diperoleh dari responden pada penelitian ini memiliki data yang cukup signifikan untuk melakukan analisis dalam penelitian ini. Berikut Gambaran responden penelitian sebagai berikut:

**Tabel 4.1 Deskripsi Responden**

<b>Keterangan</b>	<b>Kriteria</b>	<b>N</b>	<b>Persentase</b>
<b>Jenis Kelamin</b>	Laki-laki	54	74,3 %
	Perempuan	20	25,7 %
<b>Keterangan</b>	<b>Kriteria</b>	<b>N</b>	<b>Persentase</b>
<b>Usia</b>	≤ 30 Tahun	7	10,8 %
	31 - 35 Tahun	14	18,9 %
	36 - 40 Tahun	23	31,1 %
	41 - 45 Tahun	19	25,7 %
	≥ 46 Tahun	10	13,5 %
<b>Keterangan</b>	<b>Kriteria</b>	<b>N</b>	<b>Persentase</b>
<b>Masa Kerja</b>	3 - 5 Tahun	11	16,2 %
	6 - 10 Tahun	18	24,3 %
	11 - 15 Tahun	30	40,5 %
	16 - 20 Tahun	5	6,8 %
	≥ 20 Tahun	8	12,2 %
<b>Keterangan</b>	<b>Kriteria</b>	<b>N</b>	<b>Persentase</b>
<b>Pendidikan</b>	SMA/SMK/Sederajat	17	23 %
	D III	6	8,1 %
	Sarjana S1	39	54,1 %
	Pascasarjana S2	11	14,9 %

	Pascasarjana S3	-	0 %
<b>Keterangan</b>	<b>Kriteria</b>	<b>N</b>	<b>Persentase</b>
<b>Status Kepegawaian</b>	ASN (PNS/PPPK)	47	63,5 %
	TKD Non ASN	27	36,5 %
<b>Total Responden (N)</b>		<b>74</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data Primer yang diolah 2024

Berdasarkan tabel 4.1, untuk memperoleh data responden yang meliputi beberapa variabel seperti jenis kelamin, usia, masa kerja, Pendidikan dan status kepegawaian, dengan data tersebut maka dapat melakukan analisis lebih lanjut sesuai dengan karakteristik responden pada penelitian ini, dan dapat membantu dalam memahami variable - variable apa yang mempengaruhi terhadap judul penelitian ini.

Berdasarkan data reponden tersebut, jumlah laki-laki adalah 54 orang atau 74,3%, sedangkan jumlah Perempuan adalah 20 orang atau 25,7%. Hal ini memberikan gambaran dan sudut pandang yang luas untuk mendapatkan perspektif yang berbeda dari kedua kelompok gender tersebut.

Berdasarkan tingkat usia mayoritas responden diantara usia 36 - 40 tahun yaitu sebanyak 23 orang atau 31,1% dan minoritas diantara usia  $\geq$  35 tahun yaitu sebanyak 7 orang atau 10,8%, sedangkan responden berusia 31 - 35 Tahun yaitu sebanyak 14 orang atau 18,9%, diantara usia 41 - 45 tahun yaitu sebanyak 19 orang atau 25,7% dan diantara usia  $\geq$  46 Tahun yaitu sebanyak 10 orang atau 13,5%.

Dengan ini mengindikasikan bahwa responden berusia 36 - 40 Tahun lebih produktif.

Berdasarkan masa kerja, mayoritas responden 11 - 15 tahun sebanyak 40,5% dan minoritas responden 16 – 20 tahun sebanyak 6,8%, sedangkan responden 6 – 10 tahun sebanyak 24,3%, sedangkan 3 – 5 tahun sebanyak 16,2%, dan responden  $\geq 20$  tahun sebanyak 12,2%. Ini mengindikasikan bahwa masa kerja 11 – 15 tahun lebih mendominasi dalam masa kerja.

Berdasarkan Pendidikan, responden berpendidikan Sarjana S1 lebih mendominasi dengan mayoritas 54,1%, sedangkan minoritas responden dengan pendidikan DIII sebanyak 8,1%, sedangkan responden Pendidikan SMA/SMK/Sederajat sebanyak 23%, sedangkan responden Pendidikan Pasca Sarjana S2 sebanyak 14,9%, dan responden Pendidikan Pasca Sarjana S3 adalah 0 %. Dengan ini mengindikasikan bahwa Pendidikan Sarjana S1 lebih mendominasi.

Berdasarkan status kepegawaian, mayoritas responden berstatus ASN (PNS/PPPK) yaitu sebanyak 47 orang atau 63,5% dan responden berstatus TKD Non ASN sebanyak 27 orang atau 36,5%. Hal ini mengandung arti bahwa ASN (PNS/PPPK) mempunyai peran yang sangat besar untuk menjalankan roda pemerintahan.

#### 4.1.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Deskripsi data penelitian adalah langkah awal yang penting dalam proses analisis data. Ini membantu untuk menggambarkan karakteristik sampel responden dan memahami bagaimana mereka merespons item-item yang menjadi indikator dalam mengukur variabel-variabel yang diteliti. Tujuan dari analisis ini adalah untuk mengidentifikasi pola atau kecenderungan dalam tanggapan responden, serta untuk menentukan status variabel-variabel yang diteliti di lokasi penelitian. Dengan melakukan deskripsi data penelitian, peneliti dapat memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang karakteristik sampel responden dan validitas data yang dikumpulkan. Hal ini menjadi dasar yang penting untuk langkah-langkah analisis data selanjutnya dalam penelitian.

