

**MEMBANGUN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
MOTIVASI BERPRESTASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA
PEGAWAI DENGAN KOMITMEN AFEKTIF SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING PADA PUSKESMAS KECAMATAN
NGALIYAN KOTA SEMARANG**

Tesis

**Untuk memenuhi sebagai persyaratan
Mencapai derajat Sarjana S2**

Program Magister Manajemen



Disusun Oleh:

Abdul Rahman Astrakusuma

20402400466

**PROGRAM MAGISTER MANAGEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG**

2025

PENELITIAN UNTUK TESIS

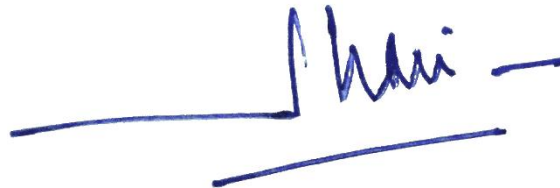
**MEMBANGUN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
MOTIVASI BERPRESTASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA
PEGAWAI DENGAN KOMITMEN AFEKTIF SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING PADA PUSKESMAS KECAMATAN
NGALIYAN KOTA SEMARANG**

Disusun Oleh:
Abdul Rahman Astrakusuma
20402400466

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

Semarang, 14 Juli 2025

Pembimbing,



Dr. Asyhari, S.E, M.M.
NIK. 210491022

**MEMBANGUN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
MOTIVASI BERPRESTASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA
PEGAWAI DENGAN KOMITMEN AFEKTIF SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA PUSKESMAS KECAMATAN NGALIYAN KOTA
SEMARANG**

Disusun Oleh:

Abdul Rahman Astrakusuma

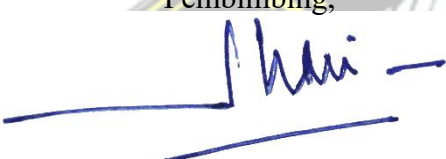
NIM: 20402400466

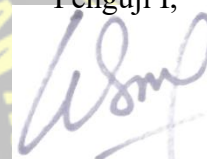
Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 21 Juli 2025

Susunan Dewan Penguji

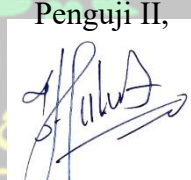
Pembimbing,

Penguji I,


Dr. Asyhari, S.E, M.M
NIK. 210491022


Dr. Sri Wahyuni Ratnasari., S.E., M.Bus
NIK. 210498040

Penguji II,


Prof. Dr. Heru Sulistyo, S.E, M.Si.
NIK. 210493032

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar
Magister Manajemen Tanggal 21 Juli 2025

Ketua Program Studi Magister Manajemen


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

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Abdul Rahman Astrakusuma

NIM : 20402400466

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Fakultas Ekonomi dan Bisnis

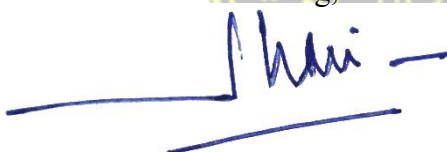
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul **"MEMBANGUN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI BERPRESTASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI DENGAN KOMITMEN AFEKTIF SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PUSKESMAS KECAMATAN NGALIYAN KOTA SEMARANG"** merupakan hasil karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, 21 Juli 2025

Pembimbing,

Saya yang menyatakan,



Dr. Asyhari, S.E, M.M
NIK. 210491022



Abdul Rahman Astrakusuma
NIM. 20402400466

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Abdul Rahman Astrakusuma
NIM : 20402400466
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul:

**MEMBANGUN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
MOTIVASI BERPRESTASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA
PEGAWAI DENGAN KOMITMEN AFEKTIF SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA PUSKESMAS KECAMATAN NGALIYAN KOTA
SEMARANG**

Dan menyetujui menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung Semarang serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialih mediakan, 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 di kemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Semarang, 21 Juli 2025

Saya yang menyatakan,



Abdul Rahman Astrakusuma
NIM. 20402400466

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga akhirnya selesai juga penyusunan tesis ini dengan judul **“MEMBANGUN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI BERPRESTASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI DENGAN KOMITMEN AFEKTIF SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PUSKESMAS KECAMATAN NGALIYAN KOTA SEMARANG”**.

Penyusunan tesis ini adalah sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Strata 2 (S2) pada Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen di Universitas Islam Sultan Agung Semarang. Selesaiannya penyusunan tesis ini tidak terlepas dari berbagai kesulitan dan hambatan. Sehingga dengan bantuan, bimbingan, dan pengarahan berbagai pihak, akhirnya penyusunan tesis ini dapat terselesaikan. Kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. H. Asyhari, SE, MM selaku Dosen Pembimbing yang dengan penuh kesabaran telah banyak membimbing dan mengarahkan berupa saran, kritik serta masukan dalam penyusunan tesis hingga selesai.
2. Bapak Prof. Dr Heru Sulisty, SE, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si selaku Ketua Jurusan Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung

Semarang.

4. Bapak dan ibu dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung, yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan sebagai dasar penulisan tesis ini.
5. Kekasih tercintaku yang selalu memberikan dorongan semangat dan motivasi kepada penulis untuk menyelesaikan tesis ini.
6. Anak-anakku tersayang “ARA *family*”.
7. Seluruh Keluarga tercinta atas segala cinta dan kasih sayang, dukungan, kepercayaan, kesabaran, pengetahuan serta doa kepada penulis.
8. Rekan-rekan mahasiswa Magister Manajemen Unissula angkatan 80 yang telah kompak selama menempuh studi bersama.
9. Semua pihak yang telah memberikan bantuannya dalam penyusunan tesis ini dari awal hingga akhir.

Penulis menyadari akan kekurangsempurnaan penulisan tesis ini. Oleh sebab itu segala kritik maupun saran yang bersifat membangun sangat penulis harapkan agar kelak dikemudian hari dapat menghasilkan karya yang lebih baik. Akhir kata penulis berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membacanya.

Wassalamu’alaikum Wr. Wb.

Semarang, 21 Juli 2025

Saya yang menyatakan,



Abdul Rahman Astrakusuma
NIM. 20402400466

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menilai sejauh mana kepemimpinan transformasional dan motivasi berprestasi berdampak pada kinerja pegawai di Puskesmas Kecamatan Ngaliyan Kota Semarang. Di samping itu, penelitian ini juga menyoroti peran komitmen afektif sebagai variabel antara dalam hubungan tersebut. Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan pendekatan *purposive sampling*, melibatkan 153 responden dari total 173 pegawai yang tersebar di tiga Puskesmas. “Penelitian ini menggunakan metodologi kuantitatif bersama dengan teknik analisis Partial Least Square (PLS) untuk mengevaluasi model struktural dengan menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM). Kriteria penerimaan hipotesis ditentukan oleh nilai t-statistik yang melampaui 1,96 atau nilai-p yang turun di bawah 0,05. Temuan analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak memiliki dampak signifikan terhadap kinerja, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui komitmen afektif yang bertindak sebagai variabel mediasi”. Sebaliknya, motivasi berprestasi terbukti memiliki dampak signifikan dalam meningkatkan kinerja, baik melalui pengaruh langsung maupun tidak langsung. Temuan ini mempertegas bahwa efektivitas kepemimpinan transformasional bergantung pada konteks organisasi, struktur, serta persepsi individu.

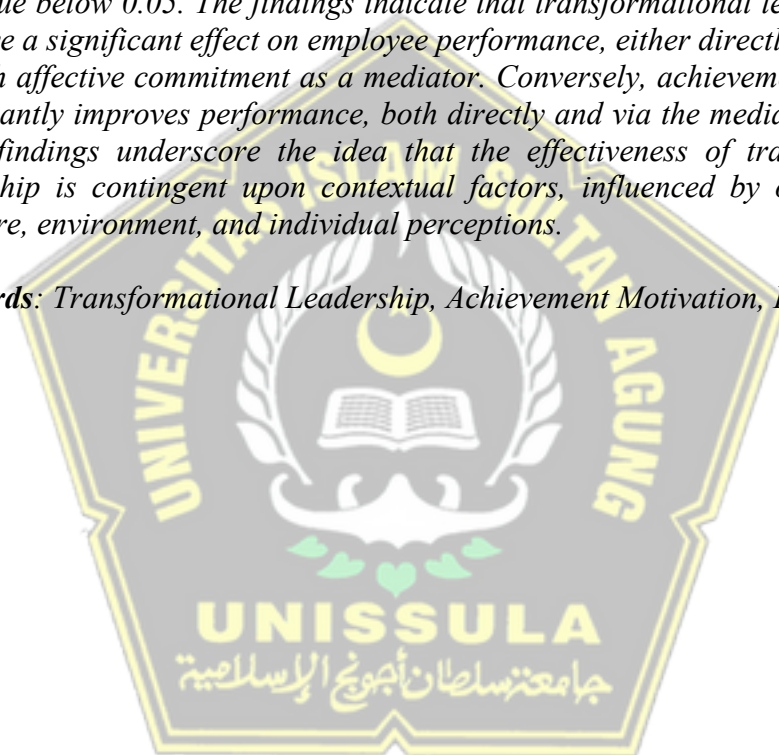
Kata Kunci: Motivasi Berprestasi, Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Afektif, Kinerja.



ABSTRACT

This study “examines the impact of transformational leadership and achievement motivation on the performance of employees at community health centers (Puskesmas) located in the Ngaliyan District of Semarang City”. Additionally, it investigates affective commitment as a mediating variable in these relationships. Data were collected through purposive sampling via questionnaires, which were completed by 153 participants out of a total of 173 employees across three Puskesmas. Utilizing a quantitative research design, the research employed PLS within the SEM framework to analyze the structural model. Hypotheses were evaluated based on significance criteria, specifically a t-statistic exceeding 1.96 or a p-value below 0.05. The findings indicate that transformational leadership does not have a significant effect on employee performance, either directly or indirectly through affective commitment as a mediator. Conversely, achievement motivation significantly improves performance, both directly and via the mediating pathway. These findings underscore the idea that the effectiveness of transformational leadership is contingent upon contextual factors, influenced by organizational structure, environment, and individual perceptions.

Keywords: Transformational Leadership, Achievement Motivation, Performance



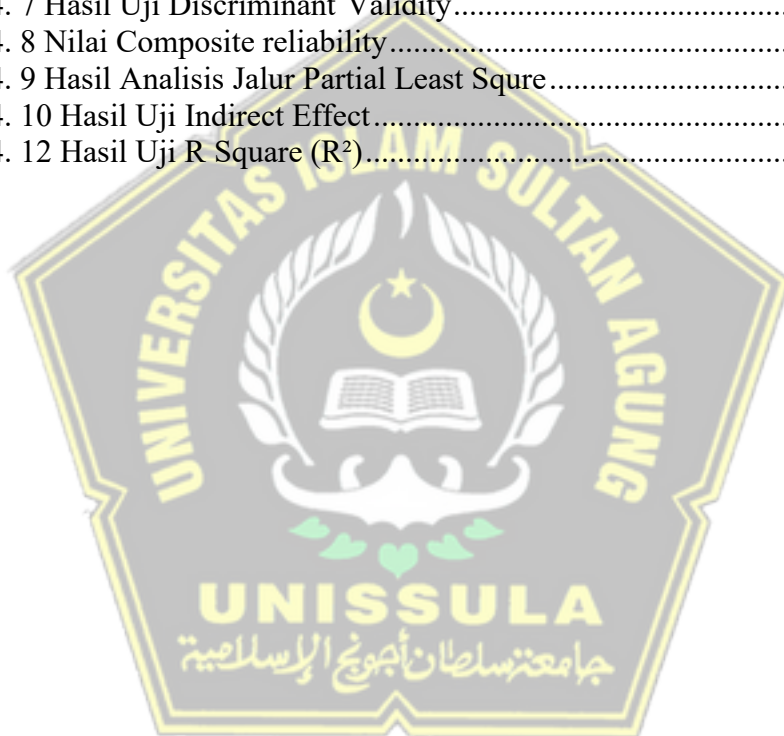
DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR	vi
ABSTRAK	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah	9
1.3. Tujuan Penelitian.....	10
1.4. Manfaat Penelitian.....	10
BAB II KAJIAN PUSTAKA	12
2.1. Landasan Teori	12
2.1.1. Kinerja Pegawai	12
2.1.2. Kepemimpinan Transformasional	13
2.1.3. Motivasi Berprestasi.....	15
2.1.4. Komitmen Afektif	18
2.2. Pengembangan Hipotesis.....	19
2.2.1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai	19
2.2.2. Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Pegawai	20
2.2.3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Afektif	21
2.2.4. Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Komitmen Afektif	23
2.2.5. Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja Pegawai .	24
2.3. Kerangka Penelitian.....	25
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	26
3.1. Jenis Penelitian	26
3.2. Populasi dan Sampel.....	26

3.3. Jenis dan Sumber Data.....	27
3.4. Teknik Pengumpulan Data	28
3.5. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	29
3.6. Metode Analisis Data.....	31
3.6.1. Analisis Deskriptif Variabel	31
3.6.2. Analisis SEM dengan Metode Partial Least Square (PLS)	32
3.6.3. Pengujian Hipotesis.....	34
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	37
4.1. Deskripsi Objek Penelitian	37
4.2. Hasil Penelitian.....	45
4.2.1. Analisis Inferensial.....	45
4.2.2. Hasil Outer Model (Measurement Model)	46
4.2.3. Hasil Inner Model.....	48
4.2.4. Indirect Effect.....	51
4.2.5. Pengujian Hipotesis.....	51
4.2.6. R-Square.....	53
4.3. Pembahasan	54
4.3.1. Pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap Kinerja Pegawai	54
4.3.2. Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Pegawai	57
4.3.3. Pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap Komitmen Afektif	59
4.3.4. Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Komitmen Afektif	62
4.3.5. Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja Pegawai ..	63
4.3.6. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung	66
BAB V PENUTUP	68
5.1. Kesimpulan.....	68
5.2. Implikasi Manajerial.....	69
5.3. Keterbatasan Penelitian	70
5.4. Agenda Penelitian Mendatang.....	70
DAFTAR PUSTAKA	71
LAMPIRAN.....	77

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Capaian Standar Pelayanan Minimal (SPM) UPTD Puskesmas Tambakaji, Ngaliyan dan Purwoyoso Tahun 2024	7
Tabel 3. 1 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	30
Tabel 4. 1 Karakteristik Responden	37
Tabel 4. 2 Tanggapan Responden terhadap Kepemimpinan Transformasional ...	40
Tabel 4. 3 Tanggapan Responden terhadap Motivasi Berprestasi	41
Tabel 4. 4 Tanggapan Responden terhadap Kinerja Pegawai.....	42
Tabel 4. 5 Tanggapan Responden terhadap Komitmen Afektif.....	44
Tabel 4. 6 Hasil Uji Convergent Validity	46
Tabel 4. 7 Hasil Uji Discriminant Validity.....	47
Tabel 4. 8 Nilai Composite reliability.....	48
Tabel 4. 9 Hasil Analisis Jalur Partial Least Square.....	48
Tabel 4. 10 Hasil Uji Indirect Effect.....	51
Tabel 4. 12 Hasil Uji R Square (R^2).....	53



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran Teoritis	25
Gambar 4. 1 Gambar Latent Variabel Penelitian	45



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pusat Kesehatan Masyarakat (Puskesmas) sebagai salah satu unit pelaksana teknis (UPT) Dinas Kesehatan Kabupaten/Kota merupakan unit pelaksana tingkat pertama sebagai ujung tombak pembangunan kesehatan termasuk pelayanan kesehatan di Indonesia. Pelayanan kesehatan yang menjadi andalan masyarakat, maka ketersediaan sumber daya manusia (SDM) dalam sistem kesehatan diperlukan untuk mencapai derajat kesehatan masyarakat yang setinggi-tingginya (Adisasmito, 2020).

