

PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL, KOMITMEN ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA DI FUEL  
TERMINAL KOTABARU

**TESIS**

Untuk memenuhi sebagian persyaratan mencapai Derajat S2

Program Studi Magister Manajemen



Disusun Oleh:

DEDI RIYANTO

NIM: 20402400146

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN, FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG  
2025

## HALAMAN PENGESAHAN TESIS

PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL, KOMITMEN ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA DI FUEL  
TERMINAL KOTABARU

Disusun Oleh:

DEDI RIYANTO

NIM: 20402400146

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



Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi

Universitas Islam Sultan Agung

Semarang, 31 Juli 2025

Pembimbing

Prof. Dr. Ken Sudarti, SE, M.Si

NIK. 210491023

PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL, KOMITMEN ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA DI FUEL  
TERMINAL KOTABARU

Disusun Oleh:

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

DEDI RIYANTO

NIM: 20402400146

Telah dipertahankan didepan penguji

Pada tanggal 13 Agustus 2025

Dosen Pembimbing



Prof. Dr. Ken Sudarti, SE., M.Si.  
NIK. 210491023

Dosen Penguji 1



Prof. Dr. Widodo, S.E., M.SI.  
NIK. 210499045

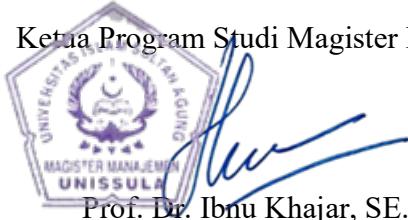
Dosen Penguji 2



Prof. Nurhidayati, SE., M.Si., Ph.D  
NIK. 210499043

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar  
Magister Manajemen

Ketua Program Studi Magister Manajemen



Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE., M.Si  
NIK. 210491028

## **PERNYATAAN KEASLIAN TESIS**

Saya yang menyatakan serta bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Dedi Riyanto

NIM : 20402400146

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Dengan Pernyataan ini, saya menyatakan bahwa karya tulis ilmiah berupa Tesis dengan Judul  
“PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL, KOMITMEN ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA DI FUEL  
TERMINAL KOTABARU”

Merupakan karya yang didalamnya tidak terdapat Tindakan-tindakan plagiasi yang dapat  
menyalahi kaidah penulisan karya tulis ilmiah penelitian.



Semarang, 13 Agustus 2025

Dosen Pembimbing

Prof. Dr. Ken Sudarti, SE., M.Si.  
NIK. 210491023

Yang Menyatakan

Dedi Riyanto  
NIM: 20402400146

## **PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH**

Saya yang menyatakan serta bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Dedi Riyanto

NIM : 20402400146

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Dengan ini menyerahkan karya tulis ilmiah berupa Tesis dengan Judul

**“PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMITMEN ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA DI FUEL TERMINAL KOTABARU”**

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non Eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data dan dipublikasikanya 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, 13 Agustus 2025

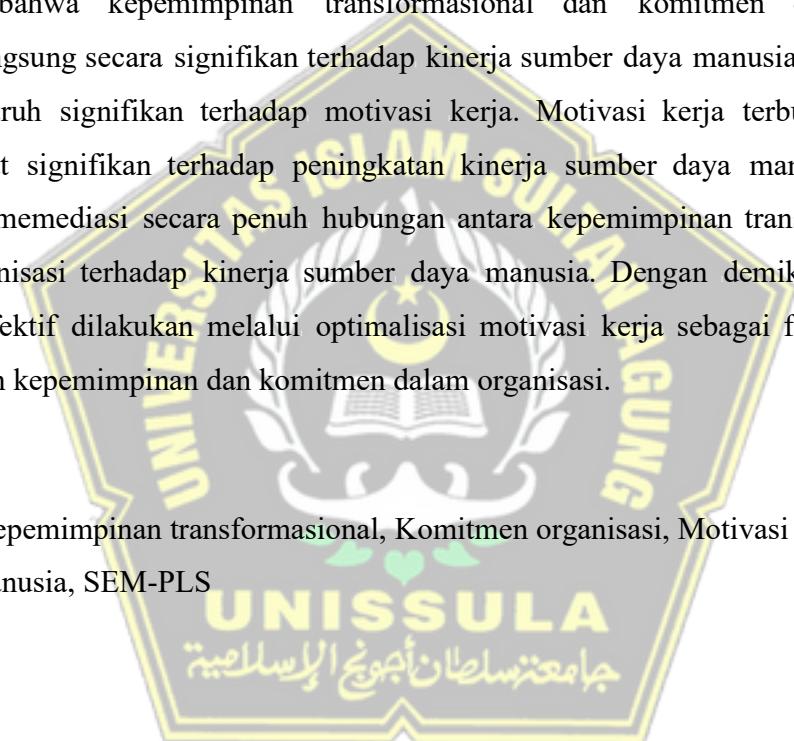
Yang Menyatakan

  
Dedi Riyanto  
NIM: 20402400146

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis upaya peningkatan kinerja sumber daya manusia melalui kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan motivasi kerja. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode eksplanatori. Populasi sekaligus sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Pertamina Fuel Terminal Kotabaru sebanyak 81 orang yang ditentukan melalui teknik sensus. Analisis data dilakukan dengan pendekatan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia, tetapi keduanya memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Motivasi kerja terbukti memberikan pengaruh sangat signifikan terhadap peningkatan kinerja sumber daya manusia. Selain itu, motivasi kerja memediasi secara penuh hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia. Dengan demikian, peningkatan kinerja lebih efektif dilakukan melalui optimalisasi motivasi kerja sebagai faktor kunci yang menghubungkan kepemimpinan dan komitmen dalam organisasi.

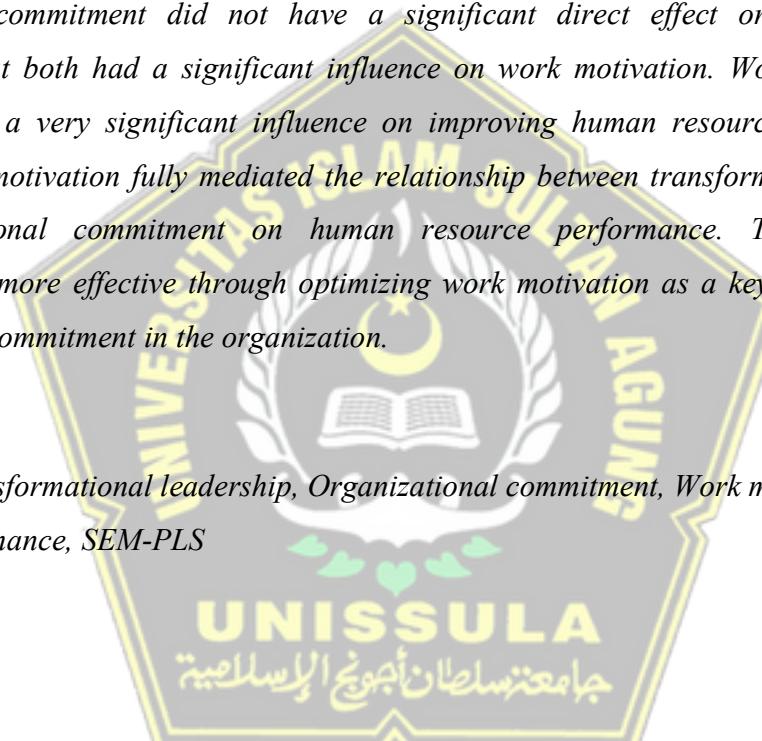
**Kata kunci :** Kepemimpinan transformasional, Komitmen organisasi, Motivasi kerja, Kinerja sumber daya manusia, SEM-PLS



## ***ABSTRACT***

*This study aims to analyze efforts to improve human resource performance through transformational leadership, organizational commitment, and work motivation. The study used a quantitative approach with an explanatory method. The population and sample in this study were all 81 employees of PT Pertamina Fuel Terminal Kotabaru, determined through a census technique. Data analysis was conducted using a Structural Equation Modeling approach based on Partial Least Square (SEM-PLS). The results showed that transformational leadership and organizational commitment did not have a significant direct effect on human resource performance, but both had a significant influence on work motivation. Work motivation was proven to have a very significant influence on improving human resource performance. In addition, work motivation fully mediated the relationship between transformational leadership and organizational commitment on human resource performance. Thus, performance improvement is more effective through optimizing work motivation as a key factor connecting leadership and commitment in the organization.*

**Keywords:** Transformational leadership, Organizational commitment, Work motivation, Human resource performance, SEM-PLS



## KATA PENGANTAR

*Assalamu' alaikum warahmatullahi wabarakatuh.*

*Alhamdulillahirabbil'aalamiin,* segala puji bagi Allah SWT yang telah melimpahkan taufiq, hidayah, dan nikmat karunia-Nya kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia melalui Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja di Fuel Terminal Kotabaru”

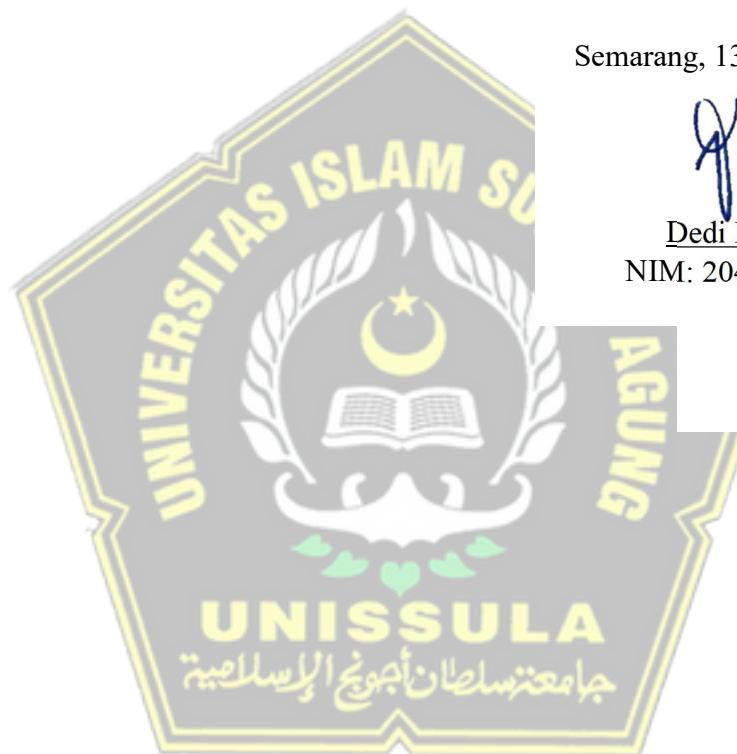
Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen di Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Sultan Agung (Unissula). Penulis menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu, memberikan dukungan, bimbingan dan doa dalam penyelesaian tesis ini. Secara khusus penulis menyampaikan terima kasih kepada :

1. Ibu Prof. Dr. Ken Sudarti SE, M.Si. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan serta arahan dengan penuh kesabaran dalam proses penyusunan tesis ini
2. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE. M.Si. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Ibu Prof. Nurhidayati, SE., M.Si., Ph.D dan Prof. DR. Widodo, S.E., M.SI. sebagai dosen pengaji yang telah menyetujui dan meluangkan waktu dengan penuh kesabaran menguji penulis dalam sidang tesis ini.
4. Bapak dan Ibu Dosen Program Magister Manajemen yang senantiasa sabar dan Istiqomah dalam memberi bekal ilmu, dan bimbingan kepada penulis selama belajar di Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
5. Keluargaku yang selalu memberikan support dan doa, Istri tercinta Titik Arif Kurniawati, Anak-anakku tersayang Afifah Salma Riyanto, dan Amiradzatul Aqilla Riyanto yang senantiasa mendoakan dan memberikan dukungan kepada penulis.
6. Teman-teman Fuel Terimanal Kotabaru yang telah memfasilitasi dan memberi dukungan hingga penelitian ini dapat terselesaikan dengan baik.
7. Rekan Seperjuangan Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung angkatan

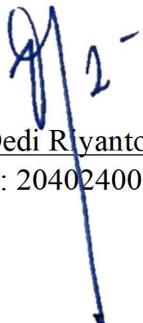
2024-2025, khususnya kelas 80G.

Penulis sadar bahwa penelitian tesis ini masih jauh dari kata sempurna sehingga kritik dan saran yang bersifat membangun sangat diharapkan untuk perbaikan kedepannya. Semoga Allah SWT selalu membela semua kebaikan semua pihak yang membantu dalam penulisan tesis ini. Penulis berharap tesis ini membantu para pembaca, bernilai manfaat kepada Perusahaan dan menambah pengetahuan tentang manajemen.

*Wassalamu' alaikum warahmatullahi wabarakatuh.*



Semarang, 13 Agustus 2025

  
Dedi Riyanto  
NIM: 20402400146

## DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN TESIS.....	i
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iii
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH.....	iv
ABSTRAK.....	v
<i>ABSTRACT.....</i>	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1    Latar Belakang .....	1
1.2    Rumusan Masalah.....	3
1.3    Tujuan Penelitian .....	4
1.4    Manfaat Penelitian .....	4
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	5
2.1    Kinerja Sumber Daya Manusia.....	5
2.1.1 Definisi Kinerja Sumber Daya Manusia.....	5
2.1.2 Peran Sumber Daya Manusia dalam Operasional Fuel Terminal.....	5
2.1.3. Indikator Kinerja Sumber Daya manusia .....	6
2.2    Kepemimpinan Transformasional.....	6
2.3    Motivasi Kerja .....	8
2.4    Komitmen Organisasi .....	8
2.4.1    Konsep Komitmen Organisasi .....	8
2.4.2    Dimensi Komitmen Organisasi.....	9

2.5 Pengembangan Hipotesis .....	10
2.5.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja .....	10
2.5.2 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Motivasi Kerja .....	11
2.5.3 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.....	12
2.5.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia .....	12
2.5.5 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia .....	13
2.6 Model Penelitian Empirik .....	13
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>15</b>
3.1 Jenis dan Lokasi Penelitian.....	15
3.2 Populasi dan Sample.....	15
3.3 Sumber Data.....	15
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	16
3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variable.....	16
3.5.1 Definisi Operasional .....	16
3.5.2 Pengukuran variabel (Instrumen Penelitian).....	18
3.6 Metode Analisis .....	18
3.6.1 Uji Parsial (Uji t) .....	19
3.6.2 Uji Koefisien Determinasi (R Square).....	19
3.6.3 Uji Hipotesis Mediating.....	19
3.7. Partial Least Square (PLS).....	20
3.7.1. Analisa Outer Model.....	20
3.7.2. Analisa Inner Model .....	22
3.7.3. Pengujian Hipotesis .....	23
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>24</b>

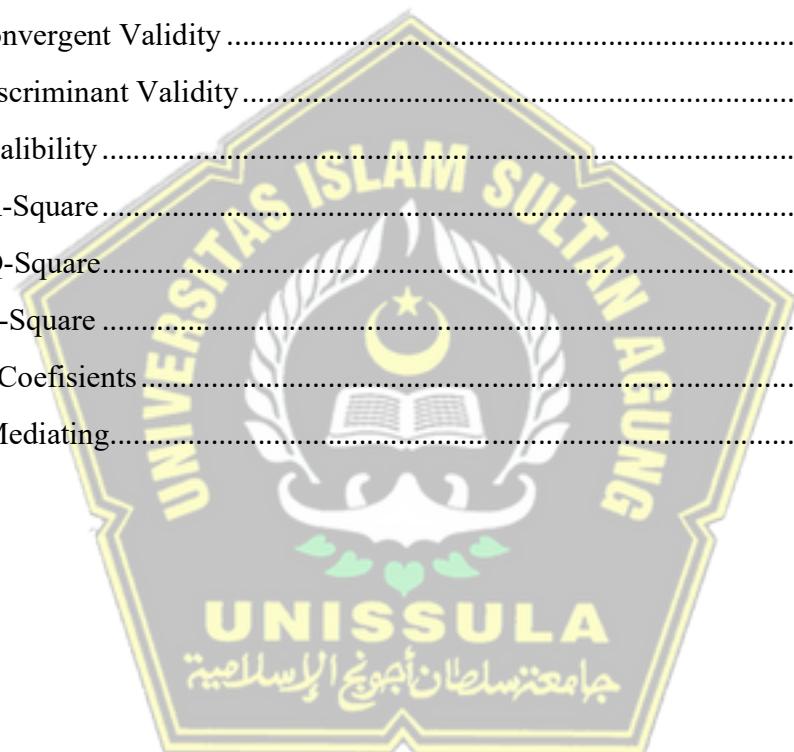
4.1	Deskripsi Obyek Penelitian.....	24
4.1.1	Karakteristik Responden.....	24
4.1.2	Karakteristik Responden.....	24
4.1.3	Analisis Deskriptif Variabel .....	25
4.2	Analisis Data .....	32
4.2.1	Analisis Outer Model .....	32
4.2.1.1	Convergent Validity.....	33
4.2.1.2	Discriminant Validity.....	34
4.2.1.3	Composite Reliability .....	35
4.2.2	Analisis Inner Model .....	37
4.2.2.1	Uji R-Square .....	37
4.2.2.2	Uji Q-Square .....	38
4.2.2.3	Uji F-Square .....	39
4.3	Pengujian Hipotesis .....	41
4.4	Pembahasan Hasil Penelitian.....	44
4.4.1	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia	44
4.4.2	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja.....	46
4.4.3	Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.....	48
4.4.4	Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Motivasi Kerja .....	50
4.4.5	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia .....	51
4.4.6	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia yang dimediasi oleh Motivasi Kerja.....	53
4.4.7	Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia yang dimediasi oleh Motivasi Kerja .....	54
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN .....	56
5.1	Kesimpulan .....	56

