

**KEADILAN PENILAIAN KINERJA DALAM MENINGKATKAN
KOMITMEN AFEKTIF: PERAN GAYA KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL DAN STANDAR KINERJA
(Studi Kasus di BNI Kantor Cabang Utama Tegal)**



PROPOSAL

Oleh :

**DHIMAS ILKA WAHYU WIBOWO
NIM. 22221251**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
STIE BANK BPD JATENG
SEMARANG
2024**

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Salah satu sarana yang memiliki peranan paling strategis dalam kegiatan sistem perekonomian adalah Perbankan. Peranan kinerja perbankan dituntut sebagai penggerak utama bagi kemajuan sistem perekonomian dan kondisi keuangan nasional. Tinggi rendahnya kinerja perbankan mampu menjadi tolak ukur utama bagi kemajuan suatu negara. Peranan kinerja perbankan yang begitu besar, telah menjadikan manajemen risiko pada industri perbankan perlu pengelolaan dan pengembangan yang lebih optimal dan serius. Kompetensi bankir sebagai pegawai perbankan kini merupakan syarat mutlak dalam mengelola dan mengembangkan sistem manajemen risiko sesuai bidang masing-masing. Apalagi saat ini kondisi persaingan perbankan untuk menyediakan jasa dan produk yang kompleks menjadi semakin meningkat (Ikatan Bankir Indonesia, 2018).

Aktivitas perbankan dalam menjalankan bisnisnya merupakan aktivitas bisnis yang memiliki risiko lebih tinggi dibandingkan dengan risiko bisnis pada umumnya. Penerapan prinsip kehati-hatian perlu diperhatikan sepanjang aktivitas bisnis perbankan berlangsung. Kompetensi bankir sangat dibutuhkan dalam mengelola bisnis perbankan melalui manajemen yang profesional dan berintegritas tinggi demi mewujudkan sistem perbankan yang sehat, efisien dan kuat guna menciptakan kestabilan sistem keuangan dalam rangka mendorong dan menggerakkan kemajuan perekonomian nasional (Suparna, 2021).

Terwujudnya sistem perbankan yang sehat, efisien dan kuat hanya tercapai melalui komunitas karyawan yang memiliki keahlian, berkompeten dan berdedikasi tinggi. Namun demikian tipe karyawan ini akan sulit ditemui jika karyawan tidak memiliki komitmen afektif yang kuat guna mewujudkan suatu komunitas yang bersinergi dengan tujuan perusahaan. Komitmen afektif adalah sikap keterikatan emosional karyawan pada organisasi sebagai pondasi utama bagi peningkatan kompetensi karyawan. Berawal dari keterikatan emosional inilah, keterlibatan karyawan pada perusahaan akan tumbuh dengan sendirinya. Beberapa perusahaan seringkali menuntut adanya komitmen pada karyawan, karena melihat kondisi produktifitas yang semakin menurun. Namun perusahaan seringkali tidak memperhatikan persepsi nilai-nilai dan tujuan perusahaan dengan persepsi nilai-nilai yang diinginkan karyawan, sehingga sinkronisasi kepentingan tidak pernah terwujud (Setyowati, 2023).

Komitmen afektif memiliki peranan yang sangat penting bagi tercapainya tujuan perusahaan. Ketika perusahaan memiliki kesamaan persepsi nilai dan tujuan dengan persepsi nilai karyawan, maka perusahaan akan menemui banyak karyawan dengan konsistensi semangat yang tinggi dalam bekerja. Hal ini dapat ditunjukkan melalui tingkat produktivitas dan nilai kinerja yang lebih tinggi (Kaswan, 2019).

Penelitian ini mengkaji tentang bagaimana komitmen afektif karyawan pada PT BNI Cabang Tegal. Perusahaan yang memiliki visi menjadi lembaga keuangan yang terunggul dalam layanan dan kinerja secara berkelanjutan, telah menyebabkan semakin pentingnya peranan komitmen afektif pada diri karyawan. Tinggi rendahnya tingkat komitmen afektif karyawan PT BNI Cabang Tegal akan

berdampak pada efektif dan tidaknya pencapaian visi perusahaan tersebut. Menurut hasil survey ditemukan beberapa karyawan yang memiliki sikap emosional yang rendah, kurang terlibat dalam segala aktivitas yang ditetapkan perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari pencapaian perolehan dari beberapa produk yang telah dianggap wajib untuk dilakukan seluruh karyawan PT BNI Cabang Tegal yaitu sebagai berikut:

Tabel 1
Akumulasi Pencapaian Kinerja

Nama Produk	Akumulasi Oktober 2023			Dalam Satuan
	Pencapaian	Target	Prosentase	
Penyaluran KUR	Rp 132.950	Rp 189.750	70,07%	Jutaan
Penyaluran BWU	Rp 14.805	Rp 96.873	15,28%	Jutaan
Kartu Kredit	157	503	31,21%	Kartu
EDC	147	211	69,67%	Mesin
QRIS	2.643	6.499	40,67%	Akun
Akuisisi Agen	2.433	4.201	57,91%	Agen

Sumber: Akumulasi Pencapaian Kinerja Tahun 2023

Tabel di atas adalah perbandingan akumulasi pencapaian hasil kerja dengan target. Terlihat secara keseluruhan prosentase pencapaian kinerja tidak mencapai 100%. Menurut data pencapaian tabel dapat diperoleh suatu kesimpulan bahwa emosional karyawan atau semangat untuk mencapai tujuan organisasi masih perlu dipertimbangkan. Kondisi ini menunjukkan adanya indikasi komitmen afektif yang masih rendah pada perusahaan.

Tingkat rendahnya komitmen afektif pada diri karyawan PT BNI Cabang Tegal juga ditunjukkan melalui sikap apriori karyawan terhadap segala keputusan perusahaan. Karyawan cenderung bekerja hanya sebatas rutinitas belaka dan kurang peduli dengan peningkatan produktivitas dan kinerja dirinya untuk mencapai efektivitas tujuan perusahaan.

Beberapa faktor yang memiliki dampak pada tinggi rendahnya komitmen afektif pada perusahaan telah dikaji beberapa penelitian terdahulu dari berbagai macam aspek. Gaya pemimpin transformasional memengaruhi peningkatan komitmen afektif karyawan. Tipe kepemimpinan ini mampu menggerakkan karyawan menjadi lebih terlibat dalam pekerjaannya, meningkatkan emosional karyawan untuk mencapai tujuan organisasi (Khaola & Rambe, 2021; Astuty & Udin, 2020; Waisy & Wei, 2020). Penetapan standar kinerja yang baik akan dapat meningkatkan komitmen afektif pekerja. Manajer dan pekerja harus menentukan jumlah standar kinerja yang cocok dan praktis agar pelaksanaan standar kinerja dapat menjadi lebih efektif sehingga komitmen pekerja akan tumbuh (Kihama & Wainaina, 2019; Micacchi et al., 2023; Kivipöld et al., 2021).

Kepemimpinan dapat memengaruhi persepsi karyawan tentang keadilan organisasi. Pemimpin transformasional menciptakan peluang bagi pengikut untuk mewujudkan pendapat mereka yang dipandang sebagai praktik yang adil dari sudut pandang pengikut (Khaola & Rambe, 2021; Ha & Le, 2021; Sánchez et al., 2020). Standar kinerja yang jelas dikaitkan dengan persepsi yang lebih besar

terhadap keadilan penilaian. Penetapan kriteria yang jelas akan menumbuhkan persepsi positif di kalangan karyawan atas perlakuan penilaian kinerja (Rubin & Edwards, 2020; Lin & Kellough, 2019; Bayo-Moriones et al., 2020).

Penerapan prinsip keadilan penilaian kinerja berpengaruh pada komitmen afektif karyawan. Karyawan akan merasa adil jika perlakuan yang diberikan organisasi sesuai dengan standar keadilan yang diterapkan dan dirasakan, sehingga akan membangkitkan komitmen efektif dikalangan karyawan terhadap organisasi. Penilaian kinerja dan komitmen memiliki hubungan pertukaran yang menciptakan kewajiban timbal balik antara karyawan dan pihak organisasi (Rana & Singh, 2022; Setiawati, 2020; Pattnaik & Sahoo, 2021).

