

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL DAN  
MOTIVASI EKSTRINSIK TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA  
MANUSIA DENGAN KOMITMEN BERKELANJUTAN SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING PADA PEGAWAI *OUTSOURCING*  
PLN ULP BANGKIR**

**TESIS**

**Untuk memenuhi sebagai persyaratan  
Mencapai Derajat Sarjana S2  
Program Magister Manajemen**



**Disusun Oleh :  
Afristian Arief Dwiranda  
NIM. 20402400471**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
SEMARANG  
2025**

## HALAMAN PERSETUJUAN

### TESIS

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL DAN  
MOTIVASI EKSTRINSIK TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA  
MANUSIA DENGAN KOMITMEN BERKELANJUTAN SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING PADA PEGAWAI *OUTSOURCING***

**PLN ULP BANGKIR**



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

Semarang, 15 Juli 2025



Pembimbing,

**Dr. H. Asyhari, S.E., M.M.**

**NIK. 210491022**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL DAN  
MOTIVASI EKSTRINSIK TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA  
MANUSIA DENGAN KOMITMEN BERKELANJUTAN SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING PADA PEGAWAI *OUTSOURCING*  
PLN ULP BANGKIR**

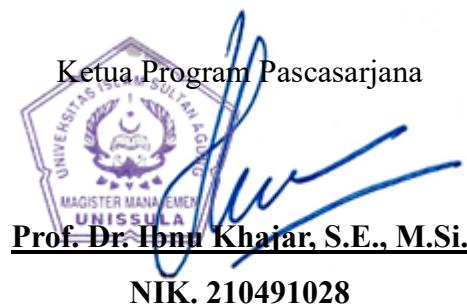
Disusun Oleh:  
Afristian Arief Dwiranda  
NIM. 20402400471

Telah dipertahankan di depan penguji pada 15 Juli 2025



Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan

Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen

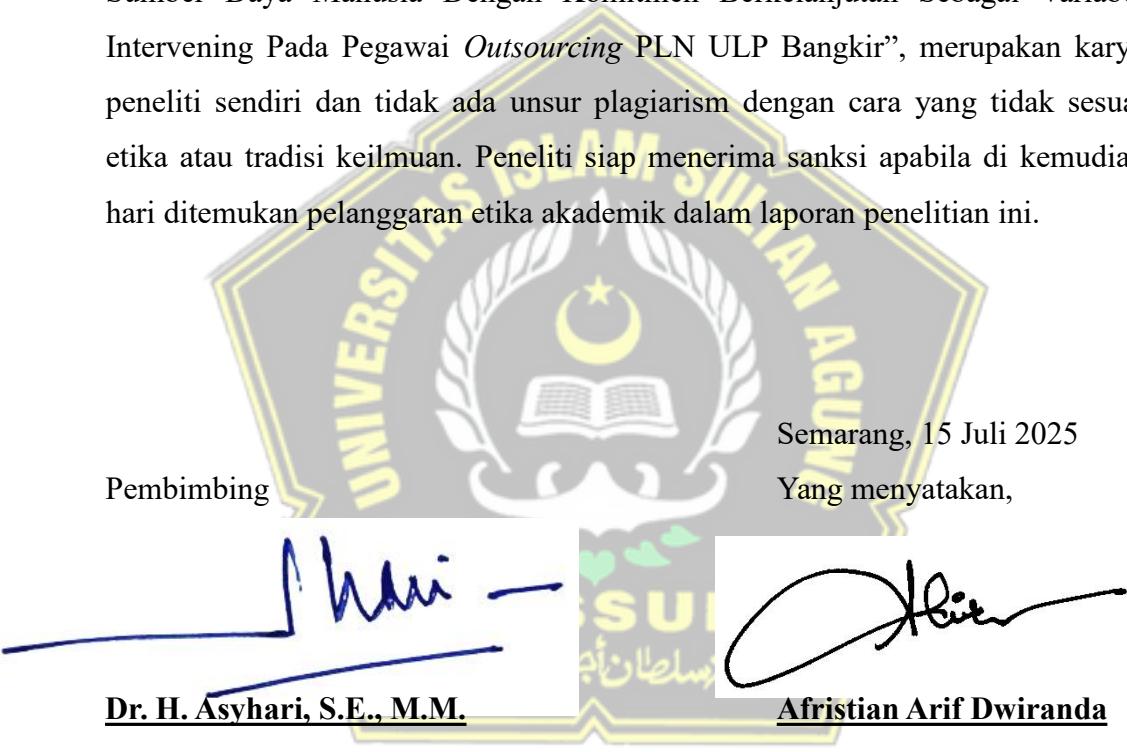


## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Afristian Arif Dwiranda  
NIM : 20402400471  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Komitmen Berkelanjutan Sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai *Outsourcing PLN ULP Bangkir*”, merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.



## LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Afristian Arief Dwiranda

NIM : 20402400471

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul:

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Motivasi Ekstrinsik  
Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Komitmen Berkelanjutan  
Sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai *Outsourcing* PLN ULP Bangkir**

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Fakultas Ekonomi 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 Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 15 Juli 2025

Yang membuat pernyataan,



Afristian Arief Dwiranda

NIM. 20402400471

## KATA PENGANTAR

Assallamualaikum wr.wb

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan karunia-Nya, yang memungkinkan penulis untuk menyelesaikan tesis ini dengan baik. Tesis yang disusun ini bertujuan untuk memenuhi sebagian dari syarat memperoleh gelar Magister Manajemen.

Dukungan dari keluarga dan teman-teman sangat berarti dalam menjaga semangat penulis yang kadang kala menurun. Penulis menyadari bahwa penyusunan, pelaksanaan penelitian, dan penulisan tesis ini tidak akan selesai tanpa bantuan banyak pihak, untuk itu penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada pihak-pihak berikut:

1. Bapak Dr. H. Asyhari, SE, MM selaku Dosen Pembimbing yang dengan penuh kesabaran telah banyak membimbing dan mengarahkan berupa saran, kritik serta masukan dalam penyusunan tesis hingga selesai.
2. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE., M.Si selaku pengelola Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung, yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan sebagai dasar penulisan tesis ini.
4. Kedua orang tua, Bapak dan Ibu tercinta atas segala cinta dan kasih sayang, dukungan, kepercayaan, kesabaran, pengetahuan serta doa kepada penulis.
5. Istri tercinta yang selalu memberikan dukungan, baik moral maupun material, dalam penyusunan tesis ini.
6. Anak-anak tercinta yang selalu memberikan semangat dan dukungan selama proses penyusunan tesis ini.
7. Teman-teman seangkatan MM Angkatan 80 yang telah memberikan inspirasi dan dukungan dalam penyelesaian tesis ini.
8. Seluruh rekan di Manajemen PLN ULP Bangkir yang telah memberikan motivasi dan dukungan selama penelitian ini.
9. Seluruh karyawan/i PLN ULP Bangkir yang telah memberikan motivasi dan dukungan selama penelitian ini.

10. Semua pihak yang telah memberikan bantuannya dalam penyusunan tesis ini dari awal hingga akhir.

Semoga Tuhan Yang Maha Esa senantiasa membalas amal baik dari semua pihak yang telah membantu penulis. Penulis berharap tesis ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca dan menjadi referensi dalam bidang manajemen. Penulis juga menerima segala kritik dan saran yang membangun demi kesempurnaan tesis ini.

Semarang, 15 Juli 2025

Penulis,



(Afristian Arief Dwiranda)

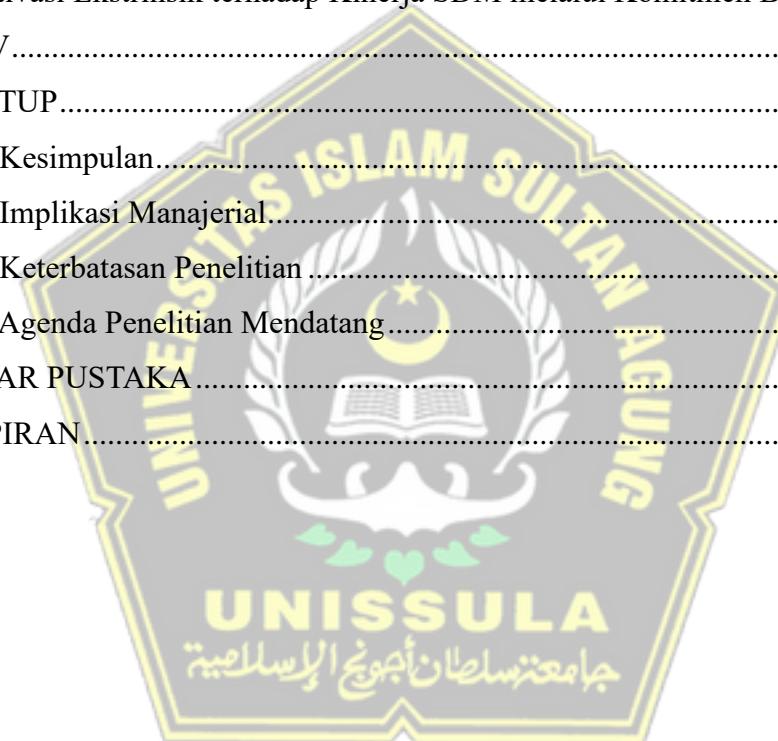


## DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN .....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS .....	iv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH .....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI .....	viii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xii
ABSTRAK .....	xiii
<i>ABSTRACT .....</i>	xiv
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.2.    Rumusan Masalah.....	8
1.3.    Tujuan Penelitian.....	9
1.4.    Manfaat Penelitian .....	10
1.5.    Batasan Penelitian .....	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	12
2.5.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Komitmen Berkelanjutan.....	18
2.5.2 Pengaruh Motivasi Ekstrinsik terhadap Komitmen Berkelanjutan ....	19
2.5.3 Pengaruh Komitmen Berkelanjutan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.....	19
2.5.4 Pengaruh Langsung Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.....	20
2.5.5 Pengaruh Langsung Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.....	20
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	22
3.1 Jenis Penelitian.....	22
3.2 Populasi dan Sampel .....	22
3.3 Jenis dan Sumber Data.....	22
3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	22
3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel .....	23

3.6 Metode Analisis Data .....	25
3.6.1 Analisis Deskriptif Variabel .....	25
3.6.2 Analisis Uji <i>Partial Least Square</i> .....	25
3.6.3 Analisa Model Partial least Square .....	25
3.6.4 Analisa Inner Model.....	28
3.7 Pengujian Hipotesis .....	29
1) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Komitmen Berkelanjutan ( $X_1 \rightarrow Z$ ).....	29
2) Pengaruh Motivasi Ekstrinsik terhadap Komitmen Berkelanjutan ( $X_2 \rightarrow Z$ )	
30	
3) Pengaruh Komitmen Berkelanjutan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia ( $Z \rightarrow Y$ ).....	30
4) Pengaruh Langsung Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia ( $X_1 \rightarrow Y$ ) .....	30
5) Pengaruh Langsung Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia ( $X_2 \rightarrow Y$ ) .....	30
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	32
4.1 Deskripsi Objek Penelitian.....	32
4.1.1 Gambaran Umum Responden .....	32
4.1.2 Analisis Deskriptif Variabel.....	34
4.1.2.1 Statistik Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional ..	35
4.1.2.2 Statistik Deskriptif Variabel Motivasi Ekstrinsik .....	35
4.1.2.3 Statistik Deskriptif Variabel Komitmen Berkelanjutan .....	36
4.1.2.4 Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Sumber Daya Manusia .....	37
4.2.2 Uji Validitas .....	38
4.2.3 Uji Reliabilitas .....	42
4.2.4 Uji Inner Model.....	44
4.2.8 Q-Square .....	47
4.2.9 Goodness of Fit .....	48
4.2.10 Pengujian Langsung dan Tidak Langsung.....	49
4.2.11 Pengujian Hipotesis.....	51
4.3 Pembahasan .....	52

4.3.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Komitmen BerkelaJutan.....	52
4.3.2 Pengaruh Motivasi Ekstrinsik terhadap Komitmen BerkelaJutan.....	54
4.3.3 Pengaruh Komitmen BerkelaJutan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia .....	56
4.3.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia .....	58
4.3.5 Pengaruh Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia	59
4.3.6 Pengaruh Tidak Langsung Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja SDM melalui Komitmen BerkelaJutan	61
BAB V.....	64
PENUTUP.....	64
5.1 Kesimpulan.....	64
5.2 Implikasi Manajerial.....	65
5.3 Keterbatasan Penelitian .....	66
5.4 Agenda Penelitian Mendatang.....	66
DAFTAR PUSTAKA.....	68
LAMPIRAN.....	76



## DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Perbandingan Kinerja PT PLN (Persero) ULP Bangkir 2022-2024 .....	5
Tabel 2. 1 Indikator Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional.....	13
Tabel 2. 2 Indikator Variabel Motivasi Ekstrinsik.....	15
Tabel 2. 3 Indikator Variabel Komitmen Berkelanjutan .....	16
Tabel 2. 4 Indikator Variabel Sumber Daya Manusia .....	18
Tabel 3. 1 Skala Likert .....	23
Tabel 3. 2 Variabel dan Indikator Penelitian .....	24
Tabel 4. 1 Karakteristik Responden .....	32
Tabel 4. 2 Nilai Indeks Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional.....	35
Tabel 4. 3 Nilai Indeks Variabel Motivasi Ekstrinsik.....	36
Tabel 4. 4 Nilai Indeks Variabel Komitmen Berkelanjutan .....	36
Tabel 4. 5 Nilai Indeks Variabel Kinerja Sumber Daya Manusia .....	37
Tabel 4. 6 Nilai <i>Outer Loading</i> .....	39
Tabel 4. 7 Nilai AVE .....	40
Tabel 4. 8 Kriteria <i>Fornell Lacker</i> .....	41
Tabel 4. 9 Nilai HTMT .....	42
Tabel 4. 10 Hasil Uji Reliabilitas .....	43
Tabel 4. 11 Hasil Uji Multikolinieritas.....	45
Tabel 4. 12 Nilai F Square.....	46
Tabel 4. 13 Nilai R-Square.....	47
Tabel 4. 14 Q-Square .....	47
Tabel 4. 15 Nilai SRMR.....	48
Tabel 4. 16 Hasil Uji Pengaruh Langsung ( <i>Direct Effect</i> ) .....	49
Tabel 4. 17 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung ( <i>Indirect Effect</i> ).....	50
Tabel 4. 18 Hasil Uji Hipotesis .....	51

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2. 1 Model Penelitian .....	21
Gambar 4. 1 Outer Model .....	38
Gambar 4. 2 Inner Model.....	44



## ABSTRAK

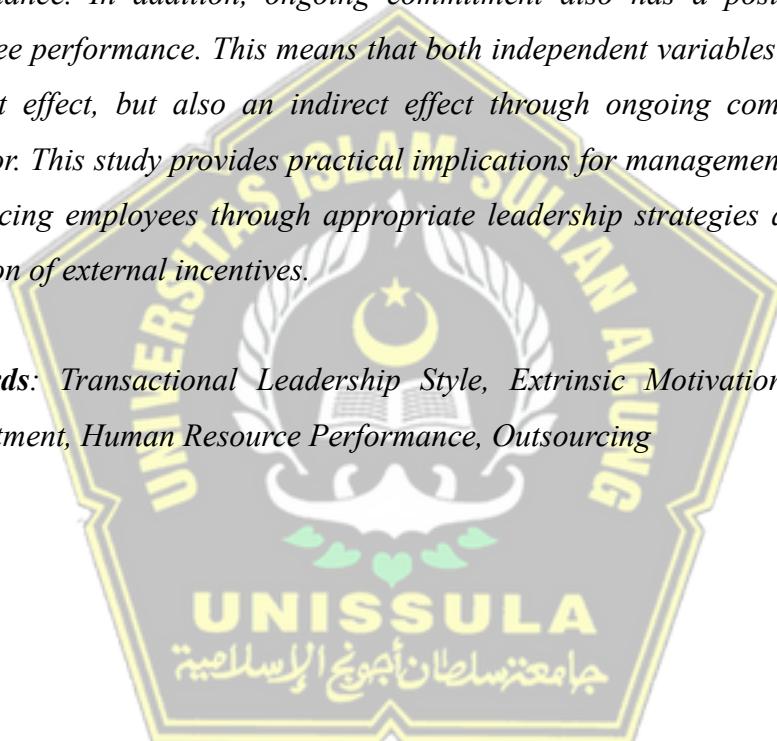
Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja sumber daya manusia dengan komitmen berkelanjutan sebagai variabel intervening pada pegawai *outsourcing* PLN ULP Bangkir. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis *Partial Least Square* (PLS). Sampel berjumlah 170 orang pegawai *outsourcing*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional dan motivasi ekstrinsik berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen berkelanjutan dan kinerja sumber daya manusia. Selain itu, komitmen berkelanjutan juga berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Artinya, kedua variabel independen tidak hanya memiliki pengaruh langsung, tetapi juga tidak langsung melalui komitmen berkelanjutan sebagai mediator. Penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi manajemen dalam mengelola pegawai *outsourcing* melalui strategi kepemimpinan yang tepat dan pemberian insentif eksternal secara konsisten.

**Kata Kunci:** Gaya Kepemimpinan Transaksional, Motivasi Ekstrinsik, Komitmen Berkelanjutan, Kinerja Sumber Daya Manusia, *Outsourcing*

## **ABSTRACT**

*This study aims to analyze the influence of transactional leadership style and extrinsic motivation on human resource performance with ongoing commitment as an intervening variable on outsourcing employees of PLN ULP Bangkir. This study uses a quantitative approach with Partial Least Square (PLS) analysis techniques. The sample consisted of 170 outsourcing employees. The results of the study indicate that transactional leadership style and extrinsic motivation have a significant positive effect on ongoing commitment and human resource performance. In addition, ongoing commitment also has a positive effect on employee performance. This means that both independent variables not only have a direct effect, but also an indirect effect through ongoing commitment as a mediator. This study provides practical implications for management in managing outsourcing employees through appropriate leadership strategies and consistent provision of external incentives.*

**Keywords:** Transactional Leadership Style, Extrinsic Motivation, Continuous Commitment, Human Resource Performance, Outsourcing



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang**

Perkembangan organisasi di era globalisasi ini menuntut perubahan yang cepat dan adaptif, khususnya dalam mengelola sumber daya manusia (SDM) yang menjadi salah satu aset utama dalam mencapai tujuan organisasi. Di tengah tuntutan yang tinggi ini, perusahaan-perusahaan harus dapat mengoptimalkan segala faktor yang mempengaruhi kinerja SDM, termasuk di antaranya adalah gaya kepemimpinan, motivasi, dan komitmen karyawan. Salah satu bentuk organisasi yang semakin berkembang adalah penggunaan tenaga kerja *outsourcing*, di mana organisasi tidak lagi mengandalkan pegawai tetap, melainkan juga memanfaatkan tenaga kerja yang lebih fleksibel melalui pihak ketiga. Fenomena ini banyak diterapkan di berbagai perusahaan besar, termasuk perusahaan penyedia layanan publik seperti PT PLN (Persero), khususnya pada unit layanan pelanggan (ULP) seperti yang ada di PLN ULP Bangkir.

PT PLN ULP Bangkir, sebagai bagian dari perusahaan milik negara yang bergerak di sektor energi, khususnya penyediaan listrik, memiliki tantangan besar dalam mengelola SDM, terlebih bagi tenaga kerja *outsourcing* yang memiliki kedudukan berbeda dibandingkan dengan pegawai tetap. Keberadaan pegawai *outsourcing* di PLN ULP Bangkir sering kali menghadapi tantangan dari segi motivasi dan komitmen terhadap perusahaan. Hal ini dapat mempengaruhi tingkat kinerja mereka, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, dibutuhkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan *outsourcing*, terutama yang terkait dengan gaya kepemimpinan dan motivasi yang diberikan oleh pihak manajemen.

Salah satu pendekatan yang relevan dalam manajemen SDM adalah gaya kepemimpinan transaksional, yang lebih fokus pada pengelolaan melalui sistem penghargaan dan hukuman. Gaya kepemimpinan ini berfokus pada hasil jangka pendek dan pertukaran yang jelas antara atasan dan bawahan, yaitu memberikan insentif atau penghargaan bagi pegawai yang mencapai target dan memberikan sanksi bagi yang tidak memenuhi harapan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan

oleh Buil *et al.*, (2018), gaya kepemimpinan transaksional terbukti efektif dalam meningkatkan performa individu dalam jangka pendek, meskipun tidak selalu memberikan dampak jangka panjang terhadap komitmen dan kepuasan kerja. Penelitian oleh Hsiung (2012) juga menunjukkan bahwa meskipun gaya kepemimpinan transaksional dapat meningkatkan kinerja jangka pendek, hal ini sering kali mengabaikan aspek hubungan interpersonal dan pertumbuhan pribadi yang diperlukan untuk mempertahankan kinerja dalam jangka panjang. Dalam konteks pegawai *outsourcing*, penerapan gaya kepemimpinan yang lebih berorientasi pada pengukuran hasil yang jelas dapat memberikan motivasi tambahan, namun dapat pula mengurangi komitmen karyawan terhadap organisasi jika tidak didukung dengan motivasi yang lebih mendalam.