5.2	Saran .....	57
5.3	Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Mendatang .....	58
	DAFTAR PUSTAKA .....	60
	KUESIONER.....	63



## DAFTAR TABEL

Table 1 - Definisi Operasional .....	16
Table 2 - Karakteristik Responden .....	24
Table 3 - Tanggapan terhadap Kepemimpinan Transformasional.....	26
Table 4 - Tanggapan terhadap Komitmen Organisasi .....	27
Table 5 - Tanggapan terhadap Motivasi Kerja .....	29
Table 6 - Tanggapan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.....	31
Table 7 - Uji Convergent Validity .....	33
Table 8 - Uji Discriminant Validity .....	35
Table 9 - Uji Reliability .....	36
Table 10 - Uji R-Square .....	38
Table 11 - Uji Q-Square.....	39
Table 12 - Uji F-Square .....	40
Table 13 - Path Coefisients .....	41
Table 14 - Uji Mediating.....	43



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset utama dalam organisasi yang menentukan keberlanjutan dan daya saing perusahaan (Rumawas, 2018). Kinerja karyawan menjadi faktor kunci dalam mencapai tujuan strategis perusahaan, terutama pada industri energi seperti Fuel Terminal Kotabaru yang memiliki peran penting dalam distribusi bahan bakar. Fuel Terminal Kotabaru sebagai salah satu terminal utama dalam rantai distribusi bahan bakar minyak di wilayah kalimantan memiliki tantangan besar dalam memastikan kelancaran operasi serta peningkatan produktivitas karyawan. Oleh karena itu, diperlukan strategi pengelolaan SDM yang efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam menghadapi berbagai dinamika operasional, regulasi, serta tantangan eksternal seperti fluktuasi permintaan energi dan perubahan kebijakan pemerintah (Robbins & Judge, 2022)

Komitmen organisasi dapat dipahami sebagai sikap individu yang menunjukkan keinginan kuat untuk tetap menjadi bagian dari suatu organisasi, bekerja dengan sungguh-sungguh demi tercapainya tujuan organisasi, serta memiliki keyakinan dan penerimaan terhadap nilai-nilai serta sasaran organisasi. Dengan kata lain, komitmen ini mencerminkan loyalitas seseorang terhadap organisasinya dan merupakan suatu proses berkelanjutan yang mencerminkan kepedulian individu terhadap keberhasilan dan perkembangan organisasi (Luthans & Doh, 2020) didalam (Suputra, 2018). Karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung memiliki motivasi yang lebih besar untuk memberikan kontribusi positif bagi perusahaan, menjaga produktivitas kerja, serta meningkatkan kualitas layanan (Podsakoff et al., 2021). Di lingkungan kerja yang penuh tantangan seperti Fuel Terminal Kotabaru, komitmen yang tinggi akan mengurangi turnover karyawan serta meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan (Alifattiin Andar Murdani & Fachrurrozie Fachrurrozie, 2022)

Selain komitemen, motivasi kerja juga merupakan faktor penting yang

berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan. Menurut teori dua faktor Herzberg, faktor intrinsik seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan dan motivasi kerja (Herzberg et al., 2021). Dalam lingkungan kerja di Fuel Terminal Kotabaru, di mana karyawan dihadapkan pada tekanan operasional yang tinggi, motivasi kerja yang kuat sangat diperlukan untuk memastikan bahwa mereka tetap bersemangat dalam menjalankan tugasnya. Motivasi kerja yang tinggi juga dapat meningkatkan disiplin, keterlibatan karyawan dalam proses kerja, serta kepatuhan terhadap prosedur keselamatan dan efisiensi distribusi bahan bakar (Deci & Ryan, 2022). Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan kebijakan yang dapat meningkatkan motivasi karyawan melalui insentif, pelatihan, serta pengembangan karier yang jelas (Gagne & Deci, 2021).

Disamping itu, gaya kepemimpinan berpotensi untuk memprediksi performa perusahaan. Ini merupakan salah satu elemen paling signifikan yang dapat mempengaruhi pertumbuhan kinerja organisasi dan individu. Kepemimpinan transformasional merupakan konsep yang berakar dari istilah *to transform*, yang berarti mengubah atau mentransformasikan suatu hal menjadi bentuk yang berbeda. Dalam konteks organisasi, kepemimpinan transformasional mengharuskan seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk mengarahkan, mengembangkan, dan mengelola seluruh potensi sumber daya secara optimal. Tujuannya adalah untuk menghasilkan perubahan yang signifikan demi tercapainya sasaran organisasi yang telah dirumuskan secara strategis. Burns (1978) dalam karya “Leadership” juga menekankan bahwa satu ciri yang membedakan kepemimpinan transformasional dari semua jenis kepemimpinan lain adalah kemampuannya untuk mendorong pengikut agar mengejar tujuan yang melampaui kepentingan pribadi mereka. Beberapa penelitian terdahulu mengenai hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan. Penilitian dari (Novitasari & Fidiastuti, 2018) dan (Yani et al., 2023) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini menunjukan adanya sikap apatis pegawai terhadap model kepemimpinan. sementara penelitian dari (Mustapa, 2021) dan (Afif & Dewi, 2023) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Ketidak konsistenan hasil tersebut, menarik untuk dilakukan penambahan variabel mediasi berupa motivasi kerja sebagai jembatan untuk lebih menjelaskan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap peningkatan kinerja karyawan pada Fuel Terminal Kotabaru.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan motivasi kerja terhadap peningkatan kinerja sumber daya manusia di Fuel Terminal Kotabaru. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan strategi manajemen Sumber daya manusia yang lebih efektif guna meningkatkan daya saing dan kinerja operasional perusahaan. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi referensi bagi pengambil kebijakan dalam merancang strategi kepemimpinan serta kebijakan motivasi dan komitmen organisasi yang dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja di lingkungan Fuel Terminal Kotabaru dan Fuel Terminal di lokasi lain.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena dan kontroversi studi (research gap) diatas, maka rumusan masalah dalam studi ini adalah bagaimana meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja di Fuel Terminal Kotabaru. Kemudian penelitian (Question research) adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja di Fuel Terminal Kotabaru?
2. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap motivasi kerja di Fuel Terminal Kotabaru?
3. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja SDM di Fuel Terminal Kotabaru?
4. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja SDM di Fuel Terminal Kotabaru?
5. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja SDM di Fuel Terminal

Kotabaru?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja di Fuel Terminal Kotabaru.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap motivasi kerja di Fuel Terminal Kotabaru.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja SDM di Fuel Terminal Kotabaru.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja SDM di Fuel Terminal Kotabaru.
5. Menguji dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja SDM di Fuel Terminal Kotabaru.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Dari tujuan-tujuan diatas, maka manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah perbendaharaan pengetahuan yang berkaitan dengan sumber daya manusia terkait dengan peningkatan kinerja sumber daya manusia pada perusahaan pengelola Fuel Terminal melalui kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi dengan mediasi motivasi kerja sebagai bahan penunjang untuk penelitian selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini dapat dipergunakan sebagai masukan bagi pihak manajemen pengelola Fuel Terminal untuk membuat perumusan kebijakan dalam rangka upaya meningkatkan kinerja sumber daya manusia didalam pengelolaan perusahaan dengan baik yang tentunya akan mempengaruhi kemajuan bagi perusahaan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Kinerja Sumber Daya Manusia**

##### **2.1.1 Definisi Kinerja Sumber Daya Manusia**

Kinerja sumber daya manusia (SDM) merujuk pada hasil atau capaian individu atau kelompok dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam organisasi, yang berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Kinerja SDM tidak hanya mencakup aspek kuantitatif, seperti jumlah output yang dihasilkan, tetapi juga mencakup kualitas, efisiensi, serta inovasi yang dihasilkan dalam proses kerja. Dalam konteks organisasi, kinerja SDM diukur berdasarkan sejauh mana karyawan mampu memenuhi standar yang ditetapkan oleh perusahaan melalui kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang dimilikinya (Robbins & Judge, 2019). Kinerja SDM juga dianggap sebagai hasil dari interaksi antara kompetensi individu dan faktor-faktor lain yang ada, seperti sistem manajerial, lingkungan kerja, kepemimpinan, serta motivasi dan komitmen karyawan dalam menjalankan tugas. Oleh karena itu, peningkatan kinerja SDM bukan hanya tanggung jawab individu, tetapi juga peran organisasi dalam menciptakan kondisi yang mendukung dan memberdayakan karyawan untuk memberikan kontribusi terbaiknya (Suharyanto, 2008).

##### **2.1.2 Peran Sumber Daya Manusia dalam Operasional Fuel Terminal**

*Fuel terminal* (Terminal BBM) adalah fasilitas untuk menimbun (menyimpan) dan menyalurkan bahan bakar minyak. Operasional terminal BBM mencakup penerimaan, penyimpanan, pencampuran (jika perlu), hingga pendistribusian BBM ke tangki angkut atau pipa distribusi. Sumber daya manusia (SDM) memegang peran krusial dalam menjalankan seluruh proses tersebut secara aman dan efisien. Struktur organisasi terminal BBM umumnya meliputi manajer terminal yang mengawasi keseluruhan operasi, supervisor yang memimpin shift atau seksi, serta operator

lapangan yang menjalankan peralatan untuk menerima, memindahkan, dan memuat BBM. Selain itu, terdapat personel pemeliharaan (maintenance) yang merawat tangki dan peralatan, petugas *quality control* yang memastikan kualitas/kuantitas BBM, dan petugas *Health, Safety, Security & Environment* (HSSE) yang bertanggung jawab atas kepatuhan prosedur keselamatan. Masing-masing peran memiliki tugas terdefinisi – misalnya operator terminal bertanggung jawab mengoperasikan pompa/katup, mengukur level tangki, memuat BBM ke truk atau kapal, serta menjaga agar semua prosedur dijalankan sesuai aturan dan standar keselamatan. Jelas bahwa SDM di fuel terminal bukan hanya pelaksana tugas teknis, tetapi juga garda terdepan dalam memastikan operasi berjalan sesuai *Standard Operating Procedure* (SOP) dan regulasi yang berlaku. Karena itu, manajemen terminal wajib menetapkan peran, tanggung jawab, dan alur komando yang jelas bagi semua karyawan agar operasi terminal berjalan aman dan terkendali

#### 2.1.3. Indikator Kinerja Sumber Daya manusia

Pengukuran kinerja SDM sering dilakukan melalui indikator-indikator seperti pencapaian target, efisiensi penggunaan sumber daya, serta kontribusi terhadap pertumbuhan dan inovasi perusahaan. Penilaian yang komprehensif ini memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan, merancang strategi pengembangan karyawan, dan mengoptimalkan kinerja secara keseluruhan guna memperkuat daya saing di pasar (Robbins & Judge, 2019; Suharyanto, 2008).

## 2.2 Kepemimpinan Transformasional

Dalam konteks tertentu, kepemimpinan digambarkan sebagai proses mempengaruhi karyawan agar tujuan tercapai (Agustina et al., 2021; Luthans, et al., 2021). Kepemimpinan transformasional sebagai perilaku pemimpin dan pengikut yang termotivasi (Han et al., 2021). Kepemimpinan transformasional juga diklasifikasikan sebagai semacam kepemimpinan yang dapat menginspirasi dan mendorong individu untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi (Buil et al.,

2019; Herminingsih, 2020). Pemimpin transformasional harus mampu menginspirasi pengikut dengan menawarkan visi ke mana kelompok harus pergi untuk mendorong kegiatan berkinerja tinggi dan meningkatkan masa depan organisasi (Nugraha et al., 2022).

Warrilow (2009), mengemukakan bahwa terdapat empat karakteristik gaya kepemimpinan transformasional yaitu:

1. Pengaruh Ideal (*Individualized Influence*), pemimpin menjadi sosok figur yang dihormati dan dikagumi oleh setiap pengikutnya dengan menumbuhkan kepercayaan antara pemimpin dan bawahannya. Hal tersebut membuat setiap pengikut ingin meniru sikap yang dimiliki oleh pemimpin. Dalam hal ini pemimpin memiliki standar yang tinggi serta integritas dalam menetapkan standar tersebut terhadap visi dan misi yang ingin dicapainya, dengan tujuan untuk menggerakkan pengikutnya demi tujuan dan kepentingan bersama
2. Motivasi Inspirasi (*Inspirational Motivation*), pemimpin berperilaku dengan cara memotivasi, membangkitkan antusiasme serta komitmen pengikutnya. Dengan komunikasi dan menunjukkan antusiasme serta rasa optimis, maka diharapkan visi dan misi yang disampaikan dapat menginspirasi pengikutnya demi tujuan organisasi.
3. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*), pemimpin trasnformasional menumbuhkan sikap terhadap pengikutnya untuk menjadi kreatif dan inovatif secara rasional. Dan pemimpin tidak mengoreksi atau mengkritik atas hasil ide dan kreativitas yang dimiliki oleh pengikutnya terutama dalam pemecahan masalah.
4. Pertimbangan Individual (*Individualized Consideration*), pemimpin transformasional memperhatikan kebutuhan serta potensi untuk dapat membentuk pribadi atau karakter pengikutnya. Pemimpin akan bersikap sebagai mentor dan membangun suasana yang dapat mendukung di mana masing-masing individu yang memiliki perbedaan dihargai dan dihormati.

## **2.3 Motivasi Kerja**

Menurut Siagian (1993) dan Nohria et al. (2008), motivasi dinilai sebagai pendorong yang membuat suatu organisasi ingin untuk menunjukan atau mengerahkan kemampuan yang dimiliki, baik itu dalam bentuk keahlian, tenaga, waktu dan keterampilannya demi tercapainya kewajiban dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi. Motivasi tersebut dapat muncul karena adanya promosi atau pengarahan yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawannya. Pengarahan dilakukan dengan tujuan agar sasaran yang diinginkan oleh organisasi dapat tercapai melalui semangat kerja dari karyawannya (dalam Staal, 2019).

Teori motivasi kerja menurut para ahli salah satunya yang sering digunakan adalah teori hirarki kebutuhan oleh Maslow (1965) dan dibagi menjadi lima tingkatan kebutuhan oleh karyawan (dalam Healy, 2016), yaitu:

1. Kebutuhan fisiologis: yaitu udara, air, makanan, pakaian, dan kebutuhan jasmani lain.
2. Kebutuhan aktualisasi diri: yaitu berupa rasa saling melengkapi dan muncul dorongan pada individu untuk dapat menumbuhkan potensi yang ada di dalam diri.
3. Kebutuhan sosial: yaitu kasih sayang, cinta, perasaan, hubungan dan persahabatan.
4. Kebutuhan rasa aman: yaitu berupa perasaan aman, bebas dari ancaman karena adanya keselamatan serta perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
5. Kebutuhan penghargaan: yaitu berupa harga diri, prestasi, status, perhatian dan pengakuan.

## **2.4 Komitmen Organisasi**

### **2.4.1 Konsep Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi adalah tingkat keterikatan emosional, keterlibatan, dan kesetiaan seorang karyawan terhadap organisasinya (Meyer & Allen, 1991). Komitmen ini memainkan peran penting dalam menentukan keberhasilan perusahaan, terutama dalam industri pengelolaan fuel terminal yang menghadapi tantangan seperti menuntut kombinasi keterampilan teknis dan non-teknis yang tinggi, dan tuntutan efisiensi yang ketat (Loosemore et al., 2019). Menurut Robbins & Judge (2021), komitmen organisasi mencerminkan sejauh mana individu merasa menjadi bagian dari perusahaan dan ingin tetap bekerja dalam organisasi tersebut. Karyawan dengan tingkat komitmen yang tinggi cenderung lebih produktif, memiliki loyalitas tinggi, serta berkontribusi positif terhadap budaya organisasi.

#### 2.4.2 Dimensi Komitmen Organisasi

Meyer dan Allen (1991) mengklasifikasikan komitmen organisasi ke dalam tiga dimensi utama:

##### 1. Komitmen Affective (Afektif/Emosional)

Komitmen afektif mengacu pada keterikatan emosional dan rasa memiliki seorang karyawan terhadap organisasinya. Karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi merasa bangga dan terlibat dalam pencapaian tujuan perusahaan (Mathis & Jackson, 2019).

Faktor yang mempengaruhi:

- Budaya organisasi yang positif (Denison, 2020)
- Kepuasan kerja yang tinggi (Robbins & Judge, 2021)
- Kepemimpinan yang supotif (Bass & Riggio, 2018)

##### 2. Komitmen Continuance (Berkelanjutan/Kalkulatif)

Komitmen ini didasarkan pada pertimbangan biaya dan manfaat yang diperoleh jika seseorang meninggalkan organisasi. Karyawan bertahan di perusahaan bukan karena kesetiaan emosional, tetapi karena risiko finansial atau kurangnya peluang kerja lain (Neely et al., 2021).

