KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIONAL DAN KOMITMEN BERKELANJUTAN TERHADAP KINERJA SDM DI DINAS KEPEMUDAAN DAN OLAHRAGA KABUPATEN KOTAWARINGIN BARAT

TESIS

Untuk memenuhi sebagian persyaratan

Mencapai Derajat Sarjana S2

Program Magister Manajemen

Disusun Oleh :

TENGKU MUHAMAD AQIL NOOR

NIM. 20402300232

MAGISTER MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG

2024

HALAMAN PERSETUJUAN

TESIS

KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIONAL DAN KOMITMEN BERKELANJUTAN TERHADAP KINERJA SDM DI DINAS KEPEMUDAAN DAN OLAHRAGA KABUPATEN KOTAWARINGIN BARAT

Disusun Oleh:

TENGKU MUHAMAD AQIL NOOR

NIM. 20402300232

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

Program Studi Magister Manajemen

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, November 2024

Pembimbing,

Dr. Budhi Cahyono, SE, M.Si

NIK.210492030

HALAMAN PENGESAHAN

KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIONAL DAN KOMITMEN BERKELANJUTAN TERHADAP KINERJA SDM DI DINAS KEPEMUDAAN DAN OLAHRAGA KABUPATEN KOTAWARINGIN BARAT

Disusun oleh:

TENGKU MUHAMAD AQIL NOOR

NIM. 20402300232

Telah dipertahankan di depan penguji

Pada tanggal November 2024

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing	Penguji I
Dr. Budhi Cahyono, SE, M.Si	**Prof. Dr. Heru Sulistyo, SE, M.Si**
NIK.210492030	NIK.210493032

Penguji II

Prof. Dr. Widodo, SE, M.Si
NIK.210499045

Tesis ini diterima sebagai salah satu persyaratan

Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen

Tanggal November 2024

Ketua Program Studi Magister Manajemen

Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, MSi
NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertana tangan di bawah ini :

Nama : Tengku Muhamad Aqil Noor

NIM : 20402300232

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul "**KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIONAL DAN KOMITMEN BERKELANJUTAN TERHADAP KINERJA SDM DI DINAS KEPEMUDAAN DAN OLAHRAGA KABUPATEN KOTAWARINGIN"** 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, November 2024

Pembimbing	Saya yang menyatakan,
Dr. Budhi Cahyono, SE, M.Si	**Tengku Muhamad Aqil Noor**
NIK. 210492030	NIM. 20402300232

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Tengku Muhamad Aqil Noor

NIM : 20402300232

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul:

KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIONAL DAN KOMITMEN BERKELANJUTAN TERHADAP KINERJA SDM DI DINAS KEPEMUDAAN DAN OLAHRAGA KABUPATEN KOTAWARINGIN BARAT

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

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

Semarang, November 2024

Yang membuat pernyataan,

Tengku Muhamad Aqil Noor

NIM. 20402300232

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia (SDM) di Dinas Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kotawaringin Barat, dengan mempertimbangkan komitmen kontinuan sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan eksplanatori (*explanatory research*) untuk mengkaji hubungan antar variabel dan menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Populasi penelitian mencakup seluruh SDM Dinas Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kotawaringin Barat, yang berjumlah 50 orang. Teknik sampling yang digunakan adalah sensus, dengan instrumen berupa angket dan kuesioner berskala Likert 1 s/d 5.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM, yang berarti bahwa semakin efektif gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan, semakin baik kinerja yang dihasilkan SDM; (2) kepemimpinan transformasional juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen kontinuan SDM; dan (3) komitmen kontinuan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja SDM. Hasil ini mengimplikasikan bahwa pengembangan gaya kepemimpinan transformasional dapat menjadi strategi penting dalam meningkatkan komitmen dan kinerja SDM di sektor publik.

Kata kunci : Kepemimpinan Transformational, Komitmen Kontinuan, Kinerja SDM

Abstract

This study aims to analyze the role of transformational leadership in enhancing human resource (HR) performance at the Youth and Sports Office of Kotawaringin Barat Regency, with continuous commitment considered as a mediating variable. This research uses an explanatory approach to examine the relationships between variables and test the formulated hypotheses. The study population includes all HR at the Youth and Sports Office of Kotawaringin Barat Regency, totaling 50 individuals. The sampling technique used is a census, with data collected through surveys and questionnaires using a Likert scale ranging from 1 to 5.

The study results indicate that: (1) transformational leadership has a positive and significant effect on HR performance, meaning that the more effectively transformational leadership is applied, the better HR performance will be; (2) transformational leadership also has a positive and significant impact on HR's continuous commitment; and (3) continuous commitment has a positive and significant effect on HR performance. These findings suggest that developing transformational leadership style can be an important strategy in enhancing commitment and HR performance in the public sector.

Keywords : Transformational Leadership, Continuous Commitment, HR Performance

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
UNISSULA
جامعة سلطان أجونج الإسلامية

Kata Pengantar

Segala puji bagi Allah Tuhan Semesta Alam Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan berbagai rahmat, anugrah, hidayah dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Thesis dengan judul "Kepemimpinan Transformational dan Komitmen Berkelanjutan terhadap Kinerja SDM di Dinas Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Kotawaringin Barat".

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

1. Prof Dr. Ibnu Khajar, SE, MSi selaku Dekan FE Unissula yang telah dengan sangat sabar memberikan ilmu yang sangat bermanfaat, memberikan bimbingan dengan penuh komunikatif, kesabaran, semangat dan keteladanan.
2. Dr. Budhi Cahyono, SE., M.Si. selaku Pembimbing yang telah membantu serta membimbing penulis serta senantiasa memberikan masukan yang berperan besar dalam kelancaran penyelesaian tugas akhir ini.
3. Prof. Dr. Heru Sulistyo, SE, M.Si dan Prof. Dr. Widodo, SE, M.Si selaku Dosen Penguji yang memberikan masukan serta arahan yang konstruktif.
4. Istri tercinta Nurul Mauludyah dan Anak tersayang Tengku Nur Indah Sari, Tengku M. Hasan As'Ari dan Tengku M. Afif Alghomidy yang selalu mendukung penulis dalam berproses.
5. Rekan – rekan Kelas 78G MM yang telah bersama-sama berjuang dan belajar menyelesaikan studi S2 ini.
6. Seluruh pengelola dan staf administrasi MM FE Unissula yang telah dengan sabar mendampingi, membantu, memfasilitasi kebutuhan penulis selama menempuh studi..
7. Semua pihak dan handai taulan, yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu dan berkontribusi selama proses studi dan penyusunan Thesis ini.

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

Pangkalan Bun, November 2024

Penyusun

Tengku Muhamad Aqil Noor

Daftar Isi

HALAMAN PERSETUJUAN ..... *ii*
HALAMAN PENGESAHAN ..... *iii*
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS ..... *iv*
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH ..... *v*
Abstrak ..... *vi*
Abstract ..... *vii*
Kata Pengantar ..... *viii*
Daftar Isi ..... *x*
BAB 1 ..... *1*
PENDAHULUAN *1*
1.1. Latar Belakang Masalah 1
1.2. Rumusan Masalah 7
1.3. Tujuan Penelitian 7
1.4. Manfaat Penelitian 8
BAB II *10*
KAJIAN PUSTAKA *10*
2.1. Kinerja SDM 10
2.2. Kepemimpinan Transformational 11
2.3. Komitmen Kontinuan 12
2.4. Hubungan Antar Variabel 14
2.5. Model Empiric Penelitian 16
BAB III *17*
METODE PENELITIAN *17*
3.1. Jenis Penelitian 17
3.2. Populasi dan Sample 17
3.3. Jenis dan Sumber Data 18
3.4. Metode Pengumpulan Data 19
3.5. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel 19
3.6. Metode Analisis Data 20
BAB IV *30*
HASIL DAN PEMBAHASAN *30*

4.1. Deskripsi Responden 30
4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian 33
4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model) 35
4.4. Pengujian *Goodness of Fit* 45
4.5. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*) 47
4.6. Pembahasan 53
BAB V *59*
PENUTUP *59*
4.1. Simpulan 59
4.2. Implikasi Teoritis 60
4.3. Implikasi Manajerial 61
4.4. Keterbatasan Penelitian 62
4.5. Agenda Penelitian Mendatang 63
Daftar Pustaka *65*
Lampiran 1 : Daftar Pertanyaan *69*
Lampiran 2. Deskripsi Responden *72*
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Variabel Penelitian *74*
Lampiran 4. Full Model PLS *75*
Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran) *76*
Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (Goodness of fit) *78*
Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural) *79*

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia dalam sebuah organisasi merupakan salah satu aset terpenting dalam mencapai tujuan dan kesuksesan organisasi (Epstein & Roy, 2003). Namun, terdapat berbagai permasalahan yang dapat mempengaruhi kinerja SDM. Kepemimpinan (*leadership*) dan kinerja sumber daya manusia (SDM) adalah dua aspek penting dalam manajemen organisasi yang saling terkait (Wang, 2020). Kepemimpinan merujuk pada kemampuan seseorang atau sekelompok orang untuk memandu, mengarahkan, dan memotivasi orang lain dalam mencapai tujuan organisasi (Toufaili, 2017). Sementara kinerja SDM berkaitan dengan bagaimana individu atau kelompok dalam organisasi memberikan kontribusi mereka, sejauh mana mereka mencapai target, dan sejauh mana mereka memenuhi harapan (Schechner, 2013).

Kepemimpinan yang baik dapat memotivasi karyawan untuk bekerja dengan lebih baik (Goleman, 2020). Seorang pemimpin yang memberikan arahan yang jelas, memberi dukungan, dan memberikan umpan balik konstruktif dapat membantu meningkatkan kinerja SDM (Karp, 2020). Pemimpin seringkali berperan sebagai model perilaku yang diikuti oleh anggota timnya, yang artinya bahwa seorang pemimpin diharapkan untuk menunjukkan komitmen, etos kerja yang tinggi, dan dedikasi terhadap tujuan organisasi yang akan memengaruhi kinerja positif dari bawahannya (Esteves et al., 2018).

Kepemimpinan dan kinerja SDM adalah dua elemen yang saling mendukung dalam mengelola organisasi (Tien Dung & Van Hai, 2020). Kepemimpinan adalah

proses di mana seseorang atau sekelompok orang memberikan arahan, visi, dan inspirasi kepada orang lain untuk mencapai tujuan Bersama (Rune Todnem By, 2021). Memimpin melibatkan pengambilan keputusan, pengaturan sasaran, dan mengarahkan sumber daya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan Bersama (Halle, 2016).

Perbandingan kepemimpinan sebelum dan setelah era globalisasi mencerminkan perubahan signifikan dalam cara organisasi dan pemimpin menghadapi tantangan globalisasi (Schell, 2019). Pemimpin saat ini harus menghadapi masalah global yang lebih kompleks dan dituntut harus memahami dan mengelola hubungan dengan berbagai pasar, pemangku kepentingan, dan budaya yang berbeda (Moldoveanu & Narayandas, 2019). Memimpin di era global tidak hanya menuntut kemampuan komunikasi lintas budaya namun juga memanfaatkan teknologi komunikasi modern, dan mengelola tim dan mitra yang tersebar di seluruh dunia (Tsevairidou et al., 2019).

Kepemimpinan modern harus fleksibel dan dapat beradaptasi dengan perubahan yang cepat di pasar global, perubahan teknologi, dan juga perubahan kebijakan. Perubahan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dalam era globalisasi harus lebih kompleks, fleksibel, dan berfokus pada berbagai aspek yang mencakup dunia yang semakin terinterkoneksi. Pemimpin modern harus memiliki kemampuan untuk mengelola perubahan, menghadapi tantangan global, dan menjalin hubungan dengan berbagai pihak yang beragam di seluruh dunia (Afsar & Umrani, 2020). Salah satu pola kepemimpinan yang saat ini banyak digunakan adalah kememimpinan transformational. Kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan yang bertujuan untuk menginspirasi, memotivasi, dan membimbing sumberdaya yang dimilikinya untuk mencapai perubahan yang positif dan inovatif (Wardani et al., 2020).

Kepemimpinan dan komitmen kontinuitas adalah dua konsep penting dalam dunia bisnis dan organisasi. Komitmen kontinuitas adalah konsep dalam konteks hubungan kerja di mana karyawan merasa terikat untuk tetap bekerja di organisasi karena alasan-alasan tertentu (Allen, Natalie J., 1990). Alasan ini mungkin termasuk pertimbangan ekonomi (seperti gaji, manfaat, atau kesempatan karir), pertimbangan sosial (hubungan dengan rekan kerja atau lingkungan kerja yang baik), atau pertimbangan pribadi (seperti nilai-nilai organisasi yang sejalan dengan nilai pribadi karyawan). Karyawan yang memiliki tingkat komitmen kontinuitas yang tinggi cenderung lebih cenderung untuk tetap bekerja dalam organisasi (Kuhal et al., 2020).