UPTD Puskesmas Tambakaji, UPTD Puskesmas Ngaliyan dan UPTD Puskesmas Purwoyoso terletak di Kecamatan Ngaliyan Kota Semarang. Kedua puskesmas merupakan unit pelaksana tingkat pertama sebagai ujung tombak pembangunan kesehatan termasuk pelayanan kesehatan di Indonesia. Pelayanan kesehatan yang menjadi andalan masyarakat, maka ketersediaan sumber daya manusia (SDM) dalam sistem kesehatan diperlukan untuk mencapai derajat kesehatan masyarakat yang setinggi-tingginya. Untuk itu seluruh puskesmas harus selalu meningkatkan kinerja pegawai.

Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan. Rivai (2013) mengatakan kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh

pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja menurut Mangkunegara (2017) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan.

Berdasarkan uraian tersebut mengungkapkan bahwa dengan hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan suatu pekerjaan dapat dievaluasi tingkat kinerja pegawainya, maka kinerja pegawai harus dapat ditentukan dengan pencapaian target selama periode waktu yang dicapai organisasi. Suprihanto (2010) mengatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai antara lain: bakat, pendidikan dan pelatihan, lingkungan dan fasilitas, iklim kerja, motivasi dan kemampuan hubungan industrial, teknologi manajemen, kesempatan berprestasi dan lain sebagainya. Jadi kinerja pegawai dapat meningkat jika sebagian dari faktor-faktor di atas tercapai. Guna tercapainya kinerja yang diharapkan dalam suatu organisasi atau instansi, salah satunya harus mendapatkan program pendidikan, pelatihan dan motivasi. Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas pegawai didalamnya dan perubahan lingkungan yang begitu cepat menuntut organisasi untuk beradaptasi terhadap lingkungan.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi, kompetensi, kepemimpinan dan lingkungan kerja (Anung Pramudyo 2010). Menurut Wahyuni (2013) faktor yang mempengaruhi kinerja meliputi: motivasi kerja, kemampuan, lingkungan kerja, disiplin kerja, kepemimpinan dan kepribadian. Anoraga (2007) menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi

kinerja adalah motivasi, pelatihan dan pendidikan, kompensasi, teknologi, ketrampilan dan disiplin kerja. Sedangkan menurut Siagian (Siagian 2005) faktor-faktor kinerja juga dipengaruhi oleh gaji, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan, motivasi kerja (motivation), disiplin kerja, dan kepuasan kerja. Melihat hal tersebut salah satu faktor yang dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada suatu perusahaan adalah kepemimpinan. Bentuk suatu kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu perusahaan mungkin dapat mempengaruhi kinerja yang lebih kepada setiap karyawan. Karena gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi maka kinerja karyawan akan lebih efektif dalam menjalankan tugas dan kewajibannya. Salah satu bentuk kepemimpinan yang dianggap mampu meningkatkan kinerja karyawan yaitu kepemimpinan transformasional.

Melihat hal tersebut salah satu faktor yang dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada suatu perusahaan adalah kepemimpinan. Bentuk suatu kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu perusahaan mungkin dapat mempengaruhi kinerja yang lebih kepada setiap karyawan. Karena gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi maka kinerja karyawan akan lebih efektif dalam menjalankan tugas dan kewajibannya. Salah satu bentuk kepemimpinan yang dianggap mampu meningkatkan kinerja karyawan yaitu kepemimpinan transformasional.

Menurut Lensufiie (2010) kepemimpinan transformasional yaitu kepemimpinan yang memiliki tujuan perubahan. Kesimpulannya bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam

memengaruhi, mengarahkan, mendorong, dan mengendalikan karyawannya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Karyawan dan pemimpin kontribusi yang sangat besar terhadap perusahaan, karena tanpa keduanya perusahaan tidak akan berjalan. Oleh karena itu pemimpin yang hebat tidak mungkin dapat mewujudkan tujuan organisasi tanpa adanya arahan dari pemimpin yang hebat, dalam kepemimpinan pemimpin harus bisa menempatkan perannya sebagai kepala semua bidang diperusahaan sehingga dapat mengatur para karyawan agar bekerja dengan baik dan juga bisa memotivasi karyawan.

Teori kepemimpinan transformasional yang paling menonjol dari beberapa ahli ini, dan yang paling sering digunakan, adalah teori Bass tentang kepemimpinan transformasional dan transaksional. Teori Bass (2006) berbeda dari Burns (1978) dalam arti bahwa kepemimpinan transaksional dan transformasional dipandang tidak berada di sisi yang berlawanan tetapi sebagai dua dimensi berbeda di mana seorang pemimpin dapat menjadi transaksional dan transformasional pada saat yang sama tetapi pada tingkat yang berbeda. Juga berlawanan dengan Burns, yang berpendapat bahwa para pemimpin harus berjuang untuk kepemimpinan transformasional saja, Bass berpendapat bahwa para pemimpin dapat dan harus bersifat transaksional dan transformasional dan bahwa kombinasi dari keduanya adalah jenis yang paling sukses.

Faktor yang ikut mempengaruhi kinerja pegawai selain kepemimpinan transformasional salah satunya lagi adalah motivasi berprestasi. Motivasi tidak mudah dibangkitkan apalagi bila berkaitan dengan mendorong pegawai untuk berprestasi. Pada lingkungan instansi pemerintah pada intinya ada upaya untuk

memotivasi pegawai dalam berprestasi, misalnya dengan pemberian penghargaan berupa tunjangan tambahan, jasa pelayanan, Satya Lencana dan lain sebagainya. Apalagi sekarang ini sangat dituntut masing-masing unit kerja untuk bekerja secara profesional dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang sesuai dengan visi dan misi organisasi pada era global ini.

Motivasi berprestasi sangat erat kaitannya dengan kinerja seseorang, sehingga orang mengatakan ada kemampuan yang terkandung di dalam pribadi orang yang penuh motivasi. Motivasi berprestasi merupakan kecenderungan seseorang untuk mereaksi terhadap situasi untuk mencapai suatu prestasi yang ditampilkan dalam bentuk tingkah laku. Motivasi berprestasi merupakan motif yang mendorong seseorang berpacu dengan keunggulan orang lain dan keunggulan diri sendiri (Mangkunegara, 2017).

McClelland dalam Sule dan Saefullah (2005) menjelaskan bahwa seseorang yang memiliki kebutuhan untuk prestasi yang tinggi (nAch tinggi) memiliki karakteristik sebagai orang yang menyukai pekerjaan menantang, beresiko, serta menyukai adanya tanggapan atas pekerjaan yang dilakukannya. Sebaliknya, seseorang yang memiliki kebutuhan untuk berprestasi yang rendah (nAch rendah) cenderung memiliki karakteristik sebaliknya.

Motivasi berprestasi merupakan hal terpenting sebagai dorongan atau penggerak dari individu dalam mencapai kesuksesan. Oleh sebab itu guru diwajibkan untuk bertanggung jawab mengenai nilai kesuksesan yang akan didapatkan. Motivasi berprestasi merupakan sarana serta alat untuk mencapai

prestasi yang maksimal. Tingginya motivasi berprestasi seorang guru akan menunjukkan perilaku maupun tindakan dalam melaksanakan tugas.

Menurut Kaswan (2012) dalam Mujiburrahman dkk. (2017), komitmen afektif menunjukkan kuatnya keinginan emosional karyawan untuk beradaptasi dengan nilai-nilai yang ada agar tujuan dan keinginannya untuk tetap di organisasi dapat terwujud. Komitmen afektif dapat timbul pada diri seorang karyawan dikarenakan adanya karakteristik individu, karakteristik struktur organisasi, signifikansi tugas, berbagai keahlian, umpan balik dari pemimpin, dan keterlibatan dalam manajemen. Umur dan lama masa kerja di organisasi sangat berhubungan positif dengan komitmen afektif. Karyawan yang memiliki komitmen afektif akan cenderung untuk tetap dalam satu organisasi karena mereka mempercayai sepenuhnya misi yang dijalankan oleh organisasi. Komitmen afektif berkaitan dengan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan di dalam suatu organisasional. Karyawan dengan afektif tinggi masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi (Allen dan Meyer, 1997). Komitmen afektif menyatakan bahwa organisasi akan membuat karyawan memiliki keyakinan yang kuat untuk mengikuti segala nilai-nilai organisasi, dan berusaha untuk mewujudkan tujuan organisasi sebagai prioritas utama. Komitmen afektif muncul karena kebutuhan, dan memandang bahwa komitmen terjadi karena adanya ketergantungan terhadap aktivitas yang telah dilakukan dalam organisasi pada masa lalu dan hal ini tidak dapat ditinggalkan karena akan merugikan.

Berdasarkan data awal kinerja pegawai diketahui berdasarkan capaian SPM (Standar Pelayanan Minimal) di UPTD Puskesmas Tambakaji, Ngaliyan dan Purwoyoso Periode 2024 adalah sebagai berikut:

Tabel 1. 1 Capaian Standar Pelayanan Minimal (SPM) UPTD Puskesmas Tambakaji, Ngaliyan dan Purwoyoso Tahun 2024

No	Indikator	Target	UPTD Puskesmas Tambakaji			UPTD Puskesmas Ngaliyan			UPTD Puskesmas Purwoyoso		
			Sasaran	Realisasi	Capaian	Sasaran	Realisasi	Capaian	Sasaran	Realisasi	Capaian
1	Pelayanan kesehatan ibu hamil sesuai standart (K4)	100%	570	563	98,77%	708	735	103,81%	420	433	103,10%
2	Pelayanan kesehatan ibu bersalin (PN)	100%	570	539	94,56%	708	709	100,14%	420	420	100,00%
3	Pelayanan kesehatan bayi baru lahir (KN lengkap)	100%	561	541	96,43%	708	709	100,14%	432	422	97,69%
4	Pelayanan kesehatan balita	100%	1867	2222	119,01%	2652	2648	99,85%	1116	1109	99,37%
5	Setiap anak usia Pendidikan dasar dapat skrining Kesehatan sesuai standar.	100%	4852	4852	100,00%	6240	6411	102,74%	5220	5220	100,00%
6	Setiap WNI usia produktif dapat skrining kesehatan sesuai standar.	100%	30886	337	1,09%	41376	46429	112,21%	24120	26391	109,42%
7	Setiap WNI usia lanjut dapat skrining kesehatan sesuai standar.	100%	2904	242	8,33%	3984	12250	307,48%	4572	8585	187,77%
8	Setiap penderita hipertensi mendapatkan pelayanan kesehatan sesuai standar.	100%	7999	8683	108,55%	11484	12620	109,89%	6972	6983	100,16%
9	Setiap penderita Diabetes Melitus mendapatkan pelayanan kesehatan.	100%	957	1133	118,39%	1488	1593	107,06%	900	926	102,89%
10	Setiap orang dengan gangguan jiwa (ODGJ) mendapatkan pelayanan	100%	113	123	108,85%	156	165	105,77%	96	36	37,50%
11	Setiap orang terduga TBC mendapatkan pelayanan kesehatan sesuai standar.	100%	71	109	153,52%	1164	1606	137,97%	696	853	122,56%
12	Orang dengan resiko terinfeksi HIV mendapatkan pelayanan kesehatan	100%	786	730	92,88%	2076	1290	62,14%	660	652	98,79%

Sumber: PKP UPTD Puskesmas Tambakaji, Ngaliyan dan Purwoyoso Tahun 2024

Berdasarkan data SPM di atas, diketahui bahwa ada 12 indikator yang sudah ditentukan untuk diterapkan di ketiga puskesmas. Untuk UPTD Puskesmas Tambakaji dari 12 indikator hanya ada 6 indikator yang mencapai target. Hal ini menunjukkan bahwa capaian SPM UPTD Puskesmas Tambakaji baru sebesar 50% indikator yang tercapai. Untuk UPTD Puskesmas Ngaliyan dari 12 indikator, ada 10 indikator yang mencapai target. Hal ini menunjukkan bahwa capaian SPM UPTD Puskesmas Ngaliyan adalah 83,3%. Sedangkan untuk UPTD Puskesmas Purwoyoso dari indikator, ada 8 indikator yang mencapai target. Hal ini

menunjukkan bahwa capaian SPM UPTD Puskesmas Purwoyoso adalah 66,7%. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja UPTD Puskesmas Tambakaji pada 6 indikator belum maksimal, sedangkan untuk kinerja UPTD Puskesmas Ngaliyan pada 2 indikator belum maksimal, demikian pula untuk kinerja UPTD Puskesmas Purwoyoso pada 4 indikator belum maksimal. Ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai pada ketiga puskesmas masih belum optimal karena masih ada indikator SPM yang belum mencapai target yang telah ditentukan.

Berdasarkan jurnal penelitian terdahulu bahwa kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan dan motivasi. Hasil penelitian Lor dan Hassan (2017) menunjukkan adanya pengaruh dari kepemimpinan suportif, dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, ketika pemimpin melibatkan diri untuk menampilkan perilaku kepemimpinan maka akan memengaruhi kinerja pegawainya. Namun demikian menurut Razak dkk. (2018) kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Riset terdahulu dari Mohamud dkk. (2017) menunjukkan adanya pengaruh dari motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai, saat pegawai mempunyai motivasi yang tinggi maka akan menghasilkan kinerja yang tinggi juga, sebaliknya Razak dkk. (2018) menyatakan motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut di atas menunjukkan bahwa terjadi kontradiksi antara peneliti satu dengan lainnya pada variabel kepemimpinan transformasional, motivasi berprestasi, kapabilitas inovasi dan kinerja pegawai. Berdasarkan permasalahan tersebut di atas, maka menarik untuk dilakukan

penelitian dengan judul “MEMBANGUN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI BERPRESTASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI DENGAN KOMITMEN AFEKTIF SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PUSKESMAS KECAMATAN NGALIYAN KOTA SEMARANG”

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan tersebut di atas, maka masalah dalam penelitian ini adalah masih terjadinya penelitian yang inkonsisten. Dengan permasalahan tersebut maka dapat dirumuskan yaitu bagaimana upaya yang dilakukan pihak puskesmas agar kinerja pegawai dapat meningkat. Dengan permasalahan tersebut, maka pertanyaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di puskesmas Kecamatan Ngaliyan Kota Semarang?
2. Bagaimana pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai di puskesmas Kecamatan Ngaliyan Kota Semarang?
3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen afektif di puskesmas Kecamatan Ngaliyan Kota Semarang?
4. Bagaimana pengaruh motivasi berprestasi terhadap komitmen afektif di puskesmas Kecamatan Ngaliyan Kota Semarang?
5. Bagaimana pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja pegawai di puskesmas Kecamatan Ngaliyan Kota Semarang?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di puskesmas Kecamatan Ngaliyan Kota Semarang;
2. Menganalisis pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai di puskesmas Kecamatan Ngaliyan Kota Semarang;
3. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen afektif di puskesmas Kecamatan Ngaliyan Kota Semarang;
4. Menganalisis pengaruh motivasi berprestasi terhadap komitmen afektif di puskesmas Kecamatan Ngaliyan Kota Semarang;
5. Menganalisis pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja pegawai di puskesmas Kecamatan Ngaliyan Kota Semarang.