Dengan prosedur tanggapan survei yang telah ada, bobot penilaian untuk masing-masing pernyataan pada angket dapat ditetapkan sesuai dengan tanggapan responden. Berikut adalah bobot penilaian yang diberikan untuk setiap tanggapan:

1. Jawaban Sangat Setuju (SS): Skor 5
2. Jawaban Setuju (S): Skor 4
3. Jawaban Ragu-Ragu (R): Skor 3
4. Jawaban Tidak Setuju (TS): Skor 2
5. Jawaban Sangat Tidak Setuju (STS): Skor 1

Dengan menggunakan bobot penilaian ini, Anda dapat menghitung nilai total atau rata-rata dari tanggapan responden untuk setiap pernyataan pada angket. Ini memungkinkan Anda untuk menganalisis sejauh mana responden setuju atau tidak setuju dengan pernyataan yang diberikan, serta untuk memperoleh pemahaman tentang persepsi atau pandangan mereka terhadap topik yang diteliti.

Selain itu, penggunaan bobot penilaian yang konsisten juga memungkinkan untuk membandingkan tanggapan responden di antara berbagai kelompok atau waktu yang berbeda, dan untuk melacak perubahan dalam persepsi atau pandangan responden dari waktu ke waktu. Ini dapat memberikan wawasan yang berharga untuk pemahaman lebih lanjut tentang variabilitas dan dinamika dalam tanggapan responden terhadap topik penelitian.

Pada penelitian ini, dengan menggunakan lima pilihan jawaban pada skala 1-5, skor untuk masing-masing pernyataan dihitung dengan cara sebagai berikut:

- Skor maksimum yang dapat diberikan oleh responden adalah 5, yang merupakan jawaban "Sangat Setuju".
- Skor minimum yang dapat diberikan adalah 1, yang merupakan jawaban "Sangat Tidak Setuju".
- Rentang skor yang mungkin adalah  $5 - 1 = 4$

Kriteria tingkat penelitian dihitung menggunakan rumus

kalkulatif (Van Laerhoven et al., 2004) sebagai berikut :

$$\begin{aligned}\text{Interval kelas} &= \frac{\text{Nilai jawaban tertinggi} - \text{Nilai jawaban terendah}}{\text{Jumlah Kelas}} \\ \text{Interval kelas} &= \frac{5-1}{3} \\ \text{Interval kelas} &= \frac{4}{3} \\ \text{Interval kelas} &= 1,33\end{aligned}$$

Berikut ini merupakan kategorisasi data untuk memberikan gambaran pada variabel yang diteliti:

- a. Rendah : 1 - 2,33
- b. Sedang : 2,34 – 3,67
- c. Tinggi : 3,68 - 5

Sesuai dengan penghitungan tersebut, maka diperoleh hasil analisis deskriptif variabel yang dijelaskan dibawah ini:

#### **4.1.2.1. Kepemimpinan Transformational**

Mengukur variabel Kepemimpinan Transformational menggunakan tiga indikator ini yaitu charisma, motivasi, rangsangan intelektual (Mendorong untuk lebih kreatif) dan perhatian individu. Tabel berikut ini menampilkan deskripsi tanggapan responden serta deskripsi statistik data variabel Kepemimpinan Transformational.

**Tabel 4.2**

**Statistik Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformational**

No	Variabel	Mean	Standard Deviation	Keterangan
1.	Kharisma	1.595	1.052	Rendah
2.	Motivasi	1.365	0.909	Rendah
3.	Rangsangan Intelektual	1.365	0.953	Rendah
4.	Perhatian Individu	1.568	1.041	Rendah

*Sumber : Data Primer yang diolah 2024*

Dapat dilihat dari tabel 4.2 maka dapat disampaikan deskriptif masing masing variable Kepemimpinan Transformational adalah sebagai berikut : Variable Kepemimpinan Transformational memiliki nilai minimum 1 yang berarti bahwa dari seluruh responden yang memberikan penilaian terendah jawaban atas Kepemimpinan Transformational adalah sebesar 1 dan nilai maksimum sebesar 5. Nilai rata rata kinerja adalah sebesar 4,717 (Tinggi) artinya bahwa seluruh responden yang memberikan jawaban atas variabel Kepemimpinan Transformational. Sedangkan rata rata standar deviasi sebesar 0,989 memiliki arti bahwa ukuran penyebaran data variable motivasi kerja adalah sebesar 0,989 dari 74 responden.

**4.1.2.2. Komitmen Afektif**

Variabel Komitmen Afektif diukur dengan 3 indikator yaitu senang, adaptasi dan keterikatan. Tabel berikut ini menampilkan deskripsi tanggapan responden serta deskripsi statistik data variabel Komitmen Afektif.

**Tabel 4.3**  
**Statistik Deskriptif Variabel Komitmen Afektif**

No	Variabel	Mean	Standard Deviation	Keterangan
1.	Senang	1.203	0.636	Rendah
2.	Adaptasi	1.270	0.741	Rendah
3.	Keterikatan	1.378	0.911	Rendah
4.	Berarti	1.635	1.098	Rendah

Sumber : Data Primer yang diolah 2024

Dapat dilihat dari tabel 4.3 maka dapat disampaikan deskriptip masing masing variable Komitmen Afektif adalah sebagai berikut : Variable Komitmen Afektif memiliki nilai minimum 1 yang berarti bahwa dari seluruh responden yang memberikan penilaian terendah jawaban atas Komitmen Afektif adalah sebesar 1 dan nilai maksimum sebesar 5. Nilai rata rata kinerja adalah sebesar 1,372 (Rendah) artinya bahwa seluruh responden yang memberikan jawaban atas variabel Komitmen Afektif. Sedangkan rata rata standar deviasi sebesar 0,847 memiliki arti bahwa ukuran penyebaran data variable Komitmen Afektif adalah sebesar 0,847 dari 74 responden.

#### **4.1.2.3. Kinerja Sumber Daya Manusia**

Variabel Kinerja Sumber Daya Manusiadiukur dengan 5 indikator yaitu kuantitas hasil kerja, kualitas hasil kerja, efesiensi, disiplin kerja, dan inisiatif. Tabel berikut ini menampilkan deskripsi tanggapan

responden serta deskripsi statistik data variabel Kinerja Sumber Daya Manusia.

