**JURNAL**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIONAL, KOMPETENSI, DAN KETERLIBATAN KARYAWAN TERHADAP KOMITMEN KARYAWAN SERTA IMPLIKASINYA PADA KINERJA KARYAWAN DI PERUSAHAAN MODAL VENTURA WILAYAH BANDUNG RAYA**

**Oleh:**

**NENNY RINAWATI**

**NPM. 199010058**



**PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS PASUNDAN**

**BANDUNG**

**2025**

**ABSTRAK**

Kondisi perekonomian global saat ini masih diliputi ketidakpastian. International Monetary Fund (IMF) dalam World Economic Outlook Oktober 2023 memproyeksikan pertumbuhan ekonomi global melambat dari 3,5% pada 2022 menjadi 3,0% pada 2023 dan 2,9% pada 2024, di bawah rata-rata historis 2000–2019 sebesar 3,8%. Situasi ini menuntut perusahaan, termasuk modal ventura di Bandung Raya, untuk menjaga kinerja dan daya saing melalui penguatan sumber daya manusia yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi.

Berdasarkan penelitian terdahulu, kepemimpinan transformasional, kompetensi, dan keterlibatan karyawan merupakan faktor penting dalam membentuk dan meningkatkan komitmen karyawan. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh ketiga faktor tersebut terhadap komitmen karyawan serta implikasinya pada kinerja karyawan perusahaan modal ventura di Bandung Raya.

Metode yang digunakan adalah kuantitatif dengan descriptive dan explanatory survey, serta analisis statistik verifikatif. Sampel ditentukan melalui cluster proportional random sampling dari populasi seluruh karyawan modal ventura di Bandung Raya, menghasilkan 284 responden.

Hasil penelitian menunjukkan kondisi kepemimpinan transformasional, kompetensi, keterlibatan, komitmen, dan kinerja karyawan berada pada kategori baik. Analisis mengungkap kepemimpinan transformasional, kompetensi, dan keterlibatan berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen (kontribusi 74,41%), dan komitmen berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja (kontribusi 82,19%).

Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja karyawan dapat dicapai melalui penguatan komitmen yang dibentuk oleh kepemimpinan efektif, kompetensi mumpuni, dan keterlibatan aktif. Hasil penelitian diharapkan menjadi acuan bagi manajemen modal ventura dalam merancang strategi SDM berorientasi kinerja.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi, Keterlibatan, Komitmen, Kinerja

**ABSTRACT**

The current global economic condition remains clouded with uncertainty. The International Monetary Fund (IMF), in its World Economic Outlook (October 2023), projects a slowdown in global economic growth from 3.5% in 2022 to 3.0% in 2023 and 2.9% in 2024, figures below the historical average of 3.8% during 2000–2019. This situation demands that companies, including venture capital firms in the Greater Bandung area, maintain performance and competitiveness by strengthening human resources with a high level of organizational commitment.

Previous studies have identified transformational leadership, competence, and employee engagement as key factors in shaping and enhancing employee commitment. This study aims to analyze the influence of these three factors on employee commitment and its implications for employee performance in venture capital firms in the Greater Bandung area.

This research employs a quantitative method with both descriptive and explanatory survey approaches, as well as a verification statistical analysis. The sample was determined using cluster proportional random sampling from the population of all employees in venture capital firms in the Greater Bandung area, resulting in 284 respondents.

The findings reveal that transformational leadership, competence, employee engagement, commitment, and employee performance are generally in a good category. Further analysis shows that transformational leadership, competence, and engagement have a positive and significant effect on commitment (contribution of 74.41%), and that commitment, in turn, positively and significantly affects performance (contribution of 82.19%).

These results indicate that improving employee performance can be achieved by strengthening commitment through effective leadership, adequate competence, and active engagement. This study is expected to serve as a reference for venture capital management in designing HR strategies that are performance-oriented.

**Keywords:** Transformational Leadership, Competence, Employee Engagement, Commitment, Performance

**ABSTRAK**

Kaayaan ékonomi global kiwari masih kénéh dibaludru ku kaayaan teu pasti. International Monetary Fund (IMF) dina World Economic Outlook édisi Oktober 2023, ngalaporkeun yén laju pertumbuhan ékonomi global bakal ngalambat tina 3,5% dina taun 2022 jadi 3,0% dina taun 2023 sarta 2,9% dina taun 2024, angka anu leuwih handap tibatan rata-rata sajarah taun 2000–2019 anu ngahontal 3,8%. Kaayaan ieu nuntut pausahaan, kaasup pausahaan modal ventura di wewengkon Bandung Raya, sangkan bisa ngajaga kinerja jeung daya saing ku cara nguatkeun sumber daya manusa anu miboga komitmen luhur ka organisasi.

Numutkeun kana panalungtikan saméméhna, kapamingpinan transformasional, kompeténsi, jeung keterlibatan pagawé jadi faktor konci dina ngabentuk jeung ningkatkeun komitmen pagawé. Ku sabab kitu, ieu panalungtikan boga tujuan pikeun ngulik jeung nganalisis pangaruh tilu faktor éta kana komitmen pagawé sarta implikasi kana kinerja pagawé di pausahaan modal ventura wewengkon Bandung Raya.

Métode anu dipaké nyaéta métode kuantitatif kalayan pendekatan descriptive survey jeung explanatory survey, sarta analisis statistik verifikatif. Sampel ditangtukeun ku teknik cluster proportional random sampling tina populasi sakumna pagawé pausahaan modal ventura di Bandung Raya, ngahasilkeun 284 réspondén.

Hasil panalungtikan nunjukkeun yén kapamingpinan transformasional, kompeténsi, keterlibatan, komitmen, jeung kinerja pagawé aya dina kategori alus. Analisis nerangkeun yén kapamingpinan transformasional, kompeténsi, jeung keterlibatan boga pangaruh positif jeung signifikan kana komitmen (kontribusi 74,41%), sarta komitmen boga pangaruh positif jeung signifikan kana kinerja (kontribusi 82,19%).

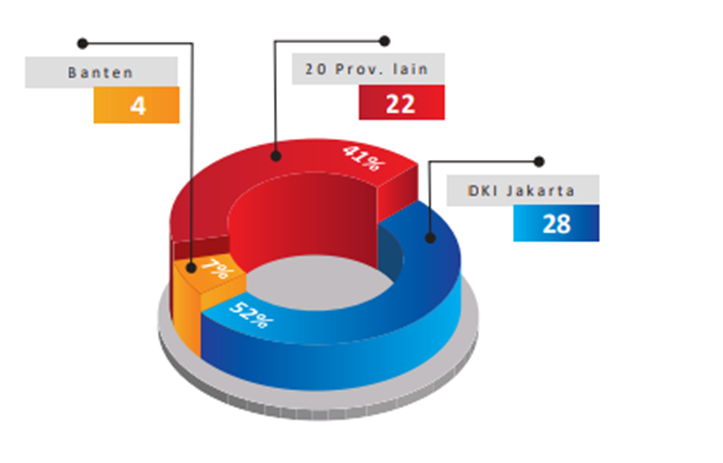
Hasil ieu ngabuktikeun yén ningkatkeun kinerja pagawé bisa dihontal ku nguatkeun komitmen pagawé ngaliwatan kapamingpinan anu efektif, kompeténsi anu cukup, sarta keterlibatan aktif dina prosés kerja. Ieu panalungtikan diarepkeun bisa jadi rujukan pikeun manajemén pausahaan modal ventura dina ngarancang strategi pangelolaan SDM anu fokus kana kinerja.