Keadilan penilaian kinerja mampu memediasi gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen afektif. Pemimpin akan berusaha memperlakukan pengikut secara adil dalam penilaian dan memberikan imbalan proporsional, sehingga berdampak pada peningkatan emosional pengikut untuk tetap bertahan dan bangga menjadi bagian dari suatu organisasi. Kepemimpinan yang bijaksana dan baik dapat meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan penilaian kinerja dan menumbuhkan komitmen karyawan secara optimal (Thompson et al., 2021; Bashir et al., 2020). Keadilan penilaian kinerja mampu memediasi standar kinerja dan komitmen afektif. Standar kinerja organisasi berorientasi sebagai tolak ukur untuk menilai kinerja karyawan. Kejelasan standar kinerja organisasi secara spesifik menumbuhkan persepsi keadilan penilaian kinerja dan komitmen karyawan (Rubin & Edwards, 2020; Kivipõld et al., 2021).

Penelitian ini mencoba mengembangkan konsep yang diajukan pada penelitian Rana & Singh (2022) dengan melibatkan gaya kepemimpinan transformasional dan standar kinerja. Penelitian ini menganggap bahwa peran gaya kepemimpinan dan standar kinerja merupakan faktor penting bagi penentu adil dan tidaknya organisasi dalam melakukan penilaian kinerja yang selanjutnya mampu meningkatkan komitmen afektif karyawan. Berbeda halnya pada penelitian Rana & Singh (2022) yang mengkaji perspektif prinsip keadilan kinerja dan komitmen afektif dari sisi efek umur dan jenis kelamin, dimana umur dan jenis kelamin berperan sebagai moderasi pada konsep model yang diajukan.

1.2 Perumusan Masalah

Perumusan masalah pada penelitian ini berorientasi pada pertanyaan yang diajukan berdasarkan fenomena dan keterkaitan variabel penelitian. Beberapa pertanyaan penting yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen afektif?
2. Bagaimana pengaruh standar kinerja terhadap komitmen afektif?
3. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap keadilan penilaian kinerja?
4. Bagaimana pengaruh standar kinerja terhadap keadilan penilaian kinerja?
5. Bagaimana pengaruh keadilan penilaian kinerja terhadap komitmen afektif?
6. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen afektif melalui keadilan penilaian kinerja?

7. Bagaimana pengaruh standar kinerja terhadap komitmen afektif melalui keadilan penilaian kinerja?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian berorientasi pada hasil akhir yang menunjukkan beberapa pernyataan yang diajukan pada penelitian ini. Beberapa pernyataan penelitian dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen afektif
2. Menganalisis pengaruh standar kinerja terhadap komitmen afektif
3. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap keadilan penilaian kinerja
4. Menganalisis pengaruh standar kinerja terhadap keadilan penilaian kinerja
5. Menganalisis pengaruh keadilan penilaian kinerja terhadap komitmen afektif
6. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen afektif melalui keadilan penilaian kinerja
7. Menganalisis pengaruh standar kinerja terhadap komitmen afektif melalui keadilan penilaian kinerja

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan berarti bagi perkembangan ilmu manajemen sumber daya manusia pada umumnya serta ilmu pengetahuan tentang komitmen afektif dan faktor-faktor yang berpengaruhnya. Selain itu hasil penelitian ini juga diharapkan dapat dijadikan sebagai pedoman dan referensi bagi peneliti selanjutnya.

1.4.2 Manfaat Praktis

Mampu membangun kesadaran bagi lembaga perbankan terkait bagaimana strategi menumbuhkan komitmen afektif karyawan melalui gaya kepemimpinan pada organisasi dan penerapan prinsip keadilan dalam penilaian kinerja karyawan. Hasil penelitian ini setidaknya dapat dijadikan pedoman bagaimana opini atau persepsi karyawan terkait beberapa variabel yang telah diajukan, sehingga lembaga perbankan memiliki kemampuan dalam pengambilan keputusan manajemen.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 Telaah Pustaka

2.1.1 Teori Pertukaran Sosial

Teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) merupakan salah satu paradigma konseptual paling berpengaruh untuk memahami perilaku di tempat kerja. Meskipun terdapat pandangan berbeda tentang pertukaran sosial, para ahli teori menyetujui bahwa pertukaran sosial melibatkan serangkaian interaksi yang menghasilkan kewajiban. Interaksi dalam teori pertukaran sosial, biasanya dilihat sebagai saling bergantung dan tergantung pada tindakan orang lain. Teori pertukaran sosial menekankan bahwa transaksi yang saling bergantung memiliki potensi menghasilkan hubungan berkualitas tinggi. Dalam konteks pertukaran sosial, terdapat konflik antara kewajiban untuk membalas dan kewajiban untuk menerima bantuan. Konsekuensi yang mengerikan dari kewajiban timbal balik akan diterima ketika seseorang tidak memberikan balasan sesuai etas manfaat yang telah mereka terima. Kepuasan akan tercipta bergantung pada harapan serta manfaat nyata yang akan diterima dari aktivitas pertukaran (Anwar, 2022).

Teori pertukaran sosial pada dasarnya dikembangkan dari beberapa asumsi yakni perilaku merupakan sebuah rangkaian pertukaran; seseorang selalu berusaha untuk mendapat imbalan yang maksimal dengan sedikit pengeluaran; dan merasa berkewajiban membalas imbalan dari orang lain. Perspektif teori pertukaran dan juga teori pilihan rasional meliputi seluruh aspek relasi sosial-pertemuan dan relasi personal lainnya sebagaimana transaksi pasar sesaat maupun kontrak-kontrak jangka panjang dalam ketentuan program dan imbalan, baik material maupun nonmaterial (Coleman, 2021).

2.1.2 Komitmen Afektif

Komitmen afektif merupakan salah satu komponen dalam komitmen organisasi yang berkaitan dengan keterikatan emosional, identifikasi, dan merasa terlibat dalam seluruh aktivitas, tujuan, nilai suatu organisasi. Komitmen afektif merupakan kesadaran bahwa anggota organisasi memiliki tujuan dan nilai yang sama dan selaras dengan organisasi tempatnya bergabung (Ridho, 2022). Pada tahap ini tujuan dan nilai individu memiliki keselarasan dan kesatuan dengan organisasi, sehingga akan mempengaruhi individu untuk berdedikasi penuh dengan loyalitasnya dan ingin tetap bergabung dengan organisasi serta rendahnya niat untuk keluar dari organisasi (Kaswan, 2019).

Pegawai dengan komitmen afektif yang tinggi memiliki kedekatan emosional yang erat terhadap organisasi. Pegawai akan memiliki motivasi dan keinginan untuk berkontribusi secara berarti terhadap organisasi dibandingkan pegawai berkomitmen afektif rendah (Istijanto, 2015).

Anteseden komitmen afektif terdiri dari karakteristik pribadi, jabatan, pengalaman kerja, dan struktural. Karakteristik struktural meliputi besarnya organisasi, kehadiran serikat kerja, luas pengawasan, dan sentralisasi otoritas. Anteseden yang paling berpengaruh dari keempat anteseden tersebut adalah pengalaman kerja terutama pengalaman atas kebutuhan psikologis untuk merasa nyaman dalam suatu organisasi dan kompeten dalam menjalankan peran kerja yang diemban pegawai (Rostiawati, 2022).

Komitmen afektif terkait pada suatu keinginan untuk melekat pada organisasi. Individu menetap di organisasi kehendak sendiri. Kunci dari komitmen ini adalah keinginan. Individu dengan komitmen afektif tinggi memiliki kedekatan keterikatan emosional dengan organisasi dan memiliki keinginan berkontribusi secara berarti kepada organisasi (Setyowati, 2023). Komitmen afektif memiliki hubungan sangat dekat dengan seberapa sering anggota hadir atau tidak ada dalam organisasi. Semakin tinggi komitmen afektif maka tingkat ketidakhadiran individu akan lebih rendah. Individu dengan komitmen afektif akan bekerja lebih keras dan menunjukkan hasil kerja yang lebih baik daripada itu komitmen yang lebih rendah. Karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat tetap bekerja dengan perusahaan karena mereka ingin bekerja (Wulandari, 2021).