Dalam hal ini, motivasi ekstrinsik menjadi salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi ekstrinsik merujuk pada dorongan eksternal yang diberikan oleh organisasi melalui penghargaan dan insentif untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Gagné dan Deci (2005), motivasi ekstrinsik dapat mempengaruhi kinerja seseorang terutama ketika tugas yang diberikan bersifat rutin dan terstruktur. Namun, dalam situasi yang lebih dinamis, di mana kreativitas dan inovasi dibutuhkan, motivasi ekstrinsik saja tidak cukup untuk mencapai kinerja yang optimal. Penelitian oleh Kuvaas *et al.*, (2017), menunjukkan bahwa meskipun motivasi ekstrinsik dapat memengaruhi kinerja dalam waktu singkat, keberlanjutan kinerja dalam jangka panjang membutuhkan adanya keseimbangan dengan motivasi intrinsik. Sebagai contoh, dalam konteks pegawai *outsourcing* di PLN ULP Bangkir, meskipun insentif finansial dan penghargaan dapat mendorong mereka untuk meningkatkan kinerja, pendekatan tersebut perlu dikombinasikan dengan pemenuhan kebutuhan psikologis yang lebih dalam untuk menjaga komitmen dan kepuasan kerja dalam jangka panjang.

Komitmen berkelanjutan karyawan merupakan aspek penting yang mempengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Chong dan Gagné (2019), menyatakan bahwa komitmen berkelanjutan melibatkan ikatan emosional dan psikologis antara karyawan dan organisasi yang dapat mempengaruhi perilaku dan kinerja jangka panjang. Karyawan dengan tingkat komitmen yang tinggi akan lebih cenderung untuk menunjukkan kinerja yang lebih

baik, meskipun mereka memiliki pilihan untuk bekerja di tempat lain. Penelitian oleh Vandenbergh *et al.*, (2004) menunjukkan bahwa komitmen berkelanjutan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor-faktor internal seperti nilai dan budaya organisasi, tetapi juga oleh pengaruh faktor eksternal seperti kepuasan terhadap insentif yang diterima dan peluang pengembangan karir. Dalam konteks pegawai *outsourcing*, yang sering kali memiliki hubungan yang lebih lemah dengan organisasi, pengelolaan komitmen berkelanjutan menjadi tantangan tersendiri, karena mereka lebih mudah berpindah tempat kerja jika mereka tidak merasa dihargai atau jika mereka merasa tidak ada peluang untuk berkembang.

Kinerja karyawan merupakan hasil akhir dari berbagai faktor yang memengaruhi perilaku kerja individu. Kinerja ini sering kali diukur melalui pencapaian tugas dan pencapaian tujuan organisasi. Yuhasrizal (2020), menyebutkan bahwa kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individu, tetapi juga oleh faktor-faktor motivasional dan lingkungan organisasi. Dalam konteks pegawai *outsourcing*, kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan, tingkat motivasi yang diberikan, dan seberapa besar komitmen yang mereka miliki terhadap organisasi. Penelitian oleh González-Romá *et al.*, (2006), menunjukkan bahwa kombinasi antara kepemimpinan yang baik dan motivasi yang tepat dapat meningkatkan kinerja individu, baik dari segi produktivitas maupun kualitas kerja. Selain itu, Gagné dan Deci (2005), menemukan bahwa pemimpin yang mampu menciptakan hubungan yang saling menguntungkan dengan karyawan dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Dalam hal ini, untuk pegawai *outsourcing* di PLN ULP Bangkir, pencapaian kinerja optimal sangat bergantung pada seberapa baik mereka termotivasi dan terhubung dengan organisasi melalui gaya kepemimpinan dan pengelolaan komitmen yang tepat.

PT PLN ULP Bangkir sendiri, yang terletak di Sulawesi Tengah, menghadapi tantangan besar dalam mempertahankan kinerja optimal di tengah kebutuhan untuk memastikan ketersediaan pasokan listrik yang stabil dan berkualitas bagi masyarakat. Sebagai unit pelayanan listrik, ULP Bangkir mengelola berbagai aspek operasional yang sangat bergantung pada efisiensi kerja dan responsivitas karyawan dalam menanggulangi gangguan pasokan listrik.

Penggunaan pegawai *outsourcing* menjadi pilihan penting untuk mendukung operasional yang fleksibel dan efisien. Namun, keberadaan pegawai *outsourcing* ini, yang tidak memiliki hubungan permanen dengan perusahaan, menyebabkan mereka sering kali kurang terikat secara emosional dengan organisasi. Hal ini berisiko menurunkan tingkat komitmen berkelanjutan mereka terhadap perusahaan, yang pada akhirnya dapat mempengaruhi kinerja mereka. Oleh karena itu, pengelolaan yang efektif terhadap gaya kepemimpinan, motivasi, dan komitmen berkelanjutan sangat penting untuk memastikan pegawai *outsourcing* di PLN ULP Bangkir tetap termotivasi dan mampu memberikan kontribusi terbaik mereka bagi organisasi.

Seiring dengan perkembangan zaman dan kebutuhan akan efisiensi, semakin banyak perusahaan yang memilih untuk bekerja sama dengan pihak ketiga dalam menyediakan tenaga kerja, salah satunya melalui sistem *outsourcing*. Hal ini juga berlaku pada PT PLN ULP Bangkir yang memanfaatkan tenaga kerja *outsourcing* untuk mengoptimalkan proses operasional mereka. Pegawai *outsourcing* memiliki tugas dan kewajiban yang cukup spesifik, namun sering kali mereka tidak memperoleh perlakuan yang setara dengan pegawai tetap, terutama terkait dengan fasilitas, insentif, serta perhatian terhadap kesejahteraan mereka. Akibatnya, motivasi mereka bisa menjadi rendah, yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja mereka. Oleh karena itu, perlu adanya perhatian lebih dalam penerapan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi pegawai *outsourcing* agar mereka merasa dihargai dan terdorong untuk meningkatkan kinerja mereka secara berkelanjutan.

**Tabel 1. 1 Perbandingan Kinerja PT PLN (Persero) ULP Bangkir 2022-2024**

Aspek Kinerja	2022	2023	2024	Tren
<b>Pencapaian Total</b>	107,06%	107,78%	107,73%	Stabil dengan sedikit fluktuasi
<b>Key Performance Indicators (KPI)</b>				
- Bobot	40	51	40	Berfluktuasi
- Nilai	42,34	54,82	43,03	Meningkat lalu stabil
<b>Performance Indicators (PI)</b>				
- Bobot	60	49	60	Berfluktuasi
- Nilai	64,72	52,96	64,70	Menurun lalu kembali meningkat
<b>Penjualan Tenaga Listrik</b>				
- Target	20,57 GWh (2022)	20,36 GWh	25,29 GWh	Meningkat
- Realisasi	20,20 GWh	23,41 GWh	25,38 GWh	Meningkat signifikan
- Pencapaian	98,20%	110,00%	100,35%	Membuat
<b>Keandalan Jaringan</b>				
- SAIDI	548,09 menit/plg (2022)	418,60 menit/plg	206,79 menit/plg	Semakin baik (menurun)
- SAIFI	9,77 kali/plg (2022)	7,88 kali/plg	3,90 kali/plg	Semakin baik (menurun)
<b>Layanan PLN Mobile</b>				
- Pengguna	9.262 plg (2022)	20.363 plg (2023)	20.67 plg (2024)	Meningkat signifikan
<b>Manajemen SDM</b>				
- OCR (Organization Capital Readiness)	100% (2022)	100% (2023)	Tidak terdata	Konsisten
- HCR	Tidak terdata	100% (2023)	Tidak terdata	Tidak dapat dibandingkan
<b>Response Time</b>				
- Gangguan	0,39 jam (2022)	9,69 menit (2023)	6,60 menit (2024)	Membuat
- Keluhan	0,54 jam (2022)	0,78 jam (2023)	0,17 jam (2024)	Membuat

Sumber: Realisasi Kinerja Unit PT PLN (Persero) ULP Bangkir

Dalam era transformasi industri ketenagalistrikan yang semakin kompetitif, PT PLN (Persero) menghadapi tantangan signifikan dalam mengelola sumber daya manusianya, khususnya tenaga kerja *outsourcing* yang menjadi komponen penting dalam operasional perusahaan. Data kinerja PLN ULP Bangkir periode 2022-2024

menunjukkan tren peningkatan kinerja secara konsisten dengan pencapaian total yang stabil di atas 107%, namun terdapat fluktuasi pada beberapa indikator kinerja yang mengindikasikan adanya faktor-faktor yang mempengaruhi stabilitas kinerja organisasi.

Fenomena *outsourcing* di BUMN seperti PLN telah menjadi strategi operasional yang umum diterapkan untuk meningkatkan efisiensi dan fleksibilitas organisasi. Namun, pengelolaan tenaga kerja *outsourcing* memiliki kompleksitas tersendiri karena status kepegawaian yang berbeda dengan pegawai tetap, yang berpotensi mempengaruhi komitmen, motivasi, dan pada akhirnya kinerja mereka. Meskipun indikator kinerja PLN ULP Bangkir menunjukkan hasil yang positif, pemahaman mendalam tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai *outsourcing* masih perlu dieksplorasi lebih lanjut.

Pada konteks PLN ULP Bangkir, kinerja pegawai *outsourcing* sangat dipengaruhi oleh sejauh mana organisasi mampu mengelola faktor-faktor eksternal dan internal yang berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Data kinerja 2022-2024 menunjukkan adanya peningkatan signifikan dalam aspek keandalan jaringan, di mana SAIDI menurun dari 548,09 menit/pelanggan (2022) menjadi 206,79 menit/pelanggan (2024), dan SAIFI menurun dari 9,77 kali/pelanggan (2022) menjadi 3,90 kali/pelanggan (2024). Peningkatan ini mengindikasikan adanya perbaikan dalam kapabilitas dan kinerja sumber daya manusia, termasuk pegawai *outsourcing* yang berperan dalam operasional lapangan dan penanganan gangguan.

Gaya kepemimpinan transaksional, yang menekankan pada pertukaran yang jelas antara pemimpin dan bawahan dengan sistem reward and punishment, menjadi relevan untuk dianalisis dalam konteks pegawai *outsourcing* PLN ULP Bangkir. Hal ini didasarkan pada asumsi bahwa pegawai *outsourcing* yang memiliki status kepegawaian berbeda mungkin lebih responsif terhadap sistem insentif berbasis kinerja. Bass (1985) mengemukakan bahwa kepemimpinan transaksional dapat efektif dalam situasi di mana tujuan kinerja spesifik dan terukur dengan jelas, yang selaras dengan sistem KPI PLN ULP Bangkir yang terstruktur dan terukur.

Aspek motivasi ekstrinsik juga menjadi variabel penting mengingat status pegawai *outsourcing* yang umumnya memiliki keterbatasan dalam jenjang karir dan

keamanan kerja jangka panjang. Dalam konteks ini, motivasi ekstrinsik berupa insentif finansial, pengakuan, dan keamanan kerja dapat menjadi pendorong signifikan bagi peningkatan kinerja. Hal ini tercermin dari fluktuasi kinerja dalam pengendalian piutang rata-rata tunggakan yang mencapai 158,33% pada 2022 dan stabilisasi pengelolaan *Cash In* pada 2024 yang mencapai 112,83%, yang mengindikasikan adanya pengaruh sistem insentif terhadap kinerja aspek finansial.

Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) sebagai variabel intervening menjadi krusial karena merefleksikan keterikatan pegawai *outsourcing* berdasarkan pertimbangan untung-rugi dan biaya jika meninggalkan organisasi. Meyer dan Allen (1991) menjelaskan bahwa komitmen berkelanjutan berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi akan kerugian jika meninggalkan organisasi. Dalam konteks pegawai *outsourcing* PLN ULP Bangkir, fluktuasi keandalan aset jaringan dan peningkatan efisiensi operasional yang konsisten dari tahun ke tahun mengindikasikan adanya komitmen yang terbentuk meskipun dalam status kepegawaian non-permanen.

Data *Organization Capital Readiness* (OCR) dan *Human Capital Readiness* (HCR) PLN ULP Bangkir yang mencapai 100% pada 2023 menunjukkan bahwa perusahaan telah memiliki kesiapan organisasi yang baik. Namun, pertanyaan yang muncul adalah sejauh mana kesiapan organisasi tersebut mencakup pengelolaan pegawai *outsourcing*, dan bagaimana hal tersebut berkorelasi dengan gaya kepemimpinan transaksional, motivasi ekstrinsik, dan komitmen berkelanjutan yang terbentuk.

Penelitian ini menjadi penting karena beberapa alasan: Pertama, meskipun *outsourcing* telah menjadi praktik umum di PLN, masih terdapat gap penelitian mengenai dinamika yang mempengaruhi kinerja pegawai *outsourcing*, khususnya dalam konteks unit layanan pelanggan yang menjadi *front-liner* perusahaan. Kedua, pemahaman mendalam tentang interaksi antara gaya kepemimpinan transaksional, motivasi ekstrinsik, dan komitmen berkelanjutan dapat memberikan wawasan berharga bagi manajemen PLN ULP Bangkir dalam mengoptimalkan kinerja pegawai *outsourcing*. Ketiga, hasil penelitian dapat memberikan kontribusi teoretis dan praktis dalam pengelolaan sumber daya manusia di sektor ketenagalistrikan,

khususnya dalam konteks BUMN yang menghadapi tuntutan untuk terus meningkatkan efisiensi operasional dan kualitas layanan.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini akan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja sumber daya manusia dengan komitmen berkelanjutan sebagai variabel intervening pada pegawai *outsourcing* PLN ULP Bangkir, dengan mempertimbangkan data-data kinerja yang tersedia dan dinamika pengelolaan sumber daya manusia yang khas dalam konteks *outsourcing* di BUMN.

Research gap dalam penelitian ini terlihat dari hasil-hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan inkonsistensi hubungan antar variabel yang diteliti. Penelitian Anwar et al. (2020) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, didukung oleh temuan Martoyo (2021) yang mengkonfirmasi bahwa motivasi ekstrinsik secara positif mempengaruhi komitmen berkelanjutan, dan Hidayat (2022) yang membuktikan bahwa komitmen berkelanjutan berperan signifikan sebagai mediator antara motivasi dan kinerja karyawan *outsourcing*. Namun, terdapat hasil kontradiktif dari penelitian Pratama (2019) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan transaksional tidak signifikan mempengaruhi komitmen berkelanjutan pada karyawan kontrak, sedangkan Wijaya (2020) menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik tidak selalu berkorelasi positif dengan kinerja pada konteks tenaga *outsourcing* di BUMN, dan Sulistyowati (2021) mengungkapkan bahwa komitmen berkelanjutan tidak terbukti menjadi variabel intervening yang efektif dalam hubungan kepemimpinan transaksional dengan kinerja pada pegawai non-permanen. Inkonsistensi temuan ini menunjukkan perlunya penelitian yang mengintegrasikan keempat variabel tersebut secara komprehensif dalam konteks spesifik pegawai *outsourcing* di PLN ULP Bangkir untuk mendapatkan gambaran yang lebih akurat tentang dinamika hubungan antar variabel dan memberikan kontribusi teoretis maupun praktis dalam pengelolaan SDM *outsourcing* di sektor ketenagalistrikan.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan yang telah dijelaskan sebelumnya, penelitian ini bertujuan untuk menggali lebih dalam pengaruh gaya kepemimpinan transaksional

dan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja sumber daya manusia, dengan komitmen berkelanjutan sebagai variabel intervening pada pegawai *outsourcing* PLN ULP Bangkir. Oleh karena itu, pertanyaan penelitian yang akan dijawab dalam studi ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap komitmen berkelanjutan pegawai *outsourcing* di PLN ULP Bangkir?
2. Bagaimana pengaruh motivasi ekstrinsik terhadap komitmen berkelanjutan pegawai *outsourcing* di PLN ULP Bangkir?
3. Bagaimana pengaruh komitmen berkelanjutan terhadap kinerja pegawai *outsourcing* di PLN ULP Bangkir?
4. Bagaimana pengaruh langsung gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai *outsourcing* di PLN ULP Bangkir?
5. Bagaimana pengaruh langsung motivasi ekstrinsik terhadap kinerja pegawai *outsourcing* di PLN ULP Bangkir?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja sumber daya manusia, dengan komitmen berkelanjutan sebagai variabel intervening pada pegawai *outsourcing* di PLN ULP Bangkir. Secara spesifik, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap komitmen berkelanjutan pegawai *outsourcing* di PLN ULP Bangkir.
2. Menganalisis pengaruh motivasi ekstrinsik terhadap komitmen berkelanjutan pegawai *outsourcing* di PLN ULP Bangkir.
3. Bagaimana pengaruh komitmen berkelanjutan terhadap kinerja pegawai *outsourcing* di PLN ULP Bangkir?
4. Bagaimana pengaruh langsung gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai *outsourcing* di PLN ULP Bangkir?
5. Menganalisis pengaruh langsung motivasi ekstrinsik terhadap kinerja pegawai *outsourcing* di PLN ULP Bangkir.

## **1.4. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis dan teoritis, baik bagi organisasi maupun akademisi. Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

### **1.4.1. Manfaat Praktis**

1. Memberikan wawasan bagi PLN ULP Bangkir dan organisasi lainnya yang menggunakan pegawai *outsourcing* dalam mengoptimalkan gaya kepemimpinan transaksional dan motivasi ekstrinsik untuk menciptakan komitmen berkelanjutan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja karyawan.
2. Menjadi referensi dalam merumuskan kebijakan yang efektif dalam pengelolaan sumber daya manusia, terutama dalam mengelola pegawai *outsourcing* di era yang penuh tantangan.
3. Memberikan rekomendasi praktis terkait penerapan gaya kepemimpinan dan strategi motivasi yang dapat diterapkan di PLN ULP Bangkir untuk memaksimalkan kinerja pegawai *outsourcing*.

### **1.4.2. Manfaat Teoritis**

1. Menyumbangkan pengetahuan baru dalam literatur manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan pengaruh kepemimpinan transaksional dan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja, dengan komitmen berkelanjutan sebagai variabel intervening.
2. Memberikan pemahaman yang lebih dalam mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan, motivasi, komitmen, dan kinerja, khususnya dalam konteks pegawai *outsourcing* pada sektor energi.
3. Menjadi acuan bagi penelitian lebih lanjut di bidang manajemen sumber daya manusia dan pengembangan kepemimpinan dalam konteks digital dan sektor-sektor lain yang membutuhkan tenaga *outsourcing*.

## **1.5. Batasan Penelitian**

Penelitian ini terbatas pada pegawai *outsourcing* di PLN ULP Bangkir, yang beroperasi di sektor energi. Faktor-faktor yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transaksional, motivasi ekstrinsik, komitmen berkelanjutan, dan kinerja pegawai *outsourcing*. Penelitian ini hanya fokus pada

pengaruh variabel-variabel tersebut dalam konteks organisasi yang menggunakan pegawai *outsourcing*, dan tidak mencakup pegawai tetap atau sektor lainnya.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Gaya Kepemimpinan Transaksional**

Gaya kepemimpinan transaksional dianggap sebagai pendekatan yang sangat jelas dan terstruktur, dengan fokus pada pengelolaan yang lebih langsung terhadap pencapaian hasil. Sebagai contoh, Irfansyah *et al.*, (2025), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan ini "berorientasi pada pengelolaan kinerja jangka pendek dengan memberikan insentif atau penghargaan bagi hasil yang tercapai". Dalam organisasi dengan tenaga kerja *outsourcing*, yang sering memiliki kontrak jangka pendek, penerapan gaya ini bisa lebih efektif untuk menjaga konsistensi dan pencapaian hasil dalam waktu singkat. Studi oleh Samudera dan Agustina (2024), menunjukkan bahwa pemimpin transaksional dapat "mempertahankan standar kinerja yang ketat melalui pengawasan yang terus-menerus". Seiring dengan itu, Xia dan Yang (2020), berpendapat bahwa keberhasilan gaya kepemimpinan transaksional sangat bergantung pada kejelasan pengukuran kinerja dan penghargaan yang diberikan. Mereka juga mengingatkan bahwa "evaluasi berkala terhadap hasil kerja dapat memastikan bahwa individu tetap terfokus pada pencapaian tujuan yang ditetapkan. Dalam situasi ini, pekerja *outsourcing* yang mungkin lebih sensitif terhadap imbalan dan sanksi akan merespons lebih baik terhadap gaya kepemimpinan yang memberikan feedback langsung dan insentif nyata.

##### **2.1.1 Definisi Gaya Kepemimpinan Transaksional**

1. Irfansyah *et al.*, (2025) mendefinisikan gaya kepemimpinan transaksional sebagai pendekatan di mana pemimpin mengarahkan bawahannya untuk mencapai hasil yang jelas dan terukur, dengan memberikan penghargaan bagi pencapaian dan hukuman bagi ketidakpatuhan.
2. Steven (2024), menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional berfokus pada pemberian reward dan punishment yang digunakan untuk menjaga kinerja dan kesesuaian dalam organisasi.
3. Xia dan Yang (2020), mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transaksional melibatkan pertukaran langsung antara atasan dan bawahan dengan harapan hasil yang spesifik dicapai oleh karyawan.

4. Samudera dan Agustina (2024), menambahkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional lebih menekankan pada pengawasan ketat dan evaluasi hasil kerja secara berkelanjutan.
5. Pokhrel (2024), mendefinisikan kepemimpinan transaksional sebagai hubungan berbasis kontrak antara pemimpin dan pengikut, di mana pengikut diberikan kompensasi atau hukuman berdasarkan kinerja yang dicapai.