Faktor yang mempengaruhi:

- Keamanan kerja dan kompensasi yang kompetitif (Giritli & Sertyesilisik, 2020)
- Kesulitan dalam mencari pekerjaan baru (Ofori, 2019)
- Manfaat dan tunjangan yang diberikan perusahaan (Mathis & Jackson, 2019)

### 3. Komitmen Normative (Normatif/Moral)

Komitmen normatif adalah perasaan kewajiban moral seseorang untuk tetap bekerja di organisasi karena nilai dan etika pribadi. Karyawan merasa bertanggung jawab terhadap keberlanjutan perusahaan (Meyer & Allen, 1991).

Faktor yang mempengaruhi:

- Nilai dan etika kerja yang kuat (Denison, 2020)
- Penghargaan terhadap kontribusi individu (Chan et al., 2021)
- Pelatihan dan pengembangan karir yang baik (Armstrong & Taylor, 2020)

## 2.5 Pengembangan Hipotesis

### 2.5.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada pengembangan individu dan organisasi melalui motivasi dan inspirasi (Bass & Avolio, 1994). Teori ini menekankan bahwa seorang pemimpin transformasional memiliki empat dimensi utama:

1. Idealized Influence (Pengaruh Ideal) → Pemimpin menjadi panutan bagi bawahannya.

2. Inspirational Motivation (Motivasi Inspiratif) → Pemimpin memberikan visi dan tujuan yang jelas.
3. Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual) → Pemimpin mendorong kreativitas dan inovasi.
4. Individualized Consideration (Pertimbangan Individual) → Pemimpin memberikan perhatian khusus kepada kebutuhan karyawan.

Karyawan yang bekerja di bawah kepemimpinan transformasional akan lebih termotivasi karena mereka merasa dihargai, diberdayakan, dan terinspirasi untuk mencapai tujuan bersama.

Penelitian oleh Purnama dan Ramdani (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Pemimpin yang memberikan inspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual kepada karyawan dapat meningkatkan semangat kerja mereka.

Wijaya dan Setiawan (2022) dalam penelitian mereka menemukan bahwa pemimpin yang mampu memberikan arahan dan membangun kepercayaan dengan karyawan akan meningkatkan motivasi kerja dalam industri jasa.

#### **Hipotesis 1 (H1):**

Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan

#### **2.5.2 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Motivasi Kerja**

Komitmen organisasi mengacu pada keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi dan keinginannya untuk tetap bekerja dalam organisasi tersebut (Meyer & Allen, 1991). Tiga dimensi utama komitmen organisasi adalah:

1. Affective Commitment → Karyawan tetap di organisasi karena keterikatan emosional dan rasa memiliki.
2. Continuance Commitment → Karyawan tetap karena adanya biaya tinggi jika keluar dari organisasi.

3. Normative Commitment → Karyawan merasa berkewajiban untuk tetap di organisasi.

Komitmen organisasi yang tinggi dapat meningkatkan motivasi kerja karena karyawan merasa lebih loyal dan berkontribusi lebih besar terhadap tujuan perusahaan.

Manggarani et al. (2021) menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang tinggi meningkatkan motivasi kerja karena karyawan merasa lebih terikat dengan tujuan perusahaan. Sari & Hidayat (2023) dalam penelitian mereka menemukan bahwa karyawan dengan tingkat komitmen organisasi yang tinggi memiliki tingkat motivasi yang lebih besar untuk bekerja dengan produktif.

**Hipotesis 2 (H2):**

Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan.

#### 2.5.3 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Motivasi kerja berperan penting dalam menentukan tingkat kinerja individu. Teori Harapan Vroom (1964) menyatakan bahwa kinerja seseorang dipengaruhi oleh ekspektasi akan hasil yang diinginkan dan insentif yang diperoleh. Motivasi yang tinggi mendorong karyawan untuk bekerja lebih produktif dan mencapai target yang ditetapkan perusahaan.

Pranata dan Widodo (2024) menemukan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan dalam industri jasa dan manufaktur. Rahmadani et al. (2023) menemukan bahwa motivasi kerja yang tinggi meningkatkan produktivitas dan efisiensi karyawan dalam menyelesaikan tugas mereka.

**Hipotesis 3 (H3):**

Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia.

#### 2.5.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Kepemimpinan transformasional berkontribusi dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan keterlibatan kerja, motivasi intrinsik, dan kepuasan kerja. Pemimpin yang inspiratif dan mendukung perkembangan individu dapat meningkatkan efektivitas dan produktivitas tim.

Purnama dan Ramdani (2023) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja karyawan melalui motivasi dan peningkatan keterlibatan kerja. Putra & Santoso (2022) dalam penelitian mereka menemukan bahwa pemimpin yang karismatik dan visioner mampu meningkatkan efisiensi dan produktivitas karyawan.

**Hipotesis 4 (H4):**

Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia.

2.5.5 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Komitmen organisasi yang tinggi berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karena karyawan lebih loyal, bertanggung jawab, dan memiliki dorongan untuk mencapai tujuan organisasi.

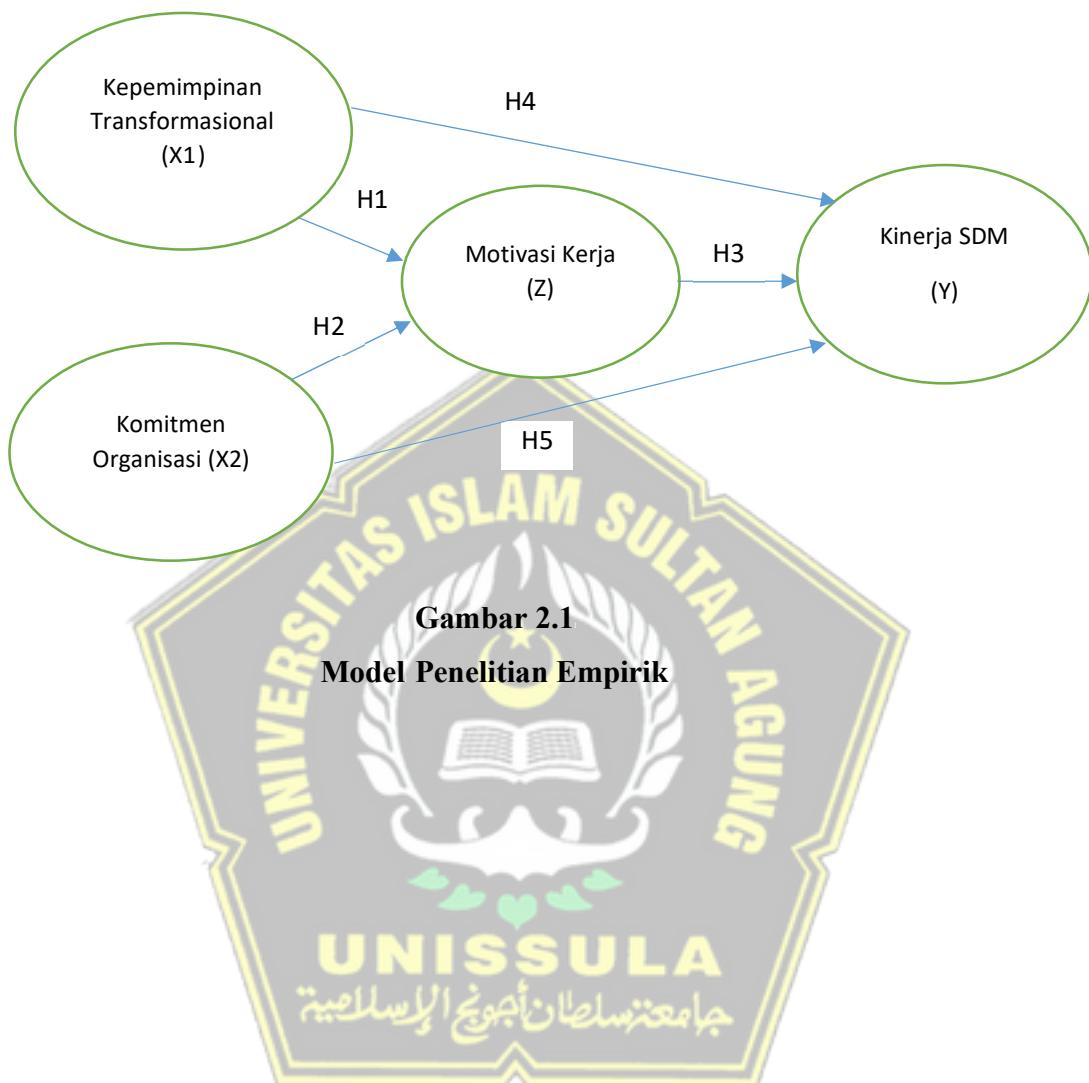
Widiya et al. (2024) menemukan bahwa karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi menunjukkan kinerja yang lebih baik karena mereka lebih terlibat dalam pekerjaan mereka. Hakim & Suryadi (2023) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berkontribusi terhadap peningkatan kualitas kerja dan produktivitas karyawan.

**Hipotesis 5 (H5):**

Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia.

**2.6 Model Penelitian Empirik**

Berdasarkan kajian pustaka dan penelitian sebelumnya, maka dapat dirumuskan dalam hipotesis dengan kerangka pemikiran teoritis sebagai berikut:



## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis dan Lokasi Penelitian**

Jenis penelitian menggunakan penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengujian hipotesis dengan maksud membenarkan atau memperkuat hipotesis dengan harapan dapat memperkuat teori yang dijadikan sebagai rujukan dalam Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja di Fuel Terminal Kotabaru

Penelitian ini dilakukan di PT. Pertamina Energi Terminal, Fuel Terminal Kotabaru, yang berlokasi di Jl H. Hasan Basri, Desa Semayap, Kecamatan Pulau Laut Utara, Kabupaten Kotabaru, Kalimantan Selatan 72117

#### **3.2 Populasi dan Sample**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2017:80)

Penelitian ini menggunakan populasi seluruh karyawan di Fuel Terminal Kotabaru sebanyak 71 karyawan.

Sampel dalam penelitian adalah sebagian dari populasi yang dipilih untuk mewakili keseluruhan populasi dalam sebuah penelitian. Sampel digunakan ketika peneliti tidak dapat atau tidak perlu meneliti seluruh populasi karena keterbatasan waktu, biaya, atau sumber daya. Teknik sampling yang digunakan adalah sampel sampling jenuh yaitu seluruh karyawan di Fuel Terminal Kotabaru

#### **3.3 Sumber Data**

Sumber data penelitian ini meliputi data primer dan sekunder. Data utama merupakan data yang diperoleh langsung dari object (Widodo, 2017). Data utama dari studi ini meliputi: Kinerja Sumber Daya Manusia, Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi, dan Motivasi Kerja.

Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari pihak lain. Data ini meliputi jumlah karyawan serta identitas narasumber yang diperoleh dari karyawan yang ada di Fuel Terminal Kotabaru, serta bahan referensi terkait penelitian ini.

### **3.4 Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data adalah cara-cara yang dilakukan dalam mendapatkan data dan informasi yang diperlukan dalam penelitian. Data yang diperlukan oleh peneliti pada penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer ialah data yang berasal dari tangan pertama yang umumnya dilakukan dengan kuisioner dan data sekunder ialah data yang diperoleh dari sumber yang tidak langsung yaitu melalui studi pustaka. Mekanisme pengumpulan data sangat berpengaruh sekali pada penelitian, sebab pemilihan metode pengumpulan data yang sempurna akan memperoleh data yang relevan dan akurat. Metode pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini merupakan melalui kuisioner online dan google form.

### **3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variable**

#### **3.5.1 Definisi Operasional**

Definisi operasional yang menjadi pengukuran variable penelitian disajikan pada Tabel sebagai berikut:

Table 1 - Definisi Operasional

<b>Variable</b>	<b>Deskripsi</b>	<b>Indikator</b>
-----------------	------------------	------------------

<b>Kepemimpinan Transformasional (X1)</b>	Pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan berdasarkan prinsip pengembangan bawahan (follower development) Bass et al., 2003)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memotivasi bawahan</li> <li>2. Kreativitas &amp; Inovatif</li> <li>3. Implementasi Visi &amp; Misi</li> <li>4. Sebagai Panutan</li> <li>5. Dapat menyelesaikan masalah</li> <li>6. Perhatian secara pribadi (Bass et al., 2003 &amp; Humphreys 2002 dalam Maryam, 2009)</li> </ol>
<b>Komitmen Organisasi (X2)</b>	Sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan kepada organisasi dan merupakan suatu proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengungkapkan perhatian mereka terhadap organisasi, terhadap keberhasilan organisasi serta kemajuan yang berkelanjutan (Luthans, 2006)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Merasa nyaman didalam organisasi</li> <li>2. Bangga menjadi bagian organisasi</li> <li>3. Peduli terhadap Nasib organisasi.</li> <li>4. Mempunyai Komitmen yang tinggi</li> <li>5. berkeinginan menghabiskan karir di organisasi.</li> </ol>
<b>Motivasi Kerja (Z)</b>	Motivasi kerja merupakan dorongan yang mempengaruhi seseorang untuk bekerja secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi, baik yang berasal dari dalam diri (intrinsik) maupun dari lingkungan eksternal (ekstrinsik). (Robbins & Judge, 2017)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kerja keras</li> <li>2. Bersungguh-sungguh dan Berani berkorban</li> <li>3. Ulet, tabah, jujur, konsisten dan tanggung jawab</li> <li>4. Pengembangan diri</li> <li>5. Membangun hubungan kerja yang baik</li> <li>6. Menerima masukan dari pimpinan</li> </ol>

<b>Kinerja Sumber Daya Manusia (Y)</b>	Kinerja (job performance) menunjukan sejauh mana seseorang melaksanakan tanggung jawab dan tugas kerjanya (Singh et al., 1996)	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Dapat diandalkan</li> <li>2. Tetap produktif dalam setiap tantangan</li> <li>3. Dapat bekerjasama untuk mencapai tujuan</li> <li>4. Efisiensi dalam penggunaan waktu dan sumberdaya</li> <li>5. Tanggung Jawab</li> <li>6. Keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi</li> </ul>
--	--	---

### 3.5.2 Pengukuran variabel (Instrumen Penelitian)

Pengukuran variabel dalam instrumen penelitian merupakan proses sistematis dalam mengumpulkan dan menilai data berdasarkan variabel yang telah ditetapkan dalam penelitian. Pengukuran ini bertujuan untuk memastikan bahwa data yang diperoleh dapat dianalisis secara valid dan reliabel guna menjawab pertanyaan penelitian (Sugiyono, 2019)

Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan pengukuran interval sesuai nilainya sebagai berikut:

- |                              |                       |
|------------------------------|-----------------------|
| 1. Sangat Tidak Setuju (STS) | 4. Setuju (S)         |
| 2. Tidak Setuju (TS)         | 5. Sangat Setuju (SS) |
| 3. Cukup Setuju (CS)         |                       |

### 3.6 Metode Analisis

Analisis data merupakan strategi mencari informasi dan menyusunnya secara sistematis dari hasil penelitian langsung yang diperoleh dari data kuantitatif, yang kemudian diambil kesimpulan dari hasil analisis data tersebut. Path analysis pada penelitian ini meliputi uji T (uji parsial), uji koefisien determinasi (R-squared) dan PLS. Tujuan path analysis yaitu untuk mengetahui pengaruh langsung atau tidak langsung dari sekumpulan variabel independen (eksogen) dan dependen (endogen).

### 3.6.1 Uji Parsial (Uji t)

Pengujian hipotesis dalam signifikansi penelitian dilakukan dengan uji *t-test*. Uji-t atau *t-Test* adalah metode pengujian untuk uji statistik parametrik. Menurut Ghazali, (2012); Magdalena & Angela Krisanti, (2019), Uji *t-statistik* merupakan uji yang menunjukkan seberapa besar pengaruh satu variabel independen saja dalam menjelaskan variabel dependen. Uji *t statistik* atau *uji t* dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ). Diterima atau ditolaknya uji hipotesis ini dilakukan berdasarkan kriteria sebagai berikut:

1. Jika nilai signifikan  $> 0,05$  maka hipotesis nol ( $H_0$ ) diterima dan hipotesis alternatif ( $H_1$ ) ditolak. Artinya variabel independen secara parsial tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.
2. Jika nilai signifikan  $< 0,05$  maka hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak dan hipotesis alternatif ( $H_1$ ) diterima. Artinya variabel independen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

### 3.6.2 Uji Koefisien Determinasi (R Square)

Nilai *R square* ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur seberapa baik variabel independen (bebas) mampu menjelaskan variabel dependen (terikat). Nilai koefisien determinasinya antara nol sampai satu. Jika  $R^2$  mendekati 1 maka dapat dikatakan model lebih kuat dalam menjelaskan variasi variabel independen terhadap variabel dependen. Sebaliknya, ketika  $R^2$  mendekati nol, variabel terikat lebih sedikit menjelaskan variasi dalam variabel bebas. Nilai *R-squared* sebesar 0,75 untuk kategori model kuat, 0,50 untuk kategori model sedang, dan 0,25 untuk kategori model lemah (Hair et al; Ghazali and Latani, (2012); Magdalena & Angela Krisanti, (2019)). Hasil PLS-*R-Square* menunjukkan banyaknya variasi konstruk yang diwakili oleh model (Ghazali and Latani, (2015)). Model prediksi dan model penelitian yang diusulkan akan lebih baik bila nilai R yang diperoleh semakin tinggi.