**Tabel 4.4**  
**Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Sumber Daya Manusia**

No	Variabel	Mean	Standard Deviation	Keterangan
1.	Kuantitas Hasil Kerja	1.324	0.872	Rendah
2.	Kualitas Hasil Kerja	1.297	0.711	Rendah
3.	Efisiensi	1.378	0.850	Rendah
4.	Disiplin Kerja	1.405	0.853	Rendah
5.	Inisiatif	1.230	0.669	Rendah

Sumber : Data Primer yang diolah 2024

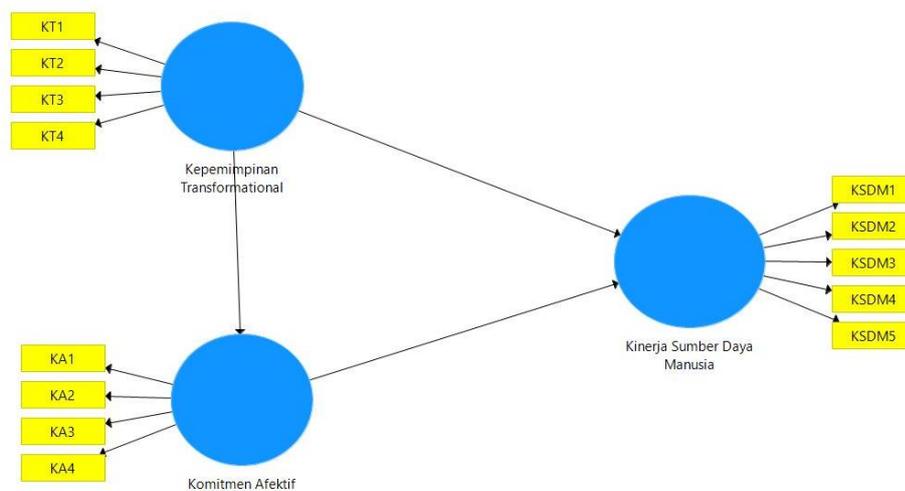
Dapat dilihat dari tabel 4.4 maka dapat disampaikan deskriptip masing masing variable Kinerja Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut : Variable Kinerja Sumber Daya Manusia memiliki nilai minimum 1 yang berarti bahwa dari seluruh responden yang memberikan penilaian terendah jawaban atas Kinerja Sumber Daya Manusia adalah sebesar 1 dan nilai maksimum sebesar 5. Nilai rata rata kinerja adalah sebesar 1,327 (Rendah) artinya bahwa seluruh responden yang memberikan jawaban atas variabel Kinerja Sumber Daya Manusia. Sedangkan rata rata standar deviasi sebesar 0,791 memiliki arti bahwa ukuran penyebaran data variable Kinerja Sumber Daya Manusia adalah sebesar 0,791 dari 74 responden.

## 4.2. Analisis Data Statistik

Penelitian ini dianalisis dengan menggunakan teknik *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Square (SEM-PLS)* versi 3.2.9 untuk memudahkan mengolah data yang diperoleh. Dalam menganalisis data terlebih dahulu menguji validitas (*discriminant validity* dan *convergent validity*) dan realibilitas menggunakan *Partial Least Square (PLS)*.

### 4.2.1. Permodelan Partial Least Square (PLS)

Model PLS penelitian ini memberikan kemudahan menjelaskan hubungan masing-masing variabel penelitian sebagai berikut:



**Gambar 4.1**  
**Model Analisis PLS Penelitian**

Model tersebut diatas diketahui bahwa variabel Kepemimpinan Transformational menggunakan 4 indikator (KT1 – KT4), variabel Komitmen Afektif menggunakan 4 indikator (KA1 – KA4), dan variabel Kinerja Sumber Daya Manusiamedgunakan 5 indikator (KSDM1 – KSDM5). Menganalisis model PLS tersebut diatas dilakukan melalui analisis *outer model* dan *inner model*.

#### 4.2.2. Analisis Kualitas Pengukuran (Outer Model)

Analisis *Outer Model* mempunyai tujuan menilai konstruk pengukuran variabel laten serta menguji validitas dan realibilitas indikator-indikator penyusun variabel laten. Menurut Ghazali (2014), uji validitas dilakukan untuk mengukur sejauh mana indikator penelitian mampu mengungkapkan sesuatu yang diukurnya (variabel laten).

##### 4.2.2.1. Analisis Discriminant Validity

Analisis *Discriminant Validity* penelitian ini dilihat dari hasil perbandingan nilai *loading factor* terhadap *cross loading*. Dibawah ini ditampilkan hasil analisis uji validitas diskriminan :

**Tabel 4.5**  
**Hasil Analisis Uji Validitas Diskriminan**

	Kepemimpinan Transformational	Kinerja Sumber Daya Manusia	Komitmen Afektif
KA1	0.352	0.334	0.786
KA2	0.502	0.576	0.850
KA3	0.325	0.165	0.725
KA4	0.330	0.526	0.804
KSDM1	0.337	0.710	0.628
KSDM2	0.110	0.730	0.332
KSDM3	0.246	0.791	0.339
KSDM4	0.345	0.712	0.242
KSDM5	0.254	0.729	0.237
KT1	0.749	0.153	0.363
KT2	0.905	0.270	0.487
KT3	0.910	0.283	0.419
KT4	0.826	0.486	0.390

Sumber : Data Primer yang diolah 2024

Sesuai Tabel 4.5 tersebut dapat diketahui bahwa nilai *loading factor* dari semua konstruk (ditandai angka cetak tebal) lebih tinggi dari nilai *cross loading*. Maka dari itu disimpulkan bahwa semua indikator yang digunakan untuk mengukur nilai konstruk (variabel) tidak ditemukan permasalahan validitas diskriminan, sehingga semua indikator terbukti memiliki nilai diskriminan yang baik dalam mengukur konstruk-konstruk penelitian. Kemudian didalam uji validitas diskriminan juga terdapat uji antara variabel dengan penjelasan disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 4.6**  
**Hasil Analisis Uji Korelasi Variabel**

	Kepemimpinan Transformational	Kinerja Sumber Daya Manusia	Komitmen Afektif
Kepemimpinan...	0.850		
Kinerja Sumber...	0.370	0.735	
Komitmen Afe...	0.490	0.555	0.792

Sumber : Data Primer yang diolah 2024

Sesuai Tabel 4.6 tersebut dapat diketahui bahwa nilai korelasi antara masing-masing konstruk penelitian lebih besar dari 0,60 sehingga dapat disimpulkan masing-masing konstruk memiliki nilai korelasi positif yang kuat.