**Kecap Konci:** Kapamingpinan Transformasional, Kompeténsi, Keterlibatan Pagawé, Komitmen Pagawé, Kinerja Pagawé

**PENDAHULUAN**

Perekonomian global menghadapi ketidakpastian dengan proyeksi perlambatan pertumbuhan dari 3,5% (2022) menjadi 3,0% (2023) dan 2,9% (2024), di bawah rata-rata historis 3,8%. Persaingan ketat menuntut perusahaan, termasuk Perusahaan Modal Ventura (PMV), memiliki daya saing tinggi melalui penguatan SDM, permodalan, dan manajemen risiko. SDM menjadi aset terpenting, sehingga program sertifikasi menjadi salah satu upaya peningkatan kualitas.

Krisis ekonomi 1997 dan pandemi Covid-19 memperburuk kondisi, memicu penurunan jumlah PMV global dan nasional. Di Indonesia, jumlah PMV berkurang 12 perusahaan sejak 2018, sebagian besar PMV daerah, terutama karena kendala ekuitas minimum dan proporsi penyertaan modal. Selain itu, distribusi PMV masih terkonsentrasi di DKI Jakarta.Lebih dari 50% PMV berlokasi di DKI Jakarta. Terdapat empat perusahaan di Provinsi Banten sedangkan sisanya tersebar di 20 provinsi lainnya seperti pada gambar 1 di bawah ini:



**Gambar 1**

**Jumlah Perusahaan Modal Ventura di Indonesia**

Sumber: Roadmap Pengembangan dan Penguatan Perusahaan Modal Ventura 2024-2028

Perekonomian Indonesia yang bertumpu pada industri besar konglomerasi terbukti rapuh dan tidak mampu menjadi penopang kehidupan rakyat. Diperlukan perbaikan komprehensif menghadapi tantangan globalisasi, perdagangan bebas, krisis multidimensi, otonomi daerah, dan isu disintegrasi bangsa.

Penelitian pada perusahaan modal ventura yang menyalurkan modal bagi usaha kecil, khususnya dengan pendekatan **Grameen Bank** kepada perempuan berpendapatan rendah, menunjukkan metode ini cocok untuk Indonesia. Kemiskinan bukan hanya akibat gaji rendah karyawan, tetapi juga penghasilan rendah pelaku usaha mandiri yang terkendala akses modal. Penyediaan modal kerja dapat mendorong ibu rumah tangga ikut berusaha dan menambah pendapatan keluarga.

Pada masa mendatang, tantangan dan hambatan akan lebih berat ditengah persaingan yang semakin tinggi di era globalisasi dan pandemi sekarang ini, dimana Perusahaan Modal Ventura yang ada di Wilayah Bandung raya makin berkembang seperti terlihat pada tabel 1.

**Tabel 1**

**Perusahaan Modal Ventura Wilayah Bandung Raya**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **NO** | **NAMA PERUSAHAAN** | **JUMLAH CABANG** | | | | | **JUMLAH** |
| **KOTA BANDUNG** | **KAB.**  **BANDUNG** | **KBB** | **CIMAHI** | **SUMEDANG** |
| 1 | Bina Artha Ventura | -- | 5 | 4 | -- | 2 | 11 |
| 2 | Dana Mandiri Sejahtera | -- | 2 | 1 | -- | 1 | 4 |
| 3 | Mitra Bisnis Keluarga Ventura | 1 | 68 | 20 | 9 | 25 | 123 |
| 4 | PNM Ventura Capital | 1 | -- | -- | -- | -- | 1 |
| 5 | Sarana Sumut Ventura | 2 | 3 | -- | 2 | -- | 7 |
|  | JUMLAH | 4 | 78 | 25 | 11 | 28 | 146 |

Sumber : OJK 2021

Pada tabel 1 di atas, terdapat 5 Perusahaan Modal Ventura di bandung raya dengan 146 cabang, sehingga terjadi persaingan dalam menambah jumlah nasabah dan mempertahankan karyawan agar tidak terjadi turn over karyawan yang tinggi.

Kinerja Individu, motivasi dan retensi karyawan merupakan faktor utama bagi organisasi untuk memaksimalkan efektivitas sumber daya manusia (Elok Cahyaning Pratiwi & Mila Hariani, 2023).

Sumber daya manusia dalam suatu organisasi memiliki peranan yang penting. Kinerja karyawan belum optimal bisa dilihat dari target pertumbuhan dan Drop Out (DO) Nasabah pada Perusahaan modal ventura pada tahun 2022-2023 dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 2**

**Kinerja Karyawan Dilihat Dari Target Pencapaian Nasabah 2022-2023**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **NO** | **NAMA PERUSAHAAN** |  | **Pencapaian Nasabah (%)** | | | |
| **Target (%)** | **Tahun 2022** | **Tahun 2023** | **DO 2022** | **DO 2023** |
| 1 | Bina Artha Ventura | 100 | 75 | 70 | 5 | 10 |
| 2 | Dana Mandiri Sejahtera | 100 | 85 | 75 | 8 | 5 |
| 3 | Mitra Bisnis Keluarga Ventura | 100 | 85 | 80 | 10 | 5 |
| 4 | PNM Ventura Capital | 100 | 75 | 78 | 5 | 8 |
| 5 | LOLC Ventura Indonesia | 100 | 65 | 70 | 2 | 5 |
|  | **Rata-rata** |  | **77** | **74.6** | **6** | **6.6** |

Sumber: HRD Perusahaan

Dari tabel 2 menunjukan target pencapaian nasabah pada tahun 2022 rata-rata 77% dan tahun 2023 sebesar 74.6% mengalami penurunan, sedangkan jumlah nasabah yang Drop Out rata-rata tahun 2022 adalah 6 % dan tahun 2023 6.6% mengalami kenaikan, terjadinya penurunan jumlah nasabah dan kenaikan jumlah nasabah yang keluar diduga karena kinerja karyawan yang belum optimal, hal bisa dilihat dari hasil Pra Survey Kinerja yang dilakukan terhadap 50 Orang karyawan Perusahaan Modal Ventura wilayah bandung raya adalah sebagai berikut:

**Tabel 3**

**Hasil Pra Survey Kinerja Karyawan**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Dimensi** | **Distribusi Jawaban** | | | | | **Total** | **Jumlah Skor** | **Rata-Rata Skor** |
| **SS** | **S** | **CS** | **TS** | **STS** |
| **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| 1 | Kualitas | 7 | 15 | 20 | 7 | 1 | 50 | 170 | 3,40 |
| 2 | Kuantitas | 7 | 15 | 20 | 6 | 2 | 50 | 169 | 3,38 |
| 3 | Waktu Kerja | 7 | 13 | 24 | 5 | 1 | 50 | 170 | 3,40 |
| 4 | Kerjasama | 4 | 13 | 20 | 11 | 2 | 50 | 149 | 2,98 |
| **Frekuensi** | | **25** | **56** | **84** | **29** | **6** | **200** |  |  |
| **Skor per Jawaban** | | **125** | **224** | **252** | **58** | **6** | **665** |  |  |
| **Persentase (%)** | | **12.5** | **28** | **42** | **14.5** | **3** | **100** |  |  |
| **Rata-rata Skor** | | **3,29** | | | | | | | |

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan tabel 3, rata-rata kinerja karyawan dari 50 responden adalah 3,29, termasuk kategori **“Cukup Baik”** menurut Sugiyono (2021), sehingga kinerja belum optimal. Dimensi terendah adalah **kerja sama**.

