

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

Tengku Muhammad Aqil Noor¹, Budhi Cahyono²

tengkuaqil66@gmail.com¹

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia (SDM) di Dinas Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kotawaringin Barat, dengan mempertimbangkan komitmen kontinuan sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan eksplanatori (explanatory research) untuk mengkaji hubungan antar variabel dan menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Populasi penelitian mencakup seluruh SDM Dinas Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kotawaringin Barat, yang berjumlah 50 orang. Teknik sampling yang digunakan adalah sensus, dengan instrumen berupa angket dan kuesioner berskala Likert 1 s/d 5. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM, yang berarti bahwa semakin efektif gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan, semakin baik kinerja yang dihasilkan SDM; (2) kepemimpinan transformasional juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen kontinuan SDM; dan (3) komitmen kontinuan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja SDM. Hasil ini mengimplikasikan bahwa pengembangan gaya kepemimpinan transformasional dapat menjadi strategi penting dalam meningkatkan komitmen dan kinerja SDM di sektor publik.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformational, Komitmen Kontinuan, Kinerja SDM.

Abstract

This study aims to analyze the role of transformational leadership in enhancing human resource (HR) performance at the Youth and Sports Office of Kotawaringin Barat Regency, with continuous commitment considered as a mediating variable. This research uses an explanatory approach to examine the relationships between variables and test the formulated hypotheses. The study population includes all HR at the Youth and Sports Office of Kotawaringin Barat Regency, totaling 50 individuals. The sampling technique used is a census, with data collected through surveys and questionnaires using a Likert scale ranging from 1 to 5. The study results indicate that: (1) transformational leadership has a positive and significant effect on HR performance, meaning that the more effectively transformational leadership is applied, the better HR performance will be; (2) transformational leadership also has a positive and significant impact on HR's continuous commitment; and (3) continuous commitment has a positive and significant effect on HR performance. These findings suggest that developing transformational leadership style can be an important strategy in enhancing commitment and HR performance in the public sector.

Keywords: Transformational Leadership, Continuous Commitment, HR Performance.

PENDAHULUAN

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

dalam organisasi memberikan kontribusi mereka, sejauh mana mereka mencapai target, dan sejauh mana mereka memenuhi harapan (Schechner, 2013).

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

Kepemimpinan dan kinerja SDM adalah dua elemen yang saling mendukung dalam mengelola organisasi (Tien Dung & Van Hai, 2020). Kepemimpinan adalah proses di mana seseorang atau sekelompok orang memberikan arahan, visi, dan inspirasi kepada orang lain untuk mencapai tujuan Bersama (Rune Todnem By, 2021). Memimpin melibatkan pengambilan keputusan, pengaturan sasaran, dan mengarahkan sumber daya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan Bersama (Halle, 2016).

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

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

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

Kepemimpinan dan komitmen saling terkait dan mempengaruhi satu sama lain dan merupakan dua faktor penting dalam keberhasilan suatu organisasi. Kepemimpinan yang baik dalam sebuah organisasi dapat berkontribusi pada peningkatan komitmen kontinuitas karyawan (Moyo, 2019). Ketika seorang pemimpin

mampu memberikan arahan yang jelas, memberi inspirasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif, ini dapat memengaruhi karyawan untuk merasa lebih terikat pada organisasi dan ingin tetap berkontribusi (Tien Dung & Van Hai, 2020). Kepemimpinan yang buruk atau tidak jelas, sebaliknya, dapat mengurangi komitmen kontinuitas karyawan, yang berpotensi menyebabkan pergantian karyawan yang tinggi.

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

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

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

Kinerja SDM (Sumber Daya Manusia) adalah area yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia. Fenomena kinerja SDM mencakup berbagai aspek yang dapat memengaruhi produktivitas, efisiensi, dan keberhasilan organisasi. Beberapa fenomena yang dapat memengaruhi kinerja SDM termasuk didalamnya adalah kemampuan SDM dalam bertahan menghadapi perubahan perubahan lingkungan eksternal organisasi yang sangat massive. perubahan regulasi yang terkait dengan bidang kerja, perubahan sistem penilaian kinerja, perkembangan teknologi dan otomatisasi yang telah mengubah cara pekerjaan dilakukan. Fenomena ini dapat memengaruhi kinerja karyawan dengan mengharuskan mereka untuk mengembangkan keterampilan baru dan beradaptasi dengan teknologi baru.