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

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

Ada tiga jenis komitmen SDM yang sering diidentifikasi (Amernic & Aranya, 2005) yaitu komitmen afektif: Karyawan merasa emosional terikat dengan organisasi, merasa bahagia bekerja di sana, dan merasa terhubung dengan nilai-nilai organisasi. Kedua adalah komitmen kontinu dimana karyawan merasa terikat dengan organisasi karena mereka merasa sulit untuk meninggalkannya, misalnya karena biaya perpindahan atau kesulitan menemukan pekerjaan baru. Sedangkan komitmen normative ditunjukkan dengan karyawan yang merasa berkewajiban untuk tetap setia pada organisasi karena nilai-nilai moral atau etika. Kinerja SDM mengacu pada sejauh mana karyawan mencapai sasaran dan tujuan yang ditetapkan oleh organisasi mencakup bagaimana karyawan menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka dengan efektif dan efisien (Kuhal et al., 2020).

Kinerja SDM adalah faktor kunci dalam kesuksesan organisasi karena berdampak langsung pada produktivitas, inovasi, dan kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya (Gabcanova, 2012). Kinerja SDM yang tinggi seringkali terkait dengan tingkat komitmen yang tinggi juga (Kuhal et al., 2020). Karyawan yang komited terhadap organisasi cenderung bekerja lebih keras dan mencapai hasil yang lebih baik. Untuk mencapai keberhasilan organisasi yang berkelanjutan, penting untuk membangun komitmen SDM yang kuat dan meningkatkan kinerja SDM melalui manajemen yang baik, pelatihan, pengembangan, dan pengakuan atas prestasi karyawan.

Kinerja SDM (Sumber Daya Manusia) adalah area yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia. Fenomena kinerja SDM mencakup berbagai aspek yang dapat memengaruhi produktivitas, efisiensi, dan keberhasilan organisasi. Beberapa fenomena yang dapat memengaruhi kinerja SDM termasuk didalamnya adalah kemampuan SDM dalam bertahan menghadapi perubahan perubahan

lingkungan eksternal organisasi yang sangat massive. perubahan regulasi yang terkait dengan bidang kerja, perubahan sistem penilaian kinerja, perkembangan teknologi dan otomatisasi yang telah mengubah cara pekerjaan dilakukan. Fenomena ini dapat memengaruhi kinerja karyawan dengan mengharuskan mereka untuk mengembangkan keterampilan baru dan beradaptasi dengan teknologi baru.

Kinerja SDM (Sumber Daya Manusia) adalah area yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia. Fenomena kinerja SDM mencakup berbagai aspek yang dapat memengaruhi produktivitas, efisiensi, dan keberhasilan organisasi. Pada Dinas Kepemudaan dan Olah Raga Kabupaten Pangkalan Bun, kinerja ditilik dari persentase keterserapan kegiatan yang dilakukan sebagai bukti penyelesaian kegiatan sesuai tugas pokok dan fungsinya.

Tabel 1.1
Laporan Realisasi Anggaran Belanja Daerah TA 2018 s/d 2022
Dinas Kepemudaan dan Olah Raga Kabupaten Kota Waringin Barat

No	Tahun Anggaran	Anggaran Belanja (Rp)	Realisasi (Rp)	Persentase (%)
1	2018	10.919.704.000	10.154.270.797	92.99%
2.	2019	9.517.095.000	9.199.038.559	96.66%
3.	2020	9.055.740.500	8.536.638.099	94.27%
4.	2021	7.586.494.781	7.172.866.784	94.55%
5.	2022	12.658.341.000	12.263.801.705	96.88%

Sumber : Laporan keuangan ahir tahun Dinas Kepemudaan dan Olah Raga Kabupaten Kota Waringin Barat

Kinerja SDM di Dinas Kepemudaan dan Olah Raga Kabupaten Kota Waringin Barat ditunjukkan oleh penyelenggaraan urusan kepemudaan dan olahraga yang ditunjukkan dalam penyelesaian kegiatan yang telah direncanakan dalam Rencana Kerja Perangkat Daerah Tahun berjalan. Laporan realisasi anggaran belanja tahun anggaran 2018 s/d 2022 menunjukkan bahwa penyerapan anggaran program dan kegiatan terkait urusan kepemudaan dan olahraga masih berada di bawah 95% di tahun

2018, 2020 dan tahun 2021. Hal ini menunjukkan bahwa perlunya organisasi meningkatkan kinerja SDMnya untuk dapat mencapai keterserapan 100%.

Peran pemimpin dalam penyerapan anggaran perangkat daerah sangat penting untuk memastikan bahwa anggaran yang telah disediakan oleh pemerintah atau lembaga yang bersangkutan digunakan dengan efisien dan efektif untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Penyerapan anggaran merujuk pada kemampuan perangkat daerah atau instansi pemerintah untuk menghabiskan atau menggunakan anggaran yang telah dialokasikan dalam periode tertentu. Pemimpin yang efektif dalam penyerapan anggaran akan membantu memastikan bahwa sumber daya yang telah dialokasikan digunakan dengan efisien, menghindari pemborosan, dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, pemimpin juga harus bersedia beradaptasi dengan perubahan kondisi dan mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk meningkatkan penyerapan anggaran jika terjadi kendala atau hambatan (Andrews, 2019).

Penelitian terdahulu mengkonfirmasi peran kepemimpinan dalam peningkatan kinerja SDM seperti hasil penelitian Diantaranya adalah hasil penelitian yang menunjukkan bahwa . Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi (Rahmatullah et al., 2022). Namun, hasil penelitian lain menyatakan hasil berbeda bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki hubungan positif langsung dengan kinerja organisasi (Wanasida et al., 2021). Sehingga dengan demikian masih terdapat kesenjangan hasil penelitian antara peran kepemimpinan dalam peningkatan kinerja SDM. Penelitian ini mengajukan komitmen kontinuan sebagai variable pemediasi. Hubungan antara kepemimpinan yang efektif dan komitmen kontinuitas karyawan penting dalam mempertahankan stabilitas dan produktivitas dalam suatu organisasi (Donkor & Zhou, 2020). Pemimpin yang mampu

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

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah penelitian dan *research gap* antara peran Kepemimpinan transformational terhadap kinerja SDM maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah ”bagaimana kepemimpinan Transformational dalam meningkatkan Kinerja SDM melalui Komitmen Kontinuan sebagai variabel mediasi”. Sehingga pertanyaan penelitian yang muncul adalah :

1. Bagaimanakah pengaruh Kepemimpinan Transformational terhadap peningkatan Kinerja SDM?
2. Bagaimanakah pengaruh Kepemimpinan Transformational terhadap peningkatan Komitmen Kontinuan?
3. Bagaimanakah pengaruh Komitmen Kontinuan terhadap peningkatan Kinerja SDM?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana peran kepemimpinan Transformational dalam meningkatkan Kinerja SDM Dinas Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kotawaringin Barat melalui Komitmen Kontinuan sebagai variabel mediasi dengan tujuan khusus penelitian sebagaimana berikut :

1. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh kepemimpinan Transformational terhadap peningkatan Kinerja SDM.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transformational terhadap peningkatan Komitmen Kontinuan.

3. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh Komitmen Kontinuan terhadap peningkatan Kinerja SDM.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memiliki manfaat baik secara teoritis maupun praktis.

1. Manfaat teoritis

   Manfaat teoritis dari penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi di bidang manajemen khususnya pada kepemimpinan Transformational, Komitmen Kontinuan dan Kinerja SDM.

2. Manfaat Praktis.

   a. Manfaat bagi Organisasi

      1) Memberikan bahan masukan untuk memperbaiki kinerja SDM melalui Kepemimpinan Transformational dan Komitmen Kontinuan.
      2) Memberikan masukan untuk mengambil kebijakan dalam meningkatkan kinerja SDM
      3) Memberikan informasi mengenai pentingnya Kepemimpinan transformational dalam meningkatkan Kinerja SDM.

   b. Manfaat bagi SDM

      1) Sebagai stimulan untuk menumbuh kembangkan kebiasaan SDM untuk melakukan penelitian
      2) Menambah wawasan dan pengalaman dalam meningkatkan motivasi spiritual SDM.

   c. Manfaat bagi SDM

      1) Sebagai bahan referensi terkait peningkatan kinerja SDM melalui Kepemimpinan Transformational dan Komitmen Kontinuan.

2) Menambah wawasan terkait kinerja SDM, Kepemimpinan Transformational dan Komitmen Kontinuan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kinerja SDM

Kemampuan suatu entitas (orang, kelompok, atau organisasi) untuk menghasilkan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan yang telah ditetapkan disebut kinerja SDM (Rivai, 2018). Menurut Ikhfan Haris (2016), kinerja juga dapat diartikan sebagai hasil kerja nyata, keadaan sebenarnya dari suatu tugas, atau keluaran suatu pekerjaan yang dihasilkan oleh suatu unit atau organisasi tertentu. Dengan kata lain, istilah "kinerja" mengacu pada hasil yang dapat diukur yang dihasilkan oleh individu, tim, kelompok, atau organisasi.

Pengertian kinerja yang lain adalah proses penilaian terhadap keberhasilan dan efisiensi suatu tindakan atau kegiatan (Kawiana, 2019). Salah satu pengertian sistem pengukuran kinerja adalah sekumpulan standar atau indikator (kumpulan metrik) yang digunakan untuk mengukur keberhasilan dan efisiensi.

Untuk meningkatkan produktivitas, profitabilitas, dan moral karyawan secara keseluruhan, kinerja merupakan komponen penting dari keberhasilan organisasi (Rivai, 2018). Bisnis dapat menemukan area untuk perbaikan, memberikan bantuan dan pelatihan kepada staf, dan memastikan semua orang bekerja untuk mencapai tujuan yang sama dengan mengevaluasi kinerja karyawan secara rutin. Menurut Hidayani (2016), kinerja karyawan mengacu pada bagaimana karyawan melaksanakan tanggung jawab yang diberikan, menyelesaikan tugas yang diperlukan, dan berperilaku di tempat kerja.

Kinerja didefinisikan sebagai jumlah atau mutu pekerjaan yang dilakukan individu atau kelompok dalam suatu organisasi untuk melaksanakan tugas dan fungsi utama yang diarahkan oleh norma, SOP, kriteria, dan pengukuran yang ditetapkan atau berlaku. Metrik berikut digunakan dalam penelitian ini untuk mengukur kinerja karyawan: (1) Kualitas Kerja; (2) Kuantitas; (3) Ketepatan Waktu; (4) Efektifitas; (5) Kemandirian.

2.2. Kepemimpinan Transformational

Menurut konsep kepemimpinan transformasional, seorang pemimpin bermitra dengan pengikut atau tim yang melampaui kepentingan mereka sendiri untuk menentukan perubahan apa yang diperlukan, mengembangkan rencana untuk menginspirasi dan memotivasi kelompok agar melakukan perubahan, dan kemudian melaksanakannya dengan bantuan anggota kelompok yang berdedikasi (Burns & Bass, Bernard M, 2008).

Beberapa karyawan mungkin tidak menerima cukup struktur dan arahan dari pemimpin transformasional karena mereka ingin memberi contoh dan menjadi model perilaku karyawan yang optimal (Rafferty & Griffin, 2004). Kemampuan untuk mengidentifikasi celah dan masalah dalam visi dan menerapkan penyesuaian untuk mengatasinya dengan cepat adalah salah satu fitur terpenting dari manfaat dan kekurangan kepemimpinan transformasional (Sun & Henderson, 2017).

Untuk menghadapi perubahan di tempat kerja dan lingkungan, kepemimpinan transformasional menawarkan inspirasi dan visi (Agung Nugroho et al., 2020). Telah dibuktikan bahwa sikap, tindakan, dan pertumbuhan pribadi pengikut dipengaruhi secara positif oleh kepemimpinan transformasional, salah satu filosofi kepemimpinan terpenting dalam praktik manajemen (Stanescu et al., 2020). Untuk mendorong

perubahan dan meningkatkan pengembangan pengikut yang profesional, seorang pemimpin transformasional dapat memengaruhi sikap dan tindakan pengikut serta menumbuhkan nilai untuk perubahan (Son et al., 2020).

