

The Role Of Leadership And Competency Development In Enhancing The Performance Of Educational Staff In Private Higher Education Institutions

Peran Kepemimpinan Dan Pengembangan Kompetensi Dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan Pada Perguruan Tinggi Swasta

Ipa Hafsiyah Yakin^{1*}, Rita Eka Setianingsih²

Universitas Sebelas April, Sumedang, Indonesia¹

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie, Jakarta, Indonesia²

ipa.feb@unsap.ac.id¹, ritasetianingsih69@gmail.com²

**Corresponding Author*

ABSTRACT

The performance of educational staff is a key factor in determining the quality of higher education services, particularly in private higher education institutions that are required to remain competitive in a sustainable manner. However, various issues related to performance optimization are still encountered, which are influenced by leadership and competency development factors. Therefore, this study is important to examine the role of these two factors in improving the performance of educational staff. This study aims to analyze the effect of leadership and competency development on the performance of educational staff in private higher education institutions. This research employs a quantitative approach with an explanatory research design. The population of this study consists of educational staff in private higher education institutions, with the sampling technique using purposive sampling based on specific criteria. The total sample used in this study is 100 respondents. Data were collected through questionnaires and analyzed using the Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method with the assistance of SmartPLS software. The results indicate that leadership and competency development have a positive influence on the performance of educational staff. Effective leadership enhances employee motivation and direction, while competency development improves employees' capabilities and professionalism in performing their duties. The implications of this study suggest that strengthening leadership quality and continuous competency development are essential strategies for improving the performance of educational staff in private higher education institutions.

Keywords: *leadership, competency development, educational staff performance, private higher education institutions, human resource management.*

ABSTRAK

Kinerja tenaga kependidikan merupakan salah satu faktor kunci dalam menentukan kualitas layanan pendidikan tinggi, khususnya pada perguruan tinggi swasta yang dituntut untuk mampu bersaing secara berkelanjutan. Namun demikian, masih ditemukan berbagai permasalahan terkait optimalisasi kinerja yang dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan dan pengembangan kompetensi. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk mengkaji peran kedua faktor tersebut dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan dan pengembangan kompetensi terhadap kinerja tenaga kependidikan pada perguruan tinggi swasta. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori. Populasi dalam penelitian ini adalah tenaga kependidikan pada perguruan tinggi swasta, dengan teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling berdasarkan kriteria tertentu. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 100 responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan metode Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan pengembangan kompetensi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja tenaga kependidikan. Kepemimpinan yang efektif mampu meningkatkan motivasi dan arah kerja pegawai, sedangkan pengembangan kompetensi meningkatkan kemampuan dan profesionalisme dalam melaksanakan tugas. Implikasi penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas kepemimpinan dan pengembangan kompetensi secara berkelanjutan menjadi strategi penting dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di perguruan tinggi swasta.

Kata kunci: kepemimpinan, pengembangan kompetensi, kinerja tenaga kependidikan, perguruan tinggi swasta, manajemen sumber daya manusia.

1. Introduction

Dalam era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, kinerja sumber daya manusia menjadi faktor kunci dalam menentukan keberhasilan organisasi, termasuk di sektor pendidikan tinggi. Perguruan tinggi swasta dituntut untuk mampu meningkatkan kualitas layanan akademik dan administratif secara berkelanjutan guna mempertahankan daya saingnya. Namun demikian, berbagai fenomena menunjukkan bahwa kinerja tenaga kependidikan masih belum optimal, ditandai dengan rendahnya efektivitas pelayanan, keterlambatan penyelesaian tugas, serta kurangnya inovasi dalam mendukung proses akademik. Kondisi ini menunjukkan adanya permasalahan mendasar yang perlu segera diteliti, terutama terkait faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai. Beberapa studi menegaskan bahwa kepemimpinan dan pengembangan kompetensi merupakan determinan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai (Robbins & Judge, 2022; Yukl, 2021; Ali et al., 2023). Oleh karena itu, penelitian ini menjadi sangat penting dan mendesak untuk dilakukan guna mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja tenaga kependidikan secara optimal.

Pemilihan tenaga kependidikan pada perguruan tinggi swasta sebagai objek penelitian didasarkan pada karakteristik unik yang dimiliki dibandingkan dengan instansi pemerintah atau perusahaan swasta lainnya. Perguruan tinggi swasta memiliki tingkat fleksibilitas manajerial yang tinggi, namun di sisi lain juga menghadapi keterbatasan sumber daya dan tekanan kompetisi yang lebih besar dalam menarik mahasiswa dan meningkatkan reputasi institusi. Tenaga kependidikan berperan sebagai ujung tombak dalam mendukung operasional akademik dan administrasi, sehingga kualitas kinerja mereka sangat menentukan keberhasilan institusi secara keseluruhan. Berbeda dengan sektor lain, tenaga kependidikan di perguruan tinggi dituntut tidak hanya memiliki kompetensi teknis, tetapi juga kemampuan adaptasi terhadap perubahan sistem pendidikan dan teknologi informasi yang dinamis (Suryadi et al., 2022; Widodo & Wibowo, 2023). Oleh karena itu, penelitian pada objek ini menjadi relevan dan memiliki kontribusi signifikan dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia di sektor pendidikan tinggi.