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

Tabel 1
Laporan Realisasi Anggaran Belanja Daerah TA 2018 s/d 2022
Dinas Kepemudaan dan Olah Raga Kabupaten Kota Waringin Barat

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

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

Kinerja SDM di Dinas Kepemudaan dan Olah Raga Kabupaten Kota Waringin Barat ditunjukkan oleh penyelenggaraan urusan kepemudaan dan olahraga yang ditunjukkan dalam penyelesaian kegiatan yang telah direncanakan dalam Rencana Kerja Perangkat Daerah Tahun berjalan. Laporan realisasi anggaran belanja tahun anggaran 2018 s/d 2022 menunjukkan bahwa penyerapan anggaran program dan kegiatan terkait urusan kepemudaan dan olahraga masih berada di bawah 95% di tahun 2018, 2020 dan tahun 2021. Hal ini menunjukkan bahwa perlunya organisasi meningkatkan kinerja SDMnya untuk dapat mencapai keterserapan 100%.

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

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

METODE PENELITIAN

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

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Reliabilitas

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

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

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

Tabel 2
Hasil Uji Reliabilitas

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

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2024)

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

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

Uji Multikolinieritas

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

Tabel 3
Hasil Uji Multikolinieritas

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

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2024)

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

Pengujian Goodness of Fit

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

Tabel 4
Nilai Koefisien Determinasi (R-Square)

Variabel	R Square
Kinerja SDM	0.695
Komitmen Kontinuan	0.560

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2024)

Tabel 4 di atas memperlihatkan adanya nilai koefisien determinasi (*R-square*) yang muncul pada model variabel Kinerja SDM sebesar 0,695. Nilai tersebut dapat diartikan bahwa variabel Kinerja SDM dapat dijelaskan oleh variabel Kepemimpinan transformasional dan Komitmen kontinuan sebesar 69,5%, sedangkan sisanya 30,5% diperoleh dari pengaruh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

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

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

Tabel 5
Nilai Q-Square

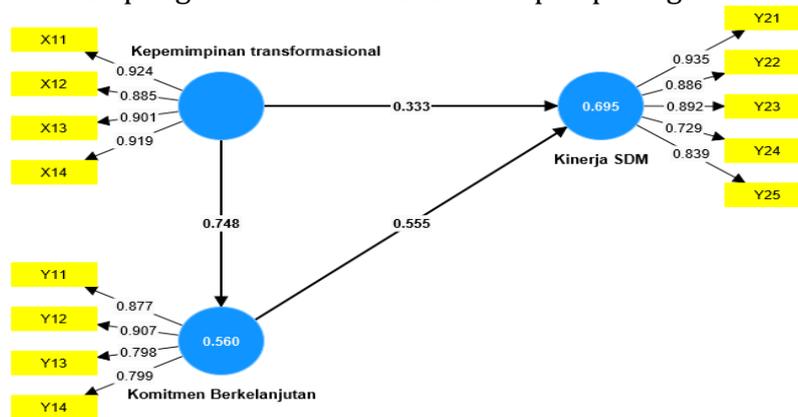
Variabel	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Kepemimpinan transformasional	200.000	200.000	0.000
Kinerja SDM	250.000	127.631	0.489
Komitmen Kontinuan	200.000	125.067	0.375

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

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

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

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



Gambar 1
Full Model SEM-PLS

Sumber: Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.0* (2024)

Analisis Pengaruh Langsung

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

Tabel 6
Path Coefficients Pengaruh Langsung

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

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

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

1. Pengujian Hipotesis 1:

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

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

2. Pengujian Hipotesis 2:

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

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

3. Pengujian Hipotesis 3:

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

Uji hipotesis ketiga dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh Komitmen kontinuan terhadap Kinerja SDM yakni 0,555. Hasil itu memberi bukti bahwa Komitmen kontinuan memberi pengaruh positif kepada Kinerja SDM. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-

hitung (4,366) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu Komitmen kontinuan secara positif dan signifikan mempengaruhi Kinerja SDM. Hasil ini berarti apabila Komitmen kontinuan semakin baik, maka Kinerja SDM akan cenderung menjadi semakin meningkat. Atas dasar tersebut, maka hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini yaitu ‘Semakin tinggi komitmen kontinuan maka akan semakin baik kinerja SDM’ dapat **diterima**.