Transformational leadership memiliki kemampuan untuk mengubah organisasi melalui visi mereka untuk masa depan, dan dengan memperjelas visi mereka, mereka dapat memberdayakan karyawan bertanggung jawab untuk mencapai visi tersebut (Anderson, 2017). Seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui empat cara yang disebut *four i* (bass, et.al. 1985), yaitu: *Idealized influence (charisma), Inspirational motivation, Intellectual stimulation* dan *Individualized consideration.*

Beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan kepemimpinan transformational adalah kemampuan untuk mentransformasikan bawahannya secara maksimal untuk menghadapi perubahan dan mencapai tujuan yang diharapkan. Indikator kepemimpinan transformational meliputi *four i* (bass, et.al. 1985), yang kemudian di tuliskan Kembali oleh (Shao et al., 2022) yaitu: *Idealized influence (charisma), Inspirational motivation, Intellectual stimulation* dan *Individualized consideration.*

2.3. Komitmen Kontinuan

Salah satu aspek komitmen organisasi yang memengaruhi produktivitas individu dan organisasi adalah komitmen kontinuitas (Ghosh & R, 2014). Menurut Kuhal et al. (2020), komitmen kontinuitas adalah komitmen seseorang berdasarkan apa yang harus mereka korbankan jika mereka meninggalkan perusahaan.

Komitmen kontinuan adalah istilah yang mengacu pada upaya berkelanjutan dan berkelanjutan untuk mencapai tujuan atau menjalankan suatu tindakan atau program tertentu (Syabarrudin et al., 2020). Komitmen kontinuan melibatkan tekad untuk terus menerus bekerja menuju pencapaian tujuan tanpa henti atau gangguan yang signifikan

(Allen, Natalie J., 1990). Komitmen kontinuan dapat diterapkan dalam berbagai konteks, termasuk dalam karier, pendidikan, hubungan pribadi, atau bahkan dalam hal-hal seperti menjalankan bisnis atau organisasi (Loan, 2020).

Konsep Komitmen Kontinuan mencerminkan semangat dan konsistensi dalam upaya mencapai suatu tujuan, bahkan ketika menghadapi rintangan atau tantangan. Ketika seseorang memiliki komitmen kontinuan, ia lebih cenderung untuk terus berusaha dan bertahan dalam menghadapi kesulitan, yang dapat menjadi kunci keberhasilan jangka Panjang (Kuhal et al., 2020).

Komitmen kontinuan tidak selalu berarti mengejar sesuatu tanpa henti tanpa mempertimbangkan perubahan atau penyesuaian yang mungkin diperlukan. Komitmen kontinuan dapat melibatkan evaluasi terus-menerus terhadap tujuan dan rencana yang ada, serta kebijaksanaan untuk mengubah arah atau strategi jika diperlukan. Namun, dalam esensinya, komitmen kontinuan menunjukkan tekad untuk terus berusaha menuju tujuan yang ditetapkan.

Oleh karena itu, berdasarkan pertimbangan tentang apa yang harus dilepaskan ketika meninggalkan organisasi, dapat dikatakan bahwa komitmen berkelanjutan merupakan komitmen individu. Ketakutan meninggalkan perusahaan karena tidak ada pekerjaan lain; kesulitan meninggalkan perusahaan; kehidupan setelah meninggalkan organisasi; dan kemungkinan karier yang terbatas merupakan tanda-tanda komitmen berkelanjutan. (Othman & Abouraia, 2017).

2.4. Hubungan Antar Variabel

2.4.1. Hubungan Kepemimpinan transformational terhadap kinerja SDM

Kinerja karyawan berkorelasi positif dengan perilaku kepemimpinan transformasional, menurut temuan penelitian ini dan penelitian sebelumnya (Karim, 2017). Temuan penelitian sebelumnya juga menunjukkan hubungan yang menguntungkan antara kepemimpinan transformatif dan kinerja (Naderi et al., 2019). Kemudian, peneliti tambahan menemukan bahwa kepemimpinan transformatif meningkatkan produktivitas di tempat kerja (Septi et al., 2016).

Sehingga dengan demikian hypothesis yang diajukan adalah sebagaimana berikut:

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

2.4.2. Hubungan Kepemimpinan transformational terhadap Komitmen kontinuan

Menurut penelitian sebelumnya, komunikasi organisasi dan kepemimpinan transformasional berdampak signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi (Moyo, 2019). Menurut temuan penelitian, komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berkelanjutan semuanya berdampak signifikan dan positif oleh kepemimpinan transformasional (Tien Dung & Van Hai, 2020). Menurut temuan penelitian, komitmen karyawan berdampak positif dan signifikan terhadap kepemimpinan transformasional (Mahfouz et al., 2019). Komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berkelanjutan semuanya berkorelasi positif dan kuat dengan kepemimpinan transformasional (Thi et al., 2020).

Sehingga dengan demikian hypothesis yang diajukan adalah sebagaimana berikut :

H2 : Semakin baik gaya kepemimpinan Transformational maka akan semakin baik komitmen kontinuan

2.4.3. Hubungan Komitmen Kontinuan terhadap kinerja SDM

Hasil Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa komitmen kesinambungan terbukti meningkatkan kinerja (Mohammad Fathi Almaaitaha et al., 2020). Komitmen kontinuitas dan komitmen normatif mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja pada karyawan di organisasi (Kuhal et al., 2020).

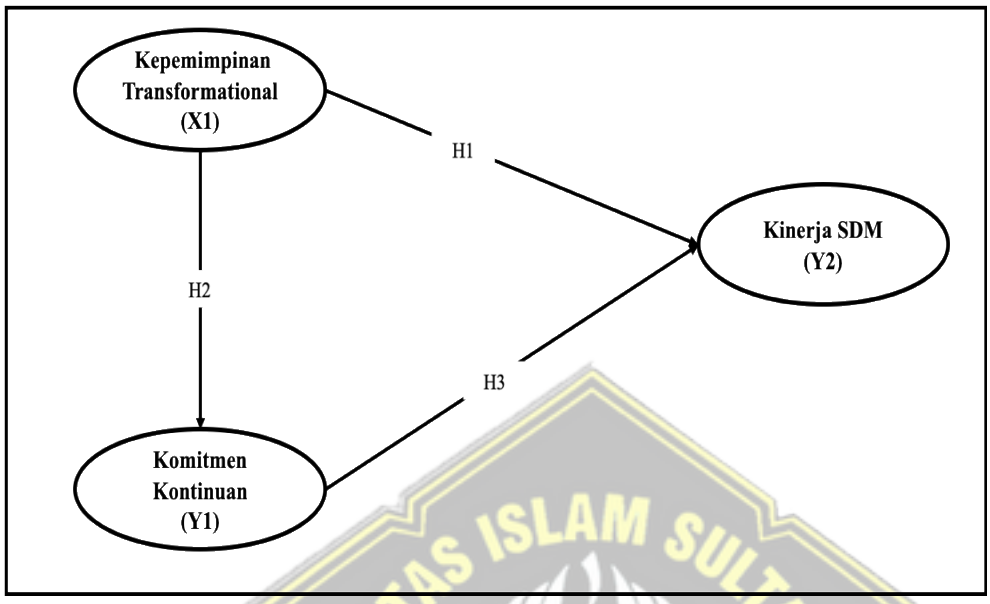
Data pemodelan persamaan struktural menunjukkan komitmen kontinyuasi yang tinggi untuk memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transaksional dan laissezfaire dan kinerja karyawan. Hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan sektor publik harus mengadopsi strategi untuk menanamkan komitmen berkelanjutan dalam aktivitas organisasi menuju peningkatan kinerja pegawai. Komitmen berkelanjutan tampaknya menjadi sumber daya yang kuat bagi kinerja pegawai dalam mengembangkan sektor pelayanan publik dan berbagai gaya kepemimpinan (Donkor & Zhou, 2020).

Sehingga dengan demikian hypothesis yang diajukan adalah sebagaimana berikut:

H3 : Semakin tinggi komitmen kontinuan maka akan semakin baik kinerja SDM

2.5. Model Empiric Penelitian

Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian



UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
UNISSULA
جامعة سلطان أجونج الإسلامية

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

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

3.2. Populasi dan Sample

3.2.1. Populasi

Populasi adalah seperangkat semua kemungkinan orang atau benda dan elemen yang menjadi ukuran kesimpulan (Syahrum & Salim, 2012). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh SDM Dinas Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Kotawaringin Barat sejumlah 50 SDM.

3.2.2. Sampel

Sampel merupakan bagian dari jumlah dan atribut populasi. Dalam penelitian ini digunakan metodologi sampling jenuh atau sensus, yaitu metode penentuan sampel dengan menggunakan semua anggota populasi sebagai sampel (Sugiono, 2014). Dari uraian di atas dapat diketahui bahwa sampel yang digunakan adalah 50 orang dari Dinas Pemuda dan Olahraga Kabupaten

Kotawaringin Barat. Karena jumlah populasinya kecil, yaitu kurang dari 100 orang, atau karena penelitian ini bertujuan untuk menarik simpulan yang luas dengan kesalahan yang dapat diabaikan, maka digunakan pendekatan sampling jenuh/sensus. Strategi sampling jenuh atau sensus dapat memberikan akurasi data yang sangat baik meskipun waktu pengumpulan datanya lebih lama.

3.3. Jenis dan Sumber Data

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

1) Data primer

   Data primer merupakan sumber data yang diperoleh langsung di lapangan oleh peneliti sebagai objek tulisan (Syahrum & Salim, 2012). Kuesioner yang diberikan kepada responden menjadi dasar pengumpulan data ini. Jawaban responden terhadap faktor dependen, seperti kinerja SDM dan komitmen kontinuitas, serta variabel penelitian, seperti kepemimpinan transformasional, dimasukkan ke dalam data primer.

2) Data sekunder

   Data sekunder merupakan informasi yang tidak diperoleh peneliti secara langsung (Syahrum & Salim, 2012). Informasi ini, yang meliputi jumlah pekerja, struktur organisasi, deskripsi pekerjaan, dan topik lainnya, dikumpulkan dari terbitan berkala, laporan dari organisasi terkait, dan literatur yang relevan dengan penelitian saat ini.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Kuesioner dan wawancara digunakan untuk mengumpulkan data yang andal dan komprehensif yang dapat diverifikasi oleh sains. Skala Likert, yang digunakan untuk mengukur sikap, pandangan, dan persepsi individu atau kelompok terhadap fenomena sosial, digunakan dalam teknik pengukuran penelitian ini (Sugiyono, 2014). Kuesioner dan kuesioner dengan skala Likert merupakan alat yang digunakan dalam penelitian ini. Misalnya, "skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial" (Syahrum & Salim, 2012). Peneliti menggunakan jenis instrumen kuesioner tertentu dalam penelitian ini dengan memberikan peringkat berikut:

STS	1	2	3	4	5	SS

3.5. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variabel utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformational dan variable dependent yaitu komitmen kontinuitas dan kinerja SDM dengan devinisi operasional dan variable sebagaimana table 3.1 berikut:

Tabel 3.1.

Definisi Operasional Variabel dan Indikator

No	Definisi Operasional Variabel	Indikator	Sumber
1.	Kinerja SDM kuantitas atau kualitas hasil kerja individu atau sekelompok di dalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standard	1. Kualitas Kerja; 2. Kuantitas; 3. Ketepatan Waktu; 4. Efektifitas; 5. Kemandirian	(Sedarmayanti, 2017)

	operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi.		
2.	Kepemimpinan transformational kemampuan untuk mentransformasikan bawahannya secara maksimal untuk menghadapi perubahan dan mencapai tujuan yang diharapkan.	1. *Idealized influence (charisma),* 2. *Inspirational motivation,* 3. *Intellectual stimulation* 4. *Individualized consideration.*	(Shao et al., 2022)
3.	Komitmen kontinuan komitmen individu yang didasarkan pada pertimbangan tentang apa yang harus dikorbankan bila akan meninggalkan organisasi.	1. takut meninggalkan organisasi karena tidak ada pekerjaan alternatif; 2. sulit untuk keluar dari perusahaan; 3. kehidupan setelah keluar dari organisasi; 4. tidak memiliki banyak pilihan pekerjaan.	(Abouraia & Othman, 2017)

3.6. Metode Analisis Data

3.6.1. Uji Instrumen

Menurut Umar (2012), analisis deskriptif merupakan analisis yang berfokus pada perkembangan dan perkembangan suatu kondisi dan hanya menggambarkan situasi tertentu dengan menguraikan ciri-ciri objek penelitian. Dalam hal ini, data kualitatif dianalisis dengan analisis nonstatistik, yaitu analisis tabel, grafik, dan statistik berdasarkan tanggapan responden terhadap variabel penelitian sebelum dilakukan deskripsi dan interpretasi.

3.6.2 Analisis *Uji Partial Least Square*

Dalam penelitian ini, partial least squares (PLS) digunakan untuk analisis data. PLS adalah model pemodelan persamaan struktural (SEM) berbasis komponen atau varian. Sebagai alternatif dari pendekatan SEM berbasis kovarians, PLS mengadopsi metodologi berbasis varians. Kekuatan teori sering diuji menggunakan SEM berbasis kovarians, sedangkan PLS lebih merupakan model prediktif. Karena tidak didasarkan pada banyak asumsi, PLS merupakan teknik analisis yang ampuh.