Penelitian ini mengkaji keterkaitan antara kepemimpinan, pengembangan kompetensi, dan kinerja pegawai. Kepemimpinan memiliki peran strategis dalam memengaruhi perilaku dan motivasi pegawai melalui pengarahan, dukungan, serta pengambilan keputusan yang efektif (Northouse, 2022). Di sisi lain, pengembangan kompetensi merupakan upaya sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai agar mampu menjalankan tugas secara optimal (Noe et al., 2023). Kinerja pegawai sebagai variabel dependen mencerminkan hasil kerja yang dicapai individu dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Hubungan antara ketiga variabel tersebut bersifat saling terkait, di mana kepemimpinan yang efektif dapat mendorong pengembangan kompetensi, yang pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai (Armstrong & Taylor, 2023; Khan et al., 2024).

Meskipun telah banyak penelitian yang mengkaji pengaruh kepemimpinan dan pengembangan kompetensi terhadap kinerja pegawai, masih terdapat kesenjangan penelitian yang perlu dikaji lebih lanjut. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja (Putra et al., 2021; Sari & Nugroho, 2022), sementara penelitian lain menemukan bahwa pengembangan kompetensi menjadi faktor dominan dalam meningkatkan kinerja (Hidayat et al., 2023). Di sisi lain, terdapat pula penelitian yang menunjukkan hasil yang tidak konsisten, di mana salah satu variabel tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Lestari et al., 2024). Selain itu, sebagian besar penelitian sebelumnya dilakukan pada sektor pemerintahan atau perusahaan, sehingga masih terbatas penelitian yang

secara khusus mengkaji tenaga kependidikan pada perguruan tinggi swasta sebagai objek penelitian. Hal ini menunjukkan adanya gap empiris dan kontekstual yang perlu diisi melalui penelitian yang lebih spesifik dan terkini.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini menawarkan kebaruan dengan mengkaji secara simultan pengaruh kepemimpinan dan pengembangan kompetensi terhadap kinerja tenaga kependidikan pada perguruan tinggi swasta, yang masih relatif jarang diteliti dalam konteks pendidikan tinggi di Indonesia. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait model peningkatan kinerja pegawai, serta memberikan manfaat praktis bagi pengelola perguruan tinggi dalam merumuskan kebijakan yang efektif terkait kepemimpinan dan pengembangan kompetensi. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan dan pengembangan kompetensi terhadap kinerja tenaga kependidikan, serta mengidentifikasi variabel yang paling dominan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan solusi strategis dalam meningkatkan kualitas kinerja tenaga kependidikan di perguruan tinggi swasta.

2. Tinjauan Teoritis

Kepemimpinan (Leadership)

Kepemimpinan merupakan kemampuan individu dalam memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks organisasi modern, kepemimpinan tidak hanya berfokus pada aspek pengendalian, tetapi juga pada kemampuan membangun hubungan, komunikasi, serta pemberdayaan pegawai. Kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga meningkatkan semangat kerja dan produktivitas pegawai.

Menurut penelitian terbaru, kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui pemberian inspirasi, dukungan, serta pengembangan individu secara berkelanjutan (Hoch et al., 2018). Selain itu, gaya kepemimpinan yang adaptif juga terbukti mampu meningkatkan keterlibatan pegawai dan memperkuat komitmen organisasi (Banks et al., 2019). Dalam sektor pendidikan, kepemimpinan yang efektif sangat diperlukan untuk mengelola perubahan, meningkatkan kualitas layanan, serta mendorong inovasi organisasi (Hallinger, 2020).

Lebih lanjut, kepemimpinan yang baik mampu menciptakan kejelasan visi dan arah organisasi, sehingga pegawai dapat bekerja secara optimal sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap perilaku kerja.

Pengembangan Kompetensi (Competency Development)

Pengembangan kompetensi merupakan proses sistematis yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai agar mampu melaksanakan tugas secara efektif dan efisien. Kompetensi menjadi elemen penting dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia, terutama dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja yang dinamis dan kompleks.

Penelitian menunjukkan bahwa program pelatihan dan pengembangan yang terstruktur memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai (Salas et al., 2019). Selain itu, pengembangan kompetensi berbasis kebutuhan organisasi terbukti mampu meningkatkan kemampuan adaptasi pegawai terhadap perubahan teknologi dan sistem kerja (Garavan et al., 2021). Dalam konteks pendidikan tinggi, pengembangan kompetensi tenaga kependidikan menjadi sangat penting karena mereka dituntut untuk mampu mendukung proses akademik yang semakin digital dan kompleks.

Lebih lanjut, kompetensi tidak hanya mencakup aspek teknis, tetapi juga kompetensi perilaku seperti komunikasi, kerja sama, dan kemampuan problem solving. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan strategi pengembangan kompetensi yang komprehensif dan berkelanjutan untuk meningkatkan kinerja pegawai secara optimal.

Kinerja Pegawai (Employee Performance)

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kinerja menjadi indikator utama dalam menilai efektivitas dan efisiensi kerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi.

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal, seperti motivasi, kompetensi, lingkungan kerja, dan kepemimpinan. Penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai dapat meningkat secara signifikan apabila organisasi mampu menciptakan sistem manajemen kinerja yang efektif dan berorientasi pada pengembangan individu (Aguinis & Burgi-Tian, 2021). Selain itu, keterlibatan pegawai (employee engagement) juga memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja, karena pegawai yang memiliki keterikatan tinggi cenderung bekerja lebih produktif dan inovatif (Albrecht et al., 2021).