### 3.6.3 Uji Hipotesis Mediating

Pengujian hipotesis mediating dilakukan dengan menggunakan moderated regression analysis (MRA) yang diestimasi dengan SEM- PLS (Ghozali and Latani, (2015). Untuk menguji *Satisfaction* sebagai variabel mediasi untuk hubungan antara *Revisit Intention* dan *Word of Mouth* terhadap *Destination Image*. Suatu variabel dapat dikatakan sebagai variabel mediasi bila dinyatakan berarti atau signifikan jika nilai *p-values* lebih kecil atau sama dengan 0,05. Kriteria yang digunakan sebagai dasar perbandingan adalah sebagai berikut: Hipotesis ditolak bila *t-hitung* < 1,96 atau nilai sig > 0,05, Hipotesis diterima apabila *t-hitung* > 1,96 atau nilai sig < 0,05.

### 3.7. Partial Least Square (PLS)

Jogiyanto, (2007) juga menyatakan bahwa analisis *Partial Least Square* (PLS) merupakan teknik statistika multivarian yang membandingkan beberapa variabel terikat dan beberapa variabel bebas. PLS adalah metode statistik SEM variabel yang dirancang untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi masalah tertentu pada data.. Menurut (Sani, 2018) analisa pada PLS dilakukan dengan tiga tahap :

1. Analisa *Outer Model* (Model Pengukuran)
2. Analisa *Inner Model* (Model Struktural)
3. Pengujian Hipotesis

#### 3.7.1. Analisa Outer Model

Model pengukuran atau outer model digunakan untuk menilai validitas dan reabilitas model. Outer model adalah pengujian yang dilakukan untuk menunjukkan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel lain dan digunakan sebagai alat untuk menguji apakah data tersebut valid atau tidak (Ghozali and Latani, (2015). Evaluasi model pengukuran dengan MTMM (*Multi Trait-Multi Method*) dengan menguji validitas konvergen dan diskriminan yaitu sebagai berikut:

1. *Convergent Validity* (Uji Validitas Konvergen)

Validitas konvergen merupakan ukuran indikator yang kemudian diuji berdasarkan korelasi antara komponen penilaian dan skor konstruk. Hal ini dapat dilihat melalui koefisien loading atau outer loading yang dibakukan, yang dapat menggambarkan sejauh mana korelasi antara masing-masing indikator dengan konstruk. Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner terhadap variabel yang diukur (Ghozali, (2018)). Validitas akan mengukur apakah pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner benar-benar dapat mengukur apa yang sedang diukur. *Convergent validity* dari *measurement* model dapat dilihat dari korelasi antara skor indikator dengan skor variabelnya. Nilai outer loading dapat dikatakan tinggi jika korelasinya  $> 0,7$ . Indikator dianggap valid jika memiliki nilai AVE lebih besar dari 0,5 atau memperlihatkan seluruh outer loading dimensi variabel memiliki nilai loading  $> 0,5$  sehingga dapat disimpulkan bahwa pengukuran tersebut memenuhi kriteria validitas konvergen (Chin, (2015)). Dalam penelitian pengembangan skala reflektif dianggap dapat diterima jika berada dikisaran 0,5 hingga 0,6, (Ghozali, (2015)).

## 2. *Discriminant Validity* (Uji Validitas Diskriminan)

Validitas diskriminan adalah pengukuran untuk menilai indikator refleksi berdasarkan konstruk *cross-loading*. Jika hasil hubungan antara konstruk dengan indikator pengukuran lebih besar dari dimendi jalur yang lain, hal ini menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi penanda pada blok ini lebih baik daripada blok lainnya. (Ghozali and Latani, (2015) menjelaskan bahwa pengujian ini digunakan untuk menilai validitas dan konstruk dengan menggunakan skor AVE, jika skor model  $> 0,5$  maka model tersebut baik.

## 3. *Composite Reliability*

Uji reabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau dapat juga digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab pertanyaan dalam kuesioner atau instrumen penelitian. Untuk menunjukkan konsistensi, akurasi, dan presisi konstruk pengukuran, dilakukan uji reliabilitas. Dalam PLS-SEM, menguji bagaimana reliabilitas konstruk menggunakan indikator secara refleksif dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu dengan melihat skor *cronbach's alpha*

dan *composite reliability*. Konstruk dinyatakan reliable ketika nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* lebih besar dari 0,70 (Ghozali and Latani, (2015).

### 3.7.2. Analisa Inner Model

Analisa *Inner Model* (Model Struktural) Analisis *Inner Model* atau yang biasa disebut dengan model struktural ini digunakan untuk memprediksi hubungan kausal antar variabel yang diuji dalam model. Analisa inner model dapat dilihat dari beberapa indikator yang meliputi:

#### 1. Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

*R-Square* digunakan untuk menilai model structural sebelumnya dan untuk lebih memeriksa variabel endogen yang berperan dalam meramalkan keandalan model struktural tersebut. Pengujian ini melibatkan penggunaan nilai *R-Square* sebagai indikator kesesuaian model. Perubahan nilai *R-Square* digunakan sebagai alat untuk menjelaskan sejauh mana suatu variabel laten eksogen dapat memengaruhi variabel laten endogen dengan signifikansi yang mungkin atau tidak. Sebuah nilai *R-Square* sebesar 0,75 dianggap memiliki kekuatan yang kuat, 0,5 dianggap memiliki kekuatan sedang atau moderat, sementara 0,25 dianggap memiliki kekuatan yang lemah. (Ghozali and Latani, (2015)

#### 2. Predictive Relevance (Q<sub>2</sub>)

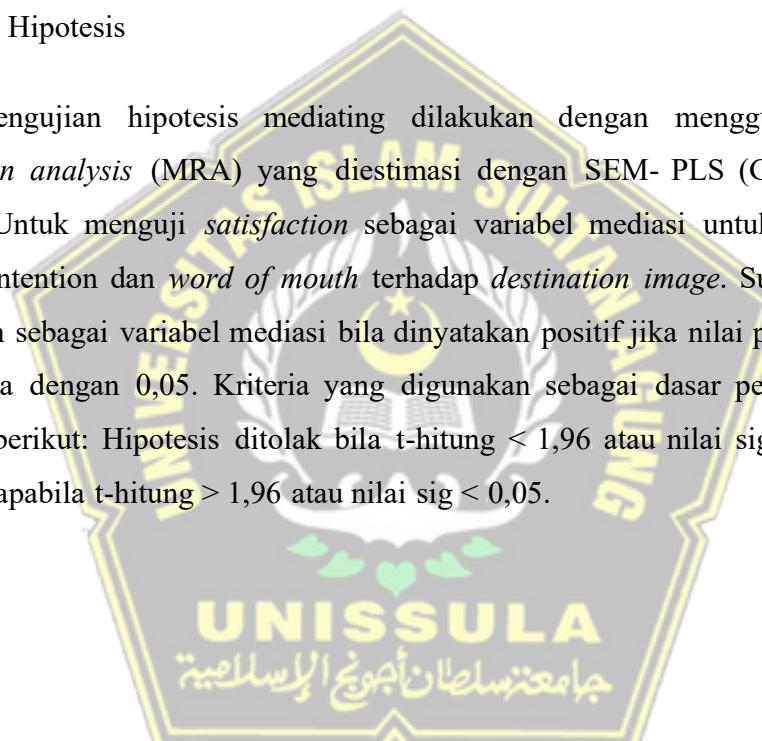
*Goodness of fit model* diukur melalui evaluasi nilai *Q-square predictive relevance*, yang bertujuan untuk menilai sejauh mana nilai observasi yang dihasilkan oleh model serta estimasi parameter model tersebut. *Goodness of fit model* dilakukan dengan mempertimbangkan nilai *predictive relevance* (Q<sub>2</sub>). Bila nilai *Q-square* > 0, dapat disimpulkan bahwa hasil observasi memiliki kualitas yang kuat, sedangkan jika nilai *Q-square* < 0, dapat diartikan bahwa hasil observasi tidak memadai. Sebuah *Q-square* > 0 mencerminkan bahwa model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya, *Q-square* ≤ 0 menunjukkan bahwa model tersebut kurang memiliki *predictive relevance*, (Ghozali and Latani, (2015).

#### 3. *F-Square*

Uji *F-Square* dilakukan untuk mengevaluasi dampak variabel dependen pada variabel independen, tanpa memandang sejauh mana pengaruh suatu variabel dianggap lemah, sedang, atau kuat. Apabila nilai *F-Square* sama dengan atau melebihi 0,02 namun kurang dari 0,15, kategori ini diklasifikasikan sebagai *small effect* atau pengaruh yang rendah. Jika nilai *F-Square* sama dengan atau melebihi 0,15 tetapi kurang dari 0,35, klasifikasinya sebagai *medium effect* atau pengaruh sedang. Sedangkan jika nilai *F-Square* sama dengan atau melebihi 0,35, termasuk *dalam large effect* atau pengaruh yang tinggi (Cohen, 2013).

### 3.7.3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis mediating dilakukan dengan menggunakan *moderated regression analysis* (MRA) yang diestimasi dengan SEM- PLS (Ghozali and Latani, (2015). Untuk menguji *satisfaction* sebagai variabel mediasi untuk hubungan antara Revisit Intention dan *word of mouth* terhadap *destination image*. Suatu variabel dapat dikatakan sebagai variabel mediasi bila dinyatakan positif jika nilai p-values lebih kecil atau sama dengan 0,05. Kriteria yang digunakan sebagai dasar perbandingan adalah sebagai berikut: Hipotesis ditolak bila  $t\text{-hitung} < 1,96$  atau nilai  $\text{sig} > 0,05$ , Hipotesis diterima apabila  $t\text{-hitung} > 1,96$  atau nilai  $\text{sig} < 0,05$ .



## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Deskripsi Obyek Penelitian**

##### **4.1.1 Karakteristik Responden**

Dalam penelitian ini proses penyebaran kuesioner dilakukan secara langsung yaitu dengan memberikan link google form kepada seluruh karyawan yang berada di Fuel Terminal Kotabaru berjumlah 81 Orang.

Untuk analisis pendahuluan, terlebih dahulu akan disajikan deskripsi mengenai karakteristik responden yang diperoleh berdasarkan jawaban kuisioner yang diberikan oleh responden yang menjadi obyek penelitian.

##### **4.1.2 Karakteristik Responden**

Table 2 - Karakteristik Responden

Karakteristik Responden	Keterangan	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Pria	73	90%
	Wanita	8	10%
Usia Responden	20-30 Tahun	22	27%
	31-35 Tahun	24	30%
	36-40 Tahun	28	35%
	> 40 Tahun	7	9%
Masa Kerja	1 – 5 Tahun	5	6%
	6 – 10 Tahun	24	30%
	11 – 15 Tahun	54	67%
	> 15 Tahun	9	11%

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Tanggapan responden terhadap usia responden di dominasi oleh karyawan yang berumur antara 20 hingga 40 tahun dan masa kerja responden sebagian besar didominasi oleh karyawan yang mempunyai masa kerja antara 6 sampai 15 Tahun, diartikan bahwa rata-rata karyawan sudah mempunyai pengalaman yang cukup terkait dengan pekerjaan yang dilakukannya dan menunjukan bahwa sebagian besar karyawan di fuel terminal kotabaru pada umur yang matang dan stabil dalam menjalankan tugas yang diberikan sehingga berdasarkan pengalamannya dapat menentukan keputusan dengan bijak dan dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik. Sedangkan tanggapan responden berdasarkan jenis kelamin lebih didominasi karyawan Laki-laki yaitu sebesar 90% bila dibandingkan Perempuan yang sebesar 10%. Hal tersebut dapat dipahami karena di fuel terminal kotabaru lebih mengedepankan hal teknis dilapangan yang membutuhkan fisik yang dapat menyesuaikan dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

#### 4.1.3 Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif menjelaskan tanggapan responden berdasarkan pendapat dan pikiran yang diperoleh dari hasil jawaban-jawaban responden atas beberapa pertanyaan yang diajukan terkait variabel Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi, Motivasi Kerja, dan Kinerja Sumbar Daya Manusia. Untuk mengkategorikan jawaban responden terhadap variabel penelitian, maka dikelompokkan dengan susunan indeks seperti dijelaskan pada rentang skala berikut (Umar, 2012)

$$RS = \frac{TT - TR}{Skala}$$

Keterangan:

RS = Rentang Skala

TR = Skor Terendah

TT = Skor Tertinggi

Keterangan :

Skor tertinggi = 5

Skor terendah = 1

Skala = 3 (Rendah, Sedang, Tinggi)

$$\frac{5 - 1}{3} = 1,3$$

Jadi Rentang Skala = 1,33

Skor kategori jawaban pada masing-masing variabel penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut:

NO	Interval	Kategori	Keterangan
1	Interval 1 – 2,33	Rendah	Kondisi Variabel yang masih rendah atau kecil dimiliki oleh variabel penelitian
2	Interval 2,34 – 3,67	Sedang	Kondisi Variabel yang sedang atau cukup dimiliki oleh variabel penelitian
3	Interval 3,68 - 5	Tinggi	Kondisi variabel yang tinggi atau baik dimiliki oleh variabel penelitian

#### a) Kepemimpinan Transformasional

Table 3 - Tanggapan terhadap Kepemimpinan Transformasional

NO	Indikator	Mean	Standar Deviasi	Interpretasi
1	Memotivasi bawahan	4,58	0,64	Tinggi
2	Kreativitas & Inovatif	4,42	0,69	Tinggi
3	Implementasi Visi & Misi	4,46	0,52	Tinggi
4	Sebagai Panutan	4,57	0,52	Tinggi
5	Dapat menyelesaikan masalah	4,38	0,60	Tinggi
6	Perhatian secara pribadi	4,33	0,59	Tinggi
Nilai Rata-rata		4,46		Tinggi

Sumber: data primer yang diolah, 2025 (Lampiran 2)

Hasil tanggapan responden terhadap variabel Kepemimpinan Transformasional disajikan pada Tabel 3. dapat diketahui bahwa nilai rata-rata keseluruhan dari keenam indikator sebesar 4,46, dengan standar deviasi yang relatif rendah. Nilai ini menunjukkan bahwa responden memberikan penilaian yang sangat tinggi terhadap kepemimpinan transformasional yang diterapkan di fuel terminal kotabaru.

Indikator dengan nilai mean tertinggi adalah "*Memotivasi bawahan*" dengan nilai 4,58 dan standar deviasi 0,64. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin di fuel terminal kotabaru dinilai mampu memberikan dorongan semangat dan motivasi yang kuat kepada para karyawan untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal. Indikator berikutnya yang juga mendapatkan skor tinggi adalah "*Sebagai panutan*" (mean = 4,57, standar deviasi = 0,52) dan "*Implementasi visi dan misi*" (mean = 4,46, standar deviasi = 0,52), yang menunjukkan bahwa pemimpin dianggap mampu memberikan arah yang jelas serta menjadi contoh perilaku yang baik bagi bawahannya. Sementara itu, indikator dengan nilai mean terendah adalah "*Perhatian secara pribadi*" dengan nilai 4,33 dan standar deviasi 0,59. Meskipun indikator ini memiliki nilai paling rendah di antara indikator lainnya, namun masih berada dalam kategori tinggi, yang menunjukkan bahwa perhatian pribadi terhadap kebutuhan dan kondisi karyawan sudah cukup baik, namun masih terdapat ruang untuk ditingkatkan agar dapat menjangkau seluruh individu secara lebih merata dan mendalam.

Rendahnya nilai standar deviasi pada setiap indikator (berkisar antara 0,52 hingga 0,69) menandakan bahwa persepsi responden cenderung homogen dan konsisten terhadap variabel kepemimpinan transformasional. Hal ini memberikan indikasi bahwa sebagian besar karyawan memiliki pandangan yang seragam mengenai gaya kepemimpinan yang diterapkan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan, kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh pimpinan di fuel terminal kotabaru telah berjalan dengan sangat baik, terutama dalam aspek motivasi, keteladanan, dan penguatan visi. Namun, aspek perhatian secara personal kepada bawahan tetap perlu menjadi perhatian untuk lebih ditingkatkan ke depannya.

## b) Komitmen Organisasi

Table 4 - Tanggapan terhadap Komitmen Organisasi

NO	Indikator	Mean	Standar Deviasi	Interpretasi
1	Merasa nyaman didalam organisasi	4,36	0,72	Tinggi

2	Bangga menjadi bagian organisasi	4,41	0,66	Tinggi
3	Peduli terhadap nasib organisasi	4,02	0,94	Tinggi
4	Mempunyai Komitmen yang tinggi	4,02	0,78	Tinggi
5	Berkeinginan menghabiskan karir di organisasi	4,39	0,62	Tinggi
Nilai Rata-rata		4,23		Tinggi

Sumber: data primer yang diolah, 2025 (Lampiran 2)

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Tabel 4, diketahui bahwa tingkat komitmen organisasi karyawan di Fuel Terminal Kotabaru secara keseluruhan berada dalam kategori tinggi. Nilai rata-rata keseluruhan indikator sebesar 4,23 menunjukkan bahwa karyawan memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi. Tingkat komitmen yang tinggi ini menggambarkan adanya keterikatan emosional, rasa memiliki, dan keinginan karyawan untuk terus berkontribusi bagi kemajuan organisasi.

