

LEMBAR PENGUJIAN
KEPEMIMPINAN DELEGATIF TERHADAP KINERJA SDM
DENGAN KOMITMEN AFEKTIF SEBAGAI PEMEDIASI

Disusun oleh:
HERIYANTO
NIM 20402400405

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal
Agustus 2025

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing

Dr. Hj. Siti Sumiati, SE., M.Si
NIK 210499047

Penguji I

Prof. Dr. H. Heru Sulistyono, S.E., M.Si
NIK 210493032

Penguji II

Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si
NIK 210491028

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen tanggal Agustus 2025.
Ketua Program Pascasarjana

Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si
NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Heriyanto
NIM : 20402400405
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Kepemimpinan Delegatif terhadap Kinerja SDM dengan Komitmen Afektif sebagai Pemediasi“, merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Pembimbing

Semarang, Agustus 2025

Saya yang menyatakan,

Dr. Hj. Siti Sumiati, SE., M.Si
NIK 210499047



Heriyanto
NIM 20402400405

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama	:	Heriyanto
NIM	:	20402400405
Program Studi	:	Magister Manajemen
Fakultas	:	Ekonomi
Universitas	:	Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul: Kepemimpinan Delegatif terhadap Kinerja SDM dengan Komitmen Afektif sebagai Pemediasi; Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti adapelanggaran 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, Agustus 2025

Yang menyatakan



Heriyanto
NIM 20402400405

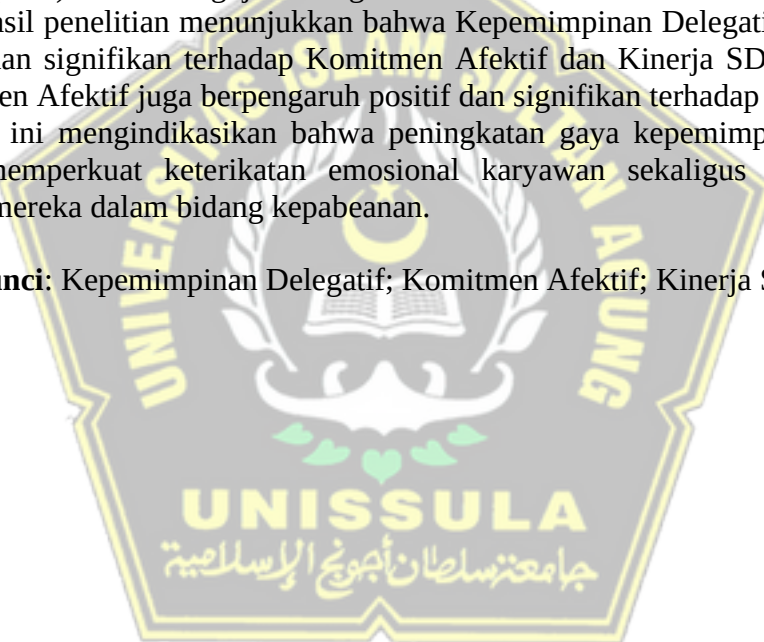
ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran Kepemimpinan Delegatif dalam meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas melalui Komitmen Afektif sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan eksplanatori untuk menguji hubungan antar variabel dan hipotesis yang telah dirumuskan. Populasi penelitian meliputi seluruh 253 SDM di kantor tersebut, dengan sampel sebanyak 114 responden yang diambil menggunakan teknik non-probability sampling melalui convenience sampling.

Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner tertutup yang menggunakan skala Likert 1–5, dari pernyataan "Sangat Tidak Setuju" hingga "Sangat Setuju". Instrumen ini digunakan untuk mengukur persepsi responden terhadap variabel yang diteliti. Analisis data dilakukan dengan metode *Partial Least Square* (PLS) untuk menguji hubungan antarvariabel dalam model struktural.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Delegatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Afektif dan Kinerja SDM. Selain itu, Komitmen Afektif juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan gaya kepemimpinan delegatif dapat memperkuat keterikatan emosional karyawan sekaligus meningkatkan kinerja mereka dalam bidang kepabeanan.

Kata kunci: Kepemimpinan Delegatif; Komitmen Afektif; Kinerja SDM.



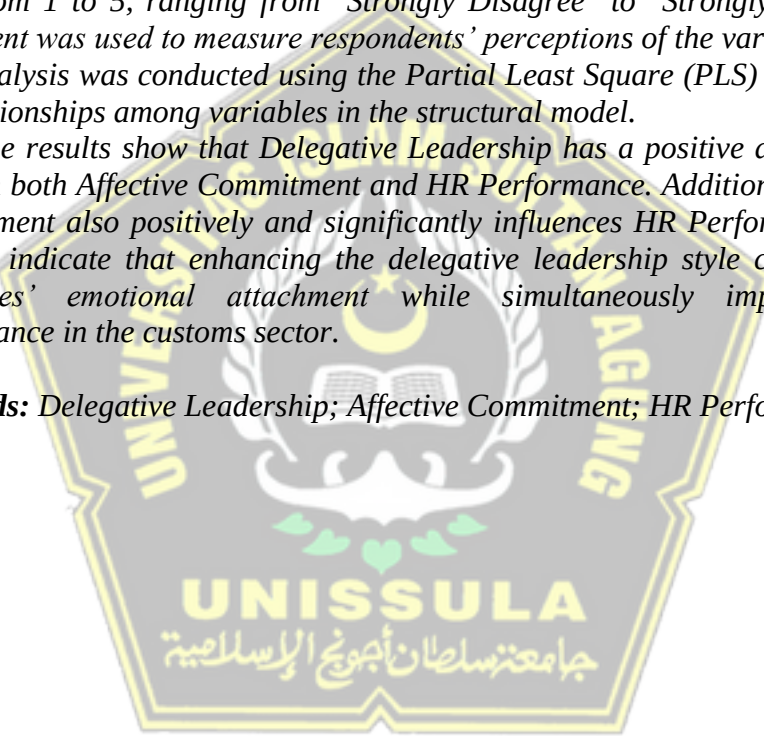
ABSTRACT

This study aims to analyze the role of Delegative Leadership in improving Human Resource (HR) Performance at the Tanjung Emas Type Madya Customs and Excise Supervision and Service Office through Affective Commitment as a mediating variable. This research employs an explanatory approach to examine the relationships between variables and the hypotheses formulated. The research population includes all 253 HR personnel at the office, with a sample of 115 respondents selected using a non-probability sampling technique through convenience sampling.

Primary data were collected using a closed questionnaire employing a Likert scale from 1 to 5, ranging from "Strongly Disagree" to "Strongly Agree." This instrument was used to measure respondents' perceptions of the variables studied. Data analysis was conducted using the Partial Least Square (PLS) method to test the relationships among variables in the structural model.

The results show that Delegative Leadership has a positive and significant effect on both Affective Commitment and HR Performance. Additionally, Affective Commitment also positively and significantly influences HR Performance. These findings indicate that enhancing the delegative leadership style can strengthen employees' emotional attachment while simultaneously improving their performance in the customs sector.

Keywords: *Delegative Leadership; Affective Commitment; HR Performance.*



KATA PENGANTAR

Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Segala puji bagi Allah Tuhan Semesta Alam Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan berbagai rahmat, anugrah, hidayah dan karunia-Nya. Shalawat serta salam semoga selalu tercurah kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW beserta sahabat dan keluarganya. Sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Kepemimpinan Delegatif terhadap Kinerja SDM dengan Komitmen Afektif sebagai Pemediasi”.

Penyusunan Tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan derajat magister pada Program Pascasarjana (S-2) Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung.

Terselesaikannya Tesis ini adalah wujud karunia-Nya dan tidak lepas dari peran serta berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat:

1. Prof Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah dengan sangat sabar memberikan ilmu yang sangat bermanfaat, memberikan bimbingan dengan penuh komunikatif, kesabaran, semangat dan keteladanan.
2. Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah dengan sabar memberikan ilmu yang bermanfaat dan sebagai inspirasi dalam pembelajaran.
3. Dr. Hj. Siti Sumiati, SE., M.Si selaku Dosen Pembimbing yang telah membantu serta membimbing penulis serta senantiasa memberikan masukan yang berperan besar dalam kelancaran penyelesaian tugas akhir ini.
4. Prof. Dr. Mutamimah, S.E., M.Si selaku Dosen Penguji yang memberikan masukan serta arahan yang konstruktif.

5. Para Dosen pada Program Pascasarjana Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan pengetahuan dan ilmu kepada penulis.
6. Segenap pengurus dan staf karyawan Program Pascasarjana (S-2) Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang secara langsung maupun tidak langsung telah banyak membantu selama mengikuti pendidikan.
7. Istri tercinta Ulya Rizkiana yang selalu memberikan do'a dan dukungannya kepada penulis sehingga dapat memberikan semangat dalam menyelesaikan penelitian tesis.
8. Kepala Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas Semarang dan semua pihak di KPPBC TMP Tanjung Emas Semarang yang tidak dapat penulis sebutkan yang telah membantu dan memberikan petunjuk serta saran dalam penyusunan tesis ini.
9. Rekan-rekan Kelas 80D MM yang telah bersama-sama berjuang dan belajar menyelesaikan studi S2 ini.
10. Semua pihak dan handai taulan, yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu dan berkontribusi selama proses studi dan penyusunan tesis ini.

Penulis sangat menyadari segala kekurangan dan keterbatasan dalam proses penyusunan Tesis ini. Semoga Tesis ini dapat memberikan manfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya Ilmu Manajemen dan dapat menjadi bahan referensi bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Semarang, Agustus 2025

Penulis



Heriyanto
NIM 20402400405

Daftar Isi

HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
LEMBAR PENGUJIAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT.....	vii
KATA PENGANTAR	viii
Daftar Isi.....	x
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah	4
1.3. Tujuan Penelitian	4
1.4. Manfaat Penelitian	5
BAB II KAJIAN PUSTAKA	7
2.1. Kinerja SDM	7
2.2. Kepemimpinan Delegatif	8
2.3. Komitmen Afektif	11
2.4. Hubungan Antar Variabel	12
2.5. Model Empirik Penelitian	16
BAB III METODE PENELITIAN	17
3.1. Jenis Penelitian.....	17
3.2. Populasi dan Sample	17
3.3. Jenis dan Sumber Data	19
3.4. Metode Pengumpulan Data	20
3.5. Variabel dan Indikator.....	20
3.6. Metode Analisis Data	22
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN	33
4.1. Deskripsi Responden.....	33
4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian	36

4.3.	Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)	38
4.4.	Pengujian Goodness of Fit	48
4.5.	Evaluasi Model Struktural (Inner Model)	50
4.6.	Pembahasan.....	56
BAB V PENUTUP.....		63
5.1.	Kesimpulan Hasil Penelitian	63
5.2.	Implikasi Teoritis	63
5.3.	Implikasi Praktis	65
5.4.	Limitasi Hasil Penelitian.....	66
5.5.	Agenda Penelitian Mendatang	67
Daftar Pustaka		69
Lampiran I Kuesioner Penelitian		74
Lampiran 2. Deskripsi Responden		78
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Variabel Penelitian.....		79
Lampiran 4. Full Model PLS		80
Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran)		81
Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (Goodness of fit)		83
Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural)		84



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

SDM yang setia pada organisasi merupakan aset paling penting untuk mencapai tujuan (Miller, 2019). Perilaku SDM dalam organisasi, apakah mereka berada di tingkat pemimpin atau bawahan, sangat penting karena akan berdampak besar pada pencapaian tujuan organisasi (Assensoh-Kodua, 2019).

Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu alat penting dan strategis untuk memperbaiki, memperbaharui, dan meningkatkan kinerja baik organisasi birokrasi yang berfokus pada layanan publik non-profit maupun organisasi swasta atau yayasan yang berfokus pada layanan profit (Kruyen & Van Genugten, 2020). Sumber daya manusia yang berkualitas akan berdampak pada pelayanan publik, yang diharapkan dapat menghasilkan pemerintahan yang baik (Rita Kardinari et al., 2019). Kuatnya tuntutan masyarakat untuk pelayanan yang lebih baik mendorong berbagai lembaga pemerintah untuk meningkatkan kinerja kerja prima (Rivai, 2020).

Kepemimpinan dan kinerja SDM adalah dua elemen yang saling mendukung dalam mengelola organisasi (Tien Dung & Van Hai, 2020). Pemimpin modern harus memiliki kemampuan untuk mengelola perubahan, menghadapi tantangan global, dan menjalin hubungan dengan berbagai pihak yang beragam di seluruh dunia (Afsar & Umrani, 2020). Salah satu pola kepemimpinan yang saat ini banyak digunakan adalah kepemimpinan delegatif (Kholis et al., 2023).

Dalam gaya kepemimpinan delegatif, anggota organisasi diharapkan dapat menyelesaikan masalahnya sendiri, pemimpin jarang memberikan arahan, dan pembuat keputusan diserahkan kepada bawahan (Wulandari et al., 2021). Dalam melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin, gaya kepemimpinan delegatif ini menunjukkan perilaku pemimpin yang khas (Achmad Zulfikar et al., 2019).

Kepemimpinan delegatif adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang pimpinan untuk memimpin bawahannya yang berbakat agar mereka dapat melakukan aktivitas yang sebelumnya tidak dapat dilakukan oleh pimpinan karena berbagai alasan (Elpisah & Hartini, 2019). Gaya kepemimpinan ini sangat cocok jika karyawan yang dimiliki memiliki motivasi dan kemampuan yang tinggi (Wisnu Prasetya et al., 2017). Zulfikar et al (2019) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan terkait dengan cara manajer mengatur dan mempengaruhi karyawannya untuk mencapai tujuan organisasi.

Penelitian terdahulu mengkonfirmasi peran kepemimpinan dalam peningkatan kinerja SDM seperti hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kepemimpinan Delegatif berhubungan positif dengan kinerja pegawai (Kholis et al., 2023). Sedangkan (Dwi Sanjaya et al., 2022) menyatakan hal sebaliknya bahwa kepemimpinan delegatif tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja SDM. Sehingga dengan demikian masih terdapat kesenjangan hasil penelitian antara peran kepemimpinan dalam peningkatan kinerja SDM. Penelitian ini mengajukan komitmen Afektif sebagai variabel mediasi. Hubungan antara kepemimpinan yang efektif dan komitmen karyawan penting dalam mempertahankan stabilitas dan produktivitas dalam suatu organisasi (Donkor &

Zhou, 2020). Pemimpin yang mampu memahami dan menghargai peran komitmen dapat memotivasi karyawan untuk tetap setia pada organisasi dan berkontribusi secara maksimal (Mohammad Fathi Almaaitaha et al., 2020).