Peningkatan kinerja dapat dilakukan dengan memperkuat **komitmen organisasi**, karena karyawan dengan komitmen tinggi cenderung memiliki absensi rendah, masa kerja lebih lama, bekerja lebih keras, dan berprestasi (Muhammad & Rahardja, 2021; Yusuf & Syarif, 2017).

Komitmen organisasi, khususnya **komitmen afektif**, penting untuk menciptakan keterikatan emosional karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi, yang meningkatkan efektivitas perilaku individu (Firmansyah et al., 2023).

Komitmen pada penelitian ini berfokus pada komitmen karyawan dimana pengukuran komitmen karyawan ini berdasarkan pada dimensi-dimensi komitmen afektif, komitmen kontinu, dan komitmen normatif. Hasil pra survey tentang komitmen kepada 50 orang karyawan perusahaan modal ventura wilayah bandung raya adalah sebagai berikut:

**Tabel 4**

**Hasil Pra Survey Komitmen Karyawan**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Dimensi** | **Distribusi Jawaban** | | | | | **Total** | **Jumlah Skor** | **Rata-Rata Skor Dimensi** |
| **SS** | **S** | **CS** | **TS** | **STS** |
| **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| 1 | Komitmen Afektif | 4 | 7 | 22 | 15 | 2 | 50 | 146 | 2,92 |
| 2 | Komitmen Kontinu | 6 | 10 | 23 | 10 | 1 | 50 | 160 | 3,20 |
| 3 | Komitmen Normatif | 4 | 6 | 23 | 14 | 3 | 50 | 144 | 2,88 |
| **Frekuensi** | | **14** | **23** | **68** | **39** | **6** | **150** |  |  |
| **Skor per Jawaban** | | **70** | **92** | **204** | **78** | **6** | **450** |  |  |
| **Persentase (%)** | | **9.3** | **15.3** | **45.4** | **26** | **4** | **100** |  |  |
| **Rata-rata Skor** | | **3.0** | | | | | | | |

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Dari tabel 4 dapat dilihat bahwa komitmen karyawan yang diukur dari dimensinya pada 50 responden menunjukkan nilai rata-rata kriteria sebesar 3,0 yang jika dirujuk pada penafsiran kriteria penilaian Sugiyono (2021) termasuk dalam kategori ‘Cukup Baik’ sehingga dapat dikatakan bahwa komitmen karyawan belum optimal. Dimensi yang paling rendah adalah ‘Komitmen Normatif’.

Kepemimpinan transformasional memilki peranan penting yang dapat membantu anggota organisasi dalam meningkatkan kinerja individu. Kepemimpinan transformasional memiliki peranan penting dikarenakan dapat merangsang pemikiran intelektual yang dapat mendorong karyawan untuk berfikiri diluar kotak dan dengan demikian mereka bisa lebih berdedikasi untuk mencapai visi organisasi secara efektif, hal tersebut ditandai dengan salah satu atribute yaitu Intelectual Simulation Avolio & Bass dalam (Handayani et al., 2023).

Hasil prasurvey tentang Kepemimpinan Transformasional kepada 50 orang karyawan perusahaan modal ventura di wilayah Bandung Raya adalah sebagai berikut:

**Tabel 5**

**Hasil Pra Survey Kepemimpinan Transformasional**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Dimensi** | **Distribusi Jawaban** | | | | | **Total** | **Jumlah Skor** | **Rata-Rata Skor** |
| **SS** | **S** | **CS** | **TS** | **STS** |
| **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| 1 | Karisma | 3 | 9 | 24 | 10 | 4 | 50 | 147 | 2,94 |
| 2 | Rangsangan Intelektual | 6 | 11 | 23 | 8 | 2 | 50 | 161 | 3,22 |
| 3 | Perhatian Individu | 3 | 10 | 22 | 10 | 5 | 50 | 146 | 2,92 |
| 4 | Inspirasi | 6 | 15 | 21 | 7 | 1 | 50 | 168 | 3,36 |
| 5 | Pengaruh Ideal | 6 | 14 | 22 | 6 | 2 | 50 | 166 | 3,32 |
| **Frekuensi** | | **24** | **59** | **112** | **41** | **14** | **250** |  |  |
| **Skor** | | **120** | **236** | **336** | **82** | **14** | **788** |  |  |
| **Persentase (%)** | | **9,60** | **23,60** | **44,80** | **16,40** | **5,60** | **100** |  |  |
| **Rata-rata Skor** | | **3,15** | | | | | | | |

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Dari tabel 5, dapat dilihat bahwa kepemimpinan transformasional supervisor atau manajer yang diukur dari dimensinya pada 50 responden menunjukkan nilai rata-rata kriteria sebesar 3,15 yang jika dirujuk pada penafsiran kriteria penilaian (Sugiyono, 2021) termasuk dalam kategori ‘Cukup Baik’ sehingga dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional supervisor atau manajer belum optimal. Dimensi yang paling rendah adalah ‘Perhatian Individu’.

Hal tersebut dibuktikan dalam penelitian yang telah dilakukan oleh (Oupen & Yudana, 2020) dalam penelitiannya menunjukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Faktor lainnya yang berpengaruh terhadap komitmen adalah kompetensi. Seiring dengan tantangan menghadapi dunia bisnis, karakteristik dasar yang lebih penting dalam memprediksikan kesuksesan kerja yang lebih berharga dari kecerdasan akademik yaitu menggunakan kompetensi yang dimiliki seseorang (Auliyani & Mulyanti, 2023).

