

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1 Hasil Penelitian

5.1.1 Analisis Deskriptif Responden

Dalam penelitian ini penulis menyebarkan 60 kuesioner kepada responden pada Pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jambi. Untuk memperoleh gambaran mengenai profil pegawai yang menjadi responden dalam penelitian ini dengan Analisis Deskriptif dengan merinci dan menjelaskan keterkaitan data penelitian dalam bentuk kalimat yang meliputi karakteristik responden meliputi jenis kelamin responden, usia responden dan pendidikan terakhir responden yang disajikan sebagai berikut.

a. Jenis Kelamin Responden

Berdasarkan jenis kelamin responden dibedakan menjadi dua kelompok yaitu laki-laki dan perempuan, gambaran jenis kelamin responden ditunjukkan dalam gambar 5.1

Tabel 5.1
Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1	Laki-Laki	38	66%
2	Perempuan	22	34%
Jumlah		60	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2022

Berdasarkan hasil tabulasi data pada tabel diatas menjelaskan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin menunjukkan bahwa responden terbanyak adalah responden laki-laki. Hal ini karena pegawai laki-laki sangat cocok pada jobsdesk Dispora Provinsi Jambi yang lebih banyak bekerja dilapangan dan fokus dalam mengelola dan membina pemuda dan atlit.

b. Usia Responden

Penelitian ini juga mengelompokkan responden berdasarkan usia dengan membedakan responden yang berusia <20 tahun, antara 21 dan 30 tahun, antara 31 dan 40 tahun serta responden dengan usia > 40 tahun. Adapun hasil pengelompokan usia responden adalah sebagaimana tabel 5.2.

Tabel 5.2
Usia Responden

Usia	Jumlah Responden	Presentase
< 20 thn		0%
21 – 30 thn	14	23,3%
31 – 40 thn	34	56,7%
> 40 thn	12	20%
Total	60	100%

Sumber :Data diolah, 2022

Berdasarkan hasil tabulasi data pada tabel diatas menjelaskan bahwa usia pegawai pada Dispora Provinsi Jambi paling banyak berusia 31 – 40 bisa dikatakan bahwa pada usia tersebut para pegawai sedang matang-

matangnya dalam bekerja. Sedangkan untuk usia 21-30 tahun bisa dikatakan bahwa pegawai biasanya mulai meranjak naik pada kinerjanya. Dan untuk usia >40 tahun pegawai merasa sudah terbiasa dan sudah mulai banyak hanya didalam kantor saja.

c. Pendidikan Terakhir Responden

Adapun pengelompokan responden selanjutnya adalah berdasarkan Pendidikan terakhir. Pengelompokan ini terdiri dari 4 kelompok yaitu responden yang memiliki Pendidikan terakhir SMA, D3, S1 dan S2. Adapun hasil pengelompokan responden adalah sebagaimana tabel 4.3.

Tabel 5.3
Pendidikan Terakhir Responden

Pendidikan Terakhir	Jumlah Responden	Presentase
SMA	1	2%
D3	14	23%
Sarjana	30	50%
Pasca Sarjana	15	25%
Total	60	100%

Sumber : Data diolah 2022

Berdasarkan hasil tabulasi data pada tabel diatas menjelaskan bahwa pendidikan paling banyak pada pegawai Dispora Provinsi Jambi yaitu lulusan sarjana.

d. Lama Kerja Responden

Penelitian ini juga mengelompokkan responden berdasarkan masa kerja responden. Pengelompokan masa kerja responden dikategorikan

dalam 4 kategori yaitu masa kerja < 7 tahun, masa kerja 8-14 tahun, masa kerja 15-21 tahun dan masa kerja diatas 22 tahun. Adapun hasil pengelompokan masa jabatan responden adalah sebagaimana tabel 5.4.

Tabel 5.4
Lama Kerja Responden

Masa Kerja	Jumlah Responden	Presentase (%)
< 7 tahun	33	55%
8 sd 14 tahun	14	23,3%
15 sd 21 tahun	9	15%
> 22 tahun	4	6,7%
Total	60	100%

Sumber : Data diolah 2022

Berdasarkan hasil tabulasi data pada tabel diatas menjelaskan bahwa masa kerja pegawai paling banyak pada Dispora Provinsi Jambi yaitu <7 tahun dimana pegawai merasa paling bersemangat dalam mengembangkan potensi diri guna kemajuan kinerja organisasi.

5.1.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Statistik penelitian digunakan untuk mengetahui sejauhmana indikator-indikator yang dijadikan sebagai item pertanyaan dari masing-masing variabel yang digunakan didalam penelitian dengan menggunakan skala *likert*. Berdasarkan data yang dikumpulkan jawaban dari responden telah direkapitulasi kemudian dianalisis dan dilakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan. Distribusi frekuensi tersebut diperoleh dari hasil tabulasi skor jawaban responden.

Berikut dasar interpretasi skor ditunjukkan pada tabel 5.5 dibawah ini :

Tabel 5.5
Kriteria Interpretasi Skor

No	Nilai rata skor	Kriteria
1	1,00-1,80	Sangat rendah/sangat tidak setuju
2	1,81-2,60	Rendah/tidak setuju
3	2,61-3,40	Cukup tinggi/ragu-ragu
4	3,41-4,20	Tinggi/setuju
5	4,21-5,00	Sangat tinggi/sangat setuju

Sumber: Riduan dan Kuncoro (2007)

a. Hasil Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformatasional (X1)

Kepemimpinan transformatasional dalam penelitian ini dibentuk oleh 4 indikator yaitu (1) Pengaruh Idealisme, (2) Motivasi Inspiratif, (3) Stimulasi Intelektual dan (4) Pertimbangan Individual. Pengukuran indikator-indikator tersebut dilakukan secara kuantitatif, yaitu melalui pemberian skor terhadap persepsi responden mengenai berbagai kemampuan yang berkaitan dengan berbagai aspek yang ditunjukkan oleh masing-masing indikator. Secara keseluruhan persepsi responden terhadap variabel kepemimpinan transformatasional disajikan pada tabel 5.6 bawah ini.

Tabel 5.6 Variabel Kepemimpinan Transformatasional

Indikator	Jawaban Responden										Rata-Rata Skor
	STS		TS		N		S		SS		
	f	%	f	%	F	%	F	%	F	%	
Pengaruh Idealisme	1	1,6	3	5.0	5	8,3	40	66,7	11	18,4	3,95
Motivasi Inspiratif	1	1,6	2	3,4	12	20,0	33	55,0	12	20,0	3,88
Stimulasi Intelektual	0	0,0	5	8,3	14	23,4	21	35,0	20	33,3	3,93
Pertimbangan Individual	0	0,0	2	3,4	13	21,6	36	60,0	9	15,0	3,86
Variabel Kepemimpinan Transformatasional (X1)											3,90

Berdasarkan skor variable kepemimpinan transformasional pada Dispora Provinsi Jambi dikategorikan baik, dengan skor rata-rata sebesar 3,90, apabila dilihat pada rentang keputusan rata-ratanya variabel kepemimpinan transformasional termasuk pada range 3,41-4,20 berada pada kriteria “Tinggi”, yang menjelaskan bahwasanya kepemimpinan transformasional yang ada pada Dispora Provinsi Jambi saat ini memiliki peran yang tinggi dalam organisasi, sehingga membuat pegawai dapat mengikuti arahan dan bimbingan yang diberikan dalam melaksanakan pekerjaan.

Berdasarkan survey yang dilakukan, dimensi pertama kepemimpinan transformasional yaitu “pengaruh idealisme” berada pada kriteria yang baik. Hal ini menjelaskan bahwasanya pemimpin pada Dispora Provinsi Jambi saat ini cukup realistis dalam menjalankan tugasnya sebagai seseorang yang mampu mengendalikan bawahan dan mampu melaksanakan semua tugas yang diberikan. Selain itu kepemimpinan transformasional juga mampu memberikan visi dan misi, serta memberikan respek dan kepercayaan pada bawahannya dengan menyampaikan pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain agar mereka memahami dengan baik apa yang diperintahkan.

Kemudian untuk dimensi dua “Motivasi Inspiratif” berdasarkan hasil survey yang dilakukan memiliki kategori yang baik. Hal ini menjelaskan bahwasanya pemimpin kepemimpinan transformasional pada Dispora Provinsi Jambi saat ini mampu memberikan perhatian kepada

bawahannya serta memotivasi orang lain untuk mengembangkan dan menggunakan kapasitas mereka secara maksimal. Selain itu pemimpin juga memiliki rasa peduli dan perhatian yang tinggi terhadap bawahannya.

Berikutnya pada dimensi “Stimulasi Intelektual” berdasarkan hasil survey yang dilakukan memiliki kategori yang baik. Hal ini menjelaskan bahwasanya kepemimpinan transformasional pada Dispora Provinsi Jambi saat ini mampu merangsang anggotanya untuk mengembangkan ide potensi diri untuk lebih kreatif. Hal ini sangat penting dilakukan untuk membantu seseorang melakukan pekerjaannya dengan bertanggung jawab, dengan begitu, tujuan dan target yang telah ditetapkan sebelumnya akan tercapai.