Kepemimpinan dan komitmen saling terkait dan mempengaruhi satu sama lain dan merupakan dua faktor penting dalam keberhasilan suatu organisasi. Kepemimpinan yang baik dalam sebuah organisasi dapat berkontribusi pada peningkatan komitmen karyawan (Moyo, 2019). Ketika seorang pemimpin mampu memberikan arahan yang jelas, memberi inspirasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif, ini dapat memengaruhi karyawan untuk merasa lebih terikat pada organisasi dan ingin tetap berkontribusi (Tien Dung & Van Hai, 2020).

Komitmen SDM mengacu pada tingkat keterlibatan, dedikasi, dan loyalitas karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja (Ghosh & R, 2014). Komitmen ini bisa berwujud dalam berbagai bentuk, termasuk komitmen terhadap visi dan misi organisasi, komitmen terhadap rekan kerja, dan komitmen terhadap mencapai tujuan bersama. Komitmen SDM penting karena karyawan yang komited cenderung lebih termotivasi, produktif, dan cenderung bertahan dalam organisasi lebih lama (Saleem et al., 2019).

Ada tiga jenis komitmen SDM yang sering diidentifikasi (Amernic & Aranya, 2005) yaitu komitmen afektif: Karyawan merasa emosional terikat dengan organisasi, merasa bahagia bekerja di sana, dan merasa terhubung dengan nilai-nilai organisasi. Kedua adalah komitmen kontinu dimana karyawan merasa terikat dengan organisasi karena mereka merasa sulit untuk meninggalkannya, misalnya karena biaya perpindahan atau kesulitan menemukan pekerjaan baru. Sedangkan

komitmen normatif ditunjukkan dengan karyawan yang merasa berkewajiban untuk tetap setia pada organisasi karena nilai-nilai moral atau etika. Kinerja SDM mengacu pada sejauh mana karyawan mencapai sasaran dan tujuan yang ditetapkan oleh organisasi mencakup bagaimana karyawan menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka dengan efektif dan efisien (Kuhail et al., 2020).

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah penelitian dan *research gap* antara peran Kepemimpinan terhadap kinerja SDM maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah "Bagaimana Kepemimpinan Delegatif dalam Meningkatkan Kinerja SDM melalui Komitmen Afektif sebagai Variabel Mediasi". Sehingga pertanyaan penelitian yang muncul adalah :

1. Bagaimanakah pengaruh Kepemimpinan Delegatif terhadap peningkatan Kinerja SDM?
2. Bagaimanakah pengaruh Kepemimpinan Delegatif terhadap peningkatan Komitmen Afektif?
3. Bagaimanakah pengaruh Komitmen Afektif terhadap peningkatan Kinerja SDM?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana peran Kepemimpinan Delegatif dalam meningkatkan Kinerja SDM Kantor Pengawasan dan Pelayanan

Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas melalui Komitmen Afektif sebagai variabel mediasi dengan tujuan penelitian sebagaimana berikut :

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan Delegatif terhadap peningkatan Kinerja SDM.
2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan Delegatif terhadap peningkatan Komitmen Afektif.
3. Mengetahui dan menganalisis pengaruh Komitmen Afektif terhadap peningkatan Kinerja SDM.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memiliki manfaat baik secara teoritis maupun praktis.

1. Manfaat teoritis

Manfaat teoritis dari penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi di bidang manajemen khususnya pada Kepemimpinan Delegatif, Komitmen Afektif dan Kinerja SDM.

2. Manfaat Praktis.

a. Manfaat bagi Organisasi

- 1) Memberikan bahan masukan untuk memperbaiki kinerja SDM melalui kepemimpinan Delegatif, Komitmen Afektif dan Kinerja SDM.
- 2) Memberikan masukan untuk mengambil kebijakan dalam meningkatkan kinerja SDM

- 3) Memberikan informasi mengenai pentingnya Kepemimpinan Delegatif dalam meningkatkan Kinerja SDM.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kinerja SDM

Kinerja (*performance*) diartikan sebagai kemampuan dari suatu entitas (individu, kelompok atau organisasi) untuk menghasilkan sesuatu dalam kaitannya dengan tujuan yang telah ditetapkan (Rivai, 2018). Pengertian lain kinerja adalah *actual work* atau kondisi sesungguhnya dari suatu pekerjaan yang dilakukan ataupun output dari suatu pekerjaan yang dihasilkan oleh unit tertentu atau entitas (Ikhfan Haris, 2016). Dengan kata lain, konsep kinerja mengacu pada prestasi terukur yang dihasilkan oleh seseorang/unit kerja/kelompok atau organisasi.

Kinerja juga dapat diartikan sebagai sebuah proses mengukur efisiensi dan efektivitas tindakan atau kegiatan (Kawiana, 2019). Konsep sistem pengukuran kinerja dapat diartikan sebagai kumpulan kriteria/ indikator (set metrik) yang digunakan untuk mengukur efisiensi dan efektivitas.

Kinerja adalah faktor penting dalam kesuksesan organisasi, membantu juga meningkatkan produktivitas, profitabilitas, dan moral karyawan secara keseluruhan (Rivai, 2018). Dengan menilai kinerja karyawan secara teratur, perusahaan dapat mengidentifikasi area yang memerlukan peningkatan, memberikan dukungan dan pelatihan kepada karyawan, serta memastikan bahwa setiap orang bekerja menuju tujuan yang sama. Kinerja karyawan adalah bagaimana anggota staf memenuhi tugas peran mereka,

menyelesaikan tugas yang diperlukan dan berperilaku di tempat kerja (Hidayani, 2016).

Kinerja didefinisikan sebagai jumlah atau kualitas hasil kerja individu atau kelompok di dalam organisasi dalam menyelesaikan tugas dan fungsi penting sesuai dengan standar, standar operasional prosedur, kriteria, dan ukuran yang ditetapkan atau berlaku dalam organisasi. Dalam penelitian ini indikator untuk mengukur kinerja karyawan adalah: (1) Kualitas Kerja; (2) Kuantitas; (3) Ketepatan Waktu; (4) Efektifitas; (5) Kemandirian (Bernardin & Russel, 2013).

2.2. Kepemimpinan Delegatif

Gaya kepemimpinan delegatif ditandai oleh minimnya arahan dari pemimpin dan pendelegasian keputusan kepada bawahan (Achmad Zulfikar et al., 2019). Pemimpin memberikan kepercayaan penuh kepada anggotanya untuk menyelesaikan masalah secara mandiri (Kholis et al., 2023). Gaya ini cocok diterapkan pada SDM yang memiliki motivasi dan kompetensi tinggi, di mana pemimpin lebih banyak memberikan dukungan daripada perintah (Achmad Zulfikar et al., 2019). Menurut (Wulandari et al., 2021) gaya kepemimpinan delegatif berkaitan erat dengan bagaimana pemimpin mengatur dan mempengaruhi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

Pemimpin yang menggunakan gaya delegatif harus mampu membuat SDMnya bekerja sesuai dengan yang diinginkan, menilai kesuksesan penyelia dalam meraih respon efektif, dan menciptakan suasana kerja yang menyenangkan (Wisnu Prasetya et al., 2017). Delegator perlu

mempertimbangkan seberapa jauh mereka telah memberikan pengetahuan kepada stafnya, memberikan kontrol yang tepat, serta menstimulasi respon antusias dari bawahannya (Rita Kardinasari et al., 2019). Keberhasilan dalam mendelegasikan tugas ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam mendorong bawahan mengambil inisiatif (Cherry, 2016).

Gaya kepemimpinan delegatif juga mendorong pemberian wewenang dan tanggung jawab kepada bawahan yang dipercayai untuk mengambil keputusan yang tepat (Kholis et al., 2023). Seorang pemimpin dalam proses delegasi harus memahami kompetensi, kreativitas, loyalitas, dan prestasi orang yang menerima tugas tersebut (Dwi Aprillianto & Sudiro, 2022). Delegasi wewenang memiliki risiko besar, karena kesalahan dalam pendelegasian dapat merugikan organisasi, sehingga pemimpin harus hati-hati dalam menentukan siapa yang layak untuk tugas tersebut (Wisnu Prasetya et al., 2017).

Menurut (Seeber & Wittmann, 2017) pemimpin delegatif harus mampu menciptakan lingkungan yang mendukung, memberikan kontrol efektif, dan menstimulasi respon positif dari SDM. Sukses dalam mendelegasikan tugas bergantung pada seberapa baik pemimpin memberikan pengetahuan, menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, dan seberapa besar kepercayaan yang diberikan kepada staf untuk mencapai tujuan organisasi (Achmad Zulfikar et al., 2019).

Variabel kepemimpinan delegatif diukur melalui beberapa indikator (Cherry, 2016), yaitu:

1. pemberian tugas kepada bawahan dengan arahan yang minimal,

2. penugasan sesuai kemampuan bawahan,
3. menjalin relasi dengan pihak eksternal,
4. pendelegasian tanggung jawab kepada bawahan untuk menemukan cara mencapai tujuan.

Indikator kepemimpinan Delegatif lainnya yang dikembangkan oleh (Bhargavi & Yaseen, 2016) meliputi:

1. Pemimpin memberikan kebebasan kepada tim dalam bertindak
2. Pemimpin menyediakan panduan dan sumber daya yang diperlukan
3. Pemimpin menaruh kepercayaan kepada tim untuk mencapai target secara mandiri
4. Pemimpin jarang memberikan instruksi langsung
5. Pemimpin mendelegasikan pengambilan keputusan kepada bawahannya
6. Pemimpin mengharapkan anggota tim dapat mengatasi masalah secara mandiri.

Sehingga disimpulkan bahwa Kepemimpinan delegatif adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin memberikan wewenang dan tanggung jawab kepada bawahannya untuk mengambil keputusan dan menyelesaikan tugas secara mandiri. Indikator yang digunakan adalah Variabel kepemimpinan delegatif diukur melalui beberapa indikator (Cherry, 2016), yaitu: pemberian tugas kepada bawahan dengan arahan yang minimal, penugasan sesuai kemampuan bawahan, menjalin relasi dengan pihak eksternal, dan pendelegasian tanggung jawab kepada bawahan untuk menemukan cara mencapai tujuan.

2.3. Komitmen Afektif

Robbins, S. P., & Judge (2013) menyatakan bahwa komitmen organisasi (*organizational commitment*) merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak terhadap tujuan-tujuan organisasi serta memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Ghosh & R (2014) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai sejauh mana karyawan percaya dan menerima tujuan organisasi dan keinginan untuk tetap bersama organisasi.

Komitmen afektif adalah ikatan emosional antara karyawan dengan organisasi. Menurut Kuncoro & Wibowo (2019) komitmen afektif adalah salah satu jenis komitmen yang mencakup keterikatan emosional karyawan yang membuat mereka ingin mengidentifikasi diri dan terlibat dalam organisasi (McCormick & Donohue, 2019). Komitmen afektif terjadi ketika karyawan ingin tetap menjadi bagian dari perusahaan karena adanya ikatan emosional.

Komitmen organisasi sangat mencerminkan sikap individu terhadap organisasinya dalam bentuk afektif, normatif dan berkelanjutan (Meyer & Allen, 2007). Komitmen afektif diwujudkan dalam keterikatan pada organisasi; kemudian komitmen normatif dan komitmen berkelanjutan masing-masing melibatkan tanggung jawab yang dirasakan dan biaya pengurangan yang dirasakan (Bizri et al., 2021).

Indikator dari Komitmen Afektif (Meyer & Allen, 2007) adalah Loyalitas, Rasa bangga, Peran Serta, Menganggap organisasinya adalah yang terbaik dan Terikat secara emosional pada organisasi tempat bekerja. Komitmen afektif melibatkan tingkat identifikasi karyawan dan keterikatan dengan budaya dan tujuan organisasi mereka (Bloemer & Odekerken-Schröder, 2003). Komitmen afektif mengacu pada identifikasi emosional karyawan dengan, partisipasi emosional, dan keterikatan emosional dengan organisasi mereka (Allen, Natalie J., 1990; McCormick & Donohue, 2019). Secara khusus, ini mencakup tiga aspek: (i) identifikasi dengan nilai dan tujuan organisasi; (ii) kemauan untuk melakukan upaya dan perubahan bagi organisasi; (iii) keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi (Allen, Natalie J., 1990).

Dapat disimpulkan bahwa komitmen afektif, sebagai ikatan emosional yang kuat antara karyawan dan organisasi, mendorong karyawan untuk terlibat aktif dan menikmati keanggotaan mereka dalam perusahaan. Indikator dari Komitmen Afektif (Meyer & Allen, 2007) adalah : loyalitas, rasa bangga, peran serta, menganggap organisasinya adalah yang terbaik dan terikat secara emosional pada organisasi tempat bekerja.

2.4. Hubungan Antar Variabel

2.4.1. Hubungan Kepemimpinan delegatif terhadap kinerja SDM

Hasil Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan Delegatif berhubungan positif dengan kinerja pegawai (Kholis et al., 2023). Hasil penelitian terdahulu juga

menunjukkan bahwa kepemimpinan Delegatif berhubungan positif dengan kinerja (Dwi Aprillianto & Sudiro, 2022) .

Kemudian, peneliti lain juga menemukan bahwa kepemimpinan Delegatif berpengaruh positif terhadap prestasi kerja (Wulandari et al., 2021). Beberapa penelitian terdahulu juga mengkonfirmasi temuan tersebut bahwa kepemimpinan Delegatif memiliki peran terhadap kinerja SDM (Achmad Zulfikar et al., 2019; Dwi Aprillianto & Sudiro, 2022; Kholis et al., 2023; Wisnu Prasetya et al., 2017). Sehingga dengan demikian hypothesis yang diajukan adalah sebagaimana berikut :

H1 : Semakin baik gaya kepemimpinan Delegatif akan semakin baik kinerja SDM

2.4.2. Hubungan Kepemimpinan Delegatif terhadap Komitmen afektif

Hasil Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan Delegatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen (Achmad Zulfikar et al., 2019). Hasil penelitian menemukan Kepemimpinan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Karyawan (Mahfouz et al., 2019). Kepemimpinan berhubungan positif dan signifikan dengan Komitmen Afektif, Komitmen Normatif, dan Komitmen Keberlanjutan (Thi et al., 2020). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan Delegatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen

afektif, komitmen normatif, komitmen kelanjutan (Kholis et al., 2023).

Sehingga dengan demikian hypothesis yang diajukan adalah sebagaimana berikut :

H2 : Semakin baik gaya kepemimpinan Delegatif maka akan semakin baik komitmen Afektif

2.4.3. Hubungan Komitmen afektif terhadap kinerja SDM

Penelitian telah menunjukkan bahwa komitmen afektif memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan (Ribeiro et al., 2020). Hui Shao menemukan bahwa komitmen afektif, yang merupakan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, berpengaruh positif terhadap kinerja kerja mereka (Shao et al., 2022). Ini berarti karyawan yang merasa terikat secara emosional dengan organisasi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Astuty & Udin (2020) juga mengidentifikasi dampak positif komitmen afektif terhadap kinerja karyawan.

Karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi cenderung lebih termotivasi dan bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugas mereka, yang meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan (Putri et al., 2023). Selanjutnya, penelitian oleh Alqudah et al (2022) menunjukkan adanya hubungan positif antara komitmen afektif dan kinerja kerja. Hasil ini konsisten dengan temuan sebelumnya,

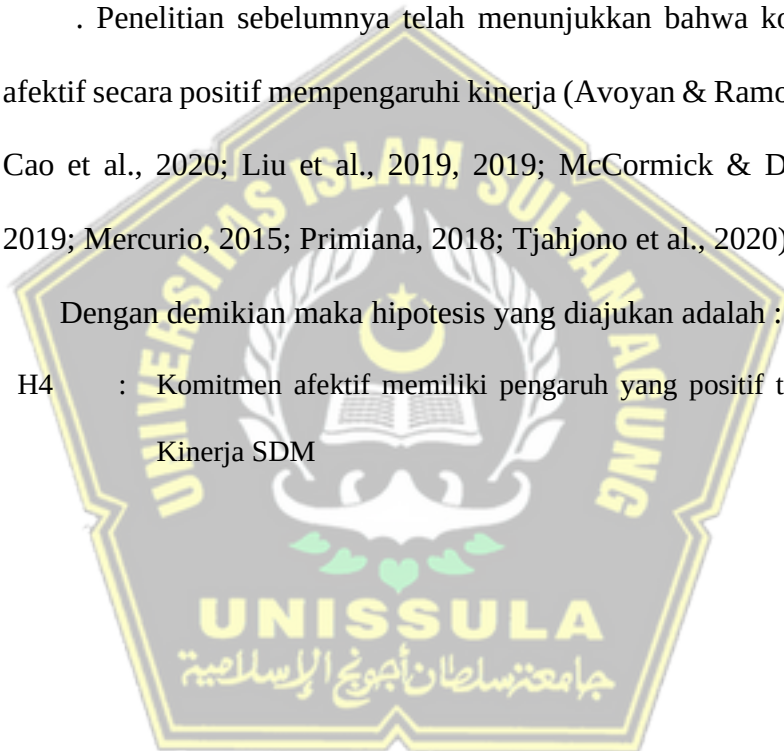
menunjukkan bahwa keterikatan emosional yang kuat dengan organisasi meningkatkan performa kerja karyawan.

Di antara tiga jenis komitmen, komitmen afektif dihipotesiskan memiliki efek terbesar pada sikap kerja pribadi (Kaur & Mittal, 2020; Kuhal et al., 2020) Hal ini dikarenakan karakteristik komitmen afektif meliputi keterikatan pada organisasi, identifikasi dengan budaya organisasi, dan kemauan untuk terus menjadi anggota organisasi.

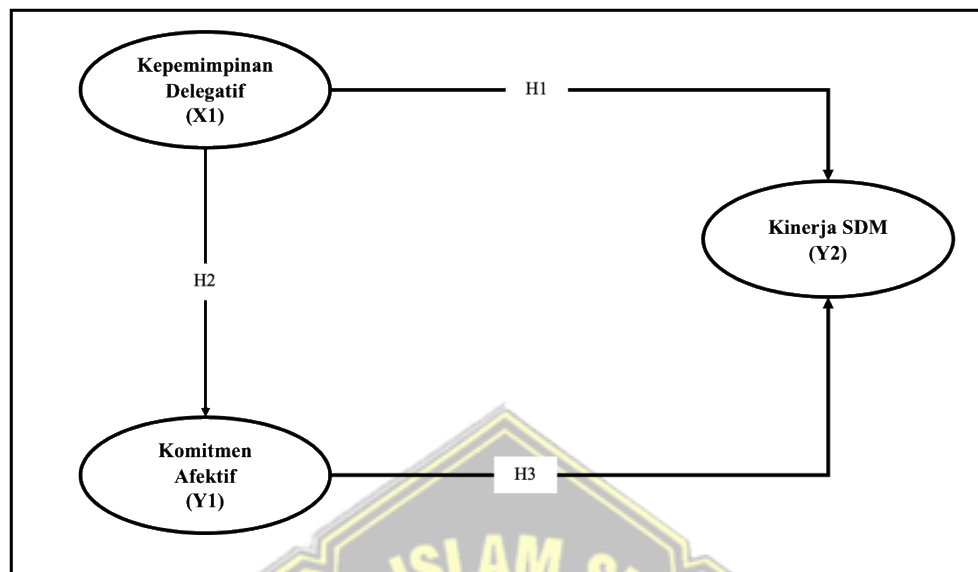
. Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa komitmen afektif secara positif mempengaruhi kinerja (Avoyan & Ramos, 2020; Cao et al., 2020; Liu et al., 2019, 2019; McCormick & Donohue, 2019; Mercurio, 2015; Primiana, 2018; Tjahjono et al., 2020).

Dengan demikian maka hipotesis yang diajukan adalah :

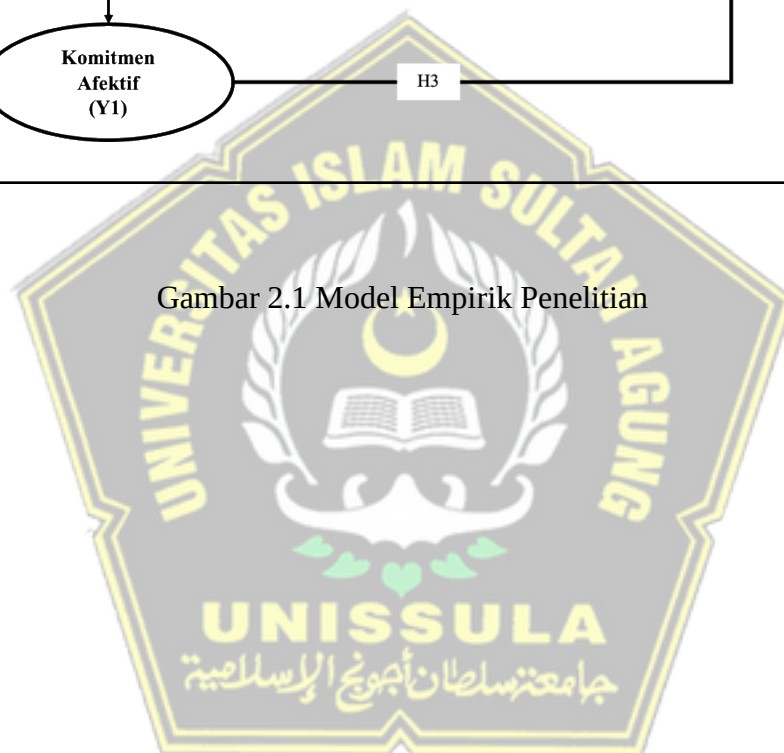
H4 : Komitmen afektif memiliki pengaruh yang positif terhadap Kinerja SDM



2.5. Model Empirik Penelitian



Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini membahas hubungan antar variabel dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Adanya hipotesis yang hendak diuji, maka penelitian ini termasuk jenis penelitian eksplanatory (*explanatory research*). Penelitian eksplanatori merupakan penelitian yang menjelaskan tentang hubungan kausal (sebab-akibat) antara variabel independent yaitu kepemimpinan delegatif dan variabel dependent yaitu komitmen afektif dan kinerja SDM.

3.2. Populasi dan Sample

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan dalam penelitian untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2018). Dalam penelitian ini, populasi yang dimaksud adalah seluruh Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh SDM pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas sejumlah 253 orang.

Sampel merupakan bagian dari populasi yang diperlukan untuk mewakili keseluruhan populasi (Ghozali, 2018). Penting untuk memastikan bahwa sampel mencerminkan karakteristik populasi guna mengurangi kesalahan yang terkait dengan pengambilan sampel. Menurut (Hair et al.,

2020) teknik sampling adalah merupakan teknik pengambilan sampel. Untuk menentukan jumlah sampel yang akan diteliti terdapat berbagai teknik sampling yang digunakan (Hair, 2021). Dikarenakan jumlah yang cukup besar maka jumlah responden dihitung dengan menggunakan rumus slovin. Rumus Slovin mempersyaratkan anggota populasi diketahui jumlahnya.

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana:

n = ukuran sampel

N= ukuran populasi

e = persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diijinkan. Penelitian menggunakan tingkat kelonggaran ketidaktelitian sebesar 0,05 %.

Berdasarkan rumus tersebut, maka perhitungan ukuran sampel adalah sebagai berikut :

$$\text{Slovin} = \frac{253}{1 + (253 * 0,0025)} = \frac{253}{1,6325} = 114$$

Berdasarkan perhitungan Slovin diatas maka sample dalam penelitian ini berjumlah 114 responden yang akan diambil dari SDM pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas

Tehnik pengambilan sample menggunakan *non-probability sampling* dengan teknik *convenience sampling* (Hair, 2021). *Non-probability sampling* merupakan teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang yang

sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk menjadi sampel sedangkan *Convenience sampling* adalah teknik di mana sampel dipilih berdasarkan ketersediaannya, yaitu sampel diambil karena mudah ditemukan pada tempat dan waktu tertentu (Hair, 2021). Pemilihan teknik *convenience sampling* pada penelitian ini didasarkan pada pertimbangan efisiensi waktu dan biaya, memudahkan peneliti dalam proses pengumpulan data.

3.3. Jenis dan Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder yang terdiri dari :

1) Data primer

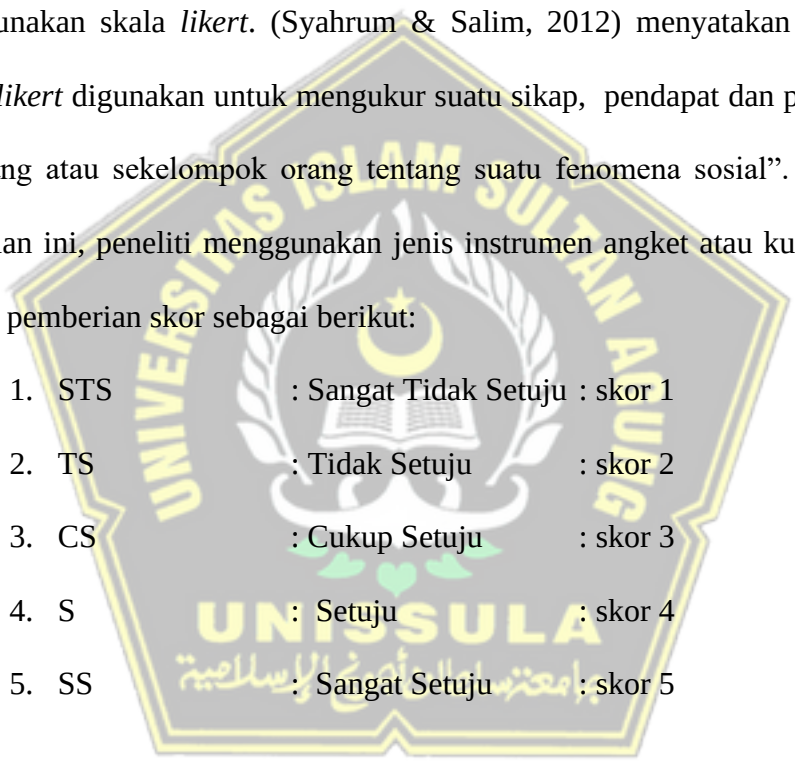
Data primer merupakan sumber data yang diperoleh langsung di lapangan oleh peneliti sebagai objek tulisan (Syahrums & Salim, 2012). Data ini diambil berdasarkan kuesioner yang dibagikan kepada responden. Yang termasuk dalam data primer adalah tanggapan responden terhadap variabel penelitian yang mencakup kepemimpinan Delegatif, komitmen afektif dan kinerja SDM.

2) Data sekunder

Data sekunder adalah data yang tidak langsung memberikan data kepada peneliti (Syahrums & Salim, 2012). Data ini diperoleh dari majalah, laporan dari instansi terkait, dan literatur yang relevan dengan penelitian yang ada meliputi: jumlah karyawan, struktur organisasi, deskripsi pekerjaan, dan lain-lain.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan data yang lengkap dan akurat serta dapat dipertanggungjawabkan kebenaran ilmiahnya digunakan cara kuesioner dan wawancara. Pada Penelitian ini, metode pengukuran menggunakan skala likert yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomenal sosial (Sugiyono, 2014). Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini berupa angket dan kuesioner menggunakan skala *likert*. (Syahrums & Salim, 2012) menyatakan bahwa “skala *likert* digunakan untuk mengukur suatu sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang suatu fenomena sosial”. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis instrumen angket atau kuesioner dengan pemberian skor sebagai berikut:

- 
1. STS : Sangat Tidak Setuju : skor 1
 2. TS : Tidak Setuju : skor 2
 3. CS : Cukup Setuju : skor 3
 4. S : Setuju : skor 4
 5. SS : Sangat Setuju : skor 5

3.5. Variabel dan Indikator

Variabel utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan delegatif, komitmen afektif dan kinerja SDM. Adapun masing-masing variabel dan indikator sebagaimana table 3.1 berikut :

Tabel 3.1.

Variabel dan Indikator

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	Kinerja SDM jumlah atau kualitas hasil kerja individu atau kelompok di dalam organisasi dalam menyelesaikan tugas dan fungsi penting sesuai dengan standar, standar operasional prosedur, kriteria, dan ukuran yang ditetapkan atau berlaku dalam organisasi.	1. Kualitas Kerja; 2. Kuantitas; 3. Ketepatan Waktu; 4. Efektifitas; 5. Kemandirian	(Bernardin & Russel, 2013)
2.	Kepemimpinan delegatif gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin memberikan wewenang dan tanggung jawab kepada bawahannya untuk mengambil keputusan dan menyelesaikan tugas secara mandiri.	1. Pemberian tugas kepada bawahan dengan arahan yang minimal, 2. Penugasan sesuai kemampuan bawahan, 3. Menjalin relasi dengan pihak eksternal, 4. Pendelegasian tanggung jawab kepada bawahan untuk menemukan cara mencapai tujuan.	(Cherry, 2016)
3.	Komitmen afektif ikatan emosional yang kuat antara karyawan dan organisasi, mendorong karyawan untuk terlibat aktif dan menikmati keanggotaan mereka dalam perusahaan.	1. loyalitas, 2. rasa bangga, 3. peran serta, 4. menganggap organisasinya adalah yang terbaik 5. terikat secara emosional pada organisasi tempat bekerja.	(Meyer & Allen, 2007)

3.6. Metode Analisis Data

3.6.1. Uji Instrumen

Analisis deskriptif yaitu analisis yang ditunjukkan pada perkembangan dan pertumbuhan dari suatu keadaan dan hanya memberikan gambaran tentang keadaan tertentu dengan cara menguraikan tentang sifat-sifat dari obyek penelitian (Umar, 2012). Dalam hal ini dilakukan dengan menggunakan analisa non statistic untuk menganalisis data kualitatif, yaitu dengan membaca tabel-tabel, grafik / angka-angka berdasarkan hasil jawaban responden terhadap variabel penelitian kemudian dilakukan uraian dan penafsiran.