Prinsip kesamaan nilai dan tujuan antar pegawai dan organisasi akan menumbuhkan keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi. Pegawai yang merasa bahwa nilai dan tujuan dirinya memiliki kesamaan dengan organisasi tempat mereka bekerja, cenderung akan memiliki keinginan yang kuat pada diri pegawai untuk tetap bertahan. Kecenderungan komitmen afektif ini memiliki derajat yang lebih tinggi dibandingkan dengan komitmen normatif dan komitmen berkelanjutan. Hal ini karena komitmen afektif adalah komitmen yang terbentuk dari keinginan pribadi pegawai (Suwatno, 2019). Beberapa indikator komitmen afektif adalah perasaan senang dan bangga, larut dalam permasalahan organisasi, menjadi bagian keluarga organisasi, memiliki arti pribadi, serta rasa memiliki terhadap organisasi (Rana & Singh, 2022).

2.1.3 Keadilan Penilaian Kinerja

Keadilan penilaian kinerja dapat didefinisikan sebagai prinsip kesetaraan atau keseimbangan yang diterapkan dalam proses evaluasi dan pelaksanaan tugas seseorang atau sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam satu perusahaan sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan. Keadilan penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu perusahaan secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia perusahaan (Risnawati, 2018). Keadilan evaluasi kinerja individu sangat bermanfaat bagi pertumbuhan perusahaan secara keseluruhan, melalui evaluasi ini dapat diketahui kondisi tentang bagaimana kinerja karyawan yang sesungguhnya. Penerapan prinsip keadilan dalam evaluasi kinerja merupakan cara paling baik dalam memberikan imbalan atau penghargaan kepada pekerja secara proporsional (Fauzi, 2020).

Sistem yang baik dalam penilaian kinerja akan diterima dan dianggap adil oleh semua karyawan. Persepsi keadilan subjektif merupakan satu-satunya cara untuk mengetahui apakah sistem yang dipandang adil adalah dengan bertanya kepada seluruh karyawan mengenai keadilan distributif, yang meliputi persepsi evaluasi kinerja relatif yang diterima terhadap pekerjaan yang dilakukan, dan persepsi imbalan yang diterima relatif terhadap evaluasi (Suryani, 2020). Jika hanya karyawan dengan posisi tertentu saja yang berpartisipasi dalam proses merancang instrumen kinerja, akibatnya beberapa karyawan merasa sistem ini tidak adil dan dimensi kinerja yang penting dapat terabaikan. Sistem ini tidak dianggap memadai inklusi, penerimaan, keadilan, dan kriteria validitas (Indrasari, 2018).

Organisasi dan manajer perlu mengetahui apa dan bagaimana konteks kinerja yang perlu dipertimbangkan dalam proses penilaian. Terdapat dua hal yang dijadikan landasan pertimbangan ini. Pertama, kegagalan mengkomunikasikan kepentingan konteks kinerja dapat menyebabkan kebingungan karyawan tentang hubungan peran dalam kinerja dan penilaian kinerja, sehingga dapat menurunkan tingkat kinerja. Kedua, secara eksplisit mengklarifikasi bagaimana perilaku kontekstual dinilai akan memiliki manfaat tambahan untuk menciptakan persepsi keadilan di antara karyawan (Adhari, 2021). Persepsi jika suatu sistem organisasi tidak adil cenderung mengarah pada hubungan karyawan dan supervisor, sehingga menurunkan kepuasan kinerja karyawan terhadap supervisor. Di sisi lain, persepsi tidak adilnya sistem ini dari sudut pandang prosedural, cenderung menyebabkan penurunan komitmen karyawan terhadap organisasi dan meningkatkan niat mereka untuk keluar dari organisasi (*resign*) (Sukoco, 2021).

Penerapan prinsip keadilan dalam penilaian kinerja karyawan pada dasarnya berorientasi guna meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja karyawan untuk menghasilkan karya tertentu, sesuai dengan *job description* (deskripsi tugas) yang diberikan perusahaan kepada karyawan yang bersangkutan. Apabila prinsip keadilan benar-benar diterapkan pada penilaian kinerja karyawan, maka keunggulan bersaing organisasi akan cenderung mudah ditingkatkan pada masa yang akan datang (Budihardjo, 2020). Beberapa indikator yang digunakan keadilan penilaian kinerja yakni kemudahan menyampaikan pandangan, konsisten dalam penilaian, informasi yang akurat, kemudahan dalam pembelaan, standar etika dan moral, serta cerminan upaya kerja (Rana & Singh, 2022).

2.1.4 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai model pemimpin yang mengkomunikasikan visi dan tujuan organisasi secara jelas sehingga bawahan dapat mengidentifikasi dan cenderung menimbulkan pengaruh kuat pada pengikut, memberikan motivasi pada bawahan serta merangsang kreativitas untuk bekerja lebih baik demi tercapainya tujuan organisasi (Armansyah, 2022). Para pengikut seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin transformasional, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan terhadap mereka. Kepemimpinan transformasional juga dapat mendorong perilaku karyawan sesuai yang diharapkan (Makmuriana, 2021).

Istilah transformasional berasal dari kata *to transform* yang berarti mengubah, menjelmakan, mewujudkan, yakni konsep di mana pelakunya secara meyakinkan dapat merangsang dan menginspirasi anggota mencapai hasil luar biasa, mengembangkan kemampuan kepemimpinan mereka dengan menjelmakan hal-hal abstrak berupa idealisme menjadi kenyataan (Triyono, 2019). Gaya pemimpin transformasional membantu pengikut tumbuh dan berkembang menjadi pemimpin dengan menanggapi kebutuhan pengikut dengan memberdayakan mereka dan dengan menyelaraskan visi, misi, tujuan dan sasaran anggota sebagai individu, pemimpin, kelompok, dan organisasi yang lebih besar. Suatu pendekatan kepemimpinan dengan melakukan usaha mengubah kesadaran, membangkitkan semangat dan mengilhami bawahan atau anggota organisasi untuk mengeluarkan usaha ekstra dalam mencapai tujuan (Hutahayan, 2020).

Konsep dan praktik kepemimpinan transformasional dapat dikembangkan sebagai jawaban atas keterbatasan konsep kepemimpinan dalam mengelola sumber daya manusia dalam lingkungan yang mengalami perubahan. Kepemimpinan transformasional menekankan terbentuknya rasa memiliki bagi setiap individu sebagai bagian dari kelompok (Kosasih, 2020). Perilaku kepemimpinan yang memiliki visi dan misi yang jelas dan menarik, menunjukkan kepercayaan diri yang kuat, mampu mengomunikasikan ide-ide yang cerdas dan dapat dipercaya karyawan. Secara logis kaitan ini menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan transformasional dapat menumbuhkan identifikasi karyawan terhadap organisasi yang tercermin dalam perasaan memiliki, bangga sebagai bagian organisasi. Terbentuknya identifikasi ini berdampak terhadap internalisasi tujuan perusahaan secara konkret dalam bentuk motivasi karyawan (Khasanah, 2019).

Teori kepemimpinan modern seperti gaya kepemimpinan transformasional mampu memberikan jawaban terhadap tantangan kompetitif dan inovasi yang dihadapi organisasi. Pemimpin transformasional dapat memfasilitasi perubahan ini, dengan menempatkan nilai pengembangan visi dengan mengilhami pengikut mengejar visi. Akibatnya, organisasi menggabungkan kepemimpinan transformasional dalam program pengembangan manajemen (Muhdar, 2021). Beberapa indikator yang dijadikan ukuran gaya kepemimpinan transformasional adalah peran karismatik (pengaruh yang ideal), pertimbangan individual, motivasi inspirasional dan intelektual stimulasi (Khaola & Rambe, 2021).

