



INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research

Volume 5 Nomor 1 Tahun 2025 Page 6839-6856

E-ISSN 2807-4238 and P-ISSN 2807-4246

Website: <https://j-innovative.org/index.php/Innovative>

## Model Kepemimpinan Transformation dan Komitmen Afektif Terhadap Peningkatan Sumber Daya Manusia di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat

Adi Prasetyo

Universitas Islam Sultan Agung

Email: [adiSolo84@gmail.com](mailto:adiSolo84@gmail.com)

### Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui model Kepemimpinan Transformational Dan Komitmen Afektif Terhadap Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat. Metode Penelitian yang digunakan adalah Explanatory Research (penjelasan), Dimana penelitian ini menyoroti pengaruh antar variabel-variabel penentu serta menguji hipotesis yang diajukan, uraiannya mengandung deskripsi akan tetapi terfokus pada hubungan variabel. Seluruh pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat yang berjumlah 174 responden menjadi populasi sampel pada penelitian ini, akan tetapi hanya 74 responden yang menjawab kuesioner yang tersebar melalui google Form. Kuisisioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya merupakan teknik pengumpulan data yang digunakan. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah: (1) Analisis data Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square (SEM-PLS), (2) Analisis model pengukuran/*measurement model analysis (outer model)*, dan (3) Analisis model struktural/*structural model analysis (inner model)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, (1) Kepemimpinan Transformational berpengaruh terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia(pegawai) secara positif dan signifikan dengan nilai 0,129, (2) kepemimpinan Transformational berpengaruh terhadap Komitmen Afektif secara positif dan signifikan dengan nilai 0,490 (3) Komitmen Afektif berpengaruh terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia(pegawai) secara positif dan signifikan dengan nilai 0,492.

Kata Kunci: *Kepemimpinan, Komitmen Afektif, Kinerja Pegawai*

## Abstract

The purpose of this study was to determine the Transformational Leadership Model and Affective Commitment to Improving Human Resource Performance in the Regional Secretariat of Kotawaringin Barat Regency. The research method used is Explanatory Research (explanation), where this study highlights the influence between determining variables and tests the proposed hypothesis, the description contains a description but focuses on the relationship between variables. All employees of the Regional Secretariat of Kotawaringin Barat Regency totaling 174 respondents became the sample population in this study, but only 74 respondents answered the questionnaire distributed via Google Form. The questionnaire that has been tested for validity and reliability is the data collection technique used. The data analysis used in this study is: (1) Structural Equation Modeling data analysis based on Partial Least Square (SEM-PLS), (2) Measurement model analysis (outer model), and (3) Structural model analysis (inner model). The results of the study indicate that, (1) Transformational Leadership has a positive and significant effect on Human Resource Performance (employees) with a value of 0.129, (2) Transformational Leadership has a positive and significant effect on Affective Commitment with a value of 0.490 (3) Affective Commitment has a positive and significant effect on Human Resource Performance (employees) with a value of 0.492.

Keywords: *Leadership, Affective Commitment, Employee Performance*

## PENDAHULUAN

System Birokrasi Pemerintahan dalam pemikiran masyarakat identik dengan urusan yang rumit, panjang, berbayar dan lain sebagainya. Padahal birokrasi adalah sebuah kegiatan yang dilakukan untuk mencapai sebuah tujuan yang telah ditetapkan secara bersama, yang mana tercantum di dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia 1945, yaitu melindungi segenap bangsa Indonesia dan memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia.

Namun demikian upaya pemerintah dalam mencapai tujuan pembangunan nasional terdapat hambatan yang justru muncul dari Aparatur Sipil Negara itu sendiri, dimana masih banyak dijumpai Aparatur Sipil Negara yang tidak menyadari akan tugas, pokok dan fungsinya dalam menjalankan roda pemerintahan yang berujung pada ketidakpuasan dan stigma negative dari masyarakat terhadap Aparatur Sipil Negara dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

Diberlakukannya Undang-Undang No 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah yang menitik beratkan pada daerah kabupaten/kota yang memberikan kewenangan luas,

nyata dan bertanggung jawab kepada daerah. Unjung pangkal dari pelaksanaan otonomi daerah adalah terselenggaranya pemerintahan yang *good governance* akan menghasilkan birokrasi yang handal dan profesional, efisien, produktif serta memberikan pelayanan prima kepada masyarakat menuju tercapainya tujuan pembangunan nasional.

Kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan untuk memberikan inspirasi dan memotivasi para pengikutnya untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinil dan untuk imbalan internal. Ini meliputi pengembangan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dengan pengikutnya, bukan hanya sekedar perjanjian tetapi lebih didasarkan kepada kepercayaan dan komitmen (Jung dan Avolio, dalam Anikmah, 2008).