Berdasarkan definisi di atas, gaya kepemimpinan transaksional dapat didefinisikan sebagai suatu pendekatan di mana pemimpin menciptakan hubungan yang jelas dan terstruktur dengan bawahan, berdasarkan pertukaran insentif atau penghargaan untuk kinerja yang dicapai serta hukuman bagi ketidakpatuhan.

### **2.1.2 Indikator Gaya Kepemimpinan Transaksional**

**Tabel 2. 1 Indikator Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional**

No.	Peneliti	Tahun	Indikator Penelitian
1	Irfansyah, <i>et al.</i>	2025	Pemberian penghargaan atau insentif kepada karyawan yang berhasil mencapai tujuan atau target.
2	Steven	2024	Pemberian hukuman atau sanksi bagi karyawan yang gagal mencapai tujuan atau melanggar aturan.
3	Xia dan Yang	2024	Pengawasan ketat terhadap kinerja karyawan secara terus-menerus.
4	Samudera & Agustina	2024	Penetapan tujuan yang jelas dan terukur dalam organisasi.
5	Pokhrel	2024	Fokus pada hasil jangka pendek dan pencapaian tugas yang jelas.

Indikator yang digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan transaksional dalam penelitian ini antara lain pemberian penghargaan, pemberian hukuman, pengawasan ketat, penetapan tujuan yang jelas, dan fokus pada hasil jangka pendek.

### **2.2 Motivasi Ekstrinsik**

Motivasi ekstrinsik memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, terutama ketika insentif yang diberikan jelas dan terukur. Hal ini diperkuat oleh Gagné dan Deci (2005) yang menyatakan bahwa "insentif eksternal, seperti hadiah atau bonus, dapat secara signifikan mendorong perilaku yang diinginkan di dalam organisasi". Pemahaman tentang motivasi ekstrinsik sangat

penting, terutama untuk karyawan *outsourcing* yang seringkali bekerja dalam lingkungan yang lebih fleksibel dan berbasis hasil. Kuvaas *et al.*, (2017), menambahkan bahwa "penghargaan eksternal, dalam bentuk bonus atau insentif lainnya, menjadi salah satu pendorong utama untuk meningkatkan kinerja jangka panjang". Ditekankan pula oleh Putri *et al.*, (2021), bahwa insentif finansial dapat menjadi faktor utama yang mendorong individu untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Penghargaan tersebut, apabila disesuaikan dengan kebutuhan individu, akan menciptakan dorongan yang lebih kuat untuk mempertahankan kinerja.

### **2.2.1 Definisi Motivasi Ekstrinsik**

1. Gagné & Deci (2005), mendefinisikan motivasi ekstrinsik sebagai dorongan untuk melakukan suatu aktivitas yang berasal dari sumber eksternal seperti hadiah atau penghargaan yang diberikan atas pencapaian tertentu.
2. Kuvaas *et al.*, (2017) menyatakan bahwa motivasi ekstrinsik mencakup segala bentuk penghargaan eksternal yang diberikan untuk mendorong individu mencapai tujuan yang telah ditentukan.
3. Putri *et al.*, (2021), mengemukakan bahwa motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang berasal dari faktor luar individu, seperti penghargaan atau insentif finansial.
4. Lee *et al.*, (2000), menyatakan bahwa motivasi ekstrinsik mencakup insentif yang diberikan oleh organisasi untuk menggerakkan perilaku karyawan menuju pencapaian tujuan tertentu.
5. Baard *et al.*, (2004) mendefinisikan motivasi ekstrinsik sebagai dorongan untuk bertindak berdasarkan hadiah yang dijanjikan sebagai imbalan atas pencapaian kinerja.

Motivasi ekstrinsik dalam penelitian ini dapat didefinisikan sebagai dorongan untuk melakukan suatu aktivitas yang berasal dari insentif eksternal, seperti penghargaan atau kompensasi yang diberikan oleh organisasi sebagai imbalan atas pencapaian tujuan atau hasil tertentu.

## 2.2.2 Indikator Motivasi Ekstrinsik

**Tabel 2. 2 Indikator Variabel Motivasi Ekstrinsik**

No.	Peneliti	Tahun	Indikator Penelitian
1	Gagné & Deci	2005	Pemberian insentif finansial berdasarkan pencapaian kinerja.
2	Kuvaas <i>et al.</i>	2020	Penghargaan berupa bonus atau hadiah atas pencapaian kinerja.
3	Putri <i>et al.</i>	2021	Penetapan target atau sasaran yang dapat dihargai jika tercapai.
4	Lee <i>et al.</i>	2000	Pemberian pengakuan eksternal atas kontribusi atau pencapaian.
5	Baard <i>et al.</i>	2004	Fokus pada imbalan yang terukur seperti bonus, penghargaan, atau insentif lainnya.

Indikator motivasi ekstrinsik yang digunakan dalam penelitian ini meliputi pemberian insentif finansial, penghargaan atau bonus atas pencapaian kinerja, penetapan sasaran yang dapat dihargai, pemberian pengakuan eksternal, dan imbalan yang terukur.

## 2.3 Komitmen Berkelanjutan

Komitmen berkelanjutan bukan hanya tentang keinginan untuk tetap bekerja, tetapi juga tentang dedikasi emosional dan psikologis terhadap organisasi. Menurut Irfansyah *et al.*, (2025), komitmen berkelanjutan "menggambarkan keterikatan emosional yang kuat terhadap organisasi yang bertahan meskipun ada pilihan lain". Ini menunjukkan bahwa karyawan yang merasa dihargai dan dihormati, baik melalui motivasi ekstrinsik maupun gaya kepemimpinan yang efektif, akan lebih cenderung untuk tetap bertahan. Vandenberghe *et al.*, (2004), menambahkan bahwa "komitmen berkelanjutan terkait erat dengan rasa tanggung jawab terhadap tujuan jangka panjang organisasi". Dalam konteks tenaga kerja *outsourcing*, di mana hubungan dengan perusahaan tidak selalu bersifat jangka panjang, penting bagi organisasi untuk menciptakan ikatan emosional yang dapat menjaga loyalitas karyawan.

### 2.3.1 Definisi Komitmen Berkelanjutan

1. Irfansyah *et al.*, (2025) mendefinisikan komitmen berkelanjutan sebagai dedikasi dan keinginan untuk tetap bertahan dalam organisasi meskipun ada pilihan lain di luar sana.

2. Vandenberghe *et al.*, (2004) menjelaskan bahwa komitmen berkelanjutan melibatkan perasaan keterikatan yang kuat terhadap organisasi yang mendorong individu untuk tetap tinggal.
3. Meyer & Allen, (2019), menyatakan bahwa komitmen berkelanjutan berhubungan dengan keputusan untuk tetap berada dalam organisasi karena adanya rasa tanggung jawab atau keinginan untuk mencapai tujuan jangka panjang.
4. Hsiung (2012), mengemukakan bahwa komitmen berkelanjutan adalah komitmen yang didorong oleh keinginan untuk tetap berada dalam organisasi yang menciptakan ikatan emosional dan psikologis.
5. Ahmed *et al.*, (2021), mendefinisikan komitmen berkelanjutan sebagai tingkat keterikatan karyawan terhadap organisasi yang berfokus pada perasaan pengabdian dan tanggung jawab terhadap organisasi.

Komitmen berkelanjutan dapat didefinisikan sebagai ikatan emosional dan psikologis yang dimiliki karyawan terhadap organisasi, yang mendorong mereka untuk tetap berada dalam perusahaan meskipun ada peluang lain.

### **2.3.2 Indikator Komitmen Berkelanjutan**

**Tabel 2. 3 Indikator Variabel Komitmen Berkelanjutan**

No.	Peneliti	Tahun	Indikator Penelitian
1	Irfansyah <i>et al.</i>	2025	Keterikatan emosional yang kuat terhadap organisasi.
2	Vandenberghe <i>et al.</i>	2020	Keinginan untuk tetap bekerja di organisasi meskipun ada peluang lain.
3	Allen & Meyer	2020	Tanggung jawab terhadap tujuan jangka panjang organisasi.
4	Hsiung	2021	Pengabdian terhadap pekerjaan dan organisasi.
5	Ahmed <i>et al.</i>	2021	Keinginan untuk mempertahankan hubungan jangka panjang dengan organisasi.

Indikator komitmen berkelanjutan dalam penelitian ini meliputi keterikatan emosional, keinginan untuk tetap bekerja meskipun ada peluang lain, tanggung jawab terhadap tujuan jangka panjang, pengabdian terhadap organisasi, dan keinginan untuk menjaga hubungan jangka panjang.

## **2.4 Kinerja Sumber Daya Manusia**

Kinerja SDM merupakan indikator utama dalam mengukur efisiensi dan efektivitas organisasi. Deadrick & Gardner (2008), mendefinisikan kinerja SDM sebagai "pencapaian individu dalam memenuhi tujuan yang telah ditetapkan, yang tercermin dalam hasil kerja yang terukur". Untuk meningkatkan kinerja, organisasi harus memberikan penilaian yang jelas dan terukur terhadap hasil yang dicapai oleh karyawan. Liao & Chuang (2004), menekankan bahwa "kinerja SDM dapat dinilai melalui produktivitas dan kualitas hasil kerja, yang berkontribusi langsung pada pencapaian tujuan organisasi". Pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transaksional sering kali berfokus pada hasil yang jelas dan dapat diukur, yang berperan dalam meningkatkan produktivitas karyawan.

### **2.4.1 Definisi Kinerja Sumber Daya Manusia**

1. Deadrick & Gardner (2008), mendefinisikan kinerja SDM sebagai pencapaian individu atau kelompok dalam memenuhi tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi yang tercermin dalam hasil kerja yang terukur.
2. Liao & Chuang (2004), mengemukakan bahwa kinerja SDM adalah hasil dari upaya karyawan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan secara efektif dan efisien sesuai dengan standar yang ditetapkan organisasi.
3. Judge & Bono (2001), menyatakan bahwa kinerja SDM adalah tindakan yang dilakukan oleh karyawan yang berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi yang bersifat langsung dan terukur.
4. Macey & Schneider (2008), mendefinisikan kinerja SDM sebagai perilaku dan hasil kerja yang secara langsung mempengaruhi kesuksesan dan keberlanjutan organisasi.
5. Tubré & Collins (2013), menyatakan bahwa kinerja SDM mencakup aspek produktivitas, kualitas kerja, serta kontribusi terhadap tujuan dan misi organisasi yang diukur melalui indikator-indikator yang relevan.

Kinerja SDM dalam penelitian ini didefinisikan sebagai hasil kerja yang terukur dan dapat dievaluasi berdasarkan tujuan dan standar yang telah ditetapkan organisasi, mencakup produktivitas, efektivitas, dan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

#### **2.4.2 Indikator Kinerja Sumber Daya Manusia**

**Tabel 2. 4 Indikator Variabel Sumber Daya Manusia**

No.	Peneliti	Tahun	Indikator Penelitian
1	Deadrick & Gardner	2020	Produktivitas kerja karyawan dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan target yang ditetapkan.
2	Liao & Chuang	2021	Kualitas hasil kerja yang dicapai oleh karyawan berdasarkan standar organisasi.
3	Judge & Bono	2019	Kontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan organisasi.
4	Macey & Schneider	2020	Efisiensi dalam melaksanakan tugas dengan sumber daya yang terbatas.
5	Tubre & Collins	2022	Kemampuan untuk beradaptasi dan berinovasi dalam menyelesaikan pekerjaan.

Indikator kinerja SDM yang digunakan dalam penelitian ini meliputi produktivitas kerja, kualitas hasil kerja, kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi, efisiensi dalam bekerja, dan kemampuan beradaptasi serta berinovasi.

#### **2.5 Pengembangan Hipotesis**

##### **2.5.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Komitmen Berkelanjutan**

Gaya kepemimpinan transaksional berfokus pada pemberian penghargaan dan sanksi untuk mendorong pencapaian kinerja yang jelas dan terukur, yang pada gilirannya dapat meningkatkan komitmen berkelanjutan karyawan terhadap organisasi. Dalam hal ini, pemimpin transaksional memberikan insentif bagi karyawan yang mencapai target dan memberi sanksi bagi yang tidak memenuhi harapan organisasi. Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan ini dapat memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi. Irfansyah et al., (2025), mengemukakan bahwa pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transaksional mampu menciptakan ikatan yang lebih kuat antara karyawan dan organisasi dengan memberikan penghargaan yang jelas atas pencapaian dan sanksi yang diterapkan bagi ketidakpatuhan. Selain itu, penelitian Samudera dan Agustina (2024), juga mengungkapkan bahwa pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transaksional berhasil menciptakan struktur organisasi yang mendukung pengembangan komitmen jangka panjang karyawan,

melalui pengawasan yang ketat dan pemberian penghargaan bagi pencapaian yang dilakukan karyawan.

H1: Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap komitmen berkelanjutan.

### **2.5.2 Pengaruh Motivasi Ekstrinsik terhadap Komitmen Berkelanjutan**

Motivasi ekstrinsik berperan penting dalam meningkatkan komitmen berkelanjutan karyawan karena memberikan insentif berupa penghargaan atau bonus yang mendorong karyawan untuk terus berkontribusi pada organisasi. Penelitian oleh Gagné dan Deci (2005), menunjukkan bahwa insentif eksternal, seperti bonus atau penghargaan, dapat memperkuat komitmen karyawan dengan meningkatkan rasa penghargaan terhadap organisasi. Insentif ini mendorong karyawan untuk terus berusaha dan bertahan dalam organisasi. Penelitian lain yang dilakukan oleh Kuvaas *et al.* (2017), juga mendukung temuan ini, dengan menyatakan bahwa penghargaan berupa bonus atau hadiah dapat memperkuat komitmen jangka panjang karyawan terhadap organisasi. Pemberian penghargaan ini menciptakan rasa dihargai yang mendorong karyawan untuk tetap berkontribusi dan berkomitmen dalam waktu yang lama.

H2: Motivasi ekstrinsik berpengaruh positif terhadap komitmen berkelanjutan.

### **2.5.3 Pengaruh Komitmen Berkelanjutan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia**

Komitmen berkelanjutan berhubungan erat dengan peningkatan kinerja sumber daya manusia, karena karyawan yang berkomitmen tinggi akan lebih terdorong untuk bekerja lebih keras dan mencapai tujuan organisasi. Penelitian oleh Meyer dan Allen (2019), menunjukkan bahwa karyawan dengan komitmen berkelanjutan cenderung lebih produktif dan memiliki kinerja yang lebih tinggi karena mereka merasa lebih bertanggung jawab terhadap keberhasilan organisasi. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Vandenberghe *et al.*, (2004) juga mendukung temuan ini, yang menunjukkan bahwa karyawan dengan komitmen berkelanjutan lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap pencapaian tujuan organisasi, sehingga kinerja mereka lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki komitmen tersebut.

H3: Komitmen berkelanjutan berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia.

#### **2.5.4 Pengaruh Langsung Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia**

Gaya kepemimpinan transaksional yang menekankan pada pemberian penghargaan dan sanksi untuk pencapaian kinerja yang terukur berperan penting dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Pemimpin transaksional yang efektif memberikan insentif untuk pencapaian kinerja yang baik dan memberikan sanksi bagi ketidakpatuhan, yang dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras dalam mencapai tujuan organisasi. Penelitian oleh Samudera dan Agustina (2024), menyatakan bahwa pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transaksional secara efektif mampu meningkatkan kinerja SDM melalui pengawasan yang ketat dan pemberian penghargaan yang sesuai dengan pencapaian. Dalam penelitian lain, Pokhrel (2024) juga menemukan bahwa gaya kepemimpinan transaksional dapat meningkatkan kinerja SDM melalui pemberian penghargaan yang jelas bagi pencapaian yang dilakukan karyawan, sehingga mendorong mereka untuk bekerja lebih giat.

H4: Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh langsung terhadap kinerja sumber daya manusia.

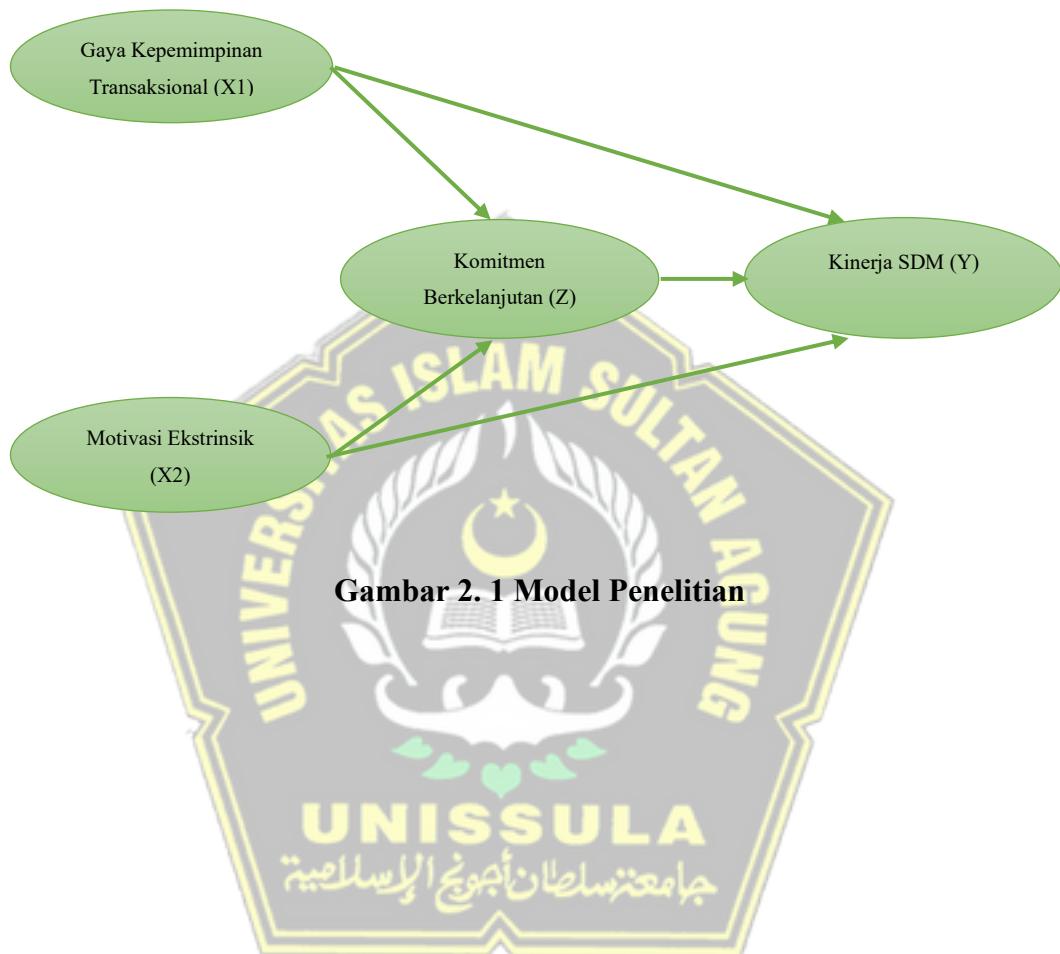
#### **2.5.5 Pengaruh Langsung Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia**

Motivasi ekstrinsik, berupa penghargaan atau insentif eksternal, memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja sumber daya manusia karena karyawan cenderung bekerja lebih keras untuk memperoleh penghargaan atau insentif yang dijanjikan. Penelitian oleh Gagné dan Deci (2005), menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan mendorong mereka untuk bekerja lebih giat guna mendapatkan penghargaan atau bonus. Hal ini mendorong peningkatan kualitas dan kuantitas hasil kerja mereka. Penelitian lainnya Lee *et al.*, (2000), juga mendukung temuan ini, dengan menyatakan bahwa insentif eksternal seperti bonus atau hadiah dapat berhubungan langsung dengan peningkatan kinerja karyawan. Pemberian insentif yang jelas dan terukur dapat menciptakan lingkungan

kerja yang lebih produktif dan mendorong karyawan untuk meningkatkan hasil kerja mereka.

H5: Motivasi ekstrinsik berpengaruh langsung terhadap kinerja sumber daya manusia.

## 2.6 Kerangka Berpikir



## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yang pada dasarnya merupakan jenis penelitian yang dilakukan secara sistematis, terencana, dan terstruktur, serta melibatkan penggunaan angka atau nilai-nilai nominal. Menurut (Sugiyono, 2019), penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang berakar pada filsafat positivisme, digunakan untuk mengkaji populasi atau sampel tertentu, dengan pengumpulan data melalui instrumen penelitian. Analisis data dalam metode ini bersifat kuantitatif atau statistika, bertujuan untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya.

#### **3.2 Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan *outsourcing* di PLN ULP Bangkir yang berjumlah 170 orang yang telah bekerja aktif selama minimal 1 tahun di PLN ULP Bangkir. Populasi tersebut terdiri dari berbagai divisi, seperti keuangan, pemasaran, produksi, dan sumber daya manusia. Penelitian ini menggunakan teknik Sensus dimana seluruh populasi yang memenuhi syarat akan dijadikan responden penelitian, sehingga jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 170 orang karyawan *outsourcing*. Penggunaan seluruh populasi sebagai sampel ini bertujuan untuk mendapatkan hasil penelitian yang komprehensif dan meminimalkan kesalahan sampling.