1.4. Manfaat Penelitian

Dari tujuan-tujuan di atas, maka manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah perbendaharaan pengetahuan yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia terkait dengan kepemimpinan transformasional, motivasi berprestasi, terhadap kinerja pegawai melalui kapabilitas inovasi sebagai variabel intervening serta sebagai bahan penunjang untuk penelitian selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

Bagi puskesmas hasil penelitian ini diharapkan dapat dipergunakan sebagai masukan bagi pihak manajemen puskesmas untuk lebih lanjut dalam perumusan kebijakan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Kinerja Pegawai

Menurut Priansa (2016) kinerja adalah hasil kerja yang dicapai karyawan dalam mengemban tugas dan pekerjaan yang berasal dari organisasi. Menurut Priansa (2014) kinerja merupakan hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu. Kinerja karyawan merupakan tingkat keberhasilan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya, yang diwujudkan dalam bentuk karya nyata dan hasil kerja yang dicapai seorang karyawan dalam mengemban tugas dan pekerjaan yang diberikan. Hasil kerja tersebut merupakan hasil dari kemampuan, keahlian, dan keinginan yang dicapai. Menurut Priansa (2016) menyatakan bahwa kinerja adalah tingkat dimana karyawan melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan syarat-syarat yang telah ditentukan. Menurut Wibowo (2016) kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan karyawan dan memberikan kontribusi pada ekonomi, secara positif maupun negatif, pada penyelesaian cara mengerjakannya. Kasmir (2016) secara sederhana definisi kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas- tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Mangkunegara (2017) mengatakan kinerja (prestasi kerja) adalah

hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Robbins dalam Safitri (2022) indikator kinerja adalah alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja karyawan. Berikut beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan adalah kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas dan kemandirian.

Kemudian, menurut Bernardin dan Rusell dalam Imaniyati dan Lestari (2023), dimensi kinerja karyawan yaitu kualitas, ketepatan waktu, efektivitas, membutuhkan pengawasan dan pengaruh interpersonal.

Berdasarkan penjelasan di atas maka beberapa indikator yang dapat dijadikan pengukuran dalam penelitian ini adalah kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas dan kemandirian.

2.1.2. Kepemimpinan Transformasional

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi, kompetensi, kepemimpinan dan lingkungan kerja (Anung Pramudyo 2010). Menurut Wahyuni (2013) faktor yang mempengaruhi kinerja meliputi motivasi kerja, kemampuan, lingkungan kerja, disiplin kerja, kepemimpinan dan kepribadian. Anoraga (2007) menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi, pelatihan dan pendidikan, kompensasi, teknologi, ketrampilan dan disiplin kerja. Sedangkan menurut Siagian (2005) faktor-faktor kinerja juga dipengaruhi oleh gaji, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan, motivasi kerja (motivation), disiplin kerja, dan kepuasan kerja.

Melihat hal tersebut salah satu faktor yang dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada suatu perusahaan adalah kepemimpinan. Bentuk suatu kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu perusahaan mungkin dapat mempengaruhi kinerja yang lebih kepada setiap karyawan. Karena gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi maka kinerja karyawan akan lebih efektif dalam menjalankan tugas dan kewajibannya. Salah satu bentuk kepemimpinan yang dianggap mampu meningkatkan kinerja karyawan yaitu kepemimpinan transformasional.

Menurut Lensufiie (2010) kepemimpinan transformasional yaitu kepemimpinan yang memiliki tujuan perubahan. Kesimpulannya bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, mendorong, dan mengendalikan karyawannya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Karyawan dan pemimpin kontribusi yang sangat besar terhadap perusahaan, karena tanpa keduanya perusahaan tidak akan berjalan. Oleh karena itu pemimpin yang hebat tidak mungkin dapat mewujudkan tujuan organisasi tanpa adanya arahan dari pemimpin yang hebat, dalam kepemimpinan pemimpin harus bisa menempatkan perannya sebagai kepala semua bidang di perusahaan sehingga dapat mengatur para karyawan agar bekerja dengan baik dan juga bisa memotivasi karyawan.

Kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan untuk memberikan inspirasi dan memotivasi para pengikutnya untuk mencapai hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinal dan untuk imbalan internal (Mondiani, 2012). Kepemimpinan transformasional juga mengembangkan setiap

orang menjadi *self leadership*. Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memimpin orang lain untuk memimpin diri mereka sendiri (Mubarak & Darmanto, 2016).

Ada beberapa indikator kepemimpinan transformasional menurut Kharis dkk. (2015), yaitu: *idealized influence* (kharisma), *motivation inspirational* (inspirasi motivasi), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual) dan *individual consideration* (perhatian kepada individu).

Menurut Rao, Srinivasa Abdul dalam Fadilah dkk. (2015) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan signifikan dengan kinerja karyawan. Sedangkan penelitian Fadilah dkk. (2023) itu sendiri menyatakan sebaliknya yaitu Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Beberapa indikator yang dijadikan pengukuran dalam penelitian ini berdasarkan Kharis dkk. (2015) adalah *charisma*, *inspirasi motivasi*, *stimulasi intelektual* dan *perhatian kepada individu*.

2.1.3. Motivasi Berprestasi

Keberhasilan pengelolaan perusahaan sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumberdaya manusia. Seorang pemimpin harus memiliki teknik-teknik untuk dapat memelihara, meningkatkan prestasi serta kepuasan kerja karyawan, antara lain dengan memberikan motivasi kepada rekan-rekan kerjanya untuk bisa melaksanakan tugas sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Sikap dari karyawan dalam menghadapi situasi dan kondisi dalam melaksanakan pekerjaannya membentuk motivasi (Mangkunegara, 2011). Motivasi merupakan suatu kondisi,

energi, inisiasi yang mendorong, menggerakkan, mengarahkan (Rivai, 2009), juga yang membuat orang berperilaku dalam cara-cara tertentu (Armstrong dalam Rivai, 2009), yang membuat karyawan mau bekerja secara optimal dengan mempergunakan kemampuan, kecakapan dan keterampilan yang dimiliki untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi (Hasibuan, 2014). Dorongan tersebut terdiri dari dua komponen, yaitu: arah perilaku (kerja untuk mencapai tujuan), dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja) (Rivai, 2009).

Motivasi berprestasi merupakan perpaduan dari dua istilah motivasi dan prestasi yang membentuk suatu kesatuan makna dan interpretasi. Individu dengan motivasi berprestasi yang tinggi akan mengerjakan sesuatu secara maksimal karena mengharapkan hasil yang lebih baik dari standard yang ada. Adanya motivasi berprestasi membuat seseorang menggunakan seluruh kemampuannya untuk menjalankan semua kegiatan yang sudah menjadi tugas dan tanggung jawabnya untuk mencapai target-target tertentu yang harus dicapai. Motivasi berprestasi menurut Mc Clelland (Hasibuan, 2014), merupakan suatu keinginan untuk mengatasi suatu tantangan untuk pertumbuhan dan kemajuan dimana karyawan mempunyai energi potensial yang digunakan karena ada dorongan oleh kekuatan motif dan kebutuhan dasar dimana salah satunya adalah kebutuhan akan prestasi yang merupakan daya penggerak untuk memotivasi semangat kerja karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang optimal. Karakteristik karyawan yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi menurut Mc Clelland (Mangkunegara, 2017) adalah karyawan yang memiliki tingkat tanggung jawab

pribadi, yang tinggi, berani mengambil dan memikul risiko, memiliki tujuan yang realistis, memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan, memanfaatkan umpan balik yang konkret dalam semua kegiatan, mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang sudah di programkan. Sedangkan Menurut Muray (Mangkunegara, 2017) adalah melakukan pekerjaan dengan sebaik baiknya, melaksanakan pekerjaan untuk mencapai kesuksesan, melakukan pekerjaan sukar dengan hasil memuaskan, melakukan sesuatu yang lebih baik daripada orang lain. maka karyawan yang memiliki karakteristik tersebut mempunyai motivasi berprestasi yang tinggi untuk dapat bekerja secara optimal. Pengukuran motivasi berprestasi menurut Mc. Clelland (Ekayanti, 2022) sebagai berikut: Tanggung jawab, Mempertimbangkan resiko pemilihan tugas, kreatif dan inovatif dan Waktu penyelesaian tugas, Keinginan menjadi yang terbaik. Menurut Rabideu, Atkinson dan Robinson (Sujarwo, 2011) ada dua aspek yang mendasari motivasi berprestasi, pertama pengharapan untuk sukses, usaha untuk sukses dapat menjadi pendorong yang memberi kepercayaan diri, sehingga mampu melakukan sesuatu dengan sukses dan kedua menghindari kegagalan, usaha menghindari kegagalan dapat diartikan sebagai upaya mengerjakan tugas-tugas seoptimal mungkin, agar tidak gagal untuk memperoleh kesempatan yang akan datang. Tujuan dari pemberian motivasi untuk mendorong semangat kerja, meningkatkan moral, kedisiplinan, kepuasan dan produktivitas kerja, mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan, mengefektifkan pengadaan karyawan, menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik, meningkatkan kreativitas, partisipasi dan

tingkat kesejahteraan karyawan, mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan (Hasibuan, 2014).

Dimensi yang diukur dalam motivasi berprestasi yang diutarakan oleh Mc. Clelland (Hasibuan, 2014) adalah kebutuhan untuk berprestasi. Indikator dalam penelitian ini adalah berorientasi pada tujuan, target kerja, kualitas kerja, bertanggungjawab, berani mengambil risiko, kreatif dan inovatif,

2.1.4. Komitmen Afektif

Menurut Allen dan Meyer (1997) pengertian dari komitmen afektif yaitu suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya yang memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Berdasarkan definisi tersebut anggota memiliki komitmen terhadap organisasinya dibandingkan dengan anggota yang tidak memiliki komitmen organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen berarti karyawan yang setia dan produktif yang mendefinisikan dirinya pada tujuan dan nilai perusahaan menurut Allen dan Meyer (1997), maka banyak bentuk perilaku yang dihubungkan dengan pekerjaan seperti komitmen untuk tetap bekerja, pelaksanaan tugas, kehadiran, komitmen kerja, kualitas kerja dan pengorbanan pribadi demi kepentingan organisasi Allen dan Meyer (1997). Keputusan untuk tinggal bersama atau meninggalkan perusahaan pada akhirnya tercermin dalam ketidakhadiran dan angka perputaran karyawan. Karyawan yang tidak berkomitmen terhadap organisasi memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk meninggalkan organisasi, mungkin lewat ketidak hadiran atau perputaran secara permanen (Mathis and Jackson, 2013).

Komitmen afektif adalah bagian dari tiga dimensi yang dimiliki oleh komitmen organisasi (Robbins & Timothy, 2015). Komitmen organisasi merupakan pemaksimalan seseorang dalam kepentingan sebuah organisasi dalam pencapaian tujuan yang berdasarkan perasaan suka pada organisasi (Suparyadi, 2015).

Adapun indikator komitmen afektif yang akan digunakan dalam penelitian ini menurut Meyer dkk. (1993) adalah loyalitas, rasa bangga, peran serta, menganggap organisasinya adalah yang terbaik, terikat secara emosional pada organisasi tempat bekerja

2.2. Pengembangan Hipotesis

2.2.1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan Sutikno (2014). Menurut Saebeni (2012). Kepemimpinan adalah kecakapan atau kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar melakukan pekerjaan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Sedangkan kepemimpinan transformasional menurut Kottler dan Pankowski dalam Maulana (2012) diartikan sebagai proses penginspirasi perubahan dan pemberdayaan bawahan untuk mencapai tujuan yang tinggi, untuk memperbaiki diri dan meningkatkan proses organisasi. Sedangkan menurut Antonakis dkk. (2003) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai sebuah perilaku yang bersifat proaktif, meningkatkan perhatian atas kepentingan

bersama kepada para pengikut, dan membantu para pengikut mencapai tujuan pada tingkatan yang paling tinggi.

Selain faktor kepuasan kerja faktor kepemimpinan juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Suatu perusahaan jasa pengelolaan gedung juga memerlukan seorang pemimpin yang menginspirasi perubahan dan pemberdayaan bawahan untuk mencapai tujuan yang tinggi, untuk memperbaiki diri dan meningkatkan proses organisasi atau perusahaan. Kepemimpinan seperti ini disebut dengan kepemimpinan transformasional.

Berdasarkan penelitian Priyatmo (2018) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan secara positif baik secara langsung maupun tidak langsung dengan perantara mediasi kepuasan kerja. Hasil ini didukung oleh penelitian Pratama dkk (2020), yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Demikian pula penelitian Fadilah dkk. (2023) menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan teori dan didukung penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2.2.2. Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Pegawai

Salah satu faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan adalah motivasi, dimana seseorang belum tentu bersedia untuk mengerahkan segenap

potensi yang dimilikinya untuk mencapai hasil yang optimal, sehingga masih diperlukan adanya pendorong atau motivasi agar seseorang karyawan mau menggunakan seluruh potensinya Osabiya (2015). Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu Sutrisno (2011. Menurut Luviansi dkk. (2012) motivasi merupakan hal yang paling penting bagi setiap organisasi pemerintah atau swasta. Motivasi sebagaimana diketahui bahwa merupakan dorongan batin yang menjadi titik tolak bagi setiap organisasi dalam melakukan sesuatu guna mencapai tujuan yang diinginkan EK dan Mukuru (2013). Jadi, prestasi kerja seorang pegawai akan lebih baik lagi apabila ditunjang dengan motivasi berprestasi.

Berdasarkan penelitian Listyanti dan Dewi (2019) menunjukkan bahwa motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja. Hasil ini didukung oleh penelitian Taufik dan Ismuni (2024), yang mengatakan bahwa terdapat pengaruh antara motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan. Demikian pula penelitian Kurniasih dkk. (2023) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antarmotivasi berprestasi dengan kinerja karyawan.

Berdasarkan teori dan didukung penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2 : Motivasi berprestasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2.2.3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Afektif

Komitmen afektif merupakan variabel yang harus diprioritaskan oleh organisasi karena variabel ini merupakan variabel yang paling sulit dikelola Meyer dan Allen (1991), dalam artian komitmen ini melibatkan ikatan emosional yang bersifat jangka panjang bagi karyawan dan organisasi tempat bekerja Han dkk. (2012) sehingga hal ini akan menjadi investasi yang berharga bagi organisasi pada rumah sakit. Komitmen afektif merupakan sikap yang dimiliki oleh karyawan untuk tetap memberikan kontribusinya kepada organisasi atau perusahaan dan pada akhirnya dapat menimbulkan perilaku ekstra dalam upaya peningkatan kinerja organisasi Hartono dkk. (2015). Beberapa penelitian lain menunjukkan komitmen afektif ini menjadi penting karena pada dasarnya komitmen ini terdapat kesesuaian nilai antara organisasi dengan pekerja dan juga komitmen ini menunjukkan alasan para pekerja untuk tetap tinggal pada pekerjaannya karena kelekatan secara emosional oleh para pekerja Ristiawan dan Tjahjono (2012) Fachruddin dan Mangundjaya (2012).

Han, dkk. (2012) menunjukkan bahwa komitmen afektif karyawan dapat dipengaruhi oleh dukungan dari organisasi, salah satunya seperti kepemimpinan dalam organisasi itu sendiri. Beberapa dari tipe kepemimpinan yang ada, kepemimpinan transformasional yang dapat menumbuhkan komitmen afektif anggota organisasi dimana tipe kepemimpinan ini mempunyai cara dalam melakukan pendekatan interpersonal kepada bawahan sehingga bawahan merasa senang dan puas dengan cara-cara atasan yang memberikan motivasi untuk mencapai target yang telah ditetapkan organisasi Ritawati (2013). Anggota dalam organisasi merasa berkomitmen secara emosional dengan cara pemimpin

transformatif yang mempromosikan kerjasama antar anggota dalam mencapai tujuan bersama Joo (2012).

Berdasarkan penelitian Suryadinatha dan Rahyuda (2017) menunjukkan bahwa menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Hasil ini didukung oleh penelitian Abadiyah dan Ilviyah (2022), yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan transformatif berpengaruh terhadap komitmen afektif

Berdasarkan teori dan didukung penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3 : Kepemimpinan transformatif berpengaruh positif terhadap komitmen afektif.