2.1.5 Standar Kinerja

Standar kinerja dapat didefinisikan sebagai sasaran, target, tujuan atau upaya kerja yang dilakukan karyawan dalam kurun waktu tertentu. Karyawan dalam menjalankan tugasnya harus mengarahkan pada segenap pikiran, tenaga, pengetahuan, keterampilan dan waktu kerja sesuai dengan standar kinerja yang telah ditetapkan organisasi. Standar kinerja menunjukkan ukuran tingkat kinerja yang dicapai dan dinyatakan dalam suatu pernyataan kuantitatif maupun kualitatif. Penetapan standar kinerja digunakan untuk mengetahui tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kebijakan, program, dan kegiatan suatu organisasi. Sumber penetapan standar kinerja berasal dari peraturan perundang-undangan yang berlaku, keputusan manajemen, pendapat para ahli, atau atas dasar pengalaman dari pekerjaan yang sama pada tahun-tahun sebelumnya (Widodo, 2021).

Fungsi utama standar kinerja adalah sebagai tolak ukur *benchmark* untuk menentukan keberhasilan kinerja ternilai dalam melaksanakan pekerjaannya. Standar kinerja setiap karyawan harus diberitahukan kepada karyawan sebagai pedoman melaksanakan tugasnya. Tanpa mengetahui standar kerjanya, karyawan tidak mengetahui apa yang harus dicapainya dan tidak terarah dalam mencapai kerjanya. Dalam melaksanakan tugasnya, karyawan selalu berpedoman pada standar kerjanya dan standar prosedur dalam pelaksanaan tugasnya. Selanjutnya kinerja karyawan dievaluasi oleh penilai secara periodik dan dibandingkan dengan standar kerjanya. Hasil direkam dalam instrumen evaluasi kinerja. Hasil evaluasi kinerja berupa keunggulan dan kelemahan kinerja karyawan dicatat dalam instrumen evaluasi kinerja (Sukatin, 2022).

Standar kinerja merupakan elemen penting dan sering dilupakan dalam proses *review* kinerja. Standar kinerja menjelaskan apa yang diharapkan manajer dari pekerja sehingga harus dipahami pekerja. Klarifikasi tentang apa yang diharapkan adalah hal penting sebagai pedoman perilaku pekerja dan sebagai dasar penilaian. Manajer dan pekerja harus terlibat dalam menentukan standar. Standar yang baik disusun menurut kesepakatan bersama sehingga terjadi kontrak kinerja yang efektif. Manajer harus membuat keputusan akhir ketika terjadi ketidaksepakatan. Tidak ada jumlah standar minimum atau maksimum untuk satu jenis pekerjaan. Pilihan banyak standar, akan membuat pekerja menjadi memahami lebih jelas apa yang diharapkan dan membantu manajer dalam menunjukkan bidang yang perlu diperbaiki. Manajer dan pekerja harus menentukan jumlah standar kinerja yang cocok dan praktis agar pelaksanaan standar kinerja dapat menjadi lebih efektif (Hery, 2019).

Penetapan standar kinerja pada suatu organisasi adalah penetapan tolak ukur minimal kinerja yang harus dicapai karyawan secara individual atau kelompok pada semua indikator kerjanya. Hal ini menunjukkan bahwa ketika kinerja karyawan berada dibawah standar kinerja minimal, maka kerjanya tidak dapat diterima, buruk atau sangat buruk. Kinerja karyawan akan dapat diterima manakala pencapaian kerjanya di atas ketentuan minimal standar kinerja dalam organisasi. Standar kinerja menunjukkan ketetapan minimal hasil kerja karyawan dan kinerja menunjukkan pencapaian hasil kerja karyawan. Beberapa indikator standar kinerja adalah standar kualitas, standar kuantitas, standar ketepatan waktu dan standar kedisiplinan (Lin & Kellough, 2019).

2.2 Pengembangan Hipotesis

2.2.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Afektif

Gaya pemimpin transformasional berdampak positif pada peningkatan komitmen afektif karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai suatu proses dimana seorang pemimpin memiliki keteladanan, merangsang perilaku kreatif karyawan, mendukung dan membimbing karyawan, serta memberikan motivasi inspiratif kepada karyawan untuk mencapai visi dan tujuan bersama. Gaya kepemimpinan ini terbukti dapat meningkatkan emosional karyawan untuk bertahan pada organisasi (Khaola & Rambe, 2021).

Kepemimpinan merupakan komponen paling penting yang memengaruhi komitmen afektif karyawan, dan cara karyawan memandang pekerjaannya. Gaya kepemimpinan transformasional merupakan konsep kepemimpinan multidimensi yang mampu menggerakkan karyawan menjadi lebih terlibat dalam pekerjaannya, meningkatkan emosional karyawan untuk menjadi lebih bangga dan menyenangkan organisasi tempat mereka bekerja (Astuty & Udin, 2020). Pemimpin dengan gaya transformasional terbukti mampu meningkatkan komitmen karyawan dalam usaha menghadapi segala perubahan yang terjadi pada organisasi. Pemimpin tipe ini dipandang memainkan peran sangat penting dalam keberhasilan implementasi perubahan sehingga membangkitkan kepercayaan karyawan yang bertahan lama pada organisasi (Waisy & Wei, 2020).

Berdasarkan hubungan antar variabel penelitian di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H₁ : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen afektif

2.2.2 Pengaruh Standar Kinerja Terhadap Komitmen Afektif

Penetapan standar kinerja yang baik akan dapat meningkatkan komitmen afektif pekerja. Penetapan standar kinerja pada suatu organisasi dapat dikatakan baik apabila telah memenuhi unsur kesepakatan antara manajer dan pekerja. Manajer akan menerima pekerjaan dari pekerja secara lebih optimal dan cepat atau lambat tujuan organisasi akan mudah tercapai. Sementara disisi lain pekerja tidak merasa tidak terbebani dengan target kinerja yang telah ditetapkan. Berbeda halnya jika penetapan standar kinerja tidak disepakati oleh pekerja. Hal ini mungkin ada sisi lain yang memberatkan bagi pekerja untuk dilakukan. Kondisi ini akan menyebabkan menurunnya semangat dan komitmen cenderung menjadi lebih rendah (Kihama & Wainaina, 2019).

Efektivitas penetapan standar kinerja akan menumbuhkan komitmen pada diri karyawan. Penetapan standar kinerja akan dikatakan efektif manakala terjadi kesepakatan manajer dan karyawan. Karyawan akan mudah menjalankan target-target kinerja yang telah ditentukan sebelumnya (Micacchi et al., 2023). Manajer dan pekerja harus menentukan jumlah standar kinerja yang cocok dan praktis agar pelaksanaan standar kinerja dapat menjadi lebih efektif. Manajer akan menerima hasil kerja secara optimal. Karyawan akan merasa cocok dan senang terhadap standar kinerja sesuai dengan kemampuan dirinya, sehingga komitmen karyawan akan tumbuh (Kivipõld et al., 2021).

Berdasarkan hubungan antar variabel penelitian di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H₂ : Standar kinerja berpengaruh positif terhadap komitmen afektif

2.2.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Keadilan Penilaian Kinerja

Gaya kepemimpinan dapat memengaruhi persepsi karyawan tentang keadilan organisasi. Gaya kepemimpinan yang mendukung merupakan prasyarat yang penting untuk menumbuhkan persepsi positif karyawan terkait mengevaluasi persepsi perlakuan adil dari pemimpin organisasi terhadap karyawan (Khaola &

Rambe, 2021). Pemimpin transformasional memiliki pengaruh yang menentukan terhadap persepsi keadilan karyawan. Pemimpin transformasional menciptakan peluang bagi pengikut untuk mewujudkan pendapat mereka yang dipandang sebagai praktik yang adil dari sudut pandang pengikut. Jika pemimpin tidak mau memperhatikan dan menerapkan prinsip, maka pemimpin akan ditolak pengikut atas otoritas kepemimpinannya (Ha & Le, 2021).

