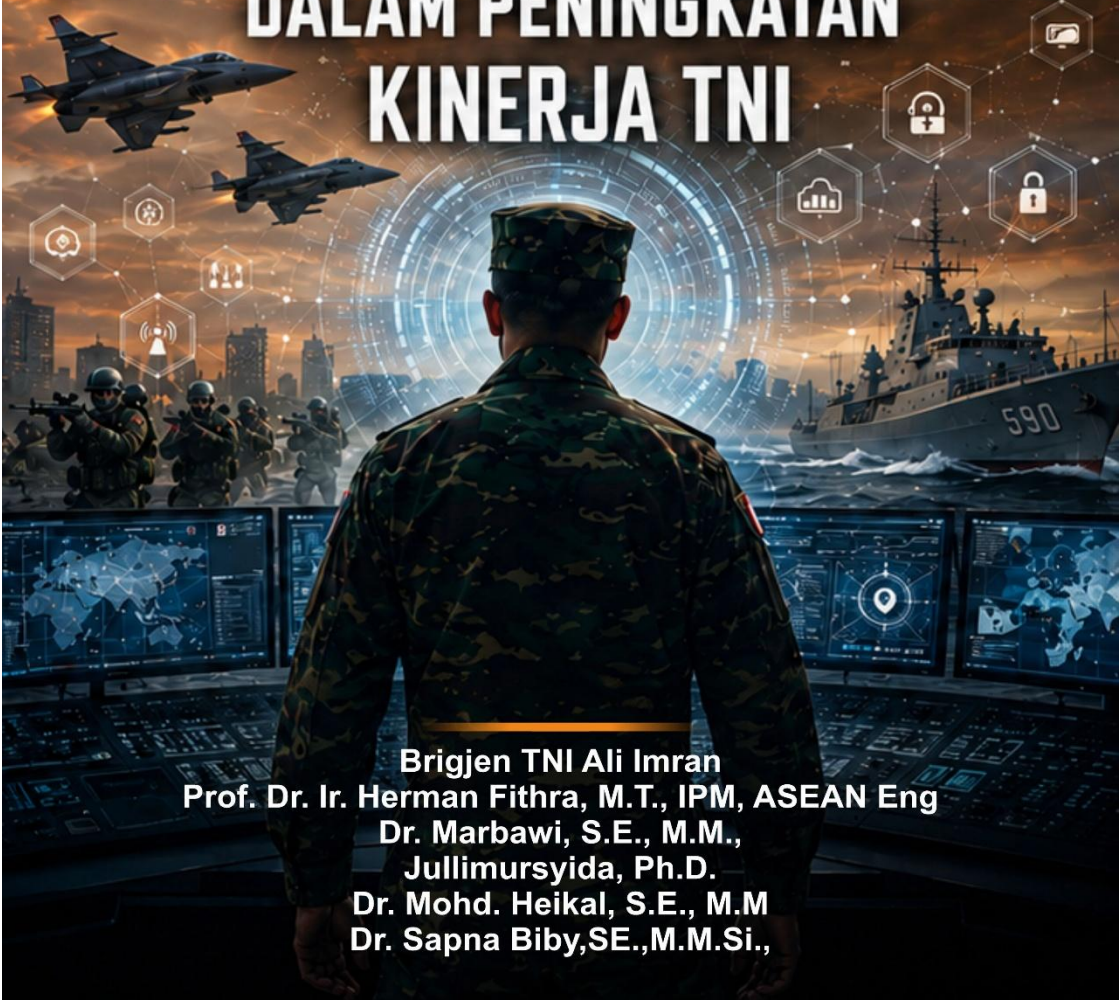


MODEL KEPEMIMPINAN TRANSFORMASI DIGITAL DALAM PENINGKATAN KINERJA TNI

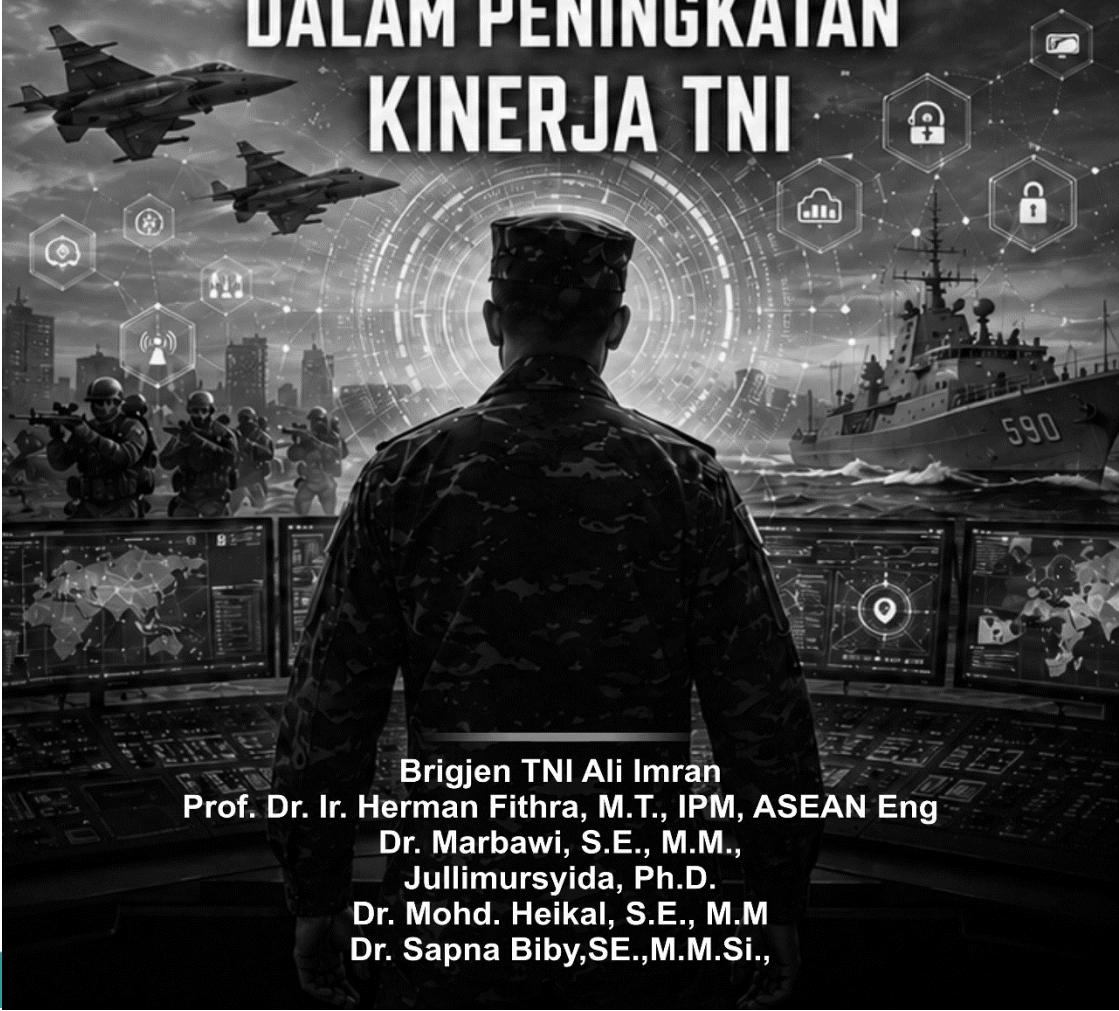


Brigjen TNI Ali Imran
Prof. Dr. Ir. Herman Fithra, M.T., IPM, ASEAN Eng
Dr. Marbawi, S.E., M.M.,
Jullimursyida, Ph.D.
Dr. Mohd. Heikal, S.E., M.M
Dr. Sapna Biby, S.E., M.M.Si.,



PT. RADJA INTERCONTINENTAL
PUBLISHING

MODEL KEPEMIMPINAN TRANSFORMASI DIGITAL DALAM PENINGKATAN KINERJA TNI



Brigjen TNI Ali Imran
Prof. Dr. Ir. Herman Fithra, M.T., IPM, ASEAN Eng
Dr. Marbawi, S.E., M.M.,
Jullimursyida, Ph.D.
Dr. Mohd. Heikal, S.E., M.M
Dr. Sapna Biby, S.E., M.M.Si.,

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

1. Penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
2. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan Karya Ilmiah ilmu pengetahuan;
3. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
4. Penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f,



MODEL KEPEMIMPINAN TRANSFORMASI DIGITAL DALAM PENINGKATAN KINERJA TNI

Brigjen TNI Ali Imran
Prof. Dr. Ir. Herman Fithra, M.T., IPM, ASEAN Eng
Dr. Marbawi, S.E., M.M.,
Jullimursyida, Ph.D.
Dr. Mohd. Heikal, S.E., M.M
Dr. Sapna Biby, SE., M.M. Si.,

Penerbit
PT. Radja Intercontinental Publishing



Diterbitkan oleh:
PT. Radja Intercontinental Publishing

**PENERBIT PT. RADJA INTERCONTINENTAL
PUBLISHING**
(Grup Publikasi RADJA PUBLIKA)

SERTIFIKAT IKAPI



No.032/DIA/2023

Alamat Redaksi:
Jl. Cempaka Putih, Sp. Tiga Blang Rayeuk, Dsn. Angsana,
Kota Lhokseumawe
Telp. 081269223511

Email:
pt.radja.intercontinental.publis@gmail.com

Isi diluar tanggung jawab percetakan
Hak Cipta Dilindungi Undang-undang Dilarang
memperbanyak karya tulis dalam bentuk dan dengan
cara apapun, tanpa ijin tertulis dari penerbit



MODEL KEPEMIMPINAN TRANSFORMASI DIGITAL DALAM PENINGKATAN KINERJA TNI

ISBN :
978-634-7495-11-2

Penulis :
Brigjen TNI Ali Imran
Prof. Dr. Ir. Herman Fithra, M.T., IPM, ASEAN Eng
Dr. Marbawi, S.E., M.M.,
Jullimursyida, Ph.D.
Dr. Mohd. Heikal, S.E., M.M
Dr. Sapna Biby, SE., M.M.Si.,

Editor :
Rahmat Idhami, S.Tr.t

Penyunting :
Muhammad Multazam, S.E., M.S.M., CPRM

Desain sampul dan tata letak :
Rahmat Idhami, S.Tr.t

Tanggal Terbit:
June 2026

Jumlah Halaman :
185

Penerbit:



PT. Radja Intercontinental
Publishing

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur senantiasa kita panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena atas rahmat, petunjuk, dan karunia-Nya, buku berjudul "**Model Kepemimpinan Transformasi Digital dalam Peningkatan Kinerja TNI**" ini dapat hadir di hadapan pembaca sekalian.

Dunia sedang bergerak dengan kecepatan yang luar biasa di bawah arus digitalisasi. Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi tidak lagi sekadar menjadi alat pendukung, melainkan telah menjelma menjadi motor penggerak utama dalam berbagai lini kehidupan, termasuk dalam konstelasi pertahanan dan keamanan negara. Institusi Tentara Nasional Indonesia (TNI), sebagai garda terdepan benteng kedaulatan bangsa, dituntut untuk tidak hanya adaptif, tetapi juga mampu memimpin perubahan tersebut.

Buku ini hadir sebagai buah pemikiran mendalam mengenai pentingnya evolusi kepemimpinan di tubuh TNI dalam menghadapi era disrupsi digital. Fokus utama dari karya ini adalah bagaimana seorang pemimpin di setiap strata komando mampu mengadopsi pola pikir kepemimpinan transformasi digital—sebuah seni memimpin yang tidak hanya menguasai teknologi, tetapi juga mampu menginspirasi, menggerakkan, dan mengoptimalkan seluruh potensi prajurit berbasis keunggulan digital.

Melalui untaian bab di dalam buku ini, pembaca akan diajak memahami bahwa peningkatan kinerja TNI di masa depan sangat bergantung pada sinergi antara kedisiplinan prajurit, militansi, dan pemanfaatan teknologi yang cerdas. Kepemimpinan yang transformatif adalah kunci untuk menjembatani nilai-nilai luhur Sapta Marga dengan tuntutan tugas modern yang semakin kompleks dan dinamis.

Penulis menyadari bahwa tulisan ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, segala kritik, saran, dan



pemikiran konstruktif dari pembaca sekalian akan sangat terbuka diterima demi menyempurnakan gagasan-gagasan kepemimpinan di masa yang akan datang.

Akhir kata, semoga buku ini dapat memberikan sumbangsih pemikiran yang bermanfaat, memicu diskusi yang produktif, serta menjadi sumber inspirasi bagi para perwira, prajurit, dan siapa saja yang peduli terhadap kemajuan dan kejayaan Tentara Nasional Indonesia.

Brigjen TNI Ali Imran
(Penulis)

DAFTAR ISI

Halaman Judul	I
Halaman Judul	Ii
Peraturan Hak Cipta.....	Iii
Halaman Sampul	Iv
Halaman Penerbit	V
Balik Halaman Judul	Vi
Kata Pengantar	Vii
Daftar Isi.....	Viii
BAB 1 Pendahuluan	1
BAB 2 Kajian Pustaka.....	17
BAB 3 Kerangka Konsep Dan Hipotesis	98
BAB 4 Metode Penelitian	112
BAB 5 Hasil Penelitian Dan Pembahasan.....	134
BAB 6 Kesimpulan Dan Saran	183
Daftar Pustaka	186
Profil Penulis	204

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Manajemen sumber daya manusia pada dasarnya adalah bagaimana mendayagunakan manusia sebagai sumber daya organisasi secara efektif dan efisien sehingga mampu memberikan kontribusi yang optimal dalam upaya mencapai tujuan organisasi, walaupun proses rekrutmen, seleksi, dan pengujian terhadap calon pegawai telah dilakukan dengan baik, tetapi karena manusia itu memiliki cipta, rasa, dan karsa maka dalam memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi ada kalanya tidak optimal.

Bahkan karyawan yang telah cukup lama bekerja di perusahaan pun, pada suatu ketika dapat berada pada posisi penurunan kontribusinya kepada Perusahaan, ketidak optimalan kontribusi manusia sebagai karyawan dapat disebabkan oleh faktor internal karyawan itu sendiri, dan juga dapat disebabkan oleh faktor eksternal yang berasal dari organisasi. Faktor internal yang dapat memengaruhi ketidakefektifan kontribusi atau kinerja yang tidak optimal tersebut adalah cipta, rasa, dan karsa yang dimiliki oleh masing-masing karyawan.

Sedangkan faktor eksternal yang berpengaruh adalah lingkungan kerja organisasi, seperti hubungan dan dukungan dari pemimpin dan rekan kerja, dukungan peralatan kerja, kondisi kerja, dan lain-lain, adapun manajemen kinerja karyawan, pada dasarnya adalah suatu upaya mengelola kompetensi karyawan yang dilakukan

oleh organisasi secara sistematis dan terus-menerus agar karyawan tersebut memiliki tingkat kinerja yang diharapkan oleh organisasi, yaitu mampu memberikan kontribusi yang optimal, sehingga mampu mencapai tujuan organisasi.

Dalam penelitian ini penulis akan menelaah kinerja aparaturnya Tentara nasional Indonesia (TNI) menjadi salah satu faktor kunci dalam mewujudkan efektivitas pelaksanaan tugas pertahanan negara, dalam konteks modern, tantangan yang dihadapi TNI tidak hanya terkait dengan ancaman militer konvensional, tetapi juga meluas pada aspek nonmiliter seperti keamanan siber, penanggulangan bencana, hingga perbantuan kepada pemerintah dalam pembangunan nasional.

Kondisi ini menuntut aparaturnya TNI untuk memiliki kinerja yang profesional, adaptif, serta mampu mengikuti perkembangan teknologi dan dinamika sosial Masyarakat, namun, fenomena di lapangan menunjukkan bahwa kinerja aparaturnya TNI masih menghadapi berbagai hambatan, beberapa penelitian dan laporan internal menunjukkan adanya kesenjangan antara standar kinerja yang diharapkan dengan hasil aktual.

Faktor-faktor seperti keterbatasan sarana prasarana, sistem penilaian kinerja yang belum sepenuhnya objektif, serta beban kerja yang tinggi sering kali memengaruhi produktivitas dan komitmen kerja prajurit maupun pegawai negeri sipil di lingkungan TNI, selain itu, proses transformasi digital dalam tubuh TNI masih berjalan bertahap sehingga belum sepenuhnya mendukung efisiensi kerja di semua satuan.

Dari sisi kepemimpinan, masih terdapat variasi dalam penerapan gaya kepemimpinan yang berpengaruh terhadap disiplin, loyalitas, dan semangat kerja anggota, di beberapa satuan, budaya organisasi yang terlalu hierarkis dapat membatasi ruang inovasi dan partisipasi bawahan dalam proses pengambilan Keputusan, padahal, dalam era reformasi birokrasi dan modernisasi pertahanan,

TNI dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang tidak hanya taat perintah, tetapi juga kreatif, komunikatif, dan mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan strategis.

Fenomena ini menunjukkan perlunya kajian lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja aparatur TNI, analisis yang komprehensif terhadap aspek gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, lingkungan kerja, serta kompetensi digital menjadi penting untuk menemukan model peningkatan kinerja yang sesuai dengan karakteristik organisasi militer.

Melalui penelitian ini diharapkan dapat dirumuskan rekomendasi strategis bagi peningkatan kinerja aparatur TNI dalam rangka mendukung profesionalisme dan efektivitas pelaksanaan tugas pertahanan negara, berdasarkan fenomena diatas maka manajemen kinerja aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh sebagai bagian dari aktivitas manajemen sumber daya manusia merupakan upaya untuk mengelola cipta, rasa, dan karsa yang dimiliki oleh aparatus TNI agar aparatur tersebut memiliki kemampuan tertentu sehingga mampu berkinerja seperti yang diharapkan oleh Pimpinan Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh.



Kinerja aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh merupakan masalah yang sentral dalam kehidupan sebuah organisasi karena sebuah organisasi atau institusi pemerintah akan mampu mencapai tujuan atau tidak, sangat tergantung pada sebaik apa kinerja yang ditunjukkan oleh para aparturnya. aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh yang akan menentukan apakah sumber daya organisasi yang lain, seperti gedung-gedung, sistim operasional, peralatan kerja, uang, bahan baku, dan lain-lain dapat memberikan kontribusi optimal atau tidak terhadap upaya pencapaian tujuan organisasi Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh.

Strategi apa pun yang dipilih oleh instutusi Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh dalam menjalankan aktivitasnya, terutama apabila strategi yang dipilih adalah deferensiasi dalam pengelolaan sumber daya, maka unsur SDM memiliki posisi yang sentral, mereka menjadi penentu keberhasilan operasi yang dijalankan.

Sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu aset strategis terpenting dalam organisasi Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh, yang memainkan peran penting dalam mencapai tujuan institusi TNI. Di era persaingan global, organisasi dituntut untuk terus meningkatkan kinerja aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh. Salah satu faktor yang memengaruhi kinerja aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh adalah gaya kepemimpinan.

Kepemimpinan yang efektif baik kepemimpinan digitan dan kepemimpinan transformasional dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif,

meningkatkan motivasi, komitmen organisasi dan mendukung pengembangan potensi aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh. Gaya kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan digital telah diidentifikasi sebagai salah satu pendekatan yang mampu memotivasi aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi melalui pengaruh inspiratif dan perhatian individual.

Namun, efektivitas gaya kepemimpinan digital dan transformasional tidak dapat dipisahkan dari peran variabel mediasi, seperti komitmen organisasi, komitmen organisasi mencerminkan sejauh mana seorang aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh memiliki komitmen dengan pekerjaannya, yang pada gilirannya dapat memengaruhi tingkat kinerjanya pada Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh.

Dengan demikian, pemahaman yang mendalam tentang hubungan antara gaya kepemimpinan digital dan transformasional, komitmen organisasi, dan kinerja aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh menjadi semakin penting dalam konteks manajemen sumber daya manusia. Penelitian ini berfokus pada analisis kuantitatif untuk meneliti pengaruh gaya kepemimpinan digital dan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi.

Metode analisis menggunakan structure equation modeling (SEM) memungkinkan identifikasi hubungan kausal antar variabel secara lebih komprehensif, sehingga memberikan kontribusi signifikan terhadap pengembangan teori dan praktik manajemen sumber daya manusia.



Dalam penelitian ini juga akan mengkaji beberapa fenomena perilaku kepemimpinan merupakan elemen sentral dalam keberhasilan organisasi militer, termasuk Tentara Nasional Indonesia (TNI) khususnya Korem 011/Lilawansa Provinsi Aceh, yang memiliki struktur hierarkis dan disiplin tinggi, seorang pemimpin di lingkungan TNI tidak hanya berfungsi sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai teladan, pembentuk moral, serta motivator bagi prajurit dalam menjalankan tugas.

Kepemimpinan digital dan transformasional yang efektif diharapkan mampu menciptakan soliditas, meningkatkan profesionalisme, dan menumbuhkan loyalitas terhadap tugas dan negara, namun, dalam dinamika organisasi TNI saat ini, fenomena kepemimpinan menunjukkan berbagai tantangan dalam era digitalisasi dan era global, transformasi lingkungan strategis, kemajuan teknologi, serta tuntutan reformasi birokrasi menuntut aparaturnya TNI Korem 011/Lilawansa Provinsi Aceh untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan dari yang bersifat komando tradisional menuju kepemimpinan digital dan transformasional yang lebih partisipatif, komunikatif, dan adaptif terhadap perubahan zaman dimana saat ini zaman era digital dan 4.0.

Di beberapa satuan, masih ditemukan gaya kepemimpinan yang terlalu otoriter, sehingga membatasi inisiatif dan kreativitas bawahan pada Korem 011/Lilawansa Provinsi Aceh, hal ini dapat berdampak pada menurunnya komitmen kerja dan motivasi kerja, rendahnya komunikasi dua arah, dan terhambatnya inovasi di lingkungan kerja. Selain itu, munculnya perbedaan

generasi dalam tubuh TNI turut memengaruhi efektivitas gaya kepemimpinan.

Generasi muda prajurit yang lebih melek teknologi dan terbuka terhadap perubahan sering kali memiliki pola pikir yang berbeda dengan generasi senior, ketidak sinkronan ini dapat menimbulkan kesenjangan komunikasi dan menurunkan kohesivitas tim apabila tidak dikelola dengan baik oleh pemimpin satuan, dalam konteks modernisasi pertahanan, kepemimpinan yang mampu menjembatani perbedaan generasi dan memanfaatkan potensi digitalisasi menjadi kebutuhan mendesak.

Fenomena lainnya adalah belum optimalnya pembinaan kepemimpinan di tingkat menengah ke bawah, meskipun TNI memiliki sistem pendidikan dan pelatihan kepemimpinan yang berjenjang, implementasi nilai-nilai kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan digital seperti kemampuan memberi inspirasi, membangun kepercayaan, dan mengembangkan potensi bawahan masih bervariasi di tiap satuan.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kinerja dan moral prajurit sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan langsung dari atasan mereka, kondisi ini menunjukkan pentingnya penelitian yang menelaah secara mendalam gaya kepemimpinan aparatur TNI dan pengaruhnya terhadap kinerja aparatur TNI serta profesionalisme anggota. Perkembangan teknologi informasi yang pesat telah membawa perubahan besar dalam hampir seluruh aspek kehidupan, termasuk dalam bidang pertahanan dan keamanan negara.



Tentara Nasional Indonesia (TNI) khususnya aparaturnya Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh sebagai garda terdepan pertahanan nasional tidak dapat terlepas dari arus digitalisasi yang menuntut setiap aparaturnya untuk beradaptasi terhadap kemajuan teknologi, dalam konteks ini, muncul kebutuhan akan kepemimpinan digital (digital leadership) yang mampu mengarahkan, menginspirasi, dan mengelola transformasi digital di lingkungan TNI secara efektif.

Fenomena di lapangan menunjukkan bahwa implementasi digitalisasi dalam organisasi TNI aparaturnya Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh masih menghadapi berbagai kendala, baik dari sisi infrastruktur teknologi, kesiapan sumber daya manusia, maupun budaya organisasi yang masih kuat berorientasi pada sistem komando tradisional.

Beberapa satuan sudah mulai menerapkan sistem informasi berbasis digital untuk mendukung manajemen operasi, administrasi, dan pelaporan, namun belum semua pemimpin satuan mampu mengoptimalkan penggunaan teknologi tersebut dalam proses pengambilan keputusan dan pembinaan prajurit, hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara tuntutan digitalisasi dengan kemampuan kepemimpinan digital para aparaturnya Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh.

Selain itu, generasi prajurit muda yang lahir di era digital cenderung lebih cepat beradaptasi dengan teknologi dibandingkan dengan para pemimpin senior yang terbiasa dengan pola kerja konvensional, perbedaan ini

menimbulkan tantangan baru dalam pola komunikasi dan manajemen sumber daya manusia di lingkungan militer.

Pemimpin yang tidak memiliki kompetensi digital yang memadai sering kali mengalami kesulitan dalam memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan efisiensi kerja, melakukan koordinasi lintas satuan, maupun membangun sistem informasi yang terintegrasi. Kepemimpinan digital pada dasarnya menuntut kemampuan seorang pemimpin untuk tidak hanya memahami teknologi, tetapi juga menanamkan budaya digital, mendorong inovasi, komitmen organisasi serta menciptakan lingkungan kerja yang adaptif terhadap perubahan.

Dalam konteks TNI aparaturnya Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh, hal ini menjadi penting karena pemimpin yang mampu mengintegrasikan nilai-nilai disiplin militer dengan inovasi teknologi akan lebih efektif dalam membentuk organisasi yang tangguh, modern, dan siap menghadapi perang generasi baru (modern warfare) yang berbasis informasi dan siber.

Fenomena ini menunjukkan urgensi penelitian mengenai kepemimpinan digital aparaturnya TNI untuk memahami sejauh mana pemimpin di lingkungan militer mampu beradaptasi dan memimpin proses transformasi digital. Kajian semacam ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan model kepemimpinan digital yang sesuai dengan karakteristik organisasi militer Indonesia, serta mendukung terwujudnya TNI yang profesional, modern, dan responsif terhadap tantangan era digital. Kajian semacam ini diharapkan dapat memberikan



rekomendasi strategis bagi peningkatan efektivitas kepemimpinan militer yang selaras dengan tuntutan organisasi TNI yang modern, adaptif, dan berintegritas juga berkinerja tinggi.

Berikut ini penulis mengkaji fenomena komitmen organisasi aparaturnya Korem 011/Lilawansa Provinsi Aceh yang merupakan salah satu aspek penting dalam menentukan keberhasilan kinerja aparaturnya TNI dan stabilitas suatu institusi, dalam konteks Tentara Nasional Indonesia (TNI), komitmen organisasi memiliki makna yang lebih mendalam karena berkaitan langsung dengan loyalitas, disiplin, dan dedikasi aparaturnya terhadap tugas pertahanan negara.

Aparaturnya TNI Korem 011/Lilawansa Provinsi Aceh dituntut untuk menunjukkan kesetiaan bukan hanya kepada pimpinan, tetapi juga kepada nilai-nilai dasar organisasi, seperti Sapta Marga, Sumpah Prajurit, dan Delapan Wajib TNI yang menjadi pedoman moral dan etika profesi militer, namun, dalam dinamika organisasi militer modern, fenomena menunjukkan bahwa tingkat komitmen organisasi aparaturnya TNI menghadapi berbagai tantangan.

Transformasi lingkungan strategis, peningkatan beban kerja, serta perubahan sistem birokrasi dan digitalisasi administrasi pertahanan menimbulkan tekanan tersendiri bagi sebagian aparaturnya, di beberapa satuan, muncul gejala menurunnya komitmen dan keterikatan emosional terhadap organisasi, yang terlihat dari sikap kerja formalistik, kurangnya inisiatif, hingga menurunnya semangat pengabdian, fenomena ini dapat menjadi indikasi

melemahnya komitmen afektif, yakni rasa memiliki dan kebanggaan terhadap organisasi.

Selain itu, tuntutan profesionalisme dan modernisasi organisasi sering kali menimbulkan kesenjangan antara idealisme organisasi militer dengan realitas pelaksanaan di lapangan, sebagian aparatur merasa bahwa sistem penghargaan, promosi jabatan, dan pembinaan karier belum sepenuhnya mencerminkan asas keadilan dan meritokrasi.

Ketidaksesuaian antara harapan individu dan kebijakan organisasi tersebut dapat memengaruhi komitmen normatif (kewajiban moral terhadap organisasi) maupun komitmen berkelanjutan (keinginan untuk tetap bertahan dalam organisasi karena pertimbangan rasional). Perubahan generasi dalam tubuh TNI juga menjadi faktor yang memengaruhi tingkat komitmen organisasi.

Generasi muda prajurit yang lebih adaptif terhadap teknologi dan terbuka terhadap perubahan sering kali memiliki pandangan yang berbeda tentang loyalitas dan karier dibandingkan dengan generasi senior, jika tidak diimbangi dengan pola pembinaan yang tepat dan kepemimpinan yang inspiratif, perbedaan ini berpotensi menimbulkan penurunan semangat kebersamaan serta melemahkan rasa tanggung jawab kolektif terhadap tugas organisasi.

Fenomena-fenomena tersebut menunjukkan pentingnya penelitian mengenai komitmen organisasi aparatur TNI dalam konteks modernisasi pertahanan dan reformasi birokrasi militer. Kajian yang komprehensif terhadap faktor-faktor yang memengaruhi komitmen, seperti kepemimpinan, motivasi, kepuasan kerja, dan



budaya organisasi, akan memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana membangun aparatur TNI yang loyal, profesional, dan memiliki dedikasi tinggi terhadap organisasi dan negara.

Penelitian ini mencoba menelaah manajemen kinerja aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh merupakan salah satu aktivitas dari seluruh rangkaian aktivitas manajemen sumber daya manusia, sehingga aktivitas ini tidak dapat dipisahkan dan bahkan memiliki keterkaitan sinergistik dengan aktivitas, aktivitas lainnya dari manajemen sumber daya manusia.

Hasil dari proses perekrutan, seleksi dan pengujian, pelatihan dan pengembangan, serta pemberian kompensasi, merupakan masukan bagi manajemen kinerja aparatur TNI, sedangkan hasil evaluasi dalam proses manajemen kinerja aparatur TNI akan menjadi masukan bagi proses perekrutan, seleksi dan pengujian, pelatihan dan pengembangan, serta manajemen kinerja.

Dengan demikian, nampak bahwa manajemen kinerja aparatur TNI bukanlah untuk proses yang dapat dilakukan secara insidental atau untuk kepentingan sesaat dan berdiri sendiri, tetapi merupakan suatu proses yang dilakukan secara sengaja, berkaitan, dan secara terus-menerus. Oleh karena itu, manajemen kinerja aparatur TNI harus didasarkan pada beberapa prinsip dasar manajemen SDM.

Berdasarkan permasalahan di atas, maka peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul “Analisis peranan digital dan transformational leadership terhadap kinerja aparatur dengan komitmen organisasi sebagai

variabel intervening pada Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh”. Berdasarkan fenomena dan latar belakang masalah, maka dirumuskan masalah adalah sebagai berikut :

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimanakah pengaruh digital leadership terhadap komitmen organisasi aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh?
2. Bagaimanakah pengaruh transformational leadership terhadap komitmen organisasi aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh?
3. Bagaimanakah pengaruh digital leadership terhadap kinerja aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh?
4. Bagaimanakah pengaruh transformational leadership terhadap kinerja aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh?
5. Bagaimanakah pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh?
6. Apakah komitmen organisasi memediasi hubungan digital leadership terhadap kinerja aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh?
7. Apakah komitmen organisasi memediasi hubungan transformational leadership terhadap kinerja aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh?



Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh digital leadership terhadap komitmen organisasi aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh transformational leadership terhadap komitmen organisasi aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh digital leadership terhadap kinerja aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh transformational leadership terhadap kinerja aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis komitmen organisasi memediasi hubungan digital leadership terhadap kinerja aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis komitmen organisasi memediasi hubungan transformational leadership terhadap kinerja aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh.

Manfaat Penelitian & Manfaat Teoritis

Adapun manfaat teoritis yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah :

- a. Pengembangan manajemen sumber daya manusia, sebagai pembanding antara ilmu manajemen SDM (secara teori) dengan keadaan yang terjadi langsung di lapangan (praktek) sehingga dengan adanya perbandingan tersebut akan dapat lebih memajukan ilmu manajemen sumber daya manusia yang sudah ada untuk diterapkan pada dunia kerja nyata secara baik serta dapat menguntungkan semua pihak
- b. Peneliti lain, sebagai sumber informasi yang berguna bagi rekan-rekan yang sedang membahas masalah yang sama, sehingga penulis berharap agar penelitian selanjutnya dapat lebih baik dari sekarang
- c. Sebagai hasil karya dalam menambah wawasan pengetahuan yang dapat lebih memperluas pola pikir pembaca khususnya mengenai servant leadership, budaya organisasi, dan komitmen organisasi juga kinerja aparatur.

Manfaat Praktis

- a. Pengembangan manajemen sumber daya manusia, sebagai pembanding antara ilmu manajemen SDM (secara teori) dengan keadaan yang terjadi langsung di lapangan (praktek) sehingga dengan adanya perbandingan tersebut akan dapat lebih memajukan ilmu manajemen sumber daya manusia yang sudah ada untuk diterapkan pada dunia kerja nyata secara baik serta dapat menguntungkan semua pihak.



- b. Peneliti Lain, sebagai sumber informasi yang berguna bagi rekan-rekan yang sedang membahas masalah yang sama, sehingga penulis berharap agar penelitian selanjutnya dapat lebih baik dari sekarang.
- c. Pengembangan manajemen sumber daya manusia, Sebagai pembanding antara ilmu manajemen SDM (secara teori) dengan keadaan yang terjadi langsung di lapangan (praktek) sehingga dengan adanya perbandingan tersebut akan dapat lebih memajukan ilmu manajemen sumber daya manusis yang sudah ada untuk diterapkan pada dunia kerja nyata secara baik serta dapat menguntungkan semua pihak.

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

A. Digital Leadership

Selama berabad abad lamanya kepemimpinan telah mengalami kemajuan pesat sesuai dengan perkembangan sosial masyarakat sebagai bagian yang mempengaruhi organisasi mengalami perubahan dari masa ke masa, secara kodrati sesungguhnya setiap manusia telah memiliki bakat untuk menjadi pemimpin, di mana bakat tersebut dibawa sejak manusia diciptakan oleh Allah SWT yang kemudian diturunkan kepada manusia berikutnya, artinya setiap manusia sejak lahir telah mendapat amanah sebagai pemimpin di muka bumi ini, jadi kepemimpinan merupakan proses memengaruhi orang lain dalam suatu organisasi agar mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dalam mencapai tujuannya.

1. Pengertian Digital Leadership

Leadership atau kepemimpinan perilaku seseorang pelaksana hebat tidak serta menjadi pemimpin yang hebat, kepemimpinan adalah skill yang artinya bisa diajarkan atau bisa dipelajari tetapi banyak diantara kita yang mungkin mengangkat seorang pemimpin di dalam organisasi kita karena dulu pemimpin itu adalah orang-orang yang memang hebat sebagai seorang operator, sebagai seorang pelaksana.

Padahal seringkali kita juga menemui orang-orang yang mereka itu hebat sebagai seorang pelaksana kemudian diangkat menjadi seorang leader tetapi justru



ketika menjadi seorang leader mereka tidak bisa menunjukkan kehebatan mereka, karena seorang pelaksana hebat tidak sertamerta menjadi pemimpin yang hebat, karena pelaksana hebat itu adalah skill yang berbeda dengan seorang pemimpin hebat, A. Arbuin., Et All (2024),.

Jadi ketika seorang pelaksana yang tadinya hebat, berprestasi, dan bisa mencapai kepada target bahkan penghargaan yang luar biasa di dunia kerjanya ketika pelaksana tersebut menjadi seorang pemimpin belum tentu bisa menunjukkan kehebatannya, Aixia Chen Et Al. (2024) dan Purwanto Agus, Dkk (2021). misalnya ketika dahulunya menjadi aparatur yang hebat, kemudian diangkat menjadi pemimpin belum tentu menjadi pemimpin yang hebat. Begitupun sebaliknya ketika seorang pemimpin yang hebat, belum tentu awalnya berasal dari aparatur yang hebat pula, karena antara seorang aparatur dengan seorang aparatur itu memang dua kompetensi yang berbeda, Eberl Julia Katharina Et Al (2025).

Disisi lain kepemimpinan ini memiliki fungsi dan tugas yang luar biasa dan memiliki posisi yang strategis, peneliti akan mengutip pernyataan dari Bapak Ronald Reagan yang merupakan salah satu dari mantan Presiden Amerika yang mengatakan bahwa “The greatest leader is not necessarily the one who does the greatest things. He is the one that gets the people to do the greatest things” yang artinya seorang pemimpin hebat tidak selalu adalah orang yang bisa atau orang yang selalu melakukan sesuatu yang hebat. Justru seorang pemimpin adalah dia yang bisa menjadikan orang-orang di sekitarnya melakukan sesuatu

yang luar biasa, M. Sulhan., Et Al. (2023) dan Abidin Ali., (2022), Kemudian Wilson Bangun (2012) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain dalam suatu organisasi agar mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dalam mencapai tujuannya. House et. Al dalam Yukl (2018) kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektifitas dan keberhasilan organisasi.

Menurut Robbins (2020) kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisir untuk mencapai sasaran, Chung dan Megginson dalam Bangun (2012) mendefinisikan bahwa kepemimpinan adalah sebagai kesanggupan untuk memengaruhi perilaku orang lain dalam suatu arah tertentu.

Dengan pengertian di atas maka kepemimpinan dapat disimpulkan sebagai kemampuan seseorang dalam mempengaruhi setiap karyawan agar menyadari apa yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya sehingga tujuan organisasi dapat tercapai, Ahmad Gunawan., Dkk. (2023), Gunawan Ahmad Et Al. (2023), Hamzah,

M. (2025), Yuniarti Lestari,Dkk. (2024), Ahmad Gunawan Et.Al. (2023), Guanming Qiao Et.Al. (2024). Di era Industri 4.0, setiap organisasi bisnis dituntut untuk memiliki kepemimpinan yang melek teknologi agar mampu beradaptasi dengan perubahan. Perusahaan membutuhkan digital leadership yang berorientasi pada inovasi dan kreativitas untuk tetap memiliki daya saing, digital leadership adalah kepemimpinan strategis yang



memanfaatkan aset digital perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan ini mendorong transformasi dalam perusahaan. Digital leadership bukan sekadar memperkenalkan penggunaan e-mail, website, dan media sosial sebagai bagian dari pekerjaan sehari-hari, tetapi yang lebih penting adalah memanfaatkan data sebagai aset penting, Marabwi (2023).