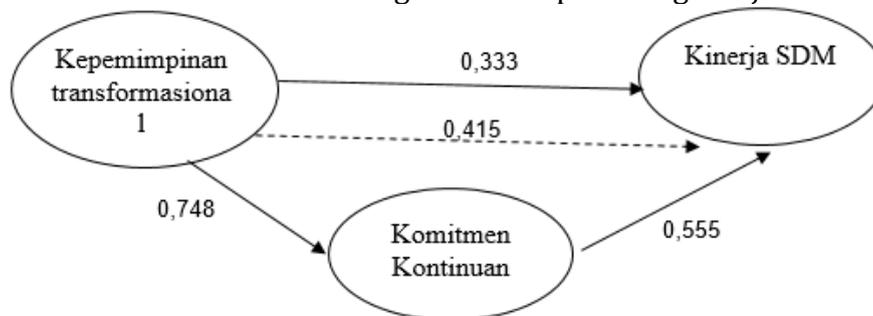
Ringkasan hasil uji hipotesis dalam penelitian ini disajikan secara menyeluruh pada tabel 7

Tabel 7
Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

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

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

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



Gambar 2

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

Keterangan :

- > : Pengaruh langsung
- - - - -> : Pengaruh tidak langsung

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

Tabel 8
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

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

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

Pengaruh mediasi Komitmen kontinuan dalam kaitan variabel Kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja SDM diketahui sebesar 0,415. Hasil uji *indirect effect* menghasilkan besaran t-hitung 4,079 ($t > 1.96$) dengan $p = 0,000 < 0,05$. Simpulan dari pengujian tersebut yaitu bahwa Komitmen kontinuan memediasi pengaruh Kepemimpinan transformasional dengan Kinerja SDM. Apabila dilihat dari besar pengaruhnya, pengaruh *indirect* 0,415 lebih besar nilainya dibanding pengaruh *direct* 0,333. Artinya, pengaruh komitmen kontinuan memediasi sebagian pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja SDM.

Pembahasan

1. Pengaruh kepemimpinan Transformational terhadap kinerja SDM

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

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

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

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

2. Pengaruh kepemimpinan Transformational terhadap komitmen kontinuan

Uji hipotesis kedua membuktikan bahwa Kepemimpinan transformasional secara positif dan signifikan mempengaruhi Komitmen kontinuan. Hasil ini berarti semakin baik Kepemimpinan transformasional, maka Komitmen kontinuan akan cenderung semakin tinggi. Hasil ini mengkonfirmasi hasil yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi (Mahfouz et al., 2019; Moyo, 2019; Thi et al.,

2020; Tien Dung & Van Hai, 2020).

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

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

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

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

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

3. Pengaruh komitmen kontinuan terhadap kinerja SDM

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

Komitmen kontinuan yang merupakan refleksi dari empat indikator yaitu Takut meninggalkan organisasi karena tidak ada pekerjaan alternatif; Sulit untuk keluar dari perusahaan; Kehidupan setelah keluar dari organisasi; dan Tidak memiliki banyak pilihan pekerjaan. Terbukti dapat meningkatkan Kinerja SDM yang diukur dari refleksi

empat indikator yaitu Kualitas Kerja; Kuantitas; Ketepatan Waktu; Efektifitas; dan Kemandirian. Dengan kata lain, kemungkinan seorang karyawan untuk berkontribusi secara positif terhadap kinerja dan produktivitas organisasi meningkat seiring dengan tingkat komitmen jangka panjang mereka. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi mental dan kondisi pasar kerja saling terkait erat dalam mempengaruhi bagaimana seseorang bekerja di perusahaan.

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

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

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

KESIMPULAN

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

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

Hasil pembuktian hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagaimana berikut :