#### **3.3 Jenis dan Sumber Data**

Penelitian ini menggunakan dua jenis sumber data, yaitu data primer. Berdasarkan pendapat (Sugiyono, 2019), data primer merupakan informasi yang diperoleh langsung dari penelitian lapangan. Dalam konteks penelitian ini, data primer meliputi variabel gaya kepemimpinan transformasional, motivasi ekstrinsik, komitmen berkelanjutan serta kinerja sumber daya manusia (*outsourcing*).

#### **3.4 Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data digunakan untuk memperoleh data yang dihasilkan dari lapangan (*field research*). Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner yang diberikan kepada responden. Kuesioner dipilih sebagai instrumen pengumpulan data karena dianggap efektif untuk memperoleh

data dalam jumlah besar dan dalam waktu yang relatif singkat. Kuesioner dalam penelitian ini berisi sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden terkait variabel-variabel yang diteliti. Kuesioner diberikan kepada 170 responden yang merupakan karyawan *outsourcing* di PLN ULP Bangkir. Sebelum disebarluaskan kepada responden, kuesioner telah diuji validitas dan reliabilitasnya untuk memastikan instrumen tersebut layak digunakan. Pengisian kuesioner dilakukan secara langsung oleh responden dengan didampingi peneliti untuk menjelaskan jika terdapat pertanyaan yang kurang dipahami oleh responden.

Pengukuran variabel dalam kuesioner menggunakan skala Likert dengan rentang nilai 1-5. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi responden terhadap variabel yang diteliti.

**Tabel 3. 1 Skala Likert**

Skor	Keterangan
1	Sangat Tidak Setuju (STS)
2	Tidak Setuju (TS)
3	Netral (N)
4	Setuju (S)
5	Sangat Setuju (SS)

Responden diminta untuk memberikan tanggapan terhadap setiap pernyataan dalam kuesioner dengan memilih salah satu dari lima alternatif jawaban yang tersedia. Skor dari masing-masing jawaban kemudian dijumlahkan untuk setiap variabel yang diukur, dan hasilnya dianalisis sesuai dengan metode analisis data yang telah ditentukan.

### **3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel**

Definisi operasional merujuk pada proses menetapkan konstruk sehingga dapat dijadikan variabel yang dapat diukur (Indriantoro & Supomo, 1999). Variabel yang diteliti dalam penelitian ini mencakup kepemimpinan Transformasional, Motivasi kerja, dan Kinerja Sumber Daya Manusia.

**Tabel 3. 2 Variabel dan Indikator Penelitian**

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala Ukur
Gaya Kepemimpinan Transaksional (X1)	Kemampuan pemimpinan dalam mengarahkan bawahannya untuk mencapai hasil yang jelas dan terukur, dengan memberikan penghargaan atas pencapaian dan hukuman atas ketidakpatuhan.	1. Penghargaan 2. Sanksi 3. Pengawasan 4. Tujuan 5. Hasil	Likert 1-5
Motivasi Ekstrinsik (X2)	Dorongan untuk melakukan aktivitas yang berasal dari sumber eksternal seperti penghargaan atau kompensasi yang diberikan atas pencapaian tertentu.	1. Insentif 2. Bonus 3. Target 4. Pengakuan 5. Imbalan	Likert 1-5
Komitmen Berkelanjutan (Z)	Ikatan emosional dan psikologis yang dimiliki karyawan terhadap organisasi, yang mendorong mereka untuk tetap berada dalam perusahaan meskipun ada peluang lain.	1. Keterikatan 2. Loyalitas 3. Tanggung jawab 4. Pengabdian 5. Hubungan	Likert 1-5
Kinerja Sumber Daya Manusia (Y)	Hasil pencapaian individu atau kelompok dalam memenuhi tujuan yang telah ditetapkan, tercermin dalam hasil kerja yang terukur.	1. Produktivitas 2. Kualitas 3. Kontribusi 4. Efisiensi 5. Adaptasi	Likert 1-5

### **3.6 Metode Analisis Data**

#### **3.6.1 Analisis Deskriptif Variabel**

Analisis deskriptif adalah proses pengamatan yang bertujuan untuk memahami perubahan dan perkembangan suatu kondisi dengan memberikan gambaran mengenai karakteristik objek penelitian (Ghozali, 2018). Dalam hal ini, analisis dilakukan menggunakan pendekatan non-statistik untuk mengolah data kualitatif. Proses ini mencakup interpretasi tabel, grafik, atau angka-angka yang berasal dari tanggapan responden terhadap variabel penelitian, yang kemudian dijelaskan dan diinterpretasikan.

#### **3.6.2 Analisis Uji *Partial Least Square***

Penelitian ini menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS) dalam analisis data. PLS merupakan salah satu pendekatan *Structural Equation Modelling* (SEM) yang berfokus pada komponen atau varian. Berbeda dengan SEM berbasis kovarian yang biasanya digunakan untuk menguji hubungan kausal, PLS lebih diarahkan pada pengembangan model prediktif. Metode ini dianggap andal karena tidak memerlukan banyak asumsi.

PLS dirancang untuk membantu peneliti dalam mencapai tujuan prediksi (Ghozali, 2018). Secara teknis, metode ini mendefinisikan variabel laten sebagai kombinasi linear dari indikator-indikatornya. Estimasi bobot digunakan untuk menghasilkan skor variabel laten, yang ditentukan berdasarkan spesifikasi model internal (hubungan antar variabel laten) dan model eksternal (hubungan antara indikator dan konstruknya). Hasil akhir dari metode ini adalah pengurangan varians residual pada variabel dependen, baik untuk variabel laten maupun indikatornya. Parameter yang diestimasi melalui PLS dibagi menjadi tiga kelompok. Pertama, bobot yang digunakan untuk menentukan skor variabel laten. Kedua, estimasi jalur yang menghubungkan variabel laten dengan indikatornya. Ketiga, parameter untuk menentukan rata-rata dan lokasi indikator serta variabel laten. Estimasi ketiga kategori parameter tersebut dilakukan melalui proses iterasi tiga tahap.

#### **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* pada model pengukuran dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan korelasi antara skor item atau skor komponen yang dihitung menggunakan metode PLS. Indikator reflektif dianggap valid jika korelasinya melebihi 0,70% terhadap konstruk yang diukur. Namun demikian, menurut Chin (1998) dalam (Latan & Ghazali, 2015), nilai loading dapat digunakan sebagai indikator validitas konstruk, khususnya pada tahap awal pengembangan skala pengukuran.

## 2. *Discriminant Validity*

Validitas diskriminan pada model pengukuran dengan indikator reflektif dievaluasi melalui *crossloading* antara pengukuran dan konstruk. Jika korelasi antara suatu konstruk dengan item pengukurannya lebih tinggi dibandingkan korelasi dengan konstruk lainnya, hal ini menunjukkan bahwa konstruk laten lebih mampu memprediksi pengukurannya sendiri dibandingkan dengan pengukuran dari blok lain.

Metode lain yang dapat digunakan untuk menilai validitas diskriminan adalah dengan membandingkan nilai akar kuadrat *Average Variance Extracted* (AVE) dari setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk tersebut dan konstruk lainnya dalam model. Apabila nilai AVE suatu konstruk lebih besar daripada korelasinya dengan konstruk lain, maka konstruk tersebut dianggap memiliki validitas diskriminan yang baik (Fornell dan Larcker, 1981 dalam (Latan & Ghazali, 2015)). Berikut ini adalah rumus untuk menghitung AVE:

$$AVE = \frac{\sum_i^n = 1\lambda_i}{n}$$

Keterangan :

AVE : Rerata persentase skor varian yang diekstrasi dari seperangkat variabel laten yang diestimasi melalui *loading standarize* indikatornya dalam proses iterasi algoritma dalam PLS.

$\lambda$  : melambangkan *standarize loading factor*

i : jumlah indikator

### 3. Validitas Konvergen

Validitas konvergen terjadi ketika skor dari dua instrumen berbeda yang mengukur konstruk yang sama memiliki korelasi yang tinggi. Dalam PLS, validitas konvergen untuk indikator reflektif dievaluasi melalui *loading factor* (korelasi antara skor item atau komponen dengan skor konstruk) dari indikator terhadap konstruk yang diukur. Hair *et al.* (2016) menjelaskan bahwa dalam pemeriksaan awal matriks faktor, loading  $\pm 0,30$  dianggap memenuhi batas minimal,  $\pm 0,40$  dinilai lebih baik, dan loading  $> 0,50$  dianggap signifikan secara praktis. Semakin tinggi nilai *loading factor*, semakin besar kontribusinya dalam menjelaskan matriks faktor.

Aturan praktis untuk menentukan validitas konvergen mencakup nilai *outer loading*  $> 0,7$ , *commonality*  $> 0,5$ , dan *Average Variance Extracted* (AVE)  $> 0,5$  (Chin, 1995 dalam Abdillah & Hartono, 2015). Selain itu, validitas diskriminan dapat dinilai dengan membandingkan akar kuadrat AVE untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk tersebut dan konstruk lainnya dalam model. Jika akar AVE suatu konstruk lebih besar daripada korelasi konstruk tersebut dengan konstruk lainnya, maka model dianggap memiliki validitas diskriminan yang memadai.

### 4. Composite Reliability

*Composite reliability* adalah ukuran yang digunakan untuk mengevaluasi sebuah konstruk berdasarkan koefisien variabel laten. Penilaian reliabilitas komposit dilakukan menggunakan dua indikator utama, yaitu konsistensi internal dan Cronbach's alpha. Apabila nilai yang diperoleh dari pengukuran tersebut lebih dari 0,70, maka konstruk tersebut dapat dikatakan memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

### 5. Cronbach's Alpha

Uji keandalan ini menguatkan hasil dari keandalan komposit. Sebuah variabel dianggap andal jika nilai alpha *Cronbachnya*  $> 0,7$ . Uji yang dilakukan diatas merupakan evaluasi pada model luar untuk indikator reflektif. Namun, indikator formatif, dilakukan pengujian yang berbeda. Uji untuk indikator formatif adalah:

a. Uji *Significance of weight*

Nilai *weight* indikator formatif dengan konstruknya harus signifikan.

b. Uji multikolineritas

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

#### 3.6.4 Analisa Inner Model

Menurut Abdillah dan Hartono (2015:188) Berdasarkan substansi teorinya, inner model disebut juga model struktural menggambarkan hubungan kausal antar variabel laten. Inner model bertujuan untuk menyelidiki hubungan antara indikator variabel (Wijaya, 2019).

Pengujian dengan inner model dapat dilakukan dengan beberapa indikator seperti:

1. *R-Square* ( $R^2$ )

Nilai *R-Square* untuk setiap variabel laten endogen digunakan untuk terlebih dahulu di evaluasi menggunakan struktural menggunakan PLS. Perubahan nilai *R-Square* dapat digunakan untuk menjelaskan jika variabel laten eksogen tertentu memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel laten endogen (Latan & Ghazali, 2015). Menurut Latan & Ghazali (2015) Nilai *R-Squares* 0,67, 0,33, dan 0,19 menunjukkan model kuat, moderat, dan lemah.

Nilai *R-Square* untuk konstruk endogen. Pada konstruk endogen koefisien determinasinya adalah nilai *R-Square*. Nilai *R-Square* menyatakan 0,75 (kuat), 0,5 (kuat), 0,25 (lemah) (Wijaya, 2019).

2. *Q-Square* ( $Q^2$ )

Uji *Q-Square* bertujuan untuk memprediksi model apakah baik atau tidak. Uji *Q-Square* dapat dilakukan menggunakan prosedur blindfolding. Nilai uji *Q-Square* menyatakan  $Q^2 > 0$  artinya variabel dan data bisa memprediksi model dengan baik. Sedangkan  $Q^2 < 0$  artinya variabel dan data belum bisa memprediksi model dengan baik. Menurut Musyaffi *et al.*, (2021:13) kriteria nilai *Q-Square* ( $Q^2$ ) yaitu nilai  $Q^2$  kurang dari 0 berarti struktur laten eksogen sebagai variabel penjelas dapat diartikan sebagai prediksi struktur

yang ada. Nilai  $Q^2$   $0,02 \leq Q^2 \leq 0,15$  tergolong kecil,  $0,15 \leq Q^2 \leq 0,35$  tergolong sedang, dan  $Q^2 \geq 0,35$  tergolong besar.

### 3. Path Coefficient

Merupakan alat untuk mengetahui seberapa besar pengaruh satu variabel terhadap variabel lainnya. Hal ini dapat ditunjukkan dari tingkat signifikansinya.

## 3.7 Pengujian Hipotesis

Setelah hipotesis ditetapkan, langkah selanjutnya adalah mengujinya. Untuk memperjelas arah hubungan antara variabel endogen dan eksogen dilakukan pengujian hipotesis. Pada penelitian ini digunakan metode *bootstrapping* dan aplikasi SmartPLS versi 3.2.9 untuk mengetahui apakah ada pengaruh langsung atau tidak langsung antar variabel. Pengujian hipotesis pada penelitian ini dapat dilakukan dengan melihat hasil nilai *t-statistic* dan juga *p-values*.

*Bootstrapping* adalah metode penyampelan berulang (*resampling*) menggunakan metode berbasis resampling menggunakan sampel berulang dari sampel data asli untuk menghitung uji statistik (Wijaya, 2019).

Pada riset ini, tingkat signifikansi statistik yang dipakai untuk menerima atau menolak suatu hipotesis adalah 5%. Artinya, tingkat kepercayaan yang diperlukan untuk menolak hipotesis adalah 0,05 jika dipilih 5% untuk signifikansi. Selain itu, kemungkinan membuat pilihan yang benar adalah 95%, sedangkan kemungkinan membuat pilihan yang salah adalah 5% dalam penelitian ini. Berikut ini menjadi dasar pengambilan keputusan:

1) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Komitmen Berkelanjutan ( $X_1 \rightarrow Z$ )

- Hipotesis Nol ( $H_0$ ):  $\beta_1 = 0$  (Tidak ada pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap komitmen berkelanjutan)
- Hipotesis Alternatif ( $H_1$ ):  $\beta_1 \neq 0$  (Ada pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap komitmen berkelanjutan)

Kriteria Pengujian:

- $H_0$  ditolak atau  $H_1$  diterima jika signifikansi  $< 0,05$
- $H_0$  diterima atau  $H_1$  ditolak jika signifikansi  $\geq 0,05$

2) Pengaruh Motivasi Ekstrinsik terhadap Komitmen Berkelanjutan ( $X_2 \rightarrow Z$ )

- Hipotesis Nol ( $H_0$ ):  $\beta_2 = 0$  (Tidak ada pengaruh motivasi ekstrinsik terhadap komitmen berkelanjutan)
- Hipotesis Alternatif ( $H_1$ ):  $\beta_2 \neq 0$  (Ada pengaruh motivasi ekstrinsik terhadap komitmen berkelanjutan)

Kriteria Pengujian:

- $H_0$  ditolak atau  $H_1$  diterima jika signifikansi  $< 0,05$
- $H_0$  diterima atau  $H_1$  ditolak jika signifikansi  $\geq 0,05$

3) Pengaruh Komitmen Berkelanjutan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia ( $Z \rightarrow Y$ )

- Hipotesis Nol ( $H_0$ ):  $\beta_3 = 0$  (Tidak ada pengaruh komitmen berkelanjutan terhadap kinerja sumber daya manusia)
- Hipotesis Alternatif ( $H_1$ ):  $\beta_3 \neq 0$  (Ada pengaruh komitmen berkelanjutan terhadap kinerja sumber daya manusia)

Kriteria Pengujian:

- $H_0$  ditolak atau  $H_1$  diterima jika signifikansi  $< 0,05$
- $H_0$  diterima atau  $H_1$  ditolak jika signifikansi  $\geq 0,05$

4) Pengaruh Langsung Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia ( $X_1 \rightarrow Y$ )

- Hipotesis Nol ( $H_0$ ):  $\beta_4 = 0$  (Tidak ada pengaruh langsung gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja sumber daya manusia)
- Hipotesis Alternatif ( $H_1$ ):  $\beta_4 \neq 0$  (Ada pengaruh langsung gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja sumber daya manusia)

Kriteria Pengujian:

- $H_0$  ditolak atau  $H_1$  diterima jika signifikansi  $< 0,05$
- $H_0$  diterima atau  $H_1$  ditolak jika signifikansi  $\geq 0,05$

5) Pengaruh Langsung Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia ( $X_2 \rightarrow Y$ )

- Hipotesis Nol ( $H_0$ ):  $\beta_5 = 0$  (Tidak ada pengaruh langsung motivasi ekstrinsik terhadap kinerja sumber daya manusia)

- Hipotesis Alternatif ( $H_1$ ):  $\beta_5 \neq 0$  (Ada pengaruh langsung motivasi ekstrinsik terhadap kinerja sumber daya manusia)

Kriteria Pengujian:

- $H_0$  ditolak atau  $H_1$  diterima jika signifikansi  $< 0,05$
- $H_0$  diterima atau  $H_1$  ditolak jika signifikansi  $\geq 0,05$



## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Deskripsi Objek Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan *outsourcing* di PLN ULP Bangkir yang berjumlah 170 orang yang telah bekerja aktif selama minimal 1 tahun di PLN ULP Bangkir. Populasi tersebut terdiri dari berbagai divisi, seperti keuangan, pemasaran, produksi, dan sumber daya manusia. Penelitian ini menggunakan teknik Sensus dimana seluruh populasi yang memenuhi syarat akan dijadikan responden penelitian, sehingga jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 170 orang karyawan *outsourcing*. Penggunaan seluruh populasi sebagai sampel ini bertujuan untuk mendapatkan hasil penelitian yang komprehensif dan meminimalkan kesalahan sampling.

##### 4.1.1 Gambaran Umum Responden

**Tabel 4. 1 Karakteristik Responden**

No	Kategori	Sub-Kategori	Jumlah	Persentase (%)
1	Jenis Kelamin	Laki-laki	159	93.53%
		Perempuan	11	6.47%
2	Usia	20–30 tahun	85	50.00%
		31–40 tahun	57	33.53%
		> 40 tahun	28	16.47%
3	Pendidikan	SMA / SMK	71	41.76%
		Diploma (D3)	43	25.29%
		Sarjana (S1)	56	32.94%
4	Masa Kerja	< 1 tahun	28	16.47%
		1–3 tahun	43	25.29%
		4–6 tahun	43	25.29%
		> 6 tahun	56	32.94%
5	Divisi	Distribusi / Jaringan: PT PCN Teknik (Yantek/HAR/ROW/Admin/APKT)	47	27.65%
		Pembangkitan: PT PCN KIT, PT Thaspower, PT Global Sarana Sukses (PLTD/PLTM)	75	44.12%
		SRAPP & HARMET: PT Peterindo Jaya Abadi	9	5.29%
		Security: PT PCN Security	17	10.00%
		Billman / Catat Meter: PT Dreamell	12	7.06%
		Cleaning Service: PT Khalifah	10	5.88%
<b>Total Responden</b>			<b>170</b>	<b>100.00%</b>

Sumber: Data Responden

Berdasarkan Tabel 4.1, mayoritas responden dalam penelitian ini didominasi oleh laki-laki sebanyak 159 orang (93,53%), sementara perempuan hanya 11 orang (6,47%). Hal ini menunjukkan bahwa pekerjaan di bidang operasional pada perusahaan-perusahaan yang terlibat dalam studi ini masih didominasi oleh tenaga kerja laki-laki, yang umum terjadi di sektor teknis seperti distribusi dan pembangkitan energi.

Dari segi usia, sebagian besar responden berada pada rentang 20–30 tahun sebanyak 85 orang (50,00%), disusul usia 31–40 tahun sebanyak 57 orang (33,53%), dan sisanya berusia di atas 40 tahun sebanyak 28 orang (16,47%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas tenaga kerja berada pada usia produktif muda, yang umumnya memiliki energi tinggi dan kesiapan fisik untuk pekerjaan lapangan. Dari segi pendidikan, sebanyak 71 responden (41,76%) berpendidikan terakhir SMA/SMK, 43 responden (25,29%) lulusan Diploma (D3), dan 56 responden (32,94%) merupakan lulusan Sarjana (S1). Komposisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berasal dari latar belakang pendidikan menengah, yang sesuai dengan kebutuhan teknis operasional lapangan dan administratif dasar. Untuk kategori masa kerja, terdapat distribusi yang cukup merata, dengan mayoritas responden memiliki masa kerja lebih dari 6 tahun sebanyak 56 orang (32,94%), diikuti oleh responden dengan masa kerja 1–3 tahun dan 4–6 tahun, masing-masing 43 orang (25,29%), serta 28 orang (16,47%) yang baru bekerja kurang dari 1 tahun. Ini menunjukkan adanya kombinasi antara tenaga kerja baru dan tenaga kerja yang berpengalaman dalam lingkungan kerja yang diteliti. Dari sisi divisi kerja, distribusi terbesar berada pada kategori Pembangkitan (termasuk PT PCN KIT, PT THASPOWER, dan PT Global Sarana Sukses) sebanyak 75 responden (44,12%), diikuti oleh divisi Distribusi/Jaringan (PT PCN Teknik) sebanyak 47 responden (27,65%). Responden lainnya tersebar di divisi Security sebanyak 17 orang (10,00%), Billman sebanyak 12 orang (7,06%), Cleaning Service sebanyak 10 orang (5,88%), dan SRAPP & HARMET sebanyak 9 orang (5,29%). Ini menunjukkan bahwa sebagian besar data diperoleh dari area teknis pembangkitan dan distribusi tenaga, yang merupakan fokus utama dari perusahaan-perusahaan terkait.