Berbeda dari pemimpin tradisional yang mengambil keputusan berdasarkan pendapat subjektif atau masukan dari sekelilingnya, digital leader lebih memercayai data sebagai dasar pengambilan keputusan, dengan kata lain, digital leadership berbasis pada data, dalam satu dekade terakhir, para pemimpin perusahaan menghadapi eskalasi dua hal baru, meningkatkan jangkauan global perusahaan karena mereka melakukan bisnis di luar batas-batas negara, dan secepat mungkin melakukan inovasi berbasis teknologi informasi, akibatnya, pendekatan kepemimpinan tradisional tidak lagi dirasa efektif untuk mengelola dan memimpin bisnis untuk mencapai tujuan organisasi, Hadi Syamsul (2023).

Ada kebutuhan untuk melampaui kepemimpinan tradisional dan menggunakan gaya kepemimpinan baru, kepemimpinan berarti interaksi antara pemimpin dan pengikutnya di mana pemimpin membimbing dan mengawasi pengikutnya untuk melakukan pekerjaan. Jadi, kepemimpinan berarti memengaruhi

- untuk bekerja mencapai tujuan organisasi, kelompok, atau mungkin juga tujuan pribadi pemimpin, Öngel, V., & Dkk. (2023).

Dengan perkembangan dan inovasi dalam teknologi informasi dan komunikasi (TIK), seperti pengembangan e-management, e-government, e-commerce dan internet digital maka gaya kepemimpinan baru telah muncul yang disebut e-leadership. Huruf 'E' memang menjadi umum setelah ditemukannya surat yang seliwiran berjalan kian kemari melalui internet (e-mail). E-mail adalah kata pertama yang menempatkan 'E' di depannya, kemudian ada e-business, e-commerce, e-book, e-seminar, e-government, e-procurement, dan lain-lain, Wang, Y., Park, J., & Gao, Q. (2025).

Kepemimpinan mulai menjadi bagian dari revolusi ini, istilah e-leadership atau kepemimpinan elektronik diperkenalkan oleh Avolio, dalam Abidin Ali (2022) melalui artikel ilmiah berjudul E-leadership: Implications for Theory, Research, and Practice yang terbit di jurnal ilmiah Leadership Quarterly, menurut artikel yang menjadi rujukan utama peneliti kepemimpinan di era digital itu, e-leadership terjadi dalam konteks e-environment di mana pekerjaan dilakukan melalui teknologi informasi terutama melalui internet, dalam konteks ini tidak hanya komunikasi tetapi pengumpulan dan penyebaran informasi antara pengikut dan pemimpin juga terjadi melalui media elektronik.

Di sini para pemimpin disebut e-leader atau pemimpin virtual, pendekatan kepemimpinan yang digunakan oleh para pemimpin virtual, disebut e-leadership. Pemimpin virtual adalah pemimpin yang mengarahkan - dari jarak jauh untuk melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi, mereka menggunakan



teknologi baru untuk meningkatkan pekerjaan mereka, untuk menemukan model bisnis baru, untuk berkomunikasi dengan pengikut mereka. Interaksi tatap muka tradisional telah diganti dengan media elektronik. e-leadership terutama ditemukan dalam e-business: bisnis yang dilakukan melalui media elektronik terutama melalui internet, e-leadership yang juga disebut kepemimpinan jarak jauh dan itu menggantikan kepemimpinan tradisional karena kemajuan teknologi, Ahmad Gunawan (2023).

Digital Leadership merupakan seni mengarahkan, mempengaruhi lain, dan memulai perubahan yang berkelanjutan melalui akses informasi, dan membangun hubungan untuk mengantisipasi perubahan penting bagi keberhasilan sekolah di masa depan. Untuk itu, dibutuhkan kombinasi yang dinamis dari pola pikir, perilaku, dan keterampilan yang digunakan untuk mengubah atau meningkatkan budaya sekolah melalui bantuan teknologi Nursiva, H. (2024), Yuniarti & Estu Mahanani (2024),.

Kerangka kerja digital leadership ini dirancang berdasarkan kombinasi teknologi, motivasi dan gaya kepemimpinan Hamilton, Tee and Prince, (2016); Frey and Berger, (2016), digital leadership merupakan strategi yang dapat diterapkan oleh pemimpin sekolah dasar untuk meningkatkan prestasi pegawai dan meningkatkan daya saing organisasi Sheninger, (2019). Digital leadership menjadi salah satu pendekatan yang sangat tepat, cepat, lintas hierarkis, berorientasi kelompok kerja, dan kerjasama, dengan fokus utama pada inovasi Oberer and Erkollar, (2018), dibutuhkan komunikasi yang intens dan dua arah

antar stakeholder dalam lembaga pemerintahan, Zia'ulhaq, K., Et Al. (2024) dan Puliwarna, T., S. Et Al. (2023).

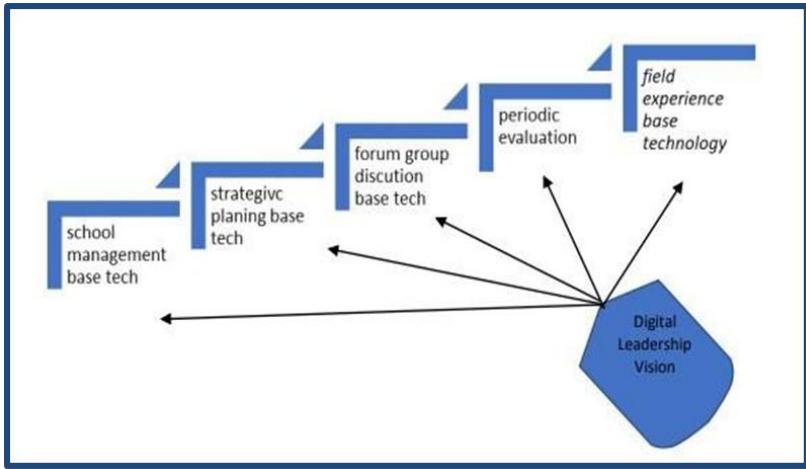
Pemimpin teknologi dalam dunia pendidikan akan memfasilitasi pengembangan visi bersama, untuk integrasi teknologi yang komprehensif dan menumbuhkan lingkungan dan budaya yang kondusif bagi terwujudnya visi, visi kepemimpinan dapat diketahui melalui beberapa poin berikut, Nina Nurani Et Al. (2024), Guifang Wang Et Al. (2024), Nukliri, Et Al. (2025), Saebah, N. (2025) adalah :

- 1) Mengidentifikasi dan menerapkan penelitian terkait pendidikan dan teknologi, psikologi pembelajaran, dan prinsip-prinsip desain instruksional dalam memandu penggunaan komputer dan teknologi dalam pendidikan,
- 2) Menerapkan strategi dan pengetahuan tentang masalah yang terkait dengan pengelolaan proses perubahan di sekolah,
- 3) Menerapkan keterampilan berkelompok secara efektif,
- 4) Menerapkan Kepemimpinan yang efektif dalam pengembangan dan evaluasi perencanaan teknologi distrik dan keterampilan proses kelompok implementatif, dan
- 5) Terlibat dalam pengalaman berbasis lapangan yang diawasi dengan fasilitator atau direktur teknologi yang ulung

International Society for Technology in Education, (2009) dan ISTE, (2001).

Meskipun banyak yang telah ditulis tentang kepemimpinan, akan tetapi konsep visi Digital Leadership belum dipahami secara luas, mendalam dan komprehensif Ndalamba, Caldwell and Anderson, (2018).





Gambar 2. 1 Skema Visi Digital Leadership, Muslim (2021)

2. Konsep Dan Teori Kepemimpinan Digital

Perkembangan teknologi yang begitu pesat telah mendorong terjadinya digitalisasi disemua aspek kehidupan, termasuk di dalam dunia kerja, fleksibilitas yang ditawarkan dari kehadiran teknologi terbukti memberikan banyak kemudahan terhadap aktivitas orang dalam bekerja, terutama bagi generasi milenial sebagai generasi yang lebih terbuka akan pemanfaatan teknologi di dalam kesehariannya, perkembangan teknologi yang begitu pesat telah mendorong terjadinya digitalisasi di semua aspek kehidupan, termasuk di dalam dunia kerja, Aulia, Et Al. (2024), Gunawan, Et Al. (2023), dan Rumapea, E. O., Et Al. (2024).

Fleksibilitas yang ditawarkan dari kehadiran teknologi terbukti memberikan banyak kemudahan terhadap aktivitas orang dalam bekerja, terutama bagi generasi milenial sebagai generasi yang lebih terbuka akan pemanfaatan

teknologi di dalam kesehariannya. Teori kepemimpinan telah berkembang pesat seiring dengan kemajuan ilmu pengetahuan sehingga kepemimpinan melahirkan berbagai teori yang berkaitan dengan kondisi dan situasi zaman, sejak zaman klasik sampai sekarang ada beberapa teori sebagai berikut :

- a. Teori Sifat, ada beberapa basis teoritis yang berbeda untuk kepemimpinan. Pertama, seorang pemimpin dilahirkan bukan dibentuk. Ini disebut kepemimpinan orang hebat, yang mengimplikasikan bahwa seorang dilahirkan dengan ciri-ciri tertentu yang mendukungnya untuk dapat bertahan terhadap situasi atau periode sejarah apa pun untuk menjadi seorang pemimpin (Luthan, 2020) teori sifat kepemimpinan (traits theories of leadership) merupakan teori yang mempertimbangkan kualitas dan karakteristik personel yang mendiferensiasikan para pemimpin dari yang bukan pemimpin (Robbin & Judge, 2020), Rumeksa Edhy Dkk. (2025), Samuel Lucky, Dkk (2024), Nurshinta., Dkk. (2025), Nopriadi Saputra., Et Al. (2022), Desianty, S. (2005), Nurrahmi Aulia, Dkk. (2020). Pemimpin dengan teori sifat ini berfokus pada kualitas dan karakteristik personal. Mengenai sifat kepemimpinan terdapat dua pendekatan antara lain (1) membedakan sifat seorang pemimpin dengan yang bukan pemimpin dan (2) membedakan sifat pemimpin yang efektif dengan yang tidak efektif (Bangun, 2012), Marissa Yuliani Dkk. (2022), Hanny Liany. (2021), Indra & Lena Farida (2016).



- b. Teori teori mengenai perilaku, teori mengenai perilaku (behavioral theories of leadership) merupakan teori teori yang mengusulkan perilaku spesifik yang mendiferensiasikan para pemimpin dari bukan para pemimpin (Robbin & Judge, 2020), Samuel, L. & Ramli, A. H. (2024), Khaira, N. (2024). Teori perilaku setidaknya berhubungan dengan peranan pemimpin dalam memprakarsai struktur, menciptakan saling percaya dan berorientasi pada pekerja.
- c. Teori kontingensi, Fred Fiedler dalam Robbin & Judge (2020) mengembangkan model kontingensi komprehensif pertama kali bagi kepemimpinan. Model Kontingensi Fiedler menyatakan bahwa kinerja kelompok yang efektif bergantung pada kecocokan yang tepat di antara gaya pemimpin dan seberapa besar situasi memberikan kendali pada pemimpin.
- d. Teori pertukaran, teori Pertukaran Pemimpin Anggota (Leader Member Exchange Theory) merupakan suatu teori yang mendukung penciptaan para pemimpin di dalam kelompok dan di luar kelompok, para bawahan dengan status dalam kelompok yang akan memiliki peringkat kinerja yang lebih tinggi, tingkat perputaran pekerja yang rendah dan kepuasan yang kerja yang lebih tinggi (Robbin & Judge, 2020).Teori ini menyatakan bahwa, karena tekanan waktu, para pemimpin menetapkan suatu hubungan yang istimewa dengan kelompok kecil dari para pengikut mereka. Para individu terbentuk di dalam kelompok, mereka percaya memperoleh



jumlah perhatian dari pemimpin yang tidak seimbang dan lebih cenderung untuk menerima hak-hak khusus. Para pengikut lainnya jatuh keluar kelompok.

- e. Teori kepemimpinan karismatik dan transformasional, House dalam Robbin & Judge (2018) menyatakan teori kepemimpinan karismatik (*charismatic leadership theory*) adalah para pengikut membuat atribut kepahlawanan atau kemampuan kepemimpinan yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku tertentu dan cenderung untuk memberikan kekuasaan para pemimpin tersebut, kemudian kepemimpinan transformasional (*transformational leader*) adalah para pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan mereka sendiri dan yang berkemampuan untuk memiliki pengaruh secara mendalam dan luar biasa terhadap pengikutnya (Robbin & Judge, 2015).
- f. Teori kepemimpinan yang Autentik, kepemimpinan autentik (*authentic leader*) merupakan pemimpin yang mengetahui siapakah mereka, mengetahui apa yang mereka yakini dan nilai, serta bertindak dengan nilai tersebut dan meyakini secara terbuka dan berterus terang. Para pengikut mereka akan mempertimbangkan mereka menjadi orang-orang yang memiliki etika (Robbin & Judge, 2018). Hal yang penting dalam kepemimpinan ini adalah para pemimpin membangun kepercayaan bahwa mereka layak dipercaya dengan memposisikan diri yang memiliki etika terhadap tanggung jawabnya dan berusaha menjadi pemimpin yang melayani yakni



yang ditandai dengan melampaui kepentingan mereka sendiri dengan membantu para pengikutnya agar dapat bertumbuh dan berkembang.

3. Indikator Digital Leadership

Perkembangan teknologi yang begitu pesat telah mendorong terjadinya digitalisasi di semua aspek kehidupan, termasuk di dalam dunia kerja. Fleksibilitas yang ditawarkan dari kehadiran teknologi terbukti memberikan banyak kemudahan terhadap aktivitas dalam bekerja, terutama bagi generasi milenial sebagai generasi yang lebih terbuka akan pemanfaatan teknologi di dalam kesehariannya (Ari Lasta, 2023). Dalam beberapa penelitian ada beberapa kriteria baru yang harus dimiliki oleh para pemimpin di era digital saat ini, untuk berhasil memimpin generasi yang berbeda di tempat kerja :

1. Memahami teknologi generasi masa depan, pemimpin digital bekerja mengandalkan kecerdasan buatan (artificial intelligence) dan pembelajaran mesin (machine learning), mereka juga berinvestasi lebih banyak pada Big Data dan analisis serta Internet of Things mampu menggunakan arsitektur teknologi informasi dan memungkinkan mereka menjalankan sistem operasional secara efisien seraya mengintegrasikan teknologi baru.
2. Kemampuan komunikasi, di era digital ini, pemimpin dituntut untuk mampu berkomunikasi tidak hanya secara fisik dengan bertatap muka, namun juga piawai dalam berkomunikasi melalui berbagai saluran berbasis teknologi yang dapat menunjang efektivitas

dan efisiensi, contohnya melalui email, aplikasi, hingga chat messenger seperti WhatsApp.

3. Memprioritaskan karyawan, di era digital ini, pemimpin dituntut untuk mampu memimpin secara transformasi digital menjadikan mereka lebih mudah dalam menarik dan mempertahankan karyawan dibandingkan dalam perusahaan. Mereka juga menghabiskan lebih banyak investasi untuk melatih kembali tenaga kerja yang ada dibandingkan perusahaan lainnya.
4. Berpikiran terbuka, mengingat bahwa digitalisasi turut mendorong pemanfaatan teknologi dalam bekerja, kini tenaga kerja terutama generasi milenial, memiliki metode dan caranya sendiri dalam bekerja. Dalam hal ini pemimpin harus memiliki pemikiran yang terbuka untuk memberikan kesempatan bagi karyawannya dalam melakukan pekerjaannya dengan metode sesuai dengan culture dan cara kerjanya masing – masing, selama hasil yang disampaikan tetap sesuai dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan tersebut.
5. Tanggap terhadap perubahan, pemimpin di era ini harus memiliki kepekaan dan kecepatan dalam melihat dan menilai suatu perubahan dan mengintegrasikan informasi tersebut menjadi keputusan dalam menjalankan perusahaannya. Pasalnya, perkembangan teknologi yang pesat ini telah turut mengubah kebiasaan dan perilaku pasar.
6. Berani mengambil risiko, karena perubahan terjadi sangat cepat di era ini, maka perusahaan harus turut



bertransformasi dalam rangka beradaptasi dengan perubahan tersebut. Untuk itu, saat ini se pemimpin perusahaan harus berani mengambil risiko dengan bereksperimen mencoba cara baru dan menilai secara komprehensif cara mana yang paling efektif untuk diterapkan oleh perusahaan.

Dalam penelitian lainnya telah meneliti variabel digital leadership dengan indikator-indikator dari digital leadership dalam Zhu et al., (2022) adalah :

1. Sikap terhadap proses digitalisasi, dalah perasaan atasan yang senang menggunakan alat digital.
2. Kompetensi digital, merupakan kemampuan atasan sebagai ahli digital
3. Perilaku digital, merupakan tindakan atasan dalam mengikuti perkembangan pengetahuan digital terbaru.
4. Keterampilan transformasi digital, merupakan kemampuan atasan dalam menerapkan transformasi digital

Dalam penelitian indikator digital leadership diadopsi dan dikembangkan dari penelitian Ari Lasta (2023) yaitu, memahami teknologi, kemampuan komunikasi, tanggap perubahan, berpikir terbuka, prioritas personal dan berani ambil resiko semua indikator ini menjadi dasar dalam penyusunan kuesioner dalam penelitian ini.

B. Transformational Leadership

Model kepemimpinan transformasional merupakan model yang relatif baru dalam studi-studi kepemimpinan,

konsep kepemimpinan transformasional mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan watak, gaya, dan kontingensi.

1) Pengertian Transformational Leadership

Kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral dari pada pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi, Menurut Bass (dalam Yukl, 2013) bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu.

Kepemimpinan transformasional pertama sekali dicetuskan oleh Downton (1973) sebagai pendekatan penting untuk kepemimpinan, dimulai dengan karya klasik oleh sosiolog politis, James McGregor Burns yang bertajuk leadership (1978). Burns membedakan dua jenis kepemimpinan : Transactional dan transformational, kepemimpinan transaksional merujuk pada kumpulan model kepemimpinan yang berfokus pada pertukaran yang terjadi antara pemimpin dan pengikutnya, sedangkan kepemimpinan transformasional merupakan proses dimana orang terlibat dengan orang lain, dan menciptakan hubungan yang meningkatkan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin dan pengikut.

Selanjutnya gaya kepemimpinan ini dikembangkan dalam konteks organisasi, dimana kepemimpinan transformasional peduli dengan perbaikan kinerja pengikut, dan mengembangkan pengikut ke potensi



maksimal mereka dalam, Bisma: Jurnal Manajemen. (2019), Yustika, Siska. (2025), Ramadhani, M. A., Et Al. (2021). Burns (1978) dalam Northouse (2013) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan proses dimana pemimpin dan bawahan mengangkat satu sama lainnya ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi, dimana pemimpin berusaha untuk mengubah kesadaran pengikutnya akan cita-cita dan nilai moral seperti persamaan, keadilan, kedamaian, serta kemanusiaan dan bukannya didasarkan emosi, seperti ketakutan, kecemburuan, ataupun kebencian, Wita, L., Et Al. (2025), Putra, K. A. P. M., Et A. (2019),.

Kepemimpinan transformasional merupakan satu dari teori kepemimpinan yang paling terkenal saat ini dalam pendekatan kepemimpinan transformasional, dimana teori kepemimpinan transformasional ini memiliki 4 (empat) kelebihan, yaitu, Robbins (2020), Luthans (2020), Darmawan Putu Dkk. (2019), Daeli Damai Putera Hasrat Dkk. (2024), Baihaqi, Et Al. (2021) :

1. Pemimpin transformasional tidak menyukai kekuasaan secara penuh, sehingga mendelegasikan kekuasaan kepada pengikutnya dengan cara mengembangkan kemampuan dan rasa percaya diri bawahan, menciptakan tim-tim kerja yang bisa mengatur diri sendiri, dan menghilangkan pengawasan yang tidak perlu.
2. Pemimpin transformasional sering melatih bawahannya sehingga meningkatkan kinerja dan komitmen bawahan.

3. Pemimpin transformasional berpegang pada “tanggung jawab moral” yang memotivasi perubahan terhadap keinginan memenuhi kebutuhan pribadi menjadi keinginan untuk mencapai tujuan tim dan organisasi.
4. Kepemimpinan transformasional sering ditemukan dan diterapkan pada berbagai tingkat pada organisasi dan relevan untuk berbagai situasi serta cocok digunakan pada organisasi yang melakukan perubahan secara besar-besaran Luthan.

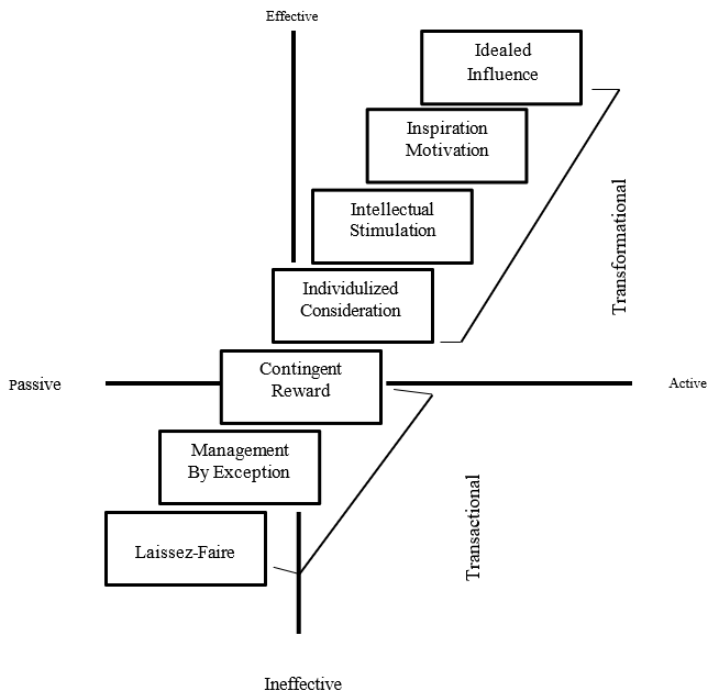
Kepemimpinan transformasional merupakan paradigma yang baru dalam memahami kepemimpinan. Kepemimpinan transformasional dinilai lebih mampu menangkap fenomena kepemimpinan dibanding tipe-tipe kepemimpinan sebelumnya. Bahkan banyak peneliti dan praktisi manajemen sepakat bahwa tipe kepemimpinan ini merupakan konsep kepemimpinan yang terbaik dalam menguraikan karakteristik pemimpin dan sekaligus menyempurnakan ide-ide yang dikembangkan dalam tipe-tipe kepemimpinan sebelumnya, Veranita Mira Dkk. (2024), Susilo Susiawan, Abdul Muhid (2015), Yusrizal., Et All. (2022), Ade Jaya Sutisna., Et All. (2023).

Dalam Robbins & Judge (2020), pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mengaruhi yang luar biasa. Luthans (2020), kepemimpinan transformasional lebih mendasarkan pada pergeseran nilai dan kepercayaan pemimpin, serta kebutuhan pengikutnya. Mohammed Zairi, dalam Siahaan (2017), Mubarak Ahmad Dkk, (2016), Lubis



Utami Widya,(2014), Research Articles Issn 2623-2022, Mochammad Syafiuddin Shobirin,Dkk. (2023). menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang lebih sesuai di abad 21 ini adalah transformasional, dimana pada abad ini penuh dengan perubahan besar dari lingkungan bisnis modern dan perubahan besar pada kemajuan teknologi. Pemimpin transformasional memiliki landasan moral yang kuat, tanggung jawab untuk mengatur karyawan, menggerakkan motivasi karyawan, inovasi, membimbing dan mengembangkan serta berorientasi pada stakeholder.

Robbins & Judge (2020), kepemimpinan transaksional dan transformasional hendaknya tidak dipandang sebagai pendekatan yang saling bertentangan, kedua jenis kepemimpinan ini saling melengkapi, tetapi tidak berarti keduanya sama penting. Kepemimpinan transformasional lebih unggul dari pada kepemimpinan transaksional dan menghasilkan tingkat upaya dan kinerja para pengikut yang melebihi apa yang bisa dicapai kalau hanya pendekatan transaksional yang diterapkan. Tetapi, yang sebaliknya tidak berlaku, jadi apabila anda adalah seorang pemimpin transaksional, anda adalah seorang pemimpin yang biasa-biasa saja. Pemimpin yang paling baik memiliki sifat transaksional dan transformasional sekaligus, Gede Utarayana, Gusti Ayu Dewi Adyani,(2020).



Gambar 2. 2 Full Rangge of Leadership Model
 Sumber : Bass, B.M, dalam Robbins & Judge (2020)

Berdasarkan gambar 2.2 tentang gambaran utuh kepemimpinan. Laissez- faire adalah model yang paling pasif dan karena itu merupakan perilaku pemimpin yang paling tidak efektif. Para pemimpin yang menggunakan gaya ini jarang dianggap efektif. Manajemen dengan pengecualian entah aktif ataupun pasif sedikit lebih baik daripada laissez-faire, tetapi masih dianggap tipe kepemimpinan yang tidak efektif. Pemimpin yang menerapkan manajemen dengan pengecualian cenderung hanya memberikan reaksi saat ada masalah, yang sering kali

sudah terlambat. Kepemimpinan yang memberikan penghargaan bersyarat bisa menjadi gaya kepemimpinan yang efektif. Namun, pemimpin seperti ini tidak bisa mendorong karyawannya untuk bekerja di luar cakupan tugasnya. Hanya dengan empat gaya kepemimpinan yang lain semuanya merupakan aspek dari kepemimpinan transformasional pemimpin bisa memotivasi karyawan untuk bekerja di atas ekspektasi dan mengurbankan kepentingan pribadi mereka demi kepentingan organisasi. Perhatian individual, stimulasi intelektual, motivasi inspirasional, dan pengaruh yang ideal, seluruhnya mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras, meningkatkan produktivitas, memiliki moril kerja serta kepuasan kerja yang lebih tinggi, meningkatkan efektivitas organisasi, meminimalkan perputaran karyawan, menurunkan tingkat ketidakhadiran, dan memiliki kemampuan menyesuaikan diri secara organisasional yang lebih tinggi, berdasarkan model ini, pemimpin umumnya paling efektif bila mereka secara rutin menerapkan masing-masing dari keempat perilaku transformasional, Nur Azizah, Ddk (2019)..

Kepemimpinan transformasional menurut pandangan Bass (1990), adalah bahwa perlu memperluas pandangan mengenai kepemimpinan dan motivasi. Bass mempertanyakan pandangan yang menyatakan bahwa unjuk kerja merupakan fungsi tersedianya imbalan ekstrinsik, yang berarti semakin tinggi nilai ekstrinsik yang ditawarkan maka orang akan semakin bersedia melakukan, walaupun orang tersebut tidak tertarik. Menurut Bass, ada orang yang bersedia bekerja keras melaksanakan tugas yang

sulit dan menantang, walaupun tanpa imbalan ekstrinsik. Ini berarti tidak semua orang bekerja keras karena imbalan ekstrinsik, tapi karena adanya motivasi intrinsik Gede Utarayana (2020) dan Kusumawati, (2007).

Selain itu, leadership style yang baik akan dapat menciptakan kepuasan kerja dan mendorong kinerja bawahannya (As'ad, 2010). Seseorang didorong untuk bekerja atau beraktivitas karena berharap bahwa hal tersebut akan membawa pada keadaan yang lebih baik dan memuaskan daripada keadaan sebelumnya (As'ad, 2010). Dorongan untuk bekerja dengan lebih baik selain sebagai media untuk pemenuhan kebutuhan hidup manusia, juga merupakan suatu bentuk aktivitas untuk mendapatkan kepuasan diri, Indra dan Lena (2016).

Gagasan awal mengenai gaya kepemimpinan transformasional pertama kali dicetuskan oleh Downton (1973) dikembangkan oleh Burns (1978) dalam Northouse (2013) sebagai pendekatan penting untuk kepemimpinan, dimulai dengan karya klasi oleh sosiologi politis, James MacGregor Burns yang bertajuk Leadership. Selanjutnya disempurnakan serta diperkenalkan ke dalam konteks organisasi oleh Bernard Bass. Burn membedakan antara kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Menurut Burns (dalam Yukl, 2018) “Kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral dari pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi.



Sedangkan gaya kepemimpinan transaksional menurut Burn (dalam Yukl, 2018) adalah “Kepemimpinan yang melakukan transaksi memotivasi para pengikut dengan menyerukan kepentingan pribadi mereka.” Model kepemimpinan transformasional merupakan model yang relatif baru dalam studi-studi kepemimpinan. Konsep kepemimpinan transformasional mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan watak, gaya, dan kontingensi. Kebanyakan teori terbaru dari kepemimpinan transformasional amat terpengaruhi oleh Burns (1976). Menurut Burns (dalam Yukl 2018) Kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral dari pada pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi.

Menurut Bass dalam Robbins, (2020) bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Luthans (2020) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional sering didefinisikan melalui dampaknya terhadap bagaimana pemimpin memperkuat sikap saling kerjasama dan mempercayai, kemanjuran diri secara kolektif, dan pembelajaran tim. Disini para pemimpin transformasional membuat para pengikutnya menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan serta membujuk pengikut untuk tidak mendahulukan kepentingan pribadi diatas kepentingan organisasi. Sedangkan menurut Rivai (2016), “Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang manajer bila

ia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status quo atau mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru.” Pemimpin transformasional bisa berhasil mengubah status quo dalam organisasinya dengan cara mempraktikkan perilaku sesuai pada setiap tahap proses transformasi.

Penelitian Marbawi (2018) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berbeda dengan kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang berlangsung melebihi dari sekedar pertukaran atau imbalan bagi kinerja yang ditampilkan oleh pengikut tetapi lebih didasarkan pada kepercayaan dan komitmen (Suparyadi, 2015).

Dalam Robbins, (2020), pemimpin transformasional memperhatikan hal-hal kebutuhan pengembangan dari masing-masing para pengikut dan persoalan- persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok.

2) Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional inilah yang sungguh-sungguh diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati karena kepemimpinan ini sungguh bekerja menuju sasaran yang mengarahkan organisasi pada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya Gede Utarayana, Gusti Ayu Dewi Adyani,(2020), Mochammad Syafiuddin Shobirin, dkk. (2023), Ade Jaya Sutisna., Et all. (2023),



Veranita Mira Dkk. (2024), Dengan diterapkannya kepemimpinan transformasional maka bawahan akan merasa dipercaya, dihargai dan bawahan akan lebih menghargai pimpinannya. Berikut kepemimpinan transformasional memiliki empat karakteristik utama Luthans, (2020) dan Robbins (2020) adalah sebagai berikut :

1. Pengaruh ideal; pemimpin memiliki perilaku dan gaya kepemimpinan yang membuat para pengikutnya bangga, mengagumi, menghormati dan sekaligus mempercayainya. Hal yang dilakukan pemimpin supaya jadi panutan seperti memberi perhatian pada kebutuhan bawahannya lebih dari kebutuhan priadinya, pemimpin berbagi resiko dengan bawahan, dalam arti sama- sama menanggulangi resiko yang ada serta bersikap konsisten, pemimpin dapat diandalkan untuk melakukan sesuatu yang benar, pemimpin berperilaku sesuai dengan etika dan moral. Idealized Influence- Charisma dikembangkan oleh pemimpin yang bekerja bersama bawahannya yang menunjukkan dan meyakinkan bahwa tujuan dan misi dapat dicapai bila bekerja sama.p
2. Memotivasi dan merangsang inspirasi bawahan, memberitahukan visi perusahaan secara jelas dan menarik, mendemonstrasikan komitmen terhadap seluruh tujuan organisasi, berbicara dengan semangat dan antusias, membangkitkan motivasi karyawan untuk melakukan apa yang harus dilakukan, dan mampu mengkomunikasikan tujuan- tujuan penting dengan cara yang sederhana.

3. Stimulasi intelektual; pemimpin merangsang imajinasi karyawan, mendorong karyawan mengatasi masalah lama dengan ide- ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan yang dihadapi bawahan, memberikan motivasi pada bawahan untuk untuk mencari pendekatan-pendekatan baru dalam melaksanakan tugas- tugas organisasi. Pemimpin mampu meningkatkan intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara seksama. Pemimpin tipe ini mendorong semua bawahannya untuk berpikir kritis, inovatif, kreatif dan memotivasi bawahan untuk terlibat dalam tanggung jawab dan kerjasama.
4. Konsiderasi individu; pemimpin lebih people oriented, mau mendengarkan saran bawahan, memikirkan kesejahteraan bawahan, serta memenuhi kebutuhan pengembangan karir bawahan. Pemimpin memberikan perhatian, membimbing, dan melatih bawahan secara khusus.

3) Indikator Transformational Leadership

Menurut Siswoyo (2023) beberapa dimensi dan indikator dalam mengukur kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:

- a. Karisma, ditandai dengan kekuatan visi dan penghayatan akan misi, menimbulkan hormat, meningkatkan optimisme, menekankan pentingnya tujuan, dan pemimpin akan membuat bawahan memiliki kepercayaan diri.



- b. Inspirasional, mencakup kapasitas seorang pemimpin untuk menjadi panutan bagi bawahannya. Pemimpin menyampaikan tujuan yang jelas dan menjadi contoh yang baik bagi bawahannya.
- c. Perhatian Individual, dapat berupa bimbingan dan mentoring kepada bawahan. Pemimpin memberikan perhatian personal terhadap bawahannya dan memberi perhatian khusus agar bawahan dapat mengembangkan kemampuan.
- d. Stimulus Intelektual yakni kemampuan pemimpin untuk menghilangkan keengganan bawahan untuk mencetuskan ide-ide, mendorong bawahan lebih kreatif dan menstimulus pemikiran dari bawahan dalam memecahkan permasalahan.

Dalam penelitian indikator Transformational Leadership diadopsi dari penelitian Siswoyo (2023) yaitu, menginspirasi, memiliki kharisma, memotivasi bawahan, cerdas dalam mengambil keputusan, memiliki inovasi dan memperhatikan bawahan semua indikator ini menjadi dasar dalam penyusunan kuesioner dalam penelitian ini.

C. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan perilaku penting karyawan dalam industri perbankan dimana dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan pada lembaga perbankan sebagai seorang karyawan yang loyalitas terhadap organisasi, jadi komitmen organisasi adalah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana

anggota organisasi mengekresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Menurut Robbins (2015), indikator budaya organisasi yaitu: 1) Kemampuan yang sesuai dengan harapan yang diinginkan perusahaan, 2) Nilai yang sesuai dengan harapan yang diinginkan perusahaan, 3) Sikap yang sesuai dengan harapan yang diinginkan perusahaan , 4) Minat yang sesuai dengan harapan yang diinginkan organisasi.

1) Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai kekuatan identifikasi dan keterlibatan individu dengan organisasi. Komitmen yang tinggi dicirikan dengan tiga hal, yaitu kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan yang kuat untuk bekerja demi organisasi dan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi (Robbins, 2015). Komitmen nampak dalam tiga bentuk sikap yang terpisah tapi saling berhubungan erat, pertama identifikasi dengan misi organisasi, kedua keterlibatan secara psikologis dengan tugas-tugas organisasi dan yang terakhir loyalitas serta keterikatan dengan organisasi (Dessler, 2018), Gede Utarayana, Gusti Ayu Dewi Adyani,(2020),..

Menurut Robbins (2020) komitmen organisasi adalah keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seseorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut. Dalam organisasi bisnis perbankan merupakan tenaga karyawan



yang profesional selalu berhadapan langsung dengan nasabah, maka karyawan dalam menjalankan tugasnya sebagai karyawan yang profesional mampu menjalankan kebijakan-kebijakan dengan tujuan-tujuan tertentu dan mempunyai komitmen yang kuat terhadap organisasi ditempat mereka bekerja, Mochammad Syafiuddin Shobirin,Dkk. (2023), Lubis Utami Widya,(2014), Mubarak Ahmad Dkk, (2016), Ade Jaya Sutisna., Et All. (2023).

Komitmen organisasi merupakan perilaku penting karyawan dalam industri perbankan dimana dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan pada lembaga perbankan sebagai seorang karyawan yang loyalitas terhadap organisasi, jadi komitmen organisasi adalah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan, Robbins (2021).

Komitmen organisasi yang tinggi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi, karena dengan terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi iklim kerja yang profesional. Berbicara mengenai komitmen organisasi tidak bisa dilepaskan dari sebuah istilah loyalitas yang sering mengikuti kata komitmen, pemahaman demikian membuat istilah loyalitas dan komitmen mengandung makna yang confuse. Loyalitas disini secara sempit diartikan sebagai berapa lama karyawan bekerja dalam perusahaan atau sejauh mana mereka tunduk pada perintah atasan tanpa melihat kualitas kontribusi terhadap perusahaan. Muncul suatu fenomena di Indonesia seseorang agar dinilai loyal

para karyawan akan tunduk pada atasan walaupun bukan dalam konteks hubungan kerja (Wibowo, 2014), Yuniarti Lestari,Dkk. (2024), Kristanty Nadapdap. (2017), Ranty Sapitri. (2016), Dami, W, D, Foen,J.E.H Dan Himae. H. A. (2022).

Menurut Allen dan Meyer (dalam Zulfikar, 2019) komitmen organisasi dapat diartikan sebagai kelekatan emosi, identifikasi dan keterlibatan individu dengan organisasi serta keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Definisi lain menurut Meyer dkk (1990) bahwa komitmen tidak hanya berhubungan dengan tingkat keluar masuknya karyawan, melainkan juga berkaitan dengan tingkat kerelaan karyawan untuk berkorban bagi perusahaan. Sistem tanggapan yang disediakan oleh organisasi terkadang kurang mendapat perhatian dari para karyawan untuk lebih menumbuhkan sikap loyal terhadap karyawan, hal ini disebabkan adanya rasa khawatir dari para karyawan akan mendapatkan sanksi bila menyampaikan keluhannya. Oleh karena itu perlunya kepercayaan yang tinggi serta dukungan organisasi terhadap karyawan menjadi suatu hal yang penting bagi tiap- tiap anggota organisasi (Buchanan dan Boswell, 2002), Yuniarti & Estu Mahanani (2024), Samuel, L. & Ramli, A. H. (2024), Indra & Lena Farida (2016).

Pengertian lain tentang komitmen organisasi oleh Alwi (2001) dijelaskan bahwa komitmen diartikan sebagai sikap karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dan terlibat dalam upaya-upaya mencapai misi, nilai-nilai dan tujuan perusahaan. Lebih lanjut dijelaskan komitmen adalah bentuk loyalitas yang lebih konkrit yang dapat dilihat dari



sejauh mana karyawan mencurahkan perhatian, gagasan, dan tanggung jawabnya dalam upaya mencapai tujuan perusahaan. Yusrizal., Et All. (2022), Susilo Susiawan, Abdul Muhid (2015) berpendapat bahwa komitmen Organisasi mencakup pengertian adanya suatu hubungan tukar menukar antara individu dengan organisasi kerja. Individu mengikatkan dirinya dengan organisasi tempatnya bekerja sebagai balasan atas gaji dan imbalan lain yang diterimanya dari organisasi kerja yang bersangkutan, komitmen organisasi yang timbul bukan sekedar loyalitas yang pasif, tetapi melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi dimana individu mengabdikan darma baktinya demi keberhasilan organisasi yang bersangkutan. Lebih lanjut Steers dan Porter menerangkan bahwa komitmen Organisasi dapat didefinisikan melalui dua pendekatan, yaitu :

- a. Behavioral Commitment adalah memandang komitmen organisasi sebagai perilaku bahwa karyawan memiliki komitmen organisasi bila karyawan memutuskan untuk terikat dengan organisasi.
- b. Attitudinal Commitment memandang komitmen organisasi sebagai sikap.