Tujuan PLS adalah untuk membantu peneliti dalam membuat prediksi. Variabel laten, yang merupakan agregat linier dari indikatornya, didefinisikan oleh model formal. Berdasarkan spesifikasi model luar (hubungan antara indikator dan konstruknya) dan model dalam (model struktural yang menghubungkan variabel laten), estimasi bobot diturunkan untuk pembuatan komponen skor variabel laten. Akibatnya, varians residual variabel dependen—yang mencakup variabel laten dan indikator—berkurang.

Estimasi parameter yang diperoleh melalui PLS (*Partial Least Square*) dapat dikelompokkan dalam tiga kategori utama. Kategori pertama adalah estimasi bobot (*weight estimate*), yang digunakan untuk menghasilkan skor variabel laten. Kategori kedua mencakup estimasi jalur (*path estimate*), yang menggambarkan hubungan antara variabel laten serta antara variabel laten dengan blok indikatornya (*loading*). Kategori ketiga berhubungan dengan estimasi rata-rata dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten. Untuk memperoleh ketiga estimasi tersebut, PLS menggunakan proses iterasi yang terdiri dari tiga tahap, di mana pada setiap tahapnya dihasilkan estimasi sebagai berikut.:

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

3.6.3. Analisa model Partial Least Square

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

1. Convergent Validity

Convergent Validity dalam model pengukuran dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan korelasi antara skor item/skor komponen yang dihitung menggunakan PLS. Ukuran reflektif individu dianggap tinggi jika korelasinya lebih besar dari 0,70 dengan konstruk yang diukur. Namun, menurut Chin (1998) dalam Ghozali dan Hengky (2015), untuk penelitian pada tahap awal pengembangan skala pengukuran, nilai loading yang lebih rendah, yaitu sekitar 0,50, masih dapat diterima. Pada tahap tersebut, nilai loading yang lebih rendah tidak serta merta menunjukkan masalah validitas, karena skala pengukuran tersebut masih dalam proses pengembangan.

2. Discriminant Validity

Discriminant Validity dalam model pengukuran dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan crossloading antara item pengukuran dan konstruk. Jika korelasi antara konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya, maka hal ini menunjukkan bahwa konstruk laten dapat memprediksi ukuran pada blok mereka dengan lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya.

Metode lain untuk menilai Discriminant Validity adalah dengan membandingkan nilai Root of Average Variance Extracted (AVE) untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya, maka konstruk tersebut dianggap memiliki Discriminant Validity yang baik (Fornell dan Larcker, 1981 dalam Ghozali dan Hengky, 2015). Berikut adalah rumus untuk menghitung AVE:

$$\frac{\sum_{i=1}^{n} \lambda i}{n}$$

Keterangan:

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

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

3. Validitas Konvergen

Model pengukuran dalam PLS dengan indikator reflektif digunakan untuk mengukur validitas konvergen dan diskriminan. Validitas konvergen terjadi ketika skor yang diperoleh dari dua instrumen yang mengukur konstruk yang sama memiliki korelasi yang tinggi. Uji validitas konvergen diukur berdasarkan loading factor, yaitu korelasi antara skor item atau skor komponen dengan skor konstruk. Berdasarkan Hair et al. (2016), rule of thumb yang digunakan untuk pemeriksaan

awal adalah jika loading factor lebih dari 0,30 dianggap memenuhi level minimal, lebih baik jika di atas 0,40, dan dianggap signifikan secara praktis jika lebih besar dari 0,50.

Untuk validitas konvergen, rule of thumb yang digunakan adalah: outer loading > 0,7, communality > 0,5, dan Average Variance Extracted (AVE) > 0,5 (Chin, 1995 dalam Abdillah & Hartono, 2015). Metode lain untuk menilai validitas diskriminan adalah dengan membandingkan akar AVE untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya dalam model. Sebuah model dianggap memiliki validitas diskriminan yang baik jika akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya (Chin, Gopan & Salisbury, 1997 dalam Abdillah & Hartono, 2015).

4. ***Composite reliability***

Ini berfungsi sebagai pengukur untuk suatu konstruk yang terlihat melalui koefisien variabel laten. Konsistensi internal dan alpha Cronbach adalah dua alat ukur yang digunakan untuk menunjukkan ketergantungan komposit. Dapat disimpulkan bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang baik jika hasil yang diperoleh dalam pengukuran ini lebih dari 0,70.

5. ***Cronbach's Alpha***

Merupakan uji reliabilitas yang dilakukan memperkuat hasil dari *composite reliability*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *croncbach's alpha* > 0.7. Uji yang dilakukan diatas merupakan uji pada outer

model untuk indikator reflektif. Sedangkan untuk indikator formartif dilakukukan pengujian yang berbeda. Uji indikator formatif yaitu:

a. Uji *Significance of weight*

Nilai *weight* indikator formatif dengan kontruknya harus signifikan.

b. Uji Multikolineritas

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

6. Analisa *Inner Model*

Analisis inner model, yang juga dikenal dengan istilah inner relation, structural model, atau substantive theory, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif yang ada. Evaluasi terhadap inner model dapat dilakukan dengan menggunakan beberapa indikator, yaitu nilai R-square untuk konstruk dependen, uji Stone-Geisser Q-square untuk predictive relevance, serta uji t dan signifikansi koefisien parameter jalur struktural (Stone, 1974; Geisser, 1975).

Pada pengevaluasian inner model menggunakan PLS (Partial Least Square), langkah pertama adalah melihat nilai R-square untuk setiap variabel laten dependen. Interpretasi nilai R-square dilakukan dengan cara yang serupa dengan interpretasi pada analisis regresi. Perubahan nilai R-square dapat digunakan untuk menilai sejauh mana variabel laten independen memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel laten dependen.

Selain itu, model PLS juga dievaluasi dengan memperhatikan nilai *Q-square* yang mengukur *predictive relevance* untuk model konstruk. Nilai *Q-square* ini menunjukkan seberapa baik model dan estimasi parameter dalam menghasilkan nilai observasi. Jika nilai *Q-square* lebih besar dari 0, maka model memiliki predictive relevance yang baik. Sebaliknya, jika nilai *Q-square* kurang dari 0, maka model dianggap kurang memiliki *predictive relevance*.

Inner model merujuk pada spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), yang menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif dalam penelitian. Dalam model ini, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest memiliki skala zero mean dan unit variance, sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat diabaikan.

$Y = b1X1 + e$

$Y2 = b1X1 + b2y1 + e$

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

$\xi_b = \Sigma_{kb} WkbXkb$

$\eta_1 = \Sigma_{ki} WkiXki$

Dimana Wkb dan Wki adalah k*weight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten endogen (η) dan eksogen (ξ). Estimasi variabel laten adalah linier agrega dari indikator yang nilai *weight*nya didapat dengan prosedur

estimasi PLS seperti dispesifikasi oleh *inner* dan *outer* model dimana variabel laten endogen (dependen) adalah η dan variabel laten eksogen adalah ξ (independent), sedangkan ζ merupakan residual dan β dan ì adalah matriks koefisien jalur *(pathcoefficient)*

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

$Q^2 = 1 – (1-R1^2)(1-R2^2).....(1-Rp^2)$

Dimana $(1-R1^2)(1-R2^2).....(1-Rp^2)$ adalah R-square eksogen dalam model persamaan. Dengan asumsi data terdistribusi bebas (*distribution free)*, model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan R-Square untuk konstruk endogen (dependen), Q-square test untuk relevansi prediktif, t-statistik dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.

7. Pengujian Hipotesis

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

1) Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif

Ho : $\beta 1 = 0$, tidak ada pengaruh signifikan dari variabel independent sekolah terhadap variable dependent

Ho : $\beta 1 \neq 0$, ada pengaruh signifikan dari variabel independent sekolah terhadap variable dependent

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

3) Kriteria pengujian

Ho diterima bila $t^{hitung} < t^{tabel}$

Ho diterima bila $t^{hitung} \geq t^{tabel}$

4) Perhitungan nilai t :

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

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

8. Evaluasi Model.

Keandalan komposit untuk blok indikator dan validitas konvergen dan diskriminan indikatornya digunakan untuk menilai model pengukuran atau model luar dengan indikator yang mencerminkan. Model struktural model Auinner dinilai dengan memeriksa ukuran koefisien jalur strukturalnya serta persentase varians yang dijelaskan dengan memeriksa R2 untuk konstruk laten eksogen menggunakan

ukuran uji Stone Gaisser Q Square. Uji t-statistik, yang diperoleh selama proses bootstrapping, digunakan untuk menilai stabilitas estimasi ini..

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Responden

Penelitian ini menggunakan responden sebanyak 50 SDM Dinas Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Kotawaringin Barat. Gambaran karakteristik responden penelitian yang ditampilkan dengan data statistik yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Dalam pelaksanaan di lapangan seluruh responden bersedia mengisi kuesioner, sehingga dari hasil penelitian diperoleh 50 kuesioner penelitian yang terisi lengkap dan dapat digunakan dalam analisis data penelitian ini.

Deskripsi terkait responden penelitian ini dapat dijelaskan dalam empat karakteristik, yaitu berdasarkan jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir dan masa keraj yang dipaparkan berikut ini:

1. Jenis Kelamin

Karakteristik responden penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan gender sebagai berikut:

Tabel 4.1
Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase
Pria	32	64.0
Wanita	18	36.0
Total	**50**	**50.0**

Sumber: Hasil pengolahan data, 2024.

Perbedaan antara pegawai laki-laki dan perempuan dapat terlihat dalam berbagai aspek, seperti tanggung jawab kerja, persepsi terhadap kepemimpinan, hingga tingkat keterlibatan dalam pengambilan keputusan. Tabel 4.1 di atas

menunjukkan bahwa responden pria terdapat sebanyak 32 responden (64,0%) dan responden wanita sebanyak 18 responden (36,0%). Data tersebut memperlihatkan bahwa jumlah pria lebih banyak dibandingkan dengan wanita. Pegawai laki-laki umumnya dianggap lebih terlibat dalam pekerjaan yang memerlukan keterampilan teknis atau fisik.

2. Usia

Karakteristik responden penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan tingkat usia sebagai berikut:

Tabel 4.2
Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Prosentase
<=35 tahun	11	22.0
36 - 40 tahun	18	36.0
41 - 50 tahun	15	30.0
=>51 tahun	6	12.0
Total	**50**	**50.0**

Sumber: Hasil pengolahan data, 2024.

Dari sajian data pada Tabel 4.2 di atas dapat diketahui bahwa jumlah responden terbanyak memiliki rentang usia 36-40 tahun (36,0%). Pada usia ini, umumnya seseorang telah memiliki banyak pengalaman kerja yang dapat membantu mereka mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan keahliannya.

3. Pendidikan Terakhir

Karakteristik pegawai yang menjadi responden penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan pendidikan terakhir sebagai berikut:

Tabel 4.3
Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Frekuensi	Prosentase
SMA/SMK/Sederajat	17	34.0
Diploma III	5	10.0
Sarjana S1	27	54.0
Pascasarjana S2	1	2.0
Total	**50**	**50.0**

Sumber : Hasil Hasil pengolahan data, 2024.

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas, terlihat bahwa sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir setingkat Sarjana yaitu sebanyak 27 responden (54,0%). Untuk responden dengan pendidikan terakhir SMA/SMK sebanyak 5 responden (34,0%), Diploma sebanyak 5 responden (10,0%), dan responden yang memiliki tingkat pendidikan terakhir S2 sebanyak 1 orang (2,0%). Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berlatar belakang pendidikan sarjana S1. Pegawai dengan pendidikan yang tinggi memiliki kompetensi dan pengetahuan sesuai bidangnya, sehingga dapat mendukung pekerjaan mereka.

4. Masa Kerja

Karakteristik pegawai yang menjadi responden penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan masa kerja sebagai berikut:

Tabel 4.4
Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Prosentase
0 - 2 tahun	4	8.0
3 -9 tahun	10	20.0
10 - 15 tahun	26	52.0
=> 16 tahun	10	20.0
Total	**50**	**50.0**

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2024.

Pada Tabel 4.4 diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki masa kerja antara 10 - 15 tahun sebanyak 26 responden (52,0%). Responden dengan masa kerja 3 - 9 tahun dan di atas 16 tahun masing-masing sebanyak 10 orang responden (20,0%), dan masa kerja 0 - 2 tahun sebanyak 4 responden (8,0%). Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden mempunyai masa kerja yang cukup lama. Pengalaman ini memungkinkan mereka untuk menjadi lebih efisien dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaannya.