Diduga kompetensi karyawan di perusahaan modal ventura belum maksimal, hal ini bisa dilihat dari tingkat pendidikan karyawannya, pada tabel dibawah ini:

**Tabel 6**

**Tingkat Pendidikan Karyawan Modal Ventura 2021**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **NO** | **NAMA PERUSAHAAN** | **Pendidikan (%)** | | | |
| **< SMA** | **SMA/SMK** | **S1** | **>S1** |
| 1 | Bina Artha Ventura | **-** | 90 | 10 | **-** |
| 2 | Dana Mandiri Sejahtera | **-** | 95 | 5 | **-** |
| 3 | Mitra Bisnis Keluarga Ventura | **-** | 90 | 10 | **-** |
| 4 | PNM Ventura Capital | **-** | 90 | 10 | **-** |
| 5 | Sarana Sumut Ventura | **-** | 90 | 10 | **-** |
|  | **Rata-rata** |  | **91** | **9** |  |

Sumber: HRD Perusahaan

Dari tabel 6 terlihat tingkat pendidikan karyawan di perusahaan modal ventura 91% SMA/SMK dan untuk S1 hanya 9%. Selain itu kompetensi pada penelitian ini diukur berdasarkan dimensi Motif, Sifat, Konsep Diri, Pengetahuan dan Keterampilan kepada 50 orang karyawan perusahaan modal ventura di Bandung Raya adalah sebagai berikut:

**Tabel 7**

**Hasil Pra Survey Kompetensi Karyawan**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Dimensi** | **Distribusi Jawaban** | | | | | **Total** | **Jumlah Skor** | **Rata-Rata Skor** |
| **SS** | **S** | **CS** | **TS** | **STS** |
| **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| 1 | Motif | 3 | 7 | 24 | 13 | 3 | 50 | 144 | 2,88 |
| 2 | Sifat | 4 | 11 | 21 | 13 | 1 | 50 | 154 | 3,08 |
| 3 | Konsep Diri | 4 | 10 | 22 | 12 | 2 | 50 | 152 | 3,04 |
| 4 | Pengetahuan | 3 | 6 | 23 | 15 | 3 | 50 | 141 | 2,82 |
| 5 | Keterampilan | 4 | 6 | 24 | 13 | 3 | 50 | 145 | 2,90 |
| **Frekuensi** | | **18** | **40** | **114** | **66** | **12** | **250** |  |  |
| **Skor per Jawaban** | | **90** | **160** | **342** | **132** | **12** | **736** |  |  |
| **Persentase ( % )** | | **7.2** | **16** | **45.6** | **26.40** | **4.8** | **100** |  |  |
| **Rata-rata Skor** | | **2,94** | | | | | | | |

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Dari tabel 7 dapat dilihat bahwa kompetensi karyawan yang diukur dari dimensinya pada 50 responden menunjukkan nilai rata-rata kriteria sebesar 2,94 yang jika dirujuk pada penafsiran kriteria penilaian (Sugiyono, 2021) termasuk dalam kategori ‘Cukup Baik’ sehingga dapat disimpulkan bahwa Kompetensi karyawan belum optimal. Dimensi yang paling rendah adalah ‘Pengetahuan’. Fenomena ini disebabkan karena tingkat pendidikan karyawan dan kurangnya pelatihan yang diberikan belum optimal.

Tidak dapat disangkal bahwa keterlibatan karyawan memliki peranan penting dalam meningkatkan efektivitas perilaku individu di dalam suatu organisasi, organisasi dan karyawan mampu berbagi hubungan simbollis dimana keduanya saling bergantung untuk memenuhi kebutuhan dan tujuan mereka, oleh karena itu organisasi harus menyadari pentingnya keterlibatan karyawan di dalam organisasi salah satunya melalui semangat (vigor) dimana keterikatan karyawan yang diperlihatkan melalui kekuatan fisik dan mental ketika melakukan pekerjaan (Lim & Fatyandri, 2023).

Hasil prasurvey tentang Keterlibatan karyawan kepada 50 orang karyawan perusahaan modal ventura di wilayah Bandung Raya adalah sebagai berikut:

**Tabel 8**

**Hasil Pra Survey Keterlibatan Karyawan**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Dimensi** | **Distribusi Jawaban** | | | | | **Total** | **Jumlah Skor** | **Rata-Rata Skor** |
| **SS** | **S** | **CS** | **TS** | **STS** |
| **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| 1 | Semangat *(Vigor)* | 3 | 10 | 22 | 10 | 5 | 50 | 146 | 2,92 |
| 2 | Dedikasi *(Dedication)* | 3 | 9 | 24 | 10 | 4 | 50 | 147 | 2,94 |
| 3 | Penghayatan *(Absorption)* | 6 | 11 | 23 | 8 | 2 | 50 | 161 | 3,22 |
| **Frekuensi** | | **12** | **30** | **69** | **28** | **11** | **150** |  |  |
| **Skor** | | **60** | **120** | **207** | **56** | **11** | **454** |  |  |
| **Persentase (%)** | | **8** | **20** | **46** | **18.7** | **7.3** | **100** |  |  |
| **Rata-rata Skor** | | **3,02** | | | | | | | |

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Penelitian pada 50 responden menunjukkan keterlibatan karyawan rata-rata 3,02 (**“Cukup Baik”**), dengan dimensi terendah **semangat**, menandakan keterlibatan belum optimal. Di Bandung Raya, kinerja SDM Perusahaan Modal Ventura masih rendah, ditandai target nasabah tak tercapai, banyak drop out, loyalitas rendah, dan tingginya turnover pascapandemi, diperburuk kurangnya kepemimpinan.

Penelitian ini difokuskan pada perusahaan dengan metode Grameen Bank karena pertumbuhan pesat di wilayah tersebut, namun kualitas SDM masih menjadi masalah. Berdasarkan literatur, komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional, kompetensi, dan keterlibatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja, tetapi belum pernah diteliti secara simultan.

**METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan analisis deskriptif dan verifikatif. Analisis deskriptif menggambarkan kondisi variabel kepemimpinan transformasional, kompetensi, keterlibatan karyawan, komitmen karyawan, dan kinerja karyawan, sedangkan analisis verifikatif menguji pengaruh variabel bebas terhadap komitmen dan kinerja karyawan, baik simultan maupun parsial.

Variabel bebas meliputi kepemimpinan transformasional (X1), kompetensi (X2), dan keterlibatan karyawan (X3); variabel intervening adalah komitmen karyawan (Y); dan variabel terikat adalah kinerja karyawan (Z). Penelitian melibatkan 284 responden yang dipilih dengan teknik cluster proportional random sampling dari seluruh karyawan perusahaan modal ventura di Bandung Raya. Analisis data dilakukan menggunakan statistik verifikatif berbantuan perangkat lunak untuk memastikan validitas dan reliabilitas hasil.

**HASIL DAN DISKUSI**

Hasil dari Tes Instrumen Penelitian, termasuk uji validitas dan reliabilitas, ditunjukkan pada tabel-tabel. Berikut ini adalah tabel-tabel yang dimaksud:

**Tabel 9**

**Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Transformasional**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Instrumen** | **R Hitung** | **R Kritis** | **Keputusan** |
| X1.1 | 0,717 | 0.3 | Valid |
| X1.2 | 0,356 | 0.3 | Valid |
| X1.3 | 0,723 | 0.3 | Valid |
| X1.4 | 0,660 | 0.3 | Valid |
| X1.5 | 0,755 | 0.3 | Valid |
| X1.6 | 0,683 | 0.3 | Valid |
| X1.7 | 0,693 | 0.3 | Valid |
| X1.8 | 0,674 | 0.3 | Valid |
| X1.9 | 0,315 | 0.3 | Valid |
| X1.10 | 0,706 | 0.3 | Valid |
| X1.11 | 0,626 | 0.3 | Valid |
| X1.12 | 0,655 | 0.3 | Valid |
| X1.13 | 0,673 | 0.3 | Valid |
| X1.14 | 0,618 | 0.3 | Valid |
| X1.15 | 0,609 | 0.3 | Valid |

Berdasarkan pada hasil pengujian instrumen penelitian pada variabel Kepemimpinan Trandformasional sebagaimana telah dimuat dalam tabel diatas, dapat terlihat bahwa seluruh instrumen yang terdiri dari 15 item pernyataan dapat dinyatakan valid dengan nilai r-kritis lebih besar dari 0,3 sehingga dapat digunakan sebagai data penelitian untuk tahap pengolahan dan analisis lebih lanjut.