Karyawan mengadakan identifikasi dengan tujuan dan nilai-nilai suatu organisasi kerja dan berkeinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi guna memudahkan pencapaian tujuan organisasi. Komitmen organisasi didefinisikan sebagai kekuatan identifikasi dan keterlibatan individu dengan organisasi. Komitmen yang tinggi

dicirikan dengan tiga hal, yaitu kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan yang kuat untuk bekerja demi organisasi dan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi (Luthans, 2021). Komitmen nampak dalam tiga bentuk sikap yang terpisah tapi saling berhubungan erat, pertama identifikasi dengan misi organisasi, kedua keterlibatan secara psikologis dengan tugas-tugas organisasi dan yang terakhir loyalitas serta keterikatan dengan organisasi (Dessler, 2018).

Komitmen organisasi yang tinggi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi, karena dengan terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi iklim kerja yang profesional. Berbicara mengenai komitmen organisasi tidak bisa dilepaskan dari sebuah istilah loyalitas yang sering mengikuti kata komitmen, pemahaman demikian membuat istilah loyalitas dan komitmen mengandung makna yang confuse. Loyalitas disini secara sempit diartikan sebagai berapa lama karyawan bekerja dalam perusahaan atau sejauh mana mereka tunduk pada perintah atasan tanpa melihat kualitas kontribusi terhadap perusahaan. Muncul suatu fenomena di Indonesia seseorang agar dinilai loyal para karyawan akan tunduk pada atasan walaupun bukan dalam konteks hubungan kerja (Wibowo, 2014)

Berdasarkan beberapa pengertian tentang komitmen organisasi dapat disimpulkan bahwa komitmen adalah sikap karyawan untuk tetap terlibat secara utuh disuatu organisasi dan memiliki keterikatan yang tinggi dalam pencapaian misi, visi dan nilai-nilai yang ada di organisasi.



2) Dimensi Komitmen Organisasi

Melihat perkembangan perusahaan dan strategi-strategi pada tingkat korporat, persoalan komitmen yang bagaimana yang dibutuhkan oleh perusahaan, untuk memilih apakah loyalitas atau komitmen yang didahulukan, yang penting adalah bagaimana membangun loyalitas berdasarkan komitmen. Faktor komitmen dalam organisasi menjadi satu hal yang dipandang penting karena karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi akan memiliki sikap yang profesional dan menjunjung tinggi nilai-nilai yang telah disepakati dalam sebuah organisasi. Komitmen yang kuat terhadap organisasi dalam wujud misi, visi dan tujuan perusahaan dapat diciptakan dengan bantuan memberikan penjelasan segala sesuatu yang telah ditargetkan oleh organisasi yang meliputi produk, hubungan nasabah dengan perusahaan dan pendidikan bagi karyawan, Jarit Muhammad., Dkk. (2021), Wahyuni, Rika, Devi Ediani, Fitrah Sari, Dan Hadi Infari. (2022).

Menurut Luthans (2020) komitmen adalah suatu bentuk loyalitas yang lebih konkrit yang dapat dilihat dari sejauh mana karyawan mencurahkan perhatian, gagasan dan tanggung jawabnya dalam upaya perusahaan mencapai tujuan. Menurut Robbins (2020) hasil penelitian yang dilakukan terhadap 165 responden dari berbagai perusahaan di Indonesia menunjukkan beberapa faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan adalah kejujuran dalam pekerjaan, perhatian dan kepedulian terhadap karyawan dan kepercayaan terhadap karyawan. Tinggi rendahnya komitmen organisasi menurut Dessler (2018), Yasnimar Ilyas, (2021), Hanny Liany. (2021), Gede

Utarayana Dkk. (2020), Nurrahmi Aulia, Dkk. (2020), Desianty, S. (2005). dipengaruhi oleh beberapa hal diantaranya adalah sebagai berikut :

- a. nilai-nilai kemanusiaan ; dasar utama membangun komitmen karyawan adalah kesungguhan dari perusahaan untuk memprioritaskan nilai-nilai kemanusiaan. Perusahaan berasumsi bahwa karyawan merupakan aset penting sehingga kesejahteraan karyawan penting untuk diperhatikan.
- b. komunikasi dua arah yang komprehensif ; komitmen dibangun atas dasar kepercayaan untuk menghasilkan suatu bentuk rasa saling percaya diperlukan komunikasi dua arah.
- c. rasa kebersamaan dan keakraban ; faktor ini menciptakan rasa senasib sepenanggungan yang pada tahap selanjutnya memberi kontribusi pada komitmen karyawan terhadap perusahaan.
- d. visi dan misi organisasi ; adanya visi dan misi yang jelas pada sebuah organisasi akan memudahkan setiap karyawan dalam bekerja pada akhirnya dalam setiap aktivitas kerjanya karyawan senantiasa bekerja berdasarkan apa yang menjadi tujuan organisasi.
- e. nilai sebagai dasar perekrutan ; aspek ini penting untuk mengetahui kualitas dan nilai-nilai personal karena dapat menjadi petunjuk kesesuaian antara nilai- nilai personal dengan nilai-nilai organisasi.

dalam literatur Robbins (2020) dan Luhans (2020) mengemukakan tumbuhnya komitmen organisasi dipengaruhi oleh :



- a. filosofi organisasi yaitu suatu pemahaman umum atas nilai-nilai yang dianut dan sasaran yang ingin diraih organisasi, pada umumnya dituangkan dalam pernyataan-pernyataan pendek.
- b. budaya organisasi yaitu menempatkan nilai-nilai kemanusiaan sebagai prioritas yang akan menimbulkan kepercayaan dan kesantunan antara organisasi dengan karyawan. Budaya akan membuat karyawan merasa organisasi tempat bekerja lebih sebagai keluarga besar di mana tujuan organisasi dipandang identik dengan tujuan pribadi karyawan sehingga mereka akan menunjukkan komitmen dan loyalitas yang tinggi.
- c. konsensus dalam setiap pengambilan keputusan yaitu ketika suatu keputusan penting akan dibuat maka setiap karyawan atau bagian yang akan terkena dampaknya diikuti dalam proses analisis, perencanaan dan pengambilan keputusan.

Komitmen seseorang dikatakan tinggi atau rendah juga dipengaruhi oleh beberapa hal, menurut Zulfikar (2020), tinggi rendahnya komitmen seseorang dipengaruhi oleh faktor-faktor yang dikelompokkan dalam empat kategori, yaitu :

- a. faktor personal, pada kategori ini hal-hal yang berkaitan dengan kondisi individu sangat mempengaruhi tingkat komitmen individu. Karyawan yang bekerja lebih lama dan tua tingkat komitmennya lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang belum lama bekerja dan usianya masih muda. Jenis kelamin juga mempengaruhi komitmen seseorang



terhadap organisasi, karyawan perempuan cenderung lebih komit terhadap organisasi dibandingkan dengan karyawan laki-laki. Pendidikan karyawan yang lebih rendah komitmennya lebih tinggi dari karyawan yang berpendidikan tinggi.

- b. karakteristik peran, komitmen karyawan pada kategori ini lebih tinggi tingkat komitmennya pada karyawan yang jobnya diperkaya, rendah tingkat ambiguitasnya maupun konflik yang kemungkinan timbul.
- c. karakteristik struktur, komitmen karyawan akan tinggi pada karyawan yang berada dalam organisasi yang desentralis dimana organisasi lebih melibatkan karyawan dalam setiap pengambilan keputusan.
- d. pengalaman kerja, pengalaman kerja yang menyenangkan seperti sikap positif antara kelompok kerja akan menimbulkan komitmen yang tinggi pada karyawan.

Melihat beberapa pendapat mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi dapat disimpulkan beberapa hal yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu nilai-nilai yang tercermin dalam budaya organisasi yang merupakan landasan utama dalam membangun komitmen karyawan dimana perusahaan memiliki asumsi bahwa karyawan merupakan aset utama untuk mengembangkan perusahaan, Marissa Yuliani Dkk. (2022), Miftahun Ni'mah Suseno, Sugiyanto. (2010).

Visi dan misi organisasi yang jelas pada suatu organisasi akan memudahkan karyawan dalam bekerja sehingga karyawan akan bekerja berdasarkan apa yang menjadi tujuan organisasi atau perusahaan. Komitmen



organisasi juga dipengaruhi oleh faktor-faktor personal, karakteristik peran, karakteristik struktur dan pengalaman kerja.

3) Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Meyer dan Allen (2018) dan Luthans (2021) terdapat tiga komponen dalam komitmen organisasi, yaitu:

- 1) Komponen Affective komponen ini Berkaitan dengan keinginan secara emosional terikat dengan organisasi, identifikasi serta keterlibatan berdasarkan atas nilai-nilai yang sama. Menurut Meyer & Allen (1991, dalam Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001) ikatan emosional karyawan dalam komitmen afektif dianggap sebagai penentu yang penting dari dedikasi dan loyalitas. Komitmen afektif karyawan dianggap memiliki rasa dan identifikasi yang meningkatkan keterlibatan mereka dalam kegiatan organisasi, kesediaan mereka untuk mengejar tujuan organisasi dan keinginan mereka untuk tetap dengan organisasi.
- 2) Komponen Continuance komitmen didasari oleh kesadaran akan biaya-biaya yang akan ditanggung jika tidak bergabung dengan organisasi. Seorang karyawan mungkin berkomitmen terhadap seorang karyawan yang memberi pekerjaan karena ia dibayar tinggi dan merasa bahwa pengunduran diri dari organisasi akan menghancurkan keluarganya.
- 3) Komponen Normative komitmen berdasarkan perasaan wajib sebagai anggota/karyawan untuk

tetap tinggal karena perasaan hutang budi. Disini terjadi juga internalisasi norma-norma.

Komitmen organisasional dalam penelitian ini adalah sikap yang dimiliki karyawan untuk tetap loyal terhadap perusahaan dan bersedia untuk tetap bekerja dengan sebaik mungkin. Indikator variabel komitmen organisasional (Meyer dan Allen, dalam Zulfikar 2020), sebagai berikut:

- 1) Komitmen afektif berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan organisasi.
 - 2) Komitmen berkelanjutan berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi akan kerugian jika meninggalkan organisasi.
 - 3) Komitmen normatif menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi.
- b. Dalam penelitian ini indikator komitmen organisasi diadopsi dari penelitian Allen and Mayer (2018) yaitu, emosional, keterlibatan kerja, memiliki loyalitas, kebutuhan terhadap organisasi, memiliki tanggung jawab dan memiliki kesadaran berorganisasi semua indikator ini menjadi dasar dalam penyusunan kuesioner dalam penelitian ini.

D. Kinerja Aparatur

Kinerja adalah hasil kerja seorang individu atau suatu organisasi, dalam lingkungan yang semakin kompetitif manajemen organisasi harus didukung untuk



meningkatkan kinerjanya dengan cara menyempurnakan sistem pengukuran kinerja dalam sebuah organisasi. Kinerja merupakan tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar kerja masa lalu atau yang diproyeksikan pada masa yang akan datang, dengan dasar kerja yang efisiensi, pertanggung jawaban pekerjaan atau akuntabilitas manajemen pekerjaan.

1) Pengertian Kinerja

Pengertian kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu tertentu menurut Bangun (2012) dan Ningrum (2013). Suparyadi (2015) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang aparatur dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Konsep ini bersifat multisegi, tetapi manajer harus memahami faktor-faktor penyumbang kinerja organisasi.

Bagaimanapun, para manajer itu tidak ingin (tidak bermaksud) untuk mencapai kinerja yang setengah-setengah. Mereka ingin organisasi, unit kerja, atau kelompok kerja untuk mencapai kinerja tertinggi. Kinerja adalah sebuah kata dalam bahasa Indonesia dari kata dasar "kerja" yang menerjemahkan kata dari bahasa asing prestasi. Robbins (2015) mengungkapkan kinerja adalah kemampuan kerja yang dicapai dan diinginkan dari perilaku aparatur dalam melaksanakan dan menyelesaikan

tugas-tugas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab secara individu atau kelompok. The New Oxford Dictionary of English (2000) secara umum mendefinisikan kinerja atau performance sebagai “the action or process of carrying out or accomplishing an action, task, or function”. Secara rinci, didefinisikan pula bahwa performance itu sebagai “an action, task, or operation, seen in terms of how successfully it was performed”. Nasir (2021) mengungkapkan kinerja adalah produk yang dihasilkan oleh seorang aparatur/karyawan dalam satuan waktu yang telah ditentukan dengan kriteria tertentu pula.

Wibowo (2014) dan M Sulham, et al (2023) menyatakan kinerja adalah suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja yang maksimal. Kriteria kinerja ditentukan oleh persyaratan yang telah ditetapkan oleh pihak berwenang yang mengadakan penilaian kinerja. Untuk mengukur kinerja masalah pokoknya adalah menetapkan kriteria dan standarnya. Jika kriteria telah ditetapkan, langkah berikutnya mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan hal tersebut selama periode tertentu, Purwanto (2021) dan Rahmalia (2018). Dengan membandingkan hasil terhadap standar yang dibuat untuk periode waktu yang bersangkutan akan didapat tingkat kinerja seorang aparatur. Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja aparatur adalah hasil kerja dan layanan jasa yang dihasilkan oleh aparatur secara efektif dan efisien dalam periode tertentu.



2) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Secara umum faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dapat diartikan sebagai segala hal yang secara langsung atau tidak langsung dapat mempengaruhi tingkat kinerja seseorang aparatur/karyawan. Secara teoritis ada 3 kelompok variabel yang mempengaruhi kinerja, yaitu variabel individu, organisasi dan psikologis. Gibson dalam Rivai (2010) menjelaskannya sebagai berikut: 1) Variabel individu dikelompokkan pada sub variabel kemampuan dan keterampilan, latar belakang dan demografis. 2) Variabel psikologis terdiri dari persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi. 3) Variabel organisasi terdiri dari sub-variabel sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan.

Dengan menyebut variabel yang berbeda, Nasir (2021) mengelompokkan faktor-faktor yang menentukan kinerja ke dalam tingkat keterampilan, tingkat upaya serta kondisi eksternal. Tingkat keterampilan yang dimaksud terdiri dari kecakapan-kecakapan yang secara khusus dimiliki oleh setiap aparatur/aparatur, seperti pengetahuan, kemampuan, kecakapan teknis dan kecakapan interpersonal. Sementara tingkat upaya merupakan motivasi yang dimiliki dan ditunjukkan oleh seseorang, Samuel (2024) dan Sedarmayanti (2019).

Sedangkan kondisi eksternal merupakan pengaruh dari lingkungan kerja serta kondisi ekonomi global, dari pemaparan diatas dapat diklasifikasikan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja terdiri dari faktor internal dan eksternal. Faktor internal dapat dijelaskan sebagai faktor yang secara hakiki terdapat dalam diri

seseorang, seperti motivasi, kemampuan yang dimiliki, tingkat pendidikan, sikap dalam bekerja, perasaan serta emosi dalam diri seseorang termasuk kepuasan kerja yang diperoleh. Sementara faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari lingkungan pekerjaan seperti budaya organisasi, lingkungan kerja, sikap dan tindakan rekan kerja juga iklim organisasi.

Dalam penelitian Fakhurrrazi (2021) mengemukakan faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja aparatur diantaranya adalah tingkat pendidikan aparatur, supervisi pengajaran, program penataran, iklim yang kondusif, sarana dan prasarana, kondisi fisik dan mental aparatur, gaya kepemimpinan pimpinan organisasi, jaminan kesejahteraan, dan kemampuan manajerial pimpinan organisasi. Menurut Nasir (2021) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja antara lain faktor intrinsik aparatur (personal) atau sumber daya manusia dan ekstrinsik, yaitu kepemimpinan, sistem, tim, dan situasional. Secara sederhana uraiannya sebagai berikut:

1. Faktor personal, meliputi unsur pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu seperti aparatur.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas organisasi organisasi dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan kerja pada aparatur.
3. Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan kerja, kepercayaan sesama aparatur/anggota tim, kekompakan, dan keeratan aparatur.



4. Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja yang diberikan oleh pimpinan organisasi, proses organisasi, kultur organisasi (organisasi).
5. Faktor kontekstual (situasional), meliputi tekanan dari perubahan lingkungan eksternal dan internal organisasi.

Dengan adanya penilaian kinerja manajer puncak dapat memperoleh dasar yang objektif untuk memberikan kompensasi sesuai dengan prestasi yang disumbangkan masing-masing anggota organisasi. Rivai (2010) mengemukakan ada lima (5) manfaat penilaian kinerja oleh manajemen yaitu untuk:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian aparatur secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan dengan aparatur seperti promosi, mutasi dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan aparatur untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan aparatur.
4. Menyediakan umpan balik bagi aparatur mengenai bagaimana atasan menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Disamping itu menurut salah satu fungsi manajemen adalah pengarahan, antara lain meliputi bagaimana meningkatkan dan menilai kinerja aparatur. Penilaian secara luas dapat diartikan untuk mengevaluasi kinerja organisasi dan individu, Yudharta (2023). Dalam



literatur Bangun (2012) mengatakan ada lima faktor dalam penilaian kinerja yang populer yaitu:

1. Kualitas pekerjaan yang meliputi akurasi, ketelitian, penampilan dan penerimaan pengeluaran.
2. Kuantitas pekerjaan yang meliputi volume keluaran dan kontribusi.
3. Pengawasan yang diperlukan meliputi saran, arahan dan perbaikan.
4. Kehadiran meliputi regulasi, dapat dipercaya/ diandalkan dan ketepatan waktu.
5. Konservasi meliputi pencegahan pemborosan, kerusakan dan pemeliharaan peralatan.

Literatur Rivai (2018) mengemukakan ada tiga (3) penilaian kinerja yang dapat digunakan untuk menilai kinerja secara kuantitatif yaitu:

- a. Ukuran kinerja unggul, yaitu ukuran kinerja yang hanya menggunakan satu ukuran penilaian. Dengan menggunakan satu ukuran kinerja saja, aparatur dan manajer akan cenderung untuk memusatkan usaha pada kriteria tersebut dan mengabaikan kinerja dan lainnya, untuk menentukan sukses tidaknya organisasi tersebut.
- b. Ukuran kinerja beragam, merupakan cara untuk mengatasi kelemahan kriteria kinerja tunggal. Berbagai aspek kinerja manajer dicari ukuran kriterianya sehingga manajer diukur kinerjanya dengan berbagai kriteria.
- c. Ukuran kinerja gabungan, beberapa kriteria lebih penting bagi perusahaan secara keseluruhan dibandingkan dengan tujuan lain, maka perusahaan



membuat pembobotan terhadap ukuran kinerjanya. Dengan cara ini manajer pemasaran mengerti dan harus ditekankan agar mencapai sasaran yang dituju manajer puncak.

3) Indikator Kinerja

Untuk menilai kinerja secara ilmiah diperlukan beberapa indikator, agar menghasilkan nilai yang baik, menurut Nasir (2021) dan Fakhurrrazi (2021) yang menjadi indikator kinerja aparatur ada 8 yaitu: 1. Semangat, 2. Disiplin, 3.

Kreatif Dan Inovatif, 5. Royalitas, 6. Prestasi Kerja, 7. Capaian Kerja, 8. Ketuntasan Kerja. Sedangkan menurut Yuniartidan mahanani (2024) Indikator kinerja adalah:

- a. Kemampuan dalam menyusun rencana kerja.
- b. Kemampuan merealisasikan rencana kerja.
- c. Kemampuan melaksanakan perintah/instruksi atasan.
- d. Kemampuan memberikan pelayanan kepada masyarakat.
- e. Kemampuan dalam kualitas kerja, meliputi ketelitian, kerapian, kecepatan, ketepatan, dan keterampilan dalam melakukan tugas.
- f. Kemampuan aparatur dalam mencapai target kerja atau hasil kerja yang diinginkan.

Dalam penelitian ini menggunakan indikator kinerja aparatur Korem 011/Liliwangsa Provinsi Aceh bidang nonmanufaktur yaitu mereka yang melakukan pekerjaan dengan keluaran atau output bukan barang tetapi berupa

jasa, seperti aparaturn kantor, bagian pelayanan publik, guru dan perawat, karyawan bank dan lain-lain menurut Suparyadi (2015) dan Marbawi (2024) menyangkut kompetensi intelektual, kompetensi emosional dan kompetensi sosial dengan indikator yaitu:

1. Kemampuan memahami kompleksitas pekerjaan
2. Kemampuan memecahkan masalah
3. Pengendalian diri
4. Kepercayaan diri
5. Mampu beradaptasi dalam berbagai kondisi
6. Mampu menjalin hubungan dan komunikasi

E. **Servant Leadership**

Kepemimpinan melayani (*servant leadership*) merupakan gaya kepemimpinan yang vital dalam organisasi apa pun, termasuk organisasi publik dan bisnis, karena konsep kepemimpinan yang melayani lebih difokuskan pada pemberdayaan bawahan atau staf dalam organisasi, mengembangkan komunikasi antara bawahan dan manajemen, dan mengutamakan melayani keinginan bawahan terlebih dahulu (Ehrhart, 2018). Sedangkan Bass, (2019) menjelaskan bahwa konsep kepemimpinan melayani merupakan salah satu faktor yang menekankan pada perhatian utama pemimpin untuk pemenuhan kebutuhan individu.

1) **Servant Leadership**

Kepemimpinan melayani (*servant leadership*) merupakan gaya kepemimpinan yang vital dalam



organisasi apa pun, termasuk organisasi publik dan bisnis, karena konsep kepemimpinan yang melayani lebih difokuskan pada pemberdayaan bawahan atau staf dalam organisasi, mengembangkan komunikasi antara bawahan dan manajemen, dan mengutamakan melayani keinginan bawahan terlebih dahulu (Ehrhart, 2018). Sedangkan Bass, (2019) menjelaskan bahwa konsep kepemimpinan melayani merupakan salah satu faktor yang menekankan pada perhatian utama pemimpin untuk pemenuhan kebutuhan individu.

Kepemimpinan melayani (Servant leadership) adalah gaya kepemimpinan yang bersumber dari rasa tulus yang muncul dari dalam hati yang berkehendak untuk melayani, yaitu menjadi pihak pertama yang melayani para anggotanya (Waddell, 2006). Kepemimpinan melayani (Servant Leadership) sebagai filsafat altruistik praktis yang mendukung orang-orang yang memilih untuk pertama melayani, dan kemudian memimpin sebagai cara untuk memperluas layanan kepada individu dan institusi (Sousa & Dierendonck, 2010).

Menurut Sendjaya et al., (2008), Servant Leadership merupakan faktor penting untuk mendorong Kerjasama tim, membangun kepercayaan, menyamakan visi ke depan, mendengarkan, dan penggunaan etis kekuasaan dan pemberdayaan. Sedangkan (Adnan & Aiyub, 2021), menyebutkan kepemimpinan melayani dapat diartikan sebagai sebuah usaha yang dilakukan oleh pemimpin organisasi untuk memotivasi karyawannya, sehingga teori servant leadership masih sering dipakai untuk menciptakan motivasi kerja yang tinggi bagi karyawan. Servant

Leadership adalah gaya kepemimpinan yang melayani bawahan dalam mendukung kinerja mereka untuk menyelesaikan tugas-tugas organisasi (Pranoto, 2019).

Pemimpin dengan model servant leadership akan menempatkan kebutuhan pengikutnya sebagai prioritas utama dan memperlakukan bawahan sebagai rekan kerja (Sapengga, 2016). Selanjutnya Sapengga (2016) juga menambahkan bahwa konsep servant leadership adalah sebuah konsep kepemimpinan yang paling berkarisma dari segi moral dan etika organisasi.

Dalam perspektif organisasi publik dan bisnis, Servant leadership dapat menjadi alternatif kepemimpinan dalam masa perubahan organisasi menuju era digital. Kerangka dan konstruk servant leadership adalah unidimensionalitas, yang berarti konstruk ini merupakan satu konstruk yang utuh (Handoyo, 2010). Konstruk servant leadership yang paling penting dinyatakan oleh Greenleaf (2002) adalah bahwa servant leadership didasarkan pada tanggung jawab utama pada pelayanan terhadap bawahan dengan meletakkan kepentingan bawahan di atas kepentingan pemimpin.

Ghalavi & Nastiezaie, (2020), mendefinisikan pemimpin yang melayani sebagai pelayan utama, yang merupakan kriteria utama dari konsep yang diberikan. Ini secara positif dan signifikan berkontribusi pada keberhasilan organisasi dan meningkatkan pertumbuhan individu bawahan (Ehrhart, 2004). Pendapat lain mengatakan bahwa kepemimpinan melayani adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin mempunyai keinginan untuk membantu bawahan mereka untuk mencapai tujuan

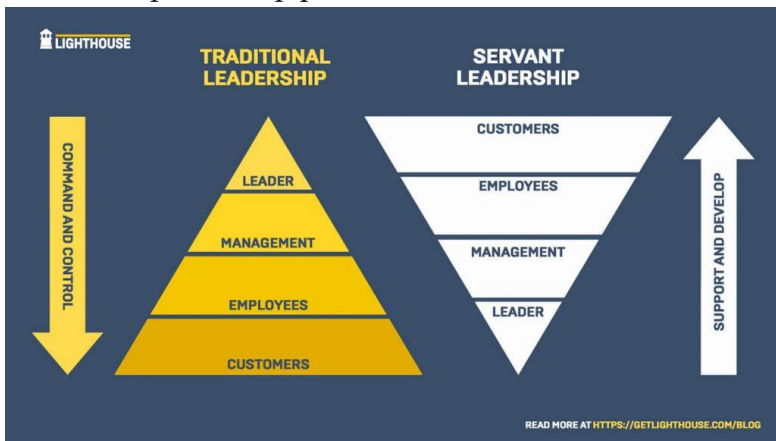


organisasi yang telah direncanakan untuk menghasilkan budaya yang berbeda sebagai aspek penting dalam keunggulan bersaing (D. Carter & Baghurst, 2014).

Kepemimpinan melayani dianggap sebagai gaya kepemimpinan yang mempunyai perbedaan substansial dengan gaya kepemimpinan lainnya. Misalnya, kepemimpinan melayani berfokus pada melayani para pengikut mereka. Sedangkan kepemimpinan transformasional berfokus pada keinginan pemimpin dan bagaimana mencapai tujuan organisasi (Graham, 1991). Kepemimpinan melayani diyakini memiliki dampak terhadap kesuksesan organisasi dan meningkatkan pertumbuhan pribadi bawahan (Ehrhart, 2004). Kepemimpinan melayani sebagian besar terkait dengan estimasi kinerja karyawan yang akhirnya akan berdampak pada kinerja organisasi (van Dierendonck & Nuijten, 2011).

Temuan penelitian Kumar, (2018) mengungkapkan bahwa (a) kepemimpinan yang melayani didefinisikan secara berbeda dengan mempertimbangkan 'pelayanan tanpa pamrih' sebagai elemen utama, (b) sebagian besar penelitian kepemimpinan melayani tersedia dalam konteks budaya Barat, (c) teori kepemimpinan yang melayani menunjukkan hubungan yang signifikan dengan faktor tingkat psikologis dan kognitif individu, yaitu pemimpin yang melayani bersifat unik dibandingkan tipe pemimpin lainnya dan (d) Implikasi dan penerapan kepemimpinan yang melayani pada tingkat individu, kelompok, dan organisasi dalam bentuk kesejahteraan, kesehatan mental, kepuasan, dan kinerja yang lebih tinggi

Berdasarkan beberapa definisi yang telah diuraikan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan servant leadership adalah suatu konsep gaya kepemimpinan yang berorientasikan pada pelayanan kepada rekan kerja dengan gaya yang humanis serta berwibawa, berikut ini perbedaan konsep kepemimpinan tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.1 dibawah ini.



Gambar 2. 1 Servant Leadership Style

2) **Dimensi Servant Leadership**

Pemimpin yang melayani adalah pemimpin yang memotivasi dan mendorong pengikut dalam pekerjaannya untuk mengembangkan keterampilan bawahan dan meningkatkan tingkat keberhasilan mereka dalam organisasi. Kepemimpinan yang melayani selalu memprioritaskan untuk berusaha memenuhi dan melayani para pengikut (Fletcher, (1999). Kepemimpinan melayani dapat dijelaskan melalui sepuluh komponen utama yaitu memiliki pandangan jauh ke depan, mendengarkan, empati,

penatalayanan, penyembuhan, kesadaran, persuasi, konseptualisasi, komitmen, dan membangun komunitas.

Kemudian, Clercq et al., (2014) mencoba menelusuri keterkaitan faktor kepemimpinan melayani dengan keterlibatan pegawai dalam membangun organisasi yang produktif. Selanjutnya, kajian Kell (2010) menunjukkan bahwa melayani pegawai dengan perasaan ikhlas merupakan suatu sifat yang penting dari seorang pemimpin yang melayani dengan membuat para pegawai merasa aman dan nyaman, dimana dengan demikian para bawahan merasa dilibatkan dalam organisasi. Selain itu, (Macey & Schneider, 2018) menilai variabel kepemimpinan sebagai salah satu faktor utama yang mempengaruhi keterlibatan karyawan di tempat kerja.

Kepemimpinan melayani dapat dijelaskan melalui sepuluh komponen utama yaitu memiliki pandangan jauh ke depan, mendengarkan, empati, penatalayanan, penyembuhan, kesadaran, persuasi, konseptualisasi, komitmen, dan membangun komunitas. Otero-Neira et al., (2016) menggunakan lima indikator pengukuran servant leadership yang telah diubah dalam bentuk pernyataan, yaitu (1) Atasan meluangkan waktu dengan karyawan. (2) Atasan menciptakan rasa kebersamaan. (3) Atasan memprioritaskan pengembangan karyawan. (4) Atasan memberikan perhatian yang seimbang pada karyawan. dan (5) Atasan selalu ingin menjadi yang terbaik.

3) **Indikator Servant Leadership**

Dalam penelitian ini akan disampaikan beberapa indikator dan faktor-faktor kepemimpinan melayani menurut Otero-Neira et al., (2016) menggunakan lima

indikator pengukuran servant leadership yang telah diubah dalam bentuk pernyataan, yaitu

1. Atasan meluangkan waktu dengan karyawan.
2. Atasan menciptakan rasa kebersamaan.
3. Atasan memprioritaskan pengembangan karyawan.
4. Atasan memberikan perhatian yang seimbang pada karyawan.
5. Atasan selalu ingin menjadi yang terbaik.

Sejalanluthnya penelitian ini akan disampaikan beberapa indikator dan faktor-faktor kepemimpinan melayani menurut Robins et al., (2018) menggunakan lima indikator pengukuran servant leadership adalah sebagai berikut, yaitu servant leadership variabel ini diukur dengan 6 (lima) indikator yaitu :

1. Mendengarkan.
2. Empati.
3. Kesadaran.
4. Persuasi.
5. Konseptualisasi.
6. Keterbukaan.

F. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia (MSDM) dan teori organisasi, MSDM dilihat dari aspek perilaku, sedangkan teori organisasi dilihat dari aspek sekelompok individu yang bekerja sama untuk mencapai tujuan atau organisasi sebagai wadah individu bekerja sama secara rasional dan sistematis untuk mencapai tujuan.

1) Pengertian Budaya Organisasi

Budaya (culture) dalam pengertian luas, atau jika disesuaikan dengan konteks budaya perusahaan (corporate culture) memang merupakan tema dasar yang tak akan lekang dimakan waktu. Lebih spesifik lagi, jika dikaitkan dengan permasalahan mendasar berbagai organisasi di Indonesia, corporate culture menjadi sebuah dimensi yang tak dapat ditunda dan ditawarkan lagi urgensi kebutuhannya (Robbins, 2015). Ada dua alasan utama yang mendasari urgensi kebutuhan tersebut. Pertama, untuk skala "organisasi" Indonesia, selama puluhan tahun sejak merdeka, para pemimpin kita lebih gemar dengan pendekatan-pendekatan berbau ekonomi politik.

Bahasa elitnya, ekonomi dan politik sebagai panglima. Pendekatan budaya (cultural approach) berada diurutan belakang. Kedua, untuk skala "organisasi" industri, berbagai penelitian dan temuan membuktikan bahwa pendekatan corporate culture yang memadai bukan hanya membuat sebuah perusahaan menapak pada tahapan baik tetapi bahkan kuat dalam proses dan dinamika perkembangannya.

Budaya adalah suatu sistem pembagian nilai dan kepercayaan yang berinternal dan berinteraksi dengan orang dalam suatu organisasi, struktur organisasi sistem kontrol yang menghasilkan norma perilaku. Schein mendefinisikan budaya sebagai suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan/diwariskan kepada anggota-anggota baru

sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan, dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut, (Luthans, 2016). Demikian pula organisasi telah banyak didefinisikan oleh para ahli organisasi dan manajemen antara lain sebagai berikut : organisasi adalah kumpulan orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Organisasi adalah kerja sama dua orang atau lebih, suatu sistem dari aktivitas-aktivitas atau kekuatan-kekuatan perorangan yang dikoordinasikan secara sadar. Organisasi adalah pengaturan pegawai guna memudahkan pencapaian beberapa tujuan yang telah ditetapkan melalui alokasi fungsi dan tanggung jawab.

Robbin (2021) memberikan rumusan tentang pengertian budaya organisasi adalah nilai-nilai dominan yang didukung oleh organisasi, yang dapat menggambarkan tentang cara-cara melakukan suatu pekerjaan di tempat tertentu serta asumsi kepercayaan dasar yang terdapat di antara anggota organisasi. Budaya organisasi adalah suatu sistem pengertian yang diterima bersama, yang mengaplikasikan adanya dimensi dan karakteristik tertentu yang berhubungan secara erat dan interdependen, berdasarkan definisi di atas terkandung unsur-unsur dalam budaya organisasi sebagai berikut :

1. Asumsi dasar, dalam budaya organisasi terdapat asumsi dasar yang dapat berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku.
2. Keyakinan yang dianut, dalam budaya organisasi terdapat keyakinan yang dianut dan dilaksanakan oleh para anggota organisasi. Keyakinan ini



mengandung nilai-nilai yang dapat berbentuk slogan atau moto, asumsi dasar, tujuan umum organisasi/perusahaan, filosofi usaha, atau prinsip-prinsip menjelaskan usaha.

3. Pemimpin atau kelompok pencipta dan pengembangan budaya organisasi. Budaya organisasi perlu diciptakan dan dikembangkan oleh pemimpin organisasi/perusahaan atau kelompok tertentu dalam organisasi atau perusahaan tersebut.
4. Pedoman mengatasi masalah, dalam organisasi/perusahaan, terdapat dua masalah pokok yang sering muncul, yakni masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal. Kedua masalah tersebut dapat diatasi dengan asumsi dasar dan keyakinan yang dianut bersama anggota organisasi.
5. Berbagi nilai (sharing of value), dalam budaya organisasi perlu berbagi nilai terhadap apa yang paling diinginkan atau apa yang lebih baik atau berharga bagi seseorang.
6. Pewarisan (learning process), asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi perlu diwariskan kepada anggota-anggota baru dalam organisasi sebagai pedoman untuk bertindak dan berperilaku dalam organisasi/perusahaan tersebut.
7. Penyesuaian (adaptasi). Perlu penyesuaian anggota kelompok terhadap peraturan atau norma yang berlaku dalam kelompok atau organisasi tersebut, serta adaptasi organisasi/ perusahaan terhadap perubahan lingkungan.

Budaya organisasi mempunyai kedudukan yang cukup signifikan, karena mempelajari bagaimana organisasi berhubungan dengan lingkungan sehingga dapat meningkatkan komitmen organisasi serta konsistensi dari perilaku anggotanya. Allen and Mayer (2020) menyatakan bahwa : “Budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai, kepercayaan, dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur sistem formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi”.

Menurut Luthans (2021) berpendapat bahwa budaya organisasi pada dasarnya merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang berlaku di dalam organisasi, contohnya: kesigapan dalam memberikan pelayanan kepada para pelanggan, sedangkan nilai mencerminkan keyakinan atau kepercayaan mereka akan hal-hal tertentu yang mampu mendatangkan kesuksesan, contohnya: perhatian yang besar pada kepuasan para pelanggan. Jika keduanya dibandingkan, norma relatif lebih kasat mata dan lebih mudah untuk dirubah.

Menurut Robbins (2021), Budaya organisasi merupakan persepsi bersama yang dianut oleh anggota organisasi; suatu sistem dan makna bersama. Implikasi yang lebih penting dari budaya organisasi berkaitan dengan keputusan seleksi sehingga mempekerjakan individu yang tidak sesuai dengan aturan organisasi akan menghasilkan karyawan yang kurang motivasi.

Hofstede (2015) mendefinisikan budaya organisasi sebagai konstruksi dari dua tingkat karakteristik, yaitu karakteristik organisasi yang kelihatan (observable) dan yang tidak kelihatan (unobservable). Pada level observable,



budaya organisasi mencakup beberapa aspek organisasi seperti arsitektur, seragam, pola perilaku, peraturan, bahasa, dan seremoni yang dilakukan perusahaan. Sementara pada level unobservable, budaya organisasi mencakup shared value, norma-norma, kepercayaan, asumsi-asumsi para anggota organisasi untuk mengelola masalah dan keadaan-keadaan sekitarnya.

Perusahaan yang berorientasi pada kepentingan pasar memerlukan budaya dukungan (support culture) dan budaya prestasi (achievement culture) sebagai cara meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan. Budaya organisasi yang efektif adalah budaya organisasi yang mengakar kuat dan dalam. Di perusahaan yang berbudaya demikian, hampir semua individunya menganut nilai-nilai yang seragam dan konsisten.