Indikator dengan nilai tertinggi adalah "Bangga menjadi bagian organisasi" dengan mean sebesar 4,41 dan standar deviasi 0,66. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan merasa memiliki identitas yang kuat dan kebanggaan menjadi bagian dari organisasi, yang merupakan bentuk nyata dari komitmen afektif. Selain itu, "Berkeinginan menghabiskan karir di organisasi" juga memperoleh skor tinggi sebesar 4,39 dengan standar deviasi 0,62, yang mengindikasikan bahwa karyawan menunjukkan keinginan kuat untuk bertahan dalam jangka panjang di perusahaan. Hal ini mencerminkan adanya komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) karena karyawan merasa bahwa organisasi merupakan tempat yang layak untuk mengembangkan karir. Indikator "Merasa nyaman di dalam organisasi" memperoleh mean sebesar 4,36 dengan standar deviasi 0,72, menunjukkan bahwa karyawan merasa nyaman dalam lingkungan kerja yang ada. Indikator "Peduli terhadap nasib organisasi" memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,02 dengan standar deviasi 0,94. Nilai ini mencerminkan bahwa mayoritas karyawan memiliki perhatian dan rasa tanggung jawab terhadap keberlangsungan organisasi. Kepedulian ini menunjukkan bahwa karyawan tidak hanya bekerja untuk memenuhi kewajiban individu, tetapi juga memiliki kesadaran kolektif untuk menjaga stabilitas, reputasi, dan kemajuan perusahaan. Sementara itu indikator Mempunyai komitmen yang tinggi memiliki nilai mean yaitu 4,02 dengan standar deviasi 0,78. Meskipun

indikator ini berada pada kategori tinggi, namun persepsi responden terhadap komitmen organisasi cenderung lebih bervariasi dibandingkan indikator lainnya. Standar deviasi pada keseluruhan indikator yang berkisar antara 0,62 hingga 0,94 menunjukkan bahwa persepsi responden cukup konsisten, meskipun terdapat sedikit perbedaan pandangan khususnya pada aspek kepedulian.

Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi karyawan di Fuel Terminal Kotabaru berada pada tingkat yang tinggi. Karyawan tidak hanya merasa nyaman dan bangga menjadi bagian dari organisasi, tetapi juga menunjukkan komitmen yang kuat dan niat untuk terus berkarir di dalamnya. Kondisi ini menjadi modal penting bagi organisasi dalam meningkatkan loyalitas, stabilitas, serta produktivitas karyawan di masa depan. Organisasi perlu mempertahankan lingkungan kerja yang positif dan terus mendorong keterlibatan serta kepedulian karyawan terhadap keberhasilan jangka panjang perusahaan.

### c) Motivasi Kerja

Table 5 - Tanggapan terhadap Motivasi Kerja

NO	Indikator	Mean	Standar Deviasi	Interpretasi
1	Kerja keras	4.52	0,52	Tinggi
2	Bersungguh-sungguh dan Berani berkorban	4.38	0,62	Tinggi
3	Ulet, tabah, jujur, konsisten dan tanggung jawab	4.47	0,57	Tinggi
4	Pengembangan diri	4.48	0,57	Tinggi
5	Membangun hubungan kerja yang baik	4.39	0,70	Tinggi
6	Menerima masukan dari pimpinan	4.44	0,63	Tinggi
Nilai Rata-rata		4,45		Tinggi

Sumber: data primer yang diolah, 2025 (Lampiran 2)

Tabel 5 menggambarkan hasil tanggapan responden terhadap variabel Motivasi Kerja yang terdiri dari enam indikator. Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh nilai rata-rata

keseluruhan sebesar 4,45, yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini mencerminkan bahwa para karyawan di Fuel Terminal Kotabaru memiliki tingkat motivasi kerja yang sangat baik dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator “Kerja keras” dengan mean sebesar 4,52 dan standar deviasi 0,52. Nilai ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki etos kerja tinggi dan menunjukkan kesungguhan dalam menyelesaikan pekerjaan. Kerja keras merupakan komponen inti dari motivasi intrinsik, yang mendorong karyawan untuk memberikan kinerja terbaik tanpa perlu selalu dipicu oleh faktor eksternal. Indikator lain yang juga menunjukkan nilai tinggi adalah “Pengembangan diri” (mean 4,48; standar deviasi 0,57), “Ulet, tabah, jujur, konsisten dan tanggung jawab” (mean 4,47; standar deviasi 0,57), serta “Menerima masukan dari pimpinan” (mean 4,44; standar deviasi 0,63). Hal ini menunjukkan bahwa para karyawan memiliki semangat untuk terus belajar, bersikap terbuka terhadap evaluasi, dan menjunjung nilai-nilai kejujuran serta tanggung jawab dalam bekerja. Kemampuan untuk berkembang dan terbuka terhadap kritik merupakan indikator penting dari motivasi kerja jangka panjang. Sementara itu, indikator dengan nilai mean terendah adalah “Bersungguh-sungguh dan berani berkorban” dengan nilai 4,38 dan standar deviasi 0,62. Meskipun berada pada kategori tinggi, nilai ini menunjukkan adanya sedikit keragaman dalam persepsi responden terhadap sejauh mana mereka bersedia berkorban atau berupaya ekstra demi pekerjaan. Ini bisa menjadi sinyal awal bagi manajemen untuk memperkuat semangat kolektif dan rasa kepemilikan terhadap tujuan organisasi.

Standar deviasi pada seluruh indikator berkisar antara 0,57 hingga 0,70, yang tergolong rendah, menandakan bahwa persepsi responden cukup konsisten dan tidak banyak berbeda. Ini mencerminkan homogenitas dalam pengalaman kerja dan persepsi terhadap aspek-aspek motivasi kerja.

Secara keseluruhan, hasil ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja karyawan berada pada tingkat tinggi, yang tercermin dari komitmen terhadap pekerjaan, sikap proaktif dalam mengembangkan diri, dan kemauan untuk menerima arahan secara konstruktif. Temuan ini memberikan dasar yang kuat bagi manajemen untuk terus memperkuat motivasi kerja melalui pengembangan SDM, kepemimpinan partisipatif, serta penciptaan lingkungan kerja yang suportif dan memotivasi.

#### d) Kinerja Sumber Daya Manusia

Table 6 - Tanggapan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

NO	Indikator	Mean	Standar Deviasi	Interpretasi
1	Dapat diandalkan	4.30	0,62	Tinggi
2	Tetap produktif dalam setiap tantangan	4.28	0,59	Tinggi
3	Dapat bekerjasama untuk mencapai tujuan	4.48	0,55	Tinggi
4	Efisiensi dalam penggunaan waktu dan sumberdaya	4.32	0,62	Tinggi
5	Tanggung Jawab	4.46	0,63	Tinggi
6	Keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi	4.35	0,61	Tinggi
Nilai Rata-rata		4,36		Tinggi

Sumber: data primer yang diolah, 2025 (Lampiran 2)

Tabel 6 menggambarkan hasil tanggapan responden terhadap variabel Kinerja Sumber Daya Manusia yang terdiri dari enam indikator. Berdasarkan hasil perhitungan, nilai rata-rata keseluruhan indikator sebesar 4,36 berada pada kategori tinggi, yang mencerminkan bahwa para karyawan memiliki kinerja yang baik dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi di Fuel Terminal Kotabaru.

Nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator "Tanggung jawab" dengan nilai mean sebesar 4,46 dan standar deviasi 0,63. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden merasa memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap pelaksanaan tugas dan kewajibannya di tempat kerja. Indikator ini mencerminkan salah satu aspek utama dari kinerja individu, yaitu komitmen terhadap hasil kerja dan akuntabilitas pribadi terhadap peran yang dijalankan. Indikator lain yang juga memiliki skor tinggi adalah "Dapat bekerjasama untuk mencapai tujuan" (mean 4,48; standar deviasi 0,55) dan "Keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi" (mean 4,35; standar deviasi 0,61). Nilai-nilai ini mengindikasikan bahwa karyawan mampu bekerja secara tim dengan baik serta merasa adanya dukungan organisasi terhadap keseimbangan antara aspek profesional dan kehidupan pribadi. Keseimbangan ini

penting untuk mendukung kesehatan mental, motivasi kerja, dan keberlanjutan kinerja. Indikator "Efisiensi dalam penggunaan waktu dan sumber daya" juga memperoleh skor tinggi (mean 4,32; standar deviasi 0,62), menunjukkan bahwa mayoritas karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan tidak boros dalam penggunaan sumber daya. Selain itu, indikator "Dapat diandalkan" (mean 4,30; standar deviasi 0,62) serta "Tetap produktif dalam setiap tantangan" (mean 4,28; standar deviasi 0,59) mencerminkan bahwa karyawan memiliki ketangguhan dan bisa dipercaya dalam menghadapi berbagai situasi kerja, termasuk tekanan atau hambatan.

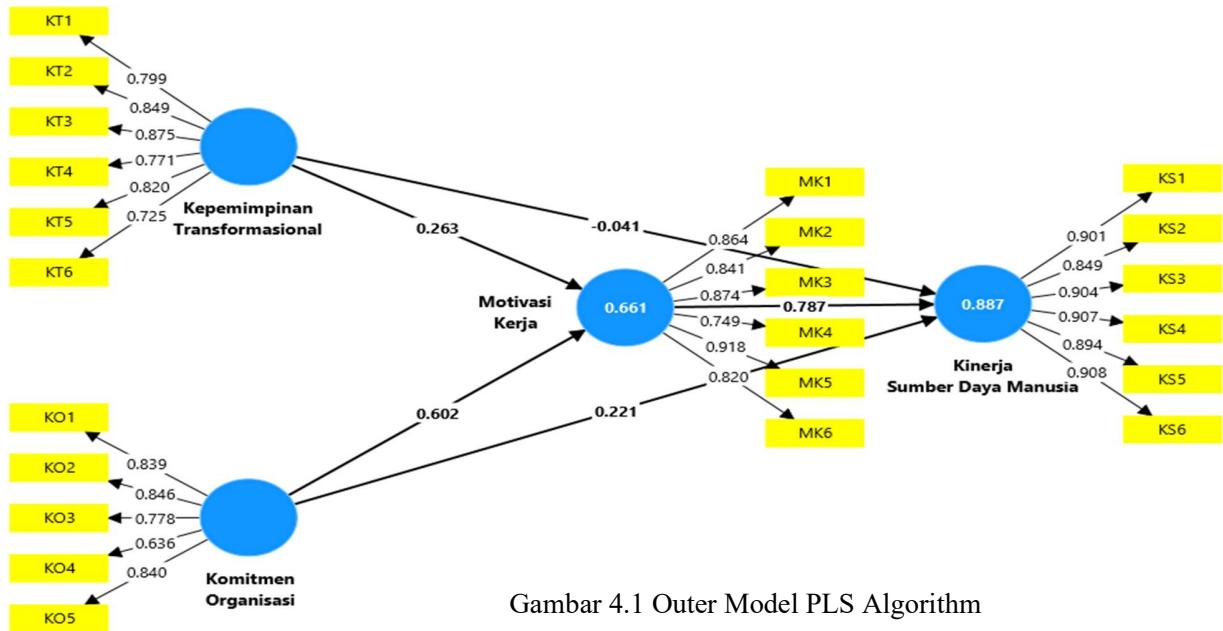
Dari sisi sebaran data, standar deviasi seluruh indikator berada dalam rentang 0,55 hingga 0,63, yang tergolong rendah. Ini menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap indikator-indikator kinerja SDM cukup homogen dan konsisten, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan besar dalam penilaian antar responden.

Secara keseluruhan, data ini mengindikasikan bahwa kinerja sumber daya manusia di Fuel Terminal Kotabaru berada pada kategori tinggi, yang meliputi kemampuan bekerja sama, akuntabilitas pribadi, efisiensi kerja, produktivitas, serta keseimbangan hidup kerja. Temuan ini menjadi indikator bahwa organisasi telah berhasil menciptakan sistem kerja dan budaya organisasi yang mampu memfasilitasi kinerja karyawan secara optimal. Untuk mempertahankan hal ini, manajemen perlu terus memberikan dukungan terhadap pengembangan individu, penghargaan atas kinerja, serta memastikan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi dan keseimbangan hidup.

## 4.2 Analisis Data

Analisis data pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan SmartPLS versi 4.0 melalui pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Dalam metode ini, model dibagi menjadi dua komponen utama, yaitu model pengukuran (outer model) dan model struktural (inner model).

### 4.2.1 Analisis Outer Model



Gambar 4.1 Outer Model PLS Algorithm

#### 4.2.1.1 Convergent Validity

Uji Validitas Konvergen dilakukan untuk mengetahui sejauh mana indikator-indikator pada masing-masing konstruk mampu menjelaskan variabel laten secara konsisten. Salah satu cara untuk menguji validitas konvergen adalah dengan melihat nilai outer loading setiap indikator. Menurut Hair et al. (2017), nilai outer loading yang baik adalah di atas 0,70, namun dalam penelitian eksploratif, nilai di atas 0,60 masih dapat diterima.

Tabel berikut menunjukkan hasil outer loading masing-masing indikator dalam penelitian ini:

Table 7 - Uji Convergent Validity

Indikator	Outer Loading	Kriteria	Kesimpulan
KO1	0.839	> 0,6	Valid
KO2	0.846	> 0,6	Valid
KO3	0.778	> 0,6	Valid
KO4	0.636	> 0,6	Valid
KO5	0.840	> 0,6	Valid

KS1	0.901	> 0,6	Valid
KS2	0.849	> 0,6	Valid
KS3	0.904	> 0,6	Valid
KS4	0.907	> 0,6	Valid
KS5	0.894	> 0,6	Valid
KS6	0.908	> 0,6	Valid
KT1	0.799	> 0,6	Valid
KT2	0.849	> 0,6	Valid
KT3	0.875	> 0,6	Valid
KT4	0.771	> 0,6	Valid
KT5	0.820	> 0,6	Valid
KT6	0.725	> 0,6	Valid
MK1	0.864	> 0,6	Valid
MK2	0.841	> 0,6	Valid
MK3	0.874	> 0,6	Valid
MK4	0.749	> 0,6	Valid
MK5	0.918	> 0,6	Valid
MK6	0.820	> 0,6	Valid

Sumber : Data Primer Diolah, 2025



Berdasarkan hasil uji validitas konvergen yang ditunjukkan pada table 7, seluruh indikator dalam penelitian ini memiliki nilai outer loading > 0,60. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator mampu merefleksikan konstruk yang diukur dengan baik dan memenuhi kriteria validitas yang ditetapkan, sehingga layak untuk digunakan dalam analisis selanjutnya.

#### 4.2.1.2 Discriminant Validity

Dalam Discriminant validity atau validitas diskriminan bertujuan untuk menguji sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lain dalam model. Validitas ini menunjukkan bahwa indikator dari suatu konstruk tidak terlalu berkorelasi tinggi dengan konstruk lainnya. Salah satu metode untuk mengukurnya adalah dengan menggunakan nilai Average Variance Extracted (AVE).

Menurut Hair et al. (2017), konstruk dinyatakan memenuhi validitas diskriminan apabila nilai AVE dari masing-masing konstruk lebih besar dari 0,50.

Table 8 - Uji Discriminant Validity

Variabel	AVE	Kriteria	Kesimpulan
Kepemimpinan Transformasional	0,653	>0,50	Valid
Kinerja Sumber Daya Manusia	0,799	>0,50	Valid
Komitmen Organisasi	0,627	>0,50	Valid
Motivasi Kerja	0,716	>0,50	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan Table 8, seluruh variabel dalam model memiliki nilai AVE >0,50, yang menunjukkan bahwa masing-masing konstruk telah memenuhi kriteria validitas diskriminan. Artinya, indikator yang digunakan dalam setiap konstruk memiliki kemampuan yang baik dalam membedakan konstruk satu dengan yang lainnya. Dengan demikian, model penelitian ini dapat dinyatakan memiliki validitas diskriminan yang memadai.

#### 4.2.1.3 Composite Reliability

Dalam penelitian ini, reliabilitas diukur dengan menggunakan Composite Reliability dan Cronbach's Alpha. Composite Reliability digunakan untuk menilai apakah indikator-indikator yang digunakan sudah konsisten dalam mengukur masing-masing variabel. Sedangkan Cronbach's Alpha digunakan untuk mengukur konsistensi antar indikator dalam satu variabel. Jika nilainya di atas 0,70, maka indikator tersebut dianggap reliabel.