5. Status Kepegawaian

Karakteristik pegawai yang menjadi responden penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan status kepegawaian sebagai berikut:

Tabel 4.5
Deskripsi Responden Berdasarkan Status Kepegawaian

Status	Frekuensi	Prosentase
ASN (PNS/PPPK)	33	66.0
TKD Non ASN	17	34.0
Total	**50**	**50.0**

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2024.

Sajian data dalam Tabel 4.5 menunjukkan bahwa sebagian besar responden berstatus ASN (PNS/PPPK) yaitu sebanyak 33 orang (66,0%). Sedangkan responden berstatus TKD Non ASN sebanyak 17 orang (34,0%).

4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Analisis deskriptif bertujuan untuk memberikan gambaran tentang penilaian responden terhadap variabel yang diteliti. Melalui analisis ini, informasi mengenai kecenderungan responden dalam merespons item-item indikator yang digunakan

untuk mengukur variabel penelitian akan diperoleh. Data dijelaskan dengan memberikan bobot penilaian pada setiap pernyataan dalam kuesioner. Kriteria tanggapan responden mengikuti skala penilaian berikut: Sangat Setuju (SS) dengan skor 5, Setuju (S) dengan skor 4, Cukup Setuju (CS) dengan skor 3, Tidak Setuju (TS) dengan skor 2, dan Sangat Tidak Setuju (STS) dengan skor 1. Selanjutnya, deskripsi variabel dikelompokkan dalam tiga kategori, yaitu: kategori rendah dengan skor 1,00 – 2,33, kategori sedang dengan skor 2,34 – 3,66, dan kategori tinggi/baik dengan skor 3,67 – 5,00. Hasil analisis deskriptif untuk setiap variabel disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.6.
Deskripsi Variabel Penelitian

No	Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
1	**Kepemimpinan transformational**	**4.18**	
	Idealized influence (charisma),	4.16	0.77
	Inspirational motivation,	4.15	0.62
	Intellectual stimulation	4.26	0.66
	Individualized consideration.	4.16	0.71
2	**Komitmen kontinuan**	**4.21**	
	Takut meninggalkan organisasi karena tidak ada	4.26	0.63
	Sulit untuk keluar dari perusahaan;	4.18	0.72
	Kehidupan setelah keluar dari organisasi;	4.06	0.71
	Tidak memiliki banyak pilihan pekerjaan	4.32	0.79
3	**Kinerja SDM**	**4.24**	
	Kualitas Kerja;	4.38	0.78
	Kuantitas;	4.32	0.71
	Ketepatan Waktu;	4.24	0.77
	Efektifitas;	4.10	0.74
	Kemandirian	4.14	0.78

Tabel 4.6 menunjukkan bahwa nilai rata-rata (mean) untuk variabel Kepemimpinan Transformasional secara keseluruhan adalah 4,18, yang terletak

pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Ini berarti responden menilai bahwa pimpinan memiliki ciri-ciri kepemimpinan transformasional yang tinggi. Pada variabel ini, indikator dengan nilai mean tertinggi adalah Intellectual Stimulation (4,26), sementara indikator dengan nilai mean terendah adalah Inspirational Motivation (4,15).

Untuk variabel Komitmen Kontinuan, nilai mean secara keseluruhan adalah 4,21, yang juga berada pada kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki tingkat komitmen kontinuan yang tinggi. Indikator dengan nilai mean tertinggi dalam variabel ini adalah Tidak Memiliki Banyak Pilihan Pekerjaan (4,32), sementara indikator dengan nilai mean terendah adalah Kehidupan Setelah Keluar dari Organisasi (4,06).

Sedangkan pada variabel Kinerja SDM, nilai rata-rata secara keseluruhan adalah 4,24, yang juga terletak dalam kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Ini menunjukkan bahwa responden menilai kinerja SDM yang baik. Indikator dengan nilai mean tertinggi pada variabel ini adalah Kualitas Kerja (4,38), dan indikator dengan nilai mean terendah adalah Efektivitas (4,10)..

4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan PLS (Partial Least Square), dengan data yang diolah menggunakan program Smart PLS 4.1.0. Menurut Ghozali dan Latan (2015:7), model pengukuran dalam PLS terdiri dari model pengukuran (outer model), kriteria Goodness of Fit (GoF), dan model struktural (inner model). Tujuan utama PLS adalah untuk menguji hubungan

prediktif antar konstruk, dengan melihat apakah terdapat pengaruh atau hubungan antara konstruk-konstruk tersebut.

Pengujian model pengukuran (outer model) bertujuan untuk menunjukkan bagaimana variabel manifest atau observed variables dapat merepresentasikan variabel laten yang diukur. Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk menguji validitas dan reliabilitas model. Kriteria validitas diukur melalui convergent validity dan discriminant validity, sementara kriteria reliabilitas konstruk diukur menggunakan composite reliability, Average Variance Extracted (AVE), dan Cronbach's alpha.

4.3.1. *Convergent Validity*

Convergent validity dalam model pengukuran dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan korelasi antara item score atau component score yang dihitung menggunakan PLS. Ukuran reflektif individual dikatakan tinggi jika nilai loading factor lebih dari 0,7 dengan konstruk yang diukur, khususnya untuk penelitian yang bersifat confirmatory. Namun, untuk penelitian yang bersifat exploratory, nilai loading factor antara 0,6 hingga 0,7 masih dapat diterima. Selain itu, nilai Average Variance Extracted (AVE) harus lebih besar dari 0,5 untuk menunjukkan bahwa konstruk tersebut menjelaskan sebagian besar varians dari indikator yang digunakan.

Evaluasi convergent validity pada masing-masing variabel laten dapat disajikan dengan melihat nilai outer loading, yang menggambarkan kekuatan indikator dalam menjelaskan variabel laten tersebut. Hasil uji validitas

konvergen ini dapat dipaparkan untuk masing-masing konstruk berdasarkan nilai-nilai loading yang dihasilkan dan AVE yang dihitung.

1. Evaluasi Validitas Konvergen Kepemimpinan transformasional (X1)

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

Tabel 4.7
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Kepemimpinan transformasional (X1)

Kode	Indikator	*Outer loadings*
X11	*Idealized influence (charisma),*	0.924
X12	*Inspirational motivation,*	0.885
X13	*Intellectual stimulation*	0.901
X14	*Individualized consideration.*	0.919

Sajian data atas menunjukkan seluruh indikator variabel Kepemimpinan transformasional (X1) memiliki nilai loading faktor di atas angka 0,700. Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel Kepemimpinan transformasional (X1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator *Idealized influence (charisma), Inspirational motivation, Intellectual stimulation* dan *Individualized consideration*.

2. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Komitmen kontinuan (Y1)

Pengukuran variabel Komitmen kontinuan pada penelitian ini merupakan refleksi dari empat indikator. Nilai loading faktor masing-masing indikator

variabel Komitmen kontinuan menunjukkan evaluasi model pengukuran outer model. Berikut ditampilkan besaran outer loading bagi konstruk Komitmen kontinuan.

Tabel 4.8
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Komitmen kontinuan (Y1)

Kode	Indikator	*Outer loadings*
Y11	Takut meninggalkan organisasi karena tidak ada pekerjaan alternatif;	0.877
Y12	Sulit untuk keluar dari perusahaan;	0.907
Y13	Kehidupan setelah keluar dari organisasi;	0.798
Y14	Tidak memiliki banyak pilihan pekerjaan	0.799

Data yang disajikan di atas menunjukkan seluruh indikator variabel Komitmen kontinuan (Y1) memiliki nilai loading faktor berada di atas angka 0,700. Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel Komitmen kontinuan (Y1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Takut meninggalkan organisasi karena tidak ada pekerjaan alternatif; Sulit untuk keluar dari perusahaan; Kehidupan setelah keluar dari organisasi; dan Tidak memiliki banyak pilihan pekerjaan.

3. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kinerja SDM (Y2)

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

Tabel 4.9
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator *Variabel* Kinerja SDM (Y2)

Kode	Indikator	*Outer loadings*
Y21	Kualitas Kerja;	0.935
Y22	Kuantitas;	0.886
Y23	Ketepatan Waktu;	0.892
Y24	Efektifitas;	0.729
Y25	Kemandirian	0.839

Tabel di atas memperlihatkan besarnya loading faktor setiap indikator untuk variabel Kinerja SDM (Y2) berada di atas angka 0,700 Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel Kinerja SDM (Y2) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Kualitas Kerja; Kuantitas; Ketepatan Waktu; Efektifitas; dan Kemandirian

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

4.3.2. *Discriminant Validity*

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

1. Fornell Lacker Criterion

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

Tabel 4.10
Nilai Fornell Lacker Criterion

	Kepemimpinan transformasional	Kinerja SDM	Komitmen Kontinuan
Kepemimpinan transformasional	0.907		
Kinerja SDM	0.748	0.859	
Komitmen Kontinuan	0.748	0.804	0.847

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

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

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

Pengujian validitas diskriminan menggunakan kriteria Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) dilakukan dengan menganalisis matriks HTMT. Kriteria yang diterima untuk HTMT adalah jika nilai HTMT berada di bawah 0,9. Nilai HTMT yang lebih rendah dari 0,9 menunjukkan bahwa validitas diskriminan antara konstruk dalam model diterima, yang berarti konstruk-konstruk tersebut tidak saling tumpang tindih secara signifikan dan masing-masing konstruk dapat dibedakan dengan jelas. Jika nilai HTMT lebih besar dari 0,9, maka validitas diskriminan dianggap tidak terpenuhi.

Tabel 4.11
Nilai Uji Discriminant Validity dengan krieria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

	Kepemimpinan transformasional	Kinerja SDM	Komitmen Kontinuan
Kepemimpinan transformasional			
Kinerja SDM	0.805		
Komitmen Kontinuan	0.821	0.878	

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Pengujian validitas diskriminan menggunakan kriteria Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) dilakukan dengan menganalisis matriks HTMT. Kriteria yang diterima untuk HTMT adalah jika nilai HTMT berada di bawah 0,9. Nilai HTMT yang lebih rendah dari 0,9 menunjukkan bahwa validitas diskriminan antara konstruk dalam model diterima. Ini berarti konstruk-konstruk tersebut tidak saling tumpang tindih secara signifikan, dan masing-masing konstruk dapat dibedakan dengan jelas. Sebaliknya, jika nilai HTMT lebih besar dari 0,9, maka validitas

diskriminan dianggap tidak terpenuhi, yang menunjukkan adanya masalah dalam membedakan antar konstruk dalam model.

3. *Cross Loading*

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

Tabel 4.12
Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (*Cross Loading*)

	Kepemimpinan transformasional	Kinerja SDM	Komitmen Kontinuan
X11	**0.924**	0.708	0.733
X12	**0.885**	0.634	0.592
X13	**0.901**	0.663	0.667
X14	**0.919**	0.704	0.713
Y11	0.675	0.673	**0.877**
Y12	0.704	0.627	**0.907**
Y13	0.511	0.502	**0.798**
Y14	0.617	0.857	**0.799**
Y21	0.720	**0.935**	0.828
Y22	0.711	**0.886**	0.695
Y23	0.625	**0.892**	0.682
Y24	0.457	**0.729**	0.560
Y25	0.664	**0.839**	0.657

Pengujian diskriminasi validitas dianggap valid apabila nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar daripada dengan konstruk lainnya, dan jika semua nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri dan konstruk lainnya menunjukkan nilai yang positif. Semua konstruk dalam model yang diestimasikan memenuhi kriteria validitas discriminant yang tinggi, seperti yang

ditunjukkan oleh hasil pengolahan data yang ditampilkan pada tabel cross-loading.atas dasar tersebut, maka hasil analisis data dapat diterima bahwa data memiliki validitas discriminant yang baik.

4.3.3. Uji Reliabilitas

Uji realibilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, kosnsiten dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Reliabel menunjukkan bahwa indikator penelitian yang digunakan sesuai dengan kondisi obyek penelitian sebenarnya Pengukuran uji relibilitas suatu konstruk dengan indikator refleksif dapat dilakukan dengan tiga metode, yaitu :

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

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

Tabel 4.13
Hasil Uji Reliabilitas

	Cronbach's alpha	*Composite reliability*	*Average variance extracted (AVE)*
Kepemimpinan transformasional	0.928	0.949	0.823
Kinerja SDM	0.910	0.933	0.738
Komitmen Kontinuan	0.868	0.910	0.717

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2024)

Hasil uji reliabilitas masing-masing struktur ditunjukkan pada tabel di atas. Temuan menunjukkan bahwa nilai AVE masing-masing konstruk lebih dari 0,5, nilai reliabilitas komposit masing-masing konstruk lebih dari 0,7, dan nilai *cronbach alpha* masing-masing konstruk lebih dari 0,7. Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa instrumen Work Motivation, Komitmen kontinuan, dan Supervisory Support memiliki reliabilitas yang tinggi.