2.2.4. Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Komitmen Afektif

Motivasi kerja dapat didefinisikan sebagai suatu dorongan secara psikologis kepada seseorang yang menentukan arah dari perilaku seseorang dalam organisasi atau perusahaan, Tingkat usaha dan Tingkat kegigihannya atau ketahanan dalam menghadapi suatu halangan atau masalah. Jadi motivasi dapat diartikan sebagai semangat kerja yang ada pada karyawan yang membuat karyawan tersebut dapat bekerja untuk mencapai tujuan tertentu (George dan Jones, 2025). Motivasi sendiri memiliki dampak pada komitmen organisasi karena komitmen organisasi dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya.

Beberapa penelitian juga mengatakan jika motivasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Penelitian-penelitian tersebut diantaranya adalah Anastania dkk. (2013), Putri dkk. (2015) dan Umar & Norawati (2022).

Berdasarkan teori dan didukung penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4 : Motivasi berprestasi berpengaruh positif terhadap komitmen afektif.

2.2.5. Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Meyer dan Allen dalam Sutanto & Gunawan (2013) Affective Commitment, terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari perusahaan karena adanya ikatan emosional. Karyawan mengakui adanya kesamaan antara dirinya dan perusahaan, sehingga menunjukkan perhatian dan secara konsekuen membentuk komitmen yang mengesankan (want). Indikator komitmen afektif menurut Allen dan Mayer dalam Nurandini (2014) adalah: Keinginan untuk menjadi anggota organisasi, Merasa memiliki keterlibatan dalam mencapai tujuan perusahaan, Keterkaitan secara emosional, Membanggakan perusahaan kepada orang lain.

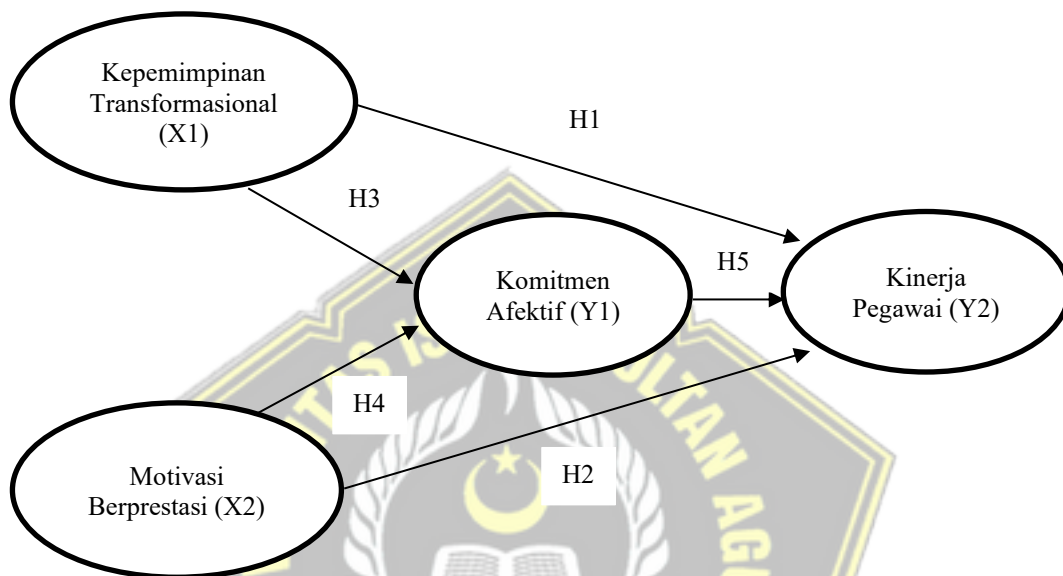
Hasil penelitian yang dilakukan Nurandini dan Eisha (2018), Nurbiyati dan Kunto (2018), Sapitri (2016), Srimulyani (2017) serta Dwi, dkk (2017) membuktikan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan teori dan didukung penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H5 : komitmen afektif berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2.3. Kerangka Penelitian

Berdasarkan landasan teori, penelitian terdahulu dan hipotesis maka Disusun kerangka penelitian sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan gambar 2.1 tersebut di atas terdapat 3 model, yaitu model pertama pengaruh langsung antara kepemimpinan transformasional dan motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai yang ditunjukkan pada hipotesis pertama dan kedua. Model kedua yaitu pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan motivasi berprestasi terhadap komitmen afektif yang ditunjukkan pada hipotesis ketiga dan hipotesis keempat, sedangkan model ketiga yaitu pengaruh tidak langsung antara antara kepemimpinan transformasional dan motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh komitmen afektif yang ditunjukkan pada hipotesis kelima.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesis dengan maksud membenarkan atau memperkuat hipotesis, yang pada akhirnya dapat memperkuat teori yang dijadikan sebagai pijakan. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian *eksplanatory* yang bersifat asosiatif, merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2012). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh komitmen afektif.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi adalah sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu (Sugiyono, 2012). Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di puskesmas di Kecamatan Ngaliyan Kota Semarang. Dari ketiga puskesmas tersebut total ada sebanyak 173 orang pegawai.

Dalam penelitian ini penentuan jumlah sampel berperan dalam menentukan estimasi dan interpretasi hasil penelitian, sehingga dibutuhkan sampel yang cocok atau ideal serta representative. Menurut Hair (2015) pedoman penentuan besarnya ukuran sampel menggunakan SEM PLS adalah:

1. Bila pendugaan parameter menggunakan metode kemungkinan maksimum (*maximum likelihood estimation*), maka besarnya sampel disarankan adalah antara 100 hingga 200, dengan minimum sampel adalah 50.
2. Penentuan sampel sebanyak 5 hingga 10 kali jumlah parameter yang ada didalam model sama dengan 5 hingga 10 kali jumlah variabel manifest (indikator) dari keseluruhan variabel latern.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*. Teknik *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang dilakukan dengan memilih subjek tertentu secara sengaja, bukan secara acak. Pengambilan sampel dalam penelitian ini ditentukan berdasarkan karakteristik sampel adalah pegawai puskesmas di Kecamatan Ngaliyan dengan masa kerja minimal 1 tahun. Menurut Hair (1995) sebaiknya jumlah sampel harus 100 atau lebih besar. Dari total 173 pegawai, ada sebanyak 153 orang yang memiliki masa kerja minimal 1 tahun. Untuk penelitian ini jumlah pegawai yang dijadikan sampel adalah sebagai berikut: UPTD Puskesmas Tambakaji sebesar 45 orang, UPTD Puskesmas Ngaliyan sebanyak 66 orang dan UPTD Puskesmas Purwoyoso sebesar 42 orang. Sehingga total sampel dalam penelitian ini sebesar 153 orang.

3.3. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan adalah data subyek. Menurut Indriantoro dan Supomo (2012) mengemukakan bahwa data subyek merupakan jenis data penelitian yang berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian. Dalam hal ini data yang

digunakan adalah dari hasil jawaban responden atas pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner. Data mempunyai sifat memberikan gambaran tentang suatu masalah. Dalam penelitian ini sumber data yang diperlukan adalah data primer, yaitu data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber aslinya tidak melalui perantara (Indriantoro & Supomo, 2012). Adapun yang termasuk data primer adalah sebagai berikut:

1. Data primer yaitu data yang dikumpulkan melalui penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumbernya. Data primer diperoleh dari jawaban para pegawai UPTD Puskesmas Tambakaji, UPTD Puskesmas Ngaliyan dan UPTD Puskesmas Purwoyoso Kota Semarang.
2. Data sekunder yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung dari sumber aslinya. Penelitian ini menggunakan data sekunder yaitu berasal dari buku-buku ilmiah, jurnal, tulisan-tulisan atau artikel yang ada hubungannya dengan masalah-masalah yang diteliti sebagai landasan dan teori.

3.4. Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara sebagai berikut:

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh dari sumber aslinya. Adapun data primer yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

- a. Kuesioner

Kuesioner yaitu suatu metode dimana peneliti menyusun daftar pertanyaan secara tertulis yang kemudian dibagikan kepada responden untuk memperoleh data yang berhubungan dengan kegiatan penelitian (Umar, 2012). Dalam penelitian ini kuesioner diberikan kepada seluruh pegawai UPTD Puskesmas Tambakaji UPTD Puskesmas Ngaliyan dan UPTD Puskesmas Purwoyoso Kota Semarang.

b. Studi kepustakaan

Studi kepustakaan yaitu pengumpulan data yang berasal dari buku-buku literatur serta bacaan lain yang mendukung penelitian ini. Adapun studi kepustakaan dalam penelitian ini berupa jurnal yang diperoleh dari beberapa penelitian terdahulu dan literatur berupa beberapa referensi dari beberapa buku dalam mendukung penelitian

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung terkait dengan hasil penelitian. Adapun data sekunder diperoleh berupa jurnal yaitu diperoleh dari beberapa penelitian terdahulu guna mendukung penelitian serta literatur berupa beberapa referensi dari beberapa buku dalam mendukung penelitian. Dalam penelitian ini juga menggunakan data perusahaan.

3.5. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Definisi operasional merupakan penentuan *construk* sehingga menjadi variabel yang dapat diukur (Indrianto dan Supomo, 2012). Definisi operasional variabel di dasarkan pada satu atau lebih referensi yang di sertai dengan alasan

penggunaan definisi tersebut. Variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Variabel bebas atau independen, yaitu variabel yang mempengaruhi variabel lain. Dalam penelitian ini variabel independen adalah kepemimpinan transformasional (X1) dan motivasi berprestasi (X2)
2. Variabel terikat atau dependen, yaitu variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain. Dalam penelitian ini variabel dependen adalah kinerja pegawai (Y2).
3. Variabel intervening yaitu variabel yang memediasi hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam penelitian ini variabel intervening adalah komitmen afektif (Y1).

Tabel 3. 1 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala Pengukuran
1	Kepemimpinan Transformasional (X1)	Kepemimpinan Transformasional yaitu tingkat kemampuan pemimpin dalam mengubah norma-norma dan nilai-nilai dari pegawai, memotivasi mereka untuk melakukan melampaui harapan mereka sendiri	1. Kharisma pimpinan. 2. Visi dan tujuan. 3. Kreatif dan inovatif. 4. Perhatian dan bimbingan	Skala Likert 1 s.d 5
2	Motivasi Berprestasi (X2)	Motivasi berprestasi adalah kemampuan seseorang untuk mereaksi terhadap situasi untuk mencapai suatu prestasi yang ditampilkan dalam bentuk tingkah laku	1. Tanggung jawab 2. Keberanian mengambil resiko 3. Tujuan yang realistik 4. Rencana kerja	Skala Likert 1 s.d 5

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala Pengukuran
3	Kinerja Pegawai (Y2)	Kinerja Pegawai adalah hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya	1. Kuantitas kerja 2. Kualitas kerja 3. Efektivitas 4. Efisiensi	Skala Likert 1 s.d 5
4	Komitmen Afektif (Y1)	Komitmen afektif adalah kualitas emosional yang melekat pada seorang pegawai untuk mengidentifikasikan dan melibatkan dirinya dengan organisasi	1. Keinginan bergabung 2. Keterlibatan tujuan 3. Ikatan emosional 4. Kebanggaan institusi	Skala Likert 1 s.d 5

3.6. Metode Analisis Data

3.6.1. Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif yaitu analisis yang ditunjukkan pada perkembangan dan pertumbuhan dari suatu keadaan dan hanya memberikan gambaran tentang keadaan tertentu dengan cara menguraikan tentang sifat-sifat dari obyek penelitian tersebut (Umar, 2012). Pengujian ini dilakukan untuk mempermudah dalam memahami variabel-variabel penelitian. Statistik deskriptif yang dimaksudkan untuk memberikan penjelasan mengenai distribusi perilaku data sampel yang memberikan gambaran mengenai demografi responden penelitian. Data demografi tersebut antara lain: jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan masa kerja.

Langkah-langkah untuk menentukan kategori atau jenis deskriptif yang diperoleh masing-masing variabel, dari perhitungan deskriptif kemudian

mendiskripsikan ke dalam kalimat. Cara menentukan tingkat kriteria untuk variasi variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut (Sudjana, 2005):

1. Menentukan skor tertinggi
2. Menentukan skor terendah
3. Menetapkan rentang, rentang diperoleh dengan cara mengurangi skor tertinggi dengan skor terendah.
4. Menetapkan interval kelas, interval diperoleh dengan cara membagi rentang ditambah dengan jawaban terkecil kemudian dibagi dengan jawaban tertinggi yang ditetapkan.
5. Menetapkan jenjang kriteria.

Untuk mengetahui jawaban responden terhadap variabel penelitian, maka dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi 3 yaitu kategori tinggi, sedang dan rendah. Hal ini sesuai pernyataan Ferdinand (2009) bahwa untuk mengetahui frekuensi intensitas kondisi masing-masing variabel dapat diketahui dengan perkalian antara skor tertinggi dalam setiap variabel dengan jumlah item pertanyaan yang ada setiap variabel yang kemudian dibagi menjadi 3 yaitu kondisi yaitu rendah, sedang, tinggi.

3.6.2. Analisis SEM dengan Metode Partial Least Square (PLS)

Partial Least Square adalah salah satu metode statistika *The Structural Equation Modelling* (SEM) berbasis varian yang didesain untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi permasalahan spesifik pada data seperti ukuran sampel penelitian kecil, adanya data yang hilang (*missing values*) dan multikolinearitas.

Menurut Ghozali (2013) *Partial Least Square (PLS)* mempunyai keunggulan sebagai berikut :

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

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

$$Y_1 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e \quad \text{persamaan} \quad (1)$$

$$Y_2 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_1 Y_1 + e \quad \text{persamaan} \quad (2)$$

Keterangan :

- Y_1 = Komitmen Afektif
 Y_2 = Kinerja Pegawai
 X_1 = Kepemimpinan Transformasional
 X_2 = Motivasi berprestasi
 β = Koefisien Regresi
 e = Standart Error

3.6.3. Pengujian Hipotesis

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

1. Spesialis Model

Analisis jalur hubungan antar variabel terdiri dari:

- a. *Outer model* yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, disebut juga dengan *outer relation* atau *measurement model*, mendefinisikan karakteristik kontruk dengan variabel manifestnya.
- b. *Inner Model* yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten (*structural model*) disebut juga *inner relation*, menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest diskala *zero means* dan unit varians sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model.
- c. *Weight Relation*, estimasi nilai kasus variabel laten, inner dan outer model memberikan spesifikasi yang diikuti dalam estimasi algoritma PLS.

Setelah itu diperlukan definisi *weight relation*.

2. Evaluasi Model

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

indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit reliability* untuk blok indikator.

Model struktural atau inner model dievaluasi dengan melihat presentase varian yang tidak dijelaskan yaitu dengan melihat 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 lewat prosedur *bootstrapping*.

a. Model Pengukuran (Outer Model)

Outer model dengan indikator refleksif masing-masing diukur dengan (Ghozali, 2014:45):

- 1) *Convergent Validity* yaitu korelasi antar skor indikator refleksif dengan skor variabel latennya. Untuk hal itu loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup, karena merupakan tahap awal pengembangan skala pengukuran dan jumlah indikator per konstruk tidak besar, berkisar antara 3 sampai 7 indikator.
- 2) *Discriminant Validity* yaitu pengukuran indikator refleksif berdasarkan *cross loading* dengan variabel latennya. Metode lain dengan membandingkan nilai *square root of Average Variance Extracted* (AVE) setiap konstruk, dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model. Jika nilai pengukuran awal kedua metode tersebut lebih baik dibandingkan dengan nilai konstruk lainnya dalam model, maka dapat disimpulkan konstruk tersebut memiliki nilai *discriminant validity* yang baik dan sebaliknya. Direkomendasikan

nilai pengukuran lebih besar dari 0,50.