Table 9 - Uji Reliability

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Kriteria	Kesimpulan
Kepemimpinan Transformasional	0,89	0,92	>0,7	Reliabel
Kinerja Sumber Daya Manusia	0,95	0,96	>0,7	Reliabel
Komitmen Organisasi	0,85	0,89	>0,7	Reliabel
Motivasi Kerja	0,92	0,94	>0,7	Reliabel

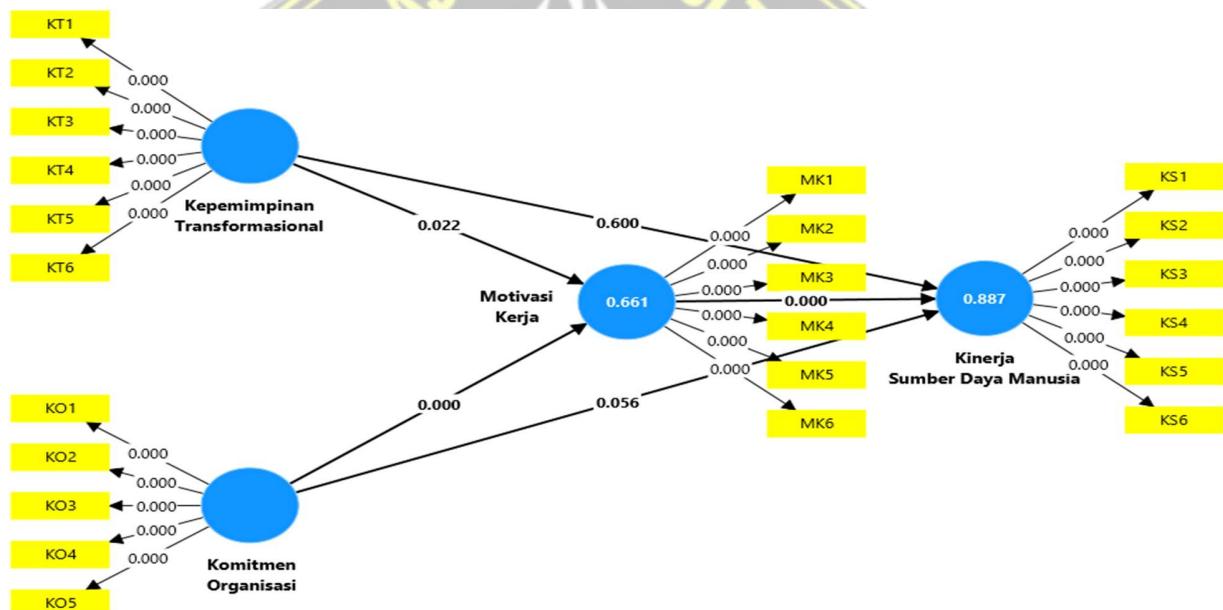
Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan hasil uji reliabilitas yang ditampilkan pada Tabel 9, seluruh variabel dalam penelitian ini menunjukkan nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability yang melebihi angka 0,70, sehingga seluruh variabel dinyatakan reliabel. Hasil ini menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini memiliki tingkat konsistensi internal yang baik dan dapat diandalkan untuk mengukur setiap konstruk yang diteliti. Variabel Kepemimpinan Transformasional memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,89 dan Composite Reliability sebesar 0,92, yang mengindikasikan bahwa indikator-indikator pada variabel ini memiliki tingkat reliabilitas yang sangat kuat. Variabel Kinerja Sumber Daya Manusia menunjukkan reliabilitas tertinggi dengan nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,95 dan Composite Reliability sebesar 0,96. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh indikator dalam variabel ini konsisten dalam mengukur kinerja sumber daya manusia. Selanjutnya, variabel Komitmen Organisasi juga terbukti reliabel dengan nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,85 dan Composite Reliability sebesar 0,89. Nilai ini menunjukkan bahwa indikator yang digunakan telah teruji secara konsisten dalam menggambarkan tingkat komitmen organisasi. Pada variabel Motivasi Kerja, nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,92 dan Composite Reliability sebesar 0,94 menegaskan bahwa indikator pada variabel ini juga memiliki konsistensi dan keandalan yang sangat baik.

Secara keseluruhan, hasil uji reliabilitas ini menunjukkan bahwa semua instrumen penelitian yang digunakan telah memenuhi kriteria reliabilitas yang baik dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut dalam penelitian. Dengan demikian, model yang dibangun dalam penelitian ini telah terukur secara akurat dan dapat dipercaya.

#### 4.2.2 Analisis Inner Model

Analisis Inner Model digunakan untuk menguji hubungan antar variabel laten dalam model penelitian. Inner model juga disebut sebagai model struktural karena menggambarkan pengaruh langsung antar variabel, baik arah maupun kekuatan hubungannya. analisis ini bertujuan untuk mengetahui apakah variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen sesuai dengan hipotesis yang diajukan. Dalam analisis inner model, beberapa ukuran penting yang diperhatikan adalah koefisien jalur (path coefficient), nilai R-Square ( $R^2$ ), nilai f-Square, t-statistic, p-value, dan Q-Square. Nilai-nilai tersebut digunakan untuk mengukur kekuatan hubungan, tingkat signifikansi, dan kemampuan prediksi model. Dengan kata lain, analisis inner model membantu peneliti membuktikan apakah hubungan antar variabel dalam model sudah tepat dan signifikan secara statistik.



Gambar 4.2 Inner Model Bootstrapping

##### 4.2.2.1 Uji R-Square

Uji R-Square digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen dalam model penelitian. Semakin tinggi nilai R-Square, maka semakin besar proporsi varians variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen. Menurut Hair et al. (2014), nilai R-Square di atas 0,75 dikategorikan

kuat, nilai antara 0,50 sampai 0,75 dikategorikan sedang/moderat, dan nilai di bawah 0,50 dikategorikan lemah.

Table 10 - Uji R-Square

Variabel	R Square	Kriteria	Kesimpulan
Kinerja Sumber Daya Manusia	0,88	>0,75	Kuat
Motivasi Kerja	0,66	>0,5	Sedang/Moderat

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan hasil uji yang disajikan pada Tabel 10, diperoleh nilai R-Square sebesar 0,88 untuk variabel Kinerja Sumber Daya Manusia, yang berarti sebesar 88% variasi Kinerja Sumber Daya Manusia dapat dijelaskan oleh variabel Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi, dan Motivasi Kerja. Sisanya sebesar 12% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian ini. Dengan demikian, kemampuan prediksi model terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia berada dalam kategori kuat. Selanjutnya, nilai R-Square untuk variabel Motivasi Kerja sebesar 0,66 menunjukkan bahwa 66% variasi dalam Motivasi Kerja dapat dijelaskan oleh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi, sedangkan sisanya sebesar 34% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam model ini. Berdasarkan kriteria Hair et al. (2014), nilai ini termasuk dalam kategori sedang atau moderat.

Secara keseluruhan, hasil uji R-Square ini menunjukkan bahwa model penelitian yang dikembangkan sudah memiliki kemampuan prediksi yang baik, khususnya dalam menjelaskan variabel Kinerja Sumber Daya Manusia yang menjadi fokus utama penelitian.

#### 4.2.2.2 Uji Q-Square

*Goodness of fit* model dapat diukur dengan mengevaluasi nilai Q-square predictive relevance. Evaluasi ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana hasil observasi yang dihasilkan oleh model serta estimasi parameternya dapat mewakili data yang sesungguhnya. Pengukuran goodness of fit model mempertimbangkan nilai predictive relevance ( $Q^2$ ). Apabila nilai Q-square lebih besar dari 0, maka dapat disimpulkan bahwa hasil observasi

memiliki kualitas yang baik. Sebaliknya, jika nilai Q-square kurang dari 0, maka hasil observasi dianggap tidak memadai. Dengan demikian, Q-square yang bernilai lebih dari 0 mencerminkan bahwa model yang digunakan memiliki kemampuan prediksi yang baik.

Table 11 - Uji Q-Square

Variabel	Q Square	Kriteria	Kesimpulan
Kinerja Sumber Daya Manusia	0,69	>0	Terpenuhi
Motivasi Kerja	0,46	>0	Terpenuhi

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 11 diperoleh nilai  $Q^2$  pada variabel Kinerja Sumber Daya Manusia sebesar 0,69 dan pada variabel Motivasi Kerja sebesar 0,46. Nilai  $Q^2$  yang lebih besar dari nol ( $Q^2 > 0$ ) menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif (predictive relevance) terhadap konstruk endogen yang diukur. Nilai  $Q^2$  yang diperoleh menunjukkan bahwa model penelitian ini mampu memprediksi Kinerja Sumber Daya Manusia dan Motivasi Kerja secara baik. Semakin besar nilai  $Q^2$ , semakin besar pula kemampuan prediksi model tersebut. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model dalam penelitian ini memenuhi kriteria relevansi prediktif dan layak digunakan untuk menjelaskan hubungan antar variabel yang diteliti.

#### 4.2.2.3 Uji F-Square

Uji F-Square bertujuan untuk menilai besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, tanpa memperhatikan apakah pengaruh tersebut lemah, sedang, atau kuat. Jika nilai F-Square berada pada atau di atas 0,02 namun kurang dari 0,15, maka pengaruhnya dikategorikan sebagai small effect atau pengaruh kecil. Apabila nilai F-Square berada pada atau di atas 0,15 namun masih di bawah 0,35, maka termasuk dalam kategori medium effect atau pengaruh sedang. Sementara itu, jika nilai F-Square sama dengan atau lebih besar dari 0,35, maka pengaruh tersebut tergolong dalam large effect atau pengaruh yang besar (Cohen, 2013).

Table 12 - Uji F-Square

Variabel Eksogen	Variabel Endogen	F-Square	Kesimpulan
Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Sumber Daya Manusia	0,007	Tidak Berpengaruh
Kepemimpinan Transformasional	Motivasi Kerja	0,098	Pengaruh Rendah
Komitmen Organisasi	Kinerja Sumber Daya Manusia	0,137	Pengaruh Rendah
Komitmen Organisasi	Motivasi Kerja	0,511	Pengaruh Tinggi
Motivasi Kerja	Kinerja Sumber Daya Manusia	1,850	Pengaruh Tinggi

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan hasil uji F-Square yang disajikan pada Tabel 12, diketahui bahwa besarnya pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen memiliki tingkat variasi yang berbeda. Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia menunjukkan nilai F-Square sebesar 0,007 yang termasuk dalam kategori tidak berpengaruh. Hal ini mengindikasikan bahwa Kepemimpinan Transformasional tidak memberikan kontribusi signifikan dalam meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia secara langsung. Selanjutnya, pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja menunjukkan nilai F-Square sebesar 0,076 yang termasuk dalam kategori pengaruh rendah. Meskipun pengaruhnya tergolong kecil, namun hasil ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional tetap memiliki peranan dalam membentuk motivasi kerja karyawan, walaupun kontribusinya tidak terlalu besar. Sementara itu, hubungan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia menghasilkan nilai F-Square sebesar 0,137 yang termasuk dalam kategori pengaruh rendah. Hal ini menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi tidak mampu memberikan pengaruh yang kuat terhadap peningkatan kinerja sumber daya manusia secara langsung dalam penelitian ini.

Berbeda dengan hasil tersebut, Komitmen Organisasi terhadap Motivasi Kerja menunjukkan nilai F-Square sebesar 0,511 yang termasuk dalam kategori pengaruh tinggi. Ini membuktikan bahwa semakin tinggi tingkat komitmen organisasi, semakin besar pengaruhnya dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan. Motivasi kerja yang kuat dalam diri karyawan pada akhirnya akan berdampak positif pada kinerja mereka. Adapun pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia menunjukkan nilai F-Square sebesar 1,850 yang termasuk dalam kategori pengaruh sangat tinggi. Temuan ini menguatkan bahwa Motivasi Kerja menjadi faktor dominan yang paling berpengaruh dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia di lingkungan organisasi ini.

Secara keseluruhan, hasil analisis F-Square menunjukkan bahwa Motivasi Kerja menjadi variabel kunci yang memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia. Oleh karena itu, peningkatan motivasi kerja karyawan menjadi strategi penting yang harus diperhatikan dalam upaya meningkatkan kinerja sumber daya manusia.

#### 4.3 Pengujian Hipotesis

Table 13 - Path Coefisients

Hubungan Antar Variabel	Original Sampel (O)	Standar Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Sumber Daya Manusia	-0,041	0,079	0,524	0,600	H1 Ditolak
Kepemimpinan Transformasional -> Motivasi Kerja	0,263	0,115	2,284	0,022	H2 Diterima
Komitmen	0,221	0,116	1,914	0,056	H3 Ditolak

Organisasi ->					
Kinerja Sumber					
Daya Manusia					
Komitmen	0,602	0,112	5,394	0,000	H4
Organisasi ->					Diterima
Motivasi Kerja					
Motivasi Kerja ->	0,787	0,093	8,498	0,000	H5
Kinerja Sumber					Diterima
Daya Manusia					

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Pengujian hubungan antar variabel dalam model penelitian dilakukan melalui uji path coefficients untuk mengetahui besaran pengaruh dan signifikansi antar variabel. Berdasarkan hasil pengolahan data yang disajikan pada Tabel 13, diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (H1)  
Hasil uji menunjukkan nilai *T Statistics* sebesar 0,527 dengan *P Values* sebesar 0,600 ( $> 0,05$ ), sehingga hipotesis H1 ditolak. Artinya, secara statistik Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.
2. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Motivasi Kerja (H2)  
Hasil uji menunjukkan nilai *T Statistics* sebesar 2,284 dengan *P Values* sebesar 0,022 ( $< 0,05$ ), sehingga hipotesis H2 diterima. Artinya, Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja.
3. Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (H3)  
Hasil uji menunjukkan nilai *T Statistics* sebesar 1,914 dengan *P Values* sebesar 0,056 ( $> 0,05$ ), sehingga hipotesis H3 ditolak. Artinya, Komitmen Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.
4. Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Motivasi Kerja (H4)  
Hasil uji menunjukkan nilai *T Statistics* sebesar 5,394 dengan *P Values* sebesar 0,000 ( $< 0,05$ ), sehingga hipotesis H4 diterima. Artinya, Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja.

5. Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (H5)

Hasil uji menunjukkan nilai *T Statistics* sebesar 8,498 dengan *P Values* sebesar 0,000 (< 0,05), sehingga hipotesis H5 diterima. Artinya, Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.

Pengujian hipotesis mediasi dilakukan dengan menggunakan metode *moderated regression analysis* (MRA) yang diestimasi melalui pendekatan SEM-PLS (Ghozali dan Latan, 2015). Untuk menguji motivasi kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja sumber daya manusia dan komitmen organisasi terhadap Kinerja sumberdaya manusia , suatu variabel dapat dikategorikan sebagai mediator jika memenuhi kriteria  $p\text{-value} \leq 0,05$  dan nilai t-statistik  $> 1,96$ . Artinya, jika kedua syarat tersebut terpenuhi, maka variabel tersebut secara statistik terbukti memiliki peran mediasi dalam model yang dianalisis.

Table 14 - Uji Mediating

Hubungan Antar Variabel	Original Sampel (O)	Standar Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional -> Motivasi	0,207	0,096	2,155	0,031	Dapat menjadi Mediasi
Kerja -> Kinerja Sumber					
Komitmen Organisasi ->	0,474	0,097	4,893	0,000	Dapat Menjadi Mediasi
Motivasi Kerja -> Kinerja Sumber Daya					
Manusia					

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Uji mediasi pada tabel 14, dilakukan untuk mengevaluasi peran mediasi variabel Motivasi kerja dalam hubungan antara kepemimpinan transfromasional terhadap kinerja sumber daya manusia serta komitmen organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia, dengan hasil sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformaional -> Motivasi Kerja -> Kinerja Sumber Daya Manusia  
Diperoleh hasil bahwa hubungan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia melalui variabel mediasi menunjukkan nilai T Statistics sebesar 2,155 dengan nilai P Values sebesar 0,031. Karena nilai P Values > 0,05, maka hubungan ini signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia melalui motivasi kerja terbukti secara statistik.

2. Komitmen Organisasi -> Motivasi Kerja -> Kinerja Sumber Daya Manusia  
Hubungan antara Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia melalui motivasi kerja menunjukkan nilai T Statistics sebesar 4,796 dengan nilai P Values sebesar 0,000. Karena nilai P Values < 0,05, maka hubungan ini signifikan. Artinya, Komitmen Organisasi terbukti secara statistik memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia melalui motivasi kerja.

Dengan demikian, dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa Komitmen Organisasi memiliki pengaruh mediasi yang signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia melalui motivasi kerja, dan Kepemimpinan Transformasional juga menunjukkan pengaruh mediasi yang signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia melalui motivasi kerja.

#### **4.4 Pembahasan Hasil Penelitian**

##### **4.4.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia**

Berdasarkan hasil analisis hubungan antara kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia (nilai  $p = 0,600 > 0,05$ ;  $t$ -statistik = 0,524), sehingga hipotesis pertama ( $H_1$ ) ditolak. Meskipun secara deskriptif nilai rata-rata persepsi responden terhadap kepemimpinan transformasional berada pada kategori tinggi (mean = 4,46), namun hasil analisis struktural menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan ini tidak memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai di Fuel Terminal Kotabaru.