Terakhir untuk dimensi “Pertimbangan Individual” berdasarkan hasil survey yang dilakukan juga memiliki kategori yang baik. Hal ini menjelaskan bahwasanya kepemimpinan transformasional pada Dispora Provinsi Jambi saat ini dapat menjaga hubungan dan memberikan perhatian baik antara pimpinan dan bawahan untuk lebih berprestasi dan berkembang maka tujuan organisasi pun dapat dengan mudah akan tercapai.

Secara keseluruhan kepemimpinan transformasional yang sudah diterapkan pada Dispora Provinsi Jambi saat ini sudah berlangsung dengan baik, hal ini menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran yang baik dalam organisasi, sehingga membuat pegawai

dapat mengikuti arahan dan bimbingan yang diberikan dalam melaksanakan pekerjaan.

b. Hasil Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transaksional (X2)

Kepemimpinan transaksional dalam hal ini dibentuk oleh 3 indikator yaitu : (1) Imbalan Kerja, (2) Kontrol Aktif , (3) Kontrol Pasif. Pengukuran indikator-indikator tersebut dilakukan secara kuantitatif, yaitu melalui pemberian skor terhadap persepsi responden tentang kepemimpinan transaksional pimpinan mereka melalui indikator yang sudah ditentukan. Secara keseluruhan persepsi responden terhadap variabel kepemimpinan transaksional disajikan pada Tabel 4.7 dibawah ini :

Tabel 5.7 Variabel Kepemimpinan Transaksional

Indikator	Jawaban Responden										Rata-Rata Skor
	STS		TS		N		S		SS		
	f	%	f	%	F	%	f	%	f	%	
Imbalan Kerja	0	0,0	4	6,7	15	25,0	31	51,6	10	16,7	4,13
Kotrol Aktif	0	0,0	6	10,0	5	8,3	42	70,0	7	11,7	3,83
Kontrol Pasif	0	0,0	0	0,0	3	5,0	41	69,0	15	26,0	3,78
Variabel Kepemimpinan Transaksional (X2)											3,93

Sumber: Hasil Pengolahan data kuesioner, 2022

Berdasarkan skor variable kepemimpinan transaksional pada Dispora Provinsi Jambi dikategorikan baik, dengan skor rata-rata sebesar 3,93, apabila dilihat pada rentang keputusan rata-ratanya variabel

kepemimpinan transformasional termasuk pada range 3,41-4,20 berada pada kriteria “Tinggi”, yang menjelaskan bahwasanya kepemimpinan transaksional yang ada pada Dispora Provinsi Jambi saat ini memiliki peran yang baik dalam organisasi, sehingga membuat pegawai dapat melaksanakan pekerjaannya.

Berdasarkan survey yang dilakukan, dimensi pertama kepemimpinan transaksional yaitu “Imbalan Kerja” berada pada kriteria yang paling tinggi. Hal ini menjelaskan bahwasanya pemimpin pada Dispora Provinsi Jambi saat ini cukup realistis dalam menjalankan tugasnya sebagai seseorang yang mampu memberikan pedoman kerja dan memberikan imbalan sesuai dengan standar dan prosedur kerja.

Berikutnya pada dimensi “Kontrol Aktif” berdasarkan hasil survey yang dilakukan memiliki kategori yang baik. Hal ini menjelaskan bahwasanya kepemimpinan transaksional mampu melibatkan diri dalam mengkontrol bawahan agar hasil kerja menjadi optimal dan mencaai tujuan. Pemimpin juga memberikan sanksi apabila terjadi kesalahan pada proses kerja.

Terakhir ya pada dimensi “Kontrol Pasif” berdasarkan hasil survey yang dilakukan memiliki kategori yang baik. Hal ini menjelaskan bahwasanya kepemimpinan transaksional pada dimensi ini menjelaskan bahwa para pegawai mampu bekerja sesuai dengan rencana kerja yang sudah ditetapkan tanpa harus dikontrol oleh atasan.

c. Hasil Deskriptif Variabel Intervening

Work Engement dalam hal ini dibentuk oleh 3 indikator yaitu (1) Semangat, (2) Dedikasi, (3) Pengahayatan dalam pekerjaan.. Pengukuran indikator-indikator tersebut dilakukan secara kuantitatif, yaitu melalui pemberian skor terhadap persepsi responden tentang kepemimpinan transaksional pimpinan mereka melalui indikator yang sudah ditentukan. Secara keseluruhan persepsi responden terhadap variabel kepemimpinan transaksional disajikan pada tabel 5.8 dibawah ini :

Tabel 5.8 Variabel Work Engagement

Indikator	Jawaban Responden										Rata-Rata Skor
	STS		TS		N		S		SS		
	f	%	F	%	f	%	f	%	F	%	
Semangat Kerja	0	0,0	2	3.3	15	25,0	29	48,3	14	23,4	3,91
Dedikasi	3	5,0	7	12,0	26	43,0	13	22,0	11	18,0	3,36
Penghayatan bekerja	0	0,0	2	3,0	11	18,0	34	57,0	13	22,0	3,96
Variabel <i>Work Engagement</i> (Z)											3,74

Sumber: Hasil Pengolahan data kuesioner, 2022

Berdasarkan skor variable *Work Engagement* pada Dispora Provinsi Jambi dikategorikan baik, dengan skor rata-rata sebesar 3,74 apabila dilihat pada rentang keputusan rata-ratanya variabel *Work Engagement* organisasi termasuk pada range 3,41-4,20 berada pada kriteria “Tinggi”, menjelaskan bahwasanya *Work Engagement* yang terjalin pada Dispora Provinsi Jambi dikategorikan sudah terjalin dengan baik.

Berdasarkan survey yang dilakukan, dimensi pertama *Work Engagement* yaitu “Semangat” berada pada kriteria yang paling tinggi.

Hal ini menjelaskan bahwasanya work engagement pada Dispora Provinsi Jambi saat ini terjalin dengan baik antara pegawai dan pemimpin yang memunculkan rasa semangat bekerja pada pegawai yang berdampak baik pada pencapaian kerja.

Berikutnya pada dimensi “Dedikasi” berdasarkan hasil survey yang dilakukan memiliki kategori yang baik. Hal ini menjelaskan bahwasanya work engagement dalam bekerja merasa bangga dan tertantang dalam bekerja pegawai rela mendedikasikan diri kepada organisasi demi tercapainya kinerja.

Dimensi terakhir “Penghayatan” berdasarkan hasil survey yang dilakukan memiliki kategori yang baik. Hal ini menjelaskan bahwasanya work engagement yang terjalin pada pegawai senang terlibat dalam pekerjaan sehingga waktu pengerjaan pegawai merasa tidak berjalan cepat dan tanpa terbebani yang berdampak bagus bagi organisasi.

d. Hasil Deskriptif Variabel Endogen

Kinerja dalam hal ini dibentuk oleh 5 indikator yaitu (1) Kuantitas Kerja, (2) Kualitas Kerja, (3) Pemanfaatan Waktu, (4) Efektivitas dan (5) Kemampuan kerja sama.. Pengukuran indikator-indikator tersebut dilakukan secara kuantitatif, yaitu melalui pemberian skor terhadap persepsi responden tentang kepemimpinan transaksional pimpinan mereka melalui indikator yang sudah ditentukan. Secara keseluruhan persepsi responden terhadap variabel kepemimpinan transaksional disajikan pada Tabel 4.9 dibawah ini

Tabel 5.9 Variabel Kinerja

Indikator	Jawaban Responden										Rata-Rata Skor
	STS		TS		N		S		SS		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Kuantitas Kerja	1	1,6	7	12,0	18	30,0	31	51,4	3	5,0	3,46
Kualitas Kerja	0	0,0	0	0,0	7	12,0	41	68,0	12	20,0	3,96
Pemanfaatan Waktu	0	0,0	2	3,3	9	15,0	41	68,3	8	13,4	3,91
Kehadiran	0	0,0	4	6,7	15	25,0	31	51,6	10	16,7	4,13
Kemampuan Bekerjasama	0	0,0	6	10,0	5	8,3	42	70,0	7	11,7	3,83
Variabel Kinerja (Y)											3,85

Sumber: Hasil Pengolahan data kuesioner, 2022

Berdasarkan skor variable Kinerja pada Dispora Provinsi Jambi dikategorikan baik, dengan skor rata-rata sebesar 3,85 apabila dilihat pada rentang keputusan rata-ratanya variabel Kinerja organisasi termasuk pada range 3,41-4,20 berada pada kriteria “Tinggi”, menjelaskan bahwasanya yang pegawai pada Dispora Provinsi Jambi memiliki kinerja yang tinggi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya.

Berdasarkan survey yang dilakukan, responden menunjukkan persepsi yang baik untuk dimensi kuantitas kerja. Hal ini mendeskripsikan bahwasanya pegawai pada Dispora Provinsi Jambi memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik, mampu bekerja lebih cepat pada saat dibutuhkan, serta mampu untuk bekerja lembur pada saat dibutuhkan.