Setiap organisasi atau bahkan setiap bagian dalam suatu organisasi menunjukkan simbol dan ritual yang berbeda karena didalamnya terdiri dari berbagai individu dengan dengan latar belakang dan pengalaman yang beragam. Namun demikian budaya organisasi memiliki sejumlah dimensi yang berguna untuk memudahkan setiap upaya pengidentifikasian karakteristik budaya tertentu dalam organisasi. Hofstede (2010) menyebutkan adanya 6 (enam) dimensi budaya organisasi yang dapat ditemukan pada berbagai organisasi, yaitu :

a. Process-oriented versus results-oriented

Organisasi dengan budaya berorientasi pada proses ditandai dengan karyawan yang bekerja di dalamnya cenderung memusatkan perhatian pada proses kegiatan dan bukan pada pencapaian hasil, menghindari resiko, tidak

berusaha dengan keras, dan berpendapat bahwa setiap hari esok yang akan dialaminya bermakna sama dengan hari-hari sebelumnya tanpa perubahan tantangan. Sebaliknya pada budaya organisasi yang berorientasi pada hasil, karyawan cenderung memusatkan perhatiannya pada pencapaian hasil terlepas dari proses atau kegiatan yang dilakukannya, merasa nyaman dengan situasi yang berbeda atau menantang, selalu berusaha secara maksimal, dan menganggap bahwa datangnya hari esok akan membawa tantangan tersendiri yang berbeda dengan hari-hari atau waktu sebelumnya. Dalam konteks yang demikian ini, budaya organisasi dengan orientasi pada hasil merupakan strong culture atau budaya yang positif.

b. Employee-oriented versus job-oriented Dalam organisasi yang berorientasi pada karyawan merasa bahwa masalah-masalah personal mereka pada dasarnya adalah masalah organisasi juga, pimpinan harus bertanggung jawab dalam mengatasi masalah kesejahteraan individu dan keluarganya, sementara dalam pengambilan keputusan organisasi cenderung melibatkan banyak pihak atau komunal. Sebaliknya dalam organisasi yang berorientasi pada job, karyawan merasakan adanya tekanan yang kuat untuk menyelesaikan semua pekerjaan, karyawan berpikir dan menyadari bahwa organisasi hanya berkepentingan dengan penyelesaian pekerjaan, sementara proses pengambilan keputusan cenderung dilakukan secara individual.

c. Parochial versus professional

Pengenalan terhadap organisasi yang berbudaya parokhial dapat ditentukan melalui perasaan karyawan



dalam hal ikut memiliki organisasi (employee's belonging to the organization). Sementara dalam organisasi berbudaya profesional, faktor profesionalisme karyawan merupakan penentu utama sebagai identitas organisasi. Perbedaan utama dari karyawan yang parokhial dan karyawan profesional dapat diketahui dari jawaban yang diberikan atas pertanyaan tentang "apa yang anda kerjakan?". Seorang karyawan yang parokhial akan menjawab: "saya bekerja untuk perusahaan X", sementara karyawan profesional akan menjawab: "saya adalah seorang insinyur".

d. Open system versus closed system

Karyawan dalam organisasi dengan sistem terbuka merasa bahwa organisasi dan semua karyawannya bersikap terbuka dan mau menerima terhadap hadirnya pendatang/pegawai baru dan pihak-pihak eksternal lainnya, semua pihak merasa ada kesesuaian dengan nilai-nilai organisasi, serta karyawan baru tidak memerlukan waktu yang lama untuk menyesuaikan diri dengan organisasi. Dalam organisasi dengan budaya sistem tertutup, interaksi antara karyawan cenderung tertutup dan rahasia, hanya orang-orang atau pihak-pihak tertentu yang merasa cocok atau sesuai dengan nilai-nilai organisasi, sementara bagi karyawan baru membutuhkan waktu yang lama untuk menyesuaikan diri dengan keadaan organisasi.

e. Tight control versus loose control

Pengendalian yang ketat ditunjukkan dengan adanya kesadaran setiap individu terhadap pentingnya makna efisiensi (cost-conscious), cenderung tepat waktu dalam pekerjaan dan penyelesaiannya, dan setiap karyawan

bersikap serius tentang organisasi dan pekerjaannya. Adapun dalam organisasi yang berbudaya pengendalian longgar menunjukkan tidak adanya pihak yang menyadari makna pentingnya tentang biaya (cost), bekerja tidak sesuai dengan jadwal penyelesaian, dan banyak menggelar jokes tentang organisasi dan pekerjaannya. Dari hasil kajian yang dilakukan Hofstede (2005) menemukan bahwa organisasi dengan budaya pengendalian yang ketat di dalamnya terdapat suatu unit dengan memiliki kriteria precision-demanding atau risky outputs, sementara dalam organisasi dengan pengendalian longgar di dalamnya terdapat inovasi dan mampu mengadakan berbagai kegiatan yang bahkan belum pernah diprogram sebelumnya.

f. Pragmatic versus normative emphasis towards clients.

Organisasi dengan budaya pragmatis memiliki ciri khusus yaitu terdapat penekanan utama pada pemenuhan kebutuhan pelanggan dimana hasil yang dicapai merupakan pertimbangan yang lebih penting daripada sekedar suatu pelaksanaan prosedur yang benar. Organisasi seperti ini juga bersifat fleksibel dalam menyikapi etika dalam bisnis.

Sebaliknya organisasi dengan budaya normatif di dalamnya terdapat upaya keras untuk mematuhi prosedur dengan benar dan menganggapnya lebih penting daripada pencapaian hasil, sementara terhadap etika organisasi memiliki standar tinggi yang dipakai sebagai acuan. Dimensi keenam dalam budaya organisasi ini utamanya berkaitan dengan topik terkini dalam bisnis yaitu tentang orientasi perusahaan pada pelanggan. Perusahaan yang



berada pada tekanan kompetisi yang ketat cenderung berbudaya pragmatis, sebaliknya organisasi yang bersifat monopolistis dimana tidak terdapat persaingan dalam bisnis cenderung bersifat normatif.

2) Karakteristik Budaya Organisasi

Robbins (2021) menyatakan ada 10 karakteristik yang apabila dicampur dan dicocokkan, akan menjadi budaya organisasi, kesepuluh karakteristik budaya organisasi tersebut sebagai berikut :

1. Inisiatif Individual, yang dimaksud inisiatif individual adalah tanggung jawab, kebebasan atau independensi yang dimiliki setiap individu dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif individu tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi/perusahaan.
2. Toleransi terhadap Tindakan Berisiko, dalam budaya organisasi perlu ditekankan, sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif, dan mengambil risiko. Suatu budaya organisasi dikatakan baik, apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota para pegawai untuk dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan organisasi/perusahaan serta berani mengambil risiko terhadap apa yang dilakukannya.
3. Pengarahan, pengarahan dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi/perusahaan dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam

- visi, misi, dan tujuan organisasi. Kondisi ini dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi/perusahaan.
4. Integrasi, integrasi dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi/perusahaan dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Kekompakan unit-unit organisasi dalam bekerja dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.
 5. Dukungan Manajemen, dukungan manajemen dimaksudkan sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan. Perhatian manajemen terhadap bawahan (karyawan) sangat membantu kelancaran kinerja suatu organisasi/perusahaan.
 6. Kontrol, alat kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku dalam suatu organisasi atau perusahaan. Untuk itu diperlukan sejumlah peraturan dan tenaga pengawas (atasan langsung) yang dapat digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai/karyawan dalam suatu organisasi.
 7. Identitas, identitas dimaksudkan sejauh mana para anggota/karyawan suatu organisasi/ perusahaan dapat mengidentifikasikan dirinya sebagai satu kesatuan dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu. Identitas diri sebagai satu kesatuan dalam perusahaan sangat membantu manajemen dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi/perusahaan.



8. Sistem Imbalan, sistem imbalan dimaksudkan sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi, dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan sebaliknya didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya. Sistem imbalan yang didasarkan atas prestasi kerja pegawai dapat mendorong pegawai/ karyawan suatu organisasi/perusahaan untuk bertindak dan berperilaku inovatif dan mencari prestasi kerja yang maksimal sesuai kemampuan dan keahlian yang dimilikinya. Sebaliknya, sistem imbalan yang didasarkan atas senioritas dan pilih kasih, akan berakibat tenaga kerja yang punya kemampuan dan keahlian dapat berlaku pasif dan frustrasi. Kondisi semacam ini dapat berakibat kinerja organisasi/perusahaan menjadi terhambat.
9. Toleransi terhadap Konflik, sejauh mana para pegawai/karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dimana kritik secara terbuka. Perbedaan pendapat merupakan fenomena yang sering terjadi dalam suatu organisasi/perusahaan. Namun, perbedaan pendapat atau kritik yang terjadi bisa dijadikan sebagai media untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan suatu organisasi/perusahaan.
10. Pola Komunikasi, sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal. Kadang-kadang hierarki kewenangan dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antarkaryawan itu sendiri.

3) Indikator Budaya Organisasi

Perusahaan yang berada pada tekanan kompetisi yang ketat cenderung berbudaya pragmatis, sebaliknya organisasi yang bersifat monopolistik dimana tidak terdapat persaingan dalam bisnis cenderung bersifat normative. Budaya organisasi dapat digambarkan sebagai nilai, norma dan artefak yang diterima oleh anggota organisasi sebagai iklim organisasi ia akan mempengaruhi dan dipengaruhi strategi organisasi, struktur dan system organisasi (Hofstede, 2010). Sementara itu Robbins (2015) menjelaskan kultur organisasi mengacu (organizational culture) adalah mengacu pada sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.

1. Innovation and risk taking. The degree to which employees are encouraged to be innovative and take risks (Inovasi dan keberhasilan mengambil resiko).
2. Attention to detail. The degree to which employees are expected to exhibit precision, analysis, and attention (perhatian pada hal-hal rinci).
3. Outcome orientation. The degree to which management focuses on result or outcomes rather than on the techniques and process used to achieve them (orientasi pada hasil kerja).
4. People orientation. The degree to which management decisions take into consideration the effect of outcomes on people within the organization (orientasi pada orang, dimana keputusan manajemen mempertimbangkan orang dalam organisasi).



5. Team orientation. The degree to which work activities are organized around teams rather than individuals (Orientasi tim, dimana kegiatan kerja diorganisasikan pada tim).
6. Aggressiveness. The degree to which people are aggressive and competitive rather than easygoing (keagresifan sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai).
7. Stability. The degree to which organization activities emphasize maintaining the status quo in contrast to growth (stabilitas, sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo, dalam perbandingannya dalam pertumbuhan). Dalam Robbins, (2015)

Budaya organisasi, berdasarkan definisi tersebut di atas, dapat ditempatkan pada arah nilai (values) maupun norma perilaku (behavioral norms). Budaya organisasi sebagai nilai merujuk pada segala sesuatu dalam organisasi yang dipandang sangat bernilai (highly valued), sedangkan sebagai norma perilaku (behavioral norms) budaya organisasi mengacu pada bagaimana sebaiknya elemen-elemen (anggota) organisasi berperilaku (Permana, 2020). Budaya merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi (Luthans, 2016).

Setiap orang akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima di lingkungannya. Kepribadian seseorang akan dibentuk pula oleh lingkungannya dan agar kepribadian tersebut mengarah kepada sikap dan perilaku yang positif tentunya harus didukung oleh suatu norma

yang diakui tentang kebenarannya dan dipatuhi sebagai pedoman dalam bertindak. Berdasarkan hasil penelitian Hofstede, Geert, Michael Harris Bond dan Chung-Leung Luk (Dalam Fuad Mas'ud, 2004) terdapat 6 (enam) karakteristik dalam suatu budaya organisasi yaitu: profesionalisme, jarak dari manajemen, percaya pada rekan sekerja, keteraturan, permusuhan, dan integrasi.

Berdasarkan teori-teori, hasil penelitian sebelumnya mengenai budaya organisasi, dan penerapan konsep budaya organisasi pada Organisasi bisnis selama ini maka dalam penelitian ini untuk mengukur budaya organisasi dilakukan dengan beberapa konsep yang sangat populer pada Organisasi bisnis . Untuk dapat mengemban visi dan misi bank, karyawan dan manajemen Organisasi bisnis menganut dan meyakini, mengamalkan dan melaksanakan nilai-nilai budaya perusahaan dilaksanakan sebagai acuan perilaku bagi manajemen dan karyawan dalam menjalankan operasi bank dan dalam menjalin hubungan dan berinteraksi dengan seluruh pemangku kepentingan Organisasi bisnis .

Dalam penelitian Dharma (2021) mengkaji nilai-nilai budaya organisasi yang diterapkan dalam sebuah institusi bisnis diharapkan akan mendukung dan memperjelas identitas sebuah organisasi, baik sebagai korporasi ataupun melalui ciri khas semua karyawan diharapkan akan membawa organisasi terus maju, berkembang dan unggul sesuai visi dan misi yang pada akhirnya memberikan nilai tambah bagi perusahaan. Nilai-nilai budaya kerja (work culture value) pada organisasi bisnis maupun non bisnis dalam penelitian ini dikembangkan berdasarkan konsep-



konsep budaya islami yaitu ISLAMI Integritas (Integrity), Silaturrahim (Relationship), Loyalitas Nasabah (Customer Loyalty), Amanah (Trustworthy), Madani (Developing/Modern) dan Ikhlas (Sincerty) seperti terlihat pada tabel 2.1 dibawah ini yaitu :

Tabel 2. 1 Nilai-nilai Budaya Kerja Pegawai

Organisasi Pemerintah Dengan Konsep ISLAMI

Nilai-Values	Definisi (Definition)	Perilaku Utama (Basic Behaviors)
1. Integritas (Integrity)	Menjalankan tugas dengan penuh tanggung jawab, jujur, berkomitmen dan konsisten.	1. Benar dan jujur (Siddiq) 2. Berkomitmen (Tabliq) 3. Kepemimpinan (Leadership)
2. Silaturrahmi (Relationship)	Membangun hubungan yang baik dan kemitraan dengan nasabah serta stakeholder	4. Komunikasi yang tulus (Sincere Communication) 5. Kepedulian yang tulus (Careness) 6. Empati (Sensing another emotion)
3. Loyalitas Nasabah (Customer Loyalty)	Memberikan produk dan layanan yang terbaik bagi nasabah	7. Nilai nasabah (Customer value) 8. Pelayanan terbaik (Service excellence)
4. Amanah (Trustworthy)	Membangun sikap untuk menepati dan memenuhi janji kepada nasabah	9. Bertanggung jawab (Responsibility) 10. Dapat dipercaya (Competence)
5. Madani (Developing/Modern)	Menciptakan dan mengembangkan kemajuan bank secara terus menerus	11. Kreativitas (Creativity) 12. Inovasi (Innovation)
6. Ikhlas (Sincerity)	Menciptakan dan membentuk sikap yang tulus dalam bekerja dan pengabdian	13. Kerendahan hati (Humbleness) 14. Keyakinan (Confident)

G. Karakteristik Individu

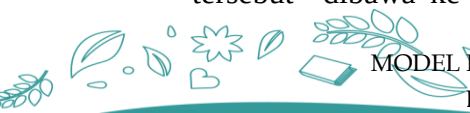
Setiap manusia mempunyai karakteristik individu yang berbeda-beda antara yang satu dengan yang lainnya. Manusia yang bekerja pada suatu organisasi menjadi elemen sadar bagi setiap organisasi, dan peran sumberdaya manusia merupakan hal yang paling penting dalam model

pengembangan suatu organisasi. Suatu kekeliruan dalam pengembangan suatu organisasi tanpa mempertimbangkan variabel karakteristik dari setiap individu yang terlibat didalamnya, hal ini sangat relevan mengingat setiap individu yang terlibat dalam setiap kegiatan operasional organisasi memiliki karakteristik yang berbeda sehingga memerlukan berbagai pendekatan agar seluruh potensi dapat tergali dengan optimal, Lumbanraja, (2017).

1) Definisi Karakteristi Individu

Teori-teori mengenai karakteristik individu mengacu pada model yang dikembangkan oleh Gibson at.al. (1996), George dan Jones (2020), dan Robbins, (2021). Karakteristik individu yang tercermin dari kemampuan dan keterampilan, usia, jenis kelamin, status perkawinan, masa kerja, keturunan, lingkungan sosial, pengalaman, dan nilai individu Gibson at. al., (2020). Penempatan karyawan pada bidang pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya akan mengarah pada prestasi dan kepuasan kerja yang tinggi Robbins, (2021).

Pendapat Thoha (2007) menyatakan bahwa kaitan kekuatan kerja dengan karakteristik individu, bahwa individu membawa kedalam tatanan organisasi, kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan kebutuhan dan pengalaman masa lalunya. Robbins (2015) mengemukakan bahwasannya variabel di tingkat individu meliputi karakteristik biografis, kemampuan, kepribadian dan pembelajaran. Menurut Sujak (1990) mengemukakan bahwa: karakteristik individu yang berbeda-beda meliputi kebutuhannya, nilai, sikap, dan minat. Perbedaan-perbedaan tersebut dibawa ke dunia kerja sehingga motivasi setiap



individu berbeda-beda. Rivai (2014) menyatakan bahwa “Karakteristik individu adalah ciri-ciri khusus, sifat-sifat kejiwaan, akhlak atau budi pekerti yang dimiliki seseorang yang membedakannya dengan orang lain”. Menurut Maslow dalam Gibson et.al. (2002), menggambarkan karakteristik individu yang didefinisikan sebagai orang yang beraktualisasi diri mengenai:

1. Kemampuan mempersepsi orang dan kejadian-kejadian dengan akurat.
2. Kemampuan melepaskan diri sendiri dari kekalutan kehidupan.
3. Orientasi masalah tugas.
4. Kemampuan untuk memperoleh kepuasan pribadi dari pengembangan pribadi dalam melakukan suatu hal yang berharga.
5. Kapasitas untuk mencintai dan mengalami kehidupan dengan cara yang sangat mendalam.
6. Ketertarikan pada tujuan apa yang mereka sedang kerjakan.
7. Kreativitas yang tinggi dalam bekerja.

Keberhasilan kinerja seseorang tidak terlepas dari faktor perilaku. Setiap individu memiliki karakteristik tersendiri secara fisik dan kejiwaan disamping faktor lingkungan yang memengaruhi perilaku seseorang. Setiap orang mempunyai pandangan, tujuan, kebutuhan dan kemampuan yang berbeda satu sama lain. Perbedaan ini akan terbawa dalam dunia kerja, yang akan menyebabkan kepuasan satu orang dengan orang lain berbeda pula, meskipun bekerja ditempat yang sama. Menurut Thoah (2003) karakteristik individu adalah perilaku atau karakter yang ada pada diri seseorang karyawan baik yang bersifat positif maupun negatif. Karakteristik-karakteristik ini sangat beragam, setiap perusahaan tentunya dapat memilih seorang karyawan yang mempunyai kriteria yang baik dan karakteristik ini juga harus sesuai dengan apa yang diinginkan Perusahaan.

Karakteristik individu atau karakteristik biografis adalah karakteristik pribadi anggota suatu organisasi, karakteristik biografis merupakan bagian kritis dalam perilaku keorganisasian, karena dapat digunakan untuk memprediksi kinerja individual, dimana kinerja organisasi tergantung pada kinerja individu (Gibson et.al. 2002). Karakteristik individu merupakan faktor internal (interpersonal) yang menggerakkan dan mempengaruhi perilaku individu, dalam bekerja pada sebuah organisasi sehingga sangat berdampak pada kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa setiap pegawai sebagai individu memiliki karakteristik yang berbeda, perbedaan ini menggambarkan bahwa karakteristik individu tidak sama antara seorang pegawai dengan pegawai yang lainnya sehingga perusahaan dalam melakukan,



perekrutan, pengembangan karir dan meningkatkan kinerja karyawan dapat mempertimbangkan dari karakteristik individu setiap karyawannya.

2) **Faktor-Faktor Karakteristik Individu**

Individu berasal yaitu satuan kecil yang tidak dapat dibagi lagi. Individu menurut konsep Sosiologis berarti manusia yang hidup berdiri sendiri. Individu sebagai makhluk ciptaan Tuhan di dalam dirinya selalu dilengkapi oleh kelengkapan hidup yang meliputi raga, rasa, rasio, dan rukun. Ada beberapa faktor dari karakteristik individu, antara lain:

a. Usia

Robbins (2021) menyatakan bahwa, Semakin tua usia pegawai, makin tinggi komitmennya terhadap organisasi, hal ini disebabkan karena kesempatan individu untuk mendapatkan pekerjaan lain menjadi lebih terbatas sejalan dengan meningkatnya usia. Keterbatasan tersebut dipihak lain dapat meningkatkan persepsi yang lebih positif mengenai atasan sehingga dapat meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi. Nitisemito (2010) menyatakan bahwa. Pegawai yang lebih muda cenderung mempunyai fisik yang kuat, sehingga diharapkan dapat bekerja keras dan pada umumnya mereka belum berkeluarga atau bila sudah berkeluarga anaknya relatif masih sedikit. Tetapi pegawai yang lebih muda umumnya kurang berdisiplin, kurang bertanggungjawab dan sering berpindah-pindah pekerjaan dibandingkan pegawai yang lebih tua.

b. Jenis Kelamin

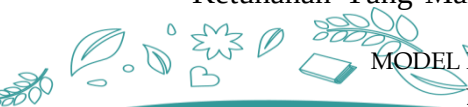
Sebagai makhluk Tuhan Yang Maha Esa, manusia dibedakan menurut jenis kelaminnya yaitu pria dan wanita.

Robbins (2021) menyatakan bahwa, tidak ada perbedaan yang konsisten antara pria dan wanita dalam kemampuan memecahkan masalah, ketrampilan analisis, dorongan kompetitif, motivasi, sosiabilitas atau kemampuan belajar. Namun studi-studi psikologi telah menemukan bahwa wanita lebih bersedia untuk mematuhi wewenang dan pria lebih agresif dan lebih besar kemungkinannya daripada wanita dalam memiliki pengharapan untuk sukses. Bukti yang konsisten juga menyatakan bahwa wanita mempunyai tingkat kemangkiran yang lebih tinggi dari pada pria. Dyne dan Graham (2005) menyatakan bahwa .

Pada umumnya wanita menghadapi tantangan lebih besar dalam mencapai karirnya, sehingga komitmennya lebih tinggi. Hal ini disebabkan pegawai wanita merasa bahwa tanggung jawab rumah tangganya ada di tangan suami mereka, sehingga gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi bukanlah sesuatu yang sangat penting bagi dirinya. Mowday (1982) menyatakan bahwa, .Wanita sebagai kelompok cenderung memiliki komitmen terhadap organisasi lebih tinggi dibandingkan dengan pria. Wanita pada umumnya harus mengatasi lebih banyak rintangan dalam mencapai posisi mereka dalam organisasi sehingga keanggotaan dalam organisasi menjadi lebih penting bagi mereka.

c. Status Perkawinan

Lembaga Demografi FE UI (2000) menyatakan bahwa, .Status perkawinan adalah ikatan lahir batin antara pria dan seorang wanita sebagai suami istri dengan tujuan membentuk keluarga yang bahagia dan kekal berdasarkan Ketuhanan Yang Maha Esa. Soekanto (2000), menyatakan



bahwa, .Perkawinan (marriage) adalah ikatan yang sah antara seorang pria dan wanita yang menimbulkan hak-hak dan kewajiban-kewajiban antara mereka maupun turunannya. Robbins (2003) menyatakan bahwa, Pernikahan memaksakan peningkatan tanggung jawab yang dapat membuat suatu pekerjaan yang tetap menjadi lebih berharga dan penting.

d. Masa Kerja

Menurut Balai Pustaka Departemen Pendidikan dan Kebudayaan (1991) menyatakan bahwa, Masa kerja (lama bekerja) merupakan pengalaman individu yang akan menentukan pertumbuhan dalam pekerjaan dan jabatan. Menurut kamus besar bahasa Indonesia (1984), .Pengalaman kerja didefinisikan sebagai suatu kegiatan atau proses yang pernah dialami oleh seseorang ketika mencari nafkah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Siagian (2008) menyatakan bahwa,

Masa kerja menunjukkan berapa lama seseorang bekerja pada masing-masing pekerjaan atau jabatan. Kreitner dan Kinicki (2004) menyatakan bahwa, Masa kerja yang lama akan cenderung membuat seorang pegawai lebih merasa betah dalam suatu organisasi, hal ini disebabkan diantaranya karena telah beradaptasi dengan lingkungannya yang cukup lama sehingga seorang pegawai akan merasa nyaman dengan pekerjaannya. Penyebab lain juga dikarenakan adanya kebijakan dari instansi atau perusahaan mengenai jaminan hidup di hari tua.

e. Jumlah Tanggungan

Siagian (2018) menyatakan bahwa, .Jumlah tanggungan adalah seluruh jumlah anggota keluarga yang

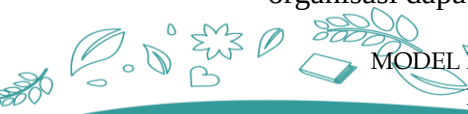


menjadi tanggungan seseorang. Berkaitan dengan tingkat absensi, jumlah tanggungan yang lebih besar akan mempunyai kecenderungan absen yang kecil, sedangkan dalam kaitannya dengan. turn over. maka semakin banyak jumlah tanggungan seseorang, kecenderungan untuk pindah pekerjaan semakin kecil. Dalam penelitian ini ada lima faktor pembentuk karakteristik individu yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu: usia, jenis kelamin, status perkawinan, masa kerja, dan jumlah tanggungan.

f. Keahlian

Menurut Hasibuan (2019), keahlian harus mendapat perhatian utama kualifikasi seleksi. Hal ini yang akan menentukan mampu tidaknya seseorang menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Keahlian ini mencakup technical skill, human skill, conceptual skill, kecakapan untuk memanfaatkan kesempatan, serta kecermatan penggunaan peralatan yang dimiliki perusahaan dalam mencapai tujuan. Menurut Ruki (2002), keahlian yang harus dimiliki seseorang adalah:

1. Keahlian teknis, yaitu keahlian dalam pokok pekerjaannya serta kemampuan menerapkan tehnik dan prosedur mengenai bidang kegiatan tertentu.
2. Keahlian interaksi atau hubungan antarmanusia, yaitu keahlian untuk bekerja sama dengan orang lain, memahami pikiran dan perasaan orang lain, serta mampu merangsang dan mendorong orang lain, termasuk anak buah dan rekan kerja.
3. Keahlian konseptual, yaitu keahlian mental dalam memadukan seluruh kegiatan organisasi agar organisasi dapat mencapai tujuannya.



Menurut Robbins (2021) mengemukakan bahwa, keterampilan dibagi atas tiga kategori yaitu :

1. Keterampilan teknis, yaitu keterampilan yang kebanyakan diarahkan untuk menata dan memperbaiki keterampilan teknis pegawai, di mana pekerjaan berubah akibat teknologi dan metode baru yang diperbaiki.
2. Keterampilan antarpribadi, yaitu kemampuan untuk berinteraksi secara efektif dengan rekan kerja dan atasan mereka.
3. Keterampilan dalam pemecahan masalah, yaitu mencakup kegiatan mempertajam logika, sebab akibat mengembangkan alternatif, mengantisipasi alternatif, dan memilih pemecahan. Selanjutnya, menurut Hasibuan (2019), dalam suatu program pengembangan ditetapkan suatu sasaran, proses, waktu, dan metode pelaksanaannya. Supaya lebih baik program itu harus dibuat perencanaan terlebih dahulu, karena metode pengembangan didasarkan pada tujuan yang ingin dicapai. Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa keahlian merupakan kemampuan, keterampilan dan kecakapan yang dimiliki individu dalam melaksanakan suatu pekerjaan dan memanfaatkan suatu kesempatan dengan menyelaraskan dan memotivasi diri untuk mencapai tujuan.

g. Pendidikan

Pendidikan merupakan faktor penting dalam menentukan kemampuan kerja karyawan. Pendidikan dan pengalaman kerja merupakan langkah awal untuk melihat kemampuan seseorang (Handoko, 2020). Menurut Hasibuan

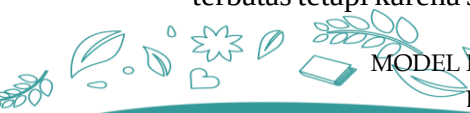
(2020), pendidikan merupakan indikator yang mencerminkan kemampuan seseorang untuk dapat menyelesaikan suatu pekerjaan. Dengan latar belakang pendidikan pula seseorang dianggap akan mampu menduduki jabatan tertentu. Menurut Nadler (dalam Marbawi, 2018), pendidikan adalah proses pembelajaran yang dipersiapkan individu untuk pekerjaan yang berbeda pada masa yang akan datang.

Dengan pendidikan pegawai akan bertambah kemampuannya. Ini berarti ia akan melengkapi tujuan organisasi. Misalnya dengan mengikuti program pelatihan dan kursus. Dari pendapat di atas, tingkat dan jenis pendidikan yang dimiliki oleh pegawai dapat menentukan pekerjaan yang akan diberikan kepadanya. Hal ini mempermudah jalur karir yang akan ditempuh untuk mencapai tujuan kerjanya. Berdasarkan beberapa definisi diatas pendidikan adalah aktivitas yang bertujuan untuk mengembangkan keterampilan, pengetahuan, nilai moral, dan menjadi mengerti sehingga mempunyai nilai lebih dalam segala aspek kehidupan.

h. Pengalaman Kerja

Pengalaman yaitu promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan. Pertimbangan promosi adalah pengalaman kerja seseorang, orang yang terlalu lama bekerja dalam perusahaan mendapat prioritas utama dalam tindakan promosi (Hasibuan, 2020). Dengan pengalaman, seseorang akan dapat mengembangkan kemampuannya sehingga karyawan tetap betah bekerja pada perusahaan dengan harapan suatu waktu ia akan dipromosikan.

Kelemahannya, pegawai yang kemampuannya terbatas tetapi karena sudah lama bekerja tetap dipromosikan.



Dengan demikian perusahaan akan dipimpin oleh orang yang berkemampuan rendah, sehingga perkembangan perusahaan dapat disangsikan. Pengalaman kerja menunjukkan berapa lama agar pegawai bekerja dengan baik. Disamping itu pengalaman kerja meliputi banyaknya jenis pekerjaan atau jabatan yang pernah diduduki oleh seseorang dan lamanya mereka bekerja pada masing-masing pekerjaan atau jabatan tersebut (Siagian, 2020).

Masa kerja merupakan faktor individu yang berhubungan dengan perilaku dan persepsi individu yang mempengaruhi pengembangan karir pegawai. Seseorang yang lebih lama bekerja misalnya, akan dipertimbangkan lebih dahulu dalam hal promosi serta pemindahan. Dengan kata lain, promosi dan pemindahan berkaitan erat dengan apa yang disebut senioritas.

3) Indikator Karakteristik Individu

Manusia yang bertindak sebagai pekerja atau karyawan dan menjadi elemen dasar bagi setiap organisasi, merupakan hal yang paling penting dalam model pengembangan suatu organisasi. Merupakan suatu kesalahan besar jika model pengembangan manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi tidak mempertimbangkan karakteristik dari setiap individu yang terlibat didalamnya, hal ini sangat relevan mengingat setiap individu yang terlibat dalam kegiatan operasional organisasi memiliki karakteristik yang berbeda sehingga memerlukan berbagai pendekatan agar seluruh potensi dapat tergali dengan optimal.

Karakter individu disebut juga dengan karakteristik biografis pada dasarnya merupakan variabel-variabel yang

mempunyai dampak pada produktivitas, absensi, tingkat keluar masuknya karyawan dan kepuasan kerja. Secara umum karakteristik individu berkaitan dengan faktor-faktor yang mudah didefinisikan dan datanya tersedia serta mudah diperoleh dari informasi yang tersedia dalam berkas personalia seorang karyawan. Faktor – faktor dari karakteristik individu yang sangat jelas berupa : usia, jenis kelamin, status perkawinan, banyaknya tanggungan, dan masa kerja dalam organisasi (Robbin, 2021), namun demikian terdapat banyak penelitian yang menganalisis secara lebih spesifik karakteristik individu seperti : kebutuhan, sikap, minat, kemampuan, nilai, kepribadian, persepsi, pembelajaran dan lainnya.

Selanjutnya Gibson (2020), mengklasifikasikan variabel individu menjadi tiga kelompok yaitu : (1) Kemampuan serta ketrampilan fisik dan mental. (2) Variabel demografis antara lain : jenis kelamin, usia dan ras. (3) Latar belakang seperti : keluarga, kelas sosial dan pengalaman. Sementara Luthan (2011) mengatakan bahwa sikap dan kepribadian mempengaruhi kepuasan kerja dan selanjutnya akan berpengaruh pada kinerja karyawan.

Menurut Marbawi (2018) karakteristik individu dapat dipengaruhi faktor fisik terdiri dari bentuk tubuh, tingkat kesehatan fisik, dan kemampuan panca indra. Sementara perbedaan faktor psikis meliputi : intelegensia, bakat, kepribadian dan tingkat pendidikan. Secara singkat akan diuraikan setiap dimensi dari variabel karakteristik individu yang dipergunakan dalam penelitian ini.

1. Kemampuan



Kemampuan (ability) merujuk ke suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan (Robbin, 2013) setiap orang mempunyai kemampuan yang berbeda-beda, baik untuk menyangkut kekuatan maupun kelemahan dalam hal kemampuan yang mereka miliki yang membuatnya relatif lebih unggul atau lebih rendah dibandingkan orang lain dalam melakukan tugas atau kegiatan tertentu. Jika dilihat dari sudut pandang manajemen, masalahnya bukanlah apakah orang-orang berbeda dalam hal kecakapan atau tidak, namun masalahnya adalah bagaimana mengetahui orang-orang yang kemampuannya berbeda dan dapat menggunakan pengetahuan tersebut untuk meningkatkan kemungkinan seorang karyawan melakukan pekerjaannya dengan baik.

2. Sikap

Sikap adalah pernyataan evaluatif, baik yang menguntungkan atau tidak menguntungkan mengenai objek, orang atau peristiwa. Sikap mencerminkan bagaimana seseorang merasakan sesuatu, sikap tidak sama dengan nilai, tetapi kedua saling berhubungan. Pada dasarnya sikap mempunyai 3 komponen, yaitu : Pengertian (cognitive), Keharuan (affect) dan perilaku (behavior). Pemahaman terhadap ketiga komponen sikap tersebut akan membantu memahami kerumitan sikap dan hubungannya yang potensial antara sikap dan perilaku, namun istilah sikap (attitude) itu sendiri pada hakekatnya merujuk ke bagian efektif dari komponen tersebut (Robbin, 2013)

3. Nilai

Nilai menyatakan keyakinan dasar bahwa suatu modus perilaku atau keadaan akhir dari eksistensi yang khas

lebih disukai secara pribadi atau sosial dari pada suatu modus perilaku atau keadaan akhir yang berlawanan (Robbin, 2021). Setiap individu mempunyai hierarki nilai yang membentuk sistem nilai mereka masing-masing, sistem nilai ini diidentifikasi oleh kepentingan relatif yang kita berikan kepada nilai-nilai tertentu, seperti : kebebasan, kesenangan, hormat diri, kejujuran, kepatuhan, kesamaan dan sebagainya. Sistem nilai pribadi seseorang biasanya dikaitkan dengan sistem nilai sosial yang berlaku diberbagai jenis masyarakat dimana seseorang menjadi anggota. Sebagian besar nilai yang dianut oleh seseorang pada awal-awal kehidupannya berasal dari orang tua, guru, teman dan lingkungan. Meskipun nilai cenderung relatif stabil dan tahan lama, namun dalam proses selanjutnya sering terjadi bahwa keberadaan nilai-nilai yang diyakini selama ini dipertanyakan kembali, hal inilah yang mengakibatkan perubahan pada nilai itu sendiri (Luthans, 2021).

4. Kepribadian

Kepribadian pada dasarnya merupakan suatu konsep dinamik yang menggambarkan pertumbuhan dan perkembangan keseluruhan sistem psikologi seseorang atau dengan kata lain dapat dikatakan bahwa kepribadian merupakan keseluruhan total cara seorang individu beraksi dan berinteraksi dengan yang lain (Robbin, 2013). Menurut Robbin (2013) mengatakan bahwa kepribadian adalah “organisasi dinamik dari sistem-sistem psikologis dalam individu yang menentukan penyesuaian yang unik terhadap lingkungannya, Marbawi (2018).

Kepribadian seseorang dewasa secara umum dianggap terbentuk dari tiga faktor : faktor keturunan, faktor



lingkungan dan kondisi yang bersifat situasional (Robbin, 2021). Faktor keturunan merupakan faktor-faktor yang ditentukan sejak lahir, seperti : ukuran fisik, wajah yang menarik, jenis kelamin, temperamen, komposisi dan refleksi otot, level energi, ritme biologis dan sebagainya, dalam Marbawi (2018).

5. Pembelajaran

Konsep pembelajaran diperlukan untuk menjelaskan, mempelajari dan bahkan meramalkan perilaku individu, suatu pengertian dari pembelajaran yang dapat diterima secara umum adalah “setiap perubahan yang relatif permanen dari perilaku yang terjadi sebagai hasil pengalaman (Robbin, 2013), dalam Marbawi (2018). Atau dengan kata lain, belajar telah berlangsung jika seorang individu berperilaku, bereaksi dan menanggapi sebagai hasil pengalaman dalam suatu cara yang berbeda dari cara prilakunya sebelumnya. Dalam hal ini perubahan yang berlangsung dapat diamati, namun proses belajar itu sendiri tidak dapat diamati secara langsung. Dalam penelitian ini untuk mengukur variabel karakteristik individu yang merupakan variabel eksogen yang memiliki beberapa dimensi yang diadopsi dari Robbin yaitu : kemampuan, sikap, nilai, kepribadian dan pembelajaran. Pendapat ini sekaligus dipakai sebagai dukungan teori terhadap berbagai analisis yang berhubungan dengan variabel karakteristik individu.

Dari pengertian tersebut, terdapat beberapa komponen yang perlu mendapat perhatian : (1) Belajar melibatkan perubahan, dalam sudut pandang organisasi perubahan dapat kearah yang lebih baik atau yang buruk. (2) perubahan itu harus relatif permanen, perubahan yang

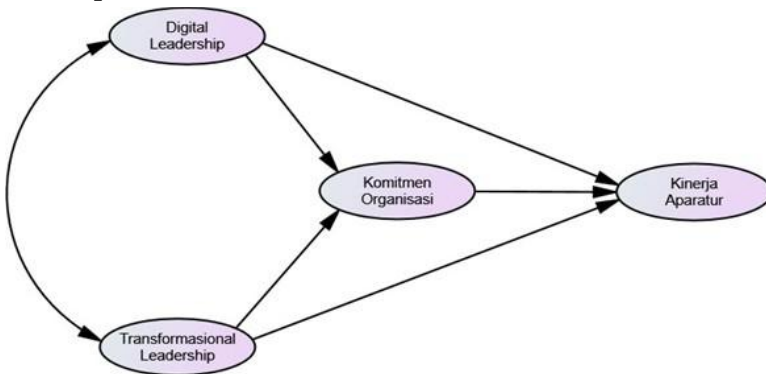
sifatnya sementara tidak dapat dianggap sebagai bentuk dari hasil perubahan. (3) belajar berhubungan dengan perilaku, belajar berlangsung dimana ada suatu perubahan tindakan. Suatu perubahan proses berfikir atau sikap seorang individu, jika tidak diiringi dengan perubahan perilaku bukan merupakan pembelajaran. (4) beberapa bentuk pengalaman diperlukan untuk belajar, pengalaman ini dapat diperoleh langsung melalui pengamatan atau praktek, atau melalui pengalaman yang tidak langsung, seperti misalnya membaca, dalam Marbawi (2018).