Gaya kepemimpinan transformasional berperan penting dalam usaha memengaruhi keadilan penilaian kinerja pegawai. Pemimpin yang bijaksana akan selalu menerapkan prinsip keadilan yang memungkinkan pegawai untuk memprediksi dan mengendalikan hasil yang diterima ketika karyawan berhasil dalam menyelesaikan pekerjaannya. Adil dan tidaknya penerapan prinsip keadilan penilaian kinerja sangat tergantung dari sikap seorang pemimpin, apakah memang benar mau mengayomi karyawan ataukah tidak (Sánchez et al., 2020).

Berdasarkan hubungan antar variabel penelitian di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H₃ : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap keadilan penilaian kinerja

2.2.4 Pengaruh Standar Kinerja Terhadap Keadilan Penilaian Kinerja

Standar kinerja yang jelas dikaitkan dengan persepsi yang lebih besar terhadap keadilan sistem penilaian. Manajer perlu memberitahu secara detail standar kinerja dan berapa besarnya *reward* yang mesti dapat diterima karyawan jika pencapaian kerja sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Persepsi keadilan penilaian kinerja akan tumbuh pada benak karyawan, manakala karyawan merasa telah diperlakukan secara proporsional atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi (Rubin & Edwards, 2020).

Standar kinerja adalah tolak ukur yang digunakan untuk menilai kinerja pegawai. Organisasi perlu membuat klasifikasi secara spesifik terkait kriteria yang digunakan untuk mengevaluasi pekerjaan dan penetapan tingkat kinerja menurut kriteria yang diperlukan untuk memenuhi atau melampaui tingkat pekerjaan yang dapat diterima. Penetapan kriteria yang jelas akan menumbuhkan persepsi positif di kalangan karyawan atas perlakuan penilaian kinerja (Lin & Kellough, 2019). Prinsip keadilan penilaian kinerja menimbulkan banyak minat dan kesadaran bagi karena organisasi karena melibatkan berbagai fungsi. Organisasi dapat melakukan pemantauan, komunikasi tujuan dan nilai-nilai perusahaan dengan menerapkan prinsip keadilan penilaian kinerja melalui transparansi standar kinerja yang telah disepakati bersama (Bayo-Moriones et al., 2020).

Berdasarkan hubungan antar variabel penelitian di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H₄ : Standar kinerja berpengaruh positif terhadap keadilan penilaian kinerja

2.2.5 Pengaruh Keadilan Penilaian Kinerja Terhadap Komitmen Afektif

Penerapan prinsip keadilan penilaian kinerja berpengaruh pada komitmen afektif karyawan. Aturan dan prosedur (keadilan prosedural) ketika dirasakan oleh karyawan akan meningkatkan keterikatan emosional karyawan dengan organisasi. Sistem penilaian kinerja yang berkualitas akan membedakan antara karyawan yang berkinerja dan karyawan yang tidak berkinerja serta memberikan kriteria yang tepat mengenai kinerja seorang karyawan. Apabila sistem ini tidak ditangani secara efektif, akan menimbulkan ketidakpuasan dan mengakibatkan menurunnya komitmen karyawan (Rana & Singh, 2022).

Kewajaran penilaian kinerja dan komitmen organisasi memiliki hubungan yang positif. Standar penilaian kinerja yang adil mencakup penerimaan promosi dan pembayaran yang sesuai dengan kontribusi dan kinerja karyawan. Karyawan akan merasa adil jika perlakuan yang diberikan organisasi sesuai dengan standar keadilan yang diterapkan dan dirasakan, sehingga membangkitkan komitmen efektif dikalangan karyawan pada organisasi (Setiawati, 2020). Penilaian kinerja yang diterapkan secara adil dapat menghasilkan komitmen karyawan, khususnya komitmen afektif. Hal ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja dan komitmen mempunyai hubungan pertukaran yang menciptakan kewajiban timbal balik antara karyawan dan pihak organisasi (Pattnaik & Sahoo, 2021).

Berdasarkan hubungan antar variabel penelitian di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H₅ : Keadilan penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap komitmen afektif

2.2.6 Peran Keadilan Penilaian Kinerja dalam Memediasi Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Afektif

Keadilan penilaian kinerja mampu memediasi gaya kepemimpinan transformasional dengan komitmen afektif. Kepemimpinan transformasional adalah sebuah konstruksi yang digunakan untuk menggambarkan bagaimana pemimpin mempengaruhi dan mengilhami pengikutnya untuk berkomitmen pada organisasi tempat bekerja. Pemimpin akan berusaha memperlakukan pengikut secara adil dalam penilaian dan memberikan imbalan secara proporsional, sehingga berdampak pada peningkatan emosional pengikut untuk tetap bertahan dan bangga menjadi bagian organisasi (Thompson et al., 2021). Kepemimpinan seorang pemimpin organisasi berpengaruh secara penuh dalam pengambilan kebijakan organisasi, menerapkan prinsip keadilan dan menjadikan karyawan merasa betah. Kepemimpinan yang bijaksana dan baik dapat meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan penilaian kinerja dan menumbuhkan komitmen karyawan secara lebih optimal (Bashir et al., 2020).

Berdasarkan hubungan antar variabel penelitian di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H₆ : Peran keadilan penilaian kinerja mampu memediasi hubungan gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen afektif

2.2.7 Peran Keadilan Penilaian Kinerja dalam Memediasi Hubungan Standar Kinerja dan Komitmen Afektif

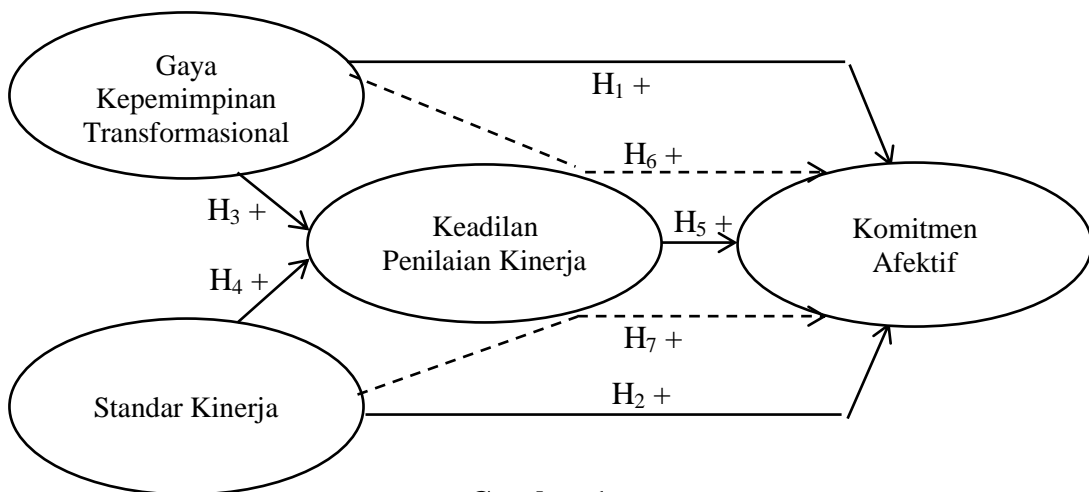
Organisasi perlu menerapkan standar kinerja yang jelas melalui klasifikasi kerja secara lebih spesifik guna menumbuhkan persepsi keadilan penilaian kinerja dan komitmen pada diri karyawan. Klasifikasi kerja dapat ditentukan dengan penetapan kriteria yang jelas. Manajer wajib memberitahukan kepada karyawan terkait klasifikasi kerja secara jelas dengan target-targetnya. Manajer juga wajib memberikan penghargaan secara proporsional kepada karyawan atas kontribusi menurut klasifikasi kerja, agar persepsi keadilan penilaian kinerja dan komitmen tumbuh pada diri karyawan (Rubin & Edwards, 2020). Standar kinerja yang telah ditetapkan organisasi berorientasi sebagai tolak ukur untuk menilai kinerja karyawan. Ketika tolak ukur yang dibuat telah memenuhi prinsip transparansi dan kejelasan, karyawan akan lebih mudah untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan target yang ditentukan. Penghargaan atas kontribusi perlu diberikan secara proporsional menurut kriteria yang ditetapkan. Hal ini menumbuhkan kesan positif dan adil terkait penilaian yang dilakukan manajemen dan akan dapat membangkitkan komitmen pegawai (Kivipöld et al., 2021).