Secara keseluruhan, karakteristik responden ini mencerminkan profil tenaga kerja operasional yang mayoritas adalah laki-laki, berusia produktif muda, dengan latar pendidikan menengah ke atas, serta memiliki masa kerja yang bervariasi dari baru hingga berpengalaman. Distribusi terbesar berasal dari sektor pembangkitan dan distribusi tenaga, sejalan dengan tujuan dan ruang lingkup penelitian ini.

#### 4.1.2 Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif bertujuan untuk mengetahui tanggapan responden terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan pada setiap variabel penelitian. Dalam penelitian ini, analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan persepsi pegawai *outsourcing* PLN ULP Bangkir terhadap variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional, Motivasi Ekstrinsik, Komitmen Berkelanjutan, dan Kinerja Sumber Daya Manusia.

Untuk mengetahui tanggapan responden terhadap masing-masing variabel tersebut, maka skor jawaban responden dikelompokkan ke dalam kategori tertentu dengan menggunakan rentang skala penilaian berdasarkan rumus (Umar, 2012) sebagai berikut:

- Skor terendah: 1
- Skor tertinggi: 5
- Interval kelas =  $(\text{Nilai Maksimum} - \text{Nilai Minimum}) / \text{Jumlah Kategori}$   
 $= (5 - 1) / 3 = 1,33$

Dengan demikian, kategori penilaian dapat dijelaskan sebagai berikut:

1,00 – 2,29	Rendah
2,30 – 3,59	Sedang
3,60 – 5,00	Tinggi

Kategori ini digunakan untuk menginterpretasikan skor rata-rata dari setiap variabel dalam bentuk indeks persepsi. Nilai indeks tersebut mencerminkan derajat persepsi responden terhadap indikator-indikator yang diukur dalam masing-masing variabel.

Dengan demikian, hasil analisis deskriptif dapat memberikan gambaran mengenai bagaimana persepsi para pegawai *outsourcing* PLN ULP Bangkir terhadap kepemimpinan transaksional, motivasi yang bersifat eksternal, serta

komitmen berkelanjutan, dan sejauh mana hal-hal tersebut berdampak pada kinerja SDM.

#### 4.1.2.1 Statistik Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional

Gaya kepemimpinan transaksional merupakan pola kepemimpinan yang menekankan pada hubungan pertukaran antara pemimpin dan bawahan, seperti pemberian penghargaan atas pencapaian kinerja dan penerapan sanksi atas pelanggaran. Dalam penelitian ini, variabel gaya kepemimpinan transaksional diukur melalui lima indikator yang mencakup kejelasan arahan, konsistensi dalam pemberian penghargaan, serta keterlibatan atasan dalam evaluasi dan kontrol kerja. Responden diminta memberikan tanggapan berdasarkan skala Likert 1 sampai 5, mulai dari sangat tidak setuju (STS) hingga sangat setuju (SS). Hasil rekapitulasi skor dari seluruh responden ditampilkan dalam tabel berikut:

**Tabel 4. 2 Nilai Indeks Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional**

No	Indikator	STS	TS	N	S	SS	Total	Mean	Kategori
1	Penghargaan	2	5	15	90	58	732	4.31	Tinggi
2	Sanksi	1	6	20	85	58	726	4.27	Tinggi
3	Pengawasan	3	8	30	80	49	699	4.11	Tinggi
4	Tujuan	5	10	25	75	55	688	4.05	Tinggi
5	Hasil	2	4	28	88	48	711	4.18	Tinggi
<b>Rata-rata</b>							<b>4.18</b>	<b>Tinggi</b>	

Sumber: Data Kuesioner Diolah, 2025

Nilai rata-rata keseluruhan sebesar 4.18 berada dalam kategori tinggi, yang menunjukkan bahwa para pegawai *outsourcing* PLN ULP Bangkir memandang penerapan gaya kepemimpinan transaksional oleh atasan mereka sebagai hal yang efektif. Hal ini mengindikasikan bahwa pimpinan mampu mengelola kinerja bawahan dengan baik melalui sistem penghargaan dan sanksi yang jelas, serta adanya arahan dan pengawasan yang konsisten.

#### 4.1.2.2 Statistik Deskriptif Variabel Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik merupakan dorongan kerja yang berasal dari faktor eksternal, seperti gaji, bonus, insentif, promosi, maupun pengakuan dari atasan. Dalam penelitian ini, motivasi ekstrinsik diukur menggunakan lima indikator yang menggambarkan persepsi responden terhadap sejauh mana organisasi memberikan insentif yang layak dan memotivasi mereka dalam bekerja. Tanggapan responden dihimpun berdasarkan skala Likert 1–5 dan disajikan dalam tabel berikut:

**Tabel 4. 3 Nilai Indeks Variabel Motivasi Ekstrinsik**

No	Indikator	STS	TS	N	S	SS	Total	Mean	Kategori
1	Insentif	1	3	22	90	54	727	4.28	Tinggi
2	Bonus	2	5	30	80	53	706	4.15	Tinggi
3	Target	1	4	20	88	57	729	4.29	Tinggi
4	Pengakuan	2	6	25	86	51	717	4.22	Tinggi
5	Imbalan	3	7	26	85	49	709	4.17	Tinggi
<b>Rata-rata</b>							<b>4.22</b>	<b>Tinggi</b>	

Sumber: Data Kuesioner Diolah, 2025

Dengan nilai rata-rata sebesar 4.22 yang termasuk dalam kategori tinggi, dapat disimpulkan bahwa motivasi ekstrinsik pegawai *outsourcing* PLN ULP Bangkir berada pada tingkat yang sangat baik. Artinya, para pegawai merasa bahwa insentif dan penghargaan eksternal yang diberikan perusahaan cukup memadai untuk mendorong semangat dan produktivitas kerja mereka.

#### **4.1.2.3 Statistik Deskriptif Variabel Komitmen Berkelanjutan**

Komitmen berkelanjutan mengacu pada kecenderungan karyawan untuk tetap berada dalam organisasi karena adanya pertimbangan rasional, seperti manfaat finansial, stabilitas kerja, dan pengorbanan yang harus dilakukan jika keluar. Variabel ini diukur melalui lima indikator yang mengeksplorasi perasaan keterikatan responden terhadap organisasi karena alasan fungsional. Berikut rekapitulasi tanggapan responden terhadap indikator tersebut:

**Tabel 4. 4 Nilai Indeks Variabel Komitmen Berkelanjutan**

No	Indikator	STS	TS	N	S	SS	Total	Mean	Kategori
1	Keterikatan	2	3	25	85	55	723	4.25	Tinggi
2	Loyalitas	3	7	30	80	50	676	3.98	Tinggi
3	Tanggung jawab	2	5	28	83	52	707	4.16	Tinggi
4	Pengabdian	3	6	26	84	51	697	4.10	Tinggi
5	Hubungan	4	8	30	78	50	671	3.95	Tinggi
<b>Rata-rata</b>							<b>4.09</b>	<b>Tinggi</b>	

Sumber: Data Kuesioner Diolah, 2025

Rata-rata nilai indeks sebesar 4.09 menunjukkan bahwa tingkat komitmen berkelanjutan para pegawai berada pada kategori tinggi. Ini berarti pegawai *outsourcing* tetap bertahan dalam organisasi karena mereka merasa mendapatkan manfaat yang signifikan, seperti pendapatan yang stabil, keamanan kerja, serta ketergantungan terhadap fasilitas organisasi.

#### 4.1.2.4 Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Sumber Daya Manusia

Kinerja sumber daya manusia dalam penelitian ini mencerminkan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan, mencapai target, dan berkontribusi terhadap tujuan organisasi. Variabel ini terdiri atas lima indikator yang menggambarkan efektivitas dan efisiensi kerja pegawai *outsourcing*. Tanggapan responden terhadap masing-masing indikator dirangkum dalam tabel berikut:

**Tabel 4. 5 Nilai Indeks Variabel Kinerja Sumber Daya Manusia**

No	Indikator	STS	TS	N	S	SS	Total	Mean	Kategori
1	Produktivitas	1	2	22	90	55	716	4.21	Tinggi
2	Kualitas	3	6	28	85	48	672	3.95	Tinggi
3	Kontribusi	4	9	30	80	47	658	3.87	Tinggi
4	Efisiensi	3	8	29	81	49	665	3.91	Tinggi
5	Adaptasi	1	3	20	90	56	727	4.28	Tinggi
<b>Rata-rata</b>							<b>4.04</b>	<b>Tinggi</b>	

Sumber: Data Kuesioner Diolah, 2025

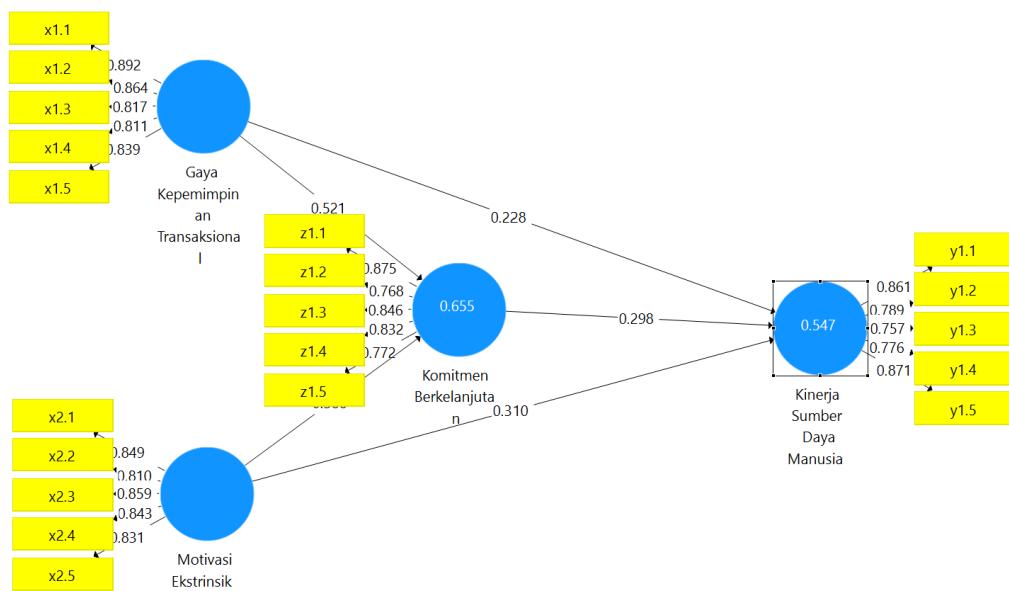
Rata-rata skor variabel kinerja sumber daya manusia sebesar 4.04 berada dalam kategori tinggi, yang menunjukkan bahwa para pegawai *outsourcing* memiliki kinerja yang baik. Mereka dinilai mampu menyelesaikan tugas secara efisien, memenuhi target kerja, dan berkontribusi secara nyata terhadap operasional perusahaan.

## 4.2 Hasil Penelitian

### 4.2.1 Outer Model

Outer Model merupakan salah satu tahapan penting dalam pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) yang digunakan untuk mengevaluasi hubungan antara indikator-indikator (item-item pertanyaan) dengan konstruk laten (variabel yang tidak dapat diukur secara langsung). Pada tahap ini, dilakukan pengujian terhadap validitas dan reliabilitas dari konstruk atau variabel laten yang digunakan dalam penelitian. Outer model berfokus pada model pengukuran (*measurement model*), yang menilai seberapa baik indikator merefleksikan konstruk yang dimaksud. uji outer model bertujuan untuk memastikan bahwa instrumen atau kuesioner yang digunakan dalam penelitian mampu mengukur konstruk secara akurat (valid) dan konsisten (reliabel). Pengujian outer model melibatkan beberapa indikator statistik, seperti *outer loading*, *average*

*variance extracted* (AVE), *composite reliability* (CR), dan *Cronbach's alpha*. Berikut *graphical output* dari pengujian model pengukuran (*measurement model*):



Gambar 4. 1 Outer Model

#### 4.2.2 Uji Validitas

Dalam penelitian ini, pengujian validitas dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen yang digunakan benar-benar mampu mengukur konstruk yang dimaksud secara akurat dan konsisten. Validitas merupakan salah satu syarat penting dalam pengujian kualitas model pengukuran (outer model) pada pendekatan *Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares* (SEM-PLS). Dalam konteks SEM-PLS, validitas instrumen dibedakan menjadi dua jenis utama, yaitu validitas konvergen dan validitas diskriminan. Kedua jenis validitas ini digunakan untuk menilai sejauh mana indikator-indikator dalam model mampu mewakili konstruk secara tepat.

##### a) Validitas Konvergen

Pengujian validitas konvergen (*convergent validity*) merupakan bagian dari proses evaluasi outer model dalam analisis PLS-SEM, yang bertujuan untuk mengetahui sejauh mana indikator-indikator yang digunakan benar-benar mencerminkan konstruk yang sama. Pengujian ini menilai apakah indikator-indikator dalam satu konstruk memiliki konsistensi internal yang tinggi serta mengukur konsep yang sama secara akurat. Dengan kata lain, validitas konvergen

memastikan bahwa semua indikator dalam satu konstruk saling berkorelasi kuat dan mendukung satu dimensi laten yang hendak diukur.

Indikator dikatakan memenuhi syarat validitas konvergen apabila memiliki nilai loading factor lebih dari 0,70. Nilai ini menunjukkan seberapa besar kontribusi indikator terhadap konstruknya. Semakin tinggi nilai loading factor, semakin kuat hubungan antara indikator dengan konstruk yang diukur. Selain itu, nilai AVE juga digunakan untuk menilai validitas konvergen. AVE mencerminkan rata-rata varian yang dijelaskan oleh indikator-indikator terhadap keseluruhan varian dalam konstruk tersebut. Nilai AVE yang baik adalah lebih dari 0,50, yang menunjukkan bahwa lebih dari 50% varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk laten.

Berikut hasil pengujian validitas konvergen dalam penelitian ini:

**Tabel 4. 6 Nilai *Outer Loading***

	Gaya Kepemimpinan Transaksional	Kinerja SDM	Komitmen Berkelanjutan	Motivasi Ekstrinsik
<b>x1.1</b>	0.892			
<b>x1.2</b>	0.864			
<b>x1.3</b>	0.817			
<b>x1.4</b>	0.811			
<b>x1.5</b>	0.839			
<b>x2.1</b>				0.849
<b>x2.2</b>				0.81
<b>x2.3</b>				0.859
<b>x2.4</b>				0.843
<b>x2.5</b>				0.831
<b>y1.1</b>		0.861		
<b>y1.2</b>		0.789		
<b>y1.3</b>		0.757		
<b>y1.4</b>		0.776		
<b>y1.5</b>		0.871		
<b>z1.1</b>			0.875	
<b>z1.2</b>			0.768	
<b>z1.3</b>			0.846	
<b>z1.4</b>			0.832	
<b>z1.5</b>			0.772	

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan tabel yang disajikan, dapat kita lihat bahwa seluruh nilai outer loading dari masing-masing indikator memiliki nilai lebih besar dari 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki kontribusi yang kuat dalam mengukur konstruk laten yang diwakilinya. Nilai outer loading di atas 0,70

merupakan salah satu syarat utama dalam pengujian validitas konvergen, sebagaimana yang disarankan oleh Hair et al. (2014). Artinya, indikator-indikator tersebut mampu merepresentasikan konstruk secara akurat dan memiliki korelasi yang tinggi terhadap konstruk yang diukurnya.

**Tabel 4. 7 Nilai AVE**

	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Gaya Kepemimpinan Transaksional	0.714
Kinerja Sumber Daya Manusia	0.659
Komitmen Berkelanjutan	0.672
Motivasi Ekstrinsik	0.703

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan hasil analisis validitas konvergen melalui nilai *Average Variance Extracted* (AVE), seluruh variabel dalam penelitian ini menunjukkan nilai AVE di atas 0,5. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap konstruk dalam model mampu menjelaskan lebih dari 50% varians dari indikator-indikator yang mengukurnya, sehingga memenuhi syarat validitas konvergen.

#### b) Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan merupakan salah satu aspek penting dalam pengujian model pengukuran pada pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Validitas ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam model penelitian bersifat unik dan dapat dibedakan secara jelas dari konstruk lainnya. Dengan validitas diskriminan yang baik, peneliti dapat meyakini bahwa indikator suatu konstruk tidak mencerminkan konstruk lain, melainkan benar-benar mewakili konstruk yang dimaksud. Salah satu pendekatan yang paling banyak digunakan untuk menilai validitas diskriminan adalah kriteria *Fornell-Larcker*. Kriteria ini menyatakan bahwa nilai akar kuadrat dari *Average Variance Extracted* ( $\sqrt{AVE}$ ) untuk masing-masing konstruk harus lebih besar daripada korelasi tertinggi konstruk tersebut dengan konstruk lain dalam model. Jika syarat ini terpenuhi, maka dapat disimpulkan bahwa konstruk tersebut memiliki validitas diskriminan yang baik (Fornell & Larcker, 1981). Selain itu, pendekatan modern yang juga banyak digunakan adalah *Heterotrait-Monotrait ratio* (HTMT). HTMT mengukur rasio korelasi antar konstruk yang berbeda dibandingkan dengan korelasi antar indikator dalam konstruk yang sama. Nilai HTMT yang lebih rendah dari 0,90

menunjukkan validitas diskriminan yang memadai. Berikut hasil pengujian validitas diskriminan dalam penelitian ini:

**Tabel 4. 8 Kriteria Fornell Lacker**

	Gaya Kepemimpinan Transaksional	Kinerja SDM	Komitmen Berkelanjutan	Motivasi Ekstrinsik
Gaya Kepemimpinan Transaksional	<b>0.845</b>			
Kinerja SDM	0.628	<b>0.812</b>		
Komitmen Berkelanjutan	0.745	0.681	<b>0.82</b>	
Motivasi Ekstrinsik	0.576	0.646	0.688	<b>0.838</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan hasil pengujian validitas diskriminan dengan menggunakan metode *Fornell-Larcker*, diperoleh bahwa nilai akar kuadrat *Average Variance Extracted* (AVE) dari masing-masing konstruk lebih tinggi dibandingkan korelasi antar konstruk lainnya dalam model. Nilai akar AVE untuk konstruk gaya kepemimpinan transaksional adalah 0,845, lebih besar dibandingkan korelasinya dengan komitmen berkelanjutan (0,745), kinerja sumber daya manusia (0,628), dan motivasi ekstrinsik (0,576). Selanjutnya, nilai akar AVE konstruk kinerja sumber daya manusia adalah 0,812, lebih tinggi dari korelasinya dengan komitmen berkelanjutan (0,681), motivasi ekstrinsik (0,646), dan gaya kepemimpinan transaksional (0,628). Konstruk komitmen berkelanjutan memiliki nilai akar AVE sebesar 0,820, yang juga lebih besar dari korelasinya dengan gaya kepemimpinan transaksional (0,745), kinerja sumber daya manusia (0,681), dan motivasi ekstrinsik (0,688). Terakhir, konstruk motivasi ekstrinsik menunjukkan nilai akar AVE sebesar 0,838, lebih tinggi dari korelasinya dengan konstruk lainnya, yakni komitmen berkelanjutan (0,688), kinerja sumber daya manusia (0,646), dan gaya kepemimpinan transaksional (0,576). Dengan demikian, seluruh konstruk dalam model telah memenuhi kriteria validitas diskriminan berdasarkan Fornell-Larcker Criterion, yang menunjukkan bahwa masing-masing konstruk memiliki keunikan dan tidak saling tumpang tindih secara empiris.

**Tabel 4. 9 Nilai HTMT**

	<b>Gaya Kepemimpinan Transaksional</b>	<b>Kinerja SDM</b>	<b>Komitmen Berkelanjutan</b>	<b>Motivasi Ekstrinsik</b>
Gaya Kepemimpinan Transaksional				
Kinerja SDM	0.709			
Komitmen Berkelanjutan	0.836	0.776		
Motivasi Ekstrinsik	0.638	0.724	0.776	

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan hasil pengujian validitas diskriminan menggunakan metode *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT), seluruh nilai rasio antar konstruk berada di bawah ambang batas maksimum sebesar 0,90. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing konstruk dalam model memiliki perbedaan yang jelas dan tidak saling tumpang tindih secara konseptual. Secara rinci, nilai HTMT antara gaya kepemimpinan transaksional dan kinerja sumber daya manusia adalah 0,709; antara gaya kepemimpinan transaksional dan komitmen berkelanjutan sebesar 0,836; serta antara gaya kepemimpinan transaksional dan motivasi ekstrinsik sebesar 0,638. Sementara itu, nilai HTMT antara kinerja sumber daya manusia dan komitmen berkelanjutan adalah 0,776; antara kinerja sumber daya manusia dan motivasi ekstrinsik sebesar 0,724; serta antara komitmen berkelanjutan dan motivasi ekstrinsik sebesar 0,776.

Seluruh nilai tersebut berada di bawah nilai batas 0,90 yang umum digunakan sebagai indikator bahwa konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik. Dengan demikian, hasil ini memperkuat temuan sebelumnya bahwa seluruh konstruk dalam model telah memenuhi validitas diskriminan dan dapat dibedakan secara empiris dari konstruk lainnya.