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

DAFTAR PUSTAKA

- Abourraia, M. K., & Othman, S. M. (2017). Transformational Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions: The Direct Effects among Bank Representatives. *American Journal of Industrial and Business Management*, 07(04), 404–423. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2017.74029>
- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2020). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402–428. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0257>
- Agung Nugroho, Y., Asbari, M., Purwanto, A., Basuki, S., Nadhila Sudiyono, R., Agung Ali Fikri, M., Hulu, P., Chidir, G., Xavir, Y., & Tinggi Ilmu Ekonomi Insan Pembangunan, S. (2020). TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND EMPLOYEES' PERFORMANCE: THE MEDIATING ROLE OF MOTIVATION AND WORK ENVIRONMENT. 2(1).
- Allen, Natalie J., and J. P. M. (1990). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Amernic, J. H., & Aranya, N. (2005). Organizational Commitment: Testing Two Theories. *Relations Industrielles*, 38(2), 319–343. <https://doi.org/10.7202/029355ar>
- Anderson, M. (2017). Transformational Leadership in Education: A Review of Existing Literature. *International Social Science Review*, 93(1).
- Andrews, L. (2019). Public administration, public leadership and the construction of public value in the age of the algorithm and 'big data.' *Public Administration*, 97(2), 296–310. <https://doi.org/10.1111/padm.12534>
- Burns, J. M., & Bass, Bernard M, T. B. (2008). Transformational leadership. 1–5.
- Donkor, F., & Zhou, D. (2020). Organisational commitment influences on the relationship between transactional and laissez- faire leadership styles and employee performance in the Ghanaian public service environment. *Journal of Psychology in Africa*, 30(1), 30–36. <https://doi.org/10.1080/14330237.2020.1712808>
- Epstein, M. J., & Roy, M. (2003). Performance: Specifying, Implementing and Measuring Key Principles. *Journal of General Management*, 29(1), 15–31.
- Esteves, T., Lopes, M. P., Geremias, R. L., & Palma, P. J. (2018). Calling for leadership: leadership relation with worker's sense of calling. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(2), 248–260. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2016-0158>
- Gabcanova, I. (2012). Human Resources Key Performance Indicators. *Journal of Competitiveness*, 4(1), 117–128. <https://doi.org/10.7441/joc.2012.01.09>
- Ghosh, S., & R, S. D. (2014). A Literature Review on Organizational Commitment-A Comprehensive Summary. In *Journal of Engineering Research and Applications* www.ijera.com (Vol. 4). www.ijera.com
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)* (4th ed.). Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Goleman, D. (2020). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 119(2), 14.
- Halle, Y. ter. (2016). Influence of leader and follower behavior on employee voice, team task responsibility, and team effectiveness. 31. <http://essay.utwente.nl/69169/>
- Hidayani, S. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2008(Apr-2016), 1–86.
- Ikhfan Haris. (2016). INDEKS KINERJA SEKOLAH; KONSEP DAN APLIKASI PENGUKURAN KEMANDIRIAN MUTU DAN INOVASI PENGELOLAAN SEKOLAH (Vol. 1). Penerbit

Samudra Biru (Anggota IKAPI).

- Karim, S. (2017). Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Religiusitas Dengan Kinerja Karyawan. *Psikoislamedia Jurnal Psikologi*, 2(2), 9–15.
- Karp, T. (2020). What Do We Really Mean By Good Leadership? *Journal of Values-Based Leadership*, 13(1). <https://doi.org/10.22543/0733.131.1300>
- Kawiana, I. G. P. (2019). Spiritual leadership. *Membangun Kinerja Organisasi* (Vol. 38, Issue 4).
- Kuhai, A. J., Arabi, A., Firdaus, M., & Zaid, M. (2020). Relationship between Affective Commitment, Continuance Commitment and Normative Commitment towards Job Performance. In *Journal of Sustainable Management Studies* (Vol. 1, Issue 1). www.majmuah.com
- Loan, L. T. M. (2020). The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*, 10(14), 3307–3312. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.007>
- Mahfouz, S. A., Awang, Z., & Muda, H. (2019). The Impact of Transformational Leadership on Employee Commitment in the Construction Industry. In *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. www.ijicc.net (Vol. 7). www.ijicc.net
- Mohammad Fathi Almaaitaha, Yousef Alsafadia, Shadi mohammad Altahata, & Ahmad mohmad Yousfib. (2020). The effect of talent management on organizational performance improvement: The mediating role of organizational commitment. *Management Science Letters*, 10(12), 2937–2944. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.4.012>
- Moldoveanu, M., & Narayandas. (2019). The future of leadership development. *Harvard Business Review*, 97(2), 40-48.
- Moyo, N. (2019). Testing the Effect of Employee Engagement, Transformational Leadership and Organisational Communication on Organisational Commitment. *GATR Journal of Management and Marketing Review*, 4(4), 270–287. [https://doi.org/10.35609/jmmr.2019.4.4\(6\)](https://doi.org/10.35609/jmmr.2019.4.4(6))
- Naderi, A., Nasrolahi Vosta, L., Ebrahimi, A., & Jalilvand, M. R. (2019). The contributions of social entrepreneurship and transformational leadership to performance: Insights from rural tourism in Iran. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 39(9–10), 719–737. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-06-2019-0124>
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *Leadership Quarterly*, 15(3), 329–354. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.009>
- Rahmatullah, A., Ramdansyah, D., Kambara, R., & Haryadi, D. (2022). IMPROVING ORGANIZATIONAL PERFORMANCE WITH ORGANIZATIONAL CULTURE AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP THROUGH INTERVENING ORGANIZATIONAL COMMITMENT VARIABLES. 3(2). <https://doi.org/10.31933/dijdbm.v3i2>
- Rivai. (2018). Kinerja. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Rune Todnem By. (2021). Leadership: In Pursuit of Purpose. *Journal of Change Management*, 21(1), 30–44. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1861698>
- Saleem, M. A., Bhutta, Z. M., Nauman, M., & Zahra, S. (2019). Enhancing performance and commitment through leadership and empowerment: An emerging economy perspective. *International Journal of Bank Marketing*, 37(1), 303–322. <https://doi.org/10.1108/IJBM-02-2018-0037>
- Schechner, R. (2013). PERFORMANCE THEORY. *Asian Theatre Journal*, 30(2), 276–294. <https://doi.org/10.1353/atj.2013.0047>
- Schell, W. J. (2019). Leadership and Change Management. In *Traffic Safety Culture* (pp. 191–218). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-78714-617-420191013>