3.6.2 Analisis Uji *Partial Least Square*

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah model persamaan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang berbasis komponen atau varian. PLS merupakan pendekatan alternative yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kuasalita/teori sedangkan PLS lebih bersifat *predictive model*. PLS merupakan metode analisis yang powerfull, karena tidak didasarkan pada banyak asumsi.

Tujuan penggunaan PLS adalah membantu peneliti untuk tujuan prediksi. Model formalnya mendefinisikan variabel laten, variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model structural yang

menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antara indikator dengan kontruknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimumkan.

Estimasi parameter yang didapat dengan PLS (Partial Least Square) dapat dikategorikan sebagai berikut: Kategori pertama, adalah *weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kedua mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (*loading*). Kategori ketiga adalah berkaitan dengan *means* dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten. Untuk memperoleh ketiga estimasi tersebut, PLS (*Partial Least Square*) menggunakan proses iterasi tiga tahap dan dalam setiap tahapnya menghasilkan estimasi yaitu sebagai berikut:

1. Menghasilkan *weight estimate*.
2. Menghasilkan estimasi untuk *inner model* dan *outer model*.
3. Menghasilkan estimasi means dan lokasi (konstanta).

3.6.3. Analisa model Partial Least Square

Dalam metode PLS (*Partial Least Square*) teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. *Convergent Validity*

Convergent Validity dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item

score/component score yang dihitung dengan PLS. ukuran refleksi individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70% dengan kontruk yang diukur. Namun menurut Chin (1998) dalam Ghazali dan Hengky (2015) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading.

2. *Discriminant Validity*

Discriminant Validity dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan kontruk. Jika korelasi kontruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran kontruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan kontruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya. Metode lain untuk menilai *Discriminant Validity* adalah membandingkan nilai *Root Of Average Variance Extracted* (AVE) setiap kontruk dengan korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model. Jika nilai AVE setiap kontruk lebih besar daripada nilai korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *Discriminant Validity* yang baik (Fornell dan Larcker, 1981 dalam Ghazali dan Hengky, 2015). Berikut ini rumus untuk menghitung AVE:

$$\frac{\sum_{i=1}^n \lambda_i^2}{n}$$

Keterangan :

AVE : Rerata persentase skor varian yang diekstraksi dari seperangkat variabel laten yang di estimasi melalui loading standarize indikatornya dalam proses iterasi algoritma dalam PLS.

λ : Melambangkan standarize loading factor dan i adalah jumlah indikator.

3. Validitas Konvergen

Validitas konvergen terjadi jika skor yang diperoleh dari dua instrument yang berbeda yang mengukur konstruk yang mana mempunyai korelasi tinggi. Uji validitas konvergen dalam PLS dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading factor* (korelasi antara skor item atau skor komponen dengan skor konstruk) indikator-indikator yang mengukur konstruk tersebut. (Hair et al, 2016) mengemukakan bahwa rule of thumb yang biasanya digunakan untuk membuat pemeriksaan awal dari matrik faktor adalah ± 30 dipertimbangkan telah memenuhi level minimal, untuk loading ± 40 dianggap lebih baik, dan untuk loading > 0.50 dianggap signifikan secara praktis. Dengan demikian semakin tinggi nilai faktor *loading*, semakin penting peranan loading dalam menginterpretasi matrik faktor. Rule of thumb yang digunakan untuk validitas konvergen adalah *outer loading* > 0.7 , *cummunality* > 0.5 dan *Average Variance*

Extracted (AVE) > 0.5 (Chin, 1995 dalam Abdillah & Hartono, 2015). Metode lain yang digunakan untuk menilai validitas diskriminan adalah dengan membandingkan akar AVE untuk setiap kontruk dengan korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model. Model mempunyai validitas diskriminan yang cukup jika akar AVE untuk setiap kontruk lebih besar daripada korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model (Chin, Gopan & Salinsbury, 1997 dalam Abdillah & Hartono, 2015). AVE dapat dihitung dengan rumus berikut:

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan kontruk. Jika korelasi kontruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut metode lain untuk menilai discriminant validity yaitu dengan membandingkan nilai *squareroot of average variance extracted (AVE)*.

4. **Composite reliability**

Merupakan indikator untuk mengukur suatu kontruk yang dapat dilihat pada *view latent variabel coefficients*. Untuk mengevaluasi *composite reliability* terdapat dua alat ukur yaitu internal consistency dan *cronbach's alpha*. Dalam pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah > 0,70 maka dapat dikatakan bahwa kontruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

5. *Cronbach's Alpha*

Merupakan uji reliabilitas yang dilakukan memperkuat hasil dari *composite reliability*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *cronbach's alpha* > 0.7 . Uji yang dilakukan diatas merupakan uji pada outer model untuk indikator reflektif. Sedangkan untuk indikator formatif dilakukan pengujian yang berbeda. Uji indikator formatif yaitu:

a. *Uji Significance of weight*

Nilai *weight* indikator formatif dengan kontruknya harus signifikan.

b. *Uji Multikolineritas*

Uji multikolineritas dilakukan untuk mengetahui hubungan antar indikator. Untuk mengetahui apakah indikator formatif mengalami multikolineritas dengan mengetahui nilai VIF. Nilai VIF antara 5 – 10 dapat dikatakan bahwa indikator tersebut terjadi multikolineritas.

6. *Analisa Inner Model*

Analisa inner model biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model* dan *substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasar pada *substantive theory*. Analisa inner model dapat dievaluasi yaitu dengan menggunakan *R-square* untuk kontruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur structural (Stone, 1974;

Geisser, 1975). Dalam pengevaluasian inner model dengan PLS (*Partial Least Square*) dimulai dengan cara melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Kemudian dalam penginterpretasiannya sama dengan interpretasi pada regresi.

Perubahan nilai pada *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independent tertentu terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh yang substantif. Selain melihat nilai (R^2), pada model PLS (*Partial Least Square*) juga dievaluasi dengan melihat nilai *Q-square* prediktif relevansi untuk model konstruktif. Q^2 mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. Nilai Q^2 lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan apabila nilai Q^2 kurang dari nol (0), maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

Merupakan spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), disebut juga inner relation, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest diskala *zeromeans* dan unit varian sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model inner model yang diperoleh adalah :

$$Y = b_1X_1 + e$$

$$Y_2 = b_1X_1 + b_2y_1 + e$$

Weight Relation, estimasi nilai kasus variabel laten, inner dan outer model memberikan spesifikasi yang diikuti dalam estimasi algoritma PLS. Setelah itu diperlukan definisi *weight relation*. Nilai kasus untuk setiap variabel laten diestimasi dalam PLS yakni :

$$\xi_b = \sum_{kb} W_{kb} X_{kb}$$

$$\eta_1 = \sum_{ki} W_{ki} X_{ki}$$

Dimana W_{kb} dan W_{ki} adalah *weight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten endogen (η) dan eksogen (ξ). Estimasi variabel laten adalah linier agregat dari indikator yang nilai *weight*nya didapat dengan prosedur estimasi PLS seperti dispesifikasi oleh *inner* dan *outer* model dimana variabel laten endogen (dependen) adalah η dan variabel laten eksogen adalah ξ (independent), sedangkan ζ merupakan residual dan β dan γ adalah matriks koefisien jalur (*pathcoefficient*)

Inner model diukur menggunakan *R-square* variabel laten eksogen dengan interpretasi yang sama dengan regresi. *Q Square predictive relevante* untuk model konstruk, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai $Q\text{-square} > 0$ menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai $Q\text{-square} \leq 0$ menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevante*. Perhitungan *Q-Square* dilakukan dengan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1-R_1^2)(1-R_2^2).....(1-R_p^2)$$

Dimana $(1-R_1^2)(1-R_2^2).....(1-R_p^2)$ adalah R-square eksogen dalam model persamaan. Dengan asumsi data terdistribusi bebas (*distribution free*), model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan R-Square untuk konstruk endogen (dependen), Q-square test untuk relevansi prediktif, t-statistik dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.

7. Pengujian Hipotesis

Uji t digunakan untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh masing masing variabel bebas secara individu terhadap variabel terikat. Langkah langkah pengujiannya adalah :

1) Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif

$H_0 : \beta_1 = 0$, tidak ada pengaruh signifikan dari variabel independent sekolah terhadap variabel dependent

$H_a : \beta_1 \neq 0$, ada pengaruh signifikan dari variabel independent sekolah terhadap variabel dependent

2) Menentukan level of significance : $\alpha = 0,05$ dengan Df = $(\alpha;n-k)$

3) Kriteria pengujian

H_0 diterima bila $t^{\text{hitung}} < t^{\text{tabel}}$

H_0 diterima bila $t^{\text{hitung}} \geq t^{\text{tabel}}$

4) Perhitungan nilai t :

- a) Apabila $t^{\text{hitung}} \geq t^{\text{tabel}}$ berarti ada pengaruh secara partial masing masing variabel independent terhadap variabel dependent.
- b) Apabila $t^{\text{hitung}} < t^{\text{tabel}}$ berarti tidak ada pengaruh secara partial masing masing variabel independent terhadap variabel dependent.

8. Evaluasi Model.

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit reliability* untuk blok indikator. Model strukrur alat auinner model dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskanya itu dengan melihat R^2 untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gaiser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat melalui prosedur *bootstrapping*.

9. Pengujian Hipotesa

Dalam pengujian hipotesa dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistic maka untuk $\alpha = 0,05$ nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah H_a diterima dan H_0 di tolak ketika t-

statistik $> 1,96$. Untuk menolak atau menerima hiootesis menggunakan probabilitas maka H_a diterima jika nilai $p < 0,05$.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

4.1. Deskripsi Responden

Deskripsi responden dapat memberikan gambaran awal mengenai profil responden penelitian, sehingga dapat diperoleh informasi akurat mengenai pihak yang memberikan jawaban atau data penelitian ini. Penelitian ini menggunakan responden sebanyak 114 SDM di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas Semarang. Pelaksanaan penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner penelitian pada tanggal 12 - 21 Mei 2025. Deskripsi ini berisi informasi yang relevan tentang bagaimana karakteristik responden dipandang dari aspek jenis kelamin, usia, pendidikan, dan masa kerja.

4.1.1. Jenis Kelamin

Karakteristik responden yang digunakan dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan berdasarkan jenis kelamin sebagai berikut:

Tabel 4.1
Deskripsi Responden Menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Pria	75	65.8
Wanita	39	34.2
Total	114	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025.

Tabel 4.1 di atas menunjukkan bahwa responden pria terdapat sebanyak 75 responden (65,8%) dan responden wanita sebanyak 39 responden (34,2%). Data tersebut menunjukkan bahwa jumlah pria lebih banyak dibandingkan dengan wanita. Hal ini sangat mendukung proses kerja di kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas Semarang.

Karyawan pria cenderung lebih stabil dalam menghadapi stres pekerjaan, lebih berani dalam mengambil keputusan berisiko, serta unggul dalam pekerjaan yang memerlukan kekuatan fisik.

4.1.2. Usia

Karakteristik responden yang digunakan dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan berdasarkan tingkat usia sebagai berikut:

Tabel 4.2
Deskripsi Responden Menurut Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
20 - 30 tahun	44	38.6
31 - 40 tahun	46	40.4
41 - 50 tahun	17	14.9
> 50 tahun	7	6.1
Total	114	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025.

Sajian data pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa jumlah responden dengan usia 20-30 tahun sebanyak 44 responden (38,6%), usia 31-40 tahun sebanyak 46 responden (40,4%), usia 41-50 tahun sebanyak 17 responden (14,9%), dan terdapat 7 responden (6,1%) usia diatas 50 tahun. Dari data di atas dapat diketahui bahwa jumlah responden terbanyak memiliki rentang usia 31-40 tahun. Artinya, dalam organisasi umumnya lebih banyak terdapat pegawai muda, di mana mereka masih memiliki semangat tinggi untuk mencari pengalaman dalam bekerja, sehingga diharapkan memiliki komitmen yang besar terhadap organisasi.

4.1.3. Pendidikan Terakhir

Karakteristik responden yang digunakan dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan berdasarkan pendidikan terakhir sebagai berikut:

Tabel 4.3
Deskripsi Responden Menurut Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SMA/D1/D3	14	12.3
S1	94	82.4
S2	6	5.3
Total	114	100.0

Sumber : Hasil pengolahan data, 2025.

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas, terlihat bahwa sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir setingkat S1 yaitu sebanyak 94 responden (82,4%) dan sisanya 14 responden (12.3)% dengan Pendidikan terakhir SMA/D1/D3 dan 6 responden (5,3%) dengan pendidikan terakhir S2. Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai berlatar belakang pendidikan Sarjana. Banyaknya karyawan yang berpendidikan tinggi diharapkan memiliki keahlian yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, sehingga dapat berkontribusi pada kinerjanya.

4.1.4. Lama Bekerja

Karakteristik responden yang digunakan dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan berdasarkan lama mereka bekerja sebagai berikut:

Tabel 4.4
Deskripsi Responden Menurut Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
5 - 10 tahun	59	51.8
11 - 20 tahun	38	33.3
21 - 30 tahun	13	11.4
> 30 tahun	4	3.5
	114	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2025.

Pada Tabel 4.4 diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki masa kerja antara 5-10 tahun sebanyak 59 responden (51,8%). Responden dengan masa

kerja 11 - 20 tahun sebanyak 38 responden (33,3%), masa kerja 21 -30 tahun sebanyak 13 responden (11,4%), dan responden dengan masa kerja >30 tahun sebanyak 4 responden (3,5%). Temuan ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden belum banyak mendapatkan pengalaman kerja. Oleh karena itu, pegawai memerlukan banyak pengetahuan mendalam tentang proses dan dinamika yang ada dalam instansi.

4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Analisis deskriptif ditujukan untuk memperoleh gambaran penilaian responden terhadap variabel yang diteliti. Melalui analisis deskriptif akan diperoleh informasi mengenai kecenderungan responden dalam menanggapi item-item indikator yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian ini.