BAB 3

KERANGKA KONSEP DAN HIPOTESIS

A. Kerangka Konseptual

Dalam suatu penelitian kerangka konseptual merupakan pondasi penelitian ilmiah, sehingga perlu disusun berdasarkan teori-teori dan penelitian sebelumnya, kerangka pemikiran teoritis (KPT) adalah penyederhanaan dari fenomena dunia nyata yang membentuk suatu pemahaman dan pengertian yang utuh mengenai bagaimana sebuah masalah dipecahkan (Ferdinand, 2014), jadi kerangka berfikir juga merupakan dasar pemikiran dari penelitian yang disintesiskan dari fakta-fakta, observasi dan telaah penelitian. Berikut ini disampaikan hubungan antar-antar variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 3.1 dibawah ini :



Gambar 3. 1 Kerangka Konseptual

Berdasarkan kerangka konseptual yang telah digambarkan di atas, maka merujuk pada beberapa

penelitian terdahulu dapat dijelaskan hubungan antar variabel penelitian adalah sebagai berikut :

1. Hubungan digital leadership terhadap komitmen organisasi

Hasil analisis membuktikan bahwa ternyata gaya kepemimpinan melayani berpengaruh terhadap komitmen organisasi, hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian Wahyu (2023), Nasir (2020), Fakhurrazi (2020), Magfirah (2023), dan Luthans (2018), jika hasil penelitian ini dihubungkan dengan realita, maka hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan melayani mampu mempengaruhi komitmen organisasi pada suatu organisasi. Kondisi ini dapat terjadi karena memang pada level organisasi, instansi yang memiliki program yang sifatnya strategis yang bertujuan memperkuat nilai-nilai komitmen organisasi, misalnya program sosialisasi dan tindakan pimpinan yang mendukung proses internalisasi nilai-nilai komitmen yang diterapkan pada organisasi tersebut.

Komitmen organisasi dalam hal ini integritas terhadap organisasi, kedisiplinan dan kreativitas menjadi lemah dalam pelaksanaannya, mendapat dukungan dan motivasi yang kuat dari pihak pimpinan organisasi. Dengan demikian gaya kepemimpinan melayani mampu mempengaruhi komitmen aparatur dan setiap aparatur yang memiliki integritas, loyalitas dan komitmen akan memberikan jaminan rasa aman dalam bekerja pada organisasi bersangkutan. Dengan demikian, aparatur tersebut akan merasa bahwa organisasi dimana dia bekerja



sangat sesuai dan mendukung baginya untuk mengembangkan karirnya, sehingga dia akan memutuskan untuk berkarir di organisasi tersebut (komitmen afektif).

Komitmen organisasi akan menimbulkan rasa memiliki dan keterikatan terhadap organisasi, oleh karenanya mereka ingin menghabiskan sisa karir mereka (ingin tetap tinggal) dalam organisasi tersebut (komitmen kontinu). Seiring dengan berjalannya waktu, maka kondisi ini akan menimbulkan suatu ikatan emosional yang kuat antara para aparatur dengan organisasi, sehingga akan menimbulkan suatu kewajiban moral aparatur terhadap organisasi untuk senantiasa memberikan kontribusi yang bermanfaat, tidak melakukan berbagai kesalahan yang merugikan organisasi dan bahkan aparatur akan merasa berutang terhadap organisasi karena berbagai kebutuhannya dapat dipenuhi melalui organisasi yang bersangkutan, berdasarkan teori dan pendapat para ahli dan pakar maka hipotesis penelitian adalah :

H₁: Digital leadership mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh.

- 1) Hubungan transformational leadership terhadap komitmen organisasi Hasil analisis membuktikan bahwa ternyata budaya organisasi mempunyai pengaruh penguaruh positif terhadap komitmen organisasi, hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dikemukakan oleh Lumbanraja (2019), Nasir (2020), Luthans (2016) dan Robbins (2015), Jika hasil penelitian ini dihubungkan dengan dukungan

teori yang ada, maka pada dasarnya budaya organisasi secara langsung mempengaruhi komitmen organisasi, jika ditinjau dalam proses MSDM diupayakan untuk mengidentifikasi dan mempekerjakan orang-orang yang mempunyai nilai-nilai budaya organisasi seperti: integritas, silaturrahhim, loyalitas dan madani yang sesuai dengan nilai-nilai budaya organisasi agar mampu melaksanakan pekerjaan dengan sukses.

Dalam penelitian ini pengaruh budaya organisasi diuji secara langsung terhadap komitmen organisasi, oleh karena itu diperkirakan hal inilah yang menyebabkan variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada instansi pemerintah dan swasta, berdasarkan hal tersebut jika hasil penelitian ini dihubungkan dengan kondisi atau realita yang sebenarnya pada instansi pemerintah, maka jika budaya organisasi sangat tepat untuk mengidentifikasi tingkat kesesuaiannya dengan nilai-nilai komitmen organisasi, maka hal tersebut akan mengakibatkan budaya organisasi yang dimiliki para aparatur tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi aparatur pada sebuah organisasi.

Budaya organisasi yang dikaji dalam beberapa penelitian ini dengan nilai-nilai budaya organisasi yang ada dan dipahami aparatur pada organisasi, maka budaya organisasi yang baik yang dimiliki oleh aparatur tersebut mampu mendukung terhadap terciptanya komitmen aparatur, berdasarkan teori dan pendapat para ahli dan pakar maka hipotesis penelitian adalah:



H₂: Transformational leadership mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi aparatur pada Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh.

2) Hubungan Digital leadership terhadap kinerja Aparatur

Kepemimpinan yang melayani dapat efektif dijalankan jika pemimpin mampu mengambil keputusan yang tepat dalam segala kondisi dan situasi, kepemimpinan yang melayani dan kepuasan kerja berperan untuk meningkatkan komitmen dan kinerja sehingga memiliki pengaruh terhadap kinerja aparatur kantor pajak. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh positif kepemimpinan yang melayani terhadap kinerja aparatur, kepemimpinan yang melayani merujuk kepada kepemimpinan kantor pajak pada lingkungan Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh.

Menurut Nikooparvar (2012), kepemimpinan yang melayani (servant leadership) merupakan kepemimpinan yang sangat efektif dalam peningkatan kinerja SDM pada sebuah organisasi, kepemimpinan yang melayani didefinisikan sebagai sebuah gaya kepemimpinan yang melayani para karyawannya, yang lebih utama memprioritaskan kebutuhan pengikutnya dan memperlakukan bawahan sebagai rekan kerja (Greenleaf, 1970), dan Dierendonck & Nuijten (2011) menekankan bahwa pemimpin yang melayani harus senantiasa memberi arahan kepada bawahannya dan memiliki tanggung jawab penuh atas perusahaan yang dipimpinnya. Sedangkan Liden et al. (2014) menyatakan bahwa pemimpin yang

melayani harus memberikan penekanan pada bawahan untuk mengutamakan kebutuhan orang lain diatas dirinya dan mendorong bawahannya untuk mencontoh dan mempraktikkan perilakunya.

Hasil penelitian yang dilakukan Ma'mun (2013), Kurniawan (2014), Maria (2019) dan Alie (2016) dalam penelitiannya bahwa variabel kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja apparatus dalam organisasi, penelitian yang dilakukan Marbawi (2018), Matriadi (2018) dan Gumilar (2022) dalam penelitiannya terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja aparatur, gaya kepemimpinan transformasional yang diteliti pada gaya kepemimpinan transformasional dengan dimensi pengukurannya inspirasional, memotivasi, kecerdasan intelektual dan perhatian individual dapat mendukung kinerja aparatur dalam sebuah organisasi. Variabel gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja individu sehingga penelitian ini menjadi landasan dalam menyusun kerangka pemikiran pada peneltian ini, berdasarkan teori dan pendapat para ahli dan pakar maka hipotesis penelitian adalah :

H₃: Digital leadership mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur pada Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh.

3) Hubungan transformational leadership terhadap kinerja Aparatur

Hasil penelitian yang pernah dilakuka beberapa peneltia terdahulu membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang



searah antara budaya organisasi terhadap kinerja, sebuah organisasi dengan sumber daya yang dapat menjalankan fungsinya maka organisasi dapat menghadapi perubahan secara teoritis, teknis, konseptual, dan moral para pelaku organisasi dalam suatu tingkatan kerja dari organisasi tersebut (Permana, 2020), sebuah organisasi untuk meningkatkan SDM dapat dilakukan dengan menciptakan budaya organisasi dimana budaya organisasi sangat penting bagi manajemen bila ingin mencapai kinerja yang tinggi, yang pada akhirnya tercipta sikap kerja yang positif yang mendorong peningkatan kinerja karyawan dan manajemen, diwujudkan dalam seluruh aktifitas dan kebijakan perusahaan, variabel budaya organisasi yang dipahami dan diikuti oleh seluruh karyawan, dengan adanya budaya organisasi dapat menjadikan suatu ciri tersendiri dari setiap karakteristik sebuah organisasi. (Robbin, 2018).

Secara umum, budaya organisasi yang diterapkan pada perusahaan berarti karyawan dapat menerima dan mampu menjalankan budaya organisasi yang diterapkan, keterlibatan kerja karyawan pada sebuah organisasi termasuk baik dan secara keseluruhan terdapat keberagaman nilai-nilai yang tinggi diantara para karyawan pada organisasi, berarti secara umum perusahaan membuat karyawannya nyaman dalam perusahaan dan jawaban mereka juga cenderung seragam. (Logahan et al., 2014) maka dapat disimpulkan ada pengaruh positif yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, berdasarkan hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Indriyani dan Christologus (2018).

Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi meningkat para karyawan yang bekerja di dalamnya untuk berperilaku sesuai dengan budaya organisasi yang ada. dapat ditarik ke dalam organisasi, maka seperangkat norma sudah menjadi budaya dalam organisasi sehingga karyawan harus bersikap dan bertingkah laku sesuai dengan budaya yang ada tanpa merasa terpaksa keberadaan budaya dalam organisasi akan menjadi perekat dan pedoman dari seluruh kebijakan perusahaan serta tuntutan operasional bagi aspek-aspek lain dalam organisasi. (Fauzi, 2016), berdasarkan teori dan pendapat para ahli dan pakar maka hipotesis penelitian adalah:

H₄: Transformational leadership mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur pada Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh.

4) Hubungan komitmen organisasi terhadap kinerja kinerja aparatur

Komitmen organisasional menunjukkan suatu daya dari seseorang dalam mengidentifikasi keterlibatannya dalam suatu bagian organisasi (Permana, 2020), Robbins (2015), Fakhrurrazi (2020), Nasir (2020) dan Luthans (2016) dalam penelitiannya bahwa, komitmen organisasional yang memiliki nilai-nilai perilaku organisasi, kerelaan pekerja membantu mewujudkan tujuan organisasi dan loyalitas dan integritas yang tinggi untuk tetap menjadi anggota organisasi, maka, komitmen organisasi akan menimbulkan rasa ikut memiliki (sense of belonging) bagi pekerja terhadap organisasi.



Nilai-nilai yang dipahami dan diamalkan pada organisasional yang ada maka setia aparaturnya akan merasa senang dalam bekerja, sehingga kinerjanya dapat meningkat, Suparyadi, (2015) dan Bagun (2012) menguji hubungan antara kinerja manajer tingkat atas dengan komitmen affective dan komitmen continuance pada perusahaan jasa makanan. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa komitmen affective berkorelasi secara positif dengan kinerja, sedangkan komitmen continuance berkorelasi secara negatif dengan kinerja. Somers dan Noor (2014) mengemukakan bahwa komitmen organisasional (affective dan continuance) tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Sopiah. (2008) menyatakan bahwa komitmen organisasi berhubungan dengan kinerja untuk reward secara organisasional, sedangkan komitmen eksternal foci berpengaruh terhadap kinerja relevan dengan reward oleh para konsumen. Keberhasilan dan kinerja seseorang dalam suatu bidang pekerjaan sangat ditentukan oleh profesionalisme terhadap bidang yang ditekuninya.

Komitmen merupakan suatu konsistensi dari wujud keterikatan seseorang terhadap suatu hal, seperti: karir, keluarga, lingkungan pergaulan sosial dan sebagainya. Adanya suatu komitmen dapat menjadi suatu dorongan bagi seseorang untuk bekerja lebih baik atau malah sebaliknya menyebabkan seseorang justru meninggalkan pekerjaannya, akibat suatu tuntutan komitmen lainnya. Komitmen yang tepat akan memberikan motivasi yang tinggi dan memberikan dampak yang positif terhadap



kinerja suatu pekerjaan, berdasarkan teori dan pendapat para ahli dan pakar maka hipotesis penelitian adalah:

H₅: Komitmen organisasi mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur pada Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh.

5) Komitmen organisasi memediasi hubungan digital leadership terhadap kinerja aparatur

Budaya organisasi dikenal dengan terminologi *organizational culture*, kemudian sering juga dikenal dengan *culture* atau budaya, membahas budaya, jelas tidak bisa lepas dari pengertian dari organisasi, budaya organisasi menjadi bagian yang penting yang harus dimiliki dalam mengembangkan kemampuan sumber daya manusianya. (Pramu Menurut David dalam dalam pandangan lain budaya organisasi dalam sebuah organisasi biasanya dikaitkan dengan nilai, norma, sikap dan etika kerja yang dipegang bersama oleh setiap komponen organisasi. Unsurunsur ini menjadi dasar untuk mengawasi perilaku aparatur, cara mereka berfikir, kerja sama dan berinteraksi dengan lingkungannya". (Arianty, 2014), Pandangan lain tentang budaya organisasi salah satu unsur terpenting dalam perusahaan yang hakikatnya mengarah pada perilaku- perilaku yang dianggap tepat, mengikat dan memotivasi setiap individu yang ada didalamnya". (Nurdin & Rohendi, 2016). Menurut Mullins mengemukakan bahwa "budaya organisasi merupakan kumpulan dari tradisi, nilai,kebijakan, keyakinan dan perilaku yang berlaku umum untuk setiap yang dilakukan dan dipikirkan anggota organisasi



Penelitian yang dilakukan oleh Denison dan Mishra (1995) mengenai budaya organisasi dan efektivitas, mencoba mengembangkan sebuah model dari budaya organisasi yang didasarkan pada empat (4) sifat budaya organisasi, yaitu involvement, consistency, adaptability, dan mission. Temuan yang diperoleh dari studi ini menunjukkan bahwa masingmasing sifat budaya berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dikemukakan oleh Lumbanraja (2019), Nasir (2020), Luthans (2016) dan Robbins (2015), menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi, sehingga komitmen organisasi dapat dijadikan variabel mediasi sebagai dasar konsep dalam mendukung penelitian ini, berdasarkan teori dan pendapat para ahli dan pakar maka hipotesis penelitian adalah :

H₆: Komitmen organisasi memediasi hubungan digital leadership terhadap kinerja aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh.

6) Komitmen organisasi memediasi hubungan transformational leadership terhadap kinerja aparatur

Gaya kepemimpinan melayani dan komitmen organisasi merupakan fenomena perilaku aparatur dalam organisasi sangat kompleks sehingga sulit dijelaskan secara bersamaan bagaimana mekanisme bermacam-macam faktor yang memengaruhi proses terbentuknya outcome dalam sebuah organisasi, produktivitas kerja dan kinerja aparatur merupakan salah satu variabel yang secara luas diterima untuk menilai efektifitas organisasi. Kinerja

adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Garg dan Punia, (2017) menyatakan kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh aparatur atau organisasi yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian atas aparatur atau organisasi.

Kinerja yang dimaksudkan adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk/jasa yang dihasilkan atau diberikan seseorang atau sekelompok orang, pada dasarnya kinerja dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan, hasil penelitian Kirono (2021) menunjukkan kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja aparatur (Puspitasari, Minarsih, dan Saputra 2019). Kepemimpinan transformasional dapat menghasilkan baik kepuasan kerja maupun hanya berlangsung dalam jangka pendek atau bersifat transitory (Mwaisaka, dan Ouma 2019).

Komitmen aparatur pada organisasi (komitmen organisasional) merupakan salah satu sikap aparatur yang penting dalam organisasi, kontribusi penting dari konstruk komitmen organisasional adalah potensinya sebagai penstabil perilaku individu, mana-kala apa yang diharapkan dari pekerjaannya tidak tercapai atau tidak terpuaskan (Geldenhuys dkk., 2014), lebih lanjut dijelaskan ada 2 aliran pemikiran dalam melihat komitmen organisasional, yaitu behavioral dan attitudinal.

Disisi lain penelitan Sukaris dkk., (2020) menunjukkan komitmen seseorang dapat meningkatkan kinerja aparatur, perspektif attitudinal diwakili oleh



Mercurio (2015), yang menekankan pada kedekatan atau kesamaan identitas dan keterlibatan individu dalam organisasi, dalam melihat komitmen organisasional. Solinger et al., (2015) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai “Kekuatan relatif dari identifikasi individu dengan dan keterlibatan dalam organisasi tertentu; (1) keyakinan yang kuat dan penerimaan tujuan dan nilai-nilai organisasi; (2) kesediaan untuk mengerahkan upaya yang cukup besar atas nama organisasi; dan (3) keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi”.

Berdasarkan pendapat Joo et al., (2006), di atas, ada tiga komponen untuk melihat komitmen organisasi individu, yaitu: (1) keyakinan dan penerimaan yang kuat oleh individu terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi; (2) kesediaan untuk berupaya lebih keras demi mencapai tujuan organisasi; dan (3) keinginan kuat tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Pandangan Joo et al., (2006) ini didukung oleh Newman dan Sheikh, (2012) yang mendefinisikan komitmen organisasi sebagai “suatu keadaan di mana aparatur memihak kepada organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu.” berdasarkan teori dan pendapat para ahli dan pakar maka hipotesis penelitian adalah :

H₇: Komitmen organisasi memediasi hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh.

B. Hipotesis Penelitian

Penyusunan dan pernyataan hipotesis merupakan dugaan sementara yang perlu dijawab dalam penelitian dan untuk mencari faktayang harus dikumpulkan dan dianalisis merdasarkan metode penelitian yang akan dijelaskan pada bab berikutnya, hipotesis adalah suatu pertanyaan sementara atau dugaan yang paling memungkinkan yang masih harus dicari kebenarannya, berdasarkan kerangka pemikiran di atas dan penelitian t e r d a h u l u yang dilakukan oleh beberapa peneliti maka dapat disusun sebuah hipotesis sebagai mana telah disampaikan pada penjelasan diatas.

BAB 4

METODE PENELITIAN

A. Lokasi dan Objek Penelitian.

Lokasi dalam penelitian ini adalah Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh, namun karena berbagai keterbatasan, maka peneliti menentukan lokasi dan objek penelitian pada Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh.

B. Populasi dan Sampel Penelitian

1) Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya menurut Ferdinand (2014) “. Jadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh aparaturnya Korem 011/Lilawangsa berjumlah 350 aparaturnya TNI.

2) Sampel

Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan metode stratified random sampling yaitu pengambilan anggota sampel dari populasi yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu Ferdinand, (2021), teknik penarikan sampel ini dilakukan berdasarkan strata lokasi penelitian dari beberapa lokasi. Menurut (Hair et al., 2020), penentuan jumlah sampel bisa berkisar antara 5-10 dari jumlah indikator. Ada 24 indikator sehingga sampel dapat berkisar dari 120 hingga 240

responden, dalam penelitian ini diambil sample sebanyak 170 responden pada aparaturnya di Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh.

C. Teknik Pengumpulan Data

Sumber data yang diperlukan berasal dari data primer, dengan cara membagikan kuesioner terstruktur pada responden, maka teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan angket atau kuesioner adalah suatu alat pengumpulan data yang berupa serangkaian pertanyaan yang diajukan tertulis yang diajukan kepada subjek untuk mendapatkan jawaban secara tertulis dari aparaturnya Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh.

Dalam penelitian ini kuesioner dibuat dengan pernyataan/pertanyaan yang terstruktur dan menyediakan jawaban dalam bentuk skala dengan jawaban yang disesuaikan dengan pernyataan/pertanyaan sehingga memudahkan responden untuk menjawab dan menghindari bias. Pengukuran yang digunakan adalah skala likert dimana setiap pernyataan mempunyai interval jawaban yaitu 1 (sangat tidak setuju), 2 (tidak setuju), 3 (netral), 4 (setuju) dan 5 (sangat setuju). Secara spesifik teknik pengukuran sebagaimana disajikan dalam Tabel 4.2.

Tabel 4. 1 Aspek Pengukuran Indikator Penelitian

Variabel	Bobot nilai satu indikator				
	SS	S	N	TS	STS
<i>Digital leadership</i> (DL)	5	4	3	2	1
<i>Transformational Leadership</i> (TL)	5	4	3	2	1
Komitmen Organisasi (KO)	5	4	3	2	1
Kinerja Aparatur (KA)	5	4	3	2	1

D. Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini jenis dan sumber data yang digunakan adalah data primer berupa kuesioner. Data Primer adalah data yang diperoleh peneliti untuk tujuan khusus dalam menjawab masalah penelitian (Sugiono, 2018). Data primer dalam penelitian ini adalah data yang didapatkan dari responden yaitu bersumber dari aparatur pada Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh dengan cara menyebarkan kuesioner atau daftar pertanyaan kepada responden tersebut.

E. Definisi Operasional Variabel

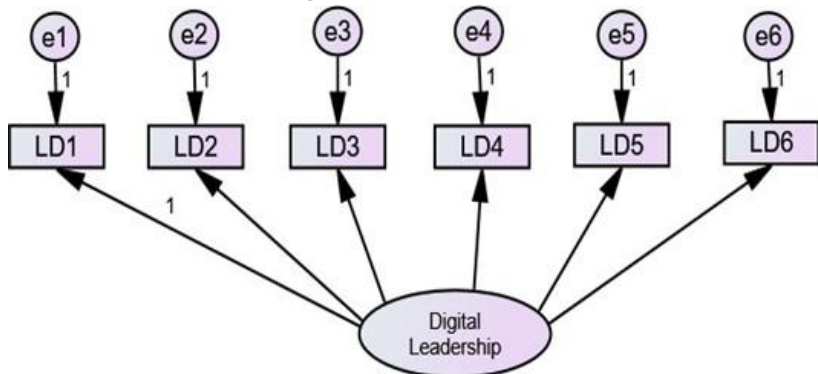
Definisi operasional merupakan petunjuk tentang bagaimana suatu variabel di ukur, sehingga dari hasil pengukuran tersebut peneliti dapat mengetahui baik buruknya suatu variabel. Adapun definisi operasional variabel dalam penelitian ini adalah:

1) Variabel bebas (independent)

Variabel bebas (Independent) adalah merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel terikat (dependent), sering disebut sebagai variabel stimulus, predictor,

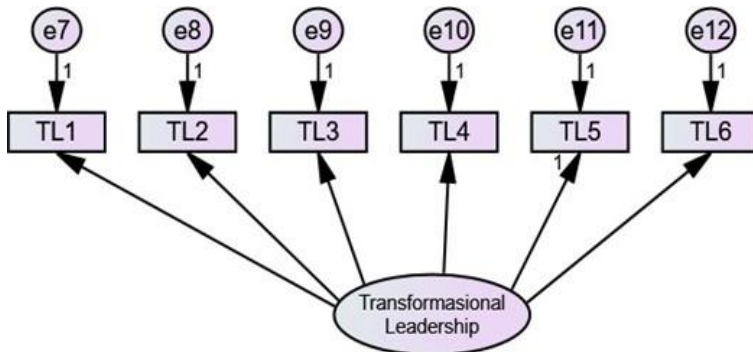
antecedent. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas adalah :

- a. Digital leadership (DL) Variabel ini diukur dengan 6 (lima) indikator yaitu memahami teknologi (DL1), memiliki kemampuan komunikasi (DL2), tanggap perubahan (DL3), berfikir terbuka (DL4), prioritas personil (DL5) dan berani mengambil resiko (DL6) dari variabel digital leadership menurut konsep Syakputra (2022) adalah sebagai berikut :



Gambar 4. 1 Indikator digital leadership (DL)

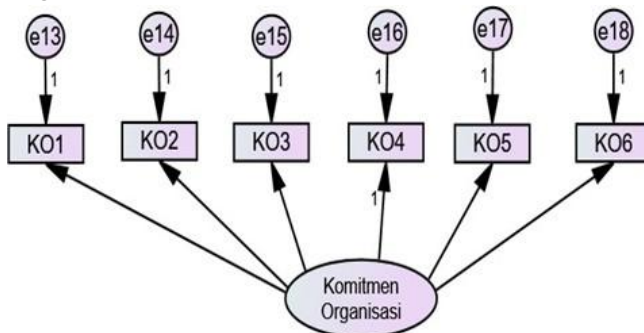
- b. Transformational Leadership (TL) Variabel ini diukur dengan 6 (enam) indikator yaitu menginspirasi (TL1), memiliki kharisma (TL2), memotivasi (TL3), cerdas dalam mengambil keputusan (TL4), inovasi (TL5) dan memberikan perhatian pada bawahan (TL6) dari variabel budaya organisasi menurut konsep Siswoyo (2023) adalah sebagai berikut :



Gambar 4. 2 Indikator transformational leadership (TL)

2) Variabel Terikat

Variabel perantara (Intervening) adalah merupakan variabel perantara yang yang dapat mempengaruhi antara variabel independen terhadap variabel dependen, dalam penelitian ini variabel intervening adalah komitmen organisasi (KO) diukur dengan 6 indikator yaitu keterikatan emosional (KO1), keterlibatan dalam organisasi (KO2), loyalitas (KO3), kebutuhan pekerjaan (KO4), tanggung jawab (KO5) kesadararan (KO6) untuk mengukur komitmen organisasi menggunakan konsep Allen & Mayer (2018) seperti gambar dibawah ini.



Gambar 4. 3 Indikator Komitmen Organisasi (KO)

Variabel terikat (dependent) adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas (independent), sering disebut dengan variabel output, adapun yang menjadi variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja aparatur.

Kinerja aparatur (KA) yaitu Variabel ini diukur dengan 6 (lima) indikator kemampuan memahami kompleksitas (KA1), kemampuan memecahkan masalah (KA2), pengendalian diri (KA3), kepercayaan diri (KA4), mampu beraptasi (KA5) dan mampu menjalin hubungan dan komunikasi (KA6) menurut konsep Marbawi, dkk (2024). Definisi operasional variabel ini dilakukan untuk memberi batasan terhadap variable-variabel yang diteliti, adapun variabel adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya.

Tabel 4. 2 Definisi Variabel dan Indikator

No	Variabel	Definisi Variabel	Indikator	Skala Ukur
1	<i>Digital Leadership</i> (DL)	Gaya kepemimpinan yang mencerminkan hubungan yang harmonis antara bawahan dan atasan dilingkungan Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh	1. Memahami teknologi 2. Kemampuan komunikasi 3. Tanggap perubahan 4. Berfikir terbuka 5. Prioritas Personil 6. Berani ambil resiko (Ari Lasta, 2023)	Likert (1-5)
2	<i>Transformational Leadership</i> (TL)	Kepemimpinan yang menginspirasi, memotivasi, dan mengubah bawahan agar bekerja melampaui kepentingan pribadi demi tercapainya tujuan Aparatur	1. Menginspirasi 2. Memiliki kharisma 3. Memotivasi 4. Cerdas 5. Inovasi 6. Perhatian (Siswoyo, 2023)	Likert (1-5)

	Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh.	
Komitmen Organisasi (KO)	Keadaan dimana seorang aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh memilih p a d a organisasi serta berkomitmen mencapai tujuan organisasi.	1. Emosional 2. Keterlibatan kerja 3. Loyalitas 4. Kebutuhan 5. Tanggung jawab 6. Kesadaran (Allen and Mayer, 2018) Likert (1-5)
Kinerja Aparatur (KA)	Hasil pekerjaan yang dihasilkan, baik secara kemampuan kerja, teknik dan pengalaman kerja yang dilakukan oleh aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh.	1. Memahami kompleksitas 2. Memecahkan masalah 3. Pengendalian diri 4. Kepercayaan diri 5. Mampu beradaptasi 6. Menjalin komunikasi (Marbawi, 2024) Likert (1-5)

F. Analisis Validitas Kontruk

1) Convergent Validity

Dalam penelitian akan dilakukan analisis convergent validity pada item- item atau indikator suatu kontruk laten harus converge atau share (berbagi) proposi varian yang tinggi dan ini disebut convergen validity, Ghozali (2014). Untuk mengetahui tingkat kemampuan suatu instrumen atau alat pengumpul data dalam mengungkap sesuatu yang menjadi sasaran pokok pengukuran yang dilakukan, suatu instrumen dikatakan valid, apabila instrumen tersebut mampu mengukur apa saja yang harus diukurnya dan mampu mengungkap apa yang ingin diungkap.

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui tingkat kemampuan suatu instrumen atau alat pengumpul data dalam mengungkap sesuatu yang menjadi sasaran pokok pengukuran yang dilakukan. Suatu instrumen dikatakan valid, apabila instrumen tersebut mampu mengukur apa saja yang harus diukurnya dan mampu mengungkap apa yang ingin diungkap (Ghozali, 2014), dalam SEM pengujian

validitas dilakukan dengan menganalisis nilai uji confirmatory factor Analysis (CFA) dengan nilai standardized loading factor >0.50 sudah memenuhi persyaratan model. Analisis faktor konfirmatori bertujuan mengetahui dimensi- dimensi pembentuk variabel laten apakah sudah layak diterima sebagai model.

2) Variance Extracted (VE) Dan Construct Reliability (CR)

Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menganalisis nilai variance Extract dimana nilai Variance Extract yang dapat diterima adalah minimal 0.40. Untuk dapat menghitung nilai Variance Extract digunakan rumus sebagai berikut (Ferdinand, 2014)

$$Variance\ Extracted = \frac{(\sum std.loading)^2}{(\sum std.loading)^2 + \sum \epsilon_j}$$

Uji reliabilitas diperlukan untuk mengetahui tingkat keajegan alat ukur yang dipakai. Alat ukur dikatakan reliable (dapat dipercaya), bila hasil pengukurannya tetap atau nilai yang diperoleh konsisten, walaupun dilakukan pengukuran ulang pada subjek yang sama (Ghozali, 2014). Konsep reliabilitas dalam SEM dikenal dengan nilai Construct Reliability. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi/indicator pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar 0.70. Untuk dapat menentukan nilai Construct Reliability dalam penelitian ini digunakan rumus sebagai berikut (Hair, et. al, 1995) :

$$Construct\ Reliability = \frac{(\sum std.loading)^2}{(\sum std.loading)^2 + \sum \epsilon_j}$$



Dimana :

- Standar loading diperoleh langsung dari standardized loading untuk tiap- tiap indikator (didapat dari perhitungan AMOS)
- $\sum \epsilon_j$ adalah measurement error dari tiap indikator, sedangkan measurement error didapat dari 1 - standard loading (reliabilitas indikator). Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah $\geq 0,50$ untuk peneliti pemula dan $\geq 0,60$ idealnya sedangkan $\geq 0,70$ sangat baik untuk mengukur loading faktor indikator.

3) Discriminant Validity

Selanjutnya dilakukan analisis Discriminant Validity mengukur sampai seberapa jauh suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lainnya, nilai discriminant validity yang tinggi memberikan bukti bahwa suatu konstruk adalah unit mampu menangkap fenomena yang diukur, Ghazali (2014), Cara mengujinya adalah membandingkan nilai akar kuadrat dari AVE ($\sqrt{AVE}$) dengan nilai korelasi antar konstruk dengan kriteria bahwa masing-masing konstruk laten yang lebih tinggi nilainya dibandingkan dengan nilai korelasi antar konstruk.

G. Metode Analisis Data

Dalam analisis data dan interpretasi model SEM bertujuan menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian dalam rangka mengungkap fenomena sosial tertentu. Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Metoda yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai

dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti. The Structural Equation Modelling (SEM) dari paket software statistik AMOS digunakan dalam model dan pengujian hipotesis.

Adapun penggunaan SEM dalam model dan pengujian hipotesis adalah karena SEM merupakan sekumpulan teknik-teknik statistik yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif rumit secara simultan. Yang dimaksudkan dengan model yang rumit adalah model-model simultan yang dibentuk melalui lebih dari satu variabel dependen yang dijelaskan oleh satu atau beberapa variabel independen dan dimana sebuah variabel dependen pada saat yang sama berperan sebagai variabel independen bagi hubungan berjenjang lainnya (Ferdinand, 2014).

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode The Structural Equation Model (SEM) dalam model dan pengujian hipotesis, SEM atau model persamaan struktural adalah sekumpulan teknik-teknik statistik yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif rumit, secara simultan (Ferdinand, 2014). Yang dimaksud dengan rumit adalah model-model simultan yang dibentuk melalui lebih dari satu terikat pada saat yang sama berperan sebagai variabel bebas bagi hubungan berjenjang lainnya. Dalam penelitian ini digunakan dua macam teknik analisis, yaitu :

- 1) Analisis konfirmatori (confirmatory factor analysis) pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmatori faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel.



- 2) Regression Weight pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar pengaruh antar variabel-variabel.
- 3) Menurut Ferdinand (2014) terdapat tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan permodelan Structural Equation Model (SEM). Sebuah permodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari dua bagian utama yaitu Measurement Model dan Structural Model. Measurement Model merupakan model pengukuran untuk mengkonfirmasi indikator-indikator dari sebuah variabel laten, sedangkan model struktural yang menggambarkan hubungan kausalitas antara dua atau lebih variabel.

1) Tahapan Pemodelan SEM

Untuk membuat permodelan yang lengkap beberapa langkah berikut ini perlu dilakukan:

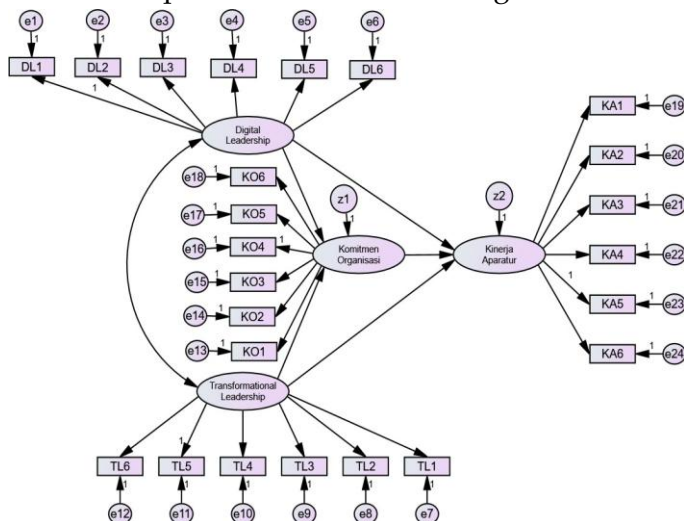
- 1) Pengembangan Model Teoritis, langkah pertama dalam model pengembangan model SEM adalah pencarian atau pengembangan sebuah model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Setelah itu, model tersebut divalidasi secara empiric melalui komputasi program SEM. Oleh karena itu dalam pengembangan model teoritis seorang peneliti harus menggunakan serangkaian eksploitasi ilmiah melalui telaah pustaka yang intens guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang kuat, SEM tidak dapat digunakan. Hal ini disebabkan karena SEM tidak digunakan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi digunakan untuk

mengkonfirmasi model teoritis tersebut, melalui data empiris (Fedinand, 2014).

- 2) Pengembangan diagram alur (Path Diagram), pada langkah kedua, model teoritis yang telah dibangun pada langkah pertama akan digambarkan dalam sebuah Path Diagram. Path Diagram tersebut akan mempermudah peneliti melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diujinya. Sedemikian jauh diketahui bahwa hubungan-hubungan kausal biasanya dinyatakan dalam bentuk persamaan, tetapi dalam SEM (termasuk didalamnya operasi program AMOS 21 dan Versi sebelumnya) hubungan kausalitas itu cukup digambarkan dalam sebuah Path Diagram dan selanjutnya bahasa program akan mengkonversikan gambar menjadi persamaan, dan persamaan menjadi estimasi. Konstruk- konstruk yang dibangun dalam alur diatas, dapat dibedakan dalam dua kelompok konstruk yaitu :
 - a. Konstruk Eksogen (Exogenous Constructs) konstruk eksogen dikenal juga sebagai “source variables” atau “independent variables” yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model.
 - b. Konstruk Endogen (Endogenous Constructs), konstruk endogen adalah faktor- faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen. Berdasarkan pijakan teoritis yang cukup, seorang peneliti akan



menentukan mana yang akan diperlakukan sebagai konstruk endogen dan mana sebagai variabel eksogen. Adapun model diagram alur dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 4. 5 Model Diagram Alur SEM

- 3) Konversi diagram alur ke dalam persamaan, setelah teori atau model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, peneliti dapat mulai mengkonversi spesifikasi model tersebut ke dalam rangkaian persamaan. Persamaan yang akan dibangun akan terdiri dari:
 - a. Persamaan-persamaan struktural (structural equations). Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk. Persamaan struktural pada dasarnya dibangun dengan pedoman berikut ini:

Variabel Endogen = Variabel Eksogen + Variabel Endogen + Error

- b. Persamaan spesifikasi model pengukuran (measurement model). Pada spesifikasi itu peneliti menentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antar konstruk atau variabel.

Adapun persamaan adalah sbb:

$$KO = b_1 DL + b_2 TL + z_1$$

$$KA = b_1 DL + b_2 TL + b_3 KO + z_2$$

- 4) Memilih Matriks Input dan Estimasi Model Kovarians atau korelasi, perbedaan SEM dengan teknik-teknik multivariate lainnya adalah dalam input data yang digunakan dalam permodelan dan estimasinya. SEM hanya menggunakan matriks Varians/Kovarians atau matriks korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukannya.
- 5) Menilai Problem Identifikasi, problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dan mengembangkan lebih banyak konstruk.
- 6) Evaluasi Kriteria Goodness-Of-Fit, kesesuaian model dievaluasi melalui telaah terhadap beberapa kriteria Goodness-Of-Fit. Tindakan pertama adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat



memenuhi asumsi-asumsi SEM yaitu: ukuran sampel, normalitas, linearitas, outliers dan multikolinearitas dan similarity. Setelah itu melakukan uji kesesuaian dan cut off value nya yang digunakan untuk menguji apakah sebuah model diterima atau ditolak (Ferdinand, 2006), yaitu:

- a. χ^2 Chi Square Statistik, model yang diuji dipandang baik atau memuaskan bila nilai Chi Squarenya rendah. Semakin kecil nilai χ^2 semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan cut off value sebesar $p > 0,05$.
- b. RMSEA (The Root Mean Square Error of Approximation), menunjukkan nilai Goodness-Of-Fit yang dapat diharapkan bila model diestimasikan dalam populasi. Nilai RSMEA yang kecil atau $= 0,08$ merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah close fit dari model tersebut berdasarkan degrees of freedom.
- c. GFI (Goodness-Of-Fit-Index), merupakan ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (poor fit) hingga 1,0(perfect fit). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah better fit.
- d. AGFI (adjusted Goodness-Of-Fit-Index), tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI memiliki nilai yang sama atau lebih besar dari 0,90.
- e. CMIN/DF, CMIN/DF adalah the minimum sample discrepancy function yang dibagi dengan degree of freedom. CMIN/DF merupakan statistik

chi square dibagi df nya sehingga disebut X^2 relatif. Nilai X^2 relatif kurang dari 2,0 atau 3,0 adalah indikasi dari acceptable fit antara model dan data.