- 3) *Composit Reliability* adalah indikator yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, menunjukkan derajat yang mengidentifikasikan *commont laten* (unobserved). Nilai batas yang diterima untuk tingkat reliabilitas komposit adalah 0,7 walaupun bukan merupakan standar absolut.
- 4) *Interaction Variabel*, pengukuran untuk variabel moderator dengan teknik menstandarkan skor variabel laten yang dimoderasi dan memoderasi, kemudian membuat konstruk interaksi dengan cara mengalihkan nilai standart indikator laten dengan variabel moderator, baru dikalikan iterasi ulang.

b. Inner Model

Diukur menggunakan R-square variabel laten eksogen dengan interpretasi yang sama dengan regresi *Qsquare predictive relevante* untuk model konstruk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai $Q\text{-square} > 0$ menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai $Q\text{-square} \leq 0$ menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*. Dengan asumsi data terdistribusi bebas (*distribution free*), model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan R-square untuk konstruk endogen (dependen), *Q-square test* untuk relevansi prediktif, t-statistik dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Objek Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai puskesmas di wilayah Kecamatan Ngaliyan Kota Semarang. Proses penyebaran kuesioner dilakukan secara tidak langsung yaitu dengan menggunakan media internet melalui Google Form sehingga diperoleh jumlah sampel sebesar 153 responden. Untuk mengetahui gambaran tentang para responden tersebut, maka dapat dijelaskan sebagai berikut.

4.1.1. Gambaran Umum Responden

Tabel 4. 1 Karakteristik Responden

No	Karakteristik	Keterangan	Frekuensi	Persentase
1	Jenis kelamin	Laki-laki	31	20,3%
		Perempuan	122	79,7%
2	Usia responden	18-25 tahun	13	8,5%
		26-35 tahun	76	49,7%
		36-50 tahun	40	26,1%
		> 50 tahun	24	15,7%
		SMA	12	7,8%
3	Tingkat pendidikan	Diploma 3 (D3)	64	41,8%
		Diploma 4/Sarjana (S1)	73	47,7%
		Magister (S2)	4	2,6%
4	Masa Kerja	< 5 tahun (baru)	76	49,7%
		≥ 5 tahun (lama)	77	50,3%

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Berdasarkan gambaran karakteristik responden seperti dijelaskan pada Tabel 4.1 menunjukkan bahwa tanggapan responden berdasarkan jenis kelamin menunjukkan bahwa sebagian besar didominasi oleh pegawai perempuan sebesar

79,7%, bila dibandingkan dengan pegawai laki-laki sebesar 31%. Hal ini bisa dipahami, karena pelayan di puskesmas yang dilakukan oleh tenaga kesehatan seperti bidan, perawat, dan petugas kesehatan lainnya membutuhkan keterampilan interpersonal yang kuat, empati, dan kemampuan untuk berkomunikasi dengan pasien. Keterampilan-keterampilan ini seringkali dianggap lebih dominan pada perempuan, meskipun tidak semua orang memiliki keterampilan yang sama, demikian juga sebagian laki-laki ada yang memiliki keterampilan-keterampilan tersebut. Tanggapan berdasarkan usia responden sebagian besar didominasi oleh responden yang berumur antara 26-35 tahun hingga 36-50 tahun. Hal ini memberikan pengertian bahwa biasanya pada rentang usia tersebut mencakup puncak produktivitas dan pengalaman kerja tenaga medis yang sudah banyak.

Responden dari tingkat pendidikan menunjukkan bahwa konsumen yang mengisi kuesioner lebih didominasi Sarjana (S1) yaitu sebesar 47,7%. Penjelasan di atas memberikan indikasi bahwa latar belakang pendidikan berperan besar bagi pelayanan kesehatan yang diberikan. Pendidikan yang lebih tinggi tentu akan memiliki dampak positif, meningkatkan kompetensi, kualitas pelayanan, dan akses terhadap layanan kesehatan. Semakin tinggi pendidikan, semakin banyak pengetahuan yang didapatkan, dan semakin baik kualitas pelayanan kesehatan yang diberikan. Tanggapan responden menunjukkan bahwa masa kerja responden hampir sama atau tidak jauh berbeda antara masa kerja baru dan lama. Tanggapan tersebut memberikan pengertian bahwa pegawai yang melakukan pelayanan di puskesmas tidak dibatasi masalah masa kerja, sehingga selagi pegawai itu

kompeten untuk bekerja di suatu puskesmas maka mereka tetap dapat bekerja di puskesmas manapun.

4.1.2. Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif bertujuan untuk mengetahui tanggapan responden terhadap masing-masing pertanyaan yang diajukan. Dalam hal ini analisis deskriptif menjelaskan tanggapan para konsumen terhadap pertanyaan yang diajukan masing-masing variabel kepemimpinan transformasional, motivasi berprestasi, kinerja pegawai dan komitmen afektif. Untuk mengetahui tanggapan responden terhadap masing-masing variabel, maka dalam penelitian ini dikelompokkan dalam satu kategori skor dengan menggunakan rentang skala dengan rumus sebagai berikut (Umar, 2012).

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

Keterangan :

RS= Rentang Skala

Skor tertinggi = 5

TR = Skor terendah

Skor terendah = 1

TT = Skor tertinggi

$$RS = \frac{5 - 1}{5}$$

$$RS = 1,33$$

Dengan demikian intervalnya dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Interval 1 – 2,33 Kategori Rendah
- Interval 2,34 – 3,67 Kategori Sedang/Cukup
- Interval 3,68 – 5 Kategori Tinggi

1. Variabel Kepemimpinan Transformasional

Hasil tanggapan responden mengenai kepemimpinan transformasional, diperoleh dari hasil menyebarkan kuesioner kepada masyarakat berjumlah 153 orang. Kuesioner mengenai kepemimpinan transformasional terdiri dari 4 item pernyataan yang telah ditanggapi oleh responden. Berikut adalah hasil dari jawaban responden yang dapat dilihat pada tabel 4.2.

Tabel 4. 2 Tanggapan Responden terhadap Kepemimpinan Transformasional

No	Deskriptif Variabel							
	Frekuensi Jawaban							
	Indikator	STS	TS	N	S	SS	Mean	Keterangan
1	Kharisma pemimpin.	0	0	7	91	55	4,314	Tinggi
2	Visi dan tujuan.	0	0	19	95	39	4,131	Tinggi
3	Kreatif dan inovatif.	0	0	16	91	46	4,196	Tinggi
4	Perhatian dan bimbingan	1	3	19	92	38	4,065	Tinggi
Rata-rata							4,176	Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 4.2 dari 153 responden yang diambil sebagai sampel, diketahui kebanyakan responden menilai kepemimpinan transformasional, tinggi (Mean 4,176). Hal ini menunjukkan bahwa menurut responden kepemimpinan transformasional di ketiga puskesmas masuk kategori tinggi yang berarti seluruh responden merespon positif dan memiliki ikatan kuat terhadap semua indikator dalam pernyataan kuesioner mengenai kepemimpinan transformasional. Tingginya tanggapan responden tersebut memberikan pengertian bahwa penting bagi seorang pemimpin untuk menerapkan model kepemimpinan transformasional di puskesmas. Namun ada nilai terendah yaitu pada indikator perhatian dan bimbingan (4,065), hal ini dikarenakan sebagai pemimpin (kepala dinas) memiliki keterbatasan waktu

dalam mendampingi atau memberikan arahan pada para pegawai, dimana jumlah puskesmas sendiri yang ada di Kota Semarang cukup banyak yaitu sebanyak 39 puskesmas.

2. Variabel Motivasi Berprestasi

Hasil tanggapan responden mengenai motivasi berprestasi, diperoleh dari hasil menyebarkan kuesioner kepada masyarakat berjumlah 153 orang. Kuesioner mengenai motivasi berprestasi terdiri dari 4 item pernyataan yang telah ditanggapi oleh responden. Berikut adalah hasil dari jawaban responden yang dapat dilihat pada tabel 4.3.

Tabel 4. 3 Tanggapan Responden terhadap Motivasi Berprestasi

No	Deskriptif Variabel							
	Frekuensi Jawaban							
	Indikator	STS	TS	N	S	SS	Mean	Keterangan
1	Tanggung jawab	0	0	2	81	70	4,444	Tinggi
2	Keberanian mengambil resiko	0	0	9	94	50	4,268	Tinggi
3	Tujuan yang realistik	0	0	3	92	58	4,359	Tinggi
4	Rencana kerja	0	0	2	90	61	4,386	Tinggi
Rata-rata							4,364	Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 4.3 dari 153 responden yang diambil sebagai sampel, diketahui kebanyakan responden menilai motivasi berprestasi, tinggi (Mean 4,364). Hal ini menunjukkan bahwa menurut responden motivasi berprestasi di ketiga puskesmas masuk kategori tinggi yang berarti seluruh responden merespon positif dan memiliki ikatan kuat terhadap semua indikator dalam pernyataan kuesioner mengenai motivasi berprestasi. Tingginya tanggapan responden tersebut memberikan pengertian bahwa responden menekankan pentingnya motivasi

berprestasi untuk meningkatkan kinerja di puskesmas dan dinas kesehatan menunjukkan bahwa fokus pada motivasi ini sangatlah krusial. Puskesmas dan dinas kesehatan harus menciptakan lingkungan yang mendukung motivasi berprestasi, seperti memberikan penghargaan atas pencapaian, menyediakan pelatihan, dan memastikan adanya jalur promosi yang jelas. Namun ada nilai terendah yaitu pada indikator keberanian mengambil resiko (4,268), hal ini dikarenakan pegawai mungkin merasa bahwa jika mereka gagal dalam mengambil inisiatif baru, akan ada konsekuensi negatif seperti teguran, penilaian buruk, atau bahkan hukuman. Kemungkinan lain yaitu pegawai sudah merasa nyaman pada kondisi saat ini, lebih memilih zona nyaman.

3. Variabel Kinerja Pegawai

Hasil tanggapan responden mengenai kinerja pegawai, diperoleh dari hasil menyebarkan kuesioner kepada masyarakat berjumlah 153 orang. Kuesioner mengenai kinerja pegawai terdiri dari 4 item pernyataan yang telah ditanggapi oleh responden. Berikut adalah hasil jawaban responden yang dapat dilihat pada tabel 4.4.

Tabel 4. 4 Tanggapan Responden terhadap Kinerja Pegawai

No	Deskriptif Variabel							
	Frekuensi Jawaban							
	Indikator	STS	TS	N	S	SS	Mean	Keterangan
1	Kuantitas kerja	0	0	3	96	54	4,333	Tinggi
2	Kualitas kerja	0	0	3	90	60	4,373	Tinggi
3	Efektivitas kerja	0	0	4	93	56	4,340	Tinggi
4	Efisiensi kerja	0	2	4	97	50	4,275	Tinggi
Rata-rata							4,330	Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 4.4 dari 153 responden yang diambil sebagai sampel, diketahui kebanyakan responden menilai kinerja pegawai, tinggi (Mean 4,330). Hal ini menunjukkan bahwa menurut responden kinerja pegawai di ketiga puskesmas masuk kategori tinggi yang berarti seluruh responden merespon positif dan memiliki ikatan kuat terhadap semua indikator dalam pernyataan kuesioner mengenai kinerja pegawai. Tingginya tanggapan responden tersebut memberikan pengertian bahwa responden merasa bahwa kinerja pegawai di puskesmas tersebut dalam kondisi yang baik atau sangat memuaskan. Ini bisa diinterpretasikan sebagai indikasi bahwa pegawai berkinerja sesuai dengan yang diharapkan dan memenuhi standar yang ditetapkan oleh puskesmas. Namun ada nilai terendah yaitu pada indikator efisiensi kerja (4,275), hal ini dikarenakan proses kerja yang terlalu birokratis atau berbelit-belit dapat memperlambat penyelesaian tugas, sehingga menurunkan efisiensi meskipun hasil akhir tetap tercapai. Selain itu, pekerjaan mungkin memakan sumber daya yang lebih dari yang seharusnya, misalnya menggunakan lebih banyak tenaga, biaya, dan bahan dibanding standar yang ditetapkan.

4. Variabel Komitmen Afektif

Hasil tanggapan responden mengenai komitmen afektif, diperoleh dari hasil menyebarkan kuesioner kepada masyarakat berjumlah 153 orang. Kuesioner mengenai komitmen afektif terdiri dari 4 item pernyataan yang telah ditanggapi oleh responden. Berikut adalah hasil dari jawaban responden yang dapat dilihat pada tabel 4.5.

Tabel 4. 5 Tanggapan Responden terhadap Komitmen Afektif

No	Deskriptif Variabel							
	Frekuensi Jawaban							
	Indikator	STS	TS	N	S	SS	Mean	Keterangan
1	Keinginan bergabung	1	15	34	71	32	3,771	Tinggi
2	Keterlibatan tujuan	1	1	23	88	40	4,078	Tinggi
3	Ikatan emosional	1	6	27	87	32	3,935	Tinggi
4	Kebanggaan institusi	0	0	11	91	51	4,261	Tinggi
Rata-rata							4,011	Tinggi

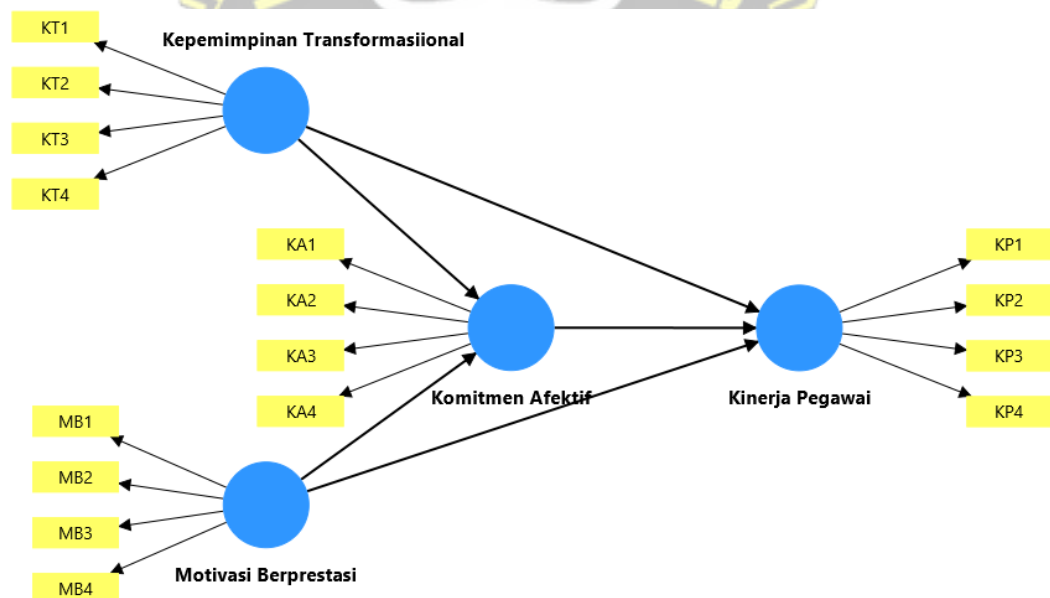
Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 4.5 dari 153 responden yang diambil sebagai sampel, diketahui kebanyakan responden menilai komitmen afektif, tinggi (Mean 4,011). Hal ini menunjukkan bahwa menurut responden komitmen afektif di ketiga puskesmas masuk kategori tinggi yang berarti seluruh responden merespon positif dan memiliki ikatan kuat terhadap semua indikator dalam pernyataan kuesioner mengenai komitmen afektif. Tingginya tanggapan responden bahwa responden merasa sangat terlibat secara emosional dengan puskesmas dan merasa senang menjadi bagian dari instansi tersebut. Ini berarti mereka memiliki rasa identifikasi yang kuat dengan puskesmas dan nilainya, serta memiliki keinginan kuat untuk tetap berada di dalam instansi tersebut. Dengan kata lain, responden dengan komitmen afektif tinggi cenderung merasa nyaman dan bahagia bekerja di puskesmas saat ini, dan mereka ingin terus berkontribusi pada kesuksesan puskesmas. Namun ada nilai terendah yaitu pada indikator keinginan bergabung (3,771), hal ini dikarenakan puskesmas mungkin belum memiliki reputasi yang cukup kuat sebagai tempat kerja yang ideal, sehingga minat untuk bergabung relatif rendah.