Data dijelaskan dengan memberikan bobot penilaian untuk setiap pernyataan dalam kuesioner. Kriteria tanggapan responden mengikuti skala penilaian berikut: Sangat Setuju (SS) skor 5, Setuju (S) skor 4, Cukup Setuju (CS) skor 3, Tidak Setuju (TS) skor 2, Sangat Tidak Setuju (STS) skor 1. Selanjutnya dari skala tersebut akan dibentuk kategorisasi data menjadi 3 kelompok. Untuk menentukan kriteria skor setiap kelompok dapat dihitung sebagai berikut (Sugiyono, 2017):

$$\text{Skor tertinggi} = 5$$

$$\text{Skor terendah} = 1$$

$$\text{Range} = \text{Skor tertinggi} - \text{skor terendah} = 5 - 1 = 4$$

$$\text{Interval kelas} = \text{Range} / \text{banyak kategori} = 4/3 = 1,33$$

Berdasarkan besaran interval kelas tersebut, maka kriteria dari ketiga kategori tersebut, yaitu: kategori rendah, skor = 1,00 – 2,33 , kategori sedang, skor

= 2,34 – 3,66 dan kategori tinggi/baik, dengan skor 3,67 – 5,00. Deskripsi masing-masing variabel secara lengkap disajikan berikut ini:

Tabel 4.5.
Deskripsi Variabel Penelitian

No	Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
1	Kepemimpinan Delegatif	3.94	
a.	Pemberian tugas kepada bawahan dengan arahan yang minimal	3.95	0.73
b.	Penugasan sesuai kemampuan bawahan	3.93	0.73
c.	Menjalin relasi dengan pihak eksternal	3.96	0.73
d.	Pendelegasian tanggung jawab kepada bawahan untuk menemukan cara mencapai tujuan	3.92	0.69
2	Komitmen Afektif	3.88	
a.	Loyalitas	3.93	0.81
b.	Rasa bangga	3.82	0.86
c.	Peran serta	3.90	0.84
d.	Menganggap organisasinya adalah yang terbaik	3.93	0.80
e.	Terikat secara emosional pada organisasi tempat bekerja	3.81	0.85
3	Kinerja SDM	3.96	
a.	Kualitas Kerja	3.98	0.70
b.	Kuantitas	3.90	0.72
c.	Ketepatan Waktu	4.02	0.66
d.	Efektifitas	3.92	0.72
e.	Kemandirian	3.96	0.66

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa nilai mean data variabel Kepemimpinan Delegatif secara keseluruhan sebesar 3,94 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa pegawai menunjukkan Kepemimpinan Delegatif yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel Kepemimpinan Delegatif didapatkan dengan nilai mean tertinggi adalah indikator Menjalin relasi dengan pihak eksternal (3,96) dan terendah pada indikator Pendelegasian tanggung jawab kepada bawahan untuk menemukan cara mencapai tujuan (3,92).

Pada variabel Komitmen Afektif secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,88 terletak pada kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki Komitmen Afektif yang tergolong baik. Hasil deskripsi data pada variabel Komitmen Afektif didapatkan dua indikator dengan nilai mean tertinggi yaitu indikator Loyalitas dan indikator Menganggap organisasinya adalah yang terbaik Menganggap organisasinya adalah yang terbaik dengan nilai mean yang sama yaitu (3,93), sementara untuk indikator dengan nilai mean terendah adalah pada indikator Rasa bangga (3,82).

Pada variabel Kinerja SDM secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,96 terletak pada rentang kategori baik (3,66 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki kinerja yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel kinerja SDM didapatkan dengan nilai mean tertinggi adalah Ketepatan Waktu (4,02) dan terendah pada indikator Kuantitas (3,90).

4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan PLS (*Partial Least Square*) dan data diolah dengan menggunakan program Smart PLS 4.1.0. Menurut Ghazali dan Latan (2015:7) model pengukuran PLS terdiri dari model pengukuran (*outer model*), kriteria *Goodness of fit* (GoF) dan model struktural (*inner model*). PLS bertujuan untuk menguji hubungan prediktif antar konstruk dengan melihat apakah ada pengaruh atau hubungan antar konstruk tersebut.

Pengujian model pengukuran (*outer model*) menunjukkan bagaimana variabel manifest atau observed variabel mempresentasi variabel laten untuk

diukur. Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk uji validitas dan reliabilitas model. Kriteria validitas diukur dengan *convergent* dan *discriminant validity*, sedangkan kriteria reliabilitas konstruk diukur dengan *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *cronbach alpha*.

4.3.1. Convergent Validity

Convergent validity dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item score dan komponen score yang dihitung menggunakan PLS. Ukuran refleksif individual dinyatakan tinggi jika nilai loading factor lebih dari 0,7 dengan konstruksi yang diukur untuk penelitian yang bersifat confirmatory dan nilai loading factor antara 0,6 - 0,7 untuk penelitian yang bersifat exploratory masih dapat diterima serta nilai *Average Variance Extracted (AVE)* harus lebih besar dari 0,5..

Evaluasi validitas konvergen (*convergent validity*) pada masing-masing variabel laten, dapat disajikan pada bagian nilai outer loading yang menggambarkan kekuatan indikator dalam menjelaskan variabel laten. Hasil uji validitas konvergen tersebut dapat dipaparkan sebagai berikut:

1. Evaluasi Validitas Konvergen Kepemimpinan Delegatif (X1)

Pengukuran variabel Kepemimpinan Delegatif pada penelitian ini merupakan refleksi dari empat indikator. Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel Kepemimpinan Delegatif menunjukkan evaluasi model pengukuran outer model. Berikut ditampilkan besaran outer loading bagi konstruk Kepemimpinan Delegatif.

Tabel 4.9

Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Kepemimpinan
Delegatif (X1)

Kode	Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
X11	Pemberian tugas kepada bawahan dengan arahan yang minimal,	0.805	Valid
X12	Penugasan sesuai kemampuan bawahan,	0.876	Valid
X13	Menjalin relasi dengan pihak eksternal,	0.835	Valid
X14	Pendelegasian tanggung jawab kepada bawahan untuk menemukan cara mencapai tujuan.	0.748	Valid

Sajian data atas menunjukkan seluruh indikator variabel Kepemimpinan Delegatif (X1) memiliki nilai loading faktor pada kisaran 0,703 – 0,904. Oleh karena nilai loading tersebut berada di atas angka 0,700, maka dapat dinyatakan bahwa variabel Kepemimpinan Delegatif (X1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Pemberian tugas kepada bawahan dengan arahan yang minimal, Penugasan sesuai kemampuan bawahan, Menjalin relasi dengan pihak eksternal, dan Pendelegasian tanggung jawab kepada bawahan untuk menemukan cara mencapai tujuan.

2. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Komitmen Afektif

Pengukuran variabel Komitmen Afektif pada penelitian ini merupakan refleksi dari lima indikator. Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel Komitmen Afektif menunjukkan evaluasi model pengukuran outer model. Berikut ditampilkan besaran outer loading bagi konstruk Komitmen Afektif.

Tabel 4.10
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Komitmen Afektif (Y1)

Kode	Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
Y11	Loyalitas	0.848	Valid
Y12	Rasa bangga	0.845	Valid
Y13	Peran serta	0.843	Valid
Y14	Menganggap organisasinya adalah yang terbaik	0.802	Valid
Y15	terikat secara emosional pada organisasi tempat bekerja.	0.826	Valid

Data yang disajikan di atas menunjukkan seluruh indikator variabel Komitmen Afektif (Y1) memiliki nilai loading faktor pada kisaran 0,840 – 0,926. Oleh karena nilai loading tersebut berada di atas angka 0,700, maka dapat dinyatakan bahwa variabel Komitmen Afektif (Y1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Loyalitas, Rasa bangga, Peran serta, Menganggap organisasinya adalah yang terbaik, dan terikat secara emosional pada organisasi tempat bekerja.

3. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kinerja SDM

Variabel Kinerja SDM pada penelitian ini diukur dari refleksi lima indikator. Evaluasi model pengukuran (outer model) diidentifikasi dari nilai loading faktor dari setiap indikator variabel Kinerja SDM Berikut ditampilkan besaran nilai loading bagi variabel Kinerja SDM.

Tabel 4.11
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Kinerja SDM (Y2)

Kode	Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
------	-----------	-----------------------	------------

Y21	Kualitas Kerja	0.926	Valid
Y22	Kuantitas	0.901	Valid
Y23	Ketepatan Waktu	0.792	Valid
Y24	Efektifitas	0.839	Valid
Y25	Kemandirian	0.791	Valid

Tabel di atas memperlihatkan besarnya loading faktor setiap indikator untuk variabel Kinerja SDM (Y2) diperoleh pada kisaran 0,797 – 0,844. Oleh karena nilai loading tersebut berada di atas angka 0,700, maka dapat dinyatakan bahwa variabel Kinerja SDM (Y2) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Kualitas Kerja, Kuantitas, Ketepatan Waktu, Efektifitas, dan Kemandirian.

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen pada masing-masing variabel, dapat dikatakan seluruh indikator yang digunakan dalam model penelitian ini dinyatakan valid, sehingga dapat dipakai sebagai ukuran bagi variabel yang digunakan pada penelitian ini.

4.3.2. *Discriminant Validity*

Untuk pengujian *discriminant validity* dilakukan dengan tiga cara yaitu: 1) melihat kriteria Fornell Lacker Criterion yang diketahui dari ukuran *square root of average variance extracted* (AVE) atau akar AVE, 2) melihat nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT), dan 3) memeriksa *cross loading*. Hasil pengujian pada masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. **Fornell Lacker Criterion**

Pengujian Fornell Lacker Criterion yaitu menguji validitas indikator dengan membandingkan nilai akar *Average Variance Extract* (AVE) dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya.

Tabel 4.12
Nilai Fornell Lacker Criterion

	Kepemimpinan delegatif	Kinerja SDM	Komitmen afektif
Kepemimpinan delegatif	0.818		
Kinerja SDM	0.514	0.851	
Komitmen afektif	0.456	0.603	0.833

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Uji ini terpenuhi jika akar AVE lebih besar daripada korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya. Dari Tabel 4.12 menunjukkan bahwa nilai akar AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang tinggi, artinya hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang dan nilai akar AVE memiliki nilai yang lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk. Hal ini dapat berarti bahwa seluruh konstruk memiliki *discriminant validity* yang baik. Dengan demikian instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur seluruh konstruk atau variabel laten dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

2. Hasil Uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)* dilakukan dengan melihat matrik HTMT. Kriteria HTMT yang diterima adalah dibawah 0,9 yang mengindikasikan evaluasi validitas diskriminan diterima.

Tabel 4.13
Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
Kinerja SDM <-> Kepemimpinan delegatif	0.581
Komitmen afektif <-> Kepemimpinan delegatif	0.525
Komitmen afektif <-> Kinerja SDM	0.668

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Tabel 4.13 menunjukkan bahwa nilai-nilai dalam matrik HTMT tidak ada yang melebihi angka 0,9. Artinya, model menunjukkan bahwa evaluasi validitas diskriminan dapat diterima. Dari hasil pengujian validitas diskriminan, dapat diketahui bahwa syarat uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)* telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

3. *Cross Loading*

Analisis terhadap cross loading dilakukan untuk melihat besarnya korelasi indikator dengan konstruk laten. Tabel *cross-loading* berikut ini menampilkan hasil dari analisis korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri atau dengan indikator lainnya.

Tabel 4.13
Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (*Cross Loading*)

	Kepemimpinan delegatif	Kinerja SDM	Komitmen afektif
X1_1	0.805	0.345	0.372
X1_2	0.876	0.499	0.398
X1_3	0.835	0.449	0.378
X1_4	0.748	0.368	0.343
Y1_1	0.324	0.426	0.848
Y1_2	0.399	0.574	0.845
Y1_3	0.441	0.510	0.843
Y1_4	0.380	0.461	0.802
Y1_5	0.341	0.519	0.826
Y2_1	0.522	0.926	0.521
Y2_2	0.490	0.901	0.542
Y2_3	0.359	0.792	0.528
Y2_4	0.478	0.839	0.468
Y2_5	0.319	0.791	0.510

Pengujian diskriminasi validitas dianggap valid apabila nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar daripada dengan konstruk lainnya, dan jika semua nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri dan konstruk lainnya menunjukkan nilai yang positif. Semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria validitas discriminant yang tinggi, seperti yang ditunjukkan oleh hasil pengolahan data yang ditampilkan pada tabel cross-loading. Atas dasar tersebut, maka hasil analisis data dapat diterima bahwa data memiliki validitas discriminant yang baik.

4.3.3. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Reliabel menunjukkan bahwa

indikator penelitian yang digunakan sesuai dengan kondisi obyek penelitian sebenarnya. Pengukuran uji reliabilitas suatu konstruk dengan indikator reflektif dapat dilakukan dengan tiga metode, yaitu :

- a. *Composite Reliability*. Indikator-indikator sebuah konstruk memberikan hasil yang baik yaitu apabila mampu memberikan nilai *composite reliability* bernilai lebih dari 0,70.
- b. *Average Variance Extracted (AVE)*. Kriteria AVE yang berada di atas 0,5 menunjukkan indikator yang membentuk variabel penelitian dikatakan reliabel, sehingga dapat dipergunakan dalam analisis lebih lanjut dalam penelitian.
- c. *Cronbach alpha*. Kriteria skor *cronbach alpha* yang lebih dari 0,70 memiliki arti bahwa reliabilitas konstruk yang diteliti tergolong baik (Ghozali, 2014).

Nilai-nilai *composite reliability*, *cronbach's alpha*, dan *AVE* untuk masing-masing konstruk penelitian ini tersaji seluruhnya dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4.14
Hasil Uji Reliabilitas

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Kepemimpinan delegatif	0.834	0.889	0.668
Kinerja SDM	0.904	0.929	0.725
Komitmen afektif	0.890	0.919	0.694

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2025)

Hasil uji reliabilitas masing-masing struktur ditunjukkan pada tabel di atas. Temuan menunjukkan bahwa nilai *cronbach alpha* masing-masing konstruk lebih dari 0,7, selanjutnya nilai reliabilitas komposit (*Composite reliability*) masing-masing konstruk lebih dari 0,7, dan nilai AVE masing-masing konstruk lebih dari

0,5,. Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian memiliki reliabilitas yang tinggi.

Sesuai hasil pengujian *convergent validity*, *discriminant validity*, dan reliabilitas variabel penelitian ini, maka kesimpulan yang dapat ditarik yaitu indikator-indikator yang digunakan dalam pengukuran variabel laten, seluruhnya dapat dinyatakan sebagai indikator pengukur yang valid dan reliabel.

4.3.4. Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas perlu dilakukan sebelum pengujian hipotesis. Multikolinearitas merupakan kondisi di mana terdapat korelasi yang tinggi atau sempurna antara variabel bebas dalam model regresi. Multikolinearitas dapat menyebabkan ketidaktepatan estimasi parameter mengenai pengaruh masing-masing variabel terhadap variabel hasil. Uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Collinierity. Statistics* (VIF) pada inner VIF. Values. Apabila $\text{inner VIF} < 5$ menunjukkan tidak ada multikolinieritas.