**Tabel 10**

**Hasil Uji Validitas Variabel Kompetensi**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Instrumen** | **R Hitung** | **R Kritis** | **Keputusan** |
| X2.1 | 0,594 | 0.3 | Valid |
| X2.2 | 0,750 | 0.3 | Valid |
| X2.3 | 0,752 | 0.3 | Valid |
| X2.4 | 0,731 | 0.3 | Valid |
| X2.5 | 0,690 | 0.3 | Valid |
| X2.6 | 0,683 | 0.3 | Valid |
| X2.7 | 0,653 | 0.3 | Valid |
| X2.8 | 0,718 | 0.3 | Valid |
| X2.9 | 0,627 | 0.3 | Valid |
| X2.10 | 0,653 | 0.3 | Valid |
| X2.11 | 0,614 | 0.3 | Valid |
| X2.12 | 0,526 | 0.3 | Valid |
| X2.13 | 0,675 | 0.3 | Valid |
| X2.14 | 0,679 | 0.3 | Valid |
| X2.15 | 0,684 | 0.3 | Valid |

Berdasarkan pada hasil pengujian instrumen penelitian pada variabel Kompetensi sebagaimana telah dimuat dalam tabel diatas, dapat terlihat bahwa seluruh instrumen yang terdiri dari 15 item pernyataan dapat dinyatakan valid dengan nilai r-kritis lebih besar dari 0,3 sehingga dapat digunakan sebagai data penelitian untuk tahap pengolahan dan analisis lebih lanjut.

**Tabel 11**

**Hasil Uji Validitas Variabel Keterlibatan Karyawan**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Instrumen** | **R Hitung** | **R Kritis** | **Keputusan** |
| X3.1 | 0,740 | 0.3 | Valid |
| X3.2 | 0,805 | 0.3 | Valid |
| X3.3 | 0,736 | 0.3 | Valid |
| X3.4 | 0,703 | 0.3 | Valid |
| X3.5 | 0,687 | 0.3 | Valid |
| X3.6 | 0,774 | 0.3 | Valid |
| X3.7 | 0,796 | 0.3 | Valid |
| X3.8 | 0,727 | 0.3 | Valid |
| X3.9 | 0,744 | 0.3 | Valid |
| X3.10 | 0,746 | 0.3 | Valid |
| X3.11 | 0,746 | 0.3 | Valid |
| X3.12 | 0,770 | 0.3 | Valid |
| X3.13 | 0,766 | 0.3 | Valid |
| X3.14 | 0,786 | 0.3 | Valid |
| X3.15 | 0,649 | 0.3 | Valid |

Berdasarkan pada hasil pengujian instrumen penelitian pada variabel Keterlibatan Karyawan sebagaimana telah dimuat dalam tabel diatas, dapat terlihat bahwa seluruh instrumen yang terdiri dari 15 item pernyataan dapat dinyatakan valid dengan nilai r-kritis lebih besar dari 0,3 sehingga dapat digunakan sebagai data penelitian untuk tahap pengolahan dan analisis lebih lanjut.

**Tabel 12**

**Hasil Uji Validitas Variabel Komitmen Karyawan**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Instrumen** | **R Hitung** | **R Kritis** | **Keputusan** |
| Y.1 | 0,485 | 0.3 | Valid |
| Y.2 | 0,633 | 0.3 | Valid |
| Y.3 | 0,634 | 0.3 | Valid |
| Y.4 | 0,629 | 0.3 | Valid |
| Y.5 | 0,759 | 0.3 | Valid |
| Y.6 | 0,703 | 0.3 | Valid |
| Y.7 | 0,746 | 0.3 | Valid |
| Y.8 | 0,708 | 0.3 | Valid |
| Y.9 | 0,714 | 0.3 | Valid |
| Y.10 | 0,717 | 0.3 | Valid |
| Y.11 | 0,676 | 0.3 | Valid |
| Y.12 | 0,665 | 0.3 | Valid |
| Y.13 | 0,643 | 0.3 | Valid |
| Y.14 | 0,648 | 0.3 | Valid |
| Y.15 | 0,639 | 0.3 | Valid |

Berdasarkan pada hasil pengujian instrumen penelitian pada variabel Komitmen Karyawan sebagaimana telah dimuat dalam tabel diatas, dapat terlihat bahwa seluruh instrumen yang terdiri dari 15 item pernyataan dapat dinyatakan valid dengan nilai r-kritis lebih besar dari 0,3 sehingga dapat digunakan sebagai data penelitian untuk tahap pengolahan dan analisis lebih lanjut.

**Tabel 13**

**Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Instrumen** | **R Hitung** | **R Kritis** | **Keputusan** |
| Z.1 | 0,729 | 0.3 | Valid |
| Z.2 | 0,719 | 0.3 | Valid |
| Z.3 | 0,660 | 0.3 | Valid |
| Z.4 | 0,691 | 0.3 | Valid |
| Z.5 | 0,639 | 0.3 | Valid |
| Z.6 | 0,630 | 0.3 | Valid |
| Z.7 | 0,623 | 0.3 | Valid |
| Z.8 | 0,643 | 0.3 | Valid |
| Z.9 | 0,618 | 0.3 | Valid |
| Z.10 | 0,638 | 0.3 | Valid |
| Z.11 | 0,669 | 0.3 | Valid |
| Z.12 | 0,561 | 0.3 | Valid |
| Z.13 | 0,691 | 0.3 | Valid |
| Z.14 | 0,679 | 0.3 | Valid |
| Z.15 | 0,585 | 0.3 | Valid |
| Z.16 | 0,328 | 0.3 | Valid |
| Z.17 | 0,546 | 0.3 | Valid |
| Z.18 | 0,461 | 0.3 | Valid |

Berdasarkan pada hasil pengujian instrumen penelitian pada variabel Kinerja Karyawan sebagaimana telah dimuat dalam tabel diatas, dapat terlihat bahwa seluruh instrumen yang terdiri dari 18 item pernyataan dapat dinyatakan valid dengan nilai r-kritis lebih besar dari 0,3 sehingga dapat digunakan sebagai data penelitian untuk tahap pengolahan dan analisis lebih lanjut.