Berdasarkan hubungan antar variabel penelitian di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H₇ : Peran keadilan penilaian kinerja mampu memediasi hubungan standar kinerja dan komitmen afektif

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan kajian-kajian literatur yang digunakan sebagai landasan pemecahan masalah dalam penyusunan pengembangan hipotesis serta menentukan cara dan kegiatan penelitian selanjutnya (Ibrahim, 2021). Kerangka pemikiran pada penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1
Kerangka Pemikiran

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah jenis penelitian yang menghasilkan temuan-temuan baru yang dapat dicapai atau diperoleh dengan menggunakan prosedur-prosedur secara statistik atau cara lain dari suatu pengukuran. Pendekatan penelitian kuantitatif lebih memusatkan perhatian pada beberapa gejala yang memiliki karakteristik. Hakekat hubungan antar variabel dalam pendekatan kuantitatif akan dianalisis dengan alat uji statistik serta menggunakan teori yang objektif (Jaya, 2020).

3.2 Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi adalah totalitas semua nilai yang mungkin, hasil menghitung ataupun pengukuran, kuantitatif, maupun kualitatif dari karakteristik tertentu mengenai sekumpulan objek yang lengkap dan jelas untuk dipelajari sifat-sifatnya (Lesmana, 2021). Populasi pada penelitian ini yakni seluruh karyawan BNI Cabang Tegal sebanyak 80 karyawan tetap. Jumlah karyawan secara keseluruhan pada dasarnya sebanyak 82 karyawan. Namun demikian penyebaran kuesioner hanya dilakukan terhadap 80 karyawan diluar pemimpin cabang dan pegawai selaku penilai. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan sampling jenuh yakni seluruh jumlah populasi dijadikan sebagai wilayah sampel, sehingga jumlah sampel juga sebanyak 80 karyawan.

3.3 Definisi Konseptual Variabel

3.3.1 Komitmen Afektif (Variabel Dependen)

Komitmen afektif merupakan salah satu komponen dalam komitmen organisasi yang berkaitan dengan keterikatan emosional, identifikasi, dan merasa terlibat dalam seluruh aktivitas, tujuan, nilai suatu organisasi. Komitmen afektif merupakan kesadaran bahwa anggota organisasi memiliki tujuan dan nilai yang sama dan selaras dengan organisasi tempatnya bergabung (Ridho, 2022).

3.3.2 Keadilan Penilaian Kinerja (Variabel Intervening)

Keadilan penilaian kinerja dapat didefinisikan sebagai prinsip kesetaraan atau keseimbangan yang diterapkan dalam proses evaluasi dan pelaksanaan tugas seseorang atau sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam satu perusahaan sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan (Risnawati, 2018).

3.3.3 Kepemimpinan Transformasional (Variabel Independen)

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai model pemimpin yang mengkomunikasikan visi dan tujuan organisasi secara jelas sehingga bawahan dapat mengidentifikasi dan cenderung menimbulkan pengaruh yang kuat pada pengikut, memberikan motivasi pada bawahan serta merangsang kreativitas untuk bekerja lebih baik demi tercapainya tujuan organisasi (Armansyah, 2022).

3.3.4 Standar Kinerja (Variabel Independen)

Standar kinerja dapat didefinisikan sebagai sasaran, target, tujuan atau upaya kerja yang dilakukan karyawan dalam kurun waktu tertentu. Standar kinerja menunjukkan ukuran tingkat kinerja yang dicapai dan dinyatakan dalam suatu pernyataan kuantitatif maupun kualitatif (Widodo, 2021).

3.4 Definisi Operasional Variabel

Tabel 2
Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel Penelitian	Indikator	Skala Pengukuran
Komitmen Afektif (Rana & Singh, 2022)	Perasaan senang dan bangga	Skala Likert 1 - 5
	Larut dalam permasalahan organisasi	
	Menjadi bagian keluarga organisasi	
	Memiliki arti pribadi	
	Rasa memiliki terhadap organisasi	
Keadilan Penilaian Kinerja (Rana & Singh, 2022)	Kemudahan menyampaikan pandangan	Skala Likert 1 - 5
	Konsisten dalam penilaian	
	Informasi yang akurat	
	Kemudahan dalam pembelaan	
	Standar etika dan moral	
	Cerminan upaya kerja	
Gaya Kepemimpinan Transformasional (Khaola & Rambe, 2021)	Peran karismatik (pengaruh ideal)	Skala Likert 1 - 5
	Pertimbangan individual	
	Motivasi inspirasional	
	Intelektual stimulasi	
Standar Kinerja (Lin & Kellough, 2019)	Standar kualitas	Skala Likert 1 - 5
	Standar kuantitas	
	Standar ketepatan waktu	
	Standar kedisiplinan	

3.5 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian adalah kuesioner. Umumnya instrumen kuesioner digunakan pada penelitian yang memiliki pendekatan kuantitatif. Kuesioner merupakan serangkaian pertanyaan atau penjelasan tertulis kepada responden (Agustianti, 2022). Kuesioner adalah cara efisien untuk mengumpulkan data ketika peneliti yakin dengan variabel apa yang diukur dan apa yang diharapkan dari responden. Tujuan kuesioner adalah untuk memperoleh informasi tentang variabel-variabel yang diukur.

3.6 Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis SEM-PLS. Analisis SEM-PLS merupakan alternatif untuk regresi OLS korelasi kanonik, atau model persamaan struktural berbasis kovarian dari sistem variabel independen dan dependen. SEM-PLS dapat diimplementasikan sebagai model regresi, memprediksi satu atau lebih dependen dari sekumpulan satu atau lebih independen; atau dapat diimplementasikan sebagai model jalur, yang menangani jalur sebab akibat yang berkaitan dengan prediktor dan jalur yang menghubungkan prediktor dengan variabel respons (Handayani, 2021).

3.6.1 Pendekatan Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pendekatan model ini menggambarkan keterkaitan variabel laten dengan indikator pengukurannya. Pengujian yang dilakukan pada pendekatan model pengukuran terdiri uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas dapat dilakukan melalui uji validitas konvergensi dengan penilaian menggunakan nilai *outer loading* harus di atas nilai kritis sebesar 0,7 untuk dapat dikatakan valid (benar). Uji reliabilitas dapat diukur menggunakan reliabilitas komposit dengan ketentuan nilai harus di atas nilai kritis 0,8 dan *cronbach's alpha* dengan ketentuan nilai harus di atas nilai kritis 0,7 untuk dikatakan reliabel (Yamin, 2021).

3.6.2 Pendekatan Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural menggambarkan keterkaitan pengaruh antara variabel penelitian atau hipotesis yang dibangun. Perhitungan analisis pada pendekatan model struktural dalam aplikasi SmartPLS dilakukan melalui *bootstrapping*. Kriteria pengujian model struktural dapat ditunjukkan berdasarkan beberapa kriteria yakni koefisien β , uji hipotesis, uji mediasi, *R-Square* (R^2), *Q-Square Predictive Relevance* (Q^2), *Goodness of Fit* (GoF), dan *Effect Size* (F^2) yang mengacu pada hasil olah data SmartPLS (Yamin, 2021).

3.6.2.1 Nilai koefisien β

Fungsi nilai koefisien β pada model struktural adalah untuk menentukan arah dan besar pengaruh antar variabel secara langsung (*direct effect*). Pengaruh positif menunjukkan pengaruh searah dan pengaruh negatif adalah pengaruh berlawanan arah (Jaya, 2020).

3.6.2.2 Uji Hipotesis (Uji Signifikansi Langsung)

Fungsi uji hipotesis atau uji signifikansi adalah menghitung kemaknaan pengaruh antar variabel pada pengaruh secara langsung. Ketentuan signifikan terjadi manakala nilai probabilitas $> 0,5$ dan tidak signifikan manakala nilai probabilitas $< 0,5$ (Yamin, 2021).