Tabel 4.15
Hasil Uji Multikolinieritas

	VIF
Kepemimpinan delegatif -> Kinerja SDM	1.263
Kepemimpinan delegatif -> Komitmen afektif	1.000
Komitmen afektif -> Kinerja SDM	1.263

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2025)

Berdasarkan hasil di atas, dapat diketahui bahwa nilai VIF seluruh variabel berada di bawah nilai 5. Artinya, dalam model yang terbentuk tidak terdapat adanya masalah multikolinieritas. Dengan demikian analisis dapat dilanjutkan dengan pengujian hipotesis.

4.4. Pengujian *Goodness of Fit*

Uji Kriteria *Goodness of Fit* (GoF) digunakan untuk mengevaluasi model struktural dan model pengukuran. Pengujian GoF dilakukan untuk menguji kebaikan pada model struktural atau *inner model*. Penilaian *inner model* berarti mengevaluasi hubungan antara konstruk laten melalui pengamatan hasil estimasi koefisien parameter jalan dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Dalam penelitian ini, uji *goodness of fit* model struktural dievaluasi dengan mempertimbangkan R-square (R^2) dan Q² (model relevansi prediktif). Q² menentukan seberapa baik model menghasilkan nilai observasi. Koefisien determinasi (R^2) dari semua variabel endogen menentukan Q². Besaran Q² memiliki nilai dalam rentang dari 0 hingga 1 dan menunjukkan bahwa semakin dekat dengan nilai 1 bermakna semakin baik model yang dibentuk.

4.4.1. *R-square* (R^2)

Tabel di bawah ini menunjukkan hasil perhitungan koefisien determinasi (R^2) untuk kedua variabel endogen.

Tabel 4.16
Nilai Koefisien Determinasi (*R-Square*)

	R-square
Kinerja SDM	0.436
Komitmen afektif	0.208

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2025)

Tabel 4.16 di atas memperlihatkan adanya nilai koefisien determinasi (*R-square*) yang diperoleh pada model variabel Kinerja SDM sebesar 0,436. Nilai tersebut dapat diartikan bahwa variabel Kinerja SDM dapat dijelaskan oleh variabel Kepemimpinan Delegatif dan Komitmen Afektif sebesar 43,6%, sedangkan sisanya

56,4% diperoleh dari pengaruh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Koefisien determinasi (*R-square*) pada model variabel Komitmen Afektif bernilai 0,208. Artinya Komitmen Afektif dapat dipengaruhi oleh Kepemimpinan Delegatif sebesar 20,8 % dan sisanya 79,2% diperoleh oleh pengaruh dari variabel lainnya yang tidak terdapat dalam model penelitian ini.

4.4.2. Q-Square (Q²)

Nilai Q-Square (Q²) merupakan salah satu uji dalam melihat kebaikan model struktural, yaitu menunjukkan seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. Q² > 0 menunjukkan model mempunyai *predictive relevance* dan jika Q² < 0 menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*. Nilai Q² sebesar 0,02; 0,15; dan 0,35 menunjukkan lemah, moderate dan kuat (Ghozali & Latan, 2015). Nilai Q-Square untuk model struktural penelitian ini dapat diperoleh dari hasil perhitungan *blindfolding* PLS sebagai berikut:

Tabel 4.17
Nilai Q-Square

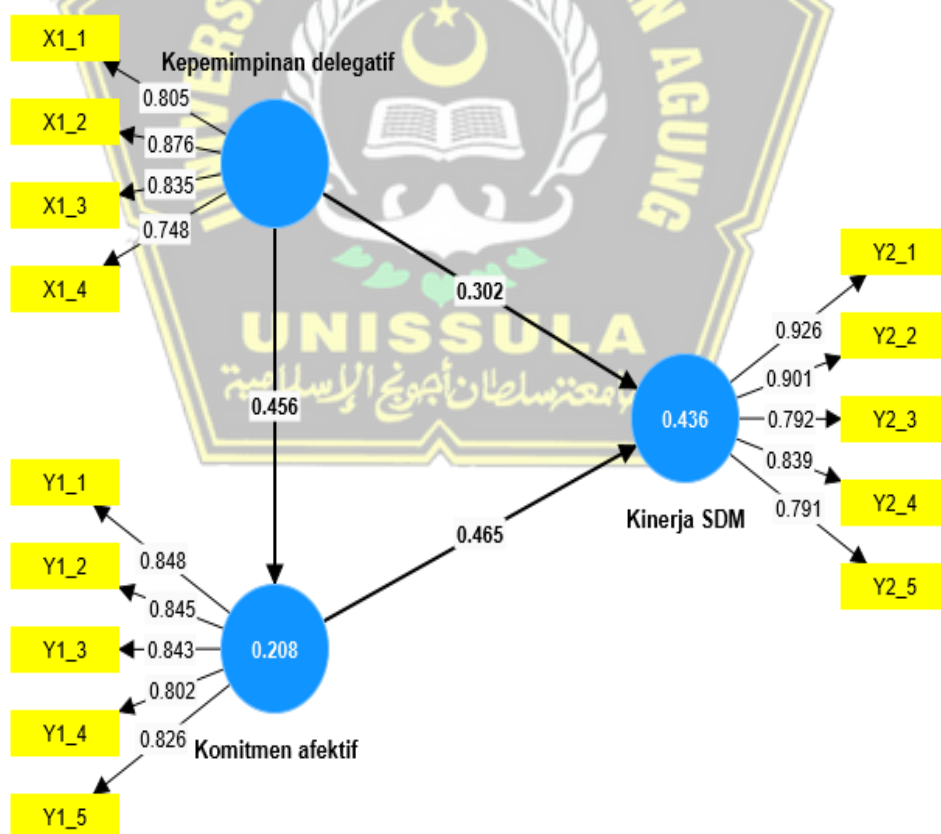
Variabel	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Kinerja SDM	570.000	395.745	0.306
Komitmen afektif	570.000	489.837	0.141

Perhitungan Q-square (Q²) dihasilkan nilai Q square sebesar 0,306 untuk variabel Kinerja SDM dan pada variabel Komitmen Afektif didapatkan nilai Q square sebesar 0,141. Nilai-nilai tersebut lebih besar dari 0,15 berarti model memiliki *predictive relevance* yang cukup kuat (*moderate*). Nilai tersebut lebih

besar dari 0,15, artinya model memiliki *predictive relevance* yang cukup kuat (moderat). Nilai semuanya berada Q2 di atas 0, menunjukkan bahwa model struktur mempunyai kesesuaian yang baik atau fit dengan data. Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi.

4.5. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Analisis yang terakhir dalam PLS yaitu analisis model struktural atau inner model. Dalam hal ini pengolahan data digunakan dengan berbantuan perangkat lunak *SmartPLS v4.1.0*. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



Gambar 4.1.
Inner Model SEM-PLS

Sumber: Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.0* (2025)

Pada analisis model struktural dapat dilakukan pengujian hipotesis melalui uji statistik t (*T Statistics*). Hasil uji dapat dilihat dari output model struktural pada signifikansi *loading factor* yang menjelaskan pengaruh konstruk Kepemimpinan Delegatif terhadap Kinerja SDM melalui mediasi Komitmen Afektif sebagai variabel intervening.

4.5.1. Analisis Pengaruh Langsung

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan untuk melihat apakah hipotesis diterima atau tidak. Prosedur pengujian dilakukan dengan membandingkan t-hitung dengan t-tabel, dengan asumsi bahwa t-hitung lebih besar dari t-tabel. Nilai t tabel untuk taraf signifikansi 5% adalah 1,96. Tabel berikut menunjukkan hasil uji pengaruh antar variabel dengan menggunakan analisis *Partial Least Square*.

Tabel 4.18
Path Coefficients Pengaruh Langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Kepemimpinan delegatif -> Kinerja SDM	0.302	0.304	0.086	3.504	0.000
Kepemimpinan delegatif -> Komitmen afektif	0.456	0.463	0.069	6.568	0.000
Komitmen afektif -> Kinerja SDM	0.465	0.465	0.087	5.325	0.000

Sumber: Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.1.0* (2025)

Berdasarkan hasil pengolahan data yang disajikan di atas, selanjutnya dapat dijelaskan pengujian untuk setiap hipotesis penelitian, yaitu:

1. Pengujian Hipotesis 1:

H1 : Semakin baik gaya kepemimpinan Delegatif akan semakin baik kinerja SDM

Uji hipotesis pertama dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample*) pengaruh Kepemimpinan Delegatif berpengaruh terhadap Kinerja SDM yakni 0.302. Hasil itu memberi bukti bahwa Kepemimpinan Delegatif memberi pengaruh positif pada Kinerja SDM di bidang kepabeanan. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (3,504) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu Kepemimpinan Delegatif secara positif dan signifikan mempengaruhi Kinerja SDM di bidang kepabeanan. Hasil ini berarti semakin baik Kepemimpinan Delegatif, maka Kinerja SDM di bidang kepabeanan akan cenderung menjadi lebih meningkat. Atas dasar tersebut, maka hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini yaitu “*Semakin baik gaya kepemimpinan Delegatif akan semakin baik kinerja SDM*” dapat **diterima**.

2. Pengujian Hipotesis 2:

H2 : Semakin baik gaya kepemimpinan Delegatif maka akan semakin baik komitmen Afektif

Uji hipotesis kedua dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh Kepemimpinan Delegatif terhadap Komitmen Afektif yakni 0,456. Hasil itu memberi bukti bahwa Kepemimpinan Delegatif memberi pengaruh positif kepada Komitmen Afektif. Hasil uji t menguatkan

temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (6,568) lebih besar dari t-tabel (1,96) dengan p (0,003) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu Kepemimpinan Delegatif secara positif dan signifikan mempengaruhi Komitmen Afektif. Hasil ini berarti semakin baik Kepemimpinan Delegatif, maka Komitmen Afektif akan cenderung semakin tinggi. Atas dasar tersebut, maka hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini yaitu ” *Semakin baik gaya kepemimpinan Delegatif maka akan semakin baik komitmen Afektif*” dapat **diterima**.

3. Pengujian Hipotesis 3:

H3 : Komitmen afektif memiliki pengaruh yang positif terhadap Kinerja SDM

Uji hipotesis ketiga dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja SDM yakni 0,465. Hasil itu memberi bukti bahwa Komitmen Afektif memberi pengaruh positif kepada Kinerja SDM. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (5,325) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,001) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu Komitmen Afektif secara positif dan signifikan mempengaruhi Kinerja SDM. Hasil ini berarti apabila Komitmen Afektif semakin baik, maka Kinerja SDM akan cenderung menjadi semakin meningkat. Atas dasar tersebut, maka hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini yaitu ‘Komitmen afektif memiliki pengaruh yang positif terhadap Kinerja SDM’ dapat **diterima**.

Ringkasan hasil uji hipotesis dalam penelitian ini disajikan secara menyeluruh pada tabel 4.15.

Tabel 4.15
Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

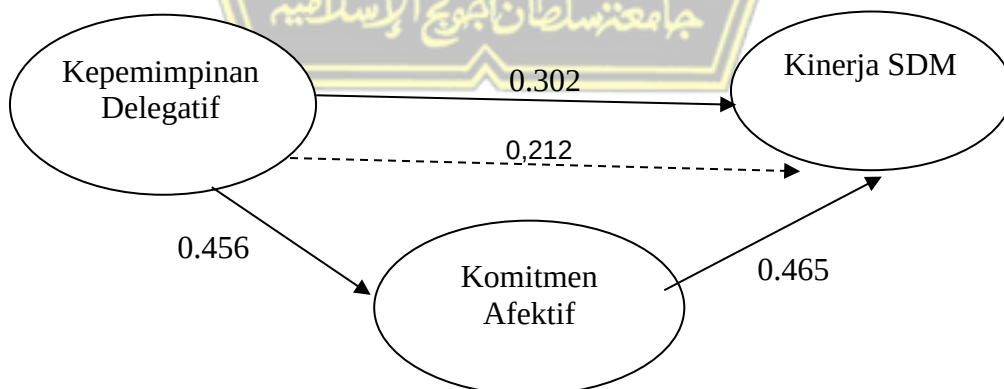
	Hipotesis	Nilai t	Nilai p	Kesimpulan
H1	Semakin baik gaya kepemimpinan Delegatif akan semakin baik kinerja SDM	3.504	0.000	Diterima
H2	Semakin baik gaya kepemimpinan Delegatif maka akan semakin baik komitmen Afektif	6.568	0.003	Diterima
H3	Komitmen afektif memiliki pengaruh yang positif terhadap Kinerja SDM	5.325	0.000	Diterima

Keterangan: Hipotesis diterima jika $t > 1,96$ dan $p \text{ value} < 0,05$

Sumber : Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.1.0* (2025)

4.5.2. Analisis Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Delegatif terhadap Kinerja SDM melalui mediasi Komitmen Afektif

Pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Delegatif terhadap Kinerja SDM melalui mediasi Komitmen Afektif digambarkan pada diagram jalur berikut:



Gambar 4.2.

Koefisien Jalur Pengaruh Kepemimpinan Delegatif terhadap Kinerja SDM melalui Komitmen Afektif

Keterangan :

—————→ : Pengaruh langsung

----- : Pengaruh tidak langsung

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh suatu variabel eksogen (Kepemimpinan Delegatif) terhadap variabel endogen (Kinerja SDM) melalui variabel intervening, yaitu variabel Komitmen Afektif. Hasil pengujian pengaruh tidak langsung dari hasil perhitungan dengan smartPLS dapat disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.16
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Kepemimpinan delegatif -> Komitmen afektif -> Kinerja SDM	0.212	0.217	0.059	3.571	0.000

Sumber : Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.1.0* (2025)

Pengaruh mediasi Komitmen Afektif dalam kaitan variabel Kepemimpinan Delegatif terhadap Kinerja SDM diketahui sebesar 0,212. Hasil uji *indirect effect* menghasilkan besaran t-hitung 3.57 ($t > 1.96$) dengan $p = 0,000 < 0,05$. Simpulan dari pengujian tersebut yaitu bahwa Komitmen Afektif memediasi pengaruh Kepemimpinan Delegatif dengan Kinerja SDM. Artinya, Kepemimpinan Delegatif yang dimiliki pegawai akan menambah kompetensi pegawai dalam bidang kepabeanaan. Pegawai yang kompeten dalam bidangnya akan lebih mudah dalam menjalankan tugasnya,

sehingga pekerjaan untuk menjadi lebih efektif dan efisien. Hal ini diharapkan dapat berkontribusi besar pada kinerja SDM.