Selanjutnya pada dimensi kedua kinerja yaitu Kualitas Kerja berdasarkan hasil survey yang dilakukan berada pada kategori baik, yang menjelaskan bahwasanya pegawai pada Dispora Provinsi Jambi

senantiasa selalu teliti dalam melaksanakan tugas yang diberikan, menguasai pekerjaan yang diberikan dengan baik, senantiasa selalu berupaya untuk dapat menyesuaikan hasil kerja dengan perintah, serta mandiri dalam menjalankan pekerjaan.

Kemudian untuk dimensi ketiga kinerja yaitu pemanfaatan waktu yang berdasarkan hasil survey yang dilakukan berada pada kategori baik, yang menjelaskan bahwasanya pegawai pada Dispora Provinsi Jambi mampu memanfaatkan waktu sebaik mungkin dalam melaksanakan pekerjaan, serta tidak pernah menunda-nunda pekerjaan yang diberikan.

Berikutnya pada dimensi keempat “Kehadiran” berdasarkan hasil survey yang dilakukan juga memiliki kategori yang baik. Hal ini menjelaskan bahwasanya pegawai pada Dispora Provinsi Jambi dapat senantiasa hadir dalam bekerja, tidak pernah bolos pada jam kerja, selalu mengikuti kegiatan rutin kantor, serta senantiasa tepat waktu untuk masuk dan pulang kerja dengan waktu yang telah di tentukan.

Terakhir untuk dimensi kinerja yaitu kerjasama berdasarkan hasil survey yang dilakukan berada pada kategori baik, yang menjelaskan bahwasanya pegawai pada Dispora Provinsi Jambi mampu bekerja sama yang baik dengan sesama rekan kerja, mampu memberikan bimbingan dan penjelasan pada karyawan lain, serta mampu menjalin komunikasi yang baik dengan sesama rekan kerja maupun dengan atasan.

5.2 Hasil Pengujian Persamaan Struktural Pendekatan PLS

Berikut ini disajikan hasil evaluasi model empirik penelitian, pengujian meliputi pengujian model struktural (*inner model*) dan pengujian terhadap hipotesis model struktural (*outer model*).

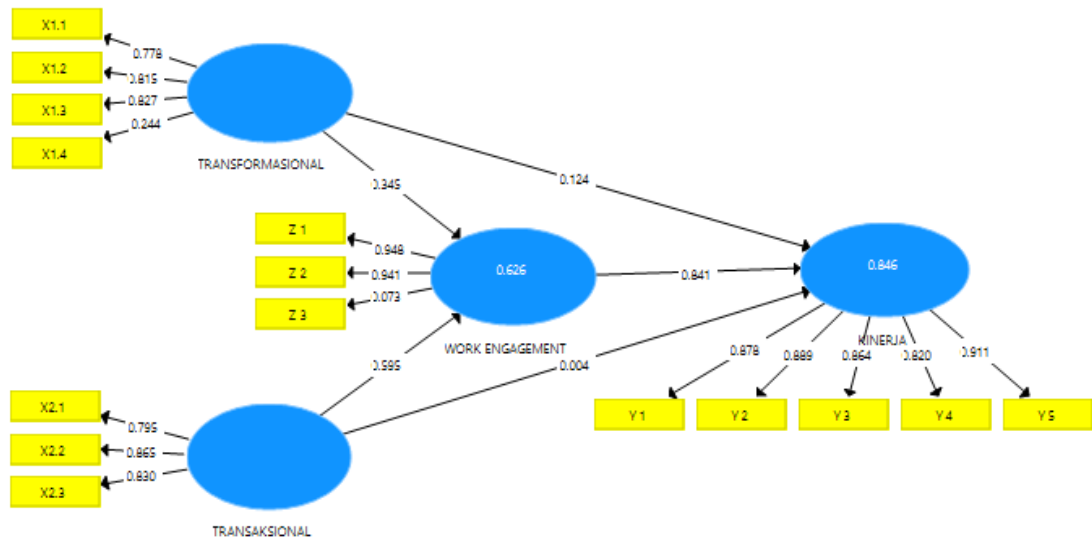
5.2.1 Hasil Pengujian *Loading Factor* (*Outer Model*)

Terdapat tiga kriteria di dalam penggunaan teknik analisa data dengan SmartPLS untuk menilai *outer model* yaitu *convergent validity*, *discriminant validity* dan *composite reliability*. *Convergent validity* dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score/component score* yang diestimasi dengan SmartPLS. dikatakan tinggi jika bekolerasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang diukur. Namun menurut Ghozali (2008) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai. Dalam penelitian ini akan digunakan batas *loading factor* sebesar 0,60.

a. Uji Validitas (*convergent Validity*)

Berikut disajikan pengujian *outer model*. Nilai *loading factor* menunjukkan bobot setiap indikator sebagai pengukur dari masing-masing variabel. Indikator dengan *loading factor* besar menunjukkan bahwa indikator tersebut sebagai pengukur variabel yang terkuat (dominan). Dalam model PLS, *loading factor* untuk indikator refleksif adalah *outer loading*, dan untuk indikator formatif adalah *outer weight*.

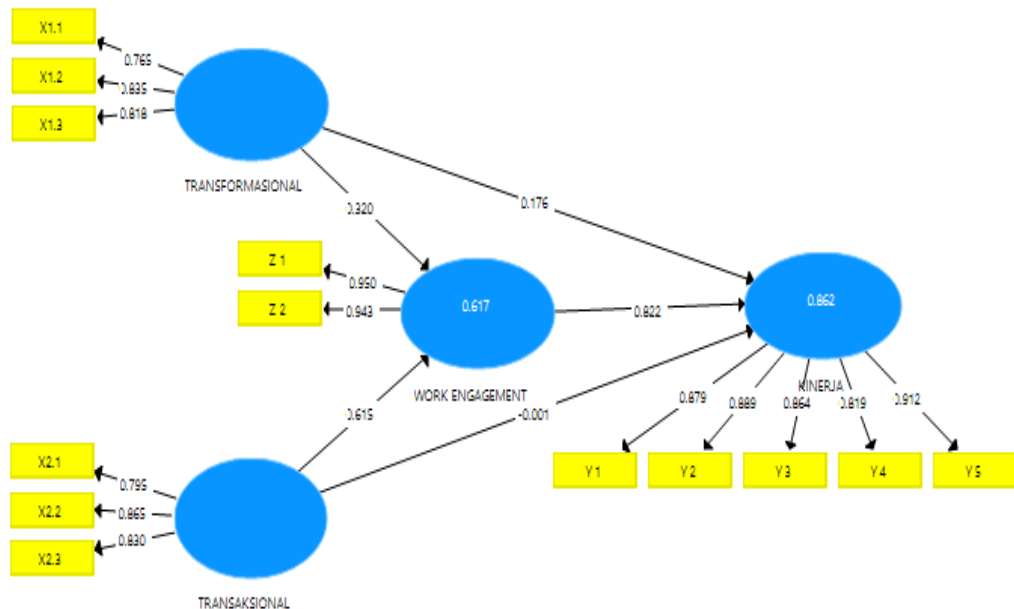
Gambar 5.1
Diagram Jalur Model Struktural Awal



Sumber : Output SmartPLS

Berdasarkan hasil *convergent validity* diatas dapat disimpulkan bahwa terdapat dua indikator yang tidak memenuhi syarat ($< 0,5$), yaitu X1.4 dan Z3. Menurut Sabil (2015) jika terdapat beberapa indikator yang mempunyai nilai $< 0,5$ maka indikator tersebut dieliminasi atau tidak perlu diikutkan dalam pengujian selanjutnya dikarenakan akan berpengaruh terhadap nilai koefisien jalur variabel yang lain. Berikut disajikan hasil pengujian ulang setelah direvisi (tanpa melibatkan indikator yang tidak memenuhi syarat di pengujian *convergent validity* yaitu indikator variabel kepemimpinan transformasional X1.4 dan Z3 pada variabel *Work Engagement*. Oleh karena itu, diagram jalur dibawah ini yang akan menjadi acuan menuju pengujian *discriminant validity*.