3.6.2.3 Uji Mediasi (Metode *Variance Accounted For* atau VAF)

Fungsi uji mediasi adalah menguji apakah variabel perantara memiliki kemampuan memediasi hubungan antar variabel penelitian. Penelitian ini memakai metode VAF untuk menghitung uji mediasi dengan ketentuan yakni nilai VAF > 80% berarti adanya kemampuan mediasi secara penuh, nilai VAF sebesar 20 - 80% berarti adanya kemampuan mediasi secara parsial, serta nilai VAF < 20% berarti tidak adanya kemampuan mediasi (Agustianti, 2022). Rumus VAF dapat diuraikan sebagai berikut:

$$\text{VAF} = \frac{\text{Pengaruh Tidak Langsung}}{\text{Pengaruh Total}} \quad (\text{Agustianti, 2022})$$

3.6.2.4 *R-Square* (R²)

R-Square (R²) disebut sebagai koefisien determinasi. *R-Square* (R²) atau koefisien determinasi menunjukkan ukuran besarnya kontribusi variabel penjelas terhadap variabel respon. *R-Square* (R²) atau koefisien determinasi adalah ragam atau variasi naik turunnya variabel respon yang diterangkan pengaruh variabel linear penjelas (Handayani, 2021).

3.6.2.5 *Q-Square Predictive Relevance* (Q²)

Q-Square Predictive Relevance (Q²) adalah pengukur seberapa baik observasi yang dihasilkan model penelitian. Rentang nilai Q² berkisar antara 0 sampai 1. Rentang nilai ini memiliki pengertian bahwa semakin mendekati nilai satu, berarti observasi model semakin baik. Evaluasi model struktural dengan kriteria Q² *predictive relevance* didasarkan pada nilai R² pada masing-masing variabel endogen melalui rumus sebagai berikut (Yamin, 2021):

$$Q^2 = 1 - \{(1 - R_1^2)(1 - R_2^2)\}$$

Dimana:

R₁ = Keadilan Penilaian Kinerja

R₂ = Komitmen Afektif

3.6.2.6 *Goodness of Fit* (GoF)

Goodness of Fit (GoF) adalah kriteria untuk menentukan ketepatan model. Rentang nilai GoF berkisar antara 0 sampai 1. Rentang nilai ini memiliki suatu pengertian bahwa semakin mendekati nilai satu, nilai GoF semakin baik. Rumus formula perhitungan GoF adalah sebagai berikut (Handayani, 2021):

$$\text{GoF} = \sqrt{\text{AVE} \times R^2}$$

3.6.2.7 *Effect Size* (F²)

Effect Size (F²) berperan untuk mengukur seberapa besar suatu variabel mempengaruhi variabel lainnya dalam model struktural. Rumus *Effect Size* (F²) dapat dijelaskan sebagai berikut (Handayani, 2021):

$$F^2 = \frac{R^2 \text{ included} - R^2 \text{ excluded}}{1 - R^2 \text{ included}}$$

DAFTAR PUSTAKA

- Adhari, L. Z. (2021). *Optimalisasi Kinerja Karyawan Menggunakan Pendekatan Knowledge Management & Motivasi Kerja*. Surabaya: Qiara Media.
- Agustianti, R. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif & Kualitatif*. Sulawesi Selatan: Tohar Media.
- Anwar, M. Z. (2022). *Human Islamic Spiritual Intelligence: Strategi dalam Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Deepublisher.
- Armansyah. (2022). *Kepemimpinan Transformasional, Transaksional Dan Motivasi Kerja*. Sumatera Barat: Azka Pustaka.
- Astuty, I., & Udin. (2020). The Effect of Perceived Organizational Support and Transformational Leadership on Affective Commitment and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 401–411. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.401>
- Bashir, M. S., Haider, S., Asadullah, M. A., Ahmed, M., & Sajjad, M. (2020). Moderated Mediation Between Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Role of Procedural Justice and Career Growth Opportunities. *SAGE Open*, 10(2). <https://doi.org/10.1177/2158244020933336>
- Bayo-Moriones, A., Galdon-Sanchez, J. E., & Martinez-de-Morentin, S. (2020). Performance appraisal: dimensions and determinants. *International Journal of Human Resource Management*, 31(15), 1984–2015. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1500387>
- Budihardjo. (2020). *Panduan Praktis Penilaian Kinerja Karyawan*. Jakarta: Raih Asa Sukses.
- Coleman, J. (2021). *Sistem Pertukaran Sosial: Seri Dasar-Dasar Teori Sosial*. Bandung: Nusa Media.
- Fauzi, A. (2020). *Manajemen Kinerja*. Surabaya: Airlangga University Press.
- Ha, T. T., & Le, P. B. (2021). What Are the Sources of Organizational Change Capability? The Role of Transformational Leadership and Organizational Justice. *International Journal of Business Administration*, 12(2), 76. <https://doi.org/10.5430/ijba.v12n2p76>
- Handayani, P. wuri. (2021). *Konsep CB-SEM dan SEM-Pls Disertai Dengan Contoh Kasus*. Depok: RajaGrafindo Persada.

- Hery. (2019). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Hutahayan, B. (2020). *Kepemimpinan Teori dan Praktik*. Yogyakarta: Deepublisher.
- Ibrahim, A. (2021). *Metodologi Penelitian Ekonomi dan Bisnis Islam*. Banda Aceh: Ar-Raniry Press.
- Ikatan Bankir Indonesia. (2018). *Bisnis Kredit Perbankan*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Indrasari, M. (2018). *Evaluasi Kinerja Pegawai: Tinjauan Aspek Kompensasi, Komunikasi Dan Jenjang Karier*. Surabaya: Unitomo Press.
- Istijanto. (2015). *Riset Sumber Daya Manusia: Cara Praktis Mendeteksi Dimensi-Dimensi Kerja Karyawan*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Jaya, I. M. L. M. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif: Teori, Penerapan dan Riset Nyata*. Yogyakarta: Anak Hebat Indonesia.
- Kaswan. (2019). *Perubahan dan Pengembangan Organisasi*. Bandung: Yrama Widya.
- Khaola, P., & Rambe, P. (2021). The effects of transformational leadership on organisational citizenship behaviour: the role of organisational justice and affective commitment. *Management Research Review*, 44(3), 381–398. <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2019-0323>
- Khasanah, U. (2019). *Kepemimpinan Transformasional Dalam Manajemen Pendidikan Islam*. Surabaya: Jakad Media Publising.
- Kihama, J. W., & Wainaina, L. (2019). Performance appraisal feedback and employee productivity in water and sewerage companies in Kiambu County, Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3(5), 376–393. http://www.iajournals.org/articles/iajhrba_v3_i5_376_393.pdf
- Kivipõld, K., Türk, K., & Kivipõld, L. (2021). Performance appraisal, justice and organizational effectiveness: a comparison between two universities. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(1), 87–108. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2019-0229>
- Kosasih, A. (2020). *Kepemimpinan Transformasional Membangun Kepuasan Kerja dan Kinerja Individu*. Tangerang: Indigo Media.