4.2. Hasil Penelitian

4.2.1. Analisis Inferensial

Uji inferensial merupakan teknik statistik yang digunakan untuk menarik kesimpulan atau membuat prediksi tentang suatu populasi berdasarkan data yang diambil dari sampel. Tujuannya adalah untuk menentukan apakah hasil yang diperoleh dari sampel dapat digeneralisasi/berlaku ke seluruh populasi/kelompok yang lebih besar. Analisis dilakukan menggunakan perangkat lunak SmartPLS versi 4, yang menerapkan metode *Partial Least Squares* (PLS) dan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis varians. PLS merupakan teknik yang digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel dalam model yang kompleks, sementara SEM digunakan untuk menguji hubungan sebab-akibat antar variabel-variabel yang terlibat. Gambar 4.1. Merupakan model variabel laten yang akan dianalisis dalam penelitian ini.



Gambar 4. 1 Gambar Latent Variabel Penelitian

Terdapat 2 tahapan yang dilakukan dalam pengujian model penelitian yaitu Outer Model dan Inner Model. Outer Model berfokus pada validitas dan reliabilitas indikator yang digunakan untuk mengukur variabel laten, dengan pengujian *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, dan *Construct Reliability*. Inner Model berfokus pada hubungan antar variabel laten dan pengujian kekuatan serta signifikansi hubungan tersebut, dengan pengujian seperti R^2 , koefisien jalur, dan signifikansi jalur.

4.2.2. Hasil Outer Model (Measurement Model)

1. *Convergent Validity*

Tabel 4. 6 Hasil Uji Convergent Validity

Variabel	Item Pengukuran	Indikator	Outer Loading	T-Statistic	Sign Off	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	KT1	Kepala dinas memiliki kharisma dan dapat menjadi contoh bagi pegawainya.	0.829	31.803	0,5-0,6	Valid
	KT2	Kepala dinas memberikan visi dan tujuan yang jelas.	0.872	30.120		
	KT3	Kepala dinas mendorong pengikut untuk berpikir kreatif dan inovatif.	0.853	28.415		
	KT4	Kepala dinas memberikan perhatian khusus dan bimbingan pada setiap individu dalam tim.	0.840	28.455		
Motivasi Berprestasi	MB1	Memiliki tanggung jawab pribadi	0.925	61.116	0,5-0,6	Valid
	MB2	Berani mengambil dan memikul resiko	0.846	25.605		
	MB3	Memiliki tujuan yang realistis	0.925	57.464		
	MB4	Melakukan rencana kerja	0.933	65.669		
Kinerja Pegawai	KP1	Kuantitas kerja	0.886	37.754	0,5-0,6	Valid
	KP2	Kualitas kerja	0.938	66.237		
	KP3	Efektivitas kerja	0.933	62.541		
	KP4	Efisiensi kerja	0.793	14.858		
Komitmen Afektif	KA1	Keinginan untuk menjadi pegawai puskesmas	0.705	12.587	0,5-0,6	Valid

Variabel	Item Pengukuran	Indikator	Outer Loading	T-Statistic	Sign Off	Keterangan
	KA2	Merasa memiliki keterlibatan dalam mencapai tujuan puskesmas	0.877	38.980		
	KA3	Keterkaitan secara emosional	0.843	23.083		
	KA4	Membanggakan puskesmas kepada orang lain	0.871	38.808		

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Berdasarkan hasil uji *convergent validity* seperti dijelaskan pada Tabal 4.6 pada masing-masing instrumen variabel kepemimpinan transformasional, motivasi berprestasi, kinerja pegawai dan komitmen afektif menunjukkan bahwa semua indikator variabel diketahui valid, karena nilai loading lebih besar dari 0,5 hingga 0,6 sehingga indikator tersebut memenuhi kelayakan untuk dilakukan penelitian.

2. *Discriminant Validity*

Tabel 4. 7 Hasil Uji Discriminant Validity

Variabel	Avarange Variance Extracted (AVE)	Sign off	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0.720	0.50	Valid
Motivasi Berprestasi	0.824	0.50	Valid
Kinerja Pegawai	0.791	0.50	Valid
Komitmen Afektif	0.684	0.50	Valid

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Berdasarkan hasil uji *discriminant validity* seperti dijelaskan pada Tabal 4.7 disimpulkan bahwa nilai *Avarange Variance Extracted* (AVE) konstruk pada masing-masing variabel kepemimpinan transformasional, motivasi berprestasi, kinerja pegawai dan komitmen afektif telah melebihi 0,50 sehingga dapat dikatakan valid.

3. *Composite Reliability*

Tabel 4. 8 Nilai Composite reliability

Variabel	<i>Composite reliability</i>	Sign off	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0.911	0.70	Reliabel
Motivasi Berprestasi	0.949	0.70	Reliabel
Kinerja Pegawai	0.938	0.70	Reliabel
Komitmen Afektif	0.896	0.70	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Hasil pengujian nilai *Composite reliability* menunjukkan bahwa seluruh nilai *Composite reliability* pada masing-masing variabel penelitian telah melebihi nilai 0,70 sehingga pengujian pada variabel variabel kepemimpinan transformasional, motivasi berprestasi, kinerja pegawai dan komitmen afektif dapat dipercaya atau diandalkan untuk mengungkapkan data yang sebenarnya dari suatu objek.

4.2.3. Hasil Inner Model

Penelitian ini menggunakan teknik *structural equation model* (SEM) dengan menggunakan metode *Partial Least Square*, yang berfungsi untuk mengetahui pengaruh variabel kepemimpinan transformasional dan motivasi berprestasi, terhadap kinerja pegawai dengan komitmen afektif sebagai variabel intervening.

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh hasil sebagai berikut.

Tabel 4. 9 Hasil Analisis Jalur Partial Least Square

Koefisien Jalur	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics	P values	Ket.
H1 Kepemimpinan Transformasiional -> Kinerja Pegawai	0.121	0.132	0.078	1.549	0.062	Tidak Signifikan

H2 Motivasi Berprestasi -> Kinerja Pegawai	0.686	0.685	0.066	10.410	0.000	Signifikan
H3 Kepemimpinan Transformatiional -> Komitmen Afektif	0.323	0.333	0.078	4.129	0.000	Signifikan
H4 Motivasi Berprestasi -> Komitmen Afektif	0.332	0.330	0.095	3.483	0.000	Signifikan
H5 Komitmen Afektif -> Kinerja Pegawai	0.134	0.126	0.068	1.971	0.025	Signifikan

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Hasil analisis jalur antar variabel penelitian dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. H1: Dari tabel di atas dapat dijelaskan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai mempunyai nilai original sample positif dan P value sebesar 0.062. Karena nilai $0.062 > 0.05$ maka disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, maka dapat diartikan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki keterkaitan dalam kinerja pegawai atau tidak terdapat pengaruh signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.
2. H2: Dari tabel di atas dapat dijelaskan bahwa pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai mempunyai nilai original sample positif dan P value sebesar 0.000. Karena nilai $0.000 < 0.05$ maka disimpulkan bahwa motivasi berprestasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, maka dapat diartikan bahwa motivasi berprestasi memiliki keterkaitan dalam kinerja pegawai atau terdapat

pengaruh signifikan antara motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai.

3. H3: Dari tabel di atas dapat dijelaskan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen afektif mempunyai nilai original sample positif dan P value sebesar 0.000. Karena nilai $0.000 < 0.05$ maka disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen afektif, maka dapat diartikan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki keterkaitan dalam komitmen afektif atau terdapat pengaruh signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap komitmen afektif.
4. H4: Dari tabel di atas dapat dijelaskan bahwa pengaruh motivasi berprestasi terhadap komitmen afektif mempunyai nilai original sample positif dan P value sebesar 0.000. Karena nilai $0.000 < 0.05$ maka disimpulkan bahwa motivasi berprestasi berpengaruh terhadap komitmen afektif, maka dapat diartikan bahwa motivasi berprestasi memiliki keterkaitan dalam komitmen afektif atau terdapat pengaruh signifikan antara motivasi berprestasi terhadap komitmen afektif.
5. H5: Dari tabel di atas dapat dijelaskan bahwa pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja pegawai mempunyai nilai original sample positif dan P value sebesar 0.025. Karena nilai $0.025 < 0.05$ maka disimpulkan bahwa komitmen afektif berpengaruh terhadap kinerja pegawai, maka dapat diartikan bahwa komitmen afektif memiliki keterkaitan dalam kinerja pegawai atau terdapat pengaruh signifikan antara komitmen afektif terhadap kinerja pegawai.

4.2.4. Indirect Effect

Setelah melakukan uji model pengukuran, dilakukan uji model struktural. Pengujian hipotesis menggunakan dua kriteria untuk menentukan diterima atau ditolaknya hipotesis. Kriteria yang pertama adalah *t-statistics* atau nilai kritis, di mana hipotesis diterima apabila hipotesis memiliki nilai kritis (*t-statistic*) lebih dari 1.96, kriteria yang kedua adalah *p-value*, di mana hipotesis diterima apabila hipotesis memiliki *p-value* kurang dari 0.05. Hasil pengujian hipotesis dipaparkan pada tabel berikut.

Tabel 4. 10 Hasil Uji Indirect Effect

Koefisien Jalur	T statistics	P values	Ket.
Kepemimpinan Transformasional -> Komitmen Afektif -> Kinerja Pegawai	1.603	0.055	Tidak Mendukung
Motivasi Berprestasi -> Komitmen Afektif -> Kinerja Pegawai	2.076	0.046	Mendukung

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

4.2.5. Pengujian Hipotesis

Dalam pengujian hipotesis ini akan dijelaskan keterikatan pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel, seperti dijelaskan pada hasil berikut:

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai diperoleh nilai T statistiknya sebesar $1.549 < \text{nilai } t \text{ tabel} = 1,96$ yang berarti H_0 diterima dan H_a ditolak. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa tidak terdapat pengaruh positif yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa pengujian tidak mampu menerima hipotesis pertama, sehingga dugaan yang menyatakan kepemimpinan

transfasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ditolak.

2. Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai diperoleh nilai T statistiknya sebesar $10.410 > \text{nilai } t \text{ tabel} = 1,96$ yang berarti H_0 ditolak dan H_a diterima. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai. Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa pengujian mampu menerima hipotesis pertama, sehingga dugaan yang menyatakan motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dapat diterima.

3. Pengaruh Kepemimpinan Transfasional terhadap Komitmen Afektif

Hasil pengujian kepemimpinan transfasional terhadap komitmen afektif diperoleh nilai T statistiknya sebesar $4.129 > \text{nilai } t \text{ tabel} = 1,96$ yang berarti H_0 ditolak dan H_a diterima. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transfasional terhadap komitmen afektif. Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa pengujian mampu menerima hipotesis pertama, sehingga dugaan yang kepemimpinan transfasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif dapat diterima.

4. Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Komitmen Afektif

Hasil pengujian motivasi berprestasi terhadap komitmen afektif diperoleh nilai T statistiknya sebesar $3.483 > \text{nilai } t \text{ tabel} = 1,96$ yang berarti H_0 ditolak dan H_a diterima. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh positif

dan signifikan antara motivasi berprestasi terhadap komitmen afektif. Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa pengujian mampu menerima hipotesis pertama, sehingga dugaan yang menyatakan motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif dapat diterima.

5. Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian komitmen afektif terhadap kinerja pegawai diperoleh nilai T statistiknya sebesar $1.971 > \text{nilai } t \text{ tabel} = 1,96$ yang berarti H_0 ditolak dan H_a diterima. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komitmen afektif terhadap kinerja pegawai. Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa pengujian mampu menerima hipotesis pertama, sehingga dugaan yang menyatakan komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dapat diterima.

4.2.6. R-Square

R-Square dalam PLS-SEM mengukur seberapa baik variabel independen laten dalam model dapat menjelaskan variabilitas variabel dependen laten. Nilai R^2 menunjukkan kekuatan prediktif model secara keseluruhan. Nilai R^2 berkisar dari 0 hingga 1, di mana nilai yang lebih tinggi menunjukkan model yang lebih baik dalam menjelaskan variansi. Berikut nilai R-Square dalam analisis ini.

Tabel 4. 11 Hasil Uji R Square (R^2)

Variabel Dependen	R-square	R-square adjusted
Kinerja Pegawai	0.704	0.699
Komitmen Afektif	0.334	0.325

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Berdasarkan hasil analisis diperoleh Nilai R-Square sebesar 0.704 untuk variabel kinerja pegawai menunjukkan bahwa 70.4% variasi pada variabel ini dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model, sementara sisanya 29.6% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model, sehingga hubungan antara variabel independen dan kinerja pegawai dapat dianggap sangat kuat.

Sementara itu, nilai R-Square sebesar 0.334 untuk variabel komitmen afektif menunjukkan bahwa 33.4% variasi pada variabel ini dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model, dengan 66.6% dipengaruhi oleh faktor eksternal. Nilai ini menunjukkan hubungan yang cukup sedang, artinya model mampu menjelaskan sebagian besar faktor yang memengaruhi komitmen afektif, meskipun masih ada banyak pengaruh dari luar model.

4.3. Pembahasan

4.3.1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian ini, diketahui bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja pegawai Puskesmas. Temuan ini cukup menarik karena secara teori, kepemimpinan transformasional sering dikaitkan dengan peningkatan motivasi, semangat kerja, dan pencapaian kinerja yang lebih baik. Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional bukan merupakan penyebab kinerja pegawai meningkat. Semakin kuat kepemimpinan transformasional yang belum tentu kinerja pegawai mengalami

peningkatan. Dengan demikian, tinggi rendahnya kepemimpinan transformasional seorang pimpinan tidak menjadi penyebab naik atau turunnya kinerja pegawai.

Kesimpulan ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Fadilah et al. (2023) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Tidak berpengaruhnya gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dikarenakan organisasi seperti puskesmas yang bersifat birokratis dan sangat terikat pada aturan dan prosedur operasional tetap (SOP), peran kepemimpinan transformasional bisa jadi kurang terasa dampaknya terhadap kinerja individu. Pegawai lebih banyak bekerja mengikuti sistem dan alur pelayanan yang sudah ditentukan, sehingga terlepas dari gaya kepemimpinan atasan, ruang gerak untuk berinovasi atau mengambil keputusan secara mandiri relatif terbatas.

Selain itu, bisa jadi penerapan kepemimpinan transformasional oleh pimpinan belum berjalan secara optimal. Meskipun secara teoritis seorang pemimpin dapat menunjukkan ciri-ciri transformasional seperti memberikan inspirasi, motivasi, dan perhatian individual, tetapi jika tidak dibarengi dengan tindakan konkret dan relevan dalam konteks kerja pegawai, maka pengaruhnya terhadap kinerja bisa menjadi tidak signifikan.

Kinerja pegawai Puskesmas sangat mungkin lebih dipengaruhi oleh faktor lain, seperti sistem insentif, beban kerja, fasilitas kerja, kepuasan kerja, atau bahkan iklim organisasi secara umum. Jika faktor-faktor tersebut tidak mendukung, maka

sebaik apapun gaya kepemimpinan yang diterapkan, tetap tidak akan mampu secara langsung meningkatkan kinerja pegawai.