Gambar 5.2
Diagram Jalur Model Struktural dalam PLS Revisi



Sumber: Hasil perhitungan dengan SmartPLS versi 3

Setelah dilakukan eliminasi (dropping) pada indikator – indikator yang memiliki nilai di bawah standar, maka dari itu dilakukan estimasi ulang untuk memberikan keyakinan bahwa semua indikator telah memenuhi . *Rule of thumb* yang digunakan yaitu nilai standar loading factor harus 0.7 atau lebih tinggi serta nilai *average extracted value (AVE)* harus lebih besar dari 0.5. *Loading factor* yang tinggi menunjukkan bahwa indikator yang terdapat pada konstruk memiliki banyak kesamaan sehingga memiliki makna yang sama pada suatu konstruk (Hair et al., 2017). Berikut ini hasil *loading factor* dan nilai AVE untuk setiap indikator-indikator :

Tabel 5.10. Uji Akhir Validitas Konstruk Reflektif

Variabel	Indikator	Loading Factor	Keterangan	AVE
X1_Transformasional	X1.1	0,765	Valid	0,651
	X1.2	0,835	Valid	
	X1.3	0,818	Valid	
X2_Transaksional	X2.1	0,795	Valid	0,689
	X2.2	0,865	Valid	
	X2.3	0,830	Valid	
Z_Work Engagement	Z 1	0,950	Valid	0,896
	Z 2	0,943	Valid	
Y_Kinerja	Y 1	0,879	Valid	0,762
	Y 2	0,889	Valid	
	Y 3	0,864	Valid	
	Y 4	0,819	Valid	
	Y 5	0,912	Valid	

Sumber: Hasil perhitungan dengan SmartPLS versi 3

b. Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Validitas diskriminan adalah sejauh mana suatu kontruk benar-benar berbeda dari kontruk lain oleh standar empiris. Validitas diskriminan menyatakan bahwa suatu kontruk itu unik dan menangkap fenomena yang tidak diwakili oleh kontruk lain di dalam model. Untuk menguji validitas diskriminan dengan kontruk reflektif yaitu dengan melihat nilai cross loading untuk setiap variabel harus $> 0,70$ (Hair et al., 2017). Berikut ini hasil dari discriminant validity pada tabel di bawah ini :

Tabel 5.11. Nilai Cross Loading

	KINERJA	TRANSAKSIONAL	TRANSFORMASIONAL	WORK ENGAGEMENT
X1.1	0,309	0,255	0,765	0,257
X1.2	0,669	0,307	0,835	0,541
X1.3	0,378	0,267	0,818	0,399
X2.1	0,438	0,795	0,329	0,480
X2.2	0,538	0,865	0,182	0,627
X2.3	0,633	0,830	0,358	0,671
Y 1	0,879	0,558	0,439	0,838
Y 2	0,889	0,662	0,476	0,902
Y 3	0,864	0,533	0,632	0,694
Y 4	0,819	0,638	0,661	0,761
Y 5	0,912	0,466	0,495	0,781
Z 1	0,920	0,642	0,569	0,950
Z 2	0,811	0,735	0,438	0,943

Sumber: Hasil perhitungan dengan SmartPLS versi 3

Berdasarkan tabel diatas, menunjukkan bahwa nilai korelasi indikator suatu konstruk lebih tinggi dibandingkan dengan konstruk lainnya. Kemudian nilai cross loading pada setiap indikator konstruk sudah sesuai dengan nilai yang disarankan yaitu sebesar 0,70. Hasil ini dapat disimpulkan bahwa data memiliki validitas diskriminan yang baik.

c. Mengevaluasi *Average Variance Extracted* (AVE)

Kriteria *validity* dan *reliability* juga dapat dilihat dari nilai reliabilitas suatu konstruk dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dari masing-masing konstruk. Konstruk dikatakan memiliki reliabilitas yang tinggi jika nilainya 0,70 dan AVE berada diatas 0,50. Pada tabel 5.12 akan disajikan nilai akar AVE untuk seluruh variabel. Hasil uji validitas diskriminan ditunjukkan pada tabel berikut ini:

Tabel 5.12 Nilai AVE

Variabel	AVE	Keterangan
X ₁ _Transformasional	0,651	Valid
X ₂ _Transaksional	0,689	Valid
Z_Work Engagement	0,896	Valid
Y_Kinerja	0,762	Valid

Sumber: Hasil perhitungan dengan SmartPLS versi 3

d. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, ketepatan, dan konsistensi instrumen dalam mengukur konstruk. Untuk mengukur reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan *cronbach alpha* dan *Composite Reliability*.

Rule of thumb yang digunakan nilai reliabilitas pengujian dari *Cronbachs Alpha* harus memiliki nilai $> 0,7$, agar konstruk dapat dikatakan memiliki reliable yang kuat, berikut penilaian *Cronbachs Alpha*.

Tabel 5.13. Nilai *Cronbachs Alpha*

	Cronbach's Alpha
X ₁ _Transformasional	0,757
X ₂ _Transaksional	0,777
Z_Work Engagement	0,884
Y_Kinerja Pegawai	0,922

Sumber: Hasil perhitungan dengan SmartPLS versi 3

Untuk memperkuat nilai reliabilitas maka perlu dilakukan pengujian *composite reliability*. *Rule of thumb* yang digunakan untuk menilai reliabilitas suatu konstruk yaitu nilai *composite reliability* harus lebih besar dari 0,7. Konstruk harus reliabel dikarenakan agar konstruk menunjukkan

ketepatan instrumen, konsistensi, dan akurasi dalam mengukur sebuah fenomena. Berikut ini hasil dari nilai *composite reliability* pada tabel di bawah ini sebagai berikut :

Tabel 5.14. Nilai *Composite Reliability*

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
X1_Transformasional	0,848	Reliabel
X2_Transaksional	0,869	Reliabel
Z_Work Engagement	0,848	Reliabel
Y_Kinerja	0,945	Reliabel

Sumber: Hasil perhitungan dengan SmartPLS versi 3

Berdasarkan hasil pada tabel diatas, menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* yang dihasilkan semua konstruk lebih dari 0,7 dengan nilai minimum yaitu 0,848 yang ditunjukkan oleh variabel kepemimpinan transformasional. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa semua konstruk dalam penelitian ini adalah reliabel atau memenuhi uji reliabilitas.

5.2.2 Pengujian *Inner Model* (Model Struktural)

Ketika model pengukuran (*outer model*) telah menyatakan hasil yang baik, langkah selanjutnya dalam mengevaluasi hasil SmartPLS adalah dengan menilai model struktural (*inner model*). Model struktural dianalisis yaitu sebagai upaya untuk menemukan bukti-bukti yang mendukung model teoritis (hubungan teoritis antara konstruk eksogen dan konstruk endogen) (Avkiran & Ringle, 2018).

a. Nilai *R-Square* (*Coefficient of determination*)

Nilai *R-square* digunakan untuk menunjukkan sejauh mana konstruk eksogen menjelaskan konstruk endogen. Untuk mengevaluasi model

struktural yaitu dengan nilai *R-square* yang menunjukkan kekuatan prediktif dari model. *Rule of thumb* yang digunakan yaitu 0.75, 0.50, dan 0.25 menunjukkan bahwa model kuat, moderat, dan lemah. (Hair et al, 2017).

Hasil nilai *R-square* dapat dilihat pada tabel dibawah ini sebagai berikut :

Tabel 5.15. Nilai *R-Square*

	R Square	R Square Adjusted
Y_Kinerja	0,862	0,854
Z_Work Engagement	0,617	0,604

Pada prinsipnya penelitian ini menggunakan 2 variabel yang dipengaruhi oleh variabel lainnya yaitu kinerja dan *work engagement*. Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, menunjukkan bahwa variabel kinerja mempunyai nilai *R-square* sebesar 0,862, yang menjelaskan bahwa variabel kinerja dapat dijelaskan oleh konstruk kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan persentase sebesar 86,2%. Sedangkan sisanya sebesar 17,8% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diungkap pada penelitian ini. Selanjutnya variabel *work engagement* mempunyai R-Square sebesar 0,617 yang menjelaskan kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan presentase sebesar 61,7%, dan sisanya 38,3% dipengaruhi oleh faktor lain diluar dari penelitian ini. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hasil uji model struktural (*inner model*) dari variabel kinerja termasuk kategori model yang “kuat”. Dan untuk variabel *work engagement* termasuk kategori model yang “moderat”.

b. Pengujian Goodness of Fit/ Q- Square

Pengujian *Goodness of Fit* model struktural pada *inner model* menggunakan nilai *Q- Square predictive-relevance* (Q^2). Nilai R^2 masing-masing variabel endogen dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: 1) untuk variabel Y diperoleh R^2 sebesar 0,862; untuk variabel Z diperoleh R^2 sebesar 0,617.