- Lesmana, G. (2021). *Bimbingan Konseling Populasi Khusus*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Lin, Y. C., & Kellough, J. E. (2019). Performance Appraisal Problems in the Public Sector: Examining Supervisors' Perceptions. *Public Personnel Management, 48*(2), 179–202. <https://doi.org/10.1177/0091026018801045>
- Makmuriana, L. (2021). *Kepemimpinan Transformasional*. Pekalongan: Nasya Expanding Management.
- Micacchi, L., Vidé, F., Giacomelli, G., & Barbieri, M. (2023). Performance appraisal justice and employees' work engagement in the public sector: Making the most of performance appraisal design. *Public Administration, March 2022*, 1–26. <https://doi.org/10.1111/padm.12952>
- Muhdar. (2021). *Manajemen SDM: Teori dan Aplikasi Pada Bank Umum Syariah*. Depok: RajaGrafindo Persada.
- Pattnaik, S. C., & Sahoo, R. (2021). High-performance Work Practices, Affective Commitment of Employees and Organizational Performance: A Multi-level Modelling Using 2-1-2 Mediation Analysis. *Global Business Review, 22*(6), 1594–1609. <https://doi.org/10.1177/0972150919859106>
- Rana, S., & Singh, S. (2022). Performance Appraisal Justice and Affective Commitment: Examining the Moderating Role of Age and Gender. *International Journal of Organizational Analysis, 30*(1), 24–46. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2020-2124>
- Ridho, A. (2022). *Teori Manajemen*. Pekalongan: Nasya Expanding Management.
- Risnawati. (2018). *Evaluasi Kinerja : Penilaian Kinerja Atas Dasar Prestasi Kerja Berorientasi Kedepan*. Makasar: Celebes Media Perkasa.
- Rostiawati, E. (2022). *Komitmen Tugas dan Organizational Citizenship Behavior pada Pegawai Negeri Sipil*. Pekalongan: Nasya Expanding Management.
- Rubin, E. V., & Edwards, A. (2020). The performance of performance appraisal systems: understanding the linkage between appraisal structure and appraisal discrimination complaints. *International Journal of Human Resource Management, 31*(15), 1938–1957. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1424015>

- Sánchez, I. D., Andrade, J. M., & Losada-Otálora, M. (2020). Beyond organisational boundaries: The complex relationship between transformational leadership, organisational justice, and work-family conflict. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 20(3–4), 322–348. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2020.107990>
- Setiawati, T. (2020). Influence of Performance Appraisal Fairness and Job Satisfaction through Commitment on Job Performance. *Journal Integrative Business and Economics Research*, 9(3), 133–151.
- Setyowati, T. (2023). *Perilaku Organisasi & Organizational Citizenship Behavior (Teori dan Konsep)*. Jember: Universitas Muhammadiyah Jember.
- Sukatin. (2022). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Yogyakarta: Deepublisher.
- Sukoco, B. M. (2021). *Manajemen Administrasi Perkantoran Modern*. Jakarta: Erlangga.
- Suparna, D. (2021). *Monograf Keterlibatan Kerja Karyawan Bank Swasta Nasional Provinsi Banten*. Banten: La Tansa Mashiro Publisier.
- Suryani, N. K. (2020). *Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Penelitian*. Bali: Nilacakra.
- Suwatno. (2019). *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Thompson, G., Buch, R., Thompson, P. M. M., & Glasø, L. (2021). The impact of transformational leadership and interactional justice on follower performance and organizational commitment in a business context. *Journal of General Management*, 46(4), 274–283. <https://doi.org/10.1177/0306307020984579>
- Triyono, U. (2019). *Kepemimpinan Transformasional dalam Pendidikan (Formal, Non Formal, dan Informal)*. Yogyakarta: Deepublisher.
- Waisy, O. H., & Wei, C. C. (2020). Transformational leadership and affective commitment to change: The roles of readiness for change and type of university. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 10(10), 459–482.
- Widodo, J. (2021). *Membangun Birokrasi Berbasis Kinerja*. Malang: Media Nusa Kreatif.

Wulandari. (2021). *Konsep Dasar Membangun Technopreneurship*. Indramayu: Penerbit Adab.

Yamin. (2021). *Olah Data Statistik: SmartPLS 3, Amos & Stata (Mudah & Praktis)*. Bekasi: Dewangga Energi Internasional.

LAMPIRAN 1

KUESIONER PENELITIAN

Kepada Yth
Karyawan PT BNI Cabang Tegal
Di
Tegal

Salam Hormat

Terlebih dahulu kami mohon maaf sebesar-besarnya pada karyawan atas beredarnya kuesioner ini. Dalam rangka memenuhi tugas tesis saya di Sokolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bank BPD Jateng, perkenankanlah kami mengadakan penelitian yang berjudul: *“Keadilan Penilaian Kinerja Dalam Meningkatkan Komitmen Afektif: Peran Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Standar Kinerja.”*

Berkaitan dengan keperluan tersebut mohon kiranya Bapak/Ibu/Saudara/i membantu saya dengan cara mengisi data kuesioner yang diberikan. Jawaban Bapak/Ibu/Saudara/i atas pengisian kuesioner akan saya rahasiakan dan hanya dipergunakan untuk keperluan penelitian semata. Oleh karena itu jawaban yang disesuaikan dengan kondisi yang sebenarnya akan sangat membantu saya dalam penelitian ini.

Sekian dan Terima Kasih.

Hormat Kami

DHIMAS ILKA WAHYU WIBOWO
NIM. 22221251

KEADILAN PENILAIAN KINERJA DALAM MENINGKATKAN KOMITMEN AFEKTIF: PERAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN STANDAR KINERJA

Jawablah kuesioner dibawah ini sesuai dengan kondisi serta persepsi pada organisasi Bapak/Ibu/Saudara/i bekerja. Kuesioner yang telah diisi harap untuk dikembalikan kepada saya. Adapun tata cara pengisian jawaban adalah dengan mencentang (√) salah satu jawaban pilihan dengan kriteria :

- SS = Sangat Setuju
 S = Setuju
 N = Netral
 TS = Tidak Setuju
 STS = Sangat Tidak Setuju

I. Profil Responden

- Jenis Kelamin = Laki-Laki Perempuan
 Umur = 20 – 30 Tahun 41 – 50 Tahun
 31 – 40 Tahun 51 Tahun ke atas
 Pendidikan = SMU/Sederajat Sarjana
 Diploma Magister
 Lama Bekerja = 1 – 2 Tahun 6 – 10 Tahun
 3 – 5 Tahun 11 Tahun ke atas

KUESIONER KOMITMEN AFEKTIF

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1	Saya merasa sangat senang dan bangga bercerita tentang organisasi saya dengan orang lain					
2	Saya benar-benar merasa seolah-olah permasalahan organisasi adalah permasalahan diri saya sendiri					
3	Saya merasa menjadi bagian keluarga dari organisasi tempat saya bekerja					
4	Saya merasa bahwa organisasi ini mempunyai arti pribadi yang besar bagi diri saya					
5	Rasa memiliki terhadap organisasi pada diri saya sangat kuat					

KUESIONER KEADILAN PENILAIAN KINERJA

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1	Saya dapat menyampaikan pandangan saya selama proses penilaian kinerja					
2	Praktik penilaian kinerja telah diterapkan secara konsisten dalam organisasi saya					
3	Prosedur penilaian kinerja didasarkan pada informasi akurat dalam organisasi saya					
4	Saya dapat mengajukan pembelaan terhadap keputusan yang diambil melalui prosedur penilaian kinerja					
5	Standar etika dan moral sangat dijunjung tinggi dalam prosedur penilaian kinerja di organisasi saya					
6	Hasil proses penilaian kinerja mencerminkan upaya yang telah saya lakukan dalam pekerjaan saya					

KUESIONER GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1	Pemimpin organisasi mampu memengaruhi pegawai untuk mengedepankan pekerjaan daripada kepentingan pribadi					
2	Pemimpin organisasi telah memberikan perhatian, melatih, menasihati para pegawai, dan memperlakukan setiap pegawai secara individual					
3	Pemimpin organisasi telah memberikan motivasi kepada pegawai agar selalu kuat menghadapi tantangan serta mampu mencapai ekspektasi yang tinggi					
4	Pemimpin organisasi mampu menumbuhkan ide-ide baru dan mampu memberikan solusi yang kreatif terhadap segala permasalahan yang dihadapi para pegawainya					

KUESIONER STANDAR KINERJA

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1	Standar kualitas yang telah ditetapkan organisasi sudah sesuai dengan kemampuan karyawan					
2	Ketetapan standar kuantitas dalam pencapaian target telah disepakati bersama dengan karyawan					
3	Organisasi telah menetapkan standar ketepatan waktu yang sesuai dengan aturan umum organisasi					
4	Organisasi telah menetapkan standar kedisiplinan yang tinggi terhadap semua karyawan					