#### **4.2.3 Uji Reliabilitas**

Pengujian reliabilitas instrumen dalam penelitian bertujuan untuk memastikan bahwa instrumen yang digunakan dapat menghasilkan pengukuran yang akurat, konsisten, dan tepat dalam mengukur konstruk yang diteliti. Reliabilitas merupakan suatu aspek penting dalam penelitian yang menunjukkan sejauh mana hasil pengukuran dapat dipercaya dan tidak mengandung kesalahan

sistematis. Dalam konteks ini, kuesioner yang digunakan dapat dianggap reliabel apabila jawaban yang diberikan oleh responden tetap konsisten dan stabil, meskipun diberikan pada waktu yang berbeda atau dalam kondisi yang berbeda. Artinya, jika instrumen yang digunakan reliabel, maka hasil yang diperoleh akan serupa jika diuji kembali dalam kondisi yang serupa.

Untuk menilai reliabilitas kuesioner, terdapat dua indikator utama yang sering digunakan, yaitu *Cronbach Alpha* dan *Composite Reliability*. Kedua indikator ini memberikan gambaran tentang sejauh mana indikator-indikator yang ada dalam konstruk tersebut saling berkorelasi dan konsisten dalam mengukur variabel yang sama. Sebagai patokan, suatu konstruk dapat dianggap reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* dan *Composite Reliability*-nya lebih dari 0.7. Nilai di atas 0.7 menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan memiliki tingkat konsistensi internal yang baik dan dapat dipercaya dalam mengukur konstruk yang dimaksud. Dengan demikian, *Cronbach Alpha* dan *Composite Reliability* menjadi alat yang efektif untuk mengukur dan memastikan reliabilitas suatu konstruk dalam penelitian, sehingga instrumen yang digunakan dapat menghasilkan data yang akurat dan dapat dipertanggungjawabkan. Berikut hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini:

**Tabel 4. 10 Hasil Uji Reliabilitas**

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
Gaya Kepemimpinan Transaksional	0.899	0.926
Kinerja Sumber Daya Manusia	0.87	0.906
Komitmen Berkelanjutan	0.877	0.911
Motivasi Ekstrinsik	0.894	0.922

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

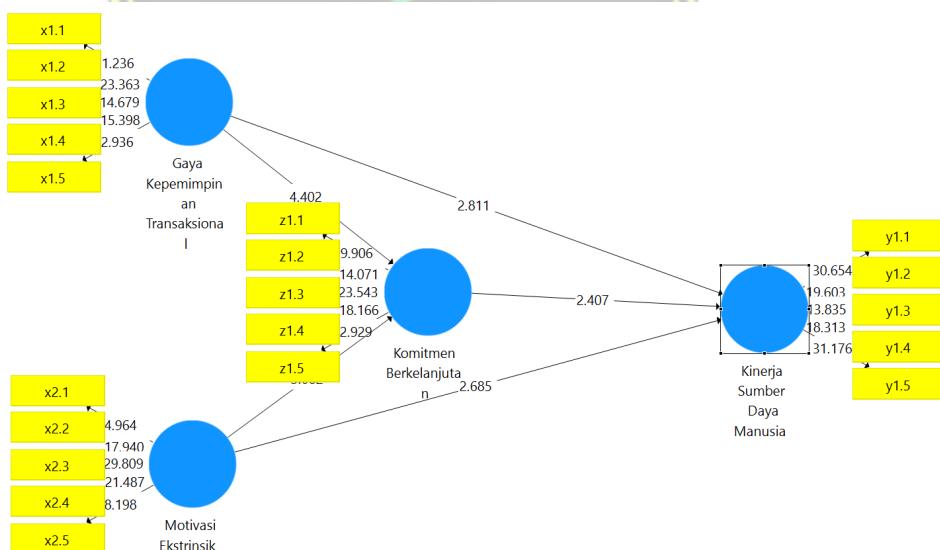
Berdasarkan Tabel 4.10, seluruh konstruk dalam model penelitian ini menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* yang melebihi ambang batas minimum. Konstruk gaya kepemimpinan transaksional memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,899 dan nilai composite reliability sebesar 0,926. Kinerja sumber daya manusia menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,870 dan composite reliability sebesar 0,906. Konstruk komitmen berkelanjutan memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,877 dan *composite reliability* sebesar

0,911. Sementara itu, motivasi ekstrinsik memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,894 dan *composite reliability* sebesar 0,922.

Dengan demikian, seluruh konstruk dalam model ini dapat dikatakan reliabel, karena telah memenuhi kriteria konsistensi internal yang baik. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator dalam masing-masing konstruk mampu memberikan hasil pengukuran yang stabil dan konsisten.

#### 4.2.4 Uji Inner Model

Uji inner model dalam penelitian ini dilakukan untuk menguji hubungan kausal antar variabel laten berdasarkan hipotesis yang dirumuskan. Pemeriksaan multikolinearitas menggunakan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) menunjukkan semua nilai di bawah 5, sehingga tidak ada masalah multikolinearitas. Koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk menilai kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen, dengan hasil yang menunjukkan kemampuan model menjelaskan varians yang baik. Besarnya pengaruh variabel eksogen terhadap endogen diukur melalui f-square ( $f^2$ ), yang mengindikasikan efek signifikan masing-masing variabel. Selain itu, nilai Q-square ( $Q^2$ ) menunjukkan relevansi prediktif model yang memadai, sementara Goodness of Fit dinilai melalui SRMR dengan nilai di bawah 0,08, menandakan kesesuaian model yang baik. Secara keseluruhan, hasil uji inner model menunjukkan bahwa model memiliki validitas dan kekuatan prediktif yang memadai untuk analisis lebih lanjut.



**Gambar 4. 2 Inner Model**

#### 4.2.5 Pengujian Multikolinieritas

*Variance Inflation Factor* (VIF) digunakan untuk menguji adanya multikolinearitas antar konstruk dalam model penelitian. Multikolinearitas yang tinggi dapat mengganggu interpretasi hubungan antar variabel. Dalam penelitian ini, seluruh nilai VIF pada konstruk berada di bawah batas kritis yaitu 5, yang menunjukkan tidak terdapat masalah multikolinearitas. Berikut hasil pengujian multikolinieritas dalam penelitian ini:

**Tabel 4. 11 Hasil Uji Multikolinieritas**

	Kinerja Sumber Daya Manusia	Komitmen Berkelanjutan
Gaya Kepemimpinan Transaksional	2.285	1.496
Komitmen Berkelanjutan	2.902	
Motivasi Ekstrinsik	1.933	1.496

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.11, seluruh konstruk dalam model memiliki nilai VIF di bawah ambang batas 5. Gaya kepemimpinan transaksional memiliki nilai VIF sebesar 1,496 terhadap komitmen berkelanjutan dan 2,285 terhadap kinerja sumber daya manusia. Motivasi ekstrinsik memiliki nilai VIF sebesar 1,496 terhadap komitmen berkelanjutan dan 1,933 terhadap kinerja sumber daya manusia. Komitmen berkelanjutan memiliki nilai VIF sebesar 2,902 terhadap kinerja sumber daya manusia.

Karena seluruh nilai  $VIF < 5$ , maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah multikolinieritas antar variabel dalam model ini. Dengan demikian, masing-masing konstruk independen dapat diinterpretasikan secara valid tanpa adanya gangguan korelasi tinggi antar prediktor.

#### 4.2.6 F-Square

Ukuran f-square ( $f^2$ ) digunakan untuk mengukur besarnya kontribusi masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam model penelitian. Nilai  $f^2$  menggambarkan seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap peningkatan kemampuan penjelasan varians variabel dependen ketika variabel tersebut dimasukkan ke dalam model. Kriteria umum untuk interpretasi nilai  $f^2$  adalah: 0,02 (pengaruh kecil), 0,15 (pengaruh sedang), dan 0,35 (pengaruh besar). Berikut nilai f square dalam penelitian ini:

**Tabel 4. 12 Nilai F Square**

	Kinerja Sumber Daya Manusia	Komitmen Berkelanjutan
Gaya Kepemimpinan Transaksional	0.05	0.527
Komitmen Berkelanjutan	0.067	
Motivasi Ekstrinsik	0.11	0.292

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.12, hasil pengujian  $f^2$  dapat dijelaskan sebagai berikut, gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja sumber daya manusia memiliki nilai  $f^2$  sebesar 0.05. Nilai ini menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja sumber daya manusia berada pada kategori efek kecil.

Gaya kepemimpinan transaksional terhadap komitmen berkelanjutan memiliki nilai  $f^2$  sebesar 0.527. Ini merupakan efek besar, yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional memberikan kontribusi besar terhadap terbentuknya komitmen berkelanjutan pada pegawai *outsourcing*. Motivasi ekstrinsik terhadap kinerja sumber daya manusia memiliki nilai  $f^2$  sebesar 0.11, yang termasuk dalam kategori efek kecil hingga sedang. Ini menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik berperan cukup berarti dalam mempengaruhi kinerja pegawai.

Motivasi ekstrinsik terhadap komitmen berkelanjutan memiliki nilai  $f^2$  sebesar 0.292, yang termasuk dalam kategori efek sedang. Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi ekstrinsik berkontribusi cukup besar terhadap peningkatan komitmen berkelanjutan. Komitmen berkelanjutan terhadap kinerja sumber daya manusia memiliki nilai  $f^2$  sebesar 0.067, yang termasuk dalam kategori efek kecil. Ini menunjukkan bahwa komitmen berkelanjutan memberikan pengaruh, namun relatif terbatas, terhadap kinerja pegawai.

#### **4.2.7 Uji R-Square**

Koefisien determinasi atau *R-square* ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur seberapa besar varians variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model. Nilai  $R^2$  berkisar antara 0 hingga 1, di mana nilai yang lebih tinggi menunjukkan kemampuan model yang lebih baik dalam menjelaskan variabilitas data. Dalam penelitian ini, nilai *R-square* yang diperoleh menunjukkan tingkat eksplanasi variabel dependen yang memadai, sehingga model memiliki

kekuatan prediktif yang cukup baik. Berikut nilai koefisien determinasi dalam penelitian ini:

**Tabel 4. 13 Nilai R-Square**

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Sumber Daya Manusia	0,547	0,538
Komitmen Berkelanjutan	0,655	0,651

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada Tabel 4.8, nilai R-Square untuk variabel Kinerja Sumber Daya Manusia sebesar 0,547. Hal ini mengindikasikan bahwa sekitar 54,7% variasi kinerja pegawai outsourcing di PLN ULP Bangkir dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan transaksional, komitmen berkelanjutan, dan motivasi ekstrinsik yang terdapat dalam model penelitian ini. Sementara itu, sisanya sebesar 45,3% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam model. Selanjutnya, nilai R-Square untuk variabel Komitmen Berkelanjutan sebesar 0,655, yang berarti bahwa 65,5% variasi komitmen berkelanjutan pegawai *outsourcing* dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan transaksional dan motivasi ekstrinsik. Sisanya sebesar 34,5% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model yang belum diidentifikasi dalam penelitian ini. Dengan demikian, model penelitian ini menunjukkan kemampuan yang cukup baik dalam menjelaskan variasi kedua variabel dependen tersebut.

#### 4.2.8 Q-Square

Uji Q-square ( $Q^2$ ) digunakan untuk menilai relevansi prediktif model, yaitu kemampuan model dalam memprediksi data baru atau observasi yang tidak digunakan dalam estimasi model. Nilai  $Q^2$  yang lebih besar dari nol menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang memadai untuk variabel endogen yang diuji. Sebaliknya, nilai  $Q^2$  yang mendekati atau kurang dari nol mengindikasikan bahwa model kurang mampu memprediksi variabel tersebut dengan baik. Berikut hasil uji Q-Square dalam penelitian ini:

**Tabel 4. 14 Q-Square**

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Kinerja Sumber Daya Manusia	850.000	555.285	0,347
Komitmen Berkelanjutan	850.000	486.359	0,428

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 4.14, nilai Q-Square untuk variabel Kinerja Sumber Daya Manusia sebesar 0,347, sedangkan untuk variabel Komitmen Berkelanjutan sebesar 0,428. Nilai Q-Square ini menunjukkan tingkat prediktif relevansi model terhadap data yang diuji. Secara umum, nilai Q-Square yang lebih besar dari nol menandakan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang baik untuk variabel dependen tersebut. Dengan nilai Q-Square 0,347, model dapat menjelaskan dan memprediksi variabilitas kinerja pegawai *outsourcing* di PLN ULP Bangkir dengan cukup baik. Begitu pula untuk variabel Komitmen Berkelanjutan dengan nilai Q-Square 0,428, yang menunjukkan kemampuan prediksi model yang lebih kuat dibandingkan variabel kinerja. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa model yang digunakan dalam penelitian ini memiliki relevansi prediktif yang memadai untuk kedua variabel dependen tersebut.

#### 4.2.9 *Goodnest of Fit*

*Goodness of Fit* (GoF) merupakan ukuran yang digunakan untuk menilai kesesuaian antara model struktural dengan data observasi. Salah satu indikator GoF yang sering digunakan dalam analisis PLS-SEM adalah *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR). Nilai SRMR merepresentasikan perbedaan rata-rata antara matriks korelasi yang diobservasi dan yang diprediksi oleh model. Nilai SRMR yang lebih kecil menunjukkan kesesuaian model yang lebih baik. Secara umum, nilai SRMR yang mendekati atau berada di bawah 0,08 dianggap sebagai indikasi bahwa model memiliki fit yang baik dengan data.

**Tabel 4. 15 Nilai SRMR**

	<b>Saturated Model</b>	<b>Estimated Model</b>
SRMR	0.063	0.063

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan hasil evaluasi *Goodness of Fit* menggunakan *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR), nilai SRMR untuk saturated model maupun estimated model adalah sebesar 0,063. Nilai ini berada di bawah ambang batas 0,08 yang secara umum digunakan sebagai indikator kesesuaian model yang baik. Dengan demikian, model penelitian ini dapat dikatakan memiliki tingkat kesesuaian yang memadai antara model teoritis dan data empiris, yang mendukung validitas keseluruhan dari model struktural yang diusulkan.

#### 4.2.10 Pengujian Langsung dan Tidak Langsung

Pengujian dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana hubungan antara variabel-variabel dalam model struktural, baik secara langsung maupun melalui peran variabel mediasi. Pengujian dilakukan dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Squares* (PLS) melalui metode *bootstrapping*, untuk memperoleh nilai *t-statistic* dan *p-value* dari setiap jalur hubungan antar variabel.

Pengujian pengaruh langsung (*direct effect*) bertujuan untuk mengetahui seberapa besar kontribusi langsung dari gaya kepemimpinan transaksional dan motivasi ekstrinsik terhadap komitmen berkelanjutan dan kinerja sumber daya manusia, serta pengaruh komitmen berkelanjutan terhadap kinerja itu sendiri.

Sementara itu, pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk mengidentifikasi apakah komitmen berkelanjutan berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja SDM.

**Tabel 4. 16 Hasil Uji Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)**

	<b>t-statistic</b>	<b>p-value</b>	<b>Keterangan</b>
Gaya Kepemimpinan Transaksional → Komitmen Berkelanjutan	4,576	0,000	Signifikan
Motivasi Ekstrinsik → Komitmen Berkelanjutan	5,215	0,000	Signifikan
Komitmen Berkelanjutan → Kinerja SDM	3,984	0,000	Signifikan
Gaya Kepemimpinan Transaksional → Kinerja SDM	2,029	0,043	Signifikan
Motivasi Ekstrinsik → Kinerja SDM	2,625	0,009	Signifikan

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.16, seluruh hubungan langsung antar variabel dalam model penelitian ini menunjukkan hasil yang signifikan secara statistik, ditandai dengan nilai *t-statistic* yang berada di atas 1,96 dan *p-value* yang berada di bawah 0,05. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap jalur pengaruh langsung yang diuji memiliki kekuatan hubungan yang bermakna. Secara khusus, gaya kepemimpinan transaksional dan motivasi ekstrinsik terbukti memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen berkelanjutan. Artinya, semakin tinggi kualitas kepemimpinan dan semakin besar insentif yang diberikan, maka semakin besar pula komitmen pegawai untuk tetap setia dan berkontribusi dalam organisasi.

Selanjutnya, komitmen berkelanjutan juga menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Pegawai yang merasa terikat secara emosional dan memiliki tanggung jawab jangka panjang terhadap organisasi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Selain itu, gaya kepemimpinan transaksional dan motivasi ekstrinsik juga memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja pegawai outsourcing, tanpa melalui komitmen berkelanjutan. Temuan ini menunjukkan bahwa baik aspek kepemimpinan maupun pemberian insentif mampu secara langsung meningkatkan produktivitas dan hasil kerja pegawai.

Secara keseluruhan, hasil ini menegaskan bahwa strategi manajerial yang mencakup kepemimpinan yang jelas dan pemberian penghargaan yang sesuai sangat efektif dalam mendorong kinerja pegawai. Efek tersebut dapat terjadi baik secara langsung maupun tidak langsung, dengan komitmen berkelanjutan sebagai penguat hubungan antara variabel-variabel utama dalam penelitian ini.

**Tabel 4. 17 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)**

	Nilai t-statistic	Nilai p-value	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transaksional → Komitmen Berkelanjutan → Kinerja SDM	2,573	0,010	Signifikan
Motivasi Ekstrinsik → Komitmen Berkelanjutan → Kinerja SDM	3,142	0,002	Signifikan

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.17, dapat diketahui bahwa komitmen berkelanjutan terbukti secara signifikan memediasi pengaruh antara gaya kepemimpinan transaksional dan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja sumber daya manusia. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t-statistic pada jalur Gaya Kepemimpinan Transaksional → Komitmen Berkelanjutan → Kinerja SDM sebesar 2,573 dengan p-value 0,010, serta jalur Motivasi Ekstrinsik → Komitmen Berkelanjutan → Kinerja SDM sebesar 3,142 dengan p-value 0,002. Kedua nilai tersebut memenuhi kriteria signifikansi, yaitu  $t > 1,96$  dan  $p < 0,05$ , yang menandakan adanya pengaruh tidak langsung yang signifikan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional dan motivasi ekstrinsik tidak hanya memberikan pengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja pegawai *outsourcing*, tetapi juga memiliki pengaruh

tidak langsung yang penting melalui peningkatan komitmen berkelanjutan. Artinya, ketika pegawai merasa dipimpin secara jelas dan diberi insentif yang sesuai, hal tersebut mendorong terbentuknya komitmen yang kuat untuk tetap bekerja dan berkontribusi di dalam organisasi. Komitmen ini kemudian mendorong pegawai untuk bekerja lebih optimal, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja mereka secara keseluruhan.

Temuan ini mempertegas bahwa strategi pengelolaan SDM, khususnya dalam konteks tenaga kerja *outsourcing*, tidak cukup hanya fokus pada gaya kepemimpinan dan sistem insentif, namun perlu pula memperhatikan upaya membangun komitmen psikologis dan emosional pegawai terhadap organisasi sebagai penopang kinerja yang berkelanjutan.

#### 4.2.11 Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis dalam penelitian ini dilakukan untuk menguji hubungan kausal antar variabel laten sesuai dengan rumusan hipotesis yang telah ditetapkan. Pengujian dilakukan dengan menggunakan nilai *path coefficient* yang menunjukkan besar dan arah pengaruh antar variabel. Selain itu, signifikansi pengaruh diuji melalui nilai t-statistik dan *p-value* dengan menggunakan metode *bootstrapping* pada SmartPLS. Hipotesis dinyatakan diterima jika nilai t-statistik lebih besar dari nilai kritis (biasanya 1,96 untuk tingkat signifikansi 5%) dan *p-value* kurang dari 0,05. Berikut hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini:

**Tabel 4. 18 Hasil Uji Hipotesis**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation	T Statistics	P Values
Gaya Kepemimpinan Transaksional -> Kinerja Sumber Daya Manusia	0.228	0.228	0.081	2.811	0.005
Gaya Kepemimpinan Transaksional -> Komitmen Berkelanjutan	0.521	0.503	0.118	4.402	0.000
Komitmen Berkelanjutan -> Kinerja Sumber Daya Manusia	0.298	0.287	0.124	2.407	0.016
Motivasi Ekstrinsik -> Kinerja Sumber Daya Manusia	0.31	0.323	0.116	2.685	0.008
Motivasi Ekstrinsik -> Komitmen Berkelanjutan	0.388	0.401	0.126	3.082	0.002

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Gaya kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia dengan koefisien jalur sebesar 0,228, nilai t-statistik 2,811, dan p-value 0,005 ( $< 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan transaksional, semakin meningkat pula kinerja pegawai *outsourcing* di PLN ULP Bangkir. Gaya kepemimpinan transaksional juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen berkelanjutan dengan koefisien jalur 0,521, t-statistik 4,402, dan p-value 0,000. Artinya, gaya kepemimpinan transaksional yang efektif mampu meningkatkan komitmen berkelanjutan pegawai *outsourcing*.

Komitmen berkelanjutan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia dengan koefisien jalur 0,298, t-statistik 2,407, dan p-value 0,016. Ini menandakan bahwa peningkatan komitmen berkelanjutan pegawai akan meningkatkan kinerja mereka.