Secara teoritis, kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Avolio (1994) adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada upaya pemimpin dalam menginspirasi dan memotivasi bawahannya melalui visi, nilai, dan keteladanan, serta memperhatikan kebutuhan individu karyawan. Kepemimpinan ini seharusnya mendorong terciptanya lingkungan kerja yang kondusif bagi pertumbuhan kinerja individu maupun organisasi. Namun, temuan dalam penelitian ini memberikan gambaran berbeda, bahwa pengaruh langsung dari pemimpin transformasional terhadap kinerja tidak terlalu signifikan.

Salah satu kemungkinan penyebab lemahnya pengaruh langsung ini adalah karena kinerja SDM di lingkungan organisasi lebih banyak dipengaruhi oleh faktor lain, seperti motivasi kerja, sistem reward, budaya kerja, atau struktur organisasi. Hal ini sejalan dengan pendapat Robbins dan Judge (2015) yang menyatakan bahwa kinerja karyawan tidak hanya ditentukan oleh gaya kepemimpinan, tetapi juga oleh sistem organisasi dan motivasi intrinsik. Kinerja sumber daya manusia adalah refleksi dari pencapaian kerja yang dapat diukur berdasarkan output, efektivitas, dan efisiensi kerja, dan sangat dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal individu.

Meskipun pengaruh langsung tidak signifikan, hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia melalui motivasi kerja (nilai  $p = 0,031 < 0,05$ ;  $t$ -statistik = 2,155). Dengan kata lain, motivasi kerja menjadi mediator penting yang menjembatani pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai.

Hasil ini menguatkan pandangan dari (Pratiwi et al., 2023) yang menyebutkan bahwa salah satu kekuatan utama dari kepemimpinan transformasional terletak pada kemampuannya membangkitkan motivasi internal karyawan, termasuk semangat kerja,

antusiasme, serta dorongan untuk berprestasi. Sehingga meskipun tidak berpengaruh langsung, namun kepemimpinan transformasional tetap memainkan peran penting dalam mendorong kinerja SDM melalui peningkatan motivasi kerja.

Lebih lanjut, temuan ini juga selaras dengan penelitian terdahulu seperti yang dilakukan oleh Podsakoff et al. (1990), yang menemukan bahwa motivasi kerja bertindak sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan hasil kerja karyawan. Dengan demikian, dapat dipahami bahwa transformational leadership lebih efektif bila diintegrasikan dengan pendekatan yang mampu meningkatkan motivasi intrinsik karyawan, seperti pemberian otonomi, pengakuan atas prestasi, dan peluang pengembangan diri.

Secara praktis, manajemen di Fuel Terminal Kotabaru perlu memperkuat pola kepemimpinan transformasional yang tidak hanya bersifat simbolik dan inspiratif, tetapi juga memberikan dorongan nyata bagi pemenuhan kebutuhan psikologis dan profesional karyawan. Upaya ini bisa dilakukan melalui pelatihan kepemimpinan partisipatif, coaching, serta komunikasi dua arah yang terbuka dan suportif.

Dengan demikian, hasil penelitian ini mempertegas bahwa kepemimpinan transformasional tetap penting, tetapi pengaruhnya terhadap kinerja SDM tidak bersifat langsung melainkan diperantara oleh kekuatan motivasi kerja sebagai fondasi utama dalam membentuk perilaku kerja yang produktif, bertanggung jawab, dan berorientasi pada hasil.

#### 4.4.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Hal ini didasarkan pada hasil uji statistik yang menunjukkan nilai  $p$ -value sebesar 0,022 ( $< 0,05$ ) dan  $t$ -statistik sebesar 2,284 ( $> 1,96$ ), yang berarti bahwa hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh positif signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja dapat diterima.

Secara teoritis, kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan mengembangkan bawahannya untuk

mencapai kinerja yang lebih tinggi. Bass dan Avolio (1994) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional mampu meningkatkan motivasi pengikut melalui empat dimensi utama: (1) *Idealized influence* (keteladanan dan integritas pemimpin), (2) *Inspirational motivation* (kemampuan memotivasi dengan visi dan harapan yang tinggi), (3) *Intellectual stimulation* (mendorong inovasi dan kreativitas), dan (4) *Individualized consideration* (perhatian terhadap kebutuhan pengembangan individu). Dimensi-dimensi ini menjadi sumber penting dalam membentuk semangat dan dorongan kerja karyawan.

Dalam konteks organisasi seperti Fuel Terminal Kotabaru, pemimpin yang mampu menunjukkan visi yang jelas, memberikan inspirasi, serta memperhatikan pengembangan individu secara personal, cenderung mendorong semangat kerja karyawan. Hal ini tercermin dari nilai rata-rata persepsi responden terhadap indikator kepemimpinan transformasional yang tinggi (mean = 4,46), terutama pada dimensi *inspirational motivation* dan *individualized consideration*, yang berkontribusi langsung dalam membangun semangat kerja karyawan.

Hasil ini diperkuat oleh teori Self-Determination Theory (SDT) yang dikembangkan oleh Deci dan Ryan (2000), yang menyatakan bahwa motivasi akan muncul secara optimal ketika individu merasa terpenuhi kebutuhan akan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial. Kepemimpinan transformasional memberikan ruang bagi pemenuhan ketiga kebutuhan dasar tersebut. Ketika pemimpin memberikan kepercayaan, mendukung inisiatif, dan menunjukkan perhatian terhadap karyawan, maka karyawan akan merasa dihargai dan didukung, yang selanjutnya meningkatkan motivasi kerja mereka.

Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh (Natalia, 2021), yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berperan besar dalam membentuk motivasi intrinsik karyawan. Selain itu, (Dwi & Widhiandono, 2025) dalam meta-analisisnya menemukan bahwa transformational leadership memiliki korelasi positif yang kuat terhadap motivasi kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi.

Lebih lanjut, keberhasilan pemimpin dalam memotivasi karyawan juga bergantung pada bagaimana ia mengomunikasikan tujuan organisasi, menyelaraskan nilai-nilai personal dan organisasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan dan partisipasi aktif. Dalam hal ini, pemimpin transformasional menjadi

agen perubahan dan fasilitator motivasi internal bagi karyawan.

Namun demikian, efektivitas pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi juga bisa dipengaruhi oleh konteks budaya organisasi, karakteristik karyawan, dan pengalaman kerja. Dalam organisasi yang bersifat birokratis atau terlalu hierarkis, ruang partisipasi dan pemberdayaan mungkin terbatas, sehingga memengaruhi sejauh mana kepemimpinan transformasional dapat diaktualisasikan.

Secara praktis, hasil ini menunjukkan bahwa Fuel Terminal Kotabaru perlu terus mengembangkan kapasitas kepemimpinan transformasional di semua tingkatan manajerial. Hal ini penting untuk menciptakan budaya kerja yang penuh semangat, mendorong inisiatif karyawan, dan meningkatkan keinginan untuk terus belajar dan berkembang. Program pelatihan kepemimpinan, coaching, serta mekanisme umpan balik dua arah dapat menjadi strategi untuk memperkuat pengaruh ini.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dalam mendorong motivasi kerja, khususnya ketika pemimpin mampu membangun kepercayaan, memberikan inspirasi, serta mendukung pengembangan dan pemberdayaan karyawan secara berkelanjutan.

#### 4.4.3 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM) di Fuel Terminal Kotabaru. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur sebesar 0,221 dengan nilai signifikansi *p-value* sebesar 0,056 ( $> 0,05$ ), yang berarti hipotesis H3 dalam penelitian ini ditolak.

Temuan ini secara empiris menggambarkan bahwa meskipun secara deskriptif tingkat komitmen organisasi berada pada kategori tinggi (mean 4,23), hal tersebut belum cukup kuat untuk memberikan dampak langsung yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Salah satu kemungkinan penyebabnya adalah adanya faktor lain yang menjadi perantara antara komitmen dan kinerja, seperti motivasi kerja, keterlibatan kerja (job engagement), atau sistem penghargaan yang belum optimal.

Dalam literatur manajemen sumber daya manusia, komitmen organisasi merujuk

pada sejauh mana karyawan mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan ingin tetap menjadi bagian darinya (Meyer & Allen, 1991). Komitmen yang tinggi seharusnya menciptakan loyalitas, rasa memiliki, dan keinginan untuk berkontribusi lebih pada tujuan organisasi. Namun, dampak komitmen terhadap kinerja dapat menjadi tidak langsung jika tidak diiringi dengan faktor motivasional atau kondisi kerja yang mendukung (Iqbal et al., 2019; Inuwa, 2016).

Penelitian-penelitian terbaru juga memperkuat hasil ini. Menurut studi oleh Hanaysha (2022), komitmen organisasi cenderung berdampak tidak langsung terhadap kinerja melalui jalur mediasi seperti kepuasan kerja atau motivasi. Demikian pula, dalam studi oleh Wibowo & Suharto (2021), ditemukan bahwa karyawan yang berkomitmen tinggi tidak serta-merta menunjukkan kinerja yang optimal jika organisasi tidak memberikan sistem penghargaan dan pengembangan karir yang memadai.

Lebih jauh, berdasarkan hasil uji *F-square* pada penelitian ini, besarnya pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja SDM hanya mencapai nilai 0,137, yang tergolong dalam kategori pengaruh rendah. Temuan ini mengindikasikan bahwa kontribusi langsung dari komitmen organisasi terhadap peningkatan kinerja relatif lemah, dan organisasi perlu mempertimbangkan strategi lain yang lebih efektif dalam meningkatkan produktivitas karyawan.

Namun demikian, penting untuk mencatat bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, dengan nilai koefisien sebesar 0,602 dan nilai *p* sebesar 0,000, yang berarti sangat signifikan. Selanjutnya, motivasi kerja terbukti memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja SDM (koefisien 0,787; *p* = 0,000). Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja menjadi perantara penting dalam hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja SDM.

Penelitian ini sejalan dengan teori dua faktor dari Herzberg (Herzberg, 1966), yang menyatakan bahwa faktor-faktor motivasional (seperti pengakuan, tanggung jawab, dan pencapaian) lebih memengaruhi kinerja dibandingkan hanya komitmen afektif atau loyalitas. Oleh karena itu, komitmen organisasi tanpa dukungan motivasi kerja yang tinggi mungkin tidak cukup mendorong peningkatan kinerja secara langsung.

#### **4.4.4 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Motivasi Kerja**

Berdasarkan hasil analisis dalam penelitian ini, ditemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan di Fuel Terminal Kotabaru. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,602, nilai *t-statistic* sebesar 5,394, dan *p-value* sebesar 0,000 (< 0,05), yang berarti bahwa hipotesis H4 diterima.

Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen seorang karyawan terhadap organisasinya, maka semakin besar pula dorongan internal (motivasi kerja) yang dimilikinya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal. Dalam hal ini, komitmen organisasi berfungsi sebagai sumber psikologis yang mendorong semangat dan tekad kerja karyawan, karena mereka merasa terikat secara emosional dan bertanggung jawab terhadap kesuksesan organisasi.

Secara teoritis, komitmen organisasi dapat didefinisikan sebagai tingkat sejauh mana seorang karyawan mengidentifikasi dirinya dengan organisasi, terlibat secara aktif dalam aktivitasnya, serta memiliki keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut (Meyer & Allen, 1991). Komitmen ini biasanya terbagi dalam tiga dimensi, yaitu: Komitmen afektif (emotional attachment), Komitmen normatif (moral obligation), dan Komitmen kontinuan (persepsi terhadap biaya meninggalkan organisasi). Ketiga bentuk komitmen ini dapat memperkuat motivasi kerja apabila karyawan merasa bahwa keberadaannya di organisasi membawa makna, stabilitas, serta memberi peluang untuk berkembang.

Temuan penelitian ini diperkuat oleh studi (Rasyid et al., 2022), dalam penelitiannya menemukan bahwa komitmen organisasi dan motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai secara langsung maupun simultan. Pegawai yang menunjukkan loyalitas terhadap organisasi dan memiliki motivasi kerja yang tinggi cenderung menunjukkan kinerja lebih baik, khususnya dalam organisasi pelayanan publik.

Begitu juga dalam studi (Ardiana et al., 2023) menemukan bahwa komitmen afektif berkontribusi signifikan dalam membentuk motivasi intrinsik, karena karyawan yang merasa memiliki hubungan emosional yang kuat dengan organisasinya cenderung

menunjukkan dorongan kerja yang berasal dari dalam diri, bukan karena paksaan eksternal. Loyalitas yang bersumber dari rasa bangga dan kepercayaan terhadap organisasi diterjemahkan dalam sikap kerja yang antusias, penuh semangat, dan berorientasi pada pencapaian. Hal ini menegaskan bahwa ikatan emosional karyawan terhadap organisasi memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja melalui peningkatan motivasi intrinsik.

Penelitian ini juga konsisten dengan model *Three-Component Model of Commitment* dari Meyer dan Herscovitch (2001), yang menjelaskan bahwa karyawan yang berkomitmen tidak hanya menunjukkan loyalitas, tetapi juga memiliki kemauan tinggi untuk memberikan upaya ekstra (extra-role behavior) demi mencapai tujuan organisasi, yang dalam hal ini terwujud sebagai motivasi kerja yang tinggi.

Dari hasil deskriptif dalam penelitian ini, diketahui bahwa indikator tertinggi dari komitmen organisasi adalah "bangga menjadi bagian dari organisasi" dan "kesetiaan terhadap organisasi", yang menunjukkan bahwa aspek afektif menjadi kekuatan utama dalam membentuk motivasi kerja. Demikian pula, indikator motivasi kerja yang tinggi seperti "keinginan mengembangkan diri" dan "bekerja dengan penuh tanggung jawab" mencerminkan adanya dorongan kerja yang kuat akibat hubungan psikologis dengan organisasi.

Secara praktis, hal ini memberikan makna penting bagi manajemen organisasi. Menumbuhkan komitmen karyawan tidak cukup hanya dengan kontrak kerja atau pemberian gaji, tetapi juga perlu dilakukan melalui penciptaan lingkungan kerja yang adil, transparan, dan memberikan pengakuan terhadap kontribusi individu. Ketika karyawan merasa dihargai dan memiliki masa depan bersama organisasi, maka motivasi kerja akan muncul secara alami, tidak sekadar karena tuntutan pekerjaan.

#### 4.4.5 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Hasil analisis data dalam penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM). Hal ini didasarkan pada nilai koefisien jalur sebesar 0,787, dengan nilai *t-statistic* sebesar 8,498 dan *p-value* sebesar 0,000, yang secara statistik sangat signifikan. Temuan ini

mengonfirmasi bahwa motivasi kerja merupakan faktor paling dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan di Fuel Terminal Kotabaru.

Motivasi kerja, dalam konteks teori organisasi, merupakan dorongan internal yang mendorong seseorang untuk melakukan tugasnya dengan sungguh-sungguh guna mencapai tujuan tertentu. Menurut Robbins dan Judge (2022), motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam mencapai tujuan kerja. Motivasi yang tinggi akan membuat individu bekerja dengan giat, bertanggung jawab, dan memiliki komitmen terhadap tugas.

Dari hasil deskriptif dalam penelitian ini, motivasi kerja karyawan tergolong tinggi (mean = 4,49), terutama pada indikator *keinginan mengembangkan diri, bersikap terbuka terhadap kritik, dan bekerja dengan ulet dan jujur*. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki dorongan kerja yang kuat yang tidak hanya bersifat ekstrinsik (misalnya karena gaji atau pengawasan), tetapi juga bersifat intrinsik, yaitu dorongan yang berasal dari dalam diri seperti rasa bangga terhadap pekerjaan, kebutuhan untuk berkembang, dan keinginan untuk berkontribusi.

Temuan ini didukung oleh Self-Determination Theory (Deci & Ryan, 2000), yang menyatakan bahwa motivasi kerja yang berasal dari dalam diri individu (intrinsic motivation) lebih berpengaruh kuat dan tahan lama terhadap perilaku dan hasil kerja, dibandingkan dengan motivasi yang timbul dari luar (extrinsic motivation). Motivasi intrinsik terbentuk jika kebutuhan psikologis dasar seperti otonomi, kompetensi, dan keterkaitan sosial terpenuhi di lingkungan kerja.

Studi terkini oleh Irawan & Mulyadi (2023) menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki kontribusi besar terhadap peningkatan kualitas kinerja pegawai sektor energi. Sementara itu, Lubis & Riani (2021) menemukan bahwa motivasi kerja menjadi variabel intervening penting yang menghubungkan kepuasan kerja dan komitmen terhadap hasil kinerja pegawai di sektor publik. Kedua studi tersebut menegaskan pentingnya perhatian organisasi terhadap aspek motivasional dalam kebijakan pengembangan SDM.

Di sisi lain, penelitian oleh (Herlita & Nurulrahmatia, 2020) menemukan bahwa pegawai dengan tingkat motivasi tinggi cenderung menunjukkan ketekunan, efisiensi kerja, serta kualitas pelayanan yang lebih baik, dibandingkan dengan mereka yang hanya bekerja berdasarkan kewajiban semata. Dalam hal ini, motivasi kerja tidak hanya

meningkatkan output kuantitatif, tetapi juga kualitas perilaku kerja dan ketepatan waktu penyelesaian tugas.