#### 4.2.2.2. Analisis Convergent Validity

Analisis validitas konvergen atau *convergent validity* dalam penelitian ini diindikasikan dari nilai *outer loading* beserta AVE (*average variance extracted*). Berikut tabel hasil analisis uji validitas konvergen:

**Tabel 4.7**  
**Hasil Analisis Uji Validitas Konvergen**

	Kepemimpinan Transformational	Kinerja Sumber Daya Manusia	Komitmen Afektif
KA1			<b>0.786</b>
KA2			<b>0.850</b>
KA3			<b>0.725</b>
KA4			<b>0.804</b>
KSDM1		<b>0.710</b>	
KSDM2		<b>0.730</b>	
KSDM3		<b>0.791</b>	
KSDM4		<b>0.712</b>	
KSDM5		<b>0.729</b>	
KT1	<b>0.749</b>		
KT2	<b>0.905</b>		
KT3	<b>0.910</b>		
KT4	<b>0.826</b>		

Sumber : Data Primer yang diolah 2024

Sesuai pada Tabel 4.7 tersebut dapat diketahui bahwa nilai *outer loadings* pada setiap konstruk bernilai lebih tinggi dari 0,5 serta nilai AVE yang diperoleh juga terbukti lebih besar dari 0,5. Oleh karena itu dapat didapatkan kesimpulan bahwa seluruh indikator terbukti memenuhi unsur validitas atau dapat dengan tepat menjabarkan masing-masing konstruk penelitian.

#### 4.2.2.3. Analisis Unidimensionality

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

**Tabel 4.8**  
**Hasil Analisis Uji Unidimensionality**

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kepemimpinan Transformational	0.871	0.891	0.912	0.723
Kinerja Sumber Daya Manusia	0.805	0.855	0.854	0.540
Komitmen Afektif	0.809	0.857	0.870	0.628

Sumber : Data Primer yang diolah 2024

Sesuai Tabel 4.8 tersebut dapat diketahui bahwa nilai *cronbach alpha* dari masing-masing konstruk bernilai lebih besar dari 0,60 yang berarti indikator- indikator konstruk yang digunakan terbukti reliabel atau mampu menghasilkan nilai jawaban responden yang konsisten dari waktu ke waktu. Untuk nilai indeks reliabilitas komposit (*composite reliability*) dari setiap konstruk terbukti bernilai lebih besar dari 0,70 yang berarti masing-masing indikator dapat mengukur nilai konstruk secara lebih baik dan akurat.

#### 4.2.3. Analisis Model Struktural (Inner Model)

Analisis inner model pada penelitian ini meliputi uji koefisien determinasi, ujirelevansi prediktif dan uji *goodness of fit*.

##### 4.2.3.1. Uji Koefisien Determinasi

Analisis uji koefisien determinasi dalam penelitian ini diindikasikan pada nilai

*Adjusted R-Square*. Berikut tabel hasil uji koefisien determinasi:

**Tabel 4.9**  
**Hasil Uji Koefisien Determinasi**

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Sumber Daya Manusia	0.320	0.301
Komitmen Afektif	0.240	0.230

Sumber : Data Primer yang diolah 2024

Sesuai Tabel 4.9 tersebut dapat diketahui bahwa nilai *Adjusted R-Square* untuk model regresi 1 sebesar 0,301 atau 30,1%. Ini berarti variabel Komitmen Afektif mampu menjelaskan dan memprediksi nilai Kepemimpinan Transformational sebesar 30,1% sementara 69,9 % lainnya dijelaskan dan diprediksi oleh variabel-variabel lain di luar penelitian yang dilakukan. Untuk nilai *Adjusted R-Square* model regresi 2 sebesar 0,230 atau 23,0%. Ini berarti variabel Kepemimpinan Transformational dan Komitmen Afektif mampu menjelaskan serta memprediksi nilai Kinerja Sumber Daya Manusiasebesar 23,0% sementara 77,0 % lainnya dijelaskan dan diprediksi oleh beragam faktor lain di luar penelitian.

#### 4.2.3.2. Uji Relevansi Prediktif

Analisis uji relevansi prediktif (*predictive relevance*) dalam penelitian ini diindikasikan pada nilai *Q-Square*. Berikut tabel hasil uji relevansi prediktif penelitian:

**Tabel 4.10**  
**Hasil Uji Relevansi Prediktif**

	R Square	1-R <sup>2</sup> n
Komitmen Afektif (Y1)	0,320	0,301
Kinerja SDM (Y2)	0,240	0,230