Selain itu, persepsi pegawai terhadap pemimpin juga dapat memengaruhi efektivitas gaya kepemimpinan tersebut. Jika pegawai merasa bahwa upaya pemimpin tidak berdampak langsung pada kesejahteraan atau beban kerja mereka, maka mereka mungkin tidak merespons positif, dan hal ini menyebabkan gaya kepemimpinan tersebut tidak berdampak signifikan terhadap peningkatan kinerja.

Hasil ini sependapat dengan penelitian Fadilah et.al (2023) yang mengatakan kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja. Hasil ini juga sependapat dengan penelitian penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Baihaqi et.al (2021) yang mengatakan gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Indikator-indikator yang ada dalam kepemimpinan transformasional, seperti karisma pemimpin, visi dan tujuan, serta kreativitas dan inovasi serta perhatian dan bimbingan semua menunjukkan hasil kategori tinggi. Untuk hasil yang paling rendah sendiri ada pada indikator perhatian dan bimbingan. Hasil ini sendiri memberikan gambaran bahwa pendapat responden cenderung mengakui kekuatan kepemimpinan transformasional dalam aspek karisma, visi, dan inovasi, namun masih merasakan kurangnya perhatian dan bimbingan langsung dari pemimpin, sehingga aspek tersebut perlu menjadi perhatian lebih dalam upaya meningkatkan efektivitas kepemimpinan secara menyeluruh.

Dengan demikian, hasil ini memberikan gambaran bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tidak bersifat mutlak dan dapat

bervariasi tergantung pada konteks organisasi, budaya kerja, serta persepsi pegawai. Oleh karena itu, manajemen puskesmas perlu mempertimbangkan pendekatan kepemimpinan yang lebih kontekstual dan mengombinasikannya dengan upaya peningkatan sistem kerja serta dukungan operasional agar berdampak nyata terhadap kinerja pegawai.

4.3.2. Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berprestasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai Puskesmas. Temuan ini mendukung teori-teori psikologi kerja dan manajemen sumber daya manusia yang menyatakan bahwa individu dengan motivasi berprestasi yang tinggi cenderung memiliki dorongan internal untuk mencapai hasil terbaik, menyelesaikan tugas secara efektif, dan terus-menerus mencari cara untuk meningkatkan kinerjanya.

Pegawai puskesmas yang memiliki motivasi berprestasi tinggi akan menunjukkan sikap kerja yang proaktif, bertanggung jawab terhadap tugas, serta berorientasi pada pencapaian hasil kerja yang maksimal. Dalam konteks pelayanan kesehatan, hal ini menjadi sangat penting karena tuntutan kerja di puskesmas menuntut kecepatan, ketepatan, serta pelayanan prima kepada masyarakat.

Motivasi berprestasi juga mendorong pegawai untuk menetapkan standar kinerja yang tinggi bagi dirinya sendiri. Mereka cenderung memiliki keinginan kuat untuk belajar dan berkembang, mencari umpan balik atas hasil kerjanya, dan terus memperbaiki kekurangan. Hal ini secara langsung berdampak pada peningkatan efisiensi, akurasi, dan kualitas pelayanan kesehatan yang diberikan.

Selain itu, dalam lingkungan kerja seperti puskesmas, pegawai yang termotivasi untuk berprestasi akan lebih mampu mengelola tekanan kerja, beradaptasi dengan perubahan kebijakan atau sistem pelayanan, serta menunjukkan komitmen terhadap visi dan misi organisasi. Mereka tidak hanya bekerja untuk memenuhi target minimal, tetapi juga memiliki semangat untuk memberikan yang terbaik demi kepuasan pasien dan kemajuan institusi.

Hasil ini juga memperkuat pentingnya peran manajemen dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan motivasi berprestasi, misalnya melalui sistem penghargaan yang adil, pelatihan dan pengembangan kompetensi, serta penyediaan umpan balik yang konstruktif. Ketika motivasi berprestasi dipupuk secara sistematis, maka kinerja pegawai Puskesmas secara keseluruhan akan meningkat secara berkelanjutan.

Hasil ini sependapat dengan penelitian Kurniasih et.al (2023) yang mengatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi berprestasi dengan kinerja karyawan. Hasil ini juga sependapat dengan penelitian penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Purba et.al (2023) yang menunjukkan bahwa motivasi berprestasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Indikator-indikator yang ada dalam motivasi berprestasi, seperti tanggung jawab, keberanian mengambil resiko, tujuan yang realistic dan rencana kerja semua menunjukkan hasil kategori tinggi. Untuk hasil yang paling rendah sendiri ada pada indikator keberanian mengambil resiko. Hasil ini sendiri memberikan gambaran bahwa pendapat responden cenderung mengakui bahwa mereka memiliki motivasi berprestasi yang kuat, terutama dalam hal tanggung jawab, penetapan tujuan yang

realistis, dan perencanaan kerja. Namun, rendahnya skor pada indikator keberanian mengambil risiko menunjukkan bahwa masih terdapat keraguan atau kehati-hatian dalam menghadapi tantangan baru, sehingga aspek ini perlu didorong lebih lanjut untuk menciptakan individu yang lebih berani dalam mengambil inisiatif dan berinovasi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa motivasi berprestasi merupakan faktor penting yang memengaruhi kinerja pegawai puskesmas. Upaya untuk meningkatkan motivasi ini perlu menjadi bagian dari strategi manajemen sumber daya manusia guna memastikan tercapainya pelayanan kesehatan yang berkualitas dan berorientasi pada kepuasan masyarakat.

4.3.3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Afektif

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen afektif pegawai puskesmas. Temuan ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang menginspirasi, memberikan perhatian individual, dan mendorong inovasi mampu meningkatkan keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi tempat mereka bekerja.

Komitmen afektif, sebagaimana dijelaskan oleh Meyer dan Allen (1991), merupakan bentuk keterikatan emosional di mana pegawai merasa bangga menjadi bagian dari organisasi, memiliki rasa memiliki, dan terlibat secara psikologis dengan tujuan organisasi. Dalam hal ini, kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dengan menciptakan hubungan yang positif antara

pemimpin dan bawahan melalui komunikasi visi yang jelas, pemberdayaan, dan pengakuan terhadap kontribusi individu.

Pemimpin transformasional di puskesmas yang mampu menunjukkan keteladanan, empati, serta mendorong pertumbuhan dan pengembangan pribadi pegawai akan membuat pegawai merasa dihargai dan diperhatikan secara personal. Hal ini menumbuhkan rasa percaya dan loyalitas terhadap pemimpin maupun organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, pegawai lebih terdorong untuk secara sukarela berkontribusi dan bertahan dalam organisasi, bukan hanya karena kewajiban, tetapi karena komitmen emosional yang kuat.

Selain itu, dalam lingkungan kerja puskesmas yang berorientasi pada pelayanan publik dan kesehatan masyarakat, peran pemimpin yang mampu memotivasi dan memberikan makna terhadap pekerjaan sangat krusial. Pemimpin transformasional mampu mengaitkan tugas sehari-hari dengan tujuan sosial yang lebih besar, seperti peningkatan kesehatan masyarakat, sehingga pegawai merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki nilai dan kontribusi yang signifikan. Hal ini memperkuat komitmen afektif pegawai terhadap organisasi.

Temuan ini memberikan implikasi bahwa peningkatan kualitas kepemimpinan, khususnya dengan menerapkan gaya transformasional, dapat menjadi strategi yang efektif untuk memperkuat loyalitas dan keterikatan pegawai. Pimpinan Puskesmas sebaiknya terus mengembangkan kemampuan kepemimpinannya dalam hal komunikasi yang inspiratif, pemberian dukungan emosional, serta mendorong partisipasi dan inovasi di kalangan pegawai.

Hasil ini sependapat dengan penelitian Salim et.al (2018) yang membuktikan pelatihan kepemimpinan transformasional secara positif dan signifikan berpengaruh untuk meningkatkan komitmen afektif. Hasil ini juga sependapat dengan penelitian penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Suryadinatha et.al (2023) yang berhasil membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen afektif.

Indikator-indikator yang ada dalam komitmen afektif seperti keinginan bergabung, keterlibatan tujuan, ikatan emosional dan kebanggaan institusi semua menunjukkan hasil kategori tinggi. Untuk hasil yang paling rendah sendiri ada pada indikator keinginan bergabung. Hasil ini sendiri memberikan gambaran bahwa pendapat responden secara umum mencerminkan tingkat komitmen afektif yang tinggi terhadap organisasi, terutama dalam hal keterlibatan terhadap tujuan, ikatan emosional, dan rasa bangga terhadap institusi. Namun, rendahnya hasil pada indikator keinginan bergabung mengindikasikan bahwa meskipun responden telah menunjukkan loyalitas dan keterikatan emosional, motivasi awal atau dorongan untuk menjadi bagian dari organisasi tersebut mungkin tidak sekuat aspek lainnya, sehingga dapat menjadi perhatian dalam proses rekrutmen atau penguatan nilai-nilai organisasi sejak awal keanggotaan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan penting dalam membentuk dan memperkuat komitmen afektif pegawai Puskesmas, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap stabilitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

4.3.4. Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Komitmen Afektif

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berprestasi berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen afektif pegawai puskesmas. Artinya, semakin tinggi dorongan individu untuk meraih prestasi dan menunjukkan kinerja terbaik, maka semakin besar pula keterikatan emosional mereka terhadap organisasi. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa motivasi intrinsik memiliki peranan penting dalam membentuk loyalitas dan kesetiaan pegawai.

Motivasi berprestasi merupakan dorongan internal seseorang untuk mencapai keunggulan, menetapkan standar tinggi bagi dirinya sendiri, serta merasa puas saat berhasil menyelesaikan tugas dengan hasil terbaik. Pegawai puskesmas yang memiliki tingkat motivasi berprestasi yang tinggi umumnya akan lebih terlibat dalam pekerjaan mereka, menunjukkan inisiatif, dan cenderung merasa bangga menjadi bagian dari institusi yang mereka wakili.

Dalam konteks puskesmas, pegawai yang memiliki motivasi berprestasi akan lebih mudah mengidentifikasi diri dengan nilai-nilai organisasi, terutama yang berkaitan dengan pelayanan publik, peningkatan kualitas kesehatan masyarakat, dan peran sosial institusi. Ketika mereka melihat bahwa pencapaian kerja mereka berdampak positif terhadap masyarakat, maka hal tersebut memperkuat hubungan emosional mereka dengan organisasi yang merupakan inti dari komitmen afektif.

Selain itu, pegawai dengan motivasi berprestasi cenderung mencari tantangan dan peluang untuk berkembang. Jika organisasi mampu menyediakan ruang untuk pertumbuhan karier, pelatihan, serta pengakuan terhadap kinerja yang baik, maka pegawai akan merasa dihargai dan semakin terikat secara emosional. Mereka bukan

hanya bekerja demi imbalan finansial, tetapi juga karena merasa bahwa organisasi mendukung pencapaian tujuan pribadi mereka.

Temuan ini memberikan implikasi penting bagi manajemen puskesmas, yaitu pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pegawai dalam mewujudkan motivasi berprestasinya. Hal ini dapat dilakukan melalui sistem penilaian kinerja yang adil, penghargaan yang tepat sasaran, serta peluang pengembangan diri yang merata.

Hasil ini sependapat dengan penelitian Harianto (2016) yang menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dan juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Hasil ini juga sependapat dengan penelitian penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hackim et.al (2016) yang mengatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa motivasi berprestasi merupakan salah satu faktor penting yang membentuk komitmen afektif pegawai. Organisasi yang mampu menumbuhkan dan memelihara semangat berprestasi dalam diri pegawainya akan lebih mampu mempertahankan tenaga kerja yang loyal, berdedikasi, dan berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian tujuan institusi.

4.3.5. Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen afektif berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai Puskesmas. Artinya, semakin tinggi tingkat keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi, maka semakin baik pula kinerja

yang ditunjukkan. Temuan ini sejalan dengan teori Meyer dan Allen (1991), yang menyatakan bahwa komitmen afektif mencerminkan keinginan seseorang untuk tetap menjadi bagian dari organisasi karena merasa terikat secara emosional, bukan semata-mata karena kewajiban atau kebutuhan.

Pegawai Puskesmas dengan komitmen afektif yang tinggi biasanya merasa bangga menjadi bagian dari institusi tempat mereka bekerja. Mereka tidak hanya menjalankan tugas karena kewajiban formal, tetapi juga karena mereka benar-benar peduli terhadap keberhasilan organisasi, tujuan sosialnya, serta dampak pekerjaannya terhadap masyarakat. Perasaan keterikatan ini mendorong mereka untuk memberikan usaha terbaik dalam menyelesaikan pekerjaan, meningkatkan kualitas pelayanan, dan bertanggung jawab atas hasil kerja mereka.

Dalam konteks pelayanan kesehatan di Puskesmas, di mana pelayanan langsung kepada masyarakat menjadi fokus utama, komitmen afektif berperan penting dalam membentuk sikap kerja yang positif. Pegawai yang memiliki keterikatan emosional terhadap organisasi cenderung menunjukkan empati lebih tinggi kepada pasien, bekerja lebih teliti, dan memiliki motivasi internal untuk memperbaiki proses pelayanan. Semua ini berkontribusi pada peningkatan kinerja secara keseluruhan, baik dalam hal kuantitas maupun kualitas pekerjaan.

Selain itu, pegawai yang memiliki komitmen afektif juga cenderung lebih tahan terhadap tekanan kerja, mampu bekerja sama dengan rekan tim, serta lebih bersedia untuk terlibat dalam inisiatif organisasi seperti pelatihan, evaluasi mutu layanan, maupun program pengembangan lainnya. Dengan demikian, mereka tidak

hanya menjadi pelaksana tugas, tetapi juga agen perubahan dalam upaya peningkatan mutu layanan Puskesmas.

Temuan ini memberikan implikasi praktis bagi pimpinan Puskesmas, yaitu pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung terbentuknya komitmen afektif, seperti melalui kepemimpinan yang inspiratif, penghargaan terhadap kontribusi pegawai, komunikasi yang terbuka, serta budaya kerja yang positif. Dengan meningkatkan komitmen afektif, organisasi akan lebih mudah mendorong peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

Hasil ini sependapat dengan penelitian Muhyi (2021) yang menunjukkan bahwa komitmen afektif berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Hasil ini juga sependapat dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Magribi (2020) yang mengatakan bahwa komitmen afektif mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Indikator-indikator yang ada dalam kinerja pegawai seperti kuantitas kerja, kualitas kerja, efektivitas kerja dan efisiensi kerja semua menunjukkan hasil kategori tinggi. Untuk hasil yang paling rendah sendiri ada pada indikator efisiensi kerja. Hasil ini sendiri memberikan gambaran bahwa pendapat esponden menunjukkan tingkat kinerja pegawai yang tinggi secara umum, terutama dalam hal kuantitas, kualitas, dan efektivitas kerja. Namun, rendahnya hasil pada indikator efisiensi kerja mengisyaratkan bahwa masih terdapat tantangan dalam pemanfaatan sumber daya, waktu, atau energi secara optimal. Oleh karena itu, peningkatan efisiensi kerja perlu menjadi fokus pengembangan agar kinerja pegawai dapat lebih maksimal dan berkelanjutan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa komitmen afektif merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai Puskesmas. Semakin kuat keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi, semakin tinggi pula kontribusi mereka terhadap pencapaian tujuan pelayanan kesehatan masyarakat.

4.3.6. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh langsung maupun tidak langsung (melalui komitmen afektif) terhadap kinerja pegawai puskesmas. Namun, kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif terhadap komitmen afektif, dan komitmen afektif berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional berperan dalam membangun keterikatan emosional pegawai dengan organisasi, tetapi keterikatan tersebut tidak sepenuhnya mampu menjadi faktor pendorong kinerja yang optimal. Hal ini dapat terjadi karena kinerja pegawai puskesmas lebih banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor teknis dan sistemik, seperti ketersediaan sarana, prosedur standar operasional (SOP), beban administrasi, serta kebijakan dari dinas kesehatan. Dengan demikian, meskipun pemimpin berupaya menginspirasi dan memotivasi pegawai, efek tersebut tidak langsung tercermin dalam hasil kinerja jika dukungan sistem dan infrastruktur kerja tidak memadai.