Dalam konteks perguruan tinggi, kinerja tenaga kependidikan tidak hanya diukur dari aspek administratif, tetapi juga dari kontribusinya dalam mendukung kualitas layanan akademik dan kepuasan mahasiswa. Oleh karena itu, peningkatan kinerja pegawai menjadi prioritas utama dalam pengelolaan sumber daya manusia di institusi pendidikan tinggi.

3. Research Methods

Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori (explanatory research). Pendekatan kuantitatif digunakan karena penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antar variabel secara empiris melalui data berbentuk angka yang dianalisis menggunakan teknik statistik. Pendekatan ini memungkinkan peneliti memperoleh hasil yang objektif dan dapat digeneralisasikan (Creswell & Creswell, 2018).

Jenis penelitian eksplanatori digunakan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel independen, yaitu kepemimpinan dan pengembangan kompetensi, terhadap variabel dependen, yaitu kinerja pegawai.

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada tenaga kependidikan di perguruan tinggi swasta. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada peran strategis tenaga kependidikan dalam mendukung proses akademik dan administrasi, sehingga kinerja mereka sangat menentukan kualitas layanan pendidikan tinggi.

Waktu penelitian dilaksanakan pada tahun 2025–2026, meliputi tahap perencanaan, pengumpulan data, pengolahan data, hingga penyusunan laporan penelitian.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh tenaga kependidikan pada perguruan tinggi swasta yang menjadi objek penelitian. Populasi merupakan keseluruhan subjek yang memiliki karakteristik tertentu sesuai dengan tujuan penelitian (Sekaran & Bougie, 2016).

Teknik pengambilan sampel menggunakan non-probability sampling dengan metode purposive sampling, yaitu penentuan sampel berdasarkan kriteria tertentu. Kriteria tersebut meliputi tenaga kependidikan yang aktif, memiliki masa kerja minimal satu tahun, serta terlibat dalam kegiatan administrasi atau layanan akademik.

Jumlah sampel dalam penelitian ini mengacu pada ketentuan PLS-SEM, yaitu minimal 5–10 kali jumlah indikator. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan minimal 100 responden agar memenuhi syarat analisis (Hair et al., 2021).

Sumber dan Jenis Data

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden, sedangkan data sekunder diperoleh dari jurnal, buku, dan dokumen yang relevan dengan penelitian.

Jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif, yaitu data yang berbentuk angka dan dapat dianalisis secara statistik.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner dengan skala Likert 1–5 untuk mengukur persepsi responden terhadap variabel penelitian. Skala Likert digunakan karena mampu mengukur sikap dan persepsi secara sistematis dan kuantitatif (Likert, 1932).

Definisi Operasional Variabel

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Item
Kemampuan pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi pegawai		Pengarahan, Motivasi, Komunikasi, Pengambilan keputusan	X1.1 –
			X1.4
Upaya organisasi dalam meningkatkan kemampuan pegawai		Pelatihan, Keterampilan, Pengetahuan, Adaptasi	X2.1 –
			X2.4
Hasil kerja pegawai sesuai standar organisasi		Kualitas kerja, Kuantitas kerja, Ketepatan waktu, Tanggung jawab	Y1 – Y4

Uji Instrumen Penelitian

Uji instrumen dilakukan untuk memastikan bahwa alat ukur yang digunakan valid dan reliabel. Uji validitas dilakukan dengan melihat nilai loading factor, di mana indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai lebih dari 0,70.

Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability. Suatu variabel dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai lebih dari 0,70 (Hair et al., 2021).

Dengan demikian, instrumen penelitian dapat dinyatakan layak digunakan apabila memenuhi kedua kriteria tersebut.

Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan metode Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan software SmartPLS. Metode ini dipilih karena mampu menganalisis hubungan antar variabel laten secara simultan dan cocok untuk ukuran sampel kecil (Hair et al., 2021).

Analisis dilakukan melalui dua tahap utama, yaitu evaluasi outer model dan inner model. Evaluasi outer model meliputi pengujian convergent validity, discriminant validity, composite reliability, dan AVE.

Evaluasi inner model meliputi analisis nilai R-square, koefisien jalur, serta pengujian hipotesis menggunakan nilai t-statistik dan p-value. Hipotesis diterima apabila nilai t-statistik lebih besar dari 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05.

Selain itu, dilakukan juga analisis effect size (f-square) untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen.

4. Results and Discussions

Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini disajikan untuk memberikan gambaran umum mengenai profil tenaga kependidikan yang menjadi subjek penelitian. Informasi ini penting untuk memahami latar belakang responden serta memastikan bahwa data yang diperoleh mencerminkan kondisi yang representatif. Karakteristik responden dalam penelitian ini meliputi jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja. Data diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner kepada responden yang memenuhi kriteria penelitian.