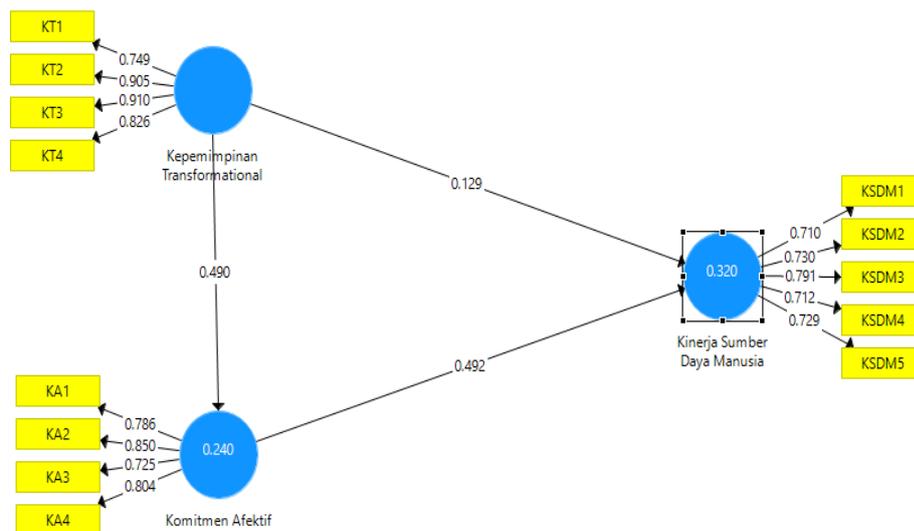
Q Square	$Q^2 = 1 - (1 - 0,301) (1 - 0,230)$ $Q^2 = 1 - 0,538 = 0,462$	
----------	--	--

Sumber : Data Primer yang diolah 2024

Sesuai Tabel 4.10 tersebut diketahui nilai *Q-square* diperoleh sebesar  $0,462 > 0$ . Maka dari itu dapat disimpulkan model penelitian yang digunakan pada penelitian ini termasuk sangat baik karena nilai *Q-Square* yang diperoleh mendekati angka 1.

#### 4.2.4. Persamaan Outer Model dan Inner Model

Untuk hasil persamaan nilai *outer* dan *inner* model pada penelitian dijabarkan pada bagan sebagai berikut:



Gambar 4.2

### Model Persamaan Outer Model dan Inner Model

Sesuai Gambar 4.2 model persamaan *outer* model dan *inner* model tersebut diperoleh 2 hasil persamaan sebagai berikut:

Model 1:

$$\eta_1 = \gamma_1 \xi_1 + \zeta_1$$

$$\eta_1 = 0,490 \xi_1 + \zeta_1$$

Keterangan:

$\eta_1$  : Komitmen Afektif

$\gamma_1$  : Koefisien Jalur Kepemimpinan Transformational terhadap Komitmen Afektif

$\xi_1$  : Kepemimpinan Afektif

$\zeta_1$  : Nilai Residual Model 1

Sesuai Model 1, nilai koefisien pengaruh Kepemimpinan Transformational sebesar 0,492 dengan arah pengaruh positif. Ini artinya nilai pengaruh positif yang diberikan Kepemimpinan Transformational terhadap Komitmen Afektif sehingga semakin baik nilai Kepemimpinan Transformational berdampak terhadap peningkatan nilai komitmen Afektif. Semakin rendah nilai Kepemimpinan Transformational berdampak terhadap penurunan nilai Komitmen Afektif.

Model 2:

$$\eta_2 = \beta_1 \eta_1 + \gamma_2 \xi_1 + \zeta_2$$

$$\eta_2 = 0,492 \eta_1 + 0,129 \xi_1 + \zeta_2$$

Keterangan:

$\eta_2$  : Kinerja SDM

$\beta_1$  : Koefisien Jalur Komitmen Afektif terhadap

Kinerja SDM

$\eta_1$  : Komitmen Afektif

$\gamma_2$  : Koefisien Jalur Kepemimpinan Transformational terhadap

Kinerja SDM  $\xi_1$  : Kepemimpinan Transformational

$\zeta_2$  : Nilai Residual Model 2

Sesuai Model 2, diperoleh nilai koefisien pengaruh Komitmen Afektif sebesar 0,492 dengan arah pengaruh positif. Ini artinya nilai pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia adalah positif sehingga semakin tinggi nilai Komitmen Afektif akan berdampak terhadap peningkatan nilai Kinerja Sumber Daya Manusia. Semakin rendah nilai Komitmen Afektif yang dimiliki berdampak terhadap penurunan nilai Kinerja Sumber Daya Manusia.

Sesuai Model 2, diperoleh nilai koefisien pengaruh Kepemimpinan Transformational sebesar 0,129 dengan arah pengaruh positif. Ini artinya nilai pengaruh Kepemimpinan Transformational terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia adalah positif sehingga semakin tinggi nilai Kepemimpinan Transformational akan berdampak terhadap peningkatan nilai Kinerja Sumber Daya Manusia. Semakin rendah nilai Kepemimpinan Transformational akan berdampak terhadap penurunan nilai Kinerja Sumber Daya Manusia.

#### 4.2.5. Uji Hipotesis (Uji t Statistik)

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

Berikut tabel hasil analisis uji hipotesis penelitian:

**Tabel 4.11 Hasil Uji Hipotesis**

Hipotesis	t-hitung	t-tabel	P-Value	Keterangan
H1: Kepemimpinan Transformational berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia	2,835	1,665	0,000	H1 diterima
H2: Komitmen Afektif berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia	3,065	1,665	0,000	H2 diterima
H3: Kepemimpinan Transformational berpengaruh terhadap komitmen Afektif	3,062	1,665	0,000	H3 diterima

Sumber : Data Primer yang diolah 2024

Sesuai Tabel 4.11 tersebut dapat teridentifikasi hasil uji hipotesis penelitian sebagai berikut:

##### 1. **Kepemimpinan Transformational berpengaruh terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia**

Nilai t-hitung Kepemimpinan Transformational terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia diperoleh sebesar  $2,835 > t\text{-tabel} (1,665)$  dengan P-Value sebesar  $0,000 < 0,05$ . Maka dari itu Kepemimpinan Transformational terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformational berpengaruh terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia dapat diterima.

## **2. Komitmen Afektif berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia**

Nilai t-hitung Komitmen Afektif terhadap Kinerja Sumber Daya manusia diperoleh sebesar  $3,065 > t\text{-tabel} (1.665)$  dengan P-Value sebesar  $0,000 < 0,05$ . Maka dari itu Komitmen Afektif terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa Komitmen Afektif berpengaruh terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia dapat diterima.