Nilai *Q-Square predictive-relevance* diperoleh dengan rumus:

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,862) \times (1 - 0,617)$$

$$Q^2 = 1 - (0,138) \times (0,383)$$

$$Q^2 = 1 - (0,052854)$$

$$Q^2 = 0,947146$$

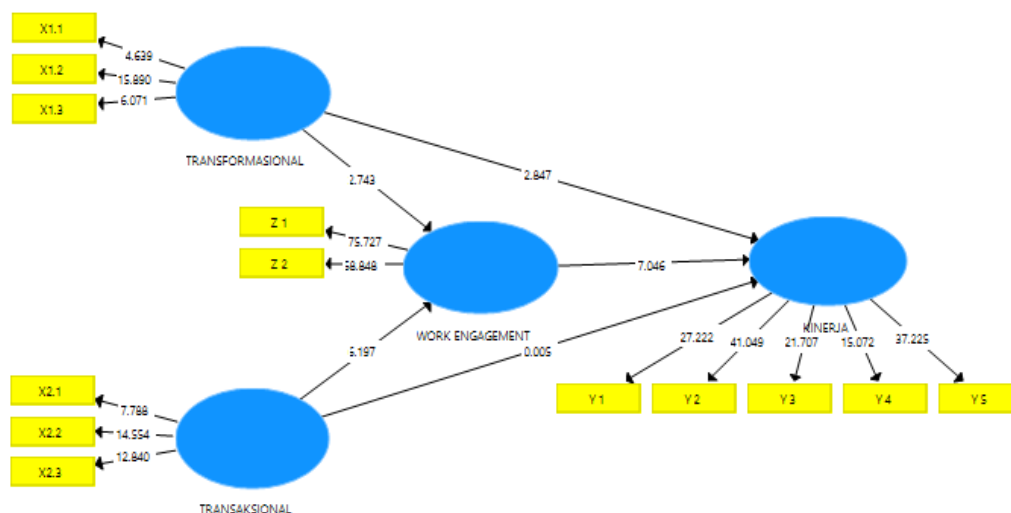
$$Q^2 = 94,7 \text{ persen}$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, diperoleh nilai *Q-Square* sebesar 0,947146. Hal ini menunjukkan besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model penelitian adalah sebesar 94,7%. Sedangkan sisanya sebesar 5,3% dijelaskan oleh faktor lain yang berada di luar model penelitian ini. Dengan demikian, dari hasil tersebut maka model penelitian ini dapat dinyatakan telah memiliki *goodness of fit* yang baik.

5.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian selanjutnya yaitu pengujian hipotesis untuk mengetahui pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung antara variabel satu dengan variabel lainnya dengan melihat signifikansi yang mewakili hubungan yang di hipotesiskan di antara konstruk atau melihat pengaruh antar variabel pada *path coefficients* menggunakan prosedur

bootstrapping. Selanjutnya yaitu output bootstrapping untuk melihat besaran nilai T-statistik.



Gambar 5.3 Hasil Uji *Bootstrapping*

Untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (*eksogen*) terhadap variabel yang dipengaruhi (*endogen*) dan variabel intervening. Hasil pengolahan data akan dijelaskan dibawah ini.

5.3.1 Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Analisis pengaruh langsung dilakukan dengan tujuan untuk menguji hipotesis dengan cara melihat nilai T-Statistics pada hasil pengujian Dirrect effect untuk mengetahui pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi sebagai berikut ini :

Tabel 5.16 Hasil Pengaruh Langsung

Hipotesis	<i>Path Coefficient</i>	<i>T-Statistics</i>	P Value	Keterangan
H1 : X1 -> Y	0,176	0,062	0,000	Diterima
H2 : X2 -> Y	-0,001	0,005	0,005	Ditolak
H3 : X1 -> Z	0,320	0,117	0,006	Diterima
H4 : X2 -> Z	0,615	6,197	0,000	Diterima
H5 : Y -> Z	0,822	7,046	0,000	Diterima

Hasil uji *path coefficients* pada tabel diatas dapat diinterprestasikan yaitu dengan melihat nilai original sampel untuk mengetahui hubungan antar variabel. Sedangkan untuk melihat tingkat signifikansi pengaruh hubungan antar variabel yaitu dengan melihat T Statistics.

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan nilai signifikansi (*significance level*) sebesar 5% (*two tailed*) dan tingkat keyakinan (*confidence level*) sebesar 95% sehingga t-tabel dapat dikatakan signifikan ketika nilai T-statistics lebih besar dari 1,96, sedangkan jika nilai T-statistics kurang dari 1,96 maka dianggap tidak signifikan (Ghozali, 2016).

Berikut ini hasil dari pengujian hipotesis dari tiap konstruk yaitu sebagai berikut :

1. Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa hubungan variabel kepemimpinan transformasional dengan kinerja menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,176 dengan p-value 0,000. Hasil ini berarti bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja yang berarti sesuai dengan hipotesis

pertama dimana kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti Hipotesis 1 diterima.

2. Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa hubungan variabel kepemimpinan transaksional dengan kinerja menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar -0,110 dengan p-value 0,005. Hasil ini berarti bahwa kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh hubungan yang negatif terhadap kinerja yang berarti tidak sesuai dengan hipotesis kedua dimana kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti Hipotesis 2 ditolak

3. Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa hubungan variabel Kepemimpinan Transformasional secara positif berpengaruh terhadap *work engagement*. Dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,320 dan nilai t-statistik sebesar 0,117 dengan p-value $0,006 \leq 0,05$. Hasil ini berarti bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang positif terhadap *work engagement* yang berarti sesuai dengan hipotesis ketiga dimana kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap *work engagement*. Hal ini berarti Hipotesis 3 diterima.

4. Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa hubungan Kepemimpinan Transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement*. Dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,615 dan nilai t-statistik 6,197 dengan p-value $0,000 \leq 0,05$. Hasil ini

berarti bahwa kepemimpinan transaksional memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap *work engagement* yang berarti sesuai dengan hipotesis keempat dimana kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Hal ini berarti Hipotesis 4 diterima.

5. Hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan bahwa hubungan *Work Engagement* berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai. Dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,822 dan t-statistik 7,046 dengan p-value $0,000 \leq 0,05$. Dengan ini menunjukkan hubungan yang signifikan. Hasil ini berarti bahwa *work engagement* memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja yang berarti sesuai dengan hipotesis kelima dimana *Work Engagement* berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini berarti Hipotesis 5 (H5) diterima.

5.3.2 Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Analisis pengaruh tidak langsung untuk menilai Hipotesis yang memediasi antar variabel yang dilakukan dengan penilaian *indirect effect* seperti tabel dibawah ini :

5.17 Hasil Pengaruh Tidak Langsung

Hipotesis	<i>Path Coefficient</i>	<i>T-Statistics</i>	P Value	Keterangan
H6 : X1 -> Z-> Y	0,263	2,527	0,012	Diterima
H7 : X2 -> Z-> Y	0,505	5,068	0,000	Diterima

Berdasarkan data hasil pengujian pengaruh tidak langsung pada tabel diatas , terdapat 2 hipotesis dan semuanya diterima dengan nilai t-statistik > 1,9794. Berikut ini hasil dari pengujian hipotesis dari tiap konstruk yaitu sebagai berikut :

6. *Work engagement* menjadi variabel intervening antara pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Hal ini dibuktikan dengan perolehan nilai hasil signifikansi antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja yaitu 0,263 signifikan dengan p-value $0.012 \leq 0,05$. Hasil ini berarti *work engagement* dapat mempengaruhi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dengan pengaruh hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja yang berarti sesuai dengan hipotesis keenam. Hal ini berarti Hipotesis 6 (H6) diterima.

7. *Work engagement* menjadi variabel intervening antara pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja. Hal ini dibuktikan dengan perolehan nilai hasil signifikansi antara kepemimpinan transaksional terhadap kinerja yaitu 0,505 signifikan dengan p-value $0,000 \leq 0,05$. Hasil ini berarti *work engagement* dapat mempengaruhi kepemimpinan transaksional terhadap kinerja dengan pengaruh hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja yang berarti sesuai dengan hipotesis ketujuh. Hal ini berarti Hipotesis 7 (H7)

5.5 Pembahasan

Penelitian ini menganalisis 4 variabel meliputi Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, Kinerja dan *Work Engagement*. Dari variabel-variabel tersebut disusun 7 hipotesis yang dianalisis menggunakan metode smartPLS. Hasil dari penelitian ini menghasilkan 7 hipotesis yang dianalisis semua hipotesis terdukung oleh hasil penelitian dengan penjabaran setiap hipotesis sebagai berikut:

5.5.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai

Pembahasan mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guna menjawab rumusan masalah dan hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Kepemimpinan transformasional pada Dispora Provinsi Jambi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, karena pimpinan Dispora Provinsi Jambi mengembangkan visi-visi organisasi yang digunakan sebagai motivator para pegawai dalam bekerja, pemimpin selalu mengembangkan strategi dalam pencapaian visi yang telah ditetapkan, pemimpin selalu mengkomunikasikan dan mempromosikan visi, pemimpin memiliki komitmen yang tinggi pada organisasi, pemimpin bisa menempatkan diri pada posisi tertentu sehingga memiliki pengaruh pada hasil pekerjaan, dan pemimpin memiliki kontrol baik.

Dispora Provinsi Jambi banyak melakukan kegiatan dilapangan seperti kejunas dan pramuka. Dalam hal ini kepemimpinan transformasional sangat berguna dalam memotivasi langkah selanjutnya sesuai dengan tugas dan fungsi Dispora Provinsi Jambi.

Kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini dijabarkan ke dalam indikator pertanyaan yang terdiri dari Pagaruh Idealisme, Motivasi Inspirasional, Stimulasi Intelektual dan pertimbangan individual. Dari hasil pengujian *loading factor* menunjukkan bahwa indikator tersebut merupakan indikator yang baik bagi variabel kepemimpinan transformasional. Dari nilai *loading factor* tertinggi (0,835) diperoleh bahwa indikator Motivasi Inspiratif adalah indikator yang paling dominan membentuk variabel kepemimpinan transformasional. Sementara kinerja dalam penelitian ini dijabarkan kedalam indikator-indikator dari variabel kinerja. dijelaskan Indikator tersebut meliputi Kuantitas kerja, kualitas kerja, pemanfaatan waktu, kehadiran dan kemampuan bekerja sama. Indikator yang dipersepsikan paling baik adalah kemampuan bekerja sama dengan nilai *loading factor* (0,912)

Berdasarkan model analisis jalur *inner model* menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional (X1) berpengaruh secara positif terhadap kinerja pegawai. Hasil ini dibuktikan oleh nilai koefisien jalur sebesar 0,176 dengan p-value 0,000. Hasil ini berarti bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja. Berdasarkan hasil pengamatan dan hasil penelitian, ditemukan

bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, Hasil penelitian ini secara teoritik selaras dengan pendapat Bass dan Avolio (2011) yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional adalah suatu model kepemimpinan untuk meningkatkan sumberdaya manusia dengan hubungan efek pemimpin terhadap bawahan, pimpinan berusaha untuk memotivasi pengikut untuk melakukan sesuatu yang lebih demi tercapainya kinerja. Artinya, kinerja pimpinan akan dipengaruhi oleh kinerja individu, jika kinerja individu baik akan mempengaruhi kinerja pemimpin dan kinerja organisasi.

Hal ini memberikan penegasan secara empiris tentang pentingnya perhatian terhadap peningkatan kepemimpinan transformasional sehingga kinerjanya meningkat. Apabila kepemimpinan transformasional lebih menekankan pada pelibatan pengikut dengan cara memotivasi untuk membangun visi dan tujuan bersama, maka berpengaruh positif terhadap pegawai untuk mencapai kinerja melebihi dari yang diharapkan pemimpin. Hipotesis tersebut merujuk pada beberapa penelitian terdahulu oleh Kamerhoff, J., Lauenstein, O., Schutz, A. (2019), Buil, I., Martinez, E., Matute, J. (2019), Eliyana, A., et al., (2019) Pambudi dkk (2016), Pratama (2016), Rahim et. al. (2018) serta Rita et al (2016) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja. Hasil penelitian ini semakin mempertegas temuan penelitian terdahulu yang relevan tentang adanya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap

kinerja. Maka hasil kepemimpinan transformasional terhadap kinerja sudah dikategorikan **“baik”**

Dengan demikian, secara teoretik dan pembuktian secara empirik yang dilaksanakan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif terhadap kinerja pegawai.

Pada dasarnya gaya kepemimpinan transformasional memiliki 4 indikator dalam penelitian ini yaitu pengaruh idealisme, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual dan pertimbangan individual. Meningkatnya kinerja organisasi tidak lepas dari pengaruh individu, dimana kepemimpinan dengan pengaruh idealisme mampu memberikan visi dan misi, menanamkan kebanggaan terhadap organisasi. Hal ini ditunjukkan dengan visi yang dijalankan oleh pimpinan untuk meningkatkan kinerja organisasi Dispora yaitu memberdayakan pemuda untuk membentuk pemuda berkarakter dan berprestasi.

Motivasi inspiratif oleh pimpinan Dispora Provinsi Jambi bertujuan untuk memberikan pengarahan atau mengkomunikasikan sesuatu serta menginspirasi kepada setiap pegawai dengan menggunakan cara-cara yang mudah dipahami agar pegawai lebih efektif dalam bekerja dan pegawai lebih yakin dan optimis terhadap tujuan yang ingin dicapainya. Salah satunya yang dilakukan oleh pimpinan Dispora Provinsi Jambi adalah mencontohkan perilaku kerja sehari-hari dimana berangkat kerja tepat waktu, kerja sesuai waktu yang ditentukan oleh organisasi, mempunyai komitmen dan target

dalam bekerja. Hal tersebut bertujuan agar pegawai termotivasi untuk meningkatkan kedisiplinan dan kinerja pegawai pada organisasi.

Stimulasi intelektual merupakan gambaran seorang pemimpin yang mampu meningkatkan intelektual para pegawainya, sehingga mereka mempunyai kesempatan untuk mengembangkan diri dan lebih cerdas dalam menyelesaikan masalah yang muncul pada organisasi. Salah satunya dengan mengikuti seminar, workshop dan studi banding, agar pegawai memiliki pengalaman baru dan dapat mewujudkan pemuda untuk membentuk pemuda berkarakter dan berprestasi. Pimpinan juga rutin memberikan stimulasi intelektual berupa apel pagi yang bermanfaat membangun media positif guna meningkatkan kualitas kerja.

Sikap pertimbangan individual yang perlu diterapkan oleh pimpinan Dispora Provinsi Jambi dilakukan bertujuan agar dapat lebih dekat dengan pegawainya. Dengan memberikan perhatian yang lebih, pegawai akan lebih nyaman dalam mendiskusikan setiap permasalahan yang muncul pada organisasi dalam peningkatan proseskinerja. Perhatian pimpinan Dispora Provinsi Jambi dimaksudkan juga agar setiap pegawai lebih semangat dan memunculkan rasa *engagement* atau keterikatan. Hal ini juga memberikan manfaat karena dapat membantu tercapainya kinerja organisasi.

5.5.2 Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Pegawai

Pembahasan mengenai pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja guna menjawab rumusan masalah dan hipotesis penelitian

yang menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Kepemimpinan Transaksional tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Artinya semakin tinggi kepemimpinan transaksional diterapkan Dispora Provinsi Jambi maka kinerja pegawai juga akan menurun. Hal ini bisa saja terjadi karna pada dasarnya pemimpin memberikan imbalan berdasarkan hasil kerja pegawai yang berhasil, pegawai merasa dihargai dan ketika mereka gagal, mereka ditegur atau dihukum yang berdampak pada penurunan kinerja. Melalui dua faktor mendukung pemimpin mendorong pegawai yaitu imbalan dan hukuman. Pemimpin ini bekerja dengan cara memperhatikan kerja pegawai untuk menemukan kesalahan dan penyimpangan. Tidak dapat dipungkiri jika pegawai tidak menginginkan imbalan atau reward dalam bekerja. Setiap orang akan menginginkan imbalan saat bekerja untuk meningkatkan kinerjanya. Berdasarkan pengamatan ulang yang dilakukan peneliti menemukan faktor lain yang mungkin mampu meningkatkan kinerja secara langsung yaitu variabel motivasi kerja. Dengan atasan memberikan motivasi terhadap pegawai yang nantinya akan meningkatkan kinerja pegawai secara langsung. Faktor yang diperlukan guna meningkatkan kinerja dalam kepemimpinan transaksional berupa transparansi dan jelas agar optimalnya hasil kinerja.

Kepemimpinan transaksional dalam penelitian ini dijabarkan ke dalam indikator-indikator pertanyaan dari variabel kepemimpinan transaksional. Indikator tersebut meliputi Imbalan Kontigen, kontrol aktif

dan kontrol pasif. Sementara kinerja dalam penelitian ini dijabarkan kedalam indikator-indikator dari variabel kinerja. dijelaskan Indikator tersebut meliputi Kuantitas kerja, kualitas kerja, pemanfaatan waktu, kehadiran dan kemampuan bekerja sama. Indikator yang dipersepsikan paling baik adalah kemampuan bekerja sama dengan nilai loading factor (0,912). Berdasarkan model analisis jalur *inner model* menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional (X2) berpengaruh berpengaruh secara negatif terhadap kinerja pegawai. Hasil ini menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar -0,110 dengan p-value 0,005. Artinya semakin rendah tingkat kepemimpinan transaksional maka akan sama terjadi pada kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil pengamatan dan hasil penelitian, ditemukan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian lapangan tidak mendukung teori dari Bass (1990) mengemukakan bahwa kepemimpinan transaksional didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran yang menyebabkan bawahan mendapat imbalan serta membantu mengidentifikasi apa yang harus dilakukan untuk memenuhi hasil yang diharapkan. Pemimpin memberikan imbalan atau penghargaan tertentu (misalnya, bonus) kepada bawahan jika bawahan mampu memenuhi harapan pemimpin

Hasil penelitian di lapangan tidak mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Zaki dkk (2019), dan A Nur Insan (2017), dan Sri Widodo (2020), Abdul Hakim(2017) hasil penelitian yang diperoleh kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil

penelitian ini tidak mendukung temuan penelitian terdahulu yang relevan tentang adanya pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja. Maka hasil kepemimpinan transaksional terhadap kinerja di kategorikan **“belum baik”** pada Dispora Provinsi Jambi mungkin saja dapat terjadi karena latar belakang dari Dispora Provinsi Jambi bergerak apda bidang pembinaan jadi lebih banyak memberikan pelatihan ilmu serta bekal guna pertumbuhan dan perkembangan calon atlit yang akan dibina yang lebih kepada transformasional atau perubahan.