4.6. Pembahasan

4.6.1. Pengaruh gaya kepemimpinan Delegatif terhadap kinerja SDM

Penelitian ini membuktikan bahwa Kepemimpinan Delegatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Hasil tersebut memberi bukti bahwa semakin baik Kepemimpinan Delegatif, maka Kinerja SDM di bidang kepabeanaan akan cenderung menjadi lebih meningkat.

Kepemimpinan delegatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif SDM di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas karena gaya kepemimpinan ini memberikan keleluasaan kepada karyawan untuk mengambil keputusan dan bertanggung jawab atas tugasnya secara mandiri. Dengan diberikannya kepercayaan dan kebebasan tersebut, karyawan merasa dihargai dan dipercaya oleh pimpinan, sehingga meningkatkan rasa keterikatan emosional mereka terhadap organisasi. Komitmen afektif yang tinggi berarti karyawan memiliki motivasi intrinsik dan kesetiaan yang kuat terhadap kantor, sehingga mereka lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik dan berkontribusi secara maksimal. Oleh karena itu, kepemimpinan delegatif mampu membangun hubungan positif yang mendorong peningkatan loyalitas dan komitmen emosional SDM dalam menjalankan tugas di kantor tersebut. Beberapa penelitian terdahulu juga mengkonfirmasi temuan

tersebut bahwa kepemimpinan Delegatif memiliki peran terhadap kinerja SDM (Achmad Zulfikar et al., 2019; Dwi Aprillianto & Sudiro, 2022; Kholis et al., 2023; Wisnu Prasetya et al., 2017).

Kepemimpinan Delegatif pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator yaitu indikator Pemberian tugas kepada bawahan dengan arahan yang minimal, Penugasan sesuai kemampuan bawahan, Menjalin relasi dengan pihak eksternal, dan Pendelegasian tanggung jawab kepada bawahan untuk menemukan cara mencapai tujuan. Empat aspek tersebut mampu mendorong Kinerja SDM yang pada penelitian ini diukur dengan lima indikator yaitu indikator Kualitas Kerja, Kuantitas, Ketepatan Waktu, Efektifitas, dan Kemandirian.

Variabel Kepemimpinan Delegatif yang memiliki nilai outer loading tertinggi adalah indikator penugasan yang disesuaikan dengan kemampuan bawahan. Sementara itu, variabel Kinerja SDM dengan nilai outer loading tertinggi diwakili oleh indikator kualitas kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa ketika penugasan diberikan sesuai dengan kemampuan bawahan, maka kualitas kerja mereka cenderung meningkat. Dengan kata lain, pemberian tugas yang tepat berdasarkan kapasitas individu berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja sumber daya manusia.

Sebaliknya, dalam variabel Kepemimpinan Delegatif, indikator dengan nilai outer loading terendah adalah pendelegasian tanggung jawab kepada bawahan untuk menemukan cara mencapai tujuan. Pada variabel

Kinerja SDM, indikator dengan nilai terendah adalah kemandirian. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin efektif pimpinan dalam mendelegasikan tanggung jawab kepada bawahan, terutama dalam memberikan kebebasan untuk menentukan cara pencapaian tujuan, maka tingkat kemandirian bawahan akan semakin baik. Dengan demikian, pendelegasian yang tepat dapat mendorong peningkatan kemandirian karyawan, yang pada gilirannya berkontribusi pada performa organisasi secara keseluruhan.

4.6.2. Pengaruh gaya kepemimpinan Delegatif terhadap komitmen afektif

Penelitian ini membuktikan bahwa Kepemimpinan Delegatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Hasil tersebut memberi bukti bahwa semakin baik Kepemimpinan Delegatif, maka komitmen afektif akan cenderung menjadi lebih meningkat.

Penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan delegatif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif sumber daya manusia (SDM) di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas. Artinya, ketika pemimpin memberikan kebebasan lebih kepada bawahan untuk mengambil keputusan dan menjalankan tugasnya secara mandiri, hal tersebut meningkatkan rasa keterikatan emosional dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Dengan kata lain, kepemimpinan delegatif mampu memperkuat ikatan batin karyawan sehingga mereka lebih berkomitmen secara emosional dalam mendukung tujuan dan keberhasilan organisasi. Hasil Penelitian terdahulu

menunjukkan bahwa kepemimpinan Delegatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen (Achmad Zulfikar et al., 2019).

Kepemimpinan Delegatif pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator yaitu indikator Pemberian tugas kepada bawahan dengan arahan yang minimal, Penugasan sesuai kemampuan bawahan, Menjalin relasi dengan pihak eksternal, dan Pendelegasian tanggung jawab kepada bawahan untuk menemukan cara mencapai tujuan. Empat aspek tersebut mampu meningkatkan komitmen afektif dalam penelitian ini diukur dari lima indikator yaitu indikator Loyalitas, Rasa bangga, Peran serta, Menganggap organisasinya adalah yang terbaik, dan terikat secara emosional pada organisasi tempat bekerja.

Variabel Kepemimpinan Delegatif menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah penugasan yang sesuai dengan kemampuan bawahan, sementara pada variabel Orientasi Belajar, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah loyalitas. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin efektif seorang pemimpin dalam menugaskan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan bawahan, maka loyalitas bawahan terhadap organisasi cenderung meningkat. Dengan kata lain, penugasan yang tepat berdampak positif pada keterikatan dan kesetiaan karyawan.

Sebaliknya, pada variabel Kepemimpinan Delegatif, indikator dengan nilai outer loading terendah adalah pendelegasian tanggung jawab kepada bawahan untuk menemukan cara mencapai tujuan, dan pada variabel

Orientasi Belajar, indikator terendah adalah persepsi bahwa organisasi yang mereka miliki adalah yang terbaik. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik seorang pemimpin mendelegasikan tanggung jawab kepada bawahan untuk mencari cara mencapai tujuan, maka semakin besar kemungkinan bawahan menganggap organisasinya sebagai yang terbaik. Dengan kata lain, pendelegasian yang efektif dapat meningkatkan rasa bangga dan penghargaan bawahan terhadap organisasi.

4.6.3. Pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja SDM

Penelitian ini membuktikan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Hasil tersebut memberi bukti bahwa semakin baik komitmen afektif, maka Kinerja SDM di bidang kepabeanaan akan cenderung menjadi lebih meningkat.

Penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen afektif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM) di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas. Artinya, semakin tinggi tingkat komitmen afektif karyawan—yaitu perasaan keterikatan emosional, kesetiaan, dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi—maka semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan oleh para karyawan tersebut. Komitmen afektif yang kuat membuat karyawan lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi optimal dalam pekerjaan mereka, sehingga berdampak positif pada pencapaian tujuan organisasi dan peningkatan produktivitas secara

keseluruhan. Hasil ini konsisten dengan temuan sebelumnya, menunjukkan bahwa keterikatan emosional yang kuat dengan organisasi meningkatkan performa kerja karyawan (Kaur & Mittal, 2020; Kuhal et al., 2020).

Komitmen afektif dalam penelitian ini diukur dari lima indikator yaitu indikator Loyalitas, Rasa bangga, Peran serta, Menganggap organisasinya adalah yang terbaik, dan terikat secara emosional pada organisasi tempat bekerja. Lima aspek tersebut berkontribusi pada peningkatan Kinerja SDM pada penelitian ini diukur dari refleksi lima indikator yaitu indikator Kualitas Kerja, Kuantitas, Ketepatan Waktu, Efektifitas, dan Kemandirian.

Variabel Orientasi Belajar menunjukkan nilai outer loading tertinggi pada indikator Loyalitas, sementara variabel Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki nilai outer loading tertinggi pada indikator Kualitas Kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan loyalitas karyawan berkorelasi positif dengan peningkatan kualitas kerja yang mereka hasilkan. Dengan kata lain, semakin kuat loyalitas seorang karyawan terhadap organisasinya, semakin baik pula kualitas pekerjaan yang dapat dicapai.

Di sisi lain, variabel Orientasi Belajar memiliki nilai outer loading terendah pada indikator “Menganggap organisasinya adalah yang terbaik,” sedangkan variabel Kinerja SDM tercatat nilai terendah pada indikator Kemandirian. Hal ini mengimplikasikan bahwa apabila karyawan memandang organisasinya sebagai tempat kerja yang terbaik, hal tersebut dapat mendorong tingkat kemandirian mereka dalam bekerja. Artinya,

persepsi positif terhadap organisasi dapat meningkatkan kemampuan karyawan untuk bekerja secara mandiri dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugasnya.



BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah penelitian dan *research gap* antara peran Kepemimpinan terhadap kinerja SDM maka jawaban atas pertanyaan penelitian yang muncul adalah :

1. Kepemimpinan Delegatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Hasil tersebut memberi bukti bahwa semakin baik Kepemimpinan Delegatif, maka Kinerja SDM di bidang kepabeanan akan cenderung menjadi lebih meningkat.
2. Kepemimpinan Delegatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Hasil tersebut memberi bukti bahwa semakin baik Kepemimpinan Delegatif, maka komitmen afektif akan cenderung menjadi lebih meningkat.
3. Komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Hasil tersebut memberi bukti bahwa semakin baik komitmen afektif, maka Kinerja SDM di bidang kepabeanan akan cenderung menjadi lebih meningkat.

5.2. Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi penting pada pengembangan teori kepemimpinan dan manajemen sumber daya manusia

dengan menegaskan bahwa kepemimpinan delegatif yang efektif dapat meningkatkan kinerja SDM secara langsung maupun tidak langsung melalui peningkatan komitmen afektif. Selain itu, loyalitas dan persepsi positif terhadap organisasi juga menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kualitas kerja dan kemandirian karyawan, yang pada akhirnya memperkuat performa organisasi secara keseluruhan.

Penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang memberikan kebebasan dan tanggung jawab kepada bawahan dapat memperkuat ikatan emosional karyawan dengan organisasi, sehingga meningkatkan kinerja secara optimal. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa kepemimpinan delegatif, yang melibatkan penugasan berdasarkan kemampuan bawahan dan pendelegasian tanggung jawab yang memungkinkan pengambilan keputusan mandiri, berkontribusi pada peningkatan kualitas kerja, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, serta kemandirian karyawan. Temuan ini mendukung teori kepemimpinan partisipatif yang menekankan pentingnya memberi ruang bagi bawahan untuk berperan aktif dalam pengambilan keputusan guna meningkatkan motivasi dan kinerja mereka. Selain itu, penelitian ini menegaskan bahwa gaya kepemimpinan delegatif juga meningkatkan komitmen afektif karyawan, yaitu rasa loyalitas, kebanggaan, dan keterikatan emosional terhadap organisasi. Hal ini sesuai dengan teori psikologis organisasi yang menyatakan bahwa penghargaan dan kepercayaan dari pimpinan dapat memperkuat

hubungan emosional karyawan dengan organisasi, sehingga memperbesar komitmen dan kontribusi kerja mereka.

Lebih lanjut, dengan loyalitas sebagai indikator utama orientasi belajar dan kualitas kerja sebagai indikator utama kinerja SDM, temuan ini menegaskan bahwa tingkat loyalitas yang tinggi berkorelasi positif dengan peningkatan kualitas kerja. Ini sejalan dengan teori motivasi dan komitmen organisasi yang menyatakan bahwa loyalitas berperan penting dalam memperkuat dedikasi serta performa kerja individu. Penelitian ini juga mengimplikasikan bahwa persepsi positif terhadap organisasi dapat memotivasi karyawan untuk bekerja secara mandiri, sesuai dengan teori self-efficacy dan pemberdayaan (empowerment) yang menghubungkan rasa percaya diri dan kebanggaan terhadap organisasi dengan kemandirian dalam bekerja.

5.3. Implikasi Praktis

Berikut adalah implikasi manajerial berdasarkan hasil pengukuran variabel-variabel dalam penelitian:

1. Terkait variabel Kepemimpinan Delegatif. Karena indikator *penugasan sesuai kemampuan bawahan* memiliki nilai outer loading tertinggi, manajemen perlu mempertahankan praktik penugasan yang tepat ini agar bawahan dapat bekerja secara optimal sesuai dengan kapasitas mereka. Namun, indikator *pendelegasian tanggung jawab kepada bawahan untuk menemukan cara mencapai tujuan* memiliki nilai terendah, sehingga perlu

diberikan perhatian khusus untuk ditingkatkan. Manajemen harus mendorong dan melatih pemimpin agar lebih aktif memberikan kebebasan dan kepercayaan kepada bawahan dalam menentukan metode pencapaian tujuan, guna meningkatkan kreativitas, inisiatif, dan kemandirian karyawan.

2. Terkait variabel Komitmen Afektif, dengan indikator *loyalitas* sebagai nilai tertinggi, manajemen harus terus menjaga dan memperkuat loyalitas karyawan melalui berbagai program penghargaan, pengakuan, dan komunikasi yang transparan. Sementara itu, indikator *menganggap organisasinya adalah yang terbaik* memiliki nilai terendah dan perlu diperbaiki. Manajemen perlu berupaya membangun citra positif organisasi di mata karyawan, misalnya dengan meningkatkan budaya kerja yang sehat, visi dan misi yang inspiratif, serta lingkungan kerja yang mendukung, agar karyawan merasa bangga dan percaya bahwa organisasi tempat mereka bekerja adalah yang terbaik.

5.4. Limitasi Hasil Penelitian

1. Nilai koefisien determinasi pada variabel Komitmen Afektif hanya sebesar 0,208, yang berarti bahwa pengaruh Kepemimpinan Delegatif terhadap Komitmen Afektif hanya mampu menjelaskan sekitar 20,8% variasi dari Komitmen Afektif. Sisanya sebesar 79,2% diperkirakan dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini. Hal ini menunjukkan bahwa masih terdapat banyak variabel penting lain yang perlu

diteliti lebih lanjut untuk memahami secara komprehensif faktor-faktor yang mempengaruhi Komitmen Afektif.

2. Penelitian ini hanya melibatkan 114 responden yang berasal dari SDM di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas. Jumlah responden yang relatif terbatas ini dapat membatasi generalisasi hasil penelitian ke populasi yang lebih luas atau ke organisasi lain dengan karakteristik berbeda.
3. Pengumpulan data menggunakan kuesioner tertutup memiliki keterbatasan dalam memperoleh informasi mendalam dan pemahaman kontekstual yang lebih kaya dari responden. Metode ini mungkin membatasi ekspresi pendapat, sikap, atau pengalaman responden yang tidak terakomodasi dalam pilihan jawaban yang telah ditentukan, sehingga dapat mempengaruhi validitas dan kedalaman data yang diperoleh.