## **3. Kepemimpinan Transformational berpengaruh terhadap Komitmen Afektif**

Nilai t-hitung Kepemimpinan Transformational terhadap Komitmen Afektif diperoleh sebesar  $3,062 > t\text{-tabel} (1.665)$  dengan P-Value sebesar  $0,000 < 0,05$ . Maka dari itu Kepemimpinan Transformational terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Afektif sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformational berpengaruh terhadap Komitmen Afektif dapat diterima.

### **4.2.6. Uji Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)**

Analisis uji pengaruh tidak langsung diindikasikan pada besarnya nilai P-Value *indirect effect*. Berikut tabel hasil analisis uji pengaruh tidak langsung :

**Tabel 4.12**  
**Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung**

Jalur Pengaruh Tidak Langsung	P-Value
Kepemimpinan Transformational → Komitmen Afektif → Kinerja SDM	0,000

*Sumber : Data Primer yang diolah 2024*

Sesuai Tabel 4.12 tersebut dapat diketahui bahwa nilai P-value pada uji pengaruh tidak langsung diperoleh sebesar  $0,000 < 0,05$  sehingga dapat disimpulkan bahwa Komitmen Afektif mampu memediasi pengaruh tidak langsung antara Kepemimpinan Transformational terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia. Artinya semakin tinggi Kepemimpinan Transformational dalam melaksanakan pekerjaan maka akan berdampak terhadap peningkatan nilai Komitmen Afektif, dimana hal ini kemudian akan meningkatkan nilai Kinerja Sumber Daya Manusia yang dihasilkan bagi instansi.

### **4.3. Pembahasan Hasil Analisis Penelitian**

#### **4.3.1. Pengaruh Kepemimpinan Transformational Terhadap Komitmen Afektif**

Sesuai dengan hasil analisis hipotesis atau uji t, bahwa terbukti Kepemimpinan Transformational mampu memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Afektif di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat. Hasil tersebut berarti semakin tinggi Kepemimpinan Transformational dalam bekerja, maka semakin tinggi Komitmen Afektifnya.

Hasil loading faktor variabel Kepemimpinan Transformational didapatkan nilai loading tertinggi adalah indikator rangsangan intelektual, sedangkan hasil loading faktor variabel Komitmen Afektif didapatkan nilai

loading tertinggi adalah indikator adaptasi. Hasil ini menunjukkan bahwa rangsangan intelektual dari pimpinan dapat memberikan dampak positif terhadap adaptasi. Rangsangan Intelektual meningkatkan cara adaptasi sumber daya manusia dalam pekerjaan undan dapat menjalankan pekerjaan dengan baik.

Hasil loading faktor variabel Kepemimpinan Transformational didapatkan nilai loading terendah adalah indikator kharisma, sedangkan hasil loading faktor variabel Komitmen Afektif didapatkan nilai loading terendah adalah indikator berarti. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kharisma seorang pemimpin, maka bawahan akan merasa semakin berarti didalam suatu instansi.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformational menunjukan pengaruh signifikan dan positif terhadap Komitmen Afektif.

#### **4.3.2. Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia**

Sesuai dengan hasil analisis hipotesis atau uji t, bahwa terbukti Komitmen Afektif mampu memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusiadi Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat. Hasil tersebut berarti semakin tinggi Komitmen Afektif dalam pekerjaan, maka semakin tinggi kinerjanya.

Hasil loading faktor variabel Komitmen Afektif didapatkan nilai loading tertinggi adalah indikator motivasi, sedangkan hasil loading faktor

variabel Kinerja Sumber Daya Manusia didapatkan nilai loading tertinggi adalah efisien.. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi dari pimpinan dapat memberikan dampak positif terhadap efisiensi. Motivasi dari pimpinan dapat meningkatkan kualitas hasil Kinerja Sumber Daya Manusia.

Hasil loading faktor variabel Komitmen Afektif didapatkan nilai loading terendah adalah indikator keterikatan, sedangkan hasil loading faktor variabel Kinerja Sumber Daya Manusia didapatkan nilai loading terendah adalah indikator kuantitas hasil kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa keterikatan yang tinggi dapat memberikan dampak positif terhadap kuantitas hasil kerja.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa Komitmen Afektif menunjukkan pengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia di PT. Remaja Rosdakarya

#### **4.3.3. Pengaruh Kepemimpinan Transformational terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia**

Sesuai dengan hasil analisis hipotesis atau uji t, bahwa terbukti Kepemimpinan Transformational mampu memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat. Hasil tersebut berarti semakin tinggi Kepemimpinan Transformational, maka semakin tinggi Kinerja Sumber Daya Manusia.

Hasil loading faktor variabel Kepemimpinan Transformational didapatkan nilai loading tertinggi adalah indikator rangsangan intelektual, sedangkan hasil loading faktor variabel Kinerja Sumber Daya Manusia didapatkan nilai loading tertinggi adalah indikator efisien. Hasil ini menunjukkan bahwa rangsangan intelektual (mendorong untuk lebih kreatif) dari pimpinan dapat memberikan dampak positif terhadap efisiensi kerja. Rangsangan intelektual meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia untuk melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik.

Hasil loading faktor variabel Kepemimpinan Transformational didapatkan nilai loading terendah adalah kharisma, sedangkan hasil loading faktor variabel Kinerja Sumber Daya Manusia didapatkan nilai loading terendah adalah kuantitas hasil kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa kharisma dari seorang pemimpin mampu memberikan dampak positif terhadap kuantitas hasil kerja.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformational mempunyai hubungan (korelasi) yang positif terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia pada PT. Rajagrafindo Persada.