Pada dasarnya gaya kepemimpinan transaksional memiliki 3 indikator dalam penelitian ini yaitu imbalan kerja, manajemen eksepsi aktif dan manajemen eksepsi pasif. Dalam meningkatkan kinerja Dispora Provinsi Jambi tidak lepas dari pengaruh imbalan kerja yang diterapkan oleh pimpinan, nilai rata-rata jawaban reponden 4.02, dengan memotivasi pegawai dengan menjanjikan sebuah bonus upah maupun imbalan merupakan lazim dilakukan oleh organisasi pada saat ini agar kinerja pegawai meningkat. Namun dalam hal ini secara data target masih belum tercapyai kinerja pegawai pada pembinaan dan tidak konsisten dalam pengawasan , dimana target tercapai diwaktu pada musim akan didakan lomba ditingkat nasional saja. Sedangkan untuk lomba-lomba biasa mengalami penurunan, sehingga berdampak pada target tahunan yang selalu mengalami penurunan. Oleh sebab itu pemberian bonus/intensif secara tidak langsung berpengaruh terhadap tingginya biaya operasional organisasi dan berdampak langsung pada kinerja organisasi.

Proses manajemen eksepsi aktif dan pasif atau pemantauan kerja secara aktif dan pasif yang dilakukan pimpinan terhadap kinerja pegawai diterapkan oleh pimpinan Dispora Provinsi Jambi bertujuan untuk memberikan peringatan dan sanksi pada pegawai apabila terjadi kesalahan dalam bekerja. Walaupun strategi tersebut digunakan untuk memastikan dalam hal pemenuhan standar kerja bagi pegawai, namun kurangnya kedekatan hubungan antara pimpinan dengan beberapa pegawai membuat pimpinan kurang maksimal dalam hal pemantauan kerja secara aktif. Dimana komunikasi antara pimpinan dengan pegawai kurang terjalin dengan baik atau renggang, hal ini berdampak langsung pada kinerja organisasi.

Kepemimpinan transaksional dan kinerja juga dapat dipengaruhi oleh bermacam-macam faktor, seperti kompensasi/gaji yang diterima sudah cukup, kemampuan potensi (IQ), pendidikan, hubungan kerja, fasilitas kerja, dan faktor lainnya yang tidak penulis teliti dalam penelitian ini.

5.5.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Work Engagement

Pembahasan mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap work engagement guna menjawab rumusan masalah dan hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini dijabarkan ke dalam indikator pertanyaan yang terdiri dari Pengaruh Idealisme, Motivasi Inspirasional, Stimulasi Intelektual dan pertimbangan individual. Dari hasil

pengujian *loading factor* menunjukkan bahwa indikator tersebut merupakan indikator yang baik bagi variabel kepemimpinan transformasional. Dari nilai *loading factor* tertinggi (0,835) diperoleh bahwa indikator Motivasi Inspiratif adalah indikator yang paling dominan membentuk variabel kepemimpinan transformasional.

Sementara *work engagement* dalam penelitian ini dijabarkan kedalam indikator-indikator dari variabel *work engagement*. Dijelaskan Indikator tersebut meliputi Semangat, Pengabdian dan penghayatan. Indikator yang dipersepsikan paling baik adalah semangat sama dengan nilai *loading factor* (0,950)

Berdasarkan model analisis jalur inner model menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional (X1) berpengaruh secara positif terhadap *work engagement*. Hasil ini menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,320 dan nilai t-statistik sebesar 0,117 dengan $p\text{-value } 0,006 \leq 0,05$. Hasil ini berarti bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang positif terhadap *work engagement*.

Berdasarkan hasil pengamatan dan hasil penelitian, ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *work engagement*. Hasil penelitian lapangan tidak mendukung teori dari Schaufeli dan Bakker (2008) mendefinisikan *work-engagement* sebagai sesuatu yang bersifat positif yang berkaitan dengan perilaku dalam pekerjaan yang meliputi pikiran mengenai hubungan antara pekerja atau karyawan dengan pekerjaannya.

Hasil penelitian di lapangan tidak mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Buil, I., Martinez, E., Matute, J. (2019) , Shokory, S. M., Suradi, N. R. M (2018), dan Sahu, S., Pathardikar, A., Kumar, A. (2017). Hasil penelitian ini semakin mempertegas temuan penelitian terdahulu yang relevan tentang adanya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *work engagement*. Maka hasil kepemimpinan transformasional terhadap *work engagement* sudah dikategorikan “**baik**” Dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi kepemimpinan transformasional maka akan semakin tinggi pula *work engagement*. Begitupun sebaliknya, semakin rendah kepemimpinan transformasional maka semakin rendah pula *work engagement*.

Work engagement tidak hanya membuat pegawai memberikan kontribusi lebih, akan tetapi juga membuat mereka memiliki loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi. Selain itu kepemimpinan transformasional juga menjadi faktor yang menumbuhkan *work engagement* karena salah satu indikator yang kepemimpinan transformasional adalah motivasi inspiratif. Motivasi inspiratif yang dimaksud adalah pemimpin yang mampu mengkomunikasikan masa depan organisasi dengan baik, pimpinan yang menggunakan komunikasi baik secara verbal maupun penggunaan simbol-simbol yang ditujukan untuk memacu semangat dan memotivasi bawahan akan arti penting visi dan misi organisasi sehingga seluruh bawahannya terdorong untuk memiliki visi yang sama, adanya kesamaan visi ini memacu bawahan untuk bekerjasama mencapai tujuan panjang dengan optimis.

Sehingga pemimpin tidak saja membangkitkan semangat individu tetapi juga semangat tim (Robbins, 2010:263).

Hal diatas menunjukkan bahwa pimpinan Dispora Provinsi Jambi memiliki *stimulasi intelektual* yang tinggi terhadap organisasi dan pegawai. Secara umum, pemimpin dapat membangun pegawai yang bekerja dengan meningkatkan pemahaman dengan cara baru dengan menyelesaikan permasalahan dengan menganalisa secara rasional. Hal ini menyebabkan pegawai senang dan bangga bekerja di Dispora Provinsi Jambi. Demi tercapainya tujuan visi misi bersama, maka perasaan pimpinan akan semakin terikat dengan organisasi serta semakin tinggi pengaruh work (keterikatan) yang ada pada diri pegawai akan semakin meningkat. Pegawai merasa bekerja adalah hal yang menyenangkan mereka mengerjakan tugas tanpa paksaan dari siapapun.

5.5.4 Kepemimpinan Transaksional terhadap Work Engagement

Pembahasan mengenai pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap work engagement guna menjawab rumusan masalah dan hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap work engagement.

Kepemimpinan transaksional dalam penelitian ini dijabarkan ke dalam indikator-indikator pertanyaan dari variabel kepemimpinan transaksional. Indikator tersebut meliputi Imbalan Kontingen, manajemen eksepsi aktif dan manajemen eksepsi pasif. Dari hasil pengujian *loading factor* menunjukkan bahwa indikator tersebut merupakan indikator yang

baik bagi variabel kepemimpinan transformasional. Dari nilai *loading factor* tertinggi (0,865) diperoleh bahwa indikator Manajemen eksepsi aktif adalah indikator yang paling dominan membentuk variabel kepemimpinan transformasional.

Berdasarkan model analisis jalur *inner model* menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional (X2) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,615 dan nilai t-statistik 6,197 dengan p-value $0,000 \leq 0,05$.

Berdasarkan hasil pengamatan dan hasil penelitian, ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap work engagement. Hasil penelitian lapangan mendukung teori dari Schaufeli dan Bakker (2008) mendefinisikan work-engagement sebagai sesuatu yang bersifat positif yang berkaitan dengan perilaku dalam pekerjaan yang meliputi pikiran mengenai hubungan antara pekerja atau karyawan dengan pekerjaannya, yang ditandai dengan semangat (*vigor*) dan dedikasi (*dedication*) serta penghayatan (*absorption*) dalam pekerjaan.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Buil, I., Martinez, E., Matute, J. (2019), Shokory, S. M., Suradi, N. R. M (2018), dan Sahu, S., Pathardikar, A., Kumar, A. (2017) Hasil penelitian ini semakin mempertegas temuan penelitian terdahulu yang relevan tentang adanya pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap work engagement. Maka hasil kepemimpinan transformasional terhadap work engagement sudah dikategorikan “**baik**” Dapat disimpulkan bahwa semakin

tinggi kepemimpinan transformasional maka akan semakin tinggi pula *work engagement*. Begitupun sebaliknya, semakin rendah kepemimpinan transformasional maka semakin rendah pula *work engagement*.

Analisis hipotesis keempat menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap dan signifikan terhadap *Work Engagement*. Artinya H4 Diterima. Dapat disimpulkan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan transaksional maka akan semakin meningkatkan *work engagement* pegawai yang berdampak baik bagi organisasi.

5.5.5 Pengaruh Work Engagement Terhadap Kinerja Pegawai

Pembahasan mengenai pengaruh *work engagement* terhadap kinerja guna menjawab rumusan masalah dan hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa *work engagement* berpengaruh terhadap kinerja.