- f. TLI (Tucker Lewis Index), merupakan incremental index yang membandingkan sebuah model yang diuji dengan sebuah base line model, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan diterimanya sebuah model adalah $> 0,95$ (Hair et al 1995 dalam Ferdinand, 2006) dan nilai yang mendekati satu menunjukkan a very good fit.
- g. CFI (Comparative Fit Index), rentang sebesar 0-1 dimana semakin mendekati 1 mengindikasikan tingkat a very good fit yang tinggi. Dengan demikian indeks-indeks yang digunakan untuk menguji kelayakan atas model adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 3 Indeks Pengujian Kelayakan Model

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>
χ^2 Chi-Square Statistik	df, $\alpha = 5 \%$
Probability	$\geq 0,05$
CMIN/DF	≤ 2.00
GFI	≥ 0.90
AGFI	≥ 0.90
TLI	≥ 0.95
CFI	≥ 0.95
RMSEA	≤ 0.08

- 7) Interpretasi dan modifikasi model, setelah model diestimasi, residualnya haruslah tetap kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarian residual harus besikap simetris. Model yang baik memiliki standardized residual variance yang kecil. Angka 1,96 merupakan batas nilai yang diperkenankan yang diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5% dan menunjukkan adanya prediction error yang substansial untuk sepasang indikator. Untuk mempermudah dalam melakukan modifikasi dapat digunakan indeks modifikasi yang dikalkulasi oleh program untuk tiap hubungan antar variabel yang diestimasi.

2) Uji Asumsi SEM

Estimasi parameter dalam SEM umumnya berdasarkan pada metode maximum likelihood (ML). Menurut (Ferdinad, 2014) perlu diketahui bahwa estimasi dengan metode ML menghendaki adanya asumsi yang harus dipenuhi yaitu :

- a. Jumlah sampel harus besar (asymptotic)
- b. Distribusi dari observe variabel normal secara multivariate
- c. Model yang dihipotetiskan harus valid
- d. Skala pengukuran variabel kontinyu

1. Ukuran Sampel

Ukuran sampel memiliki peran penting dalam interpretasi hasil SEM. Ukuran sampel memberikan dasar untuk mengestimasi sampling error. Dengan model estimasi

menggunakan Maximum Likelihood (ML) minimum diperlukan sampel 100. Ketika sampel dinaikkan di atas 100, metode ML menjadi sangat sensitif dan selalu menghasilkan perbedaan secara signifikan sehingga ukuran Goodnes of Fit menjadi jelek. Jadi dapat direkomendasikan bahwa ukuran sampel antara 100 sampai 200 harus digunakan metode estimasi ML.

2. Uji Normalitas

Salah satu asumsi yang harus dipenuhi dalam SEM adalah normalitas data. Normalitas data diperlukan untuk mengetahui normal tidaknya suatu distribusi data. Hal ini penting agar estimasi parameter yang dihasilkan tidak bias sehingga kesimpulan yang diambil tepat. Evaluasi normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria critical ratio skweness value sebesar $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 0,01. Data dapat disimpulkan mempunyai distribusi normal jika nilai critical ratio skweness value dibawah harga mutlak 2,58.

3. Uji Multikolinearitas dan Singularitas

Dalam model persamaan struktural, asumsi secara empiris yang tidak boleh dilanggar adalah multikolinieritas. Adanya multikolinieritas dapat memberikan efek yang fatal yaitu model menjadi non identified yang artinya parameter dalam model tidak dapat diestimasi dan keluaran dalam bentuk diagram jalur tidak dapat ditampilkan atau jika parameter berhasil diestimasi dan output diagram jalur berhasil ditampilkan, tetapi hasilnya dapat bias. Hal ini dapat ditunjukkan dengan besaran hasil estimasi parameter model pengukuran dan struktural yang distandarkan



(standardized loading factor) ada yang bernilai lebih besar dari satu, atau besaran koefisien determinasi (R^2) yang sangat tinggi tetapi secara individual hasil estimasi parameter model secara statistik tidak signifikan. Multikolinearitas dapat dilihat melalui determinan matriks kovarians. Nilai determinan yang sangat kecil menunjukkan indikasi terdapatnya masalah multikolinearitas atau singularitas, sehingga data itu tidak dapat digunakan untuk penelitian (Tabachnick dan Fidell, 1998 dalam Ghozali 2014).

4. Uji Outliers

Outliers atau data pencilan adalah data yang mempunyai nilai ekstrim yang menyimpang dari data-data lain pada umumnya. Menurut Hair (2006), jika dalam suatu model terdapat data outliers, maka akan menyebabkan bias pada analisis selanjutnya. Nilai jauh diatas atau jauh dibawah rata-rata data, semakin jauh jarak sebuah data dengan titik pusat (centroid), semakin data tersebut masuk dala kategori outlier atau data yang sangat berbeda dengan data lain dan data termasuk outlier jika mempunyai angka p_1 dan p_2 kurang dari 0.05 (Santoso, 2012). Arbuckle (1997) dalam Ghozali (2014) menyatakan bahwa walaupun nilai p_1 diharapkan bernilai kecil, tetapi nilai kecil pada kolom p_2 menunjukkan observasi yang jauh dari nilai centroidnya dan dianggap outlier serta harus dibuang (didrop) dari analisis.

H. Pengujian Hipotesis

Menurut Hair. at. al. (2009) terdapat tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan permodelan Structural Equation Model (SEM). Sebuah permodelan SEM

yang lengkap pada dasarnya terdiri dari dua bagian utama yaitu model pengukuran (Measurement Model) dan model struktural (Structural Model). Measurement Model merupakan model pengukuran untuk mengkonfirmasi indikator-indikator dari sebuah variabel laten, adapun pengujian hipotesis model pengukuran dapat dijelaskan sebagai berikut (Ghozali, 2014) :

- a. Hasil analisis model pengukuran (confirmatory factor analysis) menunjukkan bahwa model harus fit dengan kriteria goodness of fit dengan tingkat signifikansi > 0.50 (pvalue).
- b. Langkah selanjutnya melihat nilai convergent validity yaitu semua indikator pengukur kontruk laten nilai Standardized estimates dengan loading factor > 0.50 dan idealnya > 0.70 .
- b. Nilai signifikansi dari estimasi parameter standardized loading untuk semua indikator pengukur kontruk laten harus signifikan dengan probabilitas < 0.05 .
- c. Jadi pengujian hipotesis model pengukuran (measurement model) harus memenuhi persyaratan tersebut diatas, akan tetapi jika model pengukuran belum fit, maka yang paling utama harus terpenuhi terlebih dahulu pada estimasi parameter standardized loading adalah nilai loading factor dan signifikansi dari hasil convergent validity.

Sedangkan model struktural (structural model) yang menggambarkan hubungan kausalitas antar dua atau lebih variable laten adapun pengujian hipotesis model



struktural (structural model) dapat dijelaskan sebagai berikut (Ferdinad, 2014) yaitu :

- a. Hasil analisis model struktural (structural model) menunjukkan bahwa model harus fit dengan kriteria goodness of fit indices atau uji kesesuaian model.
- b. Langkah selanjutnya melihat nilai pada regression weights yaitu semua hubungan kontruk laten nilai standardized estimates pada regression weights dengan C.R atau (critical ratio) yang indentik dengan t-hitung dalam analisis regresi lebih besar dari 2.0, nilai ini berarti menunjukkan bahwa variabel- variable itu secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk. Nilai signifikansi dari hubungan kontruk laten dengan nilai standardized estimates pada regression weights harus signifikan dengan probabilitas <0.05 (Pvalue).
- b. Asumsi-asumsi yang harus dipenuhi dalam prosedur pengumpulan dan pengolahan data yang dianalisis dengan pemodelan structral equation modeling (SEM) baik ukuran samplel, normalitas, outlier dan multicollinearity dan singularity.
- c. Kriteria pengujian hipotesis mediasi sempurna (perfect mediation) jika setelah memasukkan variabel mediasi, pengaruh X terhadap Y menurun menjadi nol ($c' = 0$) atau pengaruh X terhadap Y yang tadinya signifikan (sebelum memasukkan variabel mediasi) menjadi tidak signifikan setelah memasukkan variabel mediasi dalam persamaan regresi.

- d. Variabel mediasi dinyatakan mediasi parsial (partial mediation) jika setelah memasukkan variabel mediasi pengaruh X terhadap Y menurun tetapi tidak terjadi nol (c' tidak sama dengan 0) atau pengaruh variabel X terhadap Y yang tadinya signifikan (sebelum memasukkan variabel mediasi) menjadi tetap signifikan setelah memasukkan variabel mediasi kedalam persamaan regresi, tetapi mengalami penurunan koefisien regresi.
- i. aparatur dan kinerja organisasi pada Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh.

BAB 5

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

I. Hasil Penelitian

Korem 011/Lilawangsa merupakan salah satu Komando Resor Militer (Korem) di bawah jajaran Komando Daerah Militer Iskandar Muda yang memiliki peran strategis dalam menjaga stabilitas keamanan wilayah Aceh bagian utara dan sekitarnya.



Gambar 5. 1 Suasana Kegiatan Satuan di Lingkungan Korem 011/Lilawangsa.

a) Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Korem 011/Lilawangsa dibentuk sebagai bagian dari upaya memperkuat sistem pertahanan dan keamanan di Provinsi Aceh, khususnya pada masa di mana kondisi keamanan daerah memerlukan penanganan yang lebih terorganisir. Wilayah Aceh pada masa lalu dikenal memiliki

dinamika sosial dan konflik yang cukup kompleks, sehingga diperlukan satuan kewilayahan yang mampu mengoordinasikan kekuatan TNI secara efektif. Nama “Lilawangsa” sendiri memiliki makna historis yang berkaitan dengan kejayaan kerajaan-kerajaan di Aceh pada masa lampau, mencerminkan semangat kepahlawanan, keberanian, dan kedaulatan wilayah



Gambar 5. 2 Gedung Markas Komando (Mako) Korem 011/Lilawangsa di Lhokseumawe.

Seiring waktu, Korem 011/Lilawangsa mengalami perkembangan baik dari segi struktur organisasi maupun wilayah tanggung jawab. Korem ini membawahi beberapa Komando Distrik Militer (Kodim) di wilayah Aceh Utara, Lhokseumawe, Bireuen, Aceh Tengah, Bener Meriah, dan sekitarnya. Markas komando Korem 011/Lilawangsa berkedudukan di Lhokseumawe, yang secara geografis



merupakan lokasi strategis untuk mengendalikan wilayah Aceh bagian tengah dan utara.

Peran dan tugas, sebagai satuan kewilayahan, Korem 011/Lilawangsa memiliki tugas pokok:

- Melaksanakan pembinaan teritorial di wilayahnya
- Menjaga stabilitas keamanan dan ketertiban masyarakat
- Mendukung pemerintah daerah dalam pembangunan
- Berperan dalam penanggulangan bencana alam
- Membina kemanunggalan TNI dengan rakyat

Pada masa konflik Aceh, Korem 011/Lilawangsa berperan aktif dalam operasi keamanan dan pemulihan stabilitas. Setelah penandatanganan Perjanjian Helsinki tahun 2005, peran Korem semakin difokuskan pada pembinaan wilayah, pembangunan, dan menjaga perdamaian yang berkelanjutan.



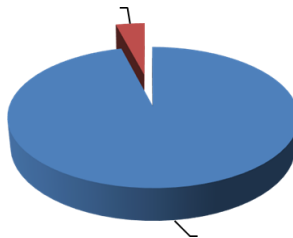
Gambar 5. 3 Foto Bersama Komandan Satuan dalam Kegiatan Tradisi Korps Korem 011/Lilawangsa.

b) Statistik Deskriptif Responden

Data dalam penelitian ini diperoleh setelah disebarkan kuisioner 170 orang yang menjadi responden, kemudian di olah dengan program SPSS. Dalam penelitian ini karakteristik responden dikelompokkan dalam beberapa kategori yaitu jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, pengalaman dan golongan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada perincian tabel dibawah ini :

1) Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

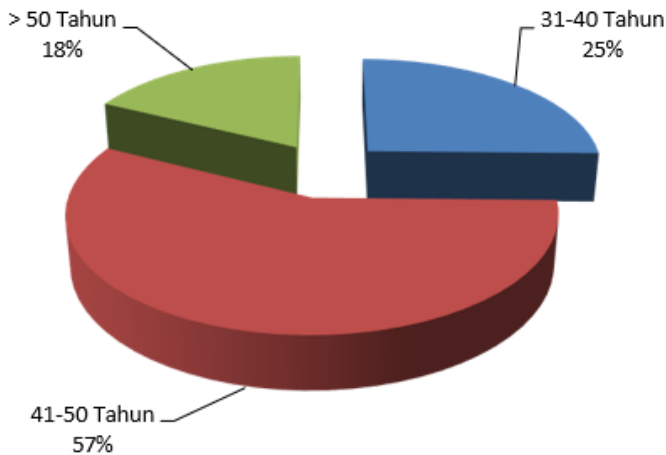
Analisis data deskriptif statistik berdasarkan Gambar 5.2 dibawah ini dapat diketahui bahwa responden aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh semuanya berjenis kelamin laki-laki dan perempuan, hasil penelitian menunjukkan laki-laki berjumlah 168 orang (98.8 %), sedangkan yang perempuan berjumlah 2 orang (1,2 %), hasil penelitain aparatur laki-laki lebih dominan dan lebih produktif dalam instansi 011/Lilawangsa Provinsi Aceh, sementara perempuan lebih sedikit yang menjadi Aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh, karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin tersebut diatas bila digambarkan dalam grafik dapat dilihat seperti Gambar 5.2 dibawah ini :



Gambar 5. 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis kelamin

2) Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Analisis data statistik deskriptif dengan aplikasi SPSS, karakteristik responden berdasarkan usia dapat dikemukakan bahwa responden yang berumur 31-40 tahun berjumlah 43 orang (25 %), responden yang berumur 41 – 50 Tahun berjumlah 97 orang (57 %), responden yang berumur berumur > 50 Tahun berjumlah 30 orang (17 %). Berdasarkan usia responden dalam penelitian ini memberikan gambaran bahwa responden pada Aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh didominasi oleh responden berumur 41 – 50 tahun. Karakteristik responden berdasarkan usia tersebut di atas bila digambarkan dalam grafik dapat dilihat seperti Gambar 5.3 dibawah ini.

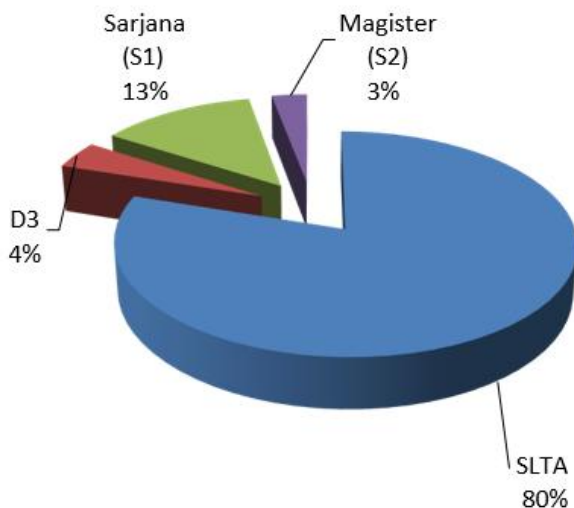


Gambar 5. 5 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

3) Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Hasil analisis statistik deskriptif dengan aplikasi SPSS, karakteristik responden berdasarkan pendidikan

terakhir dapat dikemukakan bahwa responden pada Aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh lebih dominan yang memiliki pendidikan terakhir SLTA sebanyak 136 orang (80 %), responden pendidikan D3 sebanyak 5 orang (3 %), dapat disimpulkan karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir tersebut bila digambarkan dalam grafik dapat dilihat seperti Gambar 5.4 dibawah ini.

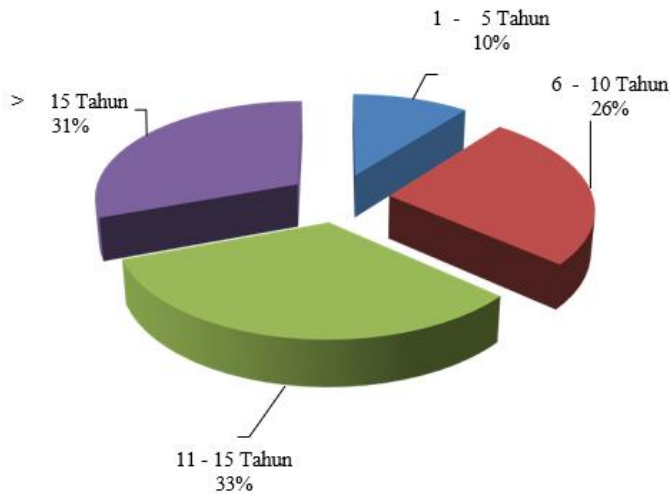


Gambar 5. 6 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

4) Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Analisis data statistik deskriptif dengan aplikasi SPSS karakteristik responden berdasarkan pengalaman/masa kerja dapat dikemukakan bahwa responden pada Aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh yang paling dominan adalah yang responden dengan masa kerja 11-15 Tahun yang berjumlah 56 orang (33 %).

Responden dengan masa kerja 1- 5 Tahun berjumlah 18 orang (10%), kemudian responden dengan masa kerja 6 - 10 Tahun berjumlah 34 orang (26 %), dan responden dengan masa kerja >15 Tahun berjumlah 62 orang (31 %) responden yang yang paling dominan adalah responden dengan masa kerja 11-15 tahun. Karakteristik responden berdasarkan pengalaman/lama kerja tersebut bila digambarkan dalam grafik dapat dilihat seperti Gambar 5.5 dibawah ini.

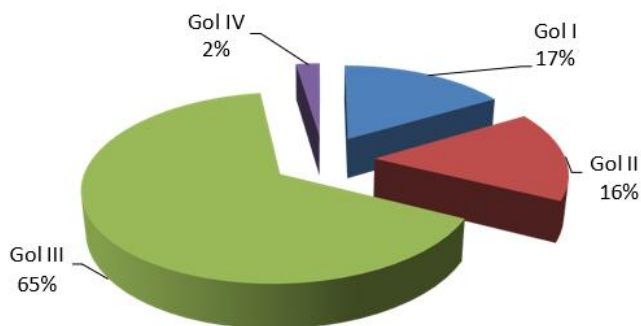


Gambar 5. 7 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

5) Karakteristik Responden Berdasarkan Golongan

Hasil analisis data statistik deskriptif dengan aplikasi SPSS karakteristik responden berdasarkan golongan dari jumlah 170 responden adalah responden yang bergolongan I berjumlah 28 orang (17 %) sedangkan yang bergolongan II berjumlah 27 orang (16 %), bergolongan III berjumlah 111 orang (65 %) dan yang bergolongan IV berjumlah 4 orang (2

%), hal ini menunjukkan bahwa Aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh didominasi oleh responden yang berpangkat dan golongan III. Karakteristik responden berdasarkan golongan tersebut bila digambarkan dalam grafik dapat dilihat seperti Gambar 5.6 dibawah ini.



Gambar 5. 8 Identitas Responden Berdasarkan Golongan

c) Statistik Deskriptif Jawaban Responden

Analisis deskriptif adalah analisis statistik dengan melihat nilai minimum, nilai maksimum, nilai rata-rata (mean), nilai range dan nilai standart deviasi. Analisis deskriptif statistik terhadap jawaban responden bertujuan untuk mengetahui nilai minimum, nilai maksimum, dan nilai rata-rata (mean) dari jawaban responden, tujuan adalah agar peneliti dapat mengambil kesimpulan secara deskriptif statistik tentang arah jawaban responden terhadap pertanyaan kuisioner yang disebarakan kepada responden.

1) Deskriptif Jawaban Responden Variabel Kepemimpinan Digital

Deskriptif statistik jawaban responden variabel kepemimpinan digital adalah mengenai jawaban tentang

item-item variabel kepemimpinan digital. Berdasarkan Tabel 5.1 dapat dijelaskan bahwa nilai minimum 1, nilai maksimum adalah 5 dan dengan nilai range 4 serta nilai rata-rata mean 3.436. apabila dihubungkan dengan skala yang ditentukan dalam penelitian ini yaitu: (1) sangat tidak setuju, (2) tidak setuju, (3) netral, (4) setuju. (5) sangat setuju, maka kategori jawaban responden secara rata-rata berada pada skala (4) atau pada kondisi setuju artinya secara umum responden berpendapat setuju terhadap pertanyaan dalam kuisioner mengenai variabel kepemimpinan digital.

Tabel 5. 1 Deskriptif Jawaban Responden Digital Leadership (DL)

<i>Indicator</i>	<i>N</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
LD1	170	1	5	3.330	1.087
LD2	170	1	5	3.400	1.133
LD4	170	1	5	3.470	1.198
LD5	170	1	5	3.620	1.072
LD6	170	1	5	3.360	1.258
Valid N (listwise)	170	1	5	3.436	1.149

Sumber : Output SPSS (diolah 2026)

2) Deskriptif Jawaban Responden Variabel Kepemimpinan Transformasional

Deskriptif statistik jawaban responden variabel kepemimpinan transformational adalah mengenai jawaban tentang item-item variabel kepemimpinan transformasional. Berdasarkan tabel 5.2 dapat dijelaskan bahwa nilai minimum 1, nilai maksimum adalah 5 dan nilai rata-rata mean 3.62, maka kategori jawaban responden secara rata-rata berada pada skala (4) atau pada kondisi

setuju artinya secara umum responden berpendapat setuju terhadap pertanyaan dalam kuisioner mengenai variabel kepemimpinan transformasional.

Tabel 5. 2 Deskriptif Jawaban Responden Variabel Transformasional Leadership (TL)

	<i>N</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
TL1	170	1	5	3.490	1.062
TL2	170	1	5	3.660	1.082
TL3	170	1	5	3.720	0.944
TL4	170	1	5	3.590	1.096
TL5	170	1	5	3.650	1.028
Valid N (listwise)	170	1	5	3.622	1.042

Sumber : Output SPSS (diolah 2026)

3) Deskriptif Jawaban Responden Variabel Komitmen Organisasi (KO)

Deskriptif statistik jawaban responden variabel komitmen organisasi adalah mengenai jawaban tentang item-item variabel komitmen organisasi, berdasarkan tabel 5.3 dapat dijelaskan bahwa nilai minimum 1, nilai maksimum adalah 5 dan dengan nilai rata-rata mean 3.462, maka kategori jawaban responden secara rata- rata berada pada skala (4) atau pada kondisi setuju artinya secara umum responden berpendapat setuju terhadap pertanyaan dalam kuisioner mengenai variabel komitmen organisasi.

Tabel 5. 3 Deskriptif Jawaban Responden Variabel
Komitmen Organisasi (KO)

	<i>N</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
KO1	170	1	5	3.540	0.974
KO2	170	1	5	3.440	0.966
KO3	170	1	5	3.340	1.094
KO4	170	1	5	3.450	1.088
KO5	170	1	5	3.540	1.055
Valid N (listwise)	170	1	5	3.462	1.035

Sumber : Output SPSS (diolah 2026)

4) Deskriptif Jawaban Responden Variabel Kinerja Aparatur

Deskriptif statistik jawaban responden variabel kinerja aparatur adalah mengenai jawaban tentang item-item variabel kinerja aparatur, berdasarkan Tabel 5.4 dapat dijelaskan bahwa nilai minimum 1, nilai maksimum adalah 5 dan dengan nilai rata-rata mean 3.380, maka kategori jawaban responden secara rata-rata berada pada skala (3) atau pada kondisi netral artinya secara umum responden berpendapat netral terhadap pertanyaan dalam kuisioner mengenai variabel kinerja aparatur.

Tabel 5. 4 Deskriptif Jawaban Responden Variabel Kinerja
Aparatur (KA)

	<i>N</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
KA1	170	1	5	3.280	1.016
KA2	170	1	5	3.320	1.057
KA3	170	1	5	3.420	1.075
KA5	170	1	5	3.330	1.076
KA6	170	1	5	3.380	1.162

Valid N (listwise)	170	1	5	3.380	1.077
-----------------------	-----	---	---	-------	-------

Sumber : Output SPSS (diolah 2026)

d) Hasil Analisis Structural Equation Modeling (SEM)

Setelah melakukan tahapan analisis statistik deskriptif, maka dilanjutkan analisis data dengan menggunakan SEM-AMOS melibatkan variabel dan indikator indikator-indikator yang harus valid, konstruk harus reliabel, data harus normal, tidak terdapat multikolinieritas atau singularitas dan ukuran sampel juga harus memenuhi kriteria yang dipersyaratkan SEM, pada tahapan ini akan diuraikan tahapan analisis SEM.

1. Analisis Faktor Konfirmatori

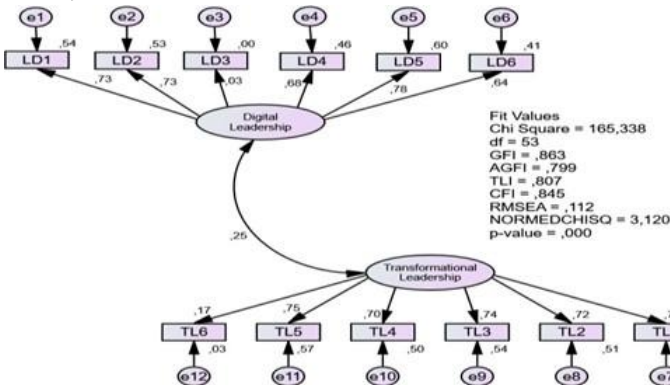
Langkah selanjutnya dalam pemodelan SEM pertama dilakukan uji confirmatort factor analisis (CFA) masing-masing konstruk dengan melihat nilai loading factor setiap indikator, suatu indikator dikatakan valid apabila nilai loading factornya > 0.60 . sedangkan menurut Jogiyanto (2014) dan Ghozali (2020) suatu indikator dinyatakan valid jika mempunyai loading factornya > 0.50 terhadap konstruk yang dituju. Dalam penelitian ini penulis menentukan validitas menurut Ghozali (2020) yaitu dengan nilai loading factornya > 0.60 . uji validitas konsrtuk dalam penelitian ini dilakukan analisis terhadap konstruk eksogen dan konstruk endogen baik secara parsial maupun simultan. Analisis factor konfirmatori atau CFA dari konstruk eksogen terdiri dua variabel laten yaitu kepemimpinan digital dan kepemimpinan transformasional, dimana variabel kepemimpinan digital dibentuk oleh 6 indikator,



dan kepemimpinan transformasional dibentuk oleh 6 indikator, sedangkan kontruk endogen variabel komitmen organisasi dibentuk oleh 6 indikator sedangkan kinerja aparatur dibentuk oleh 6 indikator, untuk melihat indikator-indikator pembentuk konstruk laten tersebut, maka dilakukan uji CFA untuk setiap variabel laten dapat dijelaskan dibawah ini.

A. Analisis Konfirmatori Faktor Kontruk Eksogen

Adapun uji CFA kontruk eksogen yang terdiri dari kepemimpinan digital dan kepemimpinan transformasional dapat dijelaskan pada Gambar 5.7 berikut :



Gambar 5. 9 Analisis Konfirmatori Kontruk Eksogen

Sumber : Ouput Amos, 2026

Berdasarkan Gambar 5.9 dapat disimpulkan bahwa nilai loading factor indikator kepemimpinan digital dan kepemimpinan transformasional masih terdapat loading factor < 0.60 yaitu indicator LD3 dan TL6 sehingga indikator tersebut harus di dikeluarkan dari model, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 5.5 berikut ini :

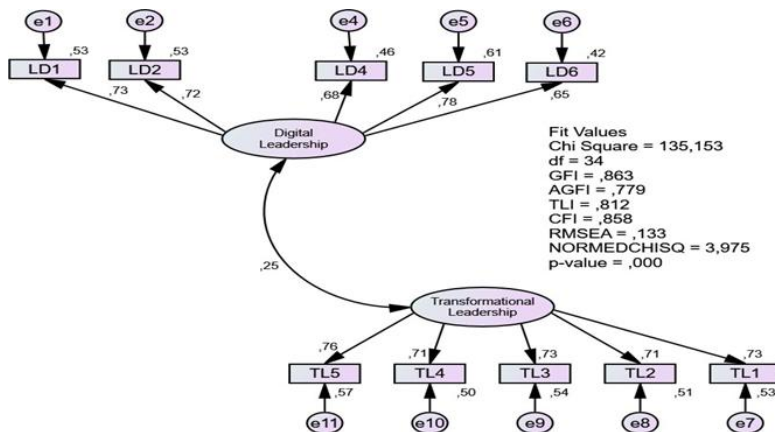
Tabel 5. 5 Nilai Loading Factor Kontruk Eksogen

		Indikator	<i>Est.</i>	Nilai <i>Cut OFF</i>	Kesimpulan
LD1	<--	Digital_Leadership	,732	≥ 0.60	Valid
-					
LD2	<--	Digital_Leadership	,729	≥ 0.60	Valid
-					
LD3	<--	Digital_Leadership	,035	≥ 0.60	Tidak Valid
-					
LD4	<--	Digital_Leadership	,680	≥ 0.60	Valid
-					
LD5	<--	Digital_Leadership	,776	≥ 0.60	Valid
-					
LD6	<--	Digital_Leadership	,642	≥ 0.60	Valid
-					
TL1	<--	Transformational_Leadership	,729	≥ 0.60	Valid
-					
TL2	<--	Transformational_Leadership	,717	≥ 0.60	Valid
-					
TL3	<--	Transformational_Leadership	,735	≥ 0.60	Valid
-					
TL4	<--	Transformational_Leadership	,705	≥ 0.60	Valid
-					
TL5	<--	Transformational_Leadership	,754	≥ 0.60	Valid
-					
TL6	<--	Transformational_Leadership	,175	≥ 0.60	Tidak Valid
-					

Sumber : Output Amos (diolah 2026)

Pada Gambar 5.10 dibawah ini disampaikan bahwa semua nilai loading factor indikator kontruk eksogen berada > 0.60 sehingga dapat disimpulkan semua indikator layak diterima karena sesuai persyaratan model CFA Ghozali, (2020), untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 5.8 berikut ini





Gambar 5. 10 Analisis CFA Kontruk Eksogen Setelah Drop Indikator Sumber : Ouput Amos, 2026

Tabel 5. 6 Nilai Loading Factor Kontruk Eksogen

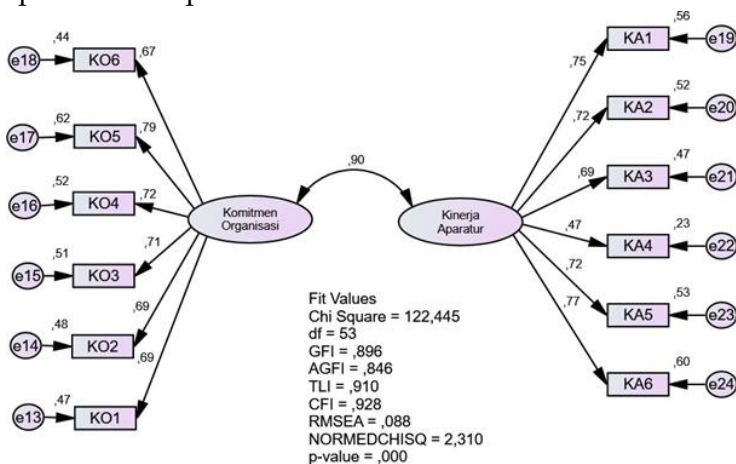
	Indikator	Est.	Nilai Cut OFF	Kesimpulan
LD1	<- Digital_Leadership	,729	≥ 0.60	Valid
--				
LD2	<- Digital_Leadership	,725	≥ 0.60	Valid
--				
LD4	<- Digital_Leadership	,679	≥ 0.60	Valid
--				
LD5	<- Digital_Leadership	,780	≥ 0.60	Valid
--				
LD6	<- Digital_Leadership	,645	≥ 0.60	Valid
--				
TL1	<- Transformational_Leade	,728	≥ 0.60	Valid
--	rship			
TL2	<- Transformational_Leade	,714	≥ 0.60	Valid
--	rship			
TL3	<- Transformational_Leade	,732	≥ 0.60	Valid
--	rship			
TL4	<- Transformational_Leade	,709	≥ 0.60	Valid
--	rship			
TL5	<- Transformational_Leade	,756	≥ 0.60	Valid
--	rship			

Sumber : Ouput Amos, 2026

Berdasarkan Gambar 5.10 dan Table 5.6 diatas tersebut disampaikan bahwa semua nilai loading factor indikator kontruk eksogen berada > 0.60 sehingga dapat disimpulkan semua indikator layak diterima karena sesuai persyaratan model CFA, selanjutnya analisis data sudah dapat dilanjutkan ketahap berikutnya.

B. Analisis Konfirmatori Faktor Kontruk Endogen

Berikut ini dilakukan analisis uji CFA kontruk endogen yang terdiri dari komitmen organisasi dan kinerja aparatur dapat dilihat seperti Gambar 5.9 berikut:



Gambar 5. 11 Analisis Konfirmatori Kontruk Endogen

Sumber : Ouput Amos, 2026

Berdasarkan Gambar 5.9 dapat disimpulkan bahwa nilai loading factor indikator kontruk endogen masih terdapat loading factor < 0.60 yaitu indicator KA4 dan KO6 sehingga indikator tersebut harus di dikeluarkan dari model, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 5.7 berikut ini:

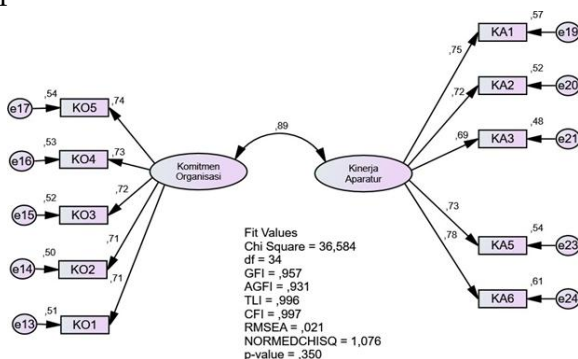


Tabel 5. 7 Nilai Loading Factor Kontruk Endogen

		Indikator	Estimate	Nilai Cut OFF	Kesimpulan
KA1	<---	Kinerja_Aparatur	,750	≥ 0.60	Valid
KA2	<---	Kinerja_Aparatur	,720	≥ 0.60	Valid
KA3	<---	Kinerja_Aparatur	,687	≥ 0.60	Valid
KA4	<---	Kinerja_Aparatur	,475	≥ 0.60	Valid
KA5	<---	Kinerja_Aparatur	,725	≥ 0.60	Valid
KA6	<---	Kinerja_Aparatur	,772	≥ 0.60	Valid
KO1	<---	Komitmen_Organisasi	,686	≥ 0.60	Valid
KO2	<---	Komitmen_Organisasi	,692	≥ 0.60	Valid
KO3	<---	Komitmen_Organisasi	,712	≥ 0.60	Valid
KO4	<---	Komitmen_Organisasi	,721	≥ 0.60	Valid
KO5	<---	Komitmen_Organisasi	,790	≥ 0.60	Valid
KO6	<---	Komitmen_Organisasi	,567	≥ 0.60	Valid

Sumber : Output Amos (diolah 2023)

Pada Gambar 5.11 dan Tabel 5.8 dibawah ini disampaikan bahwa nilai loading factor indikator kontruk eksogen semuanya berada > 0.60 untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 5.10 berikut ini



Gambar 5. 12 Analisis Konfirmatori Kontruk Endogen
Drop Indikator Sumber : Ouput Amos, 2026

Tabel 5. 8 Nilai Loading Factor Kontruk Endogen

		Indikator	<i>Estimate</i>	<i>Nilai Cut OFF</i>	Kesimpulan
KA1	<---	Kinerja_Aparatur	,752	≥ 0.60	Valid
KA2	<---	Kinerja_Aparatur	,722	≥ 0.60	Valid
KA3	<---	Kinerja_Aparatur	,691	≥ 0.60	Valid
KA5	<---	Kinerja_Aparatur	,734	≥ 0.60	Valid
KA6	<---	Kinerja_Aparatur	,782	≥ 0.60	Valid
KO1	<---	Komitmen_Organisasi	,712	≥ 0.60	Valid
KO2	<---	Komitmen_Organisasi	,710	≥ 0.60	Valid
KO3	<---	Komitmen_Organisasi	,721	≥ 0.60	Valid
KO4	<---	Komitmen_Organisasi	,728	≥ 0.60	Valid
KO5	<---	Komitmen_Organisasi	,736	≥ 0.60	Valid

Sumber : Output Amos (diolah 2026)

Berdasarkan Gambar 5.11 dan Table 5.8 diatas tersebut disampaikan bahwa semua nilai loading factor indikator kontruk endogen berada > 0.60 sehingga dapat disimpulkan semua indikator-indikator tersebut layak diterima karena sesuai persyaratan model, selanjutnya analisis data sudah dapat dilanjutkan ketahap berikutnya yaitu analisis reliabilitas kontruk.

2) Hasil Uji Reliabilitas Konstruk

Setelah dilakukan uji CFA selanjutnya dilakukan uji reliabilitas konstruk untuk mengukur konsistensi internal dari indikator-indikator konstruk yang menunjukkan derajat sampai mana masing-masing indikator

mengidentifikasi sebuah konstruk yang umum dalam penelitian ini. Uji Reliabilitas dilakukan dengan 3 cara yaitu construct reliability (CR), average extracted (AVE/VE), dan discriminant validity (DV). Dalam penelitian ini dilakukan perhitungan sekaligus terhadap CR, AVE/VE, dan DV, hasil Perhitungan tersebut ditampilkan secara berurutan dibawah ini :

A. Variabel Digital Leadership

Tabel 5. 9 Perhitungan Contruct Reliability, Variance Extracted, dan Discrimaninant Validity

<i>Laten Variabel</i>	<i>Indikator</i>	<i>Standar d Loading (SL)</i>	<i>Standar d Loading (SL)²</i>	<i>1 - Standard Loading (SL)²</i>
<i>Digital Leadrship (DL)</i>	LD1	0,729	0,531	0,469
	LD2	0,725	0,526	0,474
	LD4	0,679	0,461	0,539
	LD5	0,780	0,608	0,392
	LD6	0,645	0,416	0,584
Jumlah		3,576	2,542	2,458
CR=($\sum SL$) ² / ($\sum SL$) ² + 1- SL ²		0,839	0,508	
VE= $\sum SL^2$ / $\sum SL^2$ + 1- SL ²				
DV= $\sqrt{VE}$				0,713

Sumber : Output Amos (diolah 2026)

Hasil analisis data AMOS sesuai dengan Tabel 5.9 diatas dapat dijelaskan bahwa variabel kepemimpinan digital memiliki nilai CR sebesar 0,839 yang jauh lebih besar dari 0,70 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan digital memiliki nilai reliabilitas yang sangat baik, sementara itu nilai VE diperoleh sebesar 0,508 yang lebih besar dari 0,50 yang dipersyaratkan,

dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan digital memiliki nilai convergent (berbagi proporsi varian yang tinggi) dan baik, sementara analisis nilai discriminant validity akan diinterpretasi secara sekaligus untuk semua variabel dibagian bab berikut ini.