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

4.3.1. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinearitas harus dilakukan sebelum uji hipotesis. Bila terdapat korelasi antara variabel independen atau antara variabel independen yang tidak saling independen, ini dikenal sebagai multikolinearitas. Nilai kolinearitas dapat digunakan untuk menguji multikolinearitas. Prinsip statistik VIF internal (VIF). Jika tidak terdapat multikolinearitas, VIF internal kurang dari 5.

Tabel 4.14
Hasil Uji Multikolinieritas

	VIF
Kepemimpinan transformasional -> Kinerja SDM	2.272
Kepemimpinan transformasional -> Komitmen Kontinuan	1.000
Komitmen Kontinuan -> Kinerja SDM	2.272

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2024)

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

4.4. Pengujian *Goodness of Fit*

Uji Kriteria *Goodness of Fit* (GoF) digunakan untuk mengevaluasi model struktural dan model pengukuran. Pengujian GoF dilakukan untuk menguji kebaikan pada model struktural atau *inner model*. Penilaian *inner model* berarti mengevaluasi hubungan antara konstruk laten melalui pengamatan hasil estimasi koefisien parameter jalan dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Dalam penelitian ini, uji *goodness of fit* model struktural dievaluasi dengan mempertimbangkan R-square (R2) dan Q2 (model relevansi prediktif). Q2 menentukan seberapa baik model menghasilkan nilai observasi. Koefisien determinasi (R2) dari semua variabel endogen menentukan Q2. Besaran Q2 memiliki nilai dalam rentang dari 0 hingga 1 dan menunjukkan bahwa semakin dekat dengan nilai 1 bermakna semakin baik model yang dibentuk. Tabel di bawah ini menunjukkan hasil perhitungan koefisien determinasi (R2) untuk kedua variabel endogen.

Tabel 4.15
Nilai Koefisien Determinasi (*R-Square*)

Variabel	R Square
Kinerja SDM	0.695
Komitmen Kontinuan	0.560

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2024)

Tabel 4.16 di atas memperlihatkan adanya nilai koefisien determinasi (*R-square*) yang muncul pada model variabel Kinerja SDM sebesar 0,695. Nilai tersebut dapat diartikan bahwa variabel Kinerja SDM dapat dijelaskan oleh variabel Kepemimpinan transformasional dan Komitmen kontinuan sebesar 69,5%, sedangkan sisanya 30,5% diperoleh dari pengaruh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Koefisien determinasi (*R-square*) pada model variabel Komitmen kontinuan bernilai 0,560. artinya Komitmen kontinuan dapat dipengaruhi oleh Kepemimpinan transformasional sebesar 56,0% dan sisanya 44,0% diperoleh oleh pengaruh dari variabel lainnya yang tidak terdapat dalam model penelitian ini.

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

Tabel 4.16
Nilai Q-Square

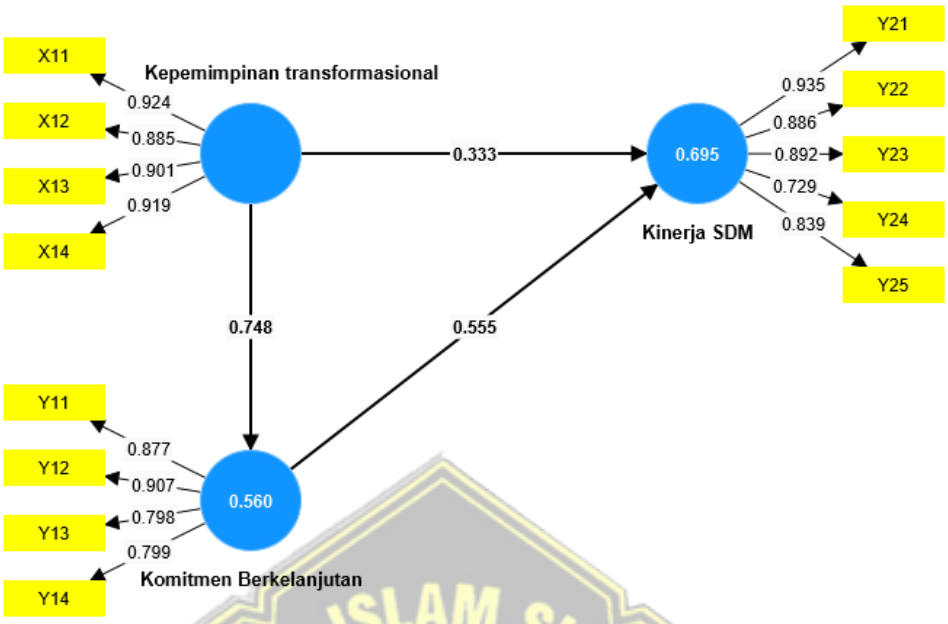
Variabel	SSO	SSE	Q^2 (=1-SSE/SSO)
Kepemimpinan transformasional	200.000	200.000	0.000
Kinerja SDM	250.000	127.631	0.489
Komitmen Kontinuan	200.000	125.067	0.375

Perhitungan Q-square (Q^2) dihasilkan nilai 0,489 untuk variabel Kinerja SDM dan 0,375 untuk Komitmen kontinuan. Nilai-nilai tersebut lebih besar dari 0,35 berarti model memiliki *predictive relevance* yang kuat. Nilai Q2 mendekati 1 menunjukkan bahwa model struktur mempunyai kesesuaian yang baik atau fit dengan data. Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi.

4.5. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis yang terakhir dalam PLS yaitu analisis model struktural atau inner model. Pada analisis model struktural dapat dilakukan pengujian hipotesis melalui uji statistik t (*T Statistics*). Hasil uji dapat dilihat dari output model struktural pada signifikansi *loading factor* yang menjelaskan pengaruh konstruk Kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja SDM melalui mediasi Komitmen kontinuan sebagai variabel intervening.

Dalam hal ini pengolahan data digunakan dengan berbantuan perangkat lunak *SmartPLS* v4.1.0. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



Gambar 4.1.
Full Model SEM-PLS
Sumber: Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.0* (2024)

4.5.1. Analisis Pengaruh Langsung

Bagian ini menyajikan hasil dari pengujian hipotesis penelitian yang dilakukan dalam bab sebelumnya. Untuk mengetahui apakah hipotesis diterima atau tidak, Anda dapat membandingkan thitung dengan t-tabel, dengan asumsi bahwa t-hitung lebih besar dari t-tabel. Nilai t tabel untuk taraf signifikansi 5% adalah 1,96. Tabel berikut menunjukkan hasil uji pengaruh antar variabel dengan menggunakan analisis *Partial Least Square*.

Tabel 4.17
Path Coefficients Pengaruh Langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (|O/STDEV|)	P values
Kepemimpinan transformasional -> Kinerja SDM	0.333	0.341	0.143	2.324	0.020
Kepemimpinan transformasional -> Komitmen Kontinuan	0.748	0.747	0.080	9.411	0.000
Komitmen Kontinuan -> Kinerja SDM	0.555	0.550	0.127	4.366	0.000

Sumber: Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.1.0* (2024)

Melalui sajian hasil olah data tersebut, selanjutnya dapat dilakukan pengujian untuk setiap hipotesis penelitian, yaitu:

1. **Pengujian Hipotesis 1**:

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

   Uji hipotesis pertama dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate)* pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja SDM yakni 0,333. Hasil itu memberi bukti bahwa Kepemimpinan transformasional memberi pengaruh positif kepada Kinerja SDM. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (2,324) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,020) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu Kepemimpinan transformasional secara positif dan signifikan mempengaruhi Kinerja SDM. Hasil ini berarti semakin baik Kepemimpinan transformasional, maka Kinerja SDM akan cenderung menjadi lebih meningkat. Atas dasar tersebut, maka hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini

yaitu *"Semakin baik gaya kepemimpinan Transformational akan semakin baik kinerja SDM* " dapat **diterima**.

2. **Pengujian Hipotesis 2**:

   H2 : Semakin baik gaya kepemimpinan Transformational maka akan semakin baik komitmen kontinuan

   Uji hipotesis kedua dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate)* pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap Komitmen kontinuan yakni 0,784. Hasil itu memberi bukti bahwa Kepemimpinan transformasional memberi pengaruh positif kepada Komitmen kontinuan. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (9,411) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu Kepemimpinan transformasional secara positif dan signifikan mempengaruhi Komitmen kontinuan. Hasil ini berarti semakin baik Kepemimpinan transformasional, maka Komitmen kontinuan akan cenderung semakin tinggi. Atas dasar tersebut, maka hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini yaitu " *Semakin baik gaya kepemimpinan Transformational maka akan semakin baik komitmen kontinuan* " dapat **diterima**.

3. **Pengujian Hipotesis 3**:

   H3 : Semakin tinggi komitmen kontinuan maka akan semakin baik kinerja SDM

   Uji hipotesis ketiga dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate)* pengaruh Komitmen kontinuan terhadap Kinerja

SDM yakni 0,555. Hasil itu memberi bukti bahwa Komitmen kontinuan memberi pengaruh positif kepada Kinerja SDM. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (4,366) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu Komitmen kontinuan secara positif dan signifikan mempengaruhi Kinerja SDM. Hasil ini berarti apabila Komitmen kontinuan semakin baik, maka Kinerja SDM akan cenderung menjadi semakin meningkat. Atas dasar tersebut, maka hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini yaitu '*Semakin tinggi komitmen kontinuan maka akan semakin baik kinerja SDM"*' dapat **diterima**.

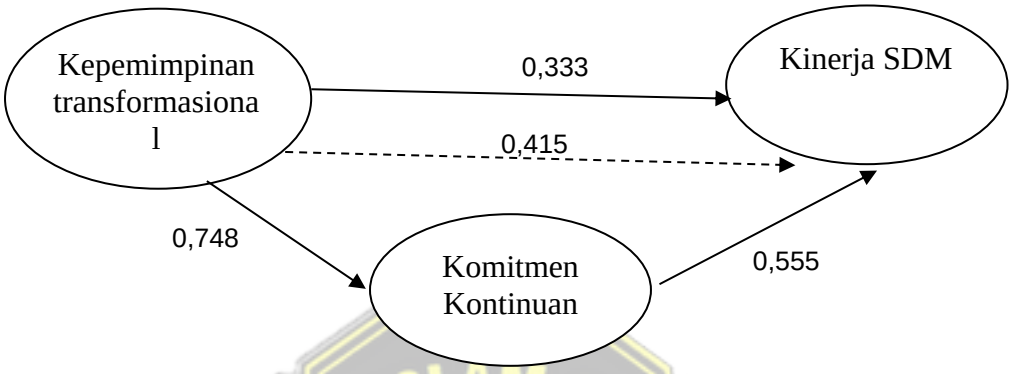
Ringkasan hasil uji hipotesis dalam penelitian ini disajikan secara menyeluruh pada tabel 4.18.

Tabel 4.18
Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

	Hipotesis	Nilai t	Nilai p	Kesimpulan
H1	Semakin baik gaya kepemimpinan Transformational akan semakin baik kinerja SDM	2.324	0.020	Diterima
H2	Semakin baik gaya kepemimpinan Transformational maka akan semakin baik komitmen kontinuan	9.411	0.000	Diterima
H3	Semakin tinggi komitmen kontinuan maka akan semakin baik kinerja SDM	4.366	0.000	Diterima

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh suatu variabel eksogen (Kepemimpinan transformasional) terhadap variabel endogen (Kinerja SDM) melalui variabel intervening, yaitu variabel Komitmen kontinuan.

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



Gambar 4.2.
Koefisien Jalur Pengaruh Mediasi Komitmen kontinuan pada Hubungan Antar Kepemimpinan transformasional Terhadap Kinerja SDM

Keterangan :

——————→ : Pengaruh langsung
– – – – – – – – – – : Pengaruh tidak langsung

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung dari hasil perhitungan dengan smartPLS dapat disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.19
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

Variabel independen	Mediasi	Variabel dependen	Koefisien	T statistic	P values	Keterangan
Kepemimpinan transformasional	Komitmen kontinuan	Kinerja SDM	0,415	4,079	0,000	signifikan

Sumber : Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.1.0* (2024)

Pengaruh mediasi Komitmen kontinuan dalam kaitan variabel Kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja SDM diketahui sebesar 0,415. Hasil uji *indirect effect* menghasilkan besaran t-hitung 4,079 (t>1.96) dengan p = 0,000 < 0,05. Simpulan dari pengujian tersebut yaitu bahwa Komitmen kontinuan memediasi pengaruh Kepemimpinan

transformasional dengan Kinerja SDM. Apabila dilihat dari besar pengaruhnya, pengaruh *indirect* 0,415 lebih besar nilainya dibanding pengaruh *direct* 0,333. Artinya, pengaruh komitmen kontinuan memediasi sebagian pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja SDM.