Selain itu, kuatnya pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja menunjukkan bahwa faktor emosional dan rasa memiliki terhadap organisasi menjadi penentu utama kualitas kerja pegawai puskesmas. Komitmen afektif yang terbentuk dapat berasal dari faktor-faktor lain, seperti hubungan harmonis dengan rekan kerja, rasa

tanggung jawab terhadap masyarakat, serta budaya kerja yang telah mengakar, bukan hanya dari kepemimpinan transformasional. Hal ini menjelaskan mengapa jalur mediasi komitmen afektif tidak signifikan pada hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja. Dengan kata lain, komitmen afektif berfungsi sebagai variabel independen yang kuat dalam mendorong kinerja, sementara pengaruh kepemimpinan transformasional bersifat terbatas dalam konteks birokrasi puskesmas. Temuan ini sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa kinerja pegawai sektor publik cenderung lebih dipengaruhi oleh faktor regulasi dan kewajiban formal dibandingkan motivasi personal semata.

Pada penelitian ini komitmen afektif tidak mampu memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, artinya bahwa semakin tinggi kepemimpinan transformasional yang diterapkan, walaupun menambah komitmen afektif tetapi tidak akan berdampak pada kinerja pegawai. Kinerja pegawai dapat tidak dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional.

Komitmen afektif mampu memediasi hubungan antara motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai, artinya bahwa semakin tinggi motivasi berprestasi yang diperoleh pegawai, maka akan semakin menambah komitmen afektif yang tentunya akan berdampak pada kinerja pegawai. Kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh motivasi berprestasi dengan intervening komitmen afektif melalui peningkatan penerapan indikator komitmen afektif seperti keinginan menghabiskan masa kerja, rasa memiliki, rasa terikat secara emosional dan rasa bangga menggunakan atribut puskesmas.

BAB IV

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Seluruh variabel baik itu kepemimpinan transformasional, motivasi berprestasi, kinerja pegawai dan komitmen afektif memiliki masuk kategori tinggi.
2. Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
3. Motivasi berprestasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini berarti semakin tinggi motivasi berprestasi pegawai maka akan semakin menambah tinggi kinerja pegawai puskesmas.
4. Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif, hal ini berarti semakin tinggi kepemimpinan transformasional maka akan semakin menambah tinggi komitmen afektif pegawai.
5. Motivasi berprestasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif, hal ini berarti semakin tinggi motivasi berprestasi pegawai maka akan semakin menambah tinggi komitmen afektif pegawai.
6. Komitmen afektif mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini berarti semakin tinggi komitmen afektif pegawai maka akan semakin menambah tinggi kinerja pegawai puskesmas.

7. Komitmen afektif tidak mampu memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.
8. Komitmen afektif mampu memediasi hubungan antara motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai, artinya semakin tinggi motivasi berprestasi yang diperoleh, maka akan semakin menambah tinggi komitmen afektif pegawai yang tentunya akan berdampak pada kinerja pegawai puskesmas.

5.2. Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk peningkatan kinerja pegawai melalui kepemimpinan transformasional, motivasi berprestasi, komitmen afektif hendaknya ada upaya dari pihak puskesmas untuk melakukan evaluasi. Atas dasar kesimpulan yang telah dikemukakan di atas, dapat diberikan beberapa saran dan diharapkan dapat berguna bagi kemajuan puskesmas. Adapaun beberapa saran tersebut adalah:

1. Pada variabel motivasi berprestasi, strategi peningkatan untuk keberanian ambil resiko dengan cara puskesmas harus menciptakan budaya kerja yang aman untuk gagal, memberikan dukungan dan apresiasi terhadap inisiatif, melatih pengambilan keputusan dan manajemen risiko, memberikan kewenangan disertai kepercayaan, serta menjadi teladan dalam mengambil risiko secara rasional.
2. Pada variabel komitmen afektif, strategi peningkatan keinginan untuk bergabung yaitu dengan cara puskesmas perlu membangun citra positif sebagai tempat kerja yang profesional dan berdampak. Tampilkan nilai sosial

pekerjaan, perbaiki lingkungan kerja, sediakan jalur karier yang jelas, dan libatkan pegawai lama dalam proses orientasi untuk menarik dan mempertahankan minat pegawai baru.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka keterbatasan dalam penelitian ini sebagai berikut:

Variabel mediasi yang digunakan hanya menggunakan komitmen afektif, dimana diperoleh nilai R-Square sebesar 0.334 untuk variabel komitmen afektif menunjukkan bahwa 33.4% variasi pada variabel ini dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model, dengan 66.6% dipengaruhi oleh faktor eksternal. Demikian juga variabel kinerja pegawai diperoleh nilai R-Square sebesar 0.704 menunjukkan bahwa 70.4% variasi pada variabel ini dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformasional dan motivasi berprestasi, sementara sisanya 29.6% dipengaruhi oleh variabel lainnya.

5.4. Agenda Penelitian Mendatang

Pada penelitian selanjutnya sebaiknya perlu menambahkan variabel lain seperti berikut ini: lingkungan kerja/iklim organisasi, kepuasan kerja, budaya organisasi, stres kerja/beban kerja, *self-efficacy* (efikasi diri), disiplin kerja, *employee engagement* (keterlibatan pegawai) atau meneliti gaya kepemimpinan lainnya seperti otoriter, demokratis, transaksional dan lain-lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Abadiyah, R., Ilviyah, L. 2022. Peran Komitmen Afektif Dalam Memediasi Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan Ikm Konveksi. JIMAK Vol 1 No. 3. Sidorajo.
- Adisasmito, W. (2020). *Sistem Kesehatan*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta
- Anoraga. 2007. “Faktor-Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan.” 1–10.
- Anung Pramudyo. 2010. “Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Dosen Negeri Pada Kopertis Wilayah V Yogyakarta.” *Jurnal Bisnis Teori Dan Implementasi* 1(1):1.
- Baihaqi, I., & Saifudin, S. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan OCB Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 2(1), 10–22.
- Bass, Bernard M., and Ronald E. Riggio. *Transformational Leadership*. 2nd ed. New Jersey: Mahwah, 2006. <https://doi.org/10.5742/mewfm.2017.92984>.
- Burns, J. M. *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978.
- Demircioglu, M. A., Hameduddin, T., & Knox, C. (2021). Innovative work behaviors and networking across government. *International Review of Administrative Sciences*, June. <https://doi.org/10.1177/00208523211017654>
- Dwi, Syahril, Hardina. 2017. “Analisis Pengaruh Komitmnn Afektif, Komitmen Berkelanjutan dan Komitmen Normatif terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Radio Nebula Nada di Kota Palu”. *Jurnal Ilmu Manajemen Universitas Tadulako* Vol.3 No.1 (hlm. 138-152) Januari 2017. Palu.
- Ekayanti, Ni Putu Rosa 2022 Pengaruh Motivasi Berprestasi, Pemberdayaan Karyawan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Werdhi Sedana di Mengwi Kabupaten Badung e-ISSN2774-7085 Widya Amrita : *Jurnal Manajemen, Kewirausahaan dan Pariwisata* Pebruari, Vol. 2 (No. 1): Hal 178-189
- Fachruddin, D. F., dan Wustari L.H. Mangundjaya. 2012. Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. *Proceedings Seminar Psikologi Universitas Paramadina*, 1(1): 1- 16.

- Fadilah, M. A., Edward, E., & Wilian, R. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Enseval Putera Megatrading, Tbk Cabang Jambi. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 11(1), 34-46.
- Ferdinand. 2009. *Strucrural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*. Semarang. Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Ghozali, Imam. 2013 *Analisis Multivariate dengan Program Ibm Spss 19*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Hackim, M. C., & Dasmasele, L. M. (2016). *Analisis pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen afektif melalui kepuasan kerja karyawan Di hotel Swiss-Belinn manyar, surabaya* (Doctoral dissertation, Petra Christian University).
- Hair, J.F. 1995. *MultiVariate Data Analysis*. Jakarta. Gramedia Pustaka Utama
- Han, Sia Tjun, Agustinus Nugroho, Endo W. Kartika, dan Thomas S. Kaihatu. 2012. Komitmen afektif dalam organisasi yang dipengaruhi perceived organizational support dan kepuasan kerja. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 14(2): 109-117
- Hanifah, N. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Afektif (Studi Pada Karyawan PT. Petrokopindo Cipta Selaras Gresik). *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 4(3), 1–10
- Harianto, A. (2016). Pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen afektif dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediator di hotel X. *Kinerja*, 20(2), 95-104.
- Hartono, C., Keren Felicia W., dan Endo Wijaya Kartika. 2015. Analisa pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen afektif dan organizational citizenship behavior pada karyawan di Restoran X Surabaya. *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa*, 3(2): 184-198.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2014. *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*, Jakarta: Bumi
- Imaniyati, N. & Lestari, F.M. 2023. Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Purwakarta. *Jurnal Manajemen dan Sistem Informasi* 22(2).
- Indriantoro dan Supomo, 2012 *Metodologi Penelitian Bisnis (Untuk Akuntansi dan Manajemen)*, Edisi Pertama, BPFE – UGM : Yogyakarta.

- Joo, Baek-Kyoo, Hea J. Y., and Chang-Wook Jeung. 2012. The effects of core self-evaluations and transformational leadership on organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(6): 564- 582.
- Kaswan, M. M. (2012). Manajemen sumber daya manusia untuk keunggulan bersaing organisasi. *Edisi Pertama. Cetakan Pertama. Penerbit Graha Ilmu. Yogyakarta.*
- Kharis, I., Hakam, M. S., & Ruhana, I. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 3(No. 1), Pg. 1-9
- Kurniasih, I.W., Bastian, Z., & Setiadi, H. (2023). Pengaruh Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Karyawandi GH Universal Hotel Bandung. *Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis dan Akuntansi* Vol.2. No.1. Bandung.
- Lensufiie, Tikno. 2010. "Leadership Untuk Profesional Dan Mahasiswa." Machfudz, Masyhuri, Supriyanto, Achmad Sani. 2013. "Metodologi Riset Manajemen Sumberdaya Manusia." 2
- Listyanti, K.N., Dewi, A.A.S.K. 2019. Pengaruh Motivasi Berprestasi Serta Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja. *E-Jurnal Manajemen*, Vol. 8, No. 8. Bali
- Magribi, F. Z. (2020). *Pengaruh Komunikasi Dan Komitmen Afektif Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus BMT Di Semarang)* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Sultan Agung Semarang).
- Mangkunegara. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya, Bandung
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2013). Human Resources Management, Thomson Learning. *Buku Pertama. Salemba Empat. Jakarta.*
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Muhyi, H. A. (2021). Pengaruh komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif terhadap kinerja pengurus koperasi di Kota Sukabumi, Jawa Barat. *AdBispreneur: Jurnal pemikiran dan penelitian administrasi bisnis dan kewirausahaan*, 6(1), 53-65.

- Mujiburrahman et. Al. 2017 “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Iklim Psikologis Terhadap Kesiapan Untuk Berubah Karyawan Puskesmas Kabupaten Lombok Barat Dalam Rangka Akreditasi dan Komitmen Afektif Sebagai Variabel Intervening.” Jurnal MM Universitas Mataram.
- Nurandini, Arina dan Eisha Lataruva (2014), Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan, Jakarta.
- Nurbiyati, Titik dan Kunto Wibisono. 2014. Analisis Pengaruh Komitmen Afektif, Kontinyu dan Normatif Terhadap Kinerja dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel Intervening. Jurnal Kajian Bisnis Vol. 22, No. 1: 21 – 37
- Pratama, I.G.A.A.E.B., Surtha, I.W., Mahayasa, I.G.A. 2020. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Graha Kaori Group Di Gianyar. Juima Vol.10 No.1. Bali
- Priansa, D.J. 2016. Perencanaan Dan Pengembangan SDM. Alfabeta. Bandung.
- Priyatmo, C.L. 2018. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Kepuasan Kerja. Jurnal Ekonomi Vol.9 No.1. Jakarta
- Purba, D. W., Purba, R. H., Septiani, S., Chaerudin, C., Budiyanto, H., & Ilahiyah, M. (2023). Pengaruh motivasi berprestasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. *Insight Management Journal*, 3(2), 129-138. <https://doi.org/10.47065/imj.v3i2.237>.
- Putri, N.E., Hakim, A., & Makmur, M. 2015. Komitmen Organisasional dan Kinerja Pegawai. Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. 4(1). 31-42.
- Razak, A., Sarpan, S., & Ramlan, R. (2018). Effect of Leadership Style, Motivation and Work Discipline on Employee Performance in PT . ABC Makassar *International Review of Management and Marketing*, 8(6), 67-71
- Ristiawan, I., dan Heru Kurnianto Tjahjono. 2012. Pengaruh dimensi kepemimpinan transformasional, motivasi intrinsik dan keadilan kompensasi finansial terhadap komitmen afektif pada perawat RS. PKU Muhammadiyah Yogyakarta. *Tesis Pascasarjana Magister Manajemen Rumah Sakit pada Fakultas Kedokteran dan Ilmu Kesehatan Universitas Muhammadiyah, Yogyakarta*.
- Ritawati, Agustina. 2013. Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya. *Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen*, 9(1): 82- 93.

- Rivai. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan* (6th ed.). PT.Raja Grafindo Persada: Jakarta.
- Robbins, S. P., & Timothy, A. J. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Safitri, A.S. 2022. Pengaruh Lingkungan Kerja, Pemberdayaan, Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Vol. 11 No. 2
- Sapitri, Ranty. 2016. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Listrik Negara Area Pekanbaru. *JOM Fisip* Vol.3 No.2 Oktober 2016.
- Salim, FF, Fathul H and Arief F, (2018). Pelatihan Kepemimpinan Transformasional Untuk Meningkatkan Komitmen Afektif. *Journal of Psychological Science and Profesion, Universitas Islam Indonesia*. Vol. 2, No. 1, April 2018
- Siagian, Sondang. 2005. *Manajemen Stratejik / Sondang P. Siagian*.
- Sonny Melva, & Adriani, Z. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komunikasi Sebagai Variabel Intervening Pada Puskesmas Rawat Jalan Kabupaten Batanghari. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan*, 12(03), 847–857. <https://doi.org/10.22437/jmk.v12i03.22426>
- Sujarwo. 2011. Motivasi Berprestasi Sebagai Salah Satu Perhatian Dalam Memilih Strategi Pembelajaran. *Jurnal Majalah Ilmiah Pembelajaran* Edisi no 2 Oktober 2011
- Suparyadi. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM* (1st ed.). Yogyakarta: Andi.
- Suprihanto, J. 2010. *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. BPFE. Yogyakarta.
- Suryadinatha, P.G., Rahyuda, A.G. 2017. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Afektif Dengan Mediasi Perasaan Bangga Menjadi Pengikut. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 6, No. 7. Bali.
- Taufik, I.S., Ismuni, M. 2024. Pengaruh Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Karyawan. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi* Vol.3, No.2. Sragen.
- Umar, Husien, 2012. *Metodologi Penelitian: Aplikasi dalam Pemasaran*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta. 2003.

- Umar, A., & Norawati, S. 2022. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada UPT Sungai Duku Pekanbaru, *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*. 5(1). 835-853. <https://doi.org/10/36778/jesya.v5i1.656>.
- Wahyuni, Sri et al. 2013. “Faktor-Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pertanian Dan Peternakan Kabupaten Kutai Timur.” 1(3):502–15