B. Variabel Kepemimpinan Transformasional

Tabel 5. 10 Perhitungan Construct Reliability, Variance Extracted, dan Discriminant Validity

Laten Variabel	Indikator	Standard Loading (SL)	Standard Loading (SL) ²	1 - Standard Loading (SL) ²
Transformational Leadership (TL)	TL1	0,728	0,531	0,469
	TL2	0,714	0,510	0,490
	TL3	0,732	0,536	0,464
	TL4	0,709	0,503	0,497
	TL5	0,756	0,572	0,428
Jumlah		3,639	2,652	2,348
CR= $(\sum SL)^2 / (\sum SL)^2 + 1 - SL^2$		0.848		
VE= $\sum SL^2 / \sum SL^2 + 1 - SL^2$		0.531		
DV= $\sqrt{VE}$		0.729		

Sumber : Output Amos (diolah 2026)

Hasil analisis data AMOS sesuai dengan Tabel 5.10 dapat dijelaskan bahwa variabel kepemimpinan transformasional memiliki nilai CR sebesar 0,848 yang jauh lebih besar dari 0,70 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional memiliki nilai reliabilitas yang sangat baik, sementara itu nilai VE diperoleh sebesar 0,531 yang lebih besar dari 0,50 yang dipersyaratkan, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional memiliki nilai convergent (berbagi proporsi varian yang tinggi) yang baik, sementara nilai discriminant validity akan

diinterpretasi secara sekaligus untuk semua variabel pada bagian bab berikut ini.

C. Variabel Komitmen Organisasi

Tabel 5. 11 Perhitungan Contruct Reliability, Variance Extracted, dan Discriminaninant Validity

<i>Laten Variabel</i>	<i>Indikator</i>	<i>Standard Loading (SL)</i>	<i>Standard Loading (SL)²</i>	<i>1 - Standard Loading (SL)²</i>
Komitmen Organisasi (KO)	KO1	0,712	0,507	0,493
	KO2	0,710	0,504	0,496
	KO3	0,721	0,520	0,480
	KO4	0,728	0,530	0,470
	KO5	0,736	0,542	0,458
Jumlah		3,607	2,603	2,397
CR=($\sum SL$) ² / ($\sum SL$) ² + 1- SL ²		0,844	0,521	
VE= $\sum SL^2$ / $\sum SL^2$ + 1- SL ²				
DV= $\sqrt{VE}$				0,721

Sumber : Output Amos (diolah 2026)

Hasil analisis data AMOS sesuai dengan Tabel 5.11 dapat dijelaskan bahwa variabel komitmen organisasi memiliki nilai CR sebesar 0,844 yang jauh lebih besar dari 0,70 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel komitmen organisasi memiliki nilai reliabilitas yang sangat baik, sementara itu nilai VE diperoleh sebesar 0,521 yang lebih besar dari 0,50 yang dipersyaratkan, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel komitmen organisasi memiliki nilai convergent (berbagi proporsi varian yang tinggi) yang baik, sementara analisis nilai discriminant validity akan diinterpretasi secara sekaligus untuk semua variabel pada bagian lain bab ini.

D. Variabel Kinerja Aparatur

Tabel 5. 12 Perhitungan Construct Reliability, Variance Extracted, dan Discriminant Validity

<i>Laten Variabel</i>	<i>Indikator</i>	<i>Standard Loading (SL)</i>	<i>Standard Loading (SL)²</i>	<i>1 - Standard Loading (SL)²</i>
Kinerja Aparatur (KA)	KA1	0,752	0,566	0,434
	KA2	0,722	0,521	0,479
	KA3	0,691	0,477	0,523
	KA5	0,734	0,539	0,461
	KA6	0,782	0,612	0,388
Jumlah		3,681	2,715	2,285
CR= $(\sum SL)^2 / (\sum SL)^2 + 1 - SL^2$		0,856	0,543	
VE= $\sum SL^2 / \sum SL^2 + 1 - SL^2$				
DV= $\sqrt{VE}$				0,739

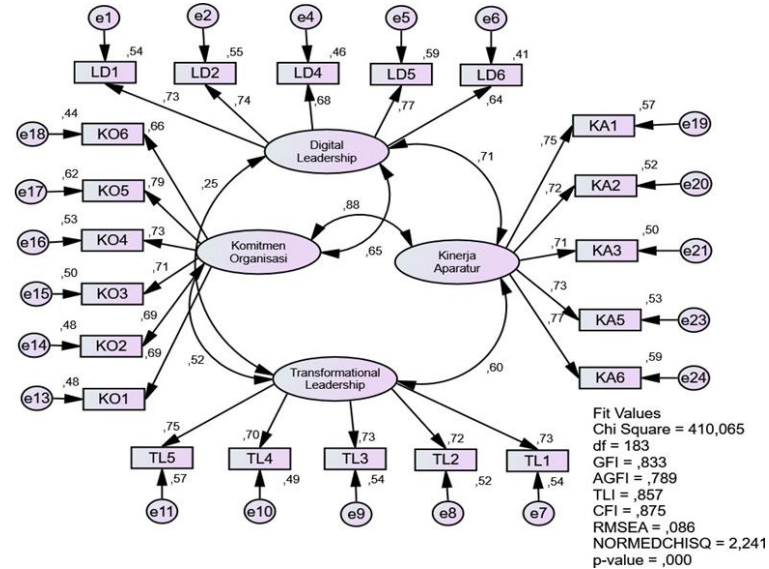
Sumber : Output Amos (dolah 2026)

Hasil analisis data AMOS sesuai dengan Tabel 5.12 dapat dijelaskan bahwa variabel komitmen organisasi memiliki nilai CR sebesar 0,856 yang jauh lebih besar dari 0,70 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel komitmen organisasi memiliki nilai reliabilitas yang sangat baik, sementara itu nilai VE diperoleh sebesar 0,543 yang lebih besar dari 0,50 yang dipersyaratkan, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel komitmen organisasi memiliki nilai convergent (berbagi proporsi varian yang tinggi) yang baik sementara analisis nilai discriminant validity akan diinterpretasi secara sekaligus untuk semua variabel pada bagian lain bab ini.

3) Analisis Discriminant Validity

Pada bagian ini akan dilakukan analisis Discriminant Validity untuk mengukur sampai seberapa jauh suatu

kontruk benar-benar berbeda dari kontruk lainnya, nilai discriminant validity yang tinggi memberikan bukti bahwa suatu kontruk adalah unit mampu menangkap fenomena yang diukur pada kontruk penelitian, berikut ini analisisnya dapat dijelaskan dibawah ini.



Gambar 5. 13 Uji Discriminaninant Validity
 Sumber : Ouput Amos, 2026

Berikut ini pada Tabel 5.13 merupakan hasil uji Discrinant Validity untuk menihat hubungan korelasi antar variabel laten sebagai berikut.

Tabel 5. 13 Hasil Uji Discriminaninant Validity

		Estimate
Digital_Leadership	<--> Transformational_Leadership	,249
Digital_Leadership	<--> Komitmen_Organisasi	,646
Digital_Leadership	<--> Kinerja_Aparatur	,707

Komitmen_Organisasi	<-->	Transformational_Leadership	,517
Kinerja_Aparatur	<-->	Transformational_Leadership	,601
Komitmen_Organisasi	<-->	Kinerja_Aparatur	,680

Tabel 5. 14 Kesimpulan Hasil Pengujian Discriminant Validity

Konstruk	Kepemimpinan Digital	Kep. Transformasional	Komitmen Organisasi	Kinerja Aparatur
Kep. Digital	0.713			
Kep. Transformasional	0,249	0.729		
Komitmen Organisasi	0.646	0,517	0.721	
Kinerja Aparatur	0.707	0.601	0,680	0.739

Sumber : Output Amos (diolah 2026)

Berdasarkan data pada Tabel 5.14 dapat dijelaskan bahwa keseluruhan konstruk laten memiliki nilai discriminant validity yang baik, hal tersebut dapat dilihat dari nilai akar kuadrat VE masing-masing konstruk laten lebih tinggi dibandingkan nilai korelasi akar konstruk, sehingga dapat disimpulkan semua konstruk sudah memenuhi syarat konstruk reliability model struktural dalam penelitian ini.

4) Pengujian Asumsi SEM

Pengujian asumsi SEM dilakukan untuk melihat apakah keseluruhan dari instrument penelitian yang digunakan adalah telah memenuhi kriteria atau persyaratan yang harus dipenuhi dalam asumsi SEM.



1. Ukuran Sampel

Untuk mendapatkan hasil analisis yang baik dengan menggunakan SEM, ukuran sampel yang sesuai menurut Hair et all (1998) dalam Ghozali (2020) adalah antara 100-200 responden. Sampel dalam penelitian ini adalah 170 dikirim ke responden Aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh, dengan sample 170 responden, dapat disampaikan analisis Asumsi SEM sebagai berikut.

2. Uji Normalitas

Untuk melakukan uji normalitas data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan melihat nilai cr skewness dan cr kurtosis data yang digunakan. Apabila dengan melihat nilai cr skewness dan kurtosis berada pada rentan antara ± 2.58 pada tingkat signifikan 0.01, maka distribusi data normal. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 170 orang, dari hasil evaluasi normalitas data terdapat nilai cr skewness dan kurtosis berada diantara ± 2.58 , ini berarti dapat disimpulkan bahwa data sudah berdistribusi normal secara univariate dan multivariate adapun pengujian asumsi SEM dengan normalitas dapat disajikan pada tabel 5.15 dibawah ini :

Tabel 5. 15 Uji Normalitas

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
KO1	1,000	5,000	-,135	-,721	-,805	-2,142
LD6	1,000	5,000	-,336	-1,790	-,807	-2,149
TL1	1,000	5,000	-,237	-1,261	-,666	-1,771
KA6	1,000	5,000	-,326	-1,736	-,684	-1,821
TL2	1,000	5,000	-,401	-2,133	-,696	-1,853
KO2	1,000	5,000	-,172	-,913	-,693	-1,844
TL3	1,000	5,000	-,387	-2,059	-,348	-,925

TL4	1,000	5,000	-,390	-2,075	-,800	-2,128
KO3	1,000	5,000	-,162	-,862	-,775	-2,062
KA5	1,000	5,000	-,083	-,440	-,655	-1,743
TL5	1,000	5,000	-,219	-1,164	-,824	-2,193
KA3	1,000	5,000	-,087	-,461	-,872	-2,321
KA2	1,000	5,000	-,178	-,947	-,526	-1,401
KA1	1,000	5,000	,025	,133	-,707	-1,881
KO5	1,000	5,000	-,366	-1,949	-,573	-1,526
KO4	1,000	5,000	-,154	-,821	-,811	-2,158
LD5	1,000	5,000	-,206	-1,098	-,873	-2,323
LD4	1,000	5,000	-,283	-1,506	-,928	-2,471
LD2	1,000	5,000	-,241	-1,284	-,895	-2,382
LD1	1,000	5,000	-,043	-,229	-,787	-2,095
Multivariate					2,024	,445

Sumber : Output Amos (2026)

3. Uji Outlier

Dalam penelitian ini pengujian data outlier menggunakan uji Mahalanobis Distance, dengan membandingkan nilai p1 dan p2. Menurut Ghazali (2020) apabila nilai p1 dan p2 di atas 0,05 menunjukkan tidak ada outlier data. Dalam penelitian ini tidak terdapat data outlier sehingga data tersebut dapat dianalisis lebih lanjut ke tahap berikutnya, hasil analisis data outlier dapat dilihat pada Tabel 5.16 sebagai berikut :

Tabel 5. 16 Hasil Uji Outlier Data

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
163	41,118	,004	,558
166	38,007	,009	,444
168	35,469	,018	,582
169	34,882	,021	,470
154	33,926	,027	,474
164	33,906	,027	,305
156	30,927	,056	,846
89	30,526	,062	,830
34	30,080	,069	,831
10	29,997	,070	,757

4	29,655	,076	,746
161	29,026	,087	,816
46	28,670	,094	,824
119	28,418	,100	,812
159	28,331	,102	,756
69	28,310	,102	,674
113	28,285	,103	,585
57	28,251	,104	,498
157	27,453	,123	,706
6	27,438	,123	,625
11	27,292	,127	,592
133	26,876	,139	,671
40	26,810	,141	,614
50	26,656	,145	,592
91	26,547	,148	,554
73	26,451	,151	,511
162	26,203	,159	,538
165	26,144	,161	,481
63	25,997	,166	,467
19	25,919	,168	,422
8 3	<u>25,811</u>	,172	,393
1 5 1	<u>25,671</u>	,177	,380
2 8	<u>25,238</u>	,192	,509
5	<u>25,072</u>	,199	,514
7 8	<u>25,015</u>	,201	,466
4 2	<u>24,542</u>	,220	,626
3 3	<u>24,516</u>	,221	,567
1 2 7	<u>24,485</u>	,222	,509
7	<u>24,337</u>	,228	,512
3 0	<u>23,998</u>	,242	,615
1 3 5	<u>23,686</u>	,256	,702
3	<u>23,549</u>	,263	,705
1 2 9	<u>23,512</u>	,264	,660
4 1	<u>23,458</u>	,267	,622
6 4	<u>23,435</u>	,268	,567
1 4 4	<u>23,396</u>	,270	,520
1 5 2	<u>23,246</u>	,277	,534
1 3 1	<u>23,183</u>	,280	,501
3 8	<u>23,171</u>	,280	,440
1 2 6	<u>23,104</u>	,284	,410
7 9	<u>23,069</u>	,285	,364
8 0	<u>22,988</u>	,289	,344



<u>1 3 0</u>	<u>22,787</u>	<u>,299</u>	<u>,390</u>
<u>2 5</u>	<u>22,725</u>	<u>,303</u>	<u>,361</u>
<u>6 2</u>	<u>22,659</u>	<u>,306</u>	<u>,335</u>
<u>1 4 3</u>	<u>22,639</u>	<u>,307</u>	<u>,287</u>
<u>9</u>	<u>22,576</u>	<u>,310</u>	<u>,263</u>
<u>1 4 1</u>	<u>22,195</u>	<u>,330</u>	<u>,407</u>
<u>2</u>	<u>22,000</u>	<u>,341</u>	<u>,457</u>
<u>7 6</u>	<u>21,951</u>	<u>,343</u>	<u>,423</u>
<u>1 0 9</u>	<u>21,744</u>	<u>,355</u>	<u>,482</u>
<u>3 7</u>	<u>21,735</u>	<u>,355</u>	<u>,424</u>
<u>1 3</u>	<u>21,633</u>	<u>,361</u>	<u>,423</u>
<u>6 6</u>	<u>21,523</u>	<u>,367</u>	<u>,426</u>
<u>9 4</u>	<u>21,367</u>	<u>,376</u>	<u>,459</u>
<u>1 3 7</u>	<u>21,216</u>	<u>,385</u>	<u>,489</u>
<u>1 6 7</u>	<u>20,885</u>	<u>,404</u>	<u>,631</u>
<u>3 6</u>	<u>20,884</u>	<u>,404</u>	<u>,571</u>
<u>8 8</u>	<u>20,843</u>	<u>,406</u>	<u>,535</u>
<u>1 8</u>	<u>20,732</u>	<u>,413</u>	<u>,543</u>
<u>1 3 9</u>	<u>20,670</u>	<u>,417</u>	<u>,520</u>
<u>1</u>	<u>20,643</u>	<u>,418</u>	<u>,475</u>
<u>5 4</u>	<u>20,544</u>	<u>,424</u>	<u>,477</u>
<u>9 6</u>	<u>20,541</u>	<u>,425</u>	<u>,417</u>
<u>9 9</u>	<u>20,529</u>	<u>,425</u>	<u>,365</u>
<u>6 7</u>	<u>20,466</u>	<u>,429</u>	<u>,345</u>
<u>1 7 0</u>	<u>20,453</u>	<u>,430</u>	<u>,298</u>
<u>1 4 6</u>	<u>20,088</u>	<u>,452</u>	<u>,463</u>
<u>3 9</u>	<u>20,033</u>	<u>,456</u>	<u>,438</u>
<u>7 2</u>	<u>19,942</u>	<u>,462</u>	<u>,436</u>
<u>1 0 4</u>	<u>19,803</u>	<u>,470</u>	<u>,466</u>
<u>9 5</u>	<u>19,734</u>	<u>,475</u>	<u>,450</u>
<u>1 5 8</u>	<u>19,718</u>	<u>,476</u>	<u>,401</u>
<u>1 6 0</u>	<u>19,655</u>	<u>,480</u>	<u>,382</u>
<u>4 3</u>	<u>19,289</u>	<u>,503</u>	<u>,563</u>
<u>1 4 8</u>	<u>19,172</u>	<u>,511</u>	<u>,580</u>
<u>8</u>	<u>19,116</u>	<u>,514</u>	<u>,557</u>
<u>7 0</u>	<u>18,984</u>	<u>,523</u>	<u>,585</u>
<u>7 7</u>	<u>18,868</u>	<u>,530</u>	<u>,602</u>
<u>1 1 1</u>	<u>18,815</u>	<u>,534</u>	<u>,578</u>
<u>2 6</u>	<u>18,562</u>	<u>,550</u>	<u>,683</u>
<u>2 4</u>	<u>18,554</u>	<u>,551</u>	<u>,631</u>
<u>2 1</u>	<u>18,538</u>	<u>,552</u>	<u>,583</u>
<u>1 2 2</u>	<u>18,408</u>	<u>,561</u>	<u>,611</u>



5 9	18,231	.572	.667
7 1	18,208	.574	.625
9 2	18,133	.579	.616
3 5	18,042	.585	.617
1 2 1	17,926	.592	.635
1 4	17,829	.599	.641

Sumber : Output Amos(2026)

4. Uji Multikolinieritas dan Singularitas Data

Uji Multikolinieritas dalam penelitian ini menggunakan nilai determinant of sample covariance matrix untuk melihat ada tidaknya model memiliki multikolinieritas, nilai determinant of sample covariance matrix yang menjauh dari 0 adalah menunjukkan tidak terdapat multikolinieritas antar variabel.

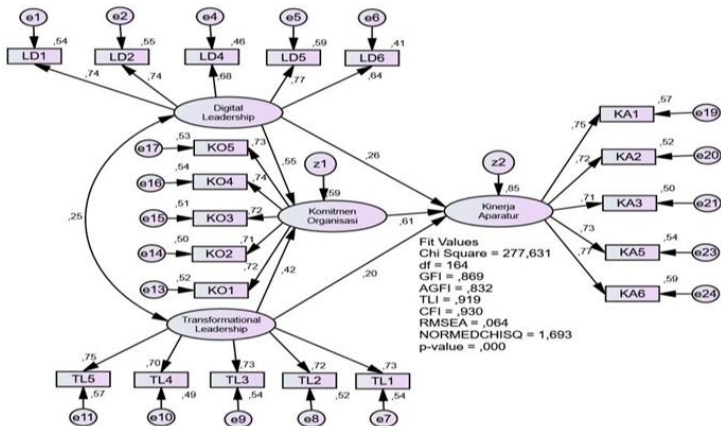
Tabel 5. 17 Hasil Uji Multikolinieritas Melalui Determinant of sample covariance matrix

	KO1	LD6	TL1	KA6	TL2	KO2	TL3	TL4	KO3	KA5	TL5	KA3	KA2	KA1	KO5	KO4	LD5	LD4	LD2	LD1
KO1	0,942																			
LD6	0,397	1,573																		
TL1	0,371	0,057	1,12																	
KA6	0,57	0,408	0,413	1,342																
TL2	0,287	-0,001	0,623	0,434	1,164															
KO2	0,535	0,324	0,346	0,528	0,281	0,928														
TL3	0,276	0,068	0,52	0,361	0,523	0,211	0,885													
TL4	0,231	0,024	0,586	0,361	0,558	0,247	0,568	1,194												
KO3	0,521	0,376	0,386	0,558	0,256	0,481	0,243	0,203	1,189											
KA5	0,504	0,421	0,386	0,768	0,346	0,486	0,317	0,222	0,523	1,15										
TL5	0,341	0,103	0,581	0,315	0,613	0,298	0,526	0,612	0,295	0,379	1,05									
KA3	0,456	0,318	0,426	0,699	0,475	0,489	0,371	0,411	0,499	0,574	0,404	1,149								
KA2	0,499	0,384	0,445	0,667	0,324	0,45	0,301	0,37	0,603	0,625	0,398	0,526	1,111							
KA1	0,535	0,444	0,374	0,698	0,336	0,495	0,291	0,285	0,539	0,572	0,298	0,529	0,581	1,026						
KO5	0,478	0,356	0,371	0,611	0,27	0,535	0,306	0,29	0,639	0,445	0,258	0,58	0,522	0,541	1,107					
KO4	0,505	0,531	0,429	0,564	0,362	0,511	0,338	0,376	0,695	0,529	0,438	0,549	0,523	0,527	0,652	1,177				
LD5	0,401	0,992	0,24	0,487	0,16	0,296	0,169	0,204	0,383	0,502	0,25	0,483	0,51	0,514	0,325	0,412	1,142			
LD4	0,463	0,475	0,194	0,444	0,181	0,372	0,103	0,144	0,439	0,421	0,134	0,492	0,333	0,491	0,375	0,36	0,68	1,426		
LD2	0,431	0,513	0,305	0,512	0,181	0,332	0,048	0,062	0,428	0,48	0,098	0,48	0,379	0,475	0,495	0,409	0,565	0,747	1,275	
LD1	0,433	0,521	0,286	0,456	0,087	0,351	0,193	0,122	0,393	0,497	0,132	0,445	0,389	0,425	0,375	0,435	0,561	0,669	0,833	1,174
Condition number = 45,607																				
Eigenvalues																				
9,195 2,962 1,442 1,335 973 ,791 ,728 ,677 ,629 ,595 ,531 ,475 ,438 ,421 ,411 ,386 ,363 ,326 ,247 ,202																				

Berdasarkan hasil uji multikolinieritas seperti pada tabel 5.17 memperlihatkan nilai Determinant of sample covariance sebesar .001, artinya nilai tersebut mencoba menjauh dari nol, dengan demikian dapat dikatakan bahwa tidak terdapat multikolinieritas antar variabel endogen pada analisis data penelitian ini.

5) Analisis Full Model Struktural (SEM)

Setelah dianalisis uji asumsi SEM, berikut ini dilakukan pengujian full model SEM bertujuan untuk melihat sejauh mana model dasar yang dibentuk dapat menggambarkan fenomena penelitian tanpa ada modifikasi, adapun full model SEM dapat dilihat pada Gambar 5.14 dibawah ini :



Gambar 5. 14 CFA Full Model Struktural Sebelum Modifikasi

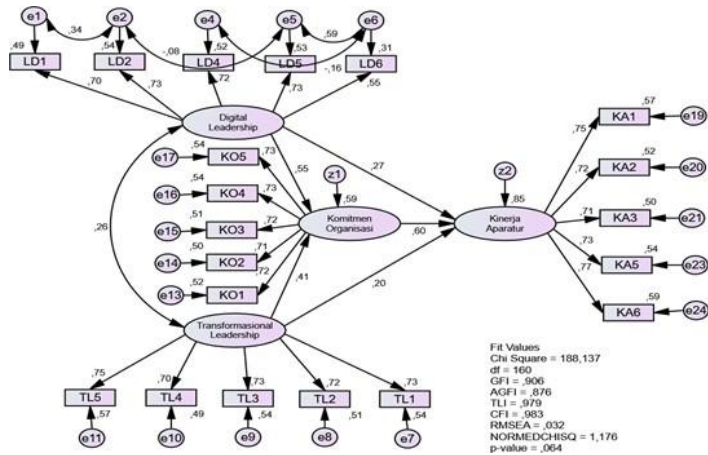
Selanjutnya uji kesesuaian model struktural berdasarkan hasil analisis data dengan amos dapat dilihat pada tabel 5.18 berikut :

Tabel 5. 18 Hasil Uji Kesesuaian Full Model Struktural

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
X ² -Chi-Square	Diharapkan Kecil	277.631	Baik
Probability	≥ 0.05	0.000	Marginal
GFI	≥ 0.90	0.869	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0.832	Marginal
CFI	≥ 0.95	0.930	Baik
TLI	≥ 0.95	0.919	Baik
CMIN/DF	≤ 2	1.693	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.064	Baik

Sumber : Data Primer diolah (2026)

Berdasarkan gambar 5.14 dan Tabel 5.18 dapat dijelaskan bahwa dalam analisi data model belum memenuhi goodness of fit sesuai dipersyaratkan dalam model SEM terhadap index Probality, GFI dan AGFI yang masih marginal, maka model SEM ini dapat dilakukan revisi atau modifikasi model sesuai konsep modification indices dalam model SEM, selanjutnya hasil analisis modifikasi model SEM seperti terlihat pada Gambar 5.13 dan Tabel 5.19 dibawah ini, dapat dijelaskan bahwa semua variabel eksogen berpengaruh signifikan terhadap variabel endogen sehingga model ini sudah dapat untuk menguji hipotesis penelitian.



Gambar 5. 15 Model Struktural Setelah Modifikasi
 Sumber : Ouput Amos, 2026

Tabel 5. 19 Hasil Uji Kesesuaian Model Full Model

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
X ² -Chi-Square	Diharapkan Kecil	188,137	Baik
Probability	≥ 0.05	0.064	Baik
GFI	≥ 0.90	0.906	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.876	Baik
CFI	≥ 0.95	0.983	Baik
TLI	≥ 0.95	0.979	Baik
CMIN/DF	≤ 2	1.176	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.032	Baik

Berdasarkan Tabel 5.19 hasil analisis amos dapat dijelaskan bahwa model sudah fit, maka dapat dijelaskan bahwa semua variabel eksogen berpengaruh signifikan terhadap variabel endogen dan model sudah fit, untuk menguji hipotesis penelitian.

Tabel 5. 20 Pengaruh Variabel Eksogen Terhadap Variabel Endogen

Endogen Variabel		Exogen Variabel	Est.	Std. Est	S.E.	C.R.	P
Kom_Organisasi	<---	Digital_Leadership	,578	,553	,101	5,706	***
Kom_Organisasi	<---	Trans_Leadership	,419	,407	,087	4,833	***
Kinerja_Aparatur	<---	Digital_Leadership	,281	,273	,097	2,912	,004
Kinerja_Aparatur	<---	Kom_Organisasi	,595	,603	,118	5,055	***
Kinerja_Aparatur	<---	Trans_Leadership	,200	,197	,075	2,648	,008

Sumber : Data Primer diolah (2026)

1. Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Pengaruh Total.

Berikut ini akan dilakukan analisis pengaruh langsung bertujuan untuk melihat seberapa kuat pengaruh suatu variabel laten dengan variabel laten lainnya baik secara langsung (direct effect) ataupun tidak langsung (indirect effect) dan juga pengaruh total (total effect) dapat dinyatakan pada tabel 5.21 berikut ini

Tabel 5. 21 Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Pengaruh Total

	Kepemimpinan Transformasional	Kepemimpinan Digital	Komitmen Organisasi	Kinerja Aparatur
Direct Effect				
Kom. Organisasi	,407	,553	,000	,000
Kinerja Aparatur	,197	,273	,603	,000
Indirect Effect				
Kom. Organisasi	,000	,000	,000	,000
Kinerja Aparatur	,245	,333	,000	,000
Total Effect				
Kom. Organisasi	,407	,553	,000	,000
Kinerja Aparatur	,442	,606	,603	,000

Sumber : Output Amos (2026)

Berdasarkan Tabel 5.21 diatas, maka dapat dijelaskan pengaruh antara variable eksogen dan variable endogen sebagai berikut :

1. Pengaruh Langsung (Direct Effect)
 - a. Pengaruh langsung kepemimpinan digital terhadap komitmen organisasi adalah dengan nilai estimate sebesar 0.553 (55.3%) dan nilai signifikan lebih kecil dari 0.05 dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan menerima hipotesis pertama (H1) yang menyatakan kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi Aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh.
 - b. Pengaruh langsung kepemimpinan transformational terhadap komitmen organisasi adalah dengan nilai estimate sebesar 0.407 (40.7%) dan nilai signifikan 0.000 lebih kecil dari 0.05 dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan menerima hipotesis dua (H2) yang menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi Aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh.
 - c. Pengaruh langsung kepemimpinan digital terhadap kinerja aparatur adalah dengan nilai estimate sebesar 0.273 (27.3%) dan nilai signifikan 0.004 lebih kecil dari 0.05 dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan menerima hipotesis tiga (H3) yang menyatakan kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur Aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh.

- d. Pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja aparatur adalah dengan nilai estimate sebesar 0.197 (19.7%) dan nilai signifikan 0.008 lebih kecil dari 0.05 dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan menerima hipotesis empat (H4) yang menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja aparatur Aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh.
- e. Pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap kinerja aparatur adalah dengan nilai estimate sebesar 0.603 (60.3%) dan nilai signifikan 0.000 lebih kecil dari 0.05 yang berarti terdapat pengaruh sehingga menerima hipotesis lima (H5) yang menyatakan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh.

2. Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)

- a. Pengaruh tidak langsung kepemimpinan digital terhadap kinerja aparatur melalui komitmen organisasi dilakukan dengan perhitungan Sobel Test An Interactive calculation tool for Mediation tests.

To conduct the Sobel test

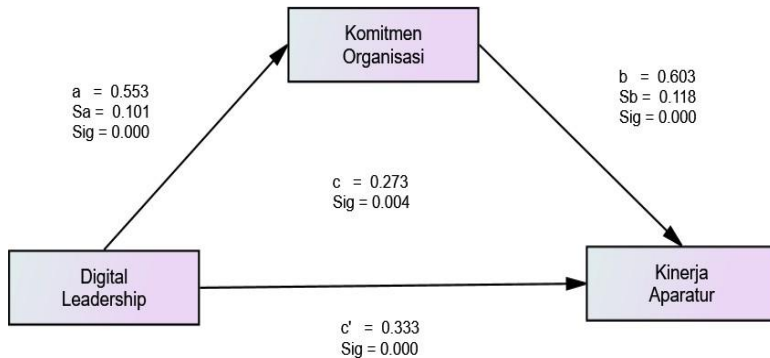
Details can be found in Baron and Kenny (1986), Sobel (1982), Goodman (1960), and MacKinnon, Warsi, and Dwyer (1995). Insert the a , b , s_a , and s_b into the cells below and this program will calculate the critical ratio as a test of whether the indirect effect of the IV on the DV via the mediator is significantly different from zero.

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.553	Sobel test: 3.73583727	0.08925951	0.00018709
b	0.603	Aroian test: 3.70297514	0.09005164	0.00021309
s_a	0.101	Goodman test: 3.76959013	0.08846028	0.00016352
s_b	0.118	Reset all	Calculate	

Alternatively, you can insert t_a and t_b into the cells below, where t_a and t_b are the t-test statistics for the difference between the a and b coefficients and zero. Results should be identical to the first test, except for error due to rounding.

Gambar 5. 16 Hasil Sobel Test An Interactive calculation tool for Mediation Digital leadership – Komitmen Organisasi – Kinerja Aparatur

Sesuai dengan Gambar 5.16 diatas merupakan hasil perhitungan yang diperoleh dari sobel test an interactive calculation tool for mediation tests dimana nilai test statistic diperoleh nilai sebesar $3.753 > 2.00$. nilai p-value sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai standar error sebesar 0,086. Berdasarkan hasil perhitungan nilai probabilitas untuk jalur c' dengan menggunakan Sobel Test seperti pada Gambar 5.15, maka nilai signifikansi untuk kesemua jalur (A dan B) signifikan sedangkan jalur C juga signifikan sehingga model ini memenuhi syarat komitmen oirganisasi sebagai variable mediasi dengan demikian hipotesis keenam (H6) diterima, dapat di lihat pada Gambar 5.15 dibawah ini :



Gambar 5. 17 Hasil Uji Efek Mediasi

Gambar 5.15 dapat dijelaskan bahwa koefesien jalur A, jalur B signifikan dan jalur C signifikan, sedangkan jalur C' juga signifikan, karena probabilitas jalur C signifikan, sehingga dapat disimpulkan komitmen organisasi memenuhi syarat dan berfungsi sebagai variable mediasi secara parsial.

- b. Pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja aparatur melalui komitmen organisasi dilakukan dengan perhitungan Sobel Test An Interactive calculation tool for Mediation tests.

To conduct the Sobel test

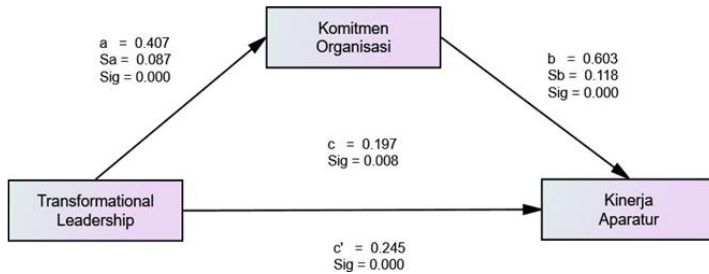
Details can be found in Baron and Kenny (1986), Sobel (1982), Goodman (1960), and MacKinnon, Warsi, and Dwyer (1995). Insert the a , b , s_a , and s_b into the cells below and this program will calculate the critical ratio as a test of whether the indirect effect of the IV on the DV via the mediator is significantly different from zero.

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.407	Sobel test:	3.45059722	0.07112421
b	0.603	Aroian test:	3.41520483	0.07186128
s_a	0.087	Goodman test:	3.48711325	0.07037942
s_b	0.118	Reset all	Calculate	

Alternatively, you can insert t_a and t_b into the cells below, where t_a and t_b are the t-test statistics for the difference between the a and b coefficients and zero. Results should be identical to the first test, except for error due to rounding.

Gambar 5.16 Hasil Sobel Test An Interactive calculation tool for Mediation Kepemimpinan Transformasional – Komitmen Organisasi – Kinerja Aparatur

Sesuai dengan Gambar 5.16 diatas merupakan hasil perhitungan yang diperoleh dari sobel test an interactive calculation tool for mediation tests dimana nilai test statistic diperoleh nilai sebesar $3.450 > 2.00$. nilai p-value sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai standar error sebesar $0,067$. Berdasarkan hasil perhitungan nilai probabilitas untuk jalur c' dengan menggunakan Sobel Test, maka nilai signifikansi untuk kesemua jalur (A, B, C, dan C') dapat di lihat pada Gambar 5.17 :



Gambar 5. 18 Hasil Uji Efek Mediasi

Gambar 5.18 dapat dijelaskan bahwa koefisien jalur A, jalur B signifikan dan jalur C signifikan, sedangkan jalur C' juga signifikan. Karena probabilitas jalur C' signifikan, sehingga dapat disimpulkan terjadi hubungan parsial mediation dengan kata lain variabel kepemimpinan transformasional (variabel independen) mampu mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja aparatur (variabel dependen) melalui variabel mediator yaitu komitmen organisasi sehingga hipotesis ketujuh (H7) diterima.

3. Pengaruh Total (Total Effect)

- Pengaruh total kepemimpinan digital terhadap kinerja aparatur dengan koefisien sebesar 0.606 lebih besar dari pengaruh langsung jalur C sebesar 0,273 sehingga dapat disimpulkan juga bahwa hubungan secara total kepemimpinan digital terhadap kinerja aparatur sangat kuat dalam hubungan anrat variable dalam penelitian ini.
- Pengaruh total kepemimpinan transformasional terhadap kinerja aparatur dengan koefisien sebesar 0,442 lebih besar dari pengaruh langsung jalur C sebesar

0,197 sehingga dapat disimpulkan juga bahwa hubungan secara total kepemimpinan transformasional terhadap kinerja aparatur sangat kuat hubungan dalam penelitian ini.

2. Pembahasan

Pada pembahasan ini akan dijelaskan lebih terperinci terhadap hasil penelitian yang telah diperoleh melalui analisis model SEM, selanjutnya pada pembahasan ini akan dikaitkan dengan teori dan hasil penelitian sebelumnya serta juga menekankan pada pengujian hipotesis yang telah dibuat pada bab sebelumnya dengan tujuan untuk mendapatkan jawaban atas pernyataan hipotesis penelitian ini.

1. Pengaruh Kepemimpinan Digital Terhadap Komitmen Organisasi

Hasil pengujian hipotesis pertama dalam penelitian ini terbukti bahwa kepemimpinan digital berpengaruh terhadap komitmen organisasi, hasil Analisis membuktikan bahwa nilai Pvalue yang dihasilkan dari model adalah $0,000 < 0,05$ hal ini menunjukkan pengaruh signifikan kepemimpinan digital terhadap komitmen organisasi personil Aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik dan meningkat kepemimpinan digital yang diterapkan sesuai indikator yang ditelaah, paham teknologi, kemampuan berkomunikasi, tanggap perubahan dan prioritas Aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh merupakan sikap yang baik sehingga meningkat komitmen kerja Aparatur



Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Lumbanraja (2017), Yuniarti Lestari, dkk (2024), Saputra (2022), Zia'ulhaq. et.all (2024) dan Yusrizal, et.all (2022), menyimpulkan bahwa kepemimpinan digital secara parsial berpengaruh terhadap komitmen organisasi personil Aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh yang didukung beberapa peneliti tersebut diatas.

2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi

Hasil penelitian ini terbukti bahwa variabel kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil Analisis membuktikan bahwa nilai Pvalue yang dihasilkan dari model SEM adalah $0,000 < 0,05$ sehingga dapat dinyatakan terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi Aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh, hal ini berarti bahwa semakin baik gaya kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi komitmen Aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh dalam menjalankan tugas. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian kemudian penelitian yang dilakukan oleh Siahaan (2017), Lumbanraja (2018), Yusrizal, et.all (2022), Yasnimar, Ilyas (2021), Yudharta Sulhan (2023), Nasir (2022) dan Majid (2019) menemukan terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasi dimana sikap inspirasi, charisma, cerdas dan inovasi pimpinan TNI, dapat memberikan dan meningkatkan komitmen aparatur

Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh terhadap pekerjaannya yang dapat meningkatkan kinerjanya disisi lain penelitian Wahyuni, Rika dkk (2022), hasil penelitian menemukan bahwa bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, gaya kepemimpinan ini berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai organisasi.