Tabel 2. Karakteristik Responden

No	Karakteristik	Kategori	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Jenis Kelamin	Laki-laki	42	42%
		Perempuan	58	58%
2	Usia	< 25 tahun	12	12%
		25–35 tahun	46	46%
		36–45 tahun	28	28%
		> 45 tahun	14	14%
3	Pendidikan Terakhir	SMA/SMK	18	18%
		Diploma	22	22%
		S1	48	48%
		S2	12	12%
4	Masa Kerja	< 1 tahun	10	10%
		1–5 tahun	44	44%
		6–10 tahun	30	30%
		> 10 tahun	16	16%
Total			100	100%

Berdasarkan Tabel 2, dapat diketahui bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini berjenis kelamin perempuan, yaitu sebesar 58%, sedangkan responden laki-laki sebesar 42%. Hal ini menunjukkan bahwa tenaga kependidikan di perguruan tinggi swasta cenderung didominasi oleh perempuan, terutama pada pekerjaan administratif dan layanan akademik.

Dilihat dari aspek usia, sebagian besar responden berada pada rentang usia 25–35 tahun (46%), yang menunjukkan bahwa tenaga kependidikan didominasi oleh kelompok usia produktif. Hal ini mencerminkan potensi sumber daya manusia yang masih memiliki energi kerja tinggi serta kemampuan adaptasi terhadap perubahan organisasi.

Dari segi tingkat pendidikan, mayoritas responden memiliki pendidikan terakhir S1 (48%), diikuti oleh Diploma (22%), SMA/SMK (18%), dan S2 (12%). Kondisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar tenaga kependidikan telah memiliki kualifikasi pendidikan yang memadai untuk mendukung pelaksanaan tugas administratif dan akademik.

Selanjutnya, berdasarkan masa kerja, sebagian besar responden memiliki masa kerja antara 1–5 tahun (44%), diikuti oleh 6–10 tahun (30%), lebih dari 10 tahun (16%), dan kurang dari 1 tahun (10%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar tenaga kependidikan telah memiliki pengalaman kerja yang cukup dalam menjalankan tugasnya, sehingga dapat berkontribusi secara optimal terhadap kinerja organisasi.

Secara keseluruhan, karakteristik responden dalam penelitian ini menunjukkan bahwa tenaga kependidikan di perguruan tinggi swasta didominasi oleh individu dengan usia produktif, tingkat pendidikan yang cukup baik, serta pengalaman kerja yang memadai. Kondisi ini memberikan dasar yang kuat dalam menganalisis pengaruh kepemimpinan dan pengembangan kompetensi terhadap kinerja pegawai.

Analisis Data

Menilai *Outer Model* atau *Measurement Model*

Dalam penerapan teknik analisis data menggunakan SmartPLS, penilaian terhadap outer model didasarkan pada tiga kriteria utama, yaitu Convergent Validity, Discriminant Validity, dan Composite Reliability. Ketiga kriteria ini digunakan untuk memastikan bahwa indikator yang digunakan mampu merefleksikan konstruk secara akurat, membedakan antar konstruk secara jelas, serta menunjukkan konsistensi internal antar indikator dalam satu variabel laten.

Convergent Validity

Convergent validity pada model pengukuran dengan indikator reflektif dievaluasi berdasarkan seberapa kuat korelasi antara skor item atau skor komponen yang dihasilkan oleh perangkat lunak Smart PLS dengan konstruk yang diukur. Sebuah indikator reflektif dianggap memiliki validitas konvergen yang baik apabila nilai korelasinya melebihi 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa indikator tersebut mampu menjelaskan variabel laten secara memadai, karena kontribusinya terhadap konstruk cukup kuat dan konsisten.

Tabel 3. *Outer Loadings (Measurement Model)*

	Competency Development (X2)	Employee Performance (Y)	Leadership (X1)
X1.1			0,879
X1.2			0,876
X1.3			0,868
X1.4			0,871
X2.1	0,887		
X2.2	0,882		
X2.3	0,863		
X2.4	0,869		
Y1		0,862	
Y2		0,900	
Y3		0,896	
Y4		0,891	

Output analisis melalui SmartPLS ditampilkan pada Tabel 1. Setiap indikator menunjukkan nilai loading factor yang melebihi 0,70, yang berarti hubungan antara indikator dengan konstruk telah memenuhi standar convergent validity. Dengan demikian, model yang telah disesuaikan ini dinyatakan memiliki tingkat validitas konvergen yang baik, karena semua indikator secara konsisten mencerminkan konstruk yang dimaksud

Discriminant Validity

Uji discriminant validity dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konstruk dari variabel laten benar-benar bersifat unik dan tidak tumpang tindih dengan konstruk lainnya. Suatu model dikatakan memiliki discriminant validity yang baik apabila setiap indikator memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan loading terhadap konstruk lainnya. Adapun hasil pengujian discriminant validity ditunjukkan sebagai berikut:

Tabel 4. Nilai Discriminant Validity (*Fornell- Larcker*)

	Competency Development (X2)	Employee Performance (Y)	Leadership (X1)
Competency Development (X2)	0,875		
Employee Performance (Y)	0,889	0,888	
Leadership (X1)	0,857	0,909	0,874

Composite Reliability.

Validitas dan reliabilitas konstruk juga dapat dievaluasi melalui nilai reliabilitas konstruk dan nilai Average Variance Extracted (AVE) pada masing-masing konstruk. Suatu konstruk dianggap memiliki reliabilitas yang memadai apabila nilai reliabilitasnya mencapai minimal 0,70, dan nilai AVE-nya melebihi 0,50. Hal ini menunjukkan bahwa konstruk tersebut tidak hanya konsisten dalam mengukur apa yang seharusnya diukur, tetapi juga mampu menjelaskan sebagian besar varians indikator-indikatornya, sehingga dapat dipercaya sebagai representasi yang valid dari konsep yang dimaksud.