Secara praktis, hasil ini memberikan arahan yang jelas bagi manajemen untuk menempatkan motivasi kerja sebagai prioritas strategis dalam kebijakan pengembangan SDM. Upaya seperti penyusunan sistem penghargaan berbasis prestasi, pemberian kesempatan peningkatan karir, pelatihan dan pengembangan kompetensi, serta penciptaan budaya kerja yang suportif dapat memperkuat motivasi kerja karyawan secara berkelanjutan.

#### **4.4.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia yang dimediasi oleh Motivasi Kerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM), namun memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Nilai koefisien jalur tidak langsung sebesar 0,211, *t-statistic* sebesar 2,155, dan *p-value* sebesar 0,031 mengindikasikan bahwa motivasi kerja memediasi secara signifikan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja SDM, sehingga terjadi mediasi parsial (parsial mediation). Artinya, meskipun pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja tidak signifikan, tetapi jalur tidak langsung melalui motivasi kerja memberikan pengaruh yang bermakna secara statistik.

Secara teoritis, hal ini sejalan dengan konsep dari Bass dan Avolio (1994), yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk menginspirasi, menanamkan visi, serta mendorong pengembangan personal bawahan melalui keempat dimensinya: *idealized influence*,  *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Dimensi-dimensi tersebut tidak serta-merta meningkatkan kinerja, tetapi terlebih dahulu membangkitkan motivasi intrinsik, yang kemudian mendorong individu untuk bekerja lebih produktif, inovatif, dan bertanggung jawab.

Temuan ini diperkuat oleh Self-Determination Theory dari Deci dan Ryan (2000), yang menjelaskan bahwa motivasi kerja akan tumbuh jika kebutuhan dasar psikologis

individu—seperti otonomi, kompetensi, dan relasi sosial—terpenuhi. Gaya kepemimpinan transformasional secara alami memenuhi kebutuhan tersebut melalui pendekatan partisipatif, pemberdayaan, dan dukungan personal. Ketika motivasi kerja meningkat, maka kinerja karyawan pun terdorong untuk mencapai hasil yang lebih baik. Dalam konteks organisasi, motivasi menjadi jembatan psikologis antara pengaruh simbolik pemimpin dan realisasi output kerja.

Penelitian ini konsisten dengan studi Lubis dan Riani (2021), yang menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan variabel mediasi penting dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan hasil kerja pegawai di sektor pelayanan publik. Demikian pula, Wijaya et al. (2022) menyatakan bahwa kepemimpinan yang inspiratif hanya berdampak signifikan terhadap performa jika disertai dengan peningkatan motivasi karyawan.

Secara praktis, hasil ini memberikan implikasi strategis bahwa kepemimpinan transformasional tidak cukup hanya bersifat visioner dan inspiratif, melainkan juga harus disertai kemampuan untuk menciptakan iklim kerja yang mampu membangkitkan motivasi internal karyawan. Pemimpin perlu memberikan ruang bagi inisiatif, menyediakan umpan balik yang membangun, serta menunjukkan perhatian terhadap pengembangan karier individu. Dengan begitu, karyawan akan merasa termotivasi untuk bekerja dengan sepenuh hati, dan pada akhirnya kinerja mereka pun meningkat.

#### **4.4.7 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia yang dimediasi oleh Motivasi Kerja**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM), namun memiliki pengaruh tidak langsung yang sangat signifikan melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Berdasarkan hasil pengujian menggunakan metode SEM-PLS, nilai koefisien pengaruh tidak langsung adalah 0,474, dengan nilai t-statistic sebesar 4,574 dan p-value sebesar 0,000, yang berarti motivasi kerja secara signifikan memediasi hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja SDM. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa motivasi kerja berperan sebagai mediator penuh (full mediation) dalam hubungan ini, karena pengaruh langsung dari komitmen organisasi terhadap kinerja SDM

tidak signifikan ( $p = 0,056$ ), namun pengaruh tidak langsungnya signifikan.

Secara teoritis, hasil ini sejalan dengan pandangan Meyer dan Allen (1991) yang mengklasifikasikan komitmen organisasi ke dalam tiga dimensi utama: komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berkelanjutan. Komitmen tersebut mencerminkan sejauh mana karyawan merasa terikat secara emosional, merasa memiliki kewajiban moral, dan menimbang manfaat praktis untuk tetap berada dalam organisasi. Namun demikian, komitmen yang kuat belum tentu langsung menghasilkan kinerja tinggi, jika tidak disertai dorongan motivasional dalam diri karyawan. Oleh karena itu, motivasi kerja berperan sebagai katalisator psikologis yang mengubah loyalitas menjadi tindakan produktif.

Temuan ini didukung oleh teori Self-Determination (Deci & Ryan, 2000) yang menyatakan bahwa motivasi kerja yang tinggi akan tercapai apabila kebutuhan psikologis dasar karyawan, seperti otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial, dipenuhi. Komitmen organisasi yang kuat, ketika didukung oleh lingkungan kerja yang mendukung dan memberikan ruang bagi perkembangan, akan menumbuhkan motivasi intrinsik yang mendorong peningkatan performa kerja.

Studi empiris terkini juga memperkuat hasil ini. Penelitian oleh Firmansyah dan Prasetyo (2023) menemukan bahwa komitmen organisasi tidak langsung memengaruhi kinerja karyawan, namun memiliki pengaruh signifikan melalui mediasi motivasi kerja. Demikian pula, Wibowo dan Suharto (2021) mengungkapkan bahwa loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi akan memberikan dampak positif terhadap kinerja jika karyawan merasa terdorong, dihargai, dan memiliki tujuan kerja yang bermakna. Artinya, motivasi menjadi penghubung penting yang memungkinkan nilai-nilai komitmen organisasi termanifestasi dalam bentuk kerja yang produktif dan berkualitas.

Dalam konteks organisasi seperti Fuel Terminal Kotabaru, karyawan yang memiliki komitmen tinggi—misalnya bangga menjadi bagian dari organisasi dan bersedia bekerja keras untuk kemajuan perusahaan—perlu didorong lebih jauh dengan kebijakan manajerial yang memfasilitasi pengembangan potensi, memberikan tantangan kerja, serta menciptakan budaya kerja yang memotivasi. Dengan demikian, komitmen yang semula bersifat afektif dan normatif akan memunculkan motivasi kerja tinggi, dan pada akhirnya berdampak pada kinerja yang optimal.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian diatas, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja Sumber Daya Manusia di Fuel Terminal Kotabaru. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun pemimpin bersifat visioner, inspiratif, dan memperhatikan bawahan, gaya kepemimpinan tersebut tidak serta-merta meningkatkan kinerja karyawan secara langsung tanpa adanya faktor pendukung lainnya. Hasil penelitian ini memperjelas bahwa pada konteks Fuel Terminal Kotabaru, kepemimpinan transformasional tidak mampu meningkatkan kinerja SDM secara langsung, melainkan membutuhkan peran mediasi berupa motivasi kerja.
2. Komitmen organisasi juga tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja Sumber Daya Manusia di Fuel Terminal Kotabaru. Karyawan yang memiliki loyalitas dan keterikatan emosional terhadap organisasi belum tentu menunjukkan performa kerja yang tinggi, terutama jika tidak disertai dengan dorongan motivasional yang cukup.
3. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Pemimpin yang mampu memberikan perhatian individual, menginspirasi, dan merangsang intelektual karyawan terbukti mampu meningkatkan motivasi kerja secara signifikan.
4. Komitmen organisasi berpengaruh sangat signifikan terhadap motivasi kerja. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi cenderung memiliki semangat kerja dan keinginan kuat untuk berkontribusi lebih besar terhadap pencapaian tujuan organisasi.
5. Motivasi kerja berpengaruh sangat signifikan terhadap kinerja Sumber Daya Manusia. Ini menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan faktor utama dalam mendorong peningkatan performa kerja pegawai.

6. Motivasi kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja SDM secara signifikan. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan akan berpengaruh terhadap kinerja apabila berhasil menumbuhkan motivasi dalam diri karyawan.
7. Motivasi kerja juga memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja SDM secara signifikan. Komitmen yang tinggi terhadap organisasi akan berujung pada peningkatan kinerja jika mampu membangkitkan motivasi kerja secara optimal.

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa indikator dalam variabel kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, motivasi kerja, dan kinerja sumber daya manusia yang menunjukkan skor relatif lebih rendah. Kondisi ini menandakan adanya aspek-aspek yang perlu mendapat perhatian manajerial agar upaya peningkatan kinerja pegawai di Fuel Terminal Kotabaru lebih efektif.

1. Pada variabel kepemimpinan transformasional, indikator perhatian secara pribadi menjadi aspek dengan skor terendah. Hal ini mengimplikasikan perlunya pimpinan memberikan perhatian yang lebih individual melalui komunikasi interpersonal, pemberian umpan balik yang konstruktif, serta penyusunan rencana pengembangan karier personal. Pendekatan ini diharapkan mampu menumbuhkan dorongan internal karyawan untuk berprestasi.
2. Pada variabel komitmen organisasi, indikator kepedulian terhadap nasib organisasi memperoleh skor relatif rendah. Temuan ini menunjukkan perlunya penguatan rasa memiliki (*sense of belonging*) melalui pelibatan pegawai dalam program perbaikan berkelanjutan, kampanye keselamatan kerja, serta transparansi dalam penyampaian capaian organisasi. Dengan demikian, kepedulian pegawai terhadap keberlangsungan organisasi dapat tumbuh dari kesadaran diri.
3. Pada variabel motivasi kerja, indikator bersungguh-sungguh dan berani berkorban menunjukkan nilai terendah. Oleh karena itu, manajemen perlu mengarahkan strategi peningkatan motivasi kerja pada aspek internal dengan memberikan kesempatan yang lebih luas untuk berpartisipasi, melakukan pengayaan tugas (*job enrichment*), serta

pemberdayaan dalam pengambilan keputusan. Selain itu, indikator membangun hubungan kerja yang baik juga masih perlu diperkuat, antara lain melalui kegiatan pengembangan tim (*team building*) dan pelatihan komunikasi efektif untuk menciptakan suasana kerja yang kolaboratif.

4. Pada variabel kinerja sumber daya manusia, indikator tetap produktif dalam setiap tantangan merupakan aspek terendah. Temuan ini menuntut adanya program peningkatan ketangguhan pegawai (*resilience*), misalnya melalui pelatihan lintas fungsi, simulasi penanganan kondisi darurat, serta evaluasi pasca-aksi (*after action review*). Selain itu, aspek keandalan dan efisiensi juga masih perlu diperbaiki dengan menegaskan standar kerja, memanfaatkan teknologi operasional, serta memperkuat sistem monitoring berbasis data.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja sumber daya manusia harus difokuskan pada penguatan motivasi kerja yang lahir dari dorongan internal pegawai. Kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi perlu terus dioptimalkan sebagai instrumen yang mampu menumbuhkan motivasi tersebut, sedangkan indikator kinerja yang masih lemah harus ditangani melalui pembinaan berkelanjutan, sistem kerja yang adaptif, serta pengembangan kapasitas individu dan tim.

### 5.3 Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan hasil uji R Square, diketahui bahwa variabel kinerja sumber daya manusia memiliki nilai sebesar 0,88. Artinya, 88% variasi dalam kinerja SDM di Fuel Terminal Kotabaru dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan motivasi kerja. Nilai ini menunjukkan bahwa model penelitian memiliki daya prediktif yang sangat kuat terhadap variabel kinerja SDM. Namun demikian, masih terdapat 12% variasi yang tidak dijelaskan oleh model, sehingga memberikan ruang bagi penelitian selanjutnya untuk mengeksplorasi faktor-faktor lain yang mungkin relevan, seperti budaya organisasi, iklim kerja, atau sistem pengembangan karier.

Sementara itu, nilai R Square untuk variabel motivasi kerja sebesar 0,66 menunjukkan bahwa 66% variasi dalam motivasi kerja dapat dijelaskan oleh

kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi. Masih ada 34% pengaruh dari variabel lain yang belum dikaji dalam model ini. Hal ini mengindikasikan bahwa kemampuan model dalam menjelaskan motivasi kerja berada dalam kategori sedang hingga kuat. Oleh karena itu, untuk memperkaya hasil kajian, penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel lain yang potensial, seperti beban kerja, gaya komunikasi pimpinan, kepuasan kerja, atau keseimbangan kehidupan kerja (work-life balance), guna memperoleh pemahaman yang lebih menyeluruh terhadap faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja di lingkungan Fuel Terminal Kotabaru.

Selain itu, keterbatasan juga terletak pada ruang lingkup penelitian yang hanya berfokus pada satu lokasi, yaitu Fuel Terminal Kotabaru. Padahal, jaringan kerja PT Pertamina memiliki banyak terminal BBM lainnya dengan karakteristik sumber daya manusia yang berbeda. Oleh sebab itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk diperluas ke lokasi lain guna meningkatkan generalisasi hasil dan menangkap variasi dinamika organisasi yang lebih beragam dalam konteks perusahaan energi milik negara.



## DAFTAR PUSTAKA

- Afif, M., & Dewi, A. R. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Swabina Gatra Gresik. *JAMIN : Jurnal Aplikasi Manajemen Dan Inovasi Bisnis*, 6(1), 7. <https://doi.org/10.47201/jamin.v6i1.181>
- Alifattiin Andar Murdani, & Fachrurrozie Fachrurrozie. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention Auditor. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi Dan Manajemen Bisnis*, 2(1), 56–63. <https://doi.org/10.55606/jaem.v2i1.110>
- Ardiana, T. E., Sugianto, L. O., & Wardhani, D. P. (2023). Komitmn Afektif dan Motivasi Intrinsik: Meningkatkan Kinerja Karyawan PT. SAC PONOROGO. *Edunomika*, 7(2), 1–11.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed.). London: Kogan Page.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Devi Delawati, Irawati, Muhammad Nawab Alawi, & Budi Ilham Maliki. (2024). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Divisi Produksi Pt. Dui Esa Unggul. *Jurnal Media Akademik (JMA)*, 2(2), 2038–2050. <https://doi.org/10.62281/v2i2.149>
- Dwi, B., & Widhiandono, H. (2025). *Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Inovatif Karyawan yang Dimediasi oleh Motivasi Intrinsik dan Komitmen Organisasi*. 6(6), 3976–3988.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi menggunakan Program SmartPLS 3.0 untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Badan Penerbit Universitas

Diponegoro.

Herlita, M., & Nurulrahmatia, N. (2020). JUIMA : Jurnal Ilmu Manajemen JUIMA : Jurnal Ilmu Manajemen. *Analisis Pengaruh Faktor Fundamental Terhadap Harga Saham Pada Perbankan Yang Terdaftar Di Lq-45 Periode 2015 - 2020*, 11(2), 86–103.

Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2007). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources* (9th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Irwan, A., Anwar, V., & Zaitun, C. (2025). More than a paycheck: How non-financial incentives shape employee motivation in public administration. *Asian Management and Business Review*, 5(1), 178–195. <https://doi.org/10.20885/ambr.vol5.iss1.art12>

Mangkunegara, A. P. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (ed. revisi). Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Moheriono. (2012). *Indikator Kompetensi SDM*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.

Mustapa, Z. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. *Jurnal BISNIS & KEWIRAUSAHAAN*, 10(1), 92–99. <https://doi.org/10.37476/jbk.v10i1.3136>

Mustapa, M. (2016). *Kepemimpinan Transformasional dan Dampaknya terhadap Kinerja*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Nasution, M. I. (2005). *Manajemen Organisasi Modern*. Jakarta: Bumi Aksara.

Natalia, D. (2021). Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Motivasi Intrinsik dan Kinerja Pegawai; Analisis Model Mediasi. *Jurnal Manajemen Sains Dan Organisasi*, 2(2), 85–95. <https://doi.org/10.52300/jmso.v2i2.3408>

Novitasari, D., & Fidiastuti, F. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha Program Magister Manajemen*, 5(1), 17–31. <https://doi.org/10.32477/jrm.v5i1.37>

Pratiwi, N., Fatoni, M. A., Asbullah, M., Ginting, N., & Nugraha, K. W. (2023). Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen dan Niat Berpindah Pada Perusahaan Konstruksi

Syariah. *Jesya*, 6(1), 545–559. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.969>

Rasyid, R. A., Rauf, R., & Nubahriati, A. (2022). Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Journal of Management & Business*, 5(2), 222–228. <https://journal.stteamkop.ac.id/index.php/seiko/article/download/1965/1291>

Rumawas, W. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Pengaruh work-life balance terhadap kepuasan kerja karyawan pada hotel sintesa*.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Boston: Pearson Education.

Rumawas, W. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Pengaruh work-life balance terhadap kepuasan kerja karyawan pada hotel sintesa*.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>

Suputra, I. D. N. S. A. (2018). Komitmen Organisasional. *Jurnal Manajemen Unud*, 7(9), 4628–4656.

Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.

Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja* (5th ed.). Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.

Yani, E., Sari, R. N., & Fitrios, R. (2023). Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Pada Badan Usaha Milik Desa Kabupaten Bengkalis. *Jesya*, 6(1), 358–369. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.926>

Yani, A., Hadi, S., & Maulida, L. (2020). Komitmen organisasi dan pengaruhnya terhadap kinerja sumber daya manusia. *Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 9(2), 88–96.

Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.