Work Engagement dalam penelitian ini dijabarkan ke dalam indikator-indikator pertanyaan dari variabel *Work Engagement*. Indikator tersebut meliputi Semangat, dedikasi dan penghayatan. Dari hasil pengujian *loading factor* menunjukkan bahwa indikator tersebut merupakan indikator yang baik bagi variabel *work engagement*. Dari nilai *loading factor* tertinggi (0,950) diperoleh bahwa indikator semangat adalah indikator yang paling dominan membentuk variabel *work engagement*.

Berdasarkan model analisis jalur *inner model* menunjukkan bahwa *Work Engagement* (Z) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,822 dan t-statistik 7,046 dengan p-value $0,000 \leq 0,05$. Hasil penelitian

dilapangan mendukung teori dari Schaufeli dan Bakker (2008) mendefinisikan *work-engagement* sebagai sesuatu yang bersifat positif yang berkaitan dengan perilaku dalam pekerjaan yang meliputi pikiran mengenai hubungan antara pekerja atau karyawan dengan pekerjaannya, yang ditandai dengan semangat (*vigor*) dan dedikasi (*dedication*) serta penghayatan (*absorption*) dalam pekerjaan.

Hasil penelitian di mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Novela Destha Kustya dkk (2020), Ni Luh Putu Astut dkk (2016), Bhatti, M. A., Mat, N., Juhari, A. S. (2018), mengatakan bahwa *work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Maka analisis hipotesis kelima menunjukkan bahwa *Work Engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai dapat Diterima. Dapat disimpulkan bahwa. semakin tinggi *work engagement* maka akan tinggi pula kinerja pegawai. Begitupun sebaliknya, semakin rendah *work engagement* maka semakin rendah pula kinerja pegawai *work engagement* dalam penelitian ini menggunakan tiga indikator yaitu semangat, dedikasi, dan Penghayatan dalam pekerjaan. Dan 5 indikator kinerja yaitu kuantitas kerja, kualitas kerja, pemanfaatan waktu, efektivitas dan kemampuan bekerjasama.

Hasil penelitian diatas mendukung penelitian yang dilakukan Macinati, M. S., et al., (2016), Muhammad Faiq Jauhar (2020), Buil, I., et al., (2019) , dan Tisu, L., et al., (2020) yang menyatakan bahwa *Work Engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja. asil penelitian

ini semakin mempertegas temuan penelitian terdahulu yang relevan tentang adanya pengaruh *work engagement* terhadap kinerja. Maka hasil *work engagement* terhadap kinerja sudah dikategorikan “**baik**”. Dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi *work engagement* maka akan berbanding lurus semakin tinggi pula kinerja pegawai.. Begitupun sebaliknya, semakin rendah *work engagement* semakin rendah pula kinerja pegawai.

Artinya penerapan *work engagement* pada pegawai Dispora Provinsi Jambi secara umum terlaksana dengan baik, pegawai merasa senang dan bangga pada pekerjaannya. Pegawai rela mendedikasikan diri terhadap pekerjaan yang dijalani sehingga apabila organisasi mengalami masalah, pegawai dengan senang hati akan ikut andil dalam permasalahan tersebut sehingga mereka akan berusaha semaksimal mungkin untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab demi tujuan organisasi. Ketika pegawai merasa dirinya terikat terhadap pekerjaannya, maka pegawai akan memberikan upaya maksimal pada pekerjaannya. Hal tersebut diperkuat dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Alessandri dkk. (2017) yang juga menyatakan bahwa keterikatan kerja memiliki hubungan yang positif pada kinerja. Artinya semakin tinggi keterikatan pegawai terhadap pekerjaannya maka semakin tinggi kinerja yang dihasilkan oleh pegawai.

5.5.6 Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja melalui Work Engagement sebagai variabel intervening

Pembahasan mengenai *Work Engagement* memediasi/intervening pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja adalah guna

menjawab rumusan masalah dan hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja melalui *Work Engagement* sebagai variabel intervening.

Berdasarkan model analisis jalur *inner model* pada penelitian ini dibuktikan dengan perolehan nilai hasil signifikansi antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja yaitu a) nilai koefisiennya 0,176 dengan p-value 0,000. Artinya hubungan kedua variabel positif dan tidak signifikan. Disisi lain, hubungan variabel kepemimpinan transformasional terhadap work engagement b) nilai koefisiennya 0,320 dengan p-value $0,006 \leq 0,05$. Artinya hubungan kedua variabel positif dan tidak signifikan juga. Berbeda dengan hubungan work engagement terhadap kinerja c) nilai koefisiennya 0,822 dan dengan p-value $0,000 \leq 0,05$. Hal ini menunjukkan adanya hubungan yang positif dan signifikan.

Berdasarkan penemuan diatas dapat diilustrasikan sebagai berikut, hubungan (a) dan (b) positif dan tidak signifikan, sedangkan (c) positif dan signifikan, maka work engagement dikatakan sebagai variabel intervening sempurna (*complete mediation*) (Solimun, 2012). Jadi bisa disimpulkan bahwa *work engagement* menjadi variabel mediasi/intervening sempurna pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai Dispora Provinsi Jambi.

Berdasarkan hasil pengamatan dan hasil penelitian, ditemukan bahwa *work engagement* menjadi variabel intervening antara kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja didalam organisasi. Hasil

penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Alessandri, G., et al., (2017), Muhammad Faiq Jauhar (2020) yang menemukan terdapat hubungan positif antara kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap work engagement. Dan work engagement sebagai variabel intervening berpengaruh positif dan signifikan.

Artinya, ketika kepemimpinan transformasional diterapkan dengan baik, maka akan terjalalin keterikatan kerja pada pegawai yang akan berdampak pada naik dan meningkatkan kinerja para pegawai. Didukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Sri Mugi Rahayu (2020), Jonathan Giovanni (2018) Kepemimpinan Transformasional secara positif dapat meningkatkan Kinerja melalui *Work Engagement*. Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Jonathan Giovanni (2018) dengan hasil kepemimpinan transformasional dan work engagement mampu memprediksi perubahan kinerja karyawan. bahwa pengaruh linear kepemimpinan transformasional dan work engagement terhadap kinerja karyawan adalah signifikan.

5.5.7 Kepemimpinan Transaksional berpengaruh terhadap Kinerja melalui Work Engagement sebagai variabel intervening

Pembahasan mengenai *Work Engagement* memediasi/intervening pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja adalah guna menjawab rumusan masalah dan hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Transaksional berpengaruh terhadap Kinerja melalui *Work Engagement* sebagai variabel intervening.

Berdasarkan model analisis jalur *inner model* pada penelitian ini dibuktikan dengan perolehan nilai hasil signifikansi antara kepemimpinan transaksional terhadap kinerja yaitu a) nilai koefisien jalur -0,110 dengan p-value 0,005. Artinya hubungan kedua variabel negatif dan tidak signifikan. Disisi lain, hubungan variabel kepemimpinan transaksional terhadap work engagement b) nilai koefisiennya 0,615 dengan p-value $0,000 \leq 0,05$ Artinya hubungan kedua variabel positif dan tidak signifikan juga. Lalu hubungan work engagement terhadap kinerja c) nilai koefisiennya 0,822 dan dengan p-value $0,000 \leq 0,05$. Hal ini menunjukkan adanya hubungan yang positif dan signifikan.

Berdasarkan penemuan diatas dapat diilustrasikan sebagai berikut, hubungan (b) dan (c) positif dan signifikan, sedangkan (a) negatif dan tidak signifikan, maka *work engagement* dikatakan sebagai variabel intervening sempurna (*complete mediation*) (Solimun, 2012). Jadi bisa disimpulkan bahwa *work engagement* menjadi variabel /intervening sempurna pada pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai Dispora Provinsi Jambi.

Berdasarkan hasil pengamatan dan hasil penelitian, ditemukan bahwa *work engagement* menjadi variabel intervening antara kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kinerja didalam organisasi. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Irvan Hartanto (2018) dan Sri Widodo (2020) yang menemukan terdapat hubungan positif antara kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap

kinerja. Kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap work engagement. Dan work engagement sebagai variabel intervening berpengaruh positif dan signifikan. Hal ini dikarenakan dalam penelitian Irvan Hartanto dan Sri Widodo melakukan penelitian di perusahaan jasa yang memberikan *reward* dan *punishment* pada karyawannya. sehingga hal ini menjadi berpengaruh terhadap hasil hubungan antara kepemimpinan transaksional terhadap kinerja dan work engagement menjadi variabel intervening.

Dapat disimpulkan bahwa ketika terjalin *engagement* yang baik antara pemimpin dan pegawai maka akan terciptanya kinerja yang baik bagi organisasi sehingga pegawai merasa dengan senang hati menerima imbalan, reward ataupun timbal balik tanpa merasa terbebani ketika diterapkannya kepemimpinan transaksional yang sudah terjalin dengan *rasa engagement*.