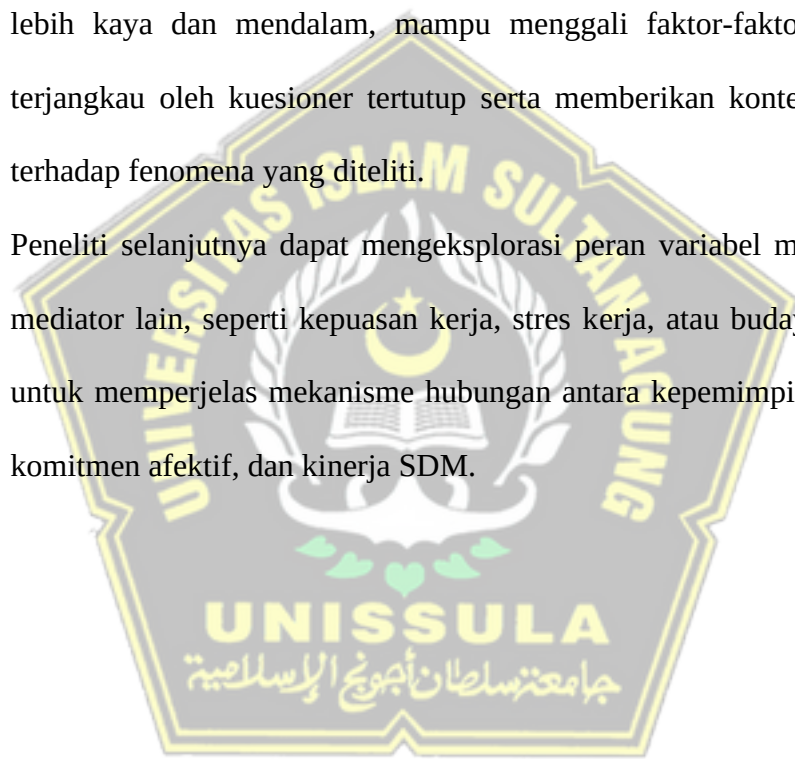
5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan limitasi penelitian maka penelitian selanjutnya disarankan untuk:

1. Memasukkan variabel lain yang potensial mempengaruhi komitmen afektif, seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, budaya organisasi, atau komunikasi organisasi. Hal ini dapat memberikan pemahaman yang lebih lengkap dan meningkatkan kekuatan prediktif model.
2. Untuk meningkatkan generalisasi hasil penelitian, disarankan agar penelitian berikutnya melibatkan jumlah responden yang lebih besar dan

berasal dari berbagai kantor atau organisasi dengan karakteristik yang berbeda. Hal ini juga akan membantu dalam menganalisis variasi pengaruh kepemimpinan delegatif dan komitmen afektif di konteks yang lebih luas.

3. Penelitian mendatang dapat menggunakan pendekatan campuran antara kuantitatif dan kualitatif, misalnya dengan menambahkan wawancara mendalam atau studi kasus. Dengan demikian, data yang diperoleh akan lebih kaya dan mendalam, mampu menggali faktor-faktor yang tidak terjangkau oleh kuesioner tertutup serta memberikan konteks lebih luas terhadap fenomena yang diteliti.
4. Peneliti selanjutnya dapat mengeksplorasi peran variabel moderator atau mediator lain, seperti kepuasan kerja, stres kerja, atau budaya organisasi, untuk memperjelas mekanisme hubungan antara kepemimpinan delegatif, komitmen afektif, dan kinerja SDM.



Daftar Pustaka

- Achmad Zulfikar, V., Saepul Rahman, R., & Tinggi Ilmu Ekonomi Pasundan, S. (2019). Effect of Delegative Leadership on Achievement Motivation and Continuous Commitment. *Kontigensi: Scientific Journal of Management*, 7(1), 44–53.
- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2020). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402–428. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0257>
- Allen, Natalie J., and J. P. M. (1990). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Alqudah, I. H. A., Carballo-Penela, A., & Ruzo-Sanmartín, E. (2022). High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture. *European Research on Management and Business Economics*, 28(1). <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100177>
- Amernic, J. H., & Aranya, N. (2005). Organizational Commitment: Testing Two Theories. *Relations Industrielles*, 38(2), 319–343. <https://doi.org/10.7202/029355ar>
- Assensoh-Kodua, A. (2019). The resource-based view: A tool of key competency for competitive advantage. *Problems and Perspectives in Management*, 17(3), 143–152. [https://doi.org/10.21511/ppm.17\(3\).2019.12](https://doi.org/10.21511/ppm.17(3).2019.12)
- Astuty, I., & Udin, U. (2020). The Effect of Perceived Organizational Support and Transformational Leadership on Affective Commitment and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 401–411. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.401>
- Avoyan, A., & Ramos, J. ~Ao. (2020). A road to efficiency through communication and commitment. *Department of Finance and Business Economics, Marshall School of Business, University of Southern California.*, Available.
- Bernardin, H. J., & Russel, J. E. A. (2013). *Human resource management (An Experimental Approach International Edition)*. Mc. Graw-Hill Inc. Singapore.
- Bhargavi, S., & Yaseen, A. (2016). *Leadership Styles and Organizational Performance*. 4(1), 2372–2496. <https://doi.org/10.15640/smq.v4n1a5>
- Bizri, R., Wahbi, M., & Al Jardali, H. (2021). The impact of CSR best practices on job performance: the mediating roles of affective commitment and work engagement. *Journal of Organizational Effectiveness*, 8(1), 129–148. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-01-2020-0015>
- Bloemer, J., & Odekerken-Schröder, G. (2003). Antecedents and consequences of affective commitment. *Australasian Marketing Journal*, 11(3), 33–43. [https://doi.org/10.1016/S1441-3582\(03\)70133-5](https://doi.org/10.1016/S1441-3582(03)70133-5)
- Cao, J., Liu, C., Wu, G., Zhao, X., & Jiang, Z. (2020). Work–family conflict and job outcomes for construction professionals: The mediating role of affective

- organizational commitment. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(4). <https://doi.org/10.3390/ijerph17041443>
- Cherry, K. (2016). *Leadership Styles*. [Http://Psychology.about.Com/Od/Leadership/](http://Psychology.about.Com/Od/Leadership/).
<http://psychology.about.com/od/leadership/>
- Donkor, F., & Zhou, D. (2020). Organisational commitment influences on the relationship between transactional and laissez- faire leadership styles and employee performance in the Ghanaian public service environment. *Journal of Psychology in Africa*, 30(1), 30–36. <https://doi.org/10.1080/14330237.2020.1712808>
- Dwi Aprillianto, R., & Sudiro, D. (2022). ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DELEGATIF, KOMPENSASI, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT ARISU INDONESIA DI SURABAYA. *Soetomo Management Review*, 2(6), 750–762.
- Dwi Sanjaya, R., Agastasia Pratami, L., Mentari Sukma Muldani, D., Rizky, M., Millennia Permata, P., & Rahmayanti, R. (2022). THE EFFECT OF DELEGATIVE LEADERSHIP STYLE AND NON-PHYSICAL WORK ENVIRONMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE ON CV WIRASANDI. *WIBEST*, 16(54).
- Elpisah, E., & Hartini, H. (2019). PRINCIPAL LEADERSHIP STYLE AND ITS EFFECT ON TEACHERS PERFORMANCE. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 17(3), 506–514. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2019.017.03.15>
- Ghosh, S., & R, S. D. (2014). A Literature Review on Organizational Commitment- A Comprehensive Summary. In *Journal of Engineering Research and Applications* www.ijera.com (Vol. 4). www.ijera.com
- Ghozali. (2018). *Metode penelitian*. 35–47.
- Hair, J. F. (2021). Next-generation prediction metrics for composite-based PLS-SEM. *Industrial Management and Data Systems*, 121(1), 5–11. <https://doi.org/10.1108/IMDS-08-2020-0505>
- Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101–110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>
- Hidayani, S. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2008(Apr-2016), 1–86.
- Ikhfan Haris. (2016). *INDEKS KINERJA SEKOLAH; KONSEP DAN APLIKASI PENGUKURAN KEMANDIRIAN MUTU DAN INOVASI PENGELOLAAN SEKOLAH* (Vol. 1). Penerbit Samudra Biru (Anggota IKAPI).
- Kaur, P., & Mittal, A. (2020). Meaningfulness of Work and Employee Engagement: The Role of Affective Commitment. *The Open Psychology Journal*, 13(1), 115–122. <https://doi.org/10.2174/1874350102013010115>
- Kawiana, I. G. P. (2019). *Spiritual leadership. Membangun Kinerja Organisasi* (Vol. 38, Issue 4).
- Kholis, M. N., Handoko, Y., & Karnawati, T. A. (2023). The Influence of Delegative Leadership Style, Work Motivation and Organizational Commitment on Teacher Performance at MTs Tanwiriyyah Cianjur.

- International Journal of Advances in Engineering and Management (IJAEM)*, 5, 168–177. <https://doi.org/10.35629/5252-0508168177>
- Kruyen, P. M., & Van Genugten, M. (2020). Opening up the black box of civil servants' competencies. *Public Management Review*, 22(1), 118–140. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1638442>
- Kuhail, A. J., Arabi, A., Firdaus, M., & Zaid, M. (2020). Relationship between Affective Commitment, Continuance Commitment and Normative Commitment towards Job Performance. In *Journal of Sustainable Management Studies* (Vol. 1, Issue 1). www.majmuah.com
- Kuncoro, W., & Wibowo, G. (2019). Ethics, Affective Commitment, and Organizational Identity. *International Business Research*, 12(2), 181–190. <http://ibr.ccsenet.org>
- Liu, W., Zhou, Z. E., & Che, X. X. (2019). Effect of Workplace Incivility on OCB Through Burnout: the Moderating Role of Affective Commitment. *Journal of Business and Psychology*, 34(5), 657–669. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9591-4>
- Mahfouz, S. A., Awang, Z., & Muda, H. (2019). The Impact of Transformational Leadership on Employee Commitment in the Construction Industry. In *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. www.ijicc.net (Vol. 7).
- McCormick, L., & Donohue, R. (2019). Antecedents of affective and normative commitment of organisational volunteers. *International Journal of Human Resource Management*, 30(18), 2581–2604. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1166388>
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389–414. <https://doi.org/10.1177/1534484315603612>
- Meyer, & Allen. (2007). *Related papers Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues*.
- Miller, D. (2019). The Resource-Based View of the Firm. In *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.4>
- Mohammad Fathi Almaaitaha, Yousef Alsafadia, Shadi mohammad Altahata, & Ahmad mohmad Yousfib. (2020). The effect of talent management on organizational performance improvement: The mediating role of organizational commitment. *Management Science Letters*, 10(12), 2937–2944. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.4.012>
- Moyo, N. (2019). Testing the Effect of Employee Engagement, Transformational Leadership and Organisational Communication on Organisational Commitment. *GATR Journal of Management and Marketing Review*, 4(4), 270–287. [https://doi.org/10.35609/jmmr.2019.4.4\(6\)](https://doi.org/10.35609/jmmr.2019.4.4(6))
- Primiana, I. (2018). *Organizational commitment, competitive advantage, influence on performance cooperative in west java region*. 16(5), 78–87.
- Putri, M. P., Wawan Prahawati, Agus David Ramdanyah, & Didit Haryadi. (2023). Relevance of organizational commitment, as a mediator of its

- contribution to employee performance at the Merak-Banten marine transportation service company. *Enrichment: Journal of Management*, 12(6), 5213–5225. www.enrichment.iocspublisher.org
- Ribeiro, N., Nguyen, T., Duarte, A. P., Torres de Oliveira, R., & Faustino, C. (2020). How managerial coaching promotes employees' affective commitment and individual performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(8), 2163–2181. <https://doi.org/10.1108/IJPPM>
- Rita Kardinari, Tubagus Zulriska Iskandar, Yus Nugraha, & Ratna Jatnika. (2019). Social Sensitivity Effect to Public Service Competence and Its Impact on the Head of Sub-district Performance in West Java Province. *Journal of Psychology Research*, 9(1). <https://doi.org/10.17265/2159-5542/2019.01.004>
- Rivai. (2018). Kinerja. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Rivai, V. (2020). Reformasi Birokrasi Pemerintah Perwujudan Good Governance Melalui Pemerintahan Yang Efisien, Efektif dan Produktif. *Urnal Wacana Kinerja: Kajian Praktis-Akademis Kinerja Dan Administrasi Pelayanan Publik*, 10(4), 17-33.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior*. Pearson education limited.
- Saleem, M. A., Bhutta, Z. M., Nauman, M., & Zahra, S. (2019). Enhancing performance and commitment through leadership and empowerment: An emerging economy perspective. *International Journal of Bank Marketing*, 37(1), 303–322. <https://doi.org/10.1108/IJBM-02-2018-0037>
- Seeber, S., & Wittmann, E. (2017). Social competence research: A review. In *Technical and Vocational Education and Training* (Vol. 23, pp. 1029–1050). Springer Nature. https://doi.org/10.1007/978-3-319-41713-4_48
- Shao, H., Fu, H., Ge, Y., Jia, W., Li, Z., & Wang, J. (2022). Moderating Effects of Transformational Leadership, Affective Commitment, Job Performance, and Job Insecurity. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.847147>
- Sugiyono. (2018). Metode Penelitian Metode Penelitian. *Metode Penelitian*, 22–34.
- Syahrum, & Salim. (2012). Metodologi Penelitian Kuantitatif. In R. Ananda (Ed.), *Cita Pustaka Media*. Cita Pustaka Media.
- Thi, N., Thuy, B., Dang, P., & Van, N. Y. (2020). Employee Commitment to Organizational Change with the Role of Job Satisfaction and Transformational Leadership. *Technium Soc. Sci. J.*, 2(1). www.techniumscience.com
- Tien Dung, L., & Van Hai, P. (2020). The Effects of Transformational Leadership and Job Satisfaction on Commitment to Organisational Change: A Three-Component Model Extension Approach. *The South East Asian Journal of Management*.
- Tjahjono, H. K., Kurnia, M., Rahayu, P., Dirgantara Putra, A., & Putra, A. D. (2020). THE MEDIATING ROLE OF AFFECTIVE COMMITMENT ON THE EFFECT OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT AND PROCEDURAL JUSTICE ON JOB PERFORMANCE OF CIVIL SERVANT

- JOURNAL OF LEADERSHIP IN ORGANIZATIONS. In *Journal of Leadership in Organizations* (Vol. 2, Issue 2).
- Wisnu Prasetya, D., Wasianti, I., & Kholiq Azhari, A. (2017). PENGARUH KEPEMIMPINAN DELEGATIF TERHADAP KINERJA. *International Journal of Social Science and Business*, 1(3), 197–208.
- Wulandari, R., Djawoto, & Prijati. (2021). The Influence of Delegative Leadership Style, Motivation, Work Environment on Employee Performance in Self-Efficiency Mediation in SNVT Housing Provision of East Java Province. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 4(3), 3294–3311. <https://doi.org/10.33258/birci.v4i3.2097>