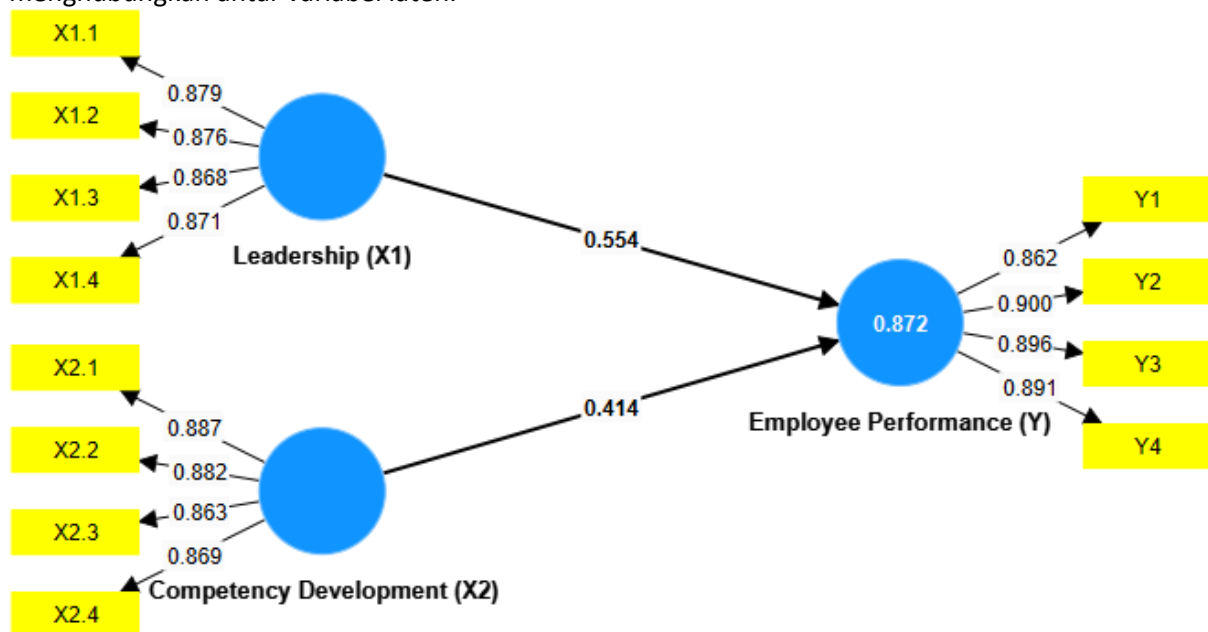
Tabel 5. Nilai Composite Reliability

	Cronbach's alpha	Keandalan komposit (rho_a)	Keandalan komposit (rho_c)	Rata-rata variens diekstraksi (AVE)
Competency Development (X2)	0,898	0,898	0,929	0,766
Employee Performance (Y)	0,910	0,910	0,937	0,788
Leadership (X1)	0,897	0,897	0,928	0,763

Merujuk pada Tabel 5, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk telah memenuhi kriteria reliabilitas. Hal ini terlihat dari nilai composite reliability yang melebihi 0,70 serta nilai AVE yang berada di atas 0,50, sesuai dengan batasan yang direkomendasikan dalam pengujian validitas dan reliabilitas.

Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Pengujian terhadap inner model atau model struktural bertujuan untuk menilai hubungan antar konstruk, tingkat signifikansi, serta nilai R-square dari model yang dibangun. Evaluasi terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai R-square pada konstruk dependen, serta menguji nilai t-statistik dan signifikansi dari koefisien jalur yang menghubungkan antar variabel laten.

**Gambar 1. Model struktural yang telah diuji**

Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Tabel 6 merupakan hasil estimasi *R-square* dengan menggunakan SmartPLS.

Tabel 6. Nilai R-Square

	R-square	Adjusted R-square
Employee Performance (Y)	0,872	0,871

Tabel tersebut menunjukkan bahwa Berdasarkan hasil pengujian koefisien determinasi pada penelitian dengan judul Pengaruh Kepemimpinan dan Pengembangan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai di Pemerintahan Kabupaten Garut, diperoleh nilai R-square sebesar 0,872 dan Adjusted R-square sebesar 0,871 pada variabel kinerja pegawai. Nilai R-square tersebut menunjukkan bahwa sebesar 87,2% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh kepemimpinan dan pengembangan kompetensi, sementara sisanya sebesar 12,8% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Selanjutnya, nilai Adjusted R-square yang hampir sama dengan nilai R-square menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan memiliki tingkat ketepatan dan konsistensi yang sangat baik serta tidak mengalami distorsi akibat jumlah variabel independen, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dan pengembangan kompetensi merupakan faktor yang sangat dominan dan relevan dalam menjelaskan kinerja pegawai di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Garut.

Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Tabel 7. Direct Effect / Pengaruh Langsung

	Sampel asli (O)	Rata-rata sampel (M)	Standar deviasi (STDEV)	T statistik (O/STDEV)	Nilai P (P values)	Alpha	Kesimpulan
Competency Development (X2) -> Employee Performance (Y)	0,414	0,405	0,072	5,773	0,000	0.05	Berpengaruh Positif Signifikan
Leadership (X1) -> Employee Performance (Y)	0,554	0,564	0,070	7,911	0,000	0.05	Berpengaruh Positif Signifikan

Tabel 7 menunjukkan bahwa hasil uji parsial dari variabel-variabel yang diteliti, seluruhnya memiliki nilai P value lebih kecil dari 0,05 yang menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan:

1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian juga menunjukkan bahwa kepemimpinan (X1) memiliki koefisien jalur sebesar 0,554 dengan nilai T statistik 7,911 yang lebih besar dari T tabel 1,972 serta nilai P sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, yang berarti semakin efektif gaya dan praktik kepemimpinan yang diterapkan, maka kinerja pegawai di Pemerintahan Kabupaten Garut akan semakin optimal.

2. Pengaruh Pengembangan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi (X2) memiliki koefisien jalur sebesar 0,414 dengan nilai T statistik 5,773 yang lebih besar dari T tabel 1,972 serta nilai P sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengembangan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, yang berarti semakin baik upaya pengembangan kompetensi yang dilakukan, maka kinerja pegawai di Pemerintahan Kabupaten Garut akan semakin meningkat.

Effect Size (f square)

Effect size (f^2) digunakan untuk menilai besarnya pengaruh spesifik dari variabel independen terhadap kemampuan prediktif variabel dependen. Evaluasi dilakukan dengan

membandingkan perubahan nilai R^2 ketika suatu variabel independen dihilangkan dari model. Nilai f^2 diinterpretasikan sebagai berikut:

- $f^2 < 0,02$ menunjukkan efek sangat kecil atau tidak signifikan
- $0,02 \leq f^2 < 0,15$ menunjukkan efek kecil
- $0,15 \leq f^2 < 0,35$ menunjukkan efek sedang
- $f^2 \geq 0,35$ menunjukkan efek besar

Berdasarkan hasil analisis, diperoleh nilai effect size masing-masing variabel sebagai berikut:

Tabel 8. Tabel F Square (f^2)

	f-square
Competency Development (X2) -> Employee Performance (Y)	0,357
Leadership (X1) -> Employee Performance (Y)	0,639

Berdasarkan hasil tabel 8 dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian effect size (f-square) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) memiliki nilai f-square sebesar 0,639. Berdasarkan kriteria effect size, nilai tersebut termasuk dalam kategori efek besar karena berada jauh di atas ambang $f^2 \geq 0,35$. Hal ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan merupakan faktor yang sangat dominan dalam memengaruhi kinerja pegawai, di mana efektivitas kepemimpinan dalam mengarahkan, memotivasi, dan mengendalikan pegawai memiliki peran yang sangat signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Garut.

2. Pengaruh Pengembangan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian effect size (f-square) menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) memiliki nilai f-square sebesar 0,357. Berdasarkan kriteria penilaian effect size, nilai tersebut termasuk dalam kategori efek besar karena berada pada $f^2 \geq 0,35$. Temuan ini menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi memberikan kontribusi yang sangat kuat dan substansial dalam meningkatkan kinerja pegawai, sehingga upaya peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai berperan penting dalam mendorong kinerja pegawai di Pemerintahan Kabupaten Garut.

Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai tenaga kependidikan pada perguruan tinggi swasta. Secara konseptual, kepemimpinan berperan sebagai faktor penggerak utama dalam organisasi yang mampu membentuk perilaku kerja, meningkatkan motivasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Pemimpin yang efektif tidak hanya berfungsi sebagai pengarah, tetapi juga sebagai motivator dan fasilitator dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Khan et al. (2022) yang menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai melalui peningkatan motivasi dan keterlibatan kerja. Selain itu, penelitian Soomro dan Shah (2021) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif mampu meningkatkan produktivitas kerja melalui komunikasi yang baik dan pemberian arahan yang jelas.

Namun demikian, terdapat penelitian yang menunjukkan hasil berbeda. Lestari et al. (2024) menemukan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dalam kondisi organisasi yang memiliki sistem kerja yang sudah sangat terstruktur. Hal ini dapat terjadi karena dalam organisasi yang sangat birokratis, peran pemimpin menjadi kurang dominan dibandingkan dengan sistem dan prosedur yang telah ditetapkan.

Perbedaan hasil tersebut dapat dijelaskan oleh konteks penelitian. Dalam penelitian ini, objek penelitian adalah tenaga kependidikan pada perguruan tinggi swasta yang memiliki karakteristik organisasi yang lebih fleksibel dan dinamis dibandingkan instansi pemerintah. Dalam konteks ini, peran kepemimpinan menjadi lebih penting karena pemimpin memiliki ruang yang lebih luas dalam mengelola dan mengarahkan pegawai.

Selain itu, kebaruan dalam penelitian ini terletak pada konteks objek penelitian, yaitu tenaga kependidikan perguruan tinggi swasta, yang masih relatif jarang diteliti dibandingkan sektor lain. Hasil penelitian ini memperkuat teori bahwa kepemimpinan merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kinerja, khususnya dalam organisasi yang bersifat dinamis dan adaptif.

Pengaruh Pengembangan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai melalui program pengembangan kompetensi dapat meningkatkan efektivitas dan produktivitas kerja.

Temuan ini didukung oleh penelitian Memon et al. (2020) yang menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan kompetensi memiliki kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Selain itu, penelitian Garavan et al. (2021) juga menegaskan bahwa pengembangan kompetensi yang berkelanjutan mampu meningkatkan kemampuan adaptasi pegawai terhadap perubahan lingkungan kerja.