**Tabel 14**

**Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Variabel** | **Skor *Cronbach's α*** | ***Nilai Kritis Cronbach's α*** | **Keputusan** |
| 1 | Kepemimpinan Transformasional (X1) | 0,891 | 0.7 | Reliabel |
| 2 | Kompetensi (X2) | 0,912 | 0.7 | Reliabel |
| 3 | Keterlibatan Karyawan (X3) | 0,942 | 0.7 | Reliabel |
| 4 | Komitmen Karyawan (Y) | 0,911 | 0.7 | Reliabel |
| 5 | Kinerja Karyawan (Z) | 0,901 | 0.7 | Reliabel |

Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh variabel, yaitu Kepemimpinan Transformasional (X1), Kompetensi (X2), Keterlibatan Karyawan (X3), Komitmen Karyawan (Y), dan Kinerja Karyawan (Z) dinyatakan reliabel (Cronbach Alpha > 0,70) serta memenuhi asumsi normalitas (Asymp. Sig. > 0,05).

Analisis deskriptif menunjukkan keterlibatan karyawan di Perusahaan Modal Ventura wilayah Bandung Raya berada pada kategori Cukup Baik (skor rata-rata 3,02), dengan dimensi terendah pada Semangat. Kinerja karyawan masih rendah, terlihat dari tidak tercapainya target nasabah, tingginya drop out nasabah, rendahnya loyalitas, serta tingginya turnover. Kondisi ini diperburuk pascapandemi dan lemahnya dukungan kepemimpinan.

Penelitian difokuskan pada Perusahaan Modal Ventura pengguna metode Gramen Bank di Bandung Raya, karena perkembangan pesat sektor ini menuntut SDM berkinerja tinggi. Berdasarkan penelitian terdahulu, faktor kepemimpinan, kompetensi, dan keterlibatan karyawan terbukti memengaruhi komitmen organisasi, yang pada gilirannya berdampak pada kinerja. Namun, belum ada penelitian yang mengintegrasikan semua variabel ini dalam konteks Perusahaan Modal Ventura. Oleh karena itu, penelitian ini mengkaji pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap komitmen karyawan dan implikasinya pada kinerja.

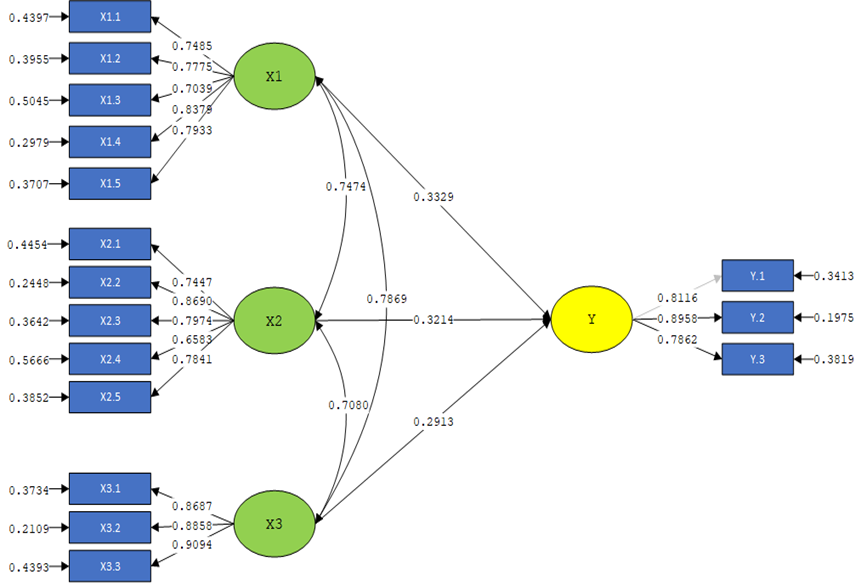
Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi dan Keterlibatan Karyawan Terhadap Komitmen Karyawan berdasarkan persamaan model struktural 1 dirumuskan dalam persamaan berikut:

**Y =0,3329X1+0,3214\*X2+0,913\*X3, Errorvar = 0,2559, R²=0,7441**

(0.06040) (0.07879) (0.08108) (0.03178)

5.5116 4.0792 3.5929 6.0908

Dengan demikian hipotesis konseptual yang diajukan telah teruji dan dapat diterima. Secara lengkap model struktural untuk substruktur 1 dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2**

**Koefisien Jalur Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi dan Keterlibatan Karyawan Terhadap Komitmen Karyawan**

Hasil perhitungan yang diperoleh menunjukkan Variabel Komitmen Karyawan dipengaruhi oleh Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi dan Keterlibatan Karyawan baik secara parsial maupun simultan. Berdasarkan nilai korelasi dan koefisien jalur yang diperoleh dari hasil perhitungan dengan Lisrel 8.80 dapat diketahui besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung dari Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi dan Keterlibatan Karyawan Terhadap Komitmen Karyawan sebagai berikut:

**Tabel 15  
Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1), Kompetensi (X2) dan Keterlibatan Karyawan (X3) Terhadap Komitmen Karyawan (Y)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Koefisien Jalur** | **Pengaruh Langsung** | **Pengaruh Melalui** | | | | **Total** |
| **Kepemimpinan Transformasional** | **Kompetensi** | **Keterlibatan Karyawan** | **Total Tidak Langsung** |  |
| **Kepemimpinan Transformasional** | 0,3329 | 11,08% |  | 8,00% | 7,63% | 15,63% | 26,71% |
| **Kompetensi** | 0,3214 | 10,33% | 8,00% |  | 6,63% | 14,63% | 24,96% |
| **Keterlibatan Karyawan** | 0,2913 | 8,49% | 7,63% | 6,63% |  | 14,26% | 22,75% |
| **Total** | | 29,90% | 15,63% | 14,63% | 14,26% | 44,51% | 74,41% |

Sumber: Hasil Olah Data (2025)

Hasil analisis menunjukkan bahwa **Kepemimpinan Transformasional** memiliki pengaruh terbesar terhadap **Komitmen Karyawan** dengan total pengaruh 26,71% (langsung 11,08% dan tidak langsung melalui variabel lain). Disusul **Kompetensi** sebesar 24,96% dan **Keterlibatan Karyawan** sebesar 22,75%. Pemimpin transformasional dinilai mampu menginspirasi, memotivasi, menciptakan visi jelas, dan memberdayakan tim, sehingga meningkatkan rasa memiliki serta komitmen karyawan.

Untuk meningkatkan komitmen, perusahaan perlu:

1. Meningkatkan seluruh dimensi kepemimpinan transformasional, kompetensi, dan keterlibatan karyawan.
2. Memberikan pelatihan untuk memperkuat pengetahuan dan keterampilan.
3. Mendorong umpan balik konstruktif dari karyawan untuk peningkatan kualitas kepemimpinan, kompetensi, dan keterlibatan.