4.6. Pembahasan

4.6.1. Pengaruh kepemimpinan Transformational terhadap kinerja SDM

Uji hipotesis pertama membuktikan bahwa Kepemimpinan transformasional memberi pengaruh positif kepada Kinerja SDM. Hasil ini berarti semakin baik Kepemimpinan transformasional, maka Kinerja SDM akan cenderung menjadi lebih meningkat. Hasil ini mendukung penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan kinerja pegawai (Karim, 2017; Naderi et al., 2019; Septi et al., 2016).

Empat ukuran utama kepemimpinan transformasional yaitu pengaruh ideal (karisma), motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual telah terbukti dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia (SDM). Kualitas kerja, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian adalah lima indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja sumber daya manusia. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin yang menunjukkan contoh, inspirasi, dan inspirasi sambil memperhatikan kebutuhan individu secara langsung berdampak pada peningkatan kualitas dan produktivitas kerja tim. Selain itu, pendekatan kepemimpinan ini sangat penting untuk memastikan

hasil kerja yang efisien dan tepat waktu serta untuk membangun sumber daya manusia yang mandiri dan berkinerja optimal.

Indicator Pengaruh Ideal atau kharisma, adalah indikator dengan nilai loading tertinggi dalam variabel Kepemimpinan Transformasional. Sebaliknya, Kualitas Kerja adalah indikator dengan nilai loading tertinggi dalam variabel Kinerja SDM. Ini menunjukkan bahwa tingkat pengaruh ideal dalam kepemimpinan sebanding dengan kualitas kerja yang dihasilkan oleh sumber daya manusia. Seorang pemimpin dengan karisma yang kuat dan menjadi panutan bagi tim, akan berdampak positif pada kualitas kerja dan mendorong SDM untuk mencapai hasil yang lebih baik dan berkualitas tinggi.

Inspirational Motivation adalah indikator dengan nilai loading terendah untuk variabel Kepemimpinan Transformasional, dan Efektivitas adalah indikator dengan nilai loading terendah untuk variabel Kinerja SDM. Jika sebuah organisasi memiliki kemampuan untuk meningkatkan motivasi inspirasionalnya, ini akan berdampak positif pada peningkatan efektivitas. Karena pemimpin memberikan inspirasi dan motivasi kepada tim dengan visi dan dorongan yang jelas, karyawan akan lebih terlibat dan termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja individu maupun tim.

4.6.2. Pengaruh kepemimpinan Transformational terhadap komitmen kontinuan

Uji hipotesis kedua membuktikan bahwa Kepemimpinan transformasional secara positif dan signifikan mempengaruhi Komitmen

kontinuan. Hasil ini berarti semakin baik Kepemimpinan transformasional, maka Komitmen kontinuan akan cenderung semakin tinggi. Hasil ini mengkonfirmasi hasil yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi (Mahfouz et al., 2019; Moyo, 2019; Thi et al., 2020; Tien Dung & Van Hai, 2020).

Empat indikator kepemimpinan transformasional adalah pengaruh ideal (karisma), motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individu. Kepemimpinan transformasional juga dapat meningkatkan komitmen terus-menerus, yang ditunjukkan oleh empat indikator lainnya: takut meninggalkan organisasi karena tidak ada pekerjaan alternatif, sulit untuk keluar dari perusahaan, kehidupan setelah setelah keluar dari organisasi; dan tidak memiliki banyak pilihan pekerjaan.

Artinya, tingkat keterikatan karyawan dengan organisasi sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional. Pemimpin yang karismatik, menginspirasi, memotivasi, dan memberikan perhatian khusus kepada anggota staf mereka dapat membangun hubungan yang lebih kuat secara emosional dan psikologis. Karena mereka sangat terlibat dalam visi organisasi dan ingin terus berkontribusi, karyawan sulit meninggalkannya. Akibatnya, lebih banyak karyawan yang terus berkomitmen dan cenderung tetap di perusahaan karena tidak ada pilihan pekerjaan alternatif dan khawatir tentang masa depan mereka.

Indikator dengan nilai loading tertinggi dari variabel Kepemimpinan Transformasional adalah Idealized Influence (karisma), sedangkan indikator

dengan nilai loading tertinggi pada variabel Komitmen Kontinuan adalah perasaan sulit untuk keluar dari perusahaan. Semakin baik Idealized Influence, semakin besar kecenderungan sumber daya manusia (SDM) merasa sulit untuk meninggalkan perusahaan. Artinya, ketika pemimpin mampu menjadi teladan dan inspirasi bagi para bawahan melalui karisma dan pengaruhnya, hal ini akan memperkuat rasa terikat SDM secara moral dan emosional, sehingga enggan untuk berpindah ke perusahaan lain, meskipun ada tawaran yang mungkin lebih menggiurkan.

Indikator dengan nilai loading terendah pada variabel Kepemimpinan Transformasional adalah *Inspirational Motivation*. Di sisi lain, untuk variabel Komitmen Kontinuan, indikator dengan nilai loading terendah berkaitan dengan meningkatnya kekhawatiran individu mengenai kehidupan mereka setelah meninggalkan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kualitas *Inspirational Motivation* yang diberikan oleh pemimpin, semakin tinggi pula rasa khawatir SDM mengenai masa depan mereka setelah tidak lagi menjadi bagian dari organisasi. Dengan kata lain, inspirasi yang memotivasi SDM akan membuka wawasan SDM akan tingginya ketidakpastian tentang kehidupan jika mereka keluar dari organisasi.

Sehingga disimpulkan bahwa Kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan komitmen kontinuan karena pemimpin jenis ini menginspirasi dan memotivasi pengikutnya untuk terlibat secara emosional dan merasa terhubung dengan visi dan tujuan organisasi, sehingga mendorong mereka untuk tetap berkomitmen meskipun menghadapi tantangan.

4.6.3. Pengaruh komitmen kontinuan terhadap kinerja SDM

Uji hipotesis ketiga menunjukkan Komitmen kontinuan secara positif dan signifikan mempengaruhi Kinerja SDM. Hasil ini berarti apabila Komitmen kontinuan semakin baik, maka Kinerja SDM akan cenderung menjadi semakin meningkat. Hasil ini memberikan dukungan pada hasil penelitian yang menunjukkan bahwa komitmen kesinambungan terbukti meningkatkan kinerja (Kuhal et al., 2020; Mohammad Fathi Almaaitaha et al., 2020).

Komitmen kontinuan yang merupakan refleksi dari empat indicator yaitu Takut meninggalkan organisasi karena tidak ada pekerjaan alternatif; Sulit untuk keluar dari perusahaan; Kehidupan setelah keluar dari organisasi; dan Tidak memiliki banyak pilihan pekerjaan. Terbukti dapat meningkatkan Kinerja SDM yang diukur dari refleksi empat indicator yaitu Kualitas Kerja; Kuantitas; Ketepatan Waktu; Efektifitas; dan Kemandirian. Dengan kata lain, kemungkinan seorang karyawan untuk berkontribusi secara positif terhadap kinerja dan produktivitas organisasi meningkat seiring dengan tingkat komitmen jangka panjang mereka. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi mental dan kondisi pasar kerja saling terkait erat dalam mempengaruhi bagaimana seseorang bekerja di perusahaan.

Indikator dengan nilai loading tertinggi dalam variabel Komitmen Kontinuan adalah "Sulit untuk keluar dari perusahaan," sedangkan untuk

variabel Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM), indikator dengan nilai loading tertinggi adalah "Kualitas Kerja." Hal ini menunjukkan bahwa semakin besar rasa keterikatan dan kesulitan yang dirasakan oleh SDM untuk meninggalkan organisasi, semakin tinggi pula kualitas kerja yang mereka hasilkan. Dengan kata lain, komitmen yang kuat terhadap organisasi mendorong mereka untuk berkontribusi secara maksimal, menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berkualitas.

Indikator dengan nilai loading terendah untuk variabel komitmen kontinuan adalah "Kehidupan setelah keluar dari organisasi," sementara pada variabel kinerja sumber daya manusia (SDM), indikator yang menunjukkan nilai loading terendah adalah "Efektivitas." Hal ini menunjukkan bahwa semakin besar kekhawatiran SDM mengenai kehidupannya setelah meninggalkan organisasi, semakin baik efektivitas kerja yang dapat mereka tunjukkan. Dengan kata lain, rasa khawatir tersebut mendorong mereka untuk berusaha lebih keras dalam pekerjaan mereka saat ini, berfokus pada pencapaian hasil yang lebih baik sebagai cara untuk menghadapi ketidakpastian yang mungkin muncul di masa depan.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen kontinuan dapat mendorong kinerja sumber daya manusia (SDM) karena tingkat keterikatan yang tinggi terhadap organisasi membuat mereka lebih termotivasi untuk mencapai hasil kerja yang optimal.

BAB V

PENUTUP

4.1. Simpulan

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

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Peningkatan Kinerja SDM: Implementasi kepemimpinan transformasional yang semakin baik akan berkontribusi pada peningkatan kinerja SDM.
2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Peningkatan Komitmen Kontinuan: Semakin optimal penerapan kepemimpinan transformasional, semakin tinggi pula komitmen kontinuan yang terbangun.
3. Pengaruh Komitmen Kontinuan terhadap Peningkatan Kinerja SDM: Peningkatan komitmen kontinuan secara signifikan mendukung peningkatan kinerja SDM.

Hasil pembuktian hipothesis dalam penelitian ini adalah sebagaimana berikut :

1. Semakin baik gaya kepemimpinan Transformational akan semakin baik kinerja SDM

2. Semakin baik gaya kepemimpinan Transformational maka akan semakin baik komitmen kontinuan
3. Semakin tinggi komitmen kontinuan maka akan semakin baik kinerja SDM

4.2. Implikasi Teoritis

Implikasi penelitian ini menunjukkan bahwa seorang pemimpin dengan karisma kuat dan mampu menjadi teladan bagi tim akan berdampak positif pada kualitas kerja, mendorong SDM untuk mencapai hasil yang lebih baik dan berkualitas tinggi. Ketika pemimpin organisasi meningkatkan motivasi inspirasionalnya, hal ini akan berkontribusi secara signifikan pada efektivitas kerja. Kemudian, pemimpin yang menginspirasi melalui visi dan dorongan yang jelas akan mendorong SDM untuk terlibat lebih dalam dan meningkatkan kinerja baik secara individu maupun tim.

Karisma dan pengaruh pemimpin memperkuat ikatan moral dan emosional SDM terhadap organisasi, membuat mereka enggan berpindah meskipun ada tawaran lain yang lebih menarik. Inspirasi yang diberikan juga membuka wawasan SDM akan ketidakpastian yang mungkin mereka hadapi di luar organisasi, sehingga memperkuat komitmen untuk tetap berkontribusi secara maksimal.

Semakin besar rasa keterikatan dan kesulitan yang dirasakan oleh SDM untuk meninggalkan organisasi, akan semakin tinggi pula kualitas kerja yang mereka hasilkan. Dengan kata lain, komitmen yang kuat terhadap organisasi mendorong mereka untuk berkontribusi secara

maksimal, menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berkualitas. semakin kuat ikatan dan kekhawatiran SDM terhadap kehidupan pasca-organisasi, semakin baik kualitas kerja dan efektivitas yang mereka tunjukkan dalam menghadapi masa depan yang tidak pasti.

4.3. Implikasi Manajerial

Indikator dengan nilai loading tertinggi dari variabel kepemimpinan transformasional adalah *Idealized Influence* (karisma), sedangkan nilai terendah adalah *Inspirational Motivation*. Oleh karena itu, untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan transformasional, pemimpin diharapkan mampu mempertahankan pengaruh idealnya dan meningkatkan motivasi inspirasional. Hal ini dapat dilakukan dengan memperkuat komunikasi visi yang jelas dan menarik, yang memberikan arah dan makna pada pekerjaan tim, serta secara konsisten memberikan dukungan emosional yang mendorong rasa percaya diri dan komitmen. Pemimpin juga dapat meningkatkan motivasi inspirasional dengan memotivasi SDM melalui pengakuan terhadap pencapaian mereka, mendorong partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan, dan menciptakan suasana kerja yang optimis dan kolaboratif.

Indikator komitmen kontinuan dengan nilai loading tertinggi adalah "Sulit untuk keluar dari perusahaan," sementara nilai terendah adalah "Kehidupan setelah keluar dari organisasi." Untuk meningkatkan komitmen kontinuan, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman bagi SDM sehingga mereka merasa semakin terikat dan

enggan meninggalkan perusahaan. Selain itu, organisasi juga sebaiknya menyediakan penghargaan dan pengakuan, kesejahteraan, serta kepuasan kerja yang baik secara finansial agar SDM merasakan bahwa kehidupan di luar organisasi tidak akan sebanding dengan apa yang mereka nikmati saat bersama organisasi.