#### 4.3.4. Hasil Analisis Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat efek yang diberikan oleh suatu variabel eksogen (independen) terhadap variabel endogen (dependen) melalui variabel intervening, yaitu variabel Komitmen Afektif. Pengaruh tidak langsung Kepemimpinan

Transformational terhadap kinerja sumber daya manusia melalui Komitmen Afektif dapat dilihat pada table berikut:

**Tabel 4.13**  
**Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Kepemimpinan Transformational → Komitmen Afektif → Kinerja SDM	0,241	0,260	0,124	1,945	0,000

Sumber : Data Primer yang diolah 2024

Sesuai Tabel 4.13 tersebut diatas diketahui bahwa koefisien pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) variabel Kepemimpinan Transformational terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia dengan mediasi variabel Komitmen Afektif diketahui sebesar 0,241, Uji sobel menghasilkan besaran t-hitung senilai 1,945 > t-tabel senilai 1.665 dengan P Values sebesar 0,000 < 0,05. Pengujian tersebut mempunyai arti bahwa Komitmen Afektif yang menjadi variabel intervening yang memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformational terhadap kinerja sumber daya manusia. Sehingga semakin tinggi Kepemimpinan Transformational, maka akan meningkatkan nilai Komitmen Afektif, dimana hal ini kemudian akan meningkatkan nilai Kinerja Sumber Daya Manusia yang dihasilkan bagi instansi.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menemukan Bagaimana model kepemimpinan transformational dan komitmen afektif terhadap peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat. Dalam hal ini, Komitmen Afektif bertindak sebagai variabel intervening. Untuk menganalisis hubungan antar variabel tersebut, penelitian ini menggunakan Partial Least Square (PLS). Berdasarkan penelitian dan pengolahan data yang telah dilakukan maka diperoleh beberapa kesimpulan yaitu sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformational berpengaruh terhadap peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat.
2. Kepemimpinan Transformational berpengaruh terhadap Komitmen Afektif pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat.
3. Komitmen Afektif berpengaruh terhadap peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat.

Berdasarkan uji pengaruh langsung dan tidak langsung dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformational mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia, kemudian Komitmen Afektif mampu memediasi pengaruh tidak langsung yang signifikan antara Kepemimpinan Transformational terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia. Artinya Komitmen Afektif mempunyai kontribusi yang kuat sebagai perantara antara Kepemimpinan Transformational dan Kinerja Sumber Daya Manusia.

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diperoleh yang telah ada di dalam penelitian ini maka berikut adalah saran dari peneliti:

1. Pimimpin harus memiliki jiwa Kepemimpinan Transformational, ini terbukti bahwa Kepemimpinan secara Transformational berpengaruh positif peningkatan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia sehingga semakin baik pemimpin pada suatu organisasi / instansi pemerintahan, semakin baik pula Kinerja Sumber Daya Manusiannya.
2. Pemimpin harus bisa berkomitmen, Komitmen Afektif terbukti berpengaruh positif terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia sehingga Komitmen dalam suatu organisasi / instansi pemerintahan sangat berpengaruh terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.
3. Pimpinan di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat harus memiliki visi dan misi yang jelas tentang arah yang ingin dicapai oleh intansi atau organisasi. sehingga di lingkungan kerja lebih menarik, memotivasi, dan menginspirasi pegawai untuk bekerja secara maksimal.
4. Pimpinan di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat harus mampu meningkatkan dan mengkomunikasikan visi, nilai-nilai, tujuan secara jelas dan meyakinkan kepada pegawai instansi atau organisasi, sehingga memperoleh hasil yang lebih baik sesuai dengan tujuan yang akan dicapai.
5. Pimpinan di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat harus mampu memotivasi dan mendukung pegawai untuk mencapai potensi maksimal mereka. Ini melibatkan memberikan dukungan emosional, memberi pujian atas

pencapaian, dan menciptakan lingkungan di mana orang merasa didukung dalam mencapai tujuan bersama.

6. Pimpinan di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat harus berperan dalam mengembangkan kemampuan dan potensi pegawai. Ini bisa dilakukan melalui pembinaan (coaching), memberikan umpan balik yang konstruktif, dan memberikan kesempatan untuk pertumbuhan dan pengembangan karir.
7. Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat harus mencari tahu apa yang membuat pekerjaan ini penting secara pribadi. Identifikasi nilai-nilai atau tujuan yang terhubung erat dengan pekerjaan yang dilakukan dan instansi.
8. Bagi peneliti lanjut, hasil penelitian ini dapat sebagai bahan informasi dan perbandingan untuk menguji hubungan antara Kepemimpinan Transformational, Komitmen Afektif, dan Kinerja Sumber Daya Manusia dan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih dalam.

### **5.3 Keterbatasan dan Agenda Lebih Lanjut**

Penelitian hanya dilakukan pada populasi yang kecil, dengan cakupan geografis yang minimal dan sangat spesifik. Penelitian juga secara khusus hanya melihat pengaruh Kepemimpinan Transformational, Komitmen Afektif, dan Kinerja Sumber Daya Manusia sehingga dapat mengakibatkan bias perbedaan persepsi atas item pertanyaan juga dimungkinkan terjadi.

Hasil-hasil penelitian ini dan keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian dapat dijadikan sumber ide bagi pengembangan penelitian ini dimasa yang akan datang, maka perluasan penelitian yang disarankan dari

penelitian ini adalah menambah dan memperkaya variabel independen yang mempengaruhi kinerja.



## DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan Bandung. PT. Remaja Rosdakarya.
- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2006. Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung. PT. Refika Aditama.
- Afandi, P. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator). Riau: Zanafa Publishing.
- Anikmah. 2008. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi kerja terhadap Kinerja Karyawan. Skripsi.etd.eprints.ums.ac.id/2205/2/B200040362.pdf. Diunduh pada 10 Desember 2010.
- Ansory, A. F dan Indrasari. 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi. Indonesia Pustaka. Sidoarjo.
- Arikunto dan Suharsimi. 2006. Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik. Jakarta: Rineka Cipta  
Bandung : Alfabeta.
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77(October 2017), 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>.
- Delić, M., Slåtten, T., Milić, B., Marjanović, U. and Vulcanović, S. (2017). Fostering learning organisation in transitional economy – the role of authentic leadership and employee affective commitment, *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 9 No. 3/4, pp. 441- 455.
- Fasha, A. K. R., & Lestari, H. A. (2019). Influence Of Motivation Work, Discipline Of Work, Work Environment, Cultural Organization, And Compensation To The Performance Of Employees. 18. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3311306](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3311306).
- Ghorbanpour, Z., Dehnavi, H. D., & Heyrani, F. (2014). Investigating the Effect of Organization Commitment on Performance of Auditors in the Community of Certified Accountants. *Investigating the Effect of Organization Commitment on Performance of Auditors in the Community of Certified Accountants*, 5(10).
- Ghozali, Imam. 2005. Aplikasi Analisis Multivariate dengan SPSS. Semarang: Badan Penerbit UNDIP
- Gujarati, Damodar, 2003, Ekonometri Dasar. Terjemahan: Sumarno Zain, Jakarta: Erlangga
- Gyensare, M., Anku-Tsedee, O., Sanda, M. and Okpoti, C. (2016). Transformational leadership and employee turnover intention, *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, Vol. 12 No. 3, pp. 243- 266. <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-02-2016-0008>
- Handayani (2020), Pengaruh Model Pembelajaran PBL Berbantu Question Card terhadap Kemampuan Berpikir Kritis Matematis Siswa SMP, *Edumatica |Jurnal Pendidikan Matematika Volume 10 Nomor 01 April 2020*

- Hasibuan, M. S. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Ilyas, Yaslis. (2001). *Kinerja: Teori, Penilaian, dan Penelitian*. Depok. Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan FKM UI
- Jaya, Indra. 2018. *Penerapan Statistik Untuk Pendidikan*. Medan : Perdana Publishing.
- Joice E. Bono dan Timothy A. Judge (2004) Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. University of Minnesota, University of Florida, *Journal of Applied Psychology* 2004, Vol. 89, No. 5, 901–910,
- Kartikasari, Djaelani & Muspitasari (2021) e – *Jurnal Riset Manajemen PRODI MANAJEMEN Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unisma, eJrm Vol. 11 No. 02 Agustus 2022*.
- Kim, H. (2014). Transformational Leadership, Organizational Clan Culture, Organizational Affective Commitment, and Organizational Citizenship Behavior: A Case of South Korea's Public Sector. *Public Organization Review*, 14(3), 397–417. <https://doi.org/10.1007/s11115-013-0225-z>
- Laily, N., & Suryalena, S. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Karyawan Bagian Kantor pada PT. Agung Automall Pekanbaru). *Jom FISIP*, 4(2), 1–10.
- Mamik, (2010). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Komitmen Organisasi Terhadap Karyawan, *Jurnal Ekonomi*, Tahun XX, No.1 April 2010.
- Meyer, J. P., Natalie, J. A., & Catherine, A. S. (1993). Commitment to Organizations and Occupation: Extensions and Test of Three Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–351.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership theory and practice* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- O'Reilly & Chatman. Organizational Commitment and Psychological Attachment. *Journal Applied Psychology* vol. 71. No.1. p492-499. 1989.
- Oh, J. and Oh, S. (2017). Authentic leadership and turnover intention: does organizational size matter?, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 38 No. 7, pp. 912- 926. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2016-0209>.
- Priansa, Donni Juni. 2018. *Perencanaan & Pengembangan SDM*. Bandung. Alfabeta.
- Putrawan, I Made. 2017. *Pengujian Hipotesis Dalam Penelitian-Penelitian*.
- Respatiningsih, Ida & Frans Sudirjo. 2015. Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi, Kapabilitas dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Empirik Pada Inspektorat Kabupaten Pemalang). *Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang* Vo. 4, No. 3.
- Ribeiro, N., Yücel, I., & Gomes, D. (2018). How transformational leadership predicts employees' affective commitment and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 1901–1917. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2017-0229>

- Robbins Stephen P. 2007. Perilaku Organisasi, Jilid 1 & 2, Alih Bahasa :Hadyana Pujaatmaka. Jakarta. Indeks Kelompok Gramedia
- Robbins, Stephen P., Timothy A. Judge. (2015). Perilaku Organisasi. Salemba Empat: Jakarta
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 1989. Metode Penelitian Survei. Jakarta: LP3ES
- Subowo, Robin dan Setiawan, Roy. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Multi Artistikacithra. Jurnal AGORA Vol.3, No.1.
- Sugiyono, 2008, Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D, Bandung : Alfabeta
- Sugiyono. (2015). Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods). Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung : Alfabeta, CV
- Sunaryo, Widodo. (2017). Instrumen Pengukuran Gaya Kepemimpinan. Bogor: Yayasan Warkat Utama.
- Supomo, B., & Indriantoro, N., 2002, Metodologi Penelitian Bisnis, Cetakan Kedua, Yogyakarta; Penerbit BFEE UGM.
- Sutrisno, E., 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetak Ke Enam. Jakarta. Pranada Media Group.
- Sutrisno, E., 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Kedelapan. Jakarta: Prenada media Group.
- Wibowo. 2012. Manajemen Kinerja (Edisi Ke 3). Jakarta : Rajawali Pers.
- Widodo. (2017). Metodologi Penelitian : Populer dan Praktis. Jakarta : Rajawali Pers, 2017
- Widodo. (2022). Metodologi Penelitian Manajemen. Klaten: Lakeisha.
- Wijaya, Doni (2022) *PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN IKLIM PSIKOLOGIS TERHADAP KESIAPAN UNTUK BERUBAH DENGAN KOMITMEN AFEKTIF SEBAGAI INTERVENING (Studi Pada PT. Ciomas Adisatwa Unit Pabelan)*. Undergraduate thesis, UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG.
- Wong, Y. and Wong, Y. (2017). The effects of perceived organisational support and affective commitment on turnover.
- Zainal, V. R., Hadad, M. D., & Ramly, M. (2017). Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.