Pengaruh Komitmen Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan berdasarkan persamaan model struktural 2 dirumuskan dalam persamaan berikut:

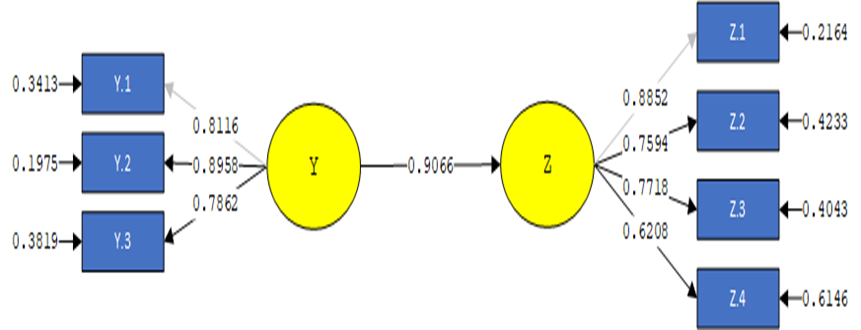
**Z = 0.9066\*Y, Errorvar.= 0.1781, R² = 0.8219**

(0.05650) (0.03329)

16.0452 4.2452

Berdasarkan persamaan diatas dapat dijelaskan bahwa variabel Kinerja Karyawan dipengaruhi secara positif oleh variabel Komitmen Karyawan dengan koefisien jalur sebesar 0,9066, artinya jika Komitmen Karyawan meningkat maka Kinerja Karyawan akan meningkat sebesar koefisien jalur tersebut yaitu sebesar 0,9066 atau setiap peningkatan dari Komitmen Karyawan akan memberikan kontribusi terhadap peningkatan Kinerja Karyawan sebesar 0,9066 satuan.

Dengan demikian hipotesis konseptual yang diajukan telah teruji dan dapat diterima. Secara lengkap model struktural untuk substruktur 2 dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 3**

**Koefisien Jalur Komitmen Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil perhitungan yang diperoleh menunjukkan Variabel Kinerja Karyawan dipengaruhi oleh Komitmen Karyawan. Berdasarkan nilai korelasi dan koefisien jalur yang diperoleh dari hasil perhitungan dengan Lisrel 8.80 dapat diketahui besarnya pengaruh dari Komitmen Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan sebagai berikut:

**Tabel 16**

**Pengaruh Variabel Komitmen Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan**

| Komitmen Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan |  |
| --- | --- |
| Koefisien Jalur | 0,9066 |
| R2 (Koefisien Diterminasi) | 0,8219 |
| Error (Epsilon) | 0,1781 |

Sumber: Hasil Olah Data (2025)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen karyawan berpengaruh kuat terhadap kinerja karyawan, dengan kontribusi sebesar 82,19%, sementara sisanya 17,81% dipengaruhi faktor lain di luar model. Komitmen karyawan dinilai signifikan namun belum optimal dalam mendorong peningkatan kinerja, meski mampu membantu pemecahan masalah.

Untuk meningkatkan komitmen, perusahaan perlu memperkuat seluruh dimensi komitmen, menetapkan tujuan jelas, menciptakan lingkungan kerja positif, menyediakan peluang pengembangan karier, memberi umpan balik teratur, dan mengapresiasi pencapaian. Langkah ini diharapkan berdampak positif pada kinerja.

Temuan ini sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu (Abdirahman, 2018; Hussain dkk., 2019; Al-Fakeha dkk., 2020; Priadana & Julius, 2024) yang membuktikan pengaruh signifikan komitmen karyawan terhadap kinerja.

**KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka peneliti mengambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformasional di Perusahaan Modal Ventura di Wilayah Bandung Raya berada pada kategori cukup baik menuju baik, dengan dimensi tertingginya adalah: Dimensi Inspirasi, Pemimpin transformasional mampu menginspirasi dan memotivasi anggota tim untuk mencapai tujuan bersama. Mereka menciptakan visi yang jelas dan menarik dan pemimpin cenderung memberdayakan anggota tim untuk mengambil inisiatif dan berpartisipasi aktif dalam pengambilan keputusan sedangkan Dimensi terendahnya adalah: Perhatian Individu. Untuk meningkatkan dimensi ini pemimpin perlu mendengarkan secara aktif dan memberikan perhatian penuh kepada karyawan, memberikan umpan balik yang konstruktif juga penting agar anggota merasa dihargai. Selain itu, pemimpin harus memahami kebutuhan dan aspirasi masing-masing anggota tim, serta menyesuaikan pendekatan kepemimpinan sesuai dengan kebutuhan mereka

Ketiga Expert Judgment tersebut, mendukung dan sependapat dengan hasil penelitian, yang menyatakan bahwa kondisi Kepemimpinan Transformasional di Perusahaan Modal Ventura di Wilayah Bandung Raya berada dalam kategori cukup baik menuju baik

1. Kompetensi Karyawan di Perusahaan Modal Ventura di Wilayah Bandung Raya berada pada kategori cukup tinggi menuju tinggi, dengan dimensi tertingginya adalah: Dimensi Sifat. Untuk meningkatkan dimensi sifat, langkah pertama adalah mendorong individu untuk terus belajar dan mengembangkan diri melalui pelatihan dan pendidikan lanjutan. Program *mentoring* atau *coaching* juga sangat bermanfaat untuk membantu individu memahami dan mengembangkan sifat-sifat yang diperlukan dalam pekerjaan. Selain itu, melakukan penilaian diri secara berkala dapat membantu individu mengenali kekuatan dan area yang perlu diperbaiki. Sedangkan Dimensi terendahnya adalah: Pengetahuan, Untuk meningkatkan dimensi pengetahuan perusahaan dapat mengadakan pelatihan dan workshop secara rutin. Hal ini akan membantu karyawan meningkatkan pengetahuan mereka tentang keterampilan dan informasi terbaru di bidang masing-masing. Selain itu, menyediakan akses ke buku, jurnal, dan sumber daya online yang relevan juga sangat penting untuk mendukung pembelajaran mandiri

Ketiga Expert Judgment tersebut, mendukung dan sependapat dengan hasil penelitian, yang menyatakan bahwa kondisi Kompetensi karyawan di Perusahaan Modal Ventura di Wilayah Bandung Raya masih belum tinggi dan Kapabilitas kompetensi karyawannya masih belum merata antara sesama karyawan di Perusahaan Modal Ventura di Wilayah Bandung Raya

1. Keterlibatan karyawan di Perusahaan Modal Ventura di Wilayah Bandung Raya berada pada kategori cukup baik menuju baik, dengan dimensi tertingginya adalah: Dimensi Pengahayatan, untuk meningkatkan dimensi penghayatan perusahaan perlu mengedukasi karyawan mengenai misi dan visi perusahaan. Hal ini akan membantu mereka merasa terhubung dengan tujuan organisasi. Selain itu, melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap perusahaan. Sedangkan Dimensi terendahnya adalah: Semangat, untuk meningkatkan dimensi semangat perusahaan dapat mengadakan kegiatan secara rutin, seperti seminar atau *workshop*, untuk menginspirasi karyawan. Memberikan penghargaan kepada karyawan yang menunjukkan semangat tinggi juga penting untuk memotivasi yang lain. Selain itu, menciptakan lingkungan kerja yang energik dan positif akan membuat karyawan merasa lebih bersemangat untuk berkolaborasi

Ketiga Expert Judgment tersebut, mendukung dan sependapat dengan hasil penelitian, yang menyatakan bahwa kondisi Keterlibatan karyawan di Perusahaan Modal Ventura di Wilayah Bandung Raya masih belum tinggi dan Kapabilitas Keterlibatan karyawannya masih belum merata antara sesama karyawan di Perusahaan Modal Ventura di Wilayah Bandung Raya