3. Pengaruh Kepemimpinan Digital Terhadap Kinerja Aparatur

Berdasarkan hasil penelitian terbukti kepemimpinan digital berpengaruh terhadap kinerja aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh, hasil analisis membuktikan bahwa nilai P value yang dihasilkan dari model adalah $0,004 > 0,05$ sehingga dapat dinyatakan terdapat pengaruh kepemimpinan digital terhadap kinerja Aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh, hal ini berarti bahwa kepemimpinan digital yang dilakukan pada lingkungan Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh berdampak terhadap kinerja aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh, hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dikemukakan oleh Lumbanraja (2018), Marbawi (2018), Yuniarti dan Estu (2024), Sheridan (2020) dan Robbins (2020), Jika hasil penelitian ini dihubungkan dengan dukungan teori yang ada, maka pada dasarnya kepemimpinan digital secara langsung mempengaruhi kinerja aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh.



4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Aparatur

Hasil penelitian ini membuktikan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh, hasil analisis membuktikan bahwa nilai P value yang dihasilkan dari model adalah $0,008 < 0,05$ sehingga dapat dinyatakan adanya pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja Aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh.

Hal ini berarti bahwa semakin meningkat gaya kepemimpinan transformasional maka semakin kinerja aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh terhadap organisasi dan akan berdampak pada peningkatan kinerja personil Aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh. Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya dimana hasil analisis membuktikan bahwa ternyata gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi, hasil penelitian ini mendukung penelitian Zulfikar (2021), Marissa Yuliani (2022), Luthans (2020), Robbins (2020) dan Miftahun Ni'mah (2011), jika hasil penelitian ini dihubungkan dengan realita atau kondisi yang sebenarnya pada instansi atau organisasi, maka hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mampu mempengaruhi kinerja aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh, kondisi ini dapat terjadi karena memang pada level organisasi, institusi ini yang memiliki program yang sifatnya strategis yang bertujuan memperkuat nilai-nilai kepemimpinan, seperti loyalitas, keterlibatan kerja dan tanggung jawab maka

tindakan pimpinan yang dapat mendukung proses internalisasi kinerja pada Aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh.

5. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Aparatur

Berdasarkan hasil penelitian terbukti komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh, hasil analisis membuktikan bahwa nilai P Value yang dihasilkan dari model adalah $0,000 < 0,05$ sehingga dapat dinyatakan adanya pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja Aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh.

Hasil penelitian ini berarti semakin tinggi komitmen aparatur terhadap organisasi maka komitmen organisasi juga akan meningkat seitar peningkatan kinerja aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh. Penelitian ini mendukung hasil mendukung penelitian Indra dan Lena (2016), Irawan, Ari Lasta (2023), Sopiah (2008), Satria (2022), Muzakir (2019) dan Nasir (2022), kondisi ini dapat dijelaskan sebagai berikut seorang prajurit yang merasa komit terhadap pekerjaannya jika mereka memiliki emosional, keterlibatan kerja, memiliki loyalitas dan tanggung jawab juga memiliki kesadaran terhadap organisasi, maka kondisi tersebut akan meningkatkan komitmennya terhadap organisasi dan berdampak pada peningkatan kinerja aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh



6. Komitmen Organisasi Memediasi Hubungan Kepemimpinan Digital Terhadap Kinerja Aparatur

Hasil uji efek mediasi yang dilakukan dengan metode sobel test an interactive calculation tool for mediation tests dimana nilai test statistic diperoleh nilai sebesar $3.735 > 2.00$. nilai p-value sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai standar error sebesar 0.089. Berdasarkan hasil perhitungan nilai P Value dengan nilai 0,000 untuk jalur c' dan koefisien dengan nilai 0,333 sig 0.000 jalur c dengan koefisien 0.273 dengan sig 0.004, dari hasil perhitungan dan analisis data disimpulkan bahwa komitmen organisasi aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh berfungsi sebagai variabel memediasi secara parsial hubungan kepemimpinan digital terhadap kinerja aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh.

7. Komitmen Organisasi Memediasi Hubungan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Aparatur

Hasil uji efek mediasi yang dilakukan dengan metode sobel test an interactive calculation tool for mediation tests dimana nilai test statistic diperoleh nilai sebesar $3.450 > 2.00$. nilai p-value sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai standar error sebesar 0,071. Berdasarkan hasil perhitungan nilai P Value dengan nilai 0,000 untuk jalur c' dan koefisien dengan nilai $0,245 < 0,197$ jalur c, perhitungan dan analisis data menggunakan Sobel Test seperti pada Gambar 5.17, maka nilai signifikansi untuk kesemua jalur (A, B, C, dan C') maka dapat disimpulkan komitmen organisasi Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh

memediasi secara parsial hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh, hasil pengujian secara keseluruhan dapat dilihat pada tabel 5.22 dibawah ini :

Tabel 5. 22 Pengujian Hipotesis Regression Weight
Structural Equalition Model

No	Pernyataan Hipotesis	Est.	S.E.	C.R.	P	Ket
1	Kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi	0.553	0.101	5.706	0.000	Hipotesis Diterima
2	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi	0.407	0.087	4.833	0.000	Hipotesis Diterima
3	Kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur	0.272	0.097	2.912	0.004	Hipotesis Diterima
4	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur	0.197	0.075	2.648	0.008	Hipotesis Diterima
5	Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur	0.603	0.118	5.055	0.000	Hipotesis Diterima
6	Komitmen organisasi memediasi secara parsial pengaruh Kepemimpinan digital terhadap kinerja aparatur	0.333	0.089	3.735	0.000	Hipotesis Diterima
7	Komitmen organisasi memediasi secara parsial pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja aparatur	0.245	0.071	3.450	0.000	Hipotesis Diterima

Sumber : Data Primer (2026)

Sesuai hasil pada tabel 5.22 diatas, semua pernyataan hipotesis penelitian yang menyebutkan berpengaruh signifikan antara variabel eksogen dan variabel endogen dan semua variable eksogen berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel endoden.

8. Implikasi Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dengan analisis model SEM menggunakan alat analisis Amos harus dapat memberikan implikasi secara teoritis untuk pengembangan ilmu pengetahuan maupun implikasi secara praktis dalam kebijakan manajerial, penelitian ini telah berupaya memberikan dua kontribusi yaitu kontribusi teoritis dan kontribusi secara praktis.

A. Implikasi Teoritis

Penelitian ini menghasilkan beberapa implikasi secara teoritis yaitu sebagai berikut :

- a. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh pada suatu institusi TNI, hasil ini telah memperkuat dan menambah jumlah literatur ilmiah dalam lingkup teori manajemen SDM dan perilaku organisasi sehubungan dengan hasil analisis ini dan pengaruh variabel kepemimpinan digital terhadap komitmen organisasi dan kinerja aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh didukung oleh peneliti sebelumnya.
- b. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh, hasil ini telah memperkuat dan menambah jumlah literatur ilmiah dalam lingkup

teori manajemen SDM dan perilaku organisasi sehubungan dengan pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dan kinerja aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh.

- c. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi memediasi secara parsial hubungan kepemimpinan terhadap komitmen organisasi. Hasil ini telah memperkuat dan menambah jumlah literatur ilmiah dalam menganalisis variable mediasi dalam suatu penelitian.

B. Implikasi Praktis.

Penelitian ini menghasilkan beberapa implikasi secara praktis yaitu sebagai berikut :

- a. Dari hasil penelitian ini ditemukan bahwa variabel kepemimpinan digital dan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja Aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh, hasil penelitian ini dapat menjadi acuan instansi dalam implementasi gaya kepemimpinan digital dan transformasional juga komitmen organisasi Aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh, sehingga gaya kepemimpinan ini terus dipertahankan untuk mendukung komitmen organisasi dan kinerja institusi, hal ini berimplikasikan peningkatan kinerja, dan komitmen yang tinggi aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh.

- b. Dari hasil penelitian ini juga ditemukan bahwa variabel komitmen organisasi memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja Aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh, hasil penelitian ini dapat menjadi acuan institusi dalam meningkatkan komitmen aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh, dalam rangka peningkatan kinerja Aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh, peningkatan komitmen aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh terus dipertahankan dan komitmen organisasi terus dipelihara pada personil agar komitmen organisasi personil terus meningkat. Hal ini berimplikasikan peningkatan kinerja personil Aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh.

BAB 6

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian serta pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat disampaikan beberapa kesimpulan sebagai berikut :

- a. Kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi Aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh.
- b. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi Aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh.
- c. Kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh.
- d. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh.
- e. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh.
- f. Komitmen organisasi memediasi secara parsial hubungan kepemimpinan digital dengan kinerja Aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh.
- g. Komitmen organisasi memediasi secara parsial hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja Aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh.



Saran-Saran

Dalam rangka meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja Aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh, penulis menyarankan beberapa saran sebagai berikut :

- a. Pimpinan instansi Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh secara berkelanjutan untuk menjaga dan meningkatkan peran kepemimpinannya baik digital leadership maupun transformational leadership dengan cara memberikan inspirasi, memotivasi, cerdas menyelesaikan masalah dan pendekatan individu terhadap aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh agar aparatur dapat meningkatkan komitmen dan kinerja Aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh.
- b. Pimpinan instansi Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh harus menjaga komitmen personil, baik loyalitasnya, keterlibatan kerja personil sehari-hari dan tanggung jawab pada tugas agar aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh, dapat meningkatkan kinerja Aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh.
- c. Komitmen Aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh perlu dipelihara dan ditingkatkan searah peningkatan gaya kepemimpinan baik kepemimpinan digital dan kepemimpinan transformasional pada instansi Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh, ini akan berjalan dengan baik jika semua unsur pimpinan memiliki peran dan berkomitmen yang baik dalam membina dan menginspirasi anggota TNI adan aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh untuk



mencapai kinerja aparaturnya dan kinerja organisasi lebih baik lagi dimasa datang.

Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan hasil pembahasan dan analisis hasil penelitian, maka dapat disampaikan keterbatasan dalam penelitian ini, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, di antaranya adalah jumlah sampel yang terbatas hanya pada satu instansi, sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan secara luas, selain itu, penelitian ini hanya menggunakan variabel kepemimpinan dan komitmen organisasi dan kinerja aparaturnya, sehingga masih terdapat faktor lain yang berpotensi mempengaruhi kinerja aparaturnya Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh yang belum diteliti, keterbatasan waktu penelitian juga menjadi kendala dalam pengumpulan data yang lebih mendalam.

Penelitian ini hanya menggunakan dua variabel eksogen dan dua variabel endogen, Bagi peneliti berikutnya yang ingin meneliti lebih lanjut tentang permasalahan ini supaya dapat menambah lebih banyak lagi variabel lainnya seperti pengembangan karir, kompetensi dan motivasi kerja maupun indikator untuk masing-masing variabel dan juga meneliti dengan jumlah sampel yang lebih besar dengan model yang berbeda seperti WarpPLS sehingga penelitian ini menjadi lebih menarik dan menantang dimasa datang.



DAFTAR PUSTAKA

- A. Arbuin., Et All (2024) The Effect Of Digital Leadership On The Performance Of Businesses:The Mediating Role Of Organizational Entrepreneurship. Winter.
- Abidin Ali., (2022). The Influence Of Digital Leadership And Digital Collaboration On The Digital Skill Of Manufacturing Managers In Tangerang. International Journal Of Artificial Intelligence Research (Ijair). Indonesia.
- Ade Jaya Sutisna., Et All. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Etis, Kepemimpinan Transformasional, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi: Studi Korelasional Pada Pegawai Kabupaten Lebak. The Asia Pacific Journal Of Management Studies. Rangkasbitung, Banten, Indonesia.
- Ahmad Gunawan Et.Al. (2023),Digital Leadership Towards Performance Through Mediation Of Organizational Commitment To E-Commerce In Indonesia,Aptisi Transactions On Technopreneurship (Att), Vol. 5 No. 1sp, Jl. Dr. Setiabudi No.229, Isola, Kec. Sukasari, Kota Bandung, Jawa Barat 40154
- Ahmad Gunawan., Dkk. (2023). Digital Leadership Towards Performance Through Mediation Of Organizational Commitment To E-Commerce In Indonesia. Aptisi Transactions On Technopreneurship (Att). Bandung.
- Aixia Chen Et Al. (2024). Digital Transformation As The Driving Force For Sustainable Business Performance: A Moderated Mediation Model Of Market-Driven



Business Model Innovation And Digital Leadership Capabilities Heliyon, Vol 11 No 2, Malaysia.

- Alfian, Mohd. Riza (2015). Pengaruh Pendidikan, Pelatihan dan lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Aparatur Pada Dinas Kehutanan Dan Perkebunan Kabupaten Bireuen Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening, Tesis Program Pascasarjana Ilmu Manajemen (PPIM) Unimal, Aceh Utara
- Allen, N.J., dan Meyer, J.P. (2018). The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance, And Normative Commitment To Organization. *Journal Of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Anwar Prabu, Mangkunegara (2018). Manajemen Sumber Daya Perusahaan, PT. Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Aprida, Rina, Matriadi, Faisal dan Adnan (2023). The Influence Of Servent Leadership And Impact In Private Hospital : ICOFEB Vol 1, Issue1
- Ardara, Mujiati, Utama (2012), Manajemen sumber daya manusia. Cetakan pertama. Penerbit PT.Graha Ilmu Yogyakarta.
- Arikunto, S. (2016). Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik, Edisi VI, Penerbit PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Aulia, Et Al. (2024). The Impacts Of Digital Leadership And Work Motivation On The Organizational Commitment Of State Middle School Teachers. *Indonesian Research Journal In Education (Irje)*, Padang, Indonesia.
- Bangun, Wilson. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta : Erlangga.



- Baron and Kenny (1986), Asymptotic confidence intervals for indirect effect in S.Leinhard (Ed).
- Bass, B.M., & Avolio, B.J., (1990). "The implication of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development". *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231-272
- Bass, B.M., & Avolio, B.J., (1994). "Improving Organizational effectiveness through transformational leadership". Thousand Oaks, CA: Sage
- Bass, Bernard M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Third Edition. London: Collier Macmillan Publishers & Ronald E. Riggio. 2006. *Transformational Leadership*. Second Edition. New Jersey: Lawrence Erlbaum Publishers.
- Bernadin H. John and Joyce E.A. Russel (1993). *Human Resources Management An. Experiential Approach*. New York; Mc Graw. Hill.
- Dami, W, D, Foen, J.E.H Dan Himae. H. A. (2022). *Pengaruh Employee Engagement Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi*, Volume 1, No.2.
- Debora Icha Ester Yolanda & Emma Yulianti. (2024). "Pengaruh Digital Leadership Terhadap Kreativitas Dan Dampaknya Pada Kinerja Karyawan Milenial: Peran Leader Member Exchange (Lmx)"



- E.Sikula. (2012). *Personel Administration And Human Resources Management*. New York. A. Wiley Trans edition, by Jhon Wiley & Sons.Inc
- Eberl Julia Katharina Et Al (2025). *Digital Leadership Routines: Understanding The Role Of Artifacts In Digital Leadership Development*. *Information And Organization*, 35, 100599.
- Fakhrurrazi (2021). *Anteseden komitmen organisasi pengaruhnya terhadap kinerja Aparatur polres lhokseumawe*, Tesis Program Pascasarjana Ilmu Manajemen PPIM) Unimal, Aceh Utara.
- Farooqui, M. S., & Nagendra, A. (2014). The impact of person organization fit on job satisfaction and performance of the employees. *Procedia economics and Finance*, 11, 122-129
- Ferdinand, Augusty,(2018). *Metode Penelitian Manajen, Podoman Penelitian Skripsi, Tesis, dan Desertasi Ilmu Manajemen*, Edisi kelima, Semarang : BP-UNDIP.
- Garg, Naval, and Bijender Kumar Punia. (2017). "Developing High Performance Work System for Indian Insurance Industry." *International Journal of Productivity and Performance Management* 66(3): 320-37.
- Gede Utarayana Dkk. (2020). *Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional*. *E- Jurnal Manajemen*, Vol. 9 No. 1, Pp. 344-363. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Udayana, Denpasar, Bali, Indonesia.



- Gede Utarayana, Gusti Ayu Dewi Adyani,(2020) Pengaruh Budaya Organisasi Kerja Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional Bali, Indonesia. Universitas Udayana.
- Ghozali, Imam,(2020). Konsep dan Aplikasi Dengan Progran AMOS 22.0, Cetakan ke 6, Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gomes, F.C. (2018), Manajemen Sumber Daya Manusia, cetakan e-empat, Andy Offset,Yogyakarta.
- Guanming Qiao Et.Al. (2024),The Strategic Role Of Digital Transformation: Leveraging Digital Leadership To Enhance Employee Performance And Organizational Commitment In The Digital Era,Graduate School Of Technology Management, Systems – Mdpi (Multidisciplinary Digital Publishing Institute),Kyunghee University, Yongin 17104, Republic Of Korea.
- Guifang Wang Et Al. (2024). “Linking Digital Leadership And Employee Digital Performance In Smes In China: The Chain-Mediating Role Of High-Involvement Human Resource Management Practice And Employee Dynamic Capability”
- Gunawan Ahmad Et Al. (2023), Digital Leadership Towards Performance Through Mediation Of Organizational Commitment To E-Commerce In Indonesia, Aptisi Transactions On Technopreneurship (Att), Bandung.
- Hadi Syamsul. Tahun (2024). The Effect Of Digital Leadership And Organizational Support On Innovative Work Behavior : The Mediating Role Of



Emotional Intelligence. General Management. Yogyakarta.

Hamzah, M. (2025). Digital Leadership Dan Transformasi Digital Dalam Mendorong Kinerja Organisasi Publik Islami. *Assyarikah: Journal Of Islamic Economic Business*, 6(1), 38–57. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam, Universitas Al-Amien Prenduan.

Handoko, T. Hani (2018), *Manajemen Personalia dan Sumber Daya*, Edisi 2.

Yogyakarta: BPFE-UGM Perusahaan YKPN. Yogyakarta.

Hanny Liany. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Dan Kecerdasan Emosional Terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, Vol. 5, No. 3, Hlm. 261–266. Tangerang: Universitas Tarumanagara.

Hasibuan, melayu (2020), *manajemen sumber Daya manusia*. PT. Bumi Aksara.Jakarta.

Husna, Syifaul, (2014). Pengaruh Analisis Jabatan, Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Aparatur Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Empirik : Aparatur Sekretariat Daerah Kota Bener Meriah), Tesis Program Pascasarjana Ilmu Manajemen (PPIM) Unimal, Aceh Utara.

Indra & Lena Farida (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi Pada Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Tuanku Tambusai Pekanbaru. *Jom Fisip Universitas Riau*, Vol. 3 No. 2, Oktober 2016. Universitas Riau, Pekanbaru, Indonesia.

Irawan, Ari Lasta, dkk (2023). The Influence Of Leadership Style On Organizational Commitment With Job Satisfaction As An Intervening Variable In Lhokseumawe Police. International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration

| IJEBAS E-ISSN: 2808-4713

Ismail, Iriani (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepemimpinan Dan Kinerja Karyawan Pemerintah Kabupaten-Kabupaten Di Madura, Fakultas Ekonomi Universitas Trunojoyo Madura (Utm), Jurnal Ekuitas Issn 1411- 0393

Jarit Muhammad., Dkk. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi, Disiplin Kerja, Dan Kinerja Karyawan Bank Kalsel Cabang Utama Banjarmasin. Universitas Merdeka Malang, Malang, Manajemen. Banjarmasin.

Joo, Baek-Kyoo (Brian), Hea Jun Yoon, and Chang-Wook Jeung. 2006. "The Effects of Core Self-Evaluations and Transformational Leadership on Organizational Commitment." Leadership & Organization Development Journal 33(6): 564-82

Krstanty Nadapdap. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Mitra Permata Sari.Medan (Lokasi Penelitian Di Kasawan Industri Medan). Medan.

Lubis Utami Widya,(2014), Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi, Universitas Sumatera Utara, Medan.

- Luthans, Fred., (2021). *Organizational Behavior*, Twelfth Edition, McGraw- Hill Companies Inc. New York.
- M. Sulhan., Et Al. (2023). *Pengaruh Transformasional Leadership, Empowering Leadership Dan Digital Leadership Terhadap Kinerja Karyawan*. Universitas Yudharta Pasuruan. Pasuruan, Indonesia.
- Mahdinezhad, Maryam dan Turiman B.S.at al, (2013). *Transformasional, Transactional Leadership Styles and Job Performance of Academic Leaders*. *International Education Studies*; Vol. 6, No. 11 ISSN 1913-1920 E-ISSN 1913-9039 Published by Canadian Center Of Science.
- Majid, Abdul (2019) *Faktor Penentu Kepuasan Kerja Aparatur TNI Konim 0103 Aceh Utara*, Tesis Program Pasca Sarjana Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Malikussaleh Bener Meriah.
- Mangkunegara A (2018), *Manajemen Sumber Daya perusahaan*, Bandung : PT.Remaja Rosada Karya.
- Marbawi, (2018). *The influence of individual characteristics and transformational leadership on job satisfaction and performance of employee in Bank Aceh Syaria*, *Proceeding EBIC Universitas Sumatera Utara*.
- Marbawi, dkk (2024). *Analysis Of Organizational Culture, Work Engagement, Transactional Leadership On Organizational Commitment And Their Impact On Improving The Performance Of The Aceh Province National Police Apparatus, Educational Administration: Theory and Practice*, ISSN: 2148-2403



- Marissa Yuliani Dkk. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, Dan Etos Kerja Terhadap Komitmen Organisasi (Studi Kasus Pt Akindo Karya Gemilang). Jurnal Ekonomi Bisnis Indonesia (Jebi), Vol. 17 No. 1, Juni 2022. Stie Bisnis Indonesia, Jakarta, Indonesia.
- Mas'ud, Fuad., (2004). Survei Diagnosis Organisasi : Konsep dan Aplikasi.
Banan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Mathis, Robert dan Jackson, John H (2018), Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 10, Salemba Empat, Jakarta.
- Miftahun Ni'mah Suseno, Sugiyanto. (2010). Pengaruh Dukungan Sosial Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Mediator Motivasi Kerja. Jurnal Psikologi. Volume 37, No. 1, Juni 2010: 94 – 109. Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Mubarak Ahmad Dkk, (2016), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pns Di Kecamatan Watukumpul Kabupaten Pemalang), Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Untag Semarang, Pemalang.
- Muzakir (2019) Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Perawat Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Rumah Sakit Umum Cut Meutia Aceh Utara, Tesis Program Pasca Sarjana Ilmu Manajemen

Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas
Malikussaleh Bener Meriah.

Mwaisaka, Davidson Mghanga, George K'Aol And, and
Caren Ouma. 2019. "Influence Of Supportive And
Directive Leadership Styles On Employee Job
Satisfaction In Commercial Banks In Kenya." *Journal
of Research in Management* 2(3).

Nasir (2021). Pengaruh Karakteristik Individu dan
Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Aparatur
Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel
Intervening Pada Badan Narkotika Nasional
Provinsi Aceh, Tesis Program Pascasarjana Ilmu
Manajemen PPIM) Unimal, Aceh Utara.

Nazili, Iqbal. (2012). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan
Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan:
Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal
Universitas Diponegoro*. Semarang.

Nina Nurani Et Al. (2024). "The Role of Digital Culture And
Digital Leadership On Employee Performance In
Facing Digital Transformation study On West Java
Msmes".

Noor, Juliansyah., (2013). "Penelitian Manajemen" Tinjauan
Filosofis dan Praktis

Edisi Pertama, Prenadamedia Group, Jakarta.

Northouse, Peter. G., (2013). Kepemimpinan, Teori dan
Praktik, Edisi Keenam, Penerbit PT. Indeks, Jakarta.

Nukliri, Et Al. (2025). The Improving Organizational
Commitment Through Strengthening Digital
Leadership, Personality, Team Effectiveness And Job
Satisfaction: Empirical Study Using Path Analysis

- And Sitorem On Pkbn Tutors In Bogor Regency. *International Journal Of Advanced Multidisciplinary Research And Studies*, 5(2), 950-959.
- Nurrahmi Aulia, Dkk. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Pt.Bank Pembangunan Daerah Kalsel Cabang Rantau). *Jurnal Bisnis Dan Pembangunan*. Vol 9, No. 1, Issn 2541- 1403, E-Issn 2541-187x. Banjarmasin.
- Nursiva, H. (2024). Analisis Digital Leadership, Kompetensi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.
- Öngel, V., & Dkk. (2023). Digital Leadership's Influence On Individual Creativity And Employee Performance.
- Permana, Buyung Satria (2020). Pengaruh Kompetensi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Perta Arun Gas Lhokseumawe, Tesis Program Pascasarjana Ilmu Manajemen PPIM) Unimal, Aceh Utara.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments and Computers*, 36,717 731.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008a). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40,879 891.

- Puliwarna, T., S. Et Al. (2023). The Effect Of Digital Leadership, Organizational Culture, Digital Competence And Organization's Commitment On Organizational Performance: Information Technology System In Indonesian Navy. *International Journal Of Scientific Research And Management (Ijsrm)*, Jakarta, Indonesia.
- Purwanto Agus, Dkk (2021). Peran Organizational Citizenship Behavior (Ocb), Transformational And Digital Leadership Terhadap Kinerja Melalui Mediasi Komitmen Organisasi Pada Family Business. *Jenius: Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia*, 4(3), 256-272. Universitas Pelita Harapan.
- Puspitasari, Ifa Septina, Maria Magdalena Minarsih, and Adji Saputra. 2019. "The Effect Of Transactional Leadership, Work Discipline, and Work Environment on Work Achievements With Motivation as A Mediation Variable." *Journal of Management* 5(5): 1-10.
- Putri Pratiwi, (2012). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Pemberdayaan Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja, Volume 14 No. 1 Kota Jl, Nakula Semarang.
- Rahmalia, Bismi (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Aparatur Pada Sekretaris Daerah Kota Bener Meriah Dengan Penegembangan Karir Sebagai Variabel Intervening, Tesis Program Pascasarjana Ilmu Manajemen (PPIM) Unimal, Aceh Utara



- Rahman, Andri (2016). Pengaruh Disiplin Kerja, Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja PNS Dinas Bima Marga Kabupaten Aceh Utara Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening, Tesis Program Pascasarjana Ilmu Manajemen (PPIM) Unimal, Aceh Utara
- Ranty Sapitri. (2016). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Listrik Negara Area Pekanbaru. Universitas Riau. Pekanbaru.
- Research Articles Issn 2623-2022 Volume 05, Nomor 08, Agustus (2022) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Dan Kerjasama Tim Terhadap Komitmen Organisasional (Studi Pada Cv. Alfazza Abadi) Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa.
- Rivai, Veithzal dan E.J. Sagala., (2014). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori Ke Praktik, Edisi Pertama, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, Stephen P dan Timothy A. Judge., (2020). Organizational Behavior, Prentice Hall Inc., New Jersey.
- Robbins, Stephen P dan Timothy A. Judge., (2021). Organizational Behavior, Prentice Hall Inc., New Jersey.
- Rumapea, E. O., Et Al. (2024). Digital Leadership In Improving Organizational Employee Performance. Jurnal Nasional Holistic Science, 4(3), 454-460. Universitas Negeri Medan.



- Saebah, N. (2025). Pengaruh Digital Leadership Terhadap Loyalitas Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening [Tesis, Universitas Cendekia Mitra Indonesia].
- Samuel, L. & Ramli, A. H. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Digital Dan Pemberdayaan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Oleh Komitmen Organisasi (Industri Manufaktur).
- Schein, Edgar H., (2004). Organizational Culture and Leadership, 3nd Jossey-Bass Publisher, San Fransisco.
- Sedarmayanti (2018) Manajemen Sumber Daya Manusia (Reformasi Birokrasi dan Manajemen Aparatur Negeri Sipil). Refika aditama. Bandung.
- Sekaran, Uma., (2017). Research Methods For Busines. Metodologi Penelitian Untuk Bisnis, penerbit Salemba empat, Jakarta.
- Selviati, Veronika. (2012) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Aparatur Bidang Pendapatan, Bidang Anggaran dan Perbendaharaan DPPKAD Kota Tanjung Pinang. Jurnal Universitas Maritim Raja Ali Haji. Tanjung Pinang
- Siahaan, Elisabet, (2017). Anteseden Kinerja Karyawan dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan: Studi Berdasarkan Perspektif Jender Pada Sektor Jasa Perbankan di Wilayah DKI Jakarta, Universitas Brawijaya Program Pascasarjana, Malang.
- Siahaan, Elisabet. (2017) The Antecedent of employee's performance and the influence on employee job



- satisfaction in Banking Service in Indonesia. Bank and Bank System, Vol 12 issue 4.
- Sukaris, Mayang Putri Prathiwi, and Budiyo Pristiyadi. (2020). "Meningkatkan Kinerja Karyawan Melalui Keterikatan, Budaya Organisasi, Dan Gaya Kepemimpinan." *Equilibrium: Jurnal Ekonomi Manajemen-Akuntansi* 16(1): 15.
- Suprayadi. (2015) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, CV Andi Offset, Yogyakarta.
- Susilaningih, Nur. (2008). *Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin, Motivasi, Pengawasan, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Aparatur*. Jurnal Tesis STIE AUB. Surakarta.
- Susilo Susiawan, Abdul Muhid, Gunawan, Et Al. (2023). *Digital Leadership Towards Performance Through Mediation Of Organizational Commitment To E-Commerce In Indonesia*. Aptisi Transactions On Technopreneurship (Att), Bandung, Indonesia.
- Gunawan, Et Al. (2023). *Digital Leadership Towards Performance Through Mediation Of Organizational Commitment To E-Commerce In Indonesia*. Aptisi Transactions On Technopreneurship (Att), Bandung, Indonesia.
- Suzanto, Boy. (2013). *Pengaruh Budaya Organisasional, Disiplin Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Aparat Kecamatan Batujajar Kabupaten Bandung*. Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship. STIE Pasundan, Bandung.
- Wahyuni, Rika, Devi Ediani, Fitrah Sari, Dan Hadi Infari. (2022). "Work Engagement, Komitmen Organisasi

- Dan Pengembangan Sdm Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Milenial.” Jurnal Ekobistek, Vol. 11 No. 2, Hlm. 323–332. Doi: 10.35134/Ekobistek.V11i2.323. Universitas Putra Indonesia “Yptk” Padang.
- Wang, Y., Park, J., & Gao, Q. (2025). Digital Leadership And Employee Innovative Performance: The Role Of Job Crafting And Person–Job Fit. *Frontiers In Psychology*, Vol. 16.
- Wibowo, (2014). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Edisi 4, RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Wijaya, Siswoyo Adi (2023) *Anteseden Komitmen Organisasi Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Aparatur Polres Bener Meriah*, Tesis Program Magister Ilmu Manajemen, FEB Universitas Malikussaleh Aceh Utara.
- Wijaya, Zeska, J.T, (2018) *Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Aparatur Melalui Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Pada Polres Bener Meriah*, Tesis Program Pascasarjana Ilmu Manajemen, FEB Universitas Malikussaleh Aceh Utara.
- Yasnimar Ilyas, (2021), *Pengaruh Kepimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Kantor Kecamatan Bogor Timur*, *Economicus*, Vol. 11 No.2, Bogor.
- Yudharta Sulhan. Tahun (2023). *Pengaruh Transformasional Leadership Empowering Leadership Dan Digital Leadership Terhadap*



- Kinerja Karyawan. The Muttaqien Journal Pf Economic And Business. Pasuruan, Indonesia.
- Yukl, Gary (2018) Kepemimpinan Dalam Organisasi (Edisi 7). Jakarta : Indeks
- Yuniarti & Estu Mahanani (2024). Pengaruh Digital Leadership, Komitmen Organisasi, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Usia Milenial (Pt. Pegadaian Galeri Dua Empat). Jurnal Manajemen Dan Perbankan (Jumpa). (Universitas Persada Indonesia Y.A.I, Jakarta, Indonesia).
- Yuniarti & Estu Mahanani (2024). Pengaruh Digital Leadership, Komitmen Organisasi, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Usia Milenial (PT. Pegadaian Galeri Dua Empat). Jurnal Manajemen Dan Perbankan (Jumpa). (Universitas Persada Indonesia Y.A.I, Jakarta, Indonesia).
- Yuniarti Lestari,Dkk. (2024),Pengaruh Digital Leadership, Komitmen Organisasi, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Usia Milenial Pt.Pegadaian Galeri24, Jurnal Manajemen Dan Perbankan, Vol. 11, Edisi 3 Universitas Persada Indonesia Y.A.I, Jakarta,Indonesia
- Yusriadi (2020). Determinan Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Pada PT. Perta Arun Gas Lhokseumawe, Tesis Program Pascasarjana Ilmu Manajemen PPIM) Unimal, Aceh Utara.
- Yusrizal., Et All. (2022). Hubungan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Komitmen Organisasi Guru

Sekolah Dasar. Cjpe: Cokroaminoto Journal Of Primary Education. Pamulang, Indonesia.

Zia'ulhaq, K., Et Al. (2024). Peran Digital Leadership Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Di Era Transformasi Digital. Dalam Manajemen Sdm Jilid 1 (Hlm. 74–90). Universitas Negeri Semarang.

Zulfikar (2019). Pengaruh Karakteristik Individu Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Korelasi Antara Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Kantor Kecamatan Lingsar Kabupaten Aceh, Tesis Program Pascasarjana Ilmu Manajemen (PPIM) Unimal, Aceh Utara.

PROFIL PENULIS I



Brigjen Inf Ali Imran resmi menjabat sebagai Komandan Korem (Danrem) 011/Lilawangsa, Dihari pertama dinas Kolonel Ali Imran dan Istri selaku Ketua Persit Kartika Chandra Kirana Koorcab Rem 011 PD IM Ny. Dini Hidayati Imran disambut dengan tradisi Pedang Pora oleh para prajurit TNI di Makorem 011/LW, Lhokseumawe, Sabtu (20/04/2024 Sejak penunjukan Ali Imran menjadi Danrem 011/Lilawangsa ini berdasarkan dalam keputusan Kepala Staf Angkatan Darat (Kasad) Nomor Kep/ 244/IV/ 2024 tentang pemberhentian dari dan pengangkatan dalam jabatan di Lingkungan Tentara Nasional Indonesia Angkatan Darat yang ditetapkan pada Jumat 5 April 2024. Jadi Danrem termuda di seluruh Indonesia, jabatan baru tersebut resmi diemban Kolonel Inf Ali Imran setelah menjalani prosesi Serah Terima Jabatan (Sertijab) yang dipimpin oleh Pangdam Iskandar Muda Mayjen TNI Niko Fachrizal di Kodam IM, Banda Aceh. Jenjang Pendidikan Umum Ali Imran di Aceh, yakni SDN 28 Banda Aceh pada Tahun 1991, kemudian SMP N-4 Tahun 1994, SMA N-3 Banda Aceh Tahun 1997 dan Sarjana Gelar S-1 pada Tahun 2014 di Unkris Jakarta. Sedangkan pendidikan di Militer, Ali Imran lulusan Akmil 2000, Sarcab Inf 2001, Diklapa Inf 2010, Pendidikan Seskoad pada Tahun 2014, Para 1999, KIBI 2001, Komando 2002, Susdanki 2005, Sus Sandha 2006, Susdanyon 2015, saat ini Ali Imran telah menyelesaikan Pendidikan Pada Program

Magister Ilmu Manajemen (PMIM) Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Malikussaleh tahun 2026. Brigjen Inf Ali Imran adalah Perwira TNI AD Abituren Akademi Militer (Akmil) 2000, kelahiran Banda Aceh, 9 Juni 1978, Provinsi Aceh. Mahir dalam Kecabangan Infanteri Kopassus. Karier militernya lama mengenyam di Lingkungan Korps Baret Merah, Bais TNI, Paspampres hingga Pusat Intelijen Angkatan Darat (Pusintelad). Adapun pengalaman penugasan Operasi, Brigjen Ali Imran pernah bertugas Denpur Cakra Aceh 2003, Satgas BIN Aceh 2008, Densandha Papua 2011, Satgas Bais Lauser 2015-2017, Satgas Palapa Aceh 2018. Kemudian Tanda Jasa, Yakni SL Dharma Nusa, SL Kestiaan VIII Thn, SL Dwidya Sistha, SL Ksatria Yudha, SL Wira Karya, SL Kesetiaan XVI Thn, SL Wira Dharma, SL Santi Dharma XVII. Brigjen TNI Ali Imran juga menjabat Komandan Resimen Induk Daerah Militer (Danrindam) Iskandar Muda, menggantikan Brigjen TNI Hasandi Lubis dalam sertijab dipimpin Mayjen TNI Joko Hadi Susilo ,di Gedung Malahayati Kodam Iskandar Muda, Sabtu (11/4/2026). Saat ini Brigjen Ali Imran menjabat sebagai Komandan Korem (Danrem) 011/Lilawansa dan juga menjabat sebagai Komandan Resimen Induk Daerah Militer (Danrindam) Iskandar Muda Provinsi Aceh.



MODEL KEPEMIMPINAN TRANSFORMASI DIGITAL DALAM PENINGKATAN KINERJA TNI

Buku ini mengkaji secara komprehensif bagaimana kepemimpinan transformasional dapat menjadi kunci dalam mendorong keberhasilan transformasi digital di lingkungan Tentara Nasional Indonesia (TNI). Di era disrupsi teknologi, tuntutan terhadap profesionalisme, adaptivitas, dan kecepatan pengambilan keputusan semakin tinggi. Oleh karena itu, dibutuhkan model kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan prajurit serta seluruh elemen organisasi untuk berinovasi dan beradaptasi dengan perubahan.

Melalui pendekatan teoritis, studi kasus, dan analisis empiris, buku ini merumuskan model kepemimpinan transformasi digital yang relevan dengan karakteristik organisasi militer. Fokus utama diarahkan pada peningkatan kinerja TNI melalui penguatan budaya digital, pemanfaatan teknologi informasi, pengambilan keputusan berbasis data, serta pembangunan sumber daya manusia yang unggul dan adaptif.

Buku ini diharapkan menjadi referensi strategis bagi pemimpin TNI, akademisi, praktisi pertahanan, serta semua pihak yang peduli terhadap penguatan sistem pertahanan negara di era digital. Dengan kepemimpinan yang visioner dan transformasional, TNI dapat terus menjadi garda terdepan dalam menjaga kedaulatan dan keutuhan NKRI.



YAYASAN
PENELITI PRIMA
INDONESIA



DIREKTORAT JENDERAL NEGERI INTELIGENSI
KEMENTERIAN PERTAHANAN REPUBLIK INDONESIA

BerAKHLAK
Berorientasi Pelayanan Akuntabel Kompeten
Harmonis Loyal Adaptif Kolaboratif

**#bangga
melayani
bangsa**



Penerbit
PT. Radja Intercontinental Publishing
Jl. Cempaka Putih, Sp. Tiga Blang Rayeuk,
Dsn. Angsana, Kota Lhokseumawe

www.radjapublika.org
<https://radjapustaka.com>

ISBN 978-634-7495-11-2 (PDF)



9

786347

495112