- Sedarmayanti. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia.
- Septi, N., Hamidah, A., Utami, N., & Prasetya, A. (2016). PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN (Studi Pada Karyawan Hotel Gajahmada Graha Malang). In *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*|Vol (Vol. 35, Issue 2).
- Shao, H., Fu, H., Ge, Y., Jia, W., Li, Z., & Wang, J. (2022). Moderating Effects of Transformational Leadership, Affective Commitment, Job Performance, and Job Insecurity. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.847147>
- Son, T. T., Phong, L. B., & Loan, B. T. T. (2020). Transformational Leadership and Knowledge Sharing: Determinants of Firm's Operational and Financial Performance. *SAGE Open*, 10(2). <https://doi.org/10.1177/2158244020927426>
- Stanescu, D. F., Zbucea, A., & Pinzaru, F. (2020). Transformational leadership and innovative work behaviour: the mediating role of psychological empowerment. *Kybernetes*. <https://doi.org/10.1108/K-07-2019-0491>
- Sun, R., & Henderson, A. C. (2017). Transformational Leadership and Organizational Processes: Influencing Public Performance. *Public Administration Review*, 77(4), 554–565. <https://doi.org/10.1111/puar.12654>
- Syabarrudin, A., Anis Eliyana, & Janathun Naimah. (2020). Does employees' self-efficacy drive their organizational commitment?. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(4).
- Syahrum, & Salim. (2012). Metodologi Penelitian Kuantitatif. In R. Ananda (Ed.), *Cita Pustaka Media*. Cita Pustaka Media.
- Thi, N., Thuy, B., Dang, P., & Van, N. Y. (2020). Employee Commitment to Organizational Change with the Role of Job Satisfaction and Transformational Leadership. *Technium Soc. Sci. J.*, 2(1). www.techniumscience.com
- Tien Dung, L., & Van Hai, P. (2020). The Effects of Transformational Leadership and Job Satisfaction on Commitment to Organisational Change: A Three-Component Model Extension Approach. *The South East Asian Journal of Management*.
- Toufaili, B. El. (2017). THE EFFECTS OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE-A THEORETICAL APPROACH. *PROCEEDINGS OF THE 11th INTERNATIONAL MANAGEMENT CONFERENCE "The Role of Management in the Economic Paradigm of the XXIst Century"* November 2nd-4th, 2017; BUCHAREST, ROMANIA, 153–164.
- Tsevairidou, L., Matsouka, O., Tsitskari, E., Gourgoulis, V., & Kosta, G. (2019). Transformational leadership style, psychological empowerment and job satisfaction in Greek municipal sport organizations. *Sport Mont*, 17(2), 29–34. <https://doi.org/10.26773/smj.190605>
- WANASIDA, A. S., BERNARTO, I., SUDIBJO, N., & PRAMONO, R. (2021). Millennial Transformational Leadership on Organizational Performance in Indonesia Fishery Startup. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(2), 555–562. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no2.0555>
- Wang, Y. (2020). Leadership Behavior, Trust and Job Performance-Based on Social Exchange Theory. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)* ISSN, 9, 44–48. <https://doi.org/10.35629/8028-0906054448>
- Wardani, R., Suhariadi, F., Ratmawati, D., Priyono, S., Suhandiah, S., & Muliatie, Y. E. (2020). How do transformational leadership, communication and supply chain management affect commitment to change through readiness for change? *International Journal of Supply Chain Management*, 9(3), 591–597.