Motivasi ekstrinsik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia dengan koefisien jalur 0,310, t-statistik 2,685, dan p-value 0,008. Dengan demikian, motivasi yang berasal dari faktor eksternal dapat meningkatkan kinerja pegawai *outsourcing*. Motivasi ekstrinsik juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen berkelanjutan dengan koefisien jalur 0,388, t-statistik 3,082, dan p-value 0,002. Ini menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik yang baik dapat memperkuat komitmen pegawai terhadap keberlanjutan kerja mereka.

### 4.3 Pembahasan

#### 4.3.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Komitmen Berkelanjutan

Indikator paling dominan pada gaya kepemimpinan transaksional adalah penghargaan, yaitu pemberian insentif kepada karyawan yang berhasil mencapai target kerja. Hal ini menunjukkan bahwa sistem imbal jasa yang jelas menjadi faktor utama dalam membentuk komitmen karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pertama, diketahui bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen berkelanjutan. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi penerapan gaya

kepemimpinan transaksional dalam organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat komitmen berkelanjutan yang ditunjukkan oleh karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa interaksi kerja yang berbasis imbalan dan hukuman yang jelas dapat mendorong karyawan untuk tetap bertahan dan setia terhadap organisasi, bukan semata karena keterikatan afektif, tetapi karena adanya konsekuensi dan insentif yang terstruktur.

Analisis deskriptif jawaban responden untuk indikator gaya kepemimpinan transaksional menunjukkan bahwa skor tertinggi terdapat pada indikator penghargaan, sedangkan skor terendah berada pada indikator hukuman. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan lebih merespons positif pendekatan kepemimpinan yang memberi penghargaan atas pencapaian dibandingkan dengan penerapan sanksi. Kondisi ini mendukung terbentuknya komitmen berkelanjutan karena adanya imbalan yang dirasakan adil dan memotivasi.

Gaya kepemimpinan transaksional, menurut Bass (1985), menitikberatkan pada hubungan pertukaran antara pemimpin dan bawahan, di mana karyawan menerima penghargaan atas pencapaian kinerja tertentu, dan akan menerima sanksi atas pelanggaran atau kegagalan dalam menjalankan tugas. Dalam konteks ini, gaya kepemimpinan transaksional memainkan peran penting dalam membangun komitmen berkelanjutan karena karyawan merasa adanya kejelasan dalam ekspektasi kerja serta hubungan sebab-akibat yang logis antara upaya kerja dengan kompensasi yang diperoleh.

Penelitian ini selaras dengan temuan dari Irfansyah et al. (2025), yang menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional dapat menciptakan ikatan kerja yang lebih kuat antara karyawan dan organisasi, melalui pemberian penghargaan yang objektif dan penegakan aturan yang konsisten. Ketika karyawan merasa bahwa pencapaian mereka diakui dan diberi ganjaran yang adil, maka mereka cenderung merasa aman dan stabil secara profesional, sehingga lebih mungkin untuk mempertahankan keberadaannya dalam organisasi dalam jangka panjang.

Samudera dan Agustina (2024) juga mengemukakan bahwa struktur pengawasan yang ketat serta pemberian penghargaan berbasis kinerja dari pemimpin transaksional dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pembentukan komitmen jangka panjang. Dalam konteks organisasi modern yang

menuntut hasil konkret, pendekatan transaksional ini menjadi relevan karena memberikan kepastian dan akuntabilitas bagi karyawan dalam berkontribusi terhadap tujuan organisasi.

Temuan ini memperkuat argumen bahwa komitmen berkelanjutan tidak hanya dibangun dari kelekatan emosional atau nilai-nilai normatif, tetapi juga dari faktor instrumental seperti hubungan kerja yang saling menguntungkan secara pragmatis. Karyawan dengan tingkat komitmen berkelanjutan cenderung bertahan karena mereka melihat adanya keuntungan dalam mempertahankan hubungan kerja, baik berupa stabilitas pekerjaan, imbalan finansial, maupun prospek karier yang jelas semua elemen yang menjadi bagian dari sistem kepemimpinan transaksional.

Dengan demikian, hasil penelitian ini memperluas pemahaman tentang pentingnya penerapan gaya kepemimpinan transaksional sebagai strategi manajerial untuk mempertahankan loyalitas karyawan dalam jangka panjang. Secara praktis, organisasi perlu memastikan bahwa sistem penghargaan dan sanksi diterapkan secara konsisten dan transparan, serta bahwa pemimpin memiliki kemampuan untuk menyampaikan harapan dan tujuan secara tegas kepada bawahannya.

#### **4.3.2 Pengaruh Motivasi Ekstrinsik terhadap Komitmen Berkelanjutan**

Indikator motivasi ekstrinsik yang paling berpengaruh adalah bonus, berupa penghargaan konkret atas pencapaian kinerja. Hal ini menegaskan bahwa bentuk penghargaan yang langsung dirasakan karyawan sangat mendorong terciptanya loyalitas terhadap organisasi.

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen berkelanjutan karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa ketika organisasi menyediakan insentif atau penghargaan eksternal seperti bonus, promosi jabatan, pengakuan formal, maupun fasilitas tambahan maka karyawan akan cenderung memiliki loyalitas yang lebih tinggi dan berkeinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut.

Analisis deskriptif jawaban responden untuk indikator motivasi ekstrinsik menunjukkan bahwa skor tertinggi terdapat pada indikator bonus, sedangkan skor terendah berada pada indikator pengakuan. Temuan ini menunjukkan bahwa bentuk

insentif finansial lebih efektif dalam mendorong loyalitas karyawan dibandingkan dengan penghargaan simbolik. Dengan kata lain, karyawan cenderung mempertahankan komitmen terhadap organisasi ketika mereka menerima penghargaan konkret atas kinerjanya.

Motivasi ekstrinsik mengacu pada dorongan yang berasal dari luar diri individu, yang biasanya diwujudkan dalam bentuk imbalan yang bersifat material atau simbolik. Gagné dan Deci (2005) menyatakan bahwa meskipun motivasi intrinsik lebih ideal untuk keberlanjutan jangka panjang, motivasi ekstrinsik tetap memiliki tempat penting dalam konteks organisasi, khususnya dalam membentuk komitmen berbasis instrumental. Karyawan yang merasa bahwa upaya mereka dihargai secara konkret oleh organisasi akan memiliki alasan yang kuat secara rasional untuk mempertahankan keterlibatan dan loyalitas mereka.

Dalam konteks komitmen berkelanjutan, hal ini menjadi sangat relevan. Komitmen berkelanjutan merupakan bentuk keterikatan karyawan pada organisasi karena pertimbangan biaya dan manfaat jika meninggalkan organisasi tersebut. Oleh karena itu, semakin tinggi manfaat eksternal yang diterima, maka semakin besar pula kecenderungan karyawan untuk bertahan. Penelitian oleh Kuvaas et al. (2017) mendukung temuan ini, dengan menyatakan bahwa sistem insentif yang adil dan terstruktur dapat memperkuat keterikatan jangka panjang antara karyawan dan organisasi, terutama ketika karyawan memandang bahwa mereka mendapatkan “nilai” lebih dengan tetap bertahan di dalam organisasi dibandingkan dengan pindah ke tempat lain.

Hasil ini juga sejalan dengan realitas organisasi modern, di mana persaingan tenaga kerja mendorong perusahaan untuk tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang baik secara psikologis, tetapi juga menarik secara ekonomis. Dalam lingkungan kerja yang kompetitif, karyawan akan mempertimbangkan aspek-aspek seperti gaji, tunjangan, bonus kinerja, serta peluang karier dalam menilai komitmen mereka terhadap organisasi. Oleh karena itu, pemberian motivasi ekstrinsik yang proporsional dan transparan dapat menjadi alat strategis bagi manajemen untuk mempertahankan karyawan berkinerja tinggi.

Temuan ini juga memperkuat pemahaman bahwa komitmen karyawan tidak selalu bersifat emosional atau normatif, melainkan juga bisa bersifat kalkulatif dan

bersandar pada evaluasi terhadap penghargaan eksternal yang diperoleh. Ketika organisasi mampu memberikan penghargaan sesuai ekspektasi dan kinerja karyawan, maka secara alami akan terbentuk persepsi bahwa organisasi layak untuk dipertahankan sebagai tempat kerja.

Dengan demikian, hasil penelitian ini memberikan implikasi penting bagi praktik manajerial, yaitu bahwa organisasi perlu menyusun sistem penghargaan yang efektif dan relevan dengan kebutuhan karyawan, serta memastikan bahwa penghargaan tersebut diberikan secara adil dan akuntabel. Motivasi ekstrinsik yang dikelola dengan baik bukan hanya mampu meningkatkan performa sesaat, tetapi juga mendorong terciptanya komitmen jangka panjang yang menjadi fondasi stabilitas dan keberlangsungan organisasi.

#### **4.3.3 Pengaruh Komitmen Berkelanjutan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia**

Indikator komitmen berkelanjutan yang paling kuat adalah loyalitas, yaitu keinginan karyawan untuk tetap bertahan meskipun ada peluang kerja lain. Ini memperkuat bahwa keputusan bertahan bukan hanya karena ikatan emosional, melainkan karena pertimbangan pragmatis dan stabilitas kerja.

Hasil pengujian hipotesis ketiga dalam penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen berkelanjutan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM). Artinya, semakin tinggi komitmen berkelanjutan yang dimiliki karyawan, maka semakin baik pula kinerja yang mereka tampilkan dalam menjalankan tugas-tugas organisasi. Komitmen berkelanjutan adalah dimensi dari komitmen organisasi yang didasari pada pertimbangan rasional, seperti manfaat ekonomi, keamanan kerja, dan pengorbanan pribadi yang harus dilakukan apabila meninggalkan organisasi. Karyawan dengan tingkat komitmen berkelanjutan yang tinggi biasanya menilai bahwa tetap berada dalam organisasi merupakan keputusan yang paling menguntungkan secara pribadi, sehingga mereka berupaya menunjukkan kontribusi optimal sebagai bentuk timbal balik atas keberlanjutan hubungan kerja.

Analisis deskriptif jawaban responden untuk indikator komitmen berkelanjutan menunjukkan bahwa skor tertinggi terdapat pada indikator loyalitas, sementara skor terendah terdapat pada indikator tanggung jawab jangka panjang.

Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan memiliki keinginan kuat untuk tetap berada dalam organisasi, meskipun sebagian dari mereka belum menunjukkan orientasi jangka panjang terhadap tujuan organisasi. Loyalitas ini menjadi modal penting dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini selaras dengan temuan Meyer dan Allen (2019), yang menjelaskan bahwa komitmen berkelanjutan secara positif berkorelasi dengan kinerja karena karyawan merasa “terikat” pada organisasi dalam arti kalkulatif. Mereka mempertahankan posisinya karena memandang adanya nilai lebih (baik ekonomi maupun sosial) dalam tetap berada di organisasi tersebut. Perasaan ini mendorong karyawan untuk menjaga reputasi profesional dan memastikan kontribusi mereka tetap bernilai bagi organisasi.

Vandenbergh et al. (2004) juga mengemukakan bahwa karyawan dengan komitmen berkelanjutan cenderung memiliki disiplin kerja yang lebih baik, tingkat absensi yang lebih rendah, dan dedikasi yang tinggi terhadap penyelesaian pekerjaan, karena mereka menyadari bahwa kinerja yang buruk dapat merusak posisi dan prospek mereka di organisasi. Hal ini membuat mereka terdorong untuk menunjukkan performa terbaik guna mempertahankan stabilitas pekerjaan mereka.

Dari sisi manajerial, hasil ini menegaskan pentingnya strategi retensi karyawan yang mampu menumbuhkan komitmen berkelanjutan, terutama melalui pendekatan berbasis keadilan organisasi, keamanan kerja, dan peluang pengembangan karier. Dengan menciptakan ekosistem kerja yang stabil dan menawarkan nilai tambah bagi karyawan dalam jangka panjang, organisasi dapat mendorong karyawan untuk tetap produktif dan berkontribusi secara maksimal.

Secara praktis, organisasi dapat menerapkan kebijakan seperti sistem promosi berbasis merit, benefit yang kompetitif, dan program pengakuan terhadap masa kerja untuk meningkatkan rasa keberlanjutan dan keterikatan karyawan. Ketika karyawan melihat bahwa meninggalkan organisasi akan menimbulkan kerugian, maka mereka akan lebih bersungguh-sungguh dalam meningkatkan performa dan loyalitas kerja.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa komitmen berkelanjutan bukan hanya menjadi faktor penentu stabilitas hubungan kerja antara karyawan dan

organisasi, tetapi juga berfungsi sebagai pendorong kinerja individual yang berkontribusi pada pencapaian tujuan strategis organisasi secara keseluruhan.

#### **4.3.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia**

Indikator gaya kepemimpinan transaksional yang paling memengaruhi kinerja adalah tujuan, yaitu kejelasan arah dan target yang diberikan pemimpin. Kejelasan ini mempermudah karyawan dalam merancang strategi kerja yang efisien dan produktif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja sumber daya manusia. Artinya, semakin tinggi penerapan gaya kepemimpinan transaksional oleh atasan, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja yang dicapai oleh para karyawan. Gaya kepemimpinan transaksional berfokus pada hubungan pertukaran antara pemimpin dan bawahan, di mana kinerja yang baik akan diberi penghargaan dan ketidakpatuhan atau kegagalan akan diberi sanksi. Dalam konteks ini, pemimpin bertindak sebagai pengawas dan evaluator kinerja yang objektif, yang memberikan arahan, pengawasan ketat, dan ekspektasi yang terukur terhadap hasil kerja.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Samudera dan Agustina (2024) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transaksional efektif dalam meningkatkan kinerja SDM melalui sistem penghargaan yang terstruktur dan pengawasan yang intens. Karyawan akan lebih termotivasi untuk menunjukkan kinerja optimal karena adanya kejelasan dalam sistem imbal jasa yang diberikan. Dengan kata lain, ketika ekspektasi kerja dan penghargaan telah ditetapkan secara jelas, maka karyawan akan merasa ter dorong untuk memenuhi target demi memperoleh keuntungan dari sistem tersebut.

Analisis deskriptif jawaban responden untuk indikator gaya kepemimpinan transaksional juga menunjukkan bahwa indikator penghargaan memiliki skor tertinggi, sedangkan hukuman mencatat skor terendah. Hal ini memperkuat bahwa sistem reward yang diterapkan pimpinan lebih efektif mendorong kinerja karyawan dibandingkan dengan sistem penalti. Karyawan akan lebih termotivasi bekerja ketika mengetahui pencapaianya akan diakui dan dihargai.

Pokhrel (2024) juga menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transaksional memiliki implikasi positif terhadap produktivitas SDM. Penekanan pada kontrol kinerja, penegakan standar kerja, dan sistem insentif mampu membentuk pola kerja yang terstruktur dan efisien, sehingga berdampak langsung pada peningkatan output kerja karyawan.

Gaya kepemimpinan ini juga memberikan rasa keadilan dan kepastian dalam bekerja, karena karyawan tahu bahwa pencapaian mereka akan mendapatkan pengakuan, dan pelanggaran akan ditindak. Kondisi ini menciptakan lingkungan kerja yang kompetitif dan terarah, yang secara tidak langsung juga memacu pertumbuhan profesionalisme di antara karyawan. Secara praktis, hasil ini menunjukkan bahwa organisasi perlu membekali para pemimpin dengan keterampilan manajerial untuk menerapkan gaya kepemimpinan transaksional secara efektif. Ini termasuk kemampuan menetapkan target yang realistik, memberikan umpan balik yang konstruktif, serta konsisten dalam memberikan penghargaan dan sanksi sesuai dengan kinerja yang dicapai.

Namun demikian, penting pula untuk mempertimbangkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional sebaiknya tidak digunakan secara eksklusif. Dalam jangka panjang, kinerja karyawan akan lebih stabil jika kepemimpinan transaksional disinergikan dengan elemen-elemen motivasional lain, seperti dukungan emosional dan pengembangan karier (sebagaimana ditawarkan oleh gaya kepemimpinan transformasional).

Dengan demikian, temuan ini mendukung bahwa gaya kepemimpinan transaksional memainkan peran penting dalam mendorong peningkatan kinerja SDM melalui sistem penghargaan dan sanksi yang jelas, efektif, dan konsisten.

#### **4.3.5 Pengaruh Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia**

Indikator paling berpengaruh dari motivasi ekstrinsik terhadap kinerja adalah insentif, berupa kompensasi finansial yang diterima sesuai hasil kerja. Insentif yang relevan dapat menjadi pendorong nyata bagi peningkatan produktivitas individu.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja sumber daya manusia.

Artinya, semakin tinggi motivasi ekstrinsik yang diterima karyawan dalam bentuk penghargaan, bonus, gaji, atau bentuk insentif lainnya, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan oleh karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Analisis deskriptif jawaban responden untuk indikator motivasi ekstrinsik menunjukkan bahwa bonus merupakan indikator dengan skor tertinggi, sedangkan pengakuan adalah indikator dengan skor terendah. Temuan ini menegaskan bahwa penghargaan dalam bentuk materi lebih berdampak terhadap peningkatan kinerja dibandingkan dengan penghargaan simbolik. Artinya, motivasi karyawan dalam bekerja lebih dipengaruhi oleh nilai manfaat konkret yang diterima.

Temuan ini konsisten dengan teori motivasi yang dikemukakan oleh Gagné dan Deci (2005), yang menyatakan bahwa insentif eksternal, seperti imbalan materi atau penghargaan simbolik, mampu meningkatkan intensi karyawan untuk mencapai target kerja. Motivasi ekstrinsik menciptakan dorongan yang kuat dari luar individu untuk menyelesaikan pekerjaan dengan standar yang tinggi demi memperoleh ganjaran yang diinginkan.

Hal tersebut juga diperkuat oleh penelitian Lee et al. (2000), yang menemukan bahwa penghargaan yang diberikan secara terukur dan adil dapat mendorong peningkatan produktivitas kerja. Ketika karyawan mengetahui bahwa pencapaian kerja mereka akan dihargai secara konkret, maka mereka akan bekerja lebih keras, lebih fokus, dan lebih disiplin dalam menyelesaikan tanggung jawabnya.

Dalam praktiknya, perusahaan yang menerapkan sistem insentif yang kompetitif baik dalam bentuk tunjangan, promosi jabatan, pengakuan prestasi, atau hadiah berbasis pencapaian berhasil menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan kompetitif secara sehat. Karyawan akan berlomba-lomba mencapai kinerja terbaiknya karena adanya harapan terhadap hasil (*expectancy*) dan nilai dari penghargaan tersebut (*valence*), sesuai dengan Teori Harapan (*Expectancy Theory*) oleh Vroom.

Lebih lanjut, motivasi ekstrinsik juga terbukti berperan penting dalam menciptakan rutinitas kerja yang konsisten. Bagi sebagian besar karyawan, terutama yang berada di level operasional, penghargaan konkret merupakan

pendorong utama untuk menjaga performa kerja secara berkelanjutan. Oleh karena itu, organisasi yang ingin meningkatkan performa karyawan secara langsung dan cepat, dapat memanfaatkan strategi berbasis insentif ini.

Namun, penting pula untuk dicatat bahwa motivasi ekstrinsik bersifat terbatas dan jangka pendek jika tidak disertai dengan motivasi intrinsik. Ketergantungan berlebihan terhadap insentif bisa berakibat pada penurunan semangat kerja ketika penghargaan tidak lagi tersedia. Oleh karena itu, strategi terbaik adalah dengan menggabungkan pendekatan ekstrinsik dengan penciptaan makna kerja (*meaningful work*), tantangan kerja, dan keterlibatan emosional karyawan.

Dengan demikian, temuan penelitian ini secara jelas menegaskan bahwa motivasi ekstrinsik dapat menjadi alat yang efektif dalam meningkatkan kinerja SDM, selama dikelola secara bijaksana dan disesuaikan dengan karakteristik serta kebutuhan karyawan.

#### **4.3.6 Pengaruh Tidak Langsung Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja SDM melalui Komitmen Berkelanjutan**

Berdasarkan hasil analisis pengaruh tidak langsung, ditemukan bahwa komitmen berkelanjutan memiliki peran signifikan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara gaya kepemimpinan transaksional dan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja sumber daya manusia. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh dorongan langsung dari pemimpin atau sistem insentif, tetapi juga dipengaruhi oleh tingkat keterikatan pegawai terhadap organisasi.

Hasil pengujian pada jalur tidak langsung gaya kepemimpinan transaksional → komitmen berkelanjutan → kinerja SDM menunjukkan nilai *t-statistic* sebesar 2,573 dan *p-value* sebesar 0,010. Sementara itu, jalur motivasi ekstrinsik → komitmen berkelanjutan → kinerja SDM menunjukkan nilai *t-statistic* sebesar 3,142 dan *p-value* sebesar 0,002. Kedua jalur tersebut memenuhi kriteria signifikansi ( $t > 1,96$  dan  $p < 0,05$ ), yang berarti komitmen berkelanjutan terbukti secara statistik mampu menjembatani pengaruh variabel independen terhadap kinerja.