4.4. Keterbatasan Penelitian

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada SDM di Dinas Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Kotawaringin Barat, sehingga hasil yang diperoleh mungkin memiliki keterbatasan dalam hal generalisasi ke konteks atau organisasi lain yang memiliki karakteristik SDM dan lingkungan kerja yang berbeda. Penelitian di sektor, wilayah, atau organisasi lainnya mungkin memberikan hasil yang berbeda, sehingga memperluas cakupan studi ini akan diperlukan untuk memperoleh generalisasi yang lebih kuat.
2. Metode pengumpulan data yang menggunakan kuesioner memungkinkan pengukuran yang seragam tetapi membatasi kemungkinan untuk menggali jawaban mendalam dari SDM. Kuesioner cenderung menyediakan opsi jawaban yang terbatas, sehingga berpotensi melewatkan nuansa atau pandangan yang lebih kompleks dari para responden. Hal ini bisa mengurangi pemahaman lebih luas mengenai motivasi, kendala, atau pengalaman spesifik yang dialami SDM dalam konteks pekerjaan mereka.

3. Keterbatasan waktu dalam pengumpulan data juga dapat memengaruhi hasil penelitian. Jika proses pengumpulan data dilakukan dalam periode yang singkat, mungkin ada perubahan dalam kondisi atau persepsi SDM yang tidak tertangkap dalam hasil penelitian. Penelitian longitudinal atau pengulangan studi di masa depan akan memberikan pemahaman yang lebih komprehensif.

4.5. Agenda Penelitian Mendatang

1. Penelitian berikutnya dapat dilakukan pada instansi atau sektor lain, baik di dalam maupun luar pemerintahan, untuk melihat apakah hasil yang ditemukan pada Dinas Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Kotawaringin Barat konsisten atau terdapat variasi yang signifikan di lingkungan kerja yang berbeda.
2. Untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang faktor-faktor yang memengaruhi komitmen dan kinerja SDM, penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan penggunaan wawancara mendalam atau metode kualitatif lainnya. Pendekatan *mixed methods* juga akan memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi dan menjelaskan data kuantitatif secara lebih menyeluruh.
3. Mengingat bahwa komitmen dan kinerja SDM bisa dipengaruhi oleh perubahan kondisi eksternal maupun internal organisasi dari waktu ke waktu, penelitian longitudinal akan membantu

memahami perubahan komitmen SDM dalam jangka panjang dan dampaknya terhadap kinerja.

Daftar Pustaka

Abouraia, M. K., & Othman, S. M. (2017). Transformational Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions: The Direct Effects among Bank Representatives. *American Journal of Industrial and Business Management*, *07*(04), 404–423. https://doi.org/10.4236/ajibm.2017.74029

Afsar, B., & Umrani, W. A. (2020). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, *23*(3), 402–428. https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0257

Agung Nugroho, Y., Asbari, M., Purwanto, A., Basuki, S., Nadhila Sudiyono, R., Agung Ali Fikri, M., Hulu, P., Chidir, G., Xavir, Y., & Tinggi Ilmu Ekonomi Insan Pembangunan, S. (2020). *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND EMPLOYEES' PERFORMANCE: THE MEDIATING ROLE OF MOTIVATIONANDWORK ENVIRONMENT*. *2*(1).

Allen, Natalie J., and J. P. M. (1990). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Occupational Pshycology*, *63*, 1–18.

Amernic, J. H., & Aranya, N. (2005). Organizational Commitment: Testing Two Theories. *Relations Industrielles*, *38*(2), 319–343. https://doi.org/10.7202/029355ar

Anderson, M. (2017). Transformational Leadership in Education: A Review of Existing Literature. *International Social Science Review*, *93*(1).

Andrews, L. (2019). Public administration, public leadership and the construction of public value in the age of the algorithm and 'big data.' *Public Administration*, *97*(2), 296–310. https://doi.org/10.1111/padm.12534

Burns, J. M., & Bass, Bernard M, T. B. (2008). *Transformational leadership*. 1–5.

Donkor, F., & Zhou, D. (2020). Organisational commitment influences on the relationship between transactional and laissez- faire leadership styles and employee performance in the Ghanaian public service environment. *Journal of Psychology in Africa*, *30*(1), 30–36. https://doi.org/10.1080/14330237.2020.1712808

Epstein, M. J., & Roy, M. (2003). Performance: Specifying, Implementing and Measuring Key Principles. *Journal of General Management*, *29*(1), 15–31.

Esteves, T., Lopes, M. P., Geremias, R. L., & Palma, P. J. (2018). Calling for leadership: leadership relation with worker's sense of calling. *Leadership and Organization Development Journal*, *39*(2), 248–260. https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2016-0158

Gabcanova, I. (2012). Human Resources Key Performance Indicators. *Journal of Competitiveness*, *4*(1), 117–128. https://doi.org/10.7441/joc.2012.01.09

Ghosh, S., & R, S. D. (2014). A Literature Review on Organizational Commitment-A Comprehensive Summary. In *Journal of Engineering Research and Applications www.ijera.com* (Vol. 4). www.ijera.com

Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)* (4th ed.). Universitas Diponegoro.

Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan. Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Goleman, D. (2020). What makes a leader? *Harvard Business Review*, *119*(2), 14.

Halle, Y. ter. (2016). *Influence of leader and follower behavior on employee voice, team task responsibility, and team effectiveness.* 31. http://essay.utwente.nl/69169/

Hidayani, S. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, *2008*(Apr-2016), 1–86.

Ikhfan Haris. (2016). *INDEKS KINERJA SEKOLAH; KONSEP DAN APLIKASI PENGUKURAN KEMANDIRIAN MUTU DAN INOVASI PENGELOLAAN SEKOLAH* (Vol. 1). Penerbit Samudra Biru (Anggota IKAPI).

Karim, S. (2017). Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Religiusitas Dengan Kinerja Karyawan. *Psikoislamedia Jurnal Psikologi*, *2*(2), 9–15.

Karp, T. (2020). What Do We Really Mean By Good Leadership? *Journal of Values-Based Leadership*, *13*(1). https://doi.org/10.22543/0733.131.1300

Kawiana, I. G. P. (2019). *Spiritual leadership. Membangun Kinerja Organisasi* (Vol. 38, Issue 4).

Kuhal, A. J., Arabi, A., Firdaus, M., & Zaid, M. (2020). Relationship between Affective Commitment, Continuance Commitment and Normative Commitment towards Job Performance. In *Journal of Sustainable Management Studies* (Vol. 1, Issue 1). www.majmuah.com

Loan, L. T. M. (2020). The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*, *10*(14), 3307–3312. https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.007

Mahfouz, S. A., Awang, Z., & Muda, H. (2019). The Impact of Transformational Leadership on Employee Commitment in the Construction Industry. In *International Journal of Innovation, Creativity and Change. www.ijicc.net* (Vol. 7). www.ijicc.net

Mohammad Fathi Almaaitaha, Yousef Alsafadia, Shadi mohammad Altahata, & Ahmad mohmad Yousfib. (2020). The effect of talent management on organizational performance improvement: The mediating role of organizational commitment. *Management Science Letters*, *10*(12), 2937–2944. https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.4.012

Moldoveanu, M., & Narayandas. (2019). The future of leadership development. . *Harvard Business Review* , *97*(2), 40-48.

Moyo, N. (2019). Testing the Effect of Employee Engagement, Transformational Leadership and Organisational Communication on Organisational Commitment. *GATR Journal of Management and Marketing Review*, *4*(4), 270–287. https://doi.org/10.35609/jmmr.2019.4.4(6)

Naderi, A., Nasrolahi Vosta, L., Ebrahimi, A., & Jalilvand, M. R. (2019). The contributions of social entrepreneurship and transformational leadership to performance: Insights from rural tourism in Iran. *International Journal of Sociology and Social Policy*, *39*(9–10), 719–737. https://doi.org/10.1108/IJSSP-06-2019-0124

Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *Leadership Quarterly*, *15*(3), 329–354. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.009

Rahmatullah, A., Ramdansyah, D., Kambara, R., & Haryadi, D. (2022). *IMPROVING ORGANIZATIONAL PERFORMANCE WITH ORGANIZATIONAL CULTURE AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP THROUGH INTERVENING ORGANIZATIONAL COMMITMENT VARIABLES*. *3*(2). https://doi.org/10.31933/dijdbm.v3i2

Rivai. (2018). Kinerja. *Journal of Chemical Information and Modeling*, *53*(9), 1689–1699.

Rune Todnem By. (2021). Leadership: In Pursuit of Purpose. *Journal of Change Management*, *21*(1), 30–44. https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1861698

Saleem, M. A., Bhutta, Z. M., Nauman, M., & Zahra, S. (2019). Enhancing performance and commitment through leadership and empowerment: An emerging economy perspective. *International Journal of Bank Marketing*, *37*(1), 303–322. https://doi.org/10.1108/IJBM-02-2018-0037

Schechner, R. (2013). PERFORMANCE THEORY. *Asian Theatre Journal*, *30*(2), 276–294. https://doi.org/10.1353/atj.2013.0047

Schell, W. J. (2019). Leadership and Change Management. In *Traffic Safety Culture* (pp. 191–218). Emerald Publishing Limited. https://doi.org/10.1108/978-1-78714-617-420191013

Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia.*

Septi, N., Hamidah, A., Utami, N., & Prasetya, A. (2016). PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN (Studi Pada Karyawan Hotel Gajahmada Graha Malang). In *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol* (Vol. 35, Issue 2).

Shao, H., Fu, H., Ge, Y., Jia, W., Li, Z., & Wang, J. (2022). Moderating Effects of Transformational Leadership, Affective Commitment, Job Performance, and Job Insecurity. *Frontiers in Psychology*, *13*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.847147

Son, T. T., Phong, L. B., & Loan, B. T. T. (2020). Transformational Leadership and Knowledge Sharing: Determinants of Firm's Operational and Financial Performance. *SAGE Open*, *10*(2). https://doi.org/10.1177/2158244020927426

Stanescu, D. F., Zbuchea, A., & Pinzaru, F. (2020). Transformational leadership and innovative work behaviour: the mediating role of psychological empowerment. *Kybernetes*. https://doi.org/10.1108/K-07-2019-0491

Sun, R., & Henderson, A. C. (2017). Transformational Leadership and Organizational Processes: Influencing Public Performance. *Public Administration Review*, *77*(4), 554–565. https://doi.org/10.1111/puar.12654

Syabarrudin, A., Anis Eliyana, & Janathun Naimah. (2020). Does employees' self-efficacy drive their organizational commitment? . *Systematic Reviews in Pharmacy* , *11*(4).

Syahrum, & Salim. (2012). Metodologi Penelitian Kuantitatif. In R. Ananda (Ed.), *Cita Pustaka Media*. Cita Pustaka Media.

Thi, N., Thuy, B., Dang, P., & Van, N. Y. (2020). Employee Commitment to Organizational Change with the Role of Job Satisfaction and Transformational Leadership. *Technium Soc. Sci. J.* , *2*(1). www.techniumscience.com

Tien Dung, L., & Van Hai, P. (2020). The Effects of Transformational Leadership and Job Satisfaction on Commitment to Organisational Change: A Three-Component Model Extension Approach. *The South East Asian Journal of Management*.

Toufaili, B. El. (2017). THE EFFECTS OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE-A THEORETICAL APPROACH. *PROCEEDINGS OF THE 11th INTERNATIONAL MANAGEMENT CONFERENCE "The Role of Management in the Economic Paradigm of the XXIst Century" November 2nd-4th, 2017; BUCHAREST, ROMANIA*, 153–164.

Tsevairidou, L., Matsouka, O., Tsitskari, E., Gourgoulis, V., & Kosta, G. (2019). Transformational leadership style, psychological empowerment and job satisfaction in Greek municipal sport organizations. *Sport Mont*, *17*(2), 29–34. https://doi.org/10.26773/smj.190605

WANASIDA, A. S., BERNARTO, I., SUDIBJO, N., & PRAMONO, R. (2021). Millennial Transformational Leadership on Organizational Performance in Indonesia Fishery Startup. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, *8*(2), 555–562. https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no2.0555

Wang, Y. (2020). Leadership Behavior、Trust and Job Performance-Based on Social Exchange Theory. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI) ISSN*, *9*, 44–48. https://doi.org/10.35629/8028-0906054448

Wardani, R., Suhariadi, F., Ratmawati, D., Priyono, S., Suhandiah, S., & Muliatie, Y. E. (2020). How do transformational leadership, communication and supply chain management affect commitment to change through readiness for change? *International Journal of Supply Chain Management*, *9*(3), 591–597.

UNISSULA
جامعة سلطان أجونج الإسلامية