1. Komitmen Karyawan di Perusahaan Modal Ventura di Wilayah Bandung Raya berada pada kategori cukup baik menuju baik, dengan dimensi tertingginya adalah: Dimensi Komitmen Kontinu. Untuk meningkatkan dimensi komitmen kontinu dalam variabel komitmen karyawan, organisasi dapat menyediakan program pengembangan karir yang jelas. Hal ini akan memberikan karyawan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang di perusahaan. Selain itu, melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan dapat meningkatkan rasa memiliki dan keterikatan mereka terhadap organisasi sedangkan Dimensi terendahnya adalah: komitmen normatif. Untuk meningkatkan dimensi komitmen normatif perusahaan perlu mengedukasi karyawan mengenai nilai-nilai dan misi perusahaan. Hal ini akan meningkatkan rasa tanggung jawab mereka terhadap organisasi. Selain itu, menciptakan budaya kerja yang positif di mana karyawan merasa dihargai juga sangat penting untuk memperkuat komitmen normatif

Ketiga Expert Judgment tersebut, mendukung dan sependapat dengan hasil penelitian, yang menyatakan bahwa kondisi Komitmen karyawan di Perusahaan Modal Ventura di Wilayah Bandung Raya masih belum tinggi dan Kapabilitas Komitmen karyawannya masih belum merata antara sesama karyawan di Perusahaan Modal Ventura di Wilayah Bandung Raya

1. Kinerja karyawan di Perusahaan Modal Ventura di Wilayah Bandung Raya berada pada kategori cukup efektif menuju efektif, dengan dimensi tertingginya adalah: Dimensi Kualitas. Untuk meningkatkan dimensi kualitas perusahaan dapat mengadakan pelatihan dan workshop secara berkala. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan. Selain itu, menetapkan standar kualitas yang jelas dan terukur untuk setiap tugas akan membantu karyawan memahami apa yang diharapkan dari mereka. Memberikan umpan balik yang konstruktif secara rutin juga penting untuk membantu karyawan mengenali area yang perlu diperbaiki. Menghargai dan mengakui karyawan yang menunjukkan kinerja berkualitas tinggi dapat memotivasi yang lain untuk melakukan hal yang sama, Sedangkan Dimensi terendahnya adalah: Kerjasama. Untuk meningkatkan dimensi kerjasama perusahaam dapat membentuk tim dengan anggota yang memiliki latar belakang dan keterampilan berbeda. Ini akan mendorong kolaborasi dan inovasi. Selain itu, mengadakan kegiatan team-building secara rutin dapat memperkuat hubungan antar anggota tim dan meningkatkan kepercayaan di antara mereka

Ketiga Expert Judgment tersebut, mendukung dan sependapat dengan hasil penelitian, yang menyatakan bahwa kondisi Kinerja karyawan di Perusahaan Modal Ventura di Wilayah Bandung Raya masih belum tinggi dan Kapabilitas Kinerja karyawannya masih belum merata antara sesama karyawan di Perusahaan Modal Ventura di Wilayah Bandung Raya

1. Terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi, dan Keterlibatan Karyawan terhadap komitmen karyawan di Perusahaan Modal Ventura di Wilayah Bandung Raya dengan besaran pengaruhnya sebesar 74,41%. Sedangkan pengaruh variabel lainnya yang tidak diteliti sebesar 25,59%. Dimana Variabel Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi, dan Keterlibatan Karyawan, ketiga variable bebas tersebut bukan variabel dominan yang membentuk komitmen karyawan di Perusahaan Modal Ventura di Wilayah Bandung Raya.

Ketiga Expert Judgment tersebut, mendukung dan sependapat dengan hasil penelitian, yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi, dan Keterlibatan Karyawan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap komitmen karyawan di Perusahaan Modal Ventura di Wilayah Bandung Raya

1. Terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap komitmen karyawan di Perusahaan Modal Ventura di Wilayah Bandung Raya dengan besaran pengaruhnya sebesar 26,71%. Variabel kompetensi bukan sebagai variabel dominan yang membentuk komitmen karyawan di Perusahaan Modal Ventura di Wilayah Bandung Raya.

Ketiga Expert Judgment tersebut, mendukung dan sependapat dengan hasil penelitian, yang menyatakan bahwa Kepemimpina Transformasional memberikan pengaruh yang signifikan terhadap komitmen karyawan Perusahaan Modal Ventura di Wilayah Bandung Raya, dan besaran kontribusinya terbesar dibandingkan variabel lainnya

1. Terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel Kompetensi terhadap komitmen karyawan di Perusahaan Modal Ventura di Wilayah Bandung Raya dengan besaran pengaruhnya sebesar 24,96%. Variabel Kompetensi bukan sebagai variabel dominan yang membentuk komitmen karyawan di Perusahaan Modal Ventura di Wilayah Bandung Raya.

Ketiga Expert Judgment tersebut, mendukung dan sependapat dengan hasil penelitian, yang menyatakan bahwa Kompetensi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap komitmen karyawan Perusahaan Modal Ventura di Wilayah Bandung Raya, dan besaran kontribusinya terbesar kedua

1. Terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel keterlibatan karyawan terhadap komitmen karyawan di Perusahaan Modal Ventura di Wilayah Bandung Raya dengan besaran pengaruhnya sebesar 22,75%. Variabel keterlibatan Karyawan bukan sebagai variabel dominan yang membentuk komitmen karyawan di Perusahaan Modal Ventura di Wilayah Bandung Raya.

Ketiga Expert Judgment tersebut, mendukung dan sependapat dengan hasil penelitian, yang menyatakan bahwa Keterlibatan Karyawan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap komitmen karyawan Perusahaan Modal Ventura di Wilayah Bandung Raya, dan besaran kontribusinya terkecil dibandingkan variabel lainnya

1. Terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel komitmen karyawan terhadap Kinerja karyawan di Perusahaan Modal Ventura di Wilayah Bandung Raya dengan besaran pengaruhnya sebesar 82,19%. Sedangkan pengaruh variable lain yang diteliti sebesar 17,81%.Ketiga Expert Judgment tersebut, mendukung dan sependapat dengan hasil penelitian, yang menyatakan bahwa komitmen karyawan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan Perusahaan Modal Ventura di Wilayah Bandung Raya, dan komitmen karyawan merupakan variable dominan dalam membentuk kinerja karyawan Perusahaan Modal Ventura

**DAFTAR PUSTAKA**

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1997). Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application. Thousand Oaks: Sage Publications.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Ghozali, I. (2021). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 26. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). Human Resource Management (13th ed.). Mason, OH: South-Western Cengage Learning.

Nazir, M. (2014). Metode Penelitian. Bogor: Ghalia Indonesia.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Organizational Behavior (18th ed.). Boston: Pearson.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). Competence at Work: Models for Superior Performance. New York: John Wiley & Sons.

Sugiyono. (2021). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.

Umar, H. (2014). Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis. Jakarta: Rajawali Pers.