Menurut Subowo and Setiawan (2015) Kepemimpinan Transformasional merupakan suatu proses dimana pemimpin dan pengikutnya bersama-sama saling meningkatkan dan mengembangkan moralitas dan motivasinya. kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Dengan penerapan kepemimpinan transformasional bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan tanggap kepada pimpinannya. Selain itu pemimpin harus membangun hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dengan pengikutnya, bukan hanya sekedar sebuah perjanjian tetapi lebih didasarkan kepada kepercayaan dan komitmen.

Menurut studi yang dilakukan oleh Joice E. Bono dan Timothy A. Judge (2004) menemukan bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan transformational dan kinerja karyawan secara langsung tidak signifikan. Ini menunjukkan bahwa dampaknya mungkin lebih terlihat dalam aspek lain selain kinerja langsung.

Sedangkan menurut Oh dan Oh (2017) menemukan bahwa karyawan yang memiliki pemimpin dengan gaya kepemimpinan otentik akan lebih bersedia untuk menunjukkan komitmen yang lebih afektif terhadap organisasi masing-masing. Tujuan organisasi hampir tidak dapat dicapai tanpa komitmen karyawan. Delić Slåtten, Milić, Marjanović dan Vulanović (2017) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik mendorong kinerja organisasi melalui komitmen afektif untuk tujuan organisasi. Komitmen afektif merupakan penentu penting dari dedikasi karyawan dan loyalitas terhadap organisasi. Karyawan yang berkomitmen afektif akan memiliki rasa memiliki terhadap organisasi dengan memiliki keinginan kuat untuk tetap berada dalam organisasi (Wong dan Wong, 2017).

Komitmen secara umum dapat kita pahami sebagai suatu ikatan kejiwaan individu terhadap organisasi termasuk keterlibatan kerja, kesetiaan, dan perasaan percaya terhadap

nilai-nilai organisasi (Charles O'Reilly, 1989). Ikatan ini tercipta karena adanya kepercayaan (*belief*) yang bersangkutan. Dikatakan pula bahwa komitmen merupakan kewajiban moral terhadap organisasi tempat bekerja dan nilai nilai serta norma yang dianut oleh seseorang sesuai dengan misi dan tujuan, kebijakan dan gaya pengelolaan organisasi tempat bekerja (Wiener, 1988).

Kinerja menurut Mangkunegara (2006) adalah hasil pekerjaan yang dilaksanakan oleh pegawai secara kualitas dan kuantitas dan bertanggung jawab. Menurut Sutrisno (2016) kinerja adalah hasil pekerjaan dari sumber daya manusia yang dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan sesuai dengan yang ditetapkan oleh suatu organisasi. Sedangkan menurut Ilyas (2001) kinerja adalah penampilan hasil karya sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan hasil pekerjaan secara individu maupun kelompok kerja.

Fenomena yang terjadi di Sekretariat Daerah mengenai Kinerja Sumber Daya Manusia adalah masih terdapat sumber daya manusia yang kurang memiliki komitmen terhadap pimpinan dan menjalankan tugasnya baik secara langsung maupun tidak langsung. Sumber daya manusia yang memiliki komitmen, akan sangat mempengaruhi hasil kerja dan meningkatkan potensi kerja dalam suatu organisasi atau pemerintahan. Fenomena gap yang terjadi di Sekretariat Daerah disajikan di Tabel 1.1 yang menunjukkan bahwa realisasi anggaran belanja selama 5 tahun terakhir yaitu tahun 2018 – 2022 mengalami fluktuasi disebabkan Kinerja Sumber Daya Manusia belum optimal.

Tabel 1. Laporan Realisasi Anggaran Belanja Daerah Tahun Anggaran 2018 – 2022  
Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat

No	Tahun Anggaran	Anggaran Belanja (Rp)	Realisasi (Rp)	Persentase (%)
1	2018	54.777.335.000,00	49.531.711.834,47	90,42
2	2019	55.777.015.000,00	51.975.987.275,86	93,19
3	2020	34.906.640.300,00	33.403.595.394,28	95,69
4	2021	45.321.543.038,00	43.165.592.141,00	95,24
5	2022	45.218.264.000,00	42.446.951.523,00	93,87

Sumber : Laporan Keuangan Akhir Tahun Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat Tahun Anggaran 2018 s/d 2022

Adanya komitmen afektif yang tinggi terhadap sumber daya manusia ( pegawai ) dalam pemerintahan, akan meningkatkan semangat kerja yang tinggi dan secara tidak langsung akan meningkatkan prestasi kerja, penyerapan anggaran yang meningkat dan

keinginan untuk tetap menjadi pegawai yang berkomitmen terhadap pimpinan pada khususnya dan pemerintah pada umumnya.

Variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Semakin baik kepemimpinan transformasional yang dijalankan, maka kinerja karyawan akan meningkat. Sebaliknya semakin kurang baik kepemimpinan transformasional yang dijalankan, maka kinerja karyawan juga akan menurun. Konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya oleh Anikmah (2008) yang membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu, sesuai dengan studi Bass et.al. (dalam Mariam, 2009) yang menunjukkan pengaruh yang lebih kuat kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dibandingkan kepemimpinan transaksional.

Berdasarkan penelitian terdahulu dari Laily & Suryalena (2017) dan Sina & Suharnomo (2013) bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional. Demikian pula dengan penelitian Buil et al. (2019); Hussain et al. (2019); Jyoti & Bhau (2015); Manzoor et al. (2019); Thamrin (2012) semuanya mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki efek positif terhadap kinerja.

Menurut studi yang dilakukan oleh Joice E. Bono dan Timothy A. Judge (2004) menemukan bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan transformational dan kinerja karyawan secara langsung tidak signifikan. Ini menunjukkan bahwa dampaknya mungkin lebih terlihat dalam aspek lain selain kinerja langsung.

Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa pemimpin transformasional mampu mengubah organisasi atau pemerintahan, karena pemimpin mampu merumuskan visi, memperjelas visi mereka, dan melibatkan karyawan untuk mencapai visi tersebut (Kim, 2014). Kepemimpinan transformasional meningkatkan hubungan pemimpin - pengikut, yang selanjutnya hubungan tersebut sebagai prediktor dari kinerja (Li & Hung, 2009).

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*explanatory research*). Masri Singarimbun (1992) mengatakan bahwa penelitian yang bersifat *explanatory* (penjelasan) adalah penelitian yang menyoroti pengaruh antar variabel-variabel penentu serta menguji hipotesis yang diajukan, dimana uraiannya mengandung deskripsi akan tetapi terfokus pada hubungan variabel.

Sumber data pada studi ini mencakup data primer dan sekunder. Menurut Widodo (2017) data primer adalah data yang diperoleh langsung dari obyeknya. Data primer studi yaitu kepemimpinan transformational, komitmen afektif dan kinerja sumber daya manusia.

Sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh dari Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat. Data tersebut meliputi jumlah sumber daya manusia, populasi dan sampel responden dari Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat dan referensi yang berkaitan. Menurut Supomo (2002) data sekunder adalah data publikasi yang dikumpulkan tetapi tidak ditujukan untuk satu tujuan, misalnya kepentingan penelitian, tetapi juga untuk tujuan-tujuan lain.

Studi ini menggunakan metode pengumpulan data dengan penyebaran kuesioner, merupakan pengumpulan data secara langsung yang dilakukan dengan mengajukan daftar pernyataan pada responden. Kuesioner diserahkan secara langsung dan dikembalikan dalam amplop tertutup untuk menjaga kerahasiaannya.

Populasi dalam penelitian ini adalah sumber daya manusia pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat sejumlah 179 orang. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sama dengan populasi. Sampling jenuh atau sensus dalam penelitian ini mengambil data sumber daya manusia di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat sebanyak 179 orang.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Kualitas Pengukuran (Outer Model)

#### Analisis Discriminant Validity

Analisis *Discriminant Validity* penelitian ini dilihat dari hasil perbandingan nilai *loading factor* terhadap *cross loading*. Dibawah ini ditampilkan hasil analisis uji validitas diskriminan:

Tabel 2. Hasil Analisis Uji Validitas Diskriminan

	Kepemimpinan Transformational	Kinerja Sumber Daya Manusia	Komitmen Afektif
KA1	0.352	0.334	0.786
KA2	0.502	0.576	0.850
KA3	0.325	0.165	0.725
KA4	0.330	0.526	0.804
KSDM1	0.337	0.710	0.628
KSDM2	0.110	0.730	0.332
KSDM3	0.246	0.791	0.339
KSDM4	0.345	0.712	0.242
KSDM5	0.254	0.729	0.237
KT1	0.749	0.153	0.363
KT2	0.905	0.270	0.487
KT3	0.910	0.283	0.419
KT4	0.826	0.486	0.390

Sumber : Data Primer yang diolah 2024

Sesuai Tabel 2 tersebut dapat diketahui bahwa nilai *loading factor* dari semua konstruk (ditandai angka cetak tebal) lebih tinggi dari nilai *cross