Artinya, baik gaya kepemimpinan transaksional maupun motivasi ekstrinsik tidak hanya berdampak langsung terhadap kinerja pegawai outsourcing, tetapi juga meningkatkan kinerja melalui peran antara, yakni komitmen berkelanjutan. Ketika karyawan merasa dipimpin dengan jelas dan adil, serta memperoleh insentif yang sepadan, maka akan tumbuh rasa keterikatan, tanggung jawab, dan keinginan untuk tetap bertahan dan memberikan kontribusi maksimal bagi organisasi.

Temuan ini sejalan dengan teori komitmen Meyer dan Allen (1997), yang menyatakan bahwa komitmen berkelanjutan berperan dalam membentuk loyalitas dan kontribusi jangka panjang karyawan. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan lebih ter dorong untuk mempertahankan kualitas kerja, meskipun menghadapi tekanan atau peluang kerja di tempat lain. Dalam konteks ini, komitmen berkelanjutan bertindak sebagai jembatan psikologis yang menghubungkan pengaruh eksternal (kepemimpinan dan insentif) dengan pencapaian kinerja optimal.

Selain itu, penelitian ini juga memperkuat temuan dari Vandenberghe et al. (2004), yang menegaskan bahwa keterikatan emosional terhadap organisasi dapat memediasi hubungan antara sistem manajerial dan hasil kerja. Dalam praktiknya, organisasi yang hanya mengandalkan strategi ekstrinsik cenderung gagal dalam menciptakan loyalitas kerja yang stabil. Oleh karena itu, keberadaan komitmen berkelanjutan menjadi komponen penting dalam strategi pengelolaan SDM yang berkelanjutan.

Temuan ini memberikan implikasi penting bahwa dalam konteks pegawai outsourcing, membangun komitmen bukanlah sekadar persoalan kontrak kerja atau kompensasi, tetapi melibatkan proses kepemimpinan yang adil, penghargaan yang layak, serta penciptaan lingkungan kerja yang memberikan rasa memiliki dan harapan masa depan. Komitmen berkelanjutan menjadi kekuatan yang mampu menjaga semangat kerja dan mendorong kontribusi nyata pegawai, bahkan dalam situasi kerja yang fleksibel dan penuh tantangan seperti outsourcing.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa strategi peningkatan kinerja pegawai *outsourcing* tidak cukup hanya dengan intervensi langsung berupa kepemimpinan dan insentif, tetapi harus pula difokuskan pada penguatan komitmen

jangka panjang sebagai penghubung antara kebijakan manajerial dan hasil kinerja yang diharapkan.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan terhadap data penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja sumber daya manusia dengan komitmen berkelanjutan sebagai variabel intervening pada pegawai *outsourcing* PLN ULP Bangkir, maka diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen berkelanjutan pegawai *outsourcing*. Artinya, semakin jelas pemberian penghargaan dan hukuman oleh pimpinan, semakin besar pula keinginan pegawai untuk tetap loyal terhadap organisasi.
2. Motivasi ekstrinsik juga terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen berkelanjutan. Insentif finansial dan bentuk penghargaan lainnya dari organisasi mampu mendorong keterikatan emosional pegawai *outsourcing*.
3. Komitmen berkelanjutan berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia. Pegawai yang merasa terikat secara emosional dan psikologis dengan organisasi akan lebih termotivasi untuk memberikan hasil kerja yang optimal.
4. Gaya kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja SDM. Kepemimpinan yang menekankan pada hasil dan penghargaan mampu meningkatkan produktivitas pegawai *outsourcing*.
5. Motivasi ekstrinsik memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja SDM. Artinya, penghargaan eksternal secara langsung dapat meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerja pegawai *outsourcing*.
6. Komitmen berkelanjutan terbukti memediasi secara signifikan pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja sumber daya manusia. Artinya, selain memiliki pengaruh langsung, gaya kepemimpinan transaksional dan motivasi ekstrinsik juga mampu meningkatkan kinerja pegawai *outsourcing* secara tidak langsung melalui peningkatan komitmen mereka terhadap organisasi. Semakin tinggi

komitmen berkelanjutan yang dimiliki pegawai, maka semakin kuat pula dampak positif dari kepemimpinan dan insentif terhadap kinerja yang dihasilkan.

## 5.2 Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian, beberapa implikasi strategis yang dapat diterapkan oleh manajemen PLN ULP Bangkir, khususnya dalam pengelolaan pegawai *outsourcing*, adalah sebagai berikut:

### 1. Motivasi Ekstrinsik sebagai Prioritas Utama

Berdasarkan hasil penelitian, motivasi ekstrinsik memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja SDM dengan nilai koefisien sebesar 0.31. Oleh karena itu, manajemen PLN ULP Bangkir perlu memperkuat sistem motivasi ekstrinsik, seperti:

- Pemberian insentif yang kompetitif dan berbasis pencapaian kinerja.
- Bonus berkala bagi karyawan berprestasi.
- Penghargaan formal dan simbolik (sertifikat, pengakuan publik).
- Program promosi jabatan dan tunjangan tambahan.

Pendekatan ini diharapkan mampu meningkatkan semangat kerja, produktivitas, dan loyalitas karyawan outsourcing.

### 2. Penguatan Komitmen Berkelanjutan

Komitmen berkelanjutan menempati posisi kedua dengan nilai koefisien 0.298. Manajemen perlu mengembangkan strategi retensi yang membangun rasa keterikatan jangka panjang karyawan terhadap organisasi, seperti:

- Memberikan kejelasan jenjang karier dan masa depan kerja.
- Menjaga keamanan kerja serta stabilitas hubungan kerja.
- Meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap tujuan organisasi.
- Menyediakan pelatihan dan pengembangan kapasitas untuk meningkatkan nilai karyawan.

Upaya ini akan mendorong karyawan tetap bertahan dan berkontribusi optimal.

### 3. Optimalisasi Gaya Kepemimpinan Transaksional

Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja dengan nilai koefisien 0.228. Meskipun berada di urutan ketiga, pendekatan ini tetap penting untuk memastikan keteraturan dan akuntabilitas kerja. Penerapan yang disarankan antara lain:

- Menetapkan target kerja yang jelas dan terukur.
- Melakukan pengawasan berkala dan objektif terhadap kinerja.
- Memberikan penghargaan maupun sanksi secara konsisten sesuai hasil kerja.
- Memberikan umpan balik langsung dan tegas terhadap pencapaian bawahan.

Strategi ini dapat menciptakan disiplin kerja dan struktur organisasi yang lebih terarah.

### 5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan:

1. Keterbatasan objek: Penelitian hanya dilakukan pada pegawai *outsourcing* di PLN ULP Bangkir, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasi untuk konteks *outsourcing* di unit PLN lain atau perusahaan berbeda.
2. Pendekatan kuantitatif murni: Tidak adanya wawancara atau pendekatan kualitatif menjadikan pemahaman terhadap dinamika personal pegawai *outsourcing* belum tergali secara mendalam.
3. Fokus variabel terbatas: Hanya mengkaji gaya kepemimpinan transaksional dan motivasi ekstrinsik tanpa mempertimbangkan faktor personal seperti kepribadian atau nilai individu.

### 5.4 Agenda Penelitian Mendatang

Untuk mengembangkan hasil penelitian ini, berikut beberapa saran untuk agenda penelitian berikutnya:

1. Perluasan Objek Penelitian ke berbagai unit PLN di wilayah lain, atau ke perusahaan lain yang mempekerjakan karyawan *outsourcing*, untuk memperoleh hasil yang lebih generalizable.
2. Pengembangan Model dengan Variabel Tambahan, seperti kepemimpinan transformasional, keterlibatan kerja (*employee engagement*), atau kepuasan

kerja sebagai mediasi atau moderator dalam hubungan antara kepemimpinan dan kinerja.

3. Pendekatan *Mixed Methods*, dengan menambahkan wawancara mendalam atau observasi sebagai pelengkap data kuantitatif, untuk mendapatkan pemahaman yang lebih kontekstual terhadap perilaku karyawan outsourcing.
4. Analisis Longitudinal, agar dapat melihat perubahan persepsi, motivasi, dan komitmen karyawan dalam jangka panjang.



## DAFTAR PUSTAKA

- Asman, Z., & Rony, Z. T. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Produktivitas Kerja : Studi Analisis Tinjauan Literatur Sistematik. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 1(1), 68–87.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2021). *Transformational leadership*. Psychology press.
- Budur, T., Rashid, C., & Poturak, M. (2018). Students Perceptions on University Selection, Decision Making Process: A Case Study in Kurdistan Region of Iraq. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 5. <https://doi.org/10.23918/ijsses.v5i1p133>
- Carrasco, J. L. (2010). Structural Equation Model. *Encyclopedia of Biopharmaceutical Statistics*, 8(3), 1300–1305. <https://doi.org/10.3109/9781439822463.209>
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., & Giovando, G. (2023). Digital workplace and organization performance: Moderating role of digital leadership capability. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(1), 100334. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100334>
- De Waal, B. (2016). FV 2015. Digital Leadership: The Objective-Subjective Dichotomy of Technology Revisited. *Proceedings of the 12th European Conference on Management, Leadership and Governance ECMLG*.
- Den Hartog, D., & Belschak, F. (2011). When Does Transformational Leadership Enhance Employee Proactive Behavior? The Role of Autonomy and Role Breadth Self-Efficacy. *The Journal of applied psychology*, 97, 194–202. <https://doi.org/10.1037/a0024903>
- Deng, C., Gulseren, D., Isola, C., Grocott, K., & Turner, N. (2023). Transformational leadership effectiveness: an evidence-based primer. *Human Resource Development International*, 26(5), 627–641. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2135938>
- Fahr, A. (2008). Structural Equation. Dalam *The International Encyclopedia of Communication*. <https://doi.org/10.1002/9781405186407.wbiecs108>

- Fitriani, A., & Uii, M. (2023). Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 1409–1414. <https://doi.org/10.37034/infeb.v5i4.743>
- Garad, A., Haryono, S., Yaya, R., Pratolo, S., & Rahmawati, A. (2022). The Relationship Between Transformational Leadership, Improving Employee's Performance and the Raising Efficiency of Organizations. *Management and Production Engineering Review*, 13, 15–30. <https://doi.org/10.24425/mper.2022.142052>
- Gerth, T., & Peppard, J. (2020). *Taking the Reins as CIO: A Blueprint for Leadership Transitions*. Springer International Publishing. <https://books.google.co.id/books?id=ZLPRDwAAQBAJ>
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariete SPSS 25*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Indriantoro, N., & Supomo, B. (1999). *Metodologi penelitian bisnis untuk akuntansi dan manajemen*. BPFE. <https://books.google.co.id/books?id=FXcxMwAACAAJ>
- Iqbal, M. (2021). Kepemimpinan Transformasional Dalam Upaya Pengembangan Sekolah/Madrasah. *Pionir: Jurnal Pendidikan*, 10(3), 119–129. <https://doi.org/10.22373/pjp.v10i3.12187>
- Ismail, A. M., Reza, R., & Mahdi, S. (2012). *Analysis the Relationship between Cultural Intelligence and Transformational Leadership (The Case of Managers at the trade office)*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:43693038>
- Kajackaite, A., & Sliwka, D. (2020). Prosocial managers, employee motivation, and the creation of shareholder value. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 172, 217–235. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jebo.2020.02.021>
- Kotter, J. P. (2020). Leading change: Why transformation efforts fail. Dalam *Museum management and marketing* (hlm. 20–29). Routledge.
- Kristiyanti, M. (2012). Peran Indikator Kinerja Dalam Mengukur Kinerja Manajemen. *Majalah Ilmiah INFORMATIKA*, 3(3), 103–123.

- Latan, H., & Ghazali, I. (2015). *Partial Least Squares: Concepts, Techniques and Applications using SmartPLS 3*.
- Loor-Zambrano, H. Y., Santos-Roldán, L., & Palacios-Florencio, B. (2022). Relationship CSR and employee commitment: Mediating effects of internal motivation and trust. *European Research on Management and Business Economics*, 28(2), 100185. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100185>
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the mlq literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385–425. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90027-2](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90027-2)
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 115–134. <https://doi.org/10.1177/03079459994506>
- Madhu, B. P., & Krishnan, V. R. (2005). *Impact of Transformational Leadership and Karma-Yoga on Organizational Citizenship Behavior*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:146640882>
- McCleskey, J. A. (2014). *Situational , Transformational , and Transactional Leadership and Leadership Development*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:11179294>
- Mesterova, J., Prochazka, J., Vaculik, M., & Smutny, P. (2015). Relationship between Self-Efficacy, Transformational Leadership and Leader Effectiveness. *Journal of Advanced Management Science*, 3, 109–122. <https://doi.org/10.12720/joams.3.2.109-122>
- Mihardjo, L., & Furinto, A. (2018). The effect of digital leadership and innovation management for incumbent telecommunication company in the digital disruptive era. *International Journal of Engineering and Technology*, 7. <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i2.29.13142>
- Nugroho, Y., Basuki, S., Sudiyono, R., Agung, M., Fikri, A., Hulu, P., Mustofa, Chidir, G., Suroso, Xavir, Y., Asbari, M., & Purwanto, A. (2020). *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND EMPLOYEES'*

*PERFORMANCE: THE MEDIATING ROLE OF MOTIVATION AND WORK ENVIRONMENT.* 2, 148–163.

- Østerud, K. L., & Vedeler, J. S. (2024). Disability and Regulatory Approaches to Employer Engagement: Cross-National Challenges in Bridging the Gap between Motivation and Hiring Practice. *Social Policy and Society*, 23(1), 124–140. <https://doi.org/DOI: 10.1017/S1474746422000021>
- Pârjoleanu, R. (2020). Work Motivation Efficiency in the Workplace. *Postmodern Openings*, 11(4).
- Parker, S. L., Dawson, N., Van den Broeck, A., Sonnentag, S., & Neal, A. (2021). Employee motivation profiles, energy levels, and approaches to sustaining energy: A two-wave latent-profile analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 131, 103659. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103659>
- Pratama, G., & Elistia, E. (2020). Analisis Motivasi Kerja, terhadap kinerja karyawan dimediasi kepuasan kerja. *Jurnal Ekonomi*, 11(2), 144–152.
- Setiawan, H. (2020). Manajemen Kepemimpinan Transformasional. *AT-TA'LIM Jurnal Kajian Pendidikan Agama Islam*, 2(2), 11.
- Shang, J. (2023). Transformational Leadership Influences Employee Performance: A Review and Directions for Future Research. *Highlights in Business, Economics and Management*, 10, 291–312. <https://doi.org/10.54097/hbem.v10i.8113>
- Shin, J., Mollah, M. A., & Choi, J. (2023). Sustainability and Organizational Performance in South Korea: The Effect of Digital Leadership on Digital Culture and Employees' Digital Capabilities. *Sustainability (Switzerland)*, 15(3). <https://doi.org/10.3390/su15032027>
- Silaen, N. R., Syamsuriansyah, S., Chairunnisah, R., Sari, M. R., Mahriani, E., Tanjung, R., Triwardhani, D., Haerany, A., Masyruroh, A., & Satriawan, D. G. (2021). *Kinerja Karyawan*.
- Siswatiningsih, I., Raharjo, K., & Prasetya, A. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 5(2), 146–157. <https://doi.org/10.26905/jbm.v5i2.2388>

- Sofiah Sinaga, N., Aprilinda, D., & Putra Budiman, A. (2021). Konsep Kepemimpinan Transformasional. *Cerdika: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 1(7), 840–846. <https://doi.org/10.59141/cerdika.v1i7.123>
- Steiva Amerlien Sandra Wowiling, & Frangky Turang. (2023). Employee Performance and Work Motivation. *International Journal of Economics and Management Research*, 2(2), 139–153. <https://doi.org/10.55606/ijemr.v2i2.104>
- Sugiyono, S. (2019). Metodologi Penelitian Kualitatif Kuantitatif Dan R&D. *Bandung: Cv. Alfabeta.*
- Tajeddini, K. (2016). Analyzing the influence of learning orientation and innovativeness on performance of public organizations. *Journal of Management Development*, 35(2), 134–153. <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2015-0033>
- Udin, U., Dharma, R. D., Dananjoyo, R., & Shaikh, M. (2023). The Role of Transformational Leadership on Employee Performance Through Organizational Learning Culture and Intrinsic Work Motivation. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 18(1), 237–246. <https://doi.org/10.18280/ijsdp.180125>
- Vatankhah, S. (2021). Does safety motivation mediate the effect of psychological contract of safety on flight attendants' safety performance outcomes?: A social exchange perspective. *Journal of Air Transport Management*, 90, 101945. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2020.101945>
- Widayati, C., H. Rahardjo, T., & Febriyanti, M. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi*, 22(3), 466–485. <https://doi.org/10.24912/je.v22i3.286>
- Wijaya, H. (2019). *Analisis Data Kualitatif: Sebuah Tinjauan Teori & Praktik*. Sekolah Tinggi Theologia Jaffray. <https://books.google.co.id/books?id=lf7ADwAAQBAJ>
- Zhang, Y., & Liu, S.-M. (2022). Balancing employees' extrinsic requirements and intrinsic motivation: A paradoxical leader behaviour perspective. *European Management Journal*, 40(1), 127–136.

- <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.11.008> Ahmed, T., Haider, A., & Alvi, B. (2021). Impact of Transformational and Transactional Leadership styles on Employee Performance with Mediating Effect of Affective Commitment: A Study of Banking Sector of Pakistan. *Global Management Sciences Review*, VI(I), 1–11. [https://doi.org/10.31703/gmsr.2021\(vi-i\).01](https://doi.org/10.31703/gmsr.2021(vi-i).01)
- Baard, P., Deci, E., & Ryan, R. (2004). The relation of intrinsic need satisfaction to performance and well-being in two work settings. *J. Appl. Psychol.*, 34, 92–98.
- Buil, I., Martinez, E., & Matute, J. (2018). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Chong, J. X. Y., & Gagné, M. (2019). *Self-Determination Theory for Work Motivation*. <https://doi.org/10.1093/obo/9780199846740-0182>
- Deadrick, D., & Gardner, D. (2008). Maximal and typical measures of job performance: An analysis of performance variability over time. *Human Resource Management Review*, 18, 133–145. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.07.008>
- Gagné, M., & Deci, E. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- González-Romá, V., Schaufeli, W., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 68, 165–174. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.01.003>
- Hsiung, H.-H. (2012). Authentic Leadership and Employee Voice Behavior: A Multi-Level Psychological Process. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 349–361. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1043-2>
- Irfansyah, M., Adriani, Z., Hasanah, N., & Jambi, U. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Variasi Mobil di Kota Jambi. 5.

- Judge, T., & Bono, J. (2001). Relationship of Core Self-Evaluations Traits—Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability—with Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis. *The Journal of Applied Psychology*, 86, 80–92. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.80>
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. (2017). Do Intrinsic and Extrinsic Motivation relate differently to Employee Outcomes? *Journal of Economic Psychology, in press*. <https://doi.org/10.1016/j.jeop.2017.05.004>
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56(February 2005), 485–516. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142105>
- Lee, K., Carswell, J., & Allen, N. (2000). A Meta-Analytic Review of Occupational Commitment: Relations With Person- and Work-Related Variables. *The Journal of Applied Psychology*, 85, 799–811. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.799>
- Liao, H., & Chuang, A. (2004). A Multilevel Investigation of Factors Influencing Employee Service Performance and Customer Outcomes. *Academy of Management Journal*, 47, 41–58. <https://doi.org/10.2307/20159559>
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Meyer, & Allen. (2019). Organizational Commitment. In *Work Orientations* (pp. 124–146). <https://doi.org/10.4324/9781351121149-6>
- Pokhrel, S. (2024). The Impact of Transformational and Transactional Leadership on Organisational Commitment in Small and Medium Enterprises (SMEs). *Ayan*, 15(1), 37–48.
- Putri, Mesty Melati Rogahang, Joula JMukuan, D. D. S. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional, Evaluasi Kinerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Hypermart Manado Town Square. *Productivity*, 2(6), 483–487.
- Samudera, F., & Agustina, T. S. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai

- Mediasi Pada Farkhanss Towing Service Kota Surabaya. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 8(1), 165–175. <https://doi.org/10.31955/mea.v8i1.3667>
- Steven, Y. (2024). *FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA KARYAWAN* Latar belakang organisasi . Karyawan yang mencapai tingkat kinerja tinggi tidak hanya meningkatkan pemahaman terhadap peran mediasi kepuasan kerja serta faktor-faktor yang memengaruhi kinerja produk . Karya. 06(02), 478–493.
- Thearom, R., Marc, S., & Pheakdey, N. (2021). Book review of industrial and organizational psychology : Research and practice 8th edition by Paul E. Spector. *Insight : Cambodia Journal of Basic and Applied Research*, 3(2), 240–253.
- Tubré, T., & Collins, J. (2013). Jackson and Schuler (1985) Revisited: A Meta-Analysis of the Relationships Between Role Ambiguity, Role Conflict, and Job Performance. *Journal of Management*, 26, 155–169. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)00035-5](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)00035-5)
- Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 47–71. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00029-0](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00029-0)
- Xia, Z., & Yang, F. (2020). Ethical Leadership and Knowledge Sharing: The Impacts of Prosocial Motivation and Two Facets of Conscientiousness. *Frontiers in Psychology*, 11(November). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.581236>
- Yuhasrizal. (2020). *Pengaruh Lingkungan dan Stress Kerja Melalui Motivasi Terhadap Kinerja Rumah Sakit Jiwa Tampan Pekanbaru*. 2(1), 75–87.