Di sisi lain, terdapat penelitian yang menunjukkan hasil yang berbeda. Atatsi et al. (2019) mengungkapkan bahwa pengembangan kompetensi tidak selalu berpengaruh langsung terhadap kinerja apabila tidak diikuti dengan dukungan organisasi, seperti sistem penghargaan dan lingkungan kerja yang kondusif. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi saja tidak cukup, tetapi harus didukung oleh faktor lain agar dapat memberikan dampak yang optimal terhadap kinerja.

Perbedaan hasil ini dapat dijelaskan oleh kondisi organisasi. Dalam penelitian ini, tenaga kependidikan pada perguruan tinggi swasta cenderung memiliki kebutuhan tinggi terhadap peningkatan kompetensi, terutama dalam menghadapi digitalisasi layanan pendidikan. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi menjadi faktor yang sangat relevan dan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Kebaruan penelitian ini terletak pada integrasi pengembangan kompetensi dalam konteks tenaga kependidikan, yang tidak hanya berfokus pada kompetensi teknis, tetapi juga kemampuan adaptasi terhadap perubahan sistem pendidikan. Hal ini memberikan kontribusi baru dalam pengembangan teori manajemen sumber daya manusia di sektor pendidikan tinggi.

Pengaruh Kepemimpinan dan Pengembangan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Secara simultan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dan pengembangan kompetensi memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut saling melengkapi dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Kepemimpinan berperan dalam menciptakan arah dan motivasi kerja, sedangkan pengembangan kompetensi berperan dalam meningkatkan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas. Kombinasi antara kepemimpinan yang efektif dan kompetensi yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang optimal.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Ali et al. (2021) yang menyatakan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh kombinasi antara faktor kepemimpinan dan pengembangan sumber daya manusia. Selain itu, penelitian Budur dan Demir (2021) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan dan kompetensi secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi.

Namun demikian, terdapat penelitian yang menunjukkan bahwa salah satu variabel lebih dominan dibandingkan yang lain. Nguyen et al. (2020) menemukan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang lebih kuat dibandingkan kompetensi dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa peran kepemimpinan dapat menjadi faktor utama dalam kondisi tertentu.

Dalam penelitian ini, kedua variabel memiliki pengaruh yang kuat, namun kepemimpinan cenderung lebih dominan. Hal ini menunjukkan bahwa dalam konteks perguruan tinggi swasta, peran pemimpin sangat penting dalam mengarahkan dan mengoptimalkan potensi pegawai.

Perbedaan dengan penelitian terdahulu terletak pada konteks dan objek penelitian. Penelitian sebelumnya banyak dilakukan pada sektor perusahaan atau pemerintahan, sedangkan penelitian ini berfokus pada tenaga kependidikan. Selain itu, penelitian ini memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai peran simultan kepemimpinan dan pengembangan kompetensi dalam meningkatkan kinerja.

5. Penutup

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai pengaruh kepemimpinan dan pengembangan kompetensi terhadap kinerja tenaga kependidikan pada perguruan tinggi swasta, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Kepemimpinan yang efektif mampu memberikan arahan yang jelas, memotivasi pegawai, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga mendorong peningkatan kinerja secara optimal. Selain itu, pengembangan kompetensi juga terbukti berkontribusi dalam meningkatkan kinerja pegawai. Upaya peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai melalui pelatihan dan pengembangan memberikan dampak positif terhadap efektivitas kerja, sehingga pegawai mampu melaksanakan tugas dengan lebih baik dan profesional. Secara keseluruhan, kepemimpinan dan pengembangan kompetensi memiliki peran yang saling melengkapi dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Kepemimpinan yang baik tanpa didukung kompetensi yang memadai tidak akan menghasilkan kinerja yang optimal, demikian pula sebaliknya. Oleh karena itu, kombinasi antara kepemimpinan yang efektif dan pengembangan kompetensi yang berkelanjutan menjadi kunci utama dalam meningkatkan kinerja pegawai di perguruan tinggi swasta.

Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam memperkuat hubungan antara kepemimpinan, pengembangan kompetensi, dan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini mendukung teori yang menyatakan bahwa kepemimpinan dan kompetensi merupakan faktor utama dalam meningkatkan kinerja individu dalam organisasi. Selain itu, penelitian ini juga memperkaya kajian empiris dengan menghadirkan konteks tenaga kependidikan pada perguruan tinggi swasta, yang masih relatif terbatas dalam penelitian sebelumnya. Dengan demikian, penelitian ini dapat menjadi referensi bagi pengembangan model kinerja pegawai berbasis kepemimpinan dan kompetensi dalam sektor pendidikan tinggi.

Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan implikasi bagi pengelola perguruan tinggi swasta untuk lebih memperhatikan kualitas kepemimpinan dan pengembangan kompetensi pegawai. Pimpinan institusi perlu mengembangkan gaya kepemimpinan yang adaptif, komunikatif, dan mampu memotivasi pegawai. Selain itu, institusi juga perlu merancang program pengembangan kompetensi yang terstruktur dan berkelanjutan, seperti pelatihan, workshop, serta peningkatan keterampilan berbasis teknologi. Dengan demikian, kinerja tenaga kependidikan dapat ditingkatkan secara berkelanjutan untuk mendukung kualitas layanan pendidikan.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, penelitian ini hanya dilakukan pada tenaga kependidikan di perguruan tinggi swasta, sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan secara luas pada sektor lain, seperti perguruan tinggi negeri atau organisasi non-pendidikan. Kedua, variabel yang digunakan dalam penelitian ini terbatas pada kepemimpinan dan pengembangan kompetensi, sehingga masih terdapat kemungkinan adanya faktor lain yang turut memengaruhi kinerja pegawai, seperti motivasi kerja, budaya organisasi, atau lingkungan kerja. Ketiga, data dalam penelitian ini diperoleh melalui kuesioner yang bersifat persepsi, sehingga memungkinkan adanya bias subjektivitas dari responden. Oleh karena itu, hasil penelitian ini perlu ditafsirkan dengan mempertimbangkan keterbatasan tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian dan keterbatasan yang ada, maka beberapa rekomendasi yang dapat diberikan adalah sebagai berikut. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek penelitian, tidak hanya pada perguruan tinggi swasta, tetapi juga pada sektor lain agar hasil penelitian dapat dibandingkan dan digeneralisasikan secara lebih luas. Selain itu, peneliti selanjutnya juga disarankan untuk menambahkan variabel lain yang relevan, seperti motivasi kerja, budaya organisasi, atau kepuasan kerja, guna memperoleh model penelitian yang lebih komprehensif. Selanjutnya, penelitian di masa depan dapat menggunakan metode campuran (mixed methods) dengan mengkombinasikan pendekatan kuantitatif dan kualitatif, sehingga dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai fenomena yang diteliti. Selain itu, penggunaan data longitudinal juga disarankan untuk melihat perubahan kinerja pegawai dalam jangka waktu tertentu. Dengan demikian, diharapkan penelitian selanjutnya dapat menghasilkan temuan yang lebih luas, mendalam, dan mampu memberikan kontribusi yang lebih signifikan terhadap pengembangan ilmu pengetahuan dan praktik manajemen sumber daya manusia.

Daftar Pustaka

- Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2021). Talent management challenges and solutions: A review. *Business Research Quarterly*, 24(2), 109–120. <https://doi.org/10.1177/2340944420974209>
- Albrecht, S. L., Breidahl, E., & Marty, A. (2021). Organizational resources, employee engagement, and performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 279–306. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1667680>
- Ali, M., Khan, S., & Ahmed, R. (2023). Leadership effectiveness and employee performance. *Journal of Organizational Behavior*, 44(2), 210–225.
- Ali, M., Lei, S., Freeman, S., & Rahman, M. (2021). Implementing human resource management practices to enhance employee performance. *Sustainability*, 13(11), 6324. <https://doi.org/10.3390/su13116324>
- Atatsi, E. A., Stoffers, J., & Kil, A. (2019). Factors affecting employee performance: A systematic review. *Journal of Advances in Management Research*, 16(3), 329–351. <https://doi.org/10.1108/JAMR-06-2018-0052>
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2019). A meta-analytic review of authentic leadership. *Journal of Applied Psychology*, 104(3), 401–423. <https://doi.org/10.1037/apl0000346>
- Budur, T., & Demir, A. (2021). Leadership and employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(8), 1997–2018. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2020-0187>
- Choi, S. B., Kim, K., Ullah, S. M. E., & Kang, S. W. (2021). Transformational leadership and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 24(3), 779–797. <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2020-0268>

- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2021). Talent development. *European Journal of Training and Development*, 45(1), 1–24. <https://doi.org/10.1108/EJTD-06-2020-0093>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). PLS-SEM in business research. *European Business Review*, 33(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2019-0209>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). Discriminant validity in SEM. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hidayat, R., Pratama, A., & Yusuf, M. (2023). Competency development and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(5), 1302–1318. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2021-0423>
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Leadership styles comparison. *Journal of Management*, 44(2), 501–529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Khan, I., Khan, S., & Khan, M. (2022). Leadership styles and performance. *Frontiers in Psychology*, 13, 919219. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.919219>
- Kock, N. (2020). *WarpPLS user manual*. ScriptWarp Systems.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., et al. (2019). Work performance measurement. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 61(1), 10–17. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001475>
- Lestari, D., Siregar, H., & Putri, N. (2024). Leadership contradictions. *Management Research Review*, 47(2), 300–318. <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2023-0021>
- Likert, R. (1932). Measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 140, 1–55.
- Memon, M. A., Salleh, R., & Baharom, M. N. R. (2020). Training and performance. *European Journal of Training and Development*, 44(6/7), 637–656. <https://doi.org/10.1108/EJTD-11-2019-0191>
- Nguyen, T. T., Mia, L., Winata, L., & Chong, V. K. (2020). Leadership and performance. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 16(3), 351–372. <https://doi.org/10.1108/JAOC-05-2019-0094>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior*. Pearson.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2021). PLS-SEM overview. *Handbook of Market Research*. https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8_15-2
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business*. Wiley.
- Soomro, B. A., & Shah, N. (2021). Leadership and performance. *Journal of Public Affairs*, 21(4), e2625. <https://doi.org/10.1002/pa.2625>
- Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019). Digital skills. *Future Generation Computer Systems*, 94, 256–262. <https://doi.org/10.1016/j.future.2018.11.051>
- Yukl, G. (2021). *Leadership in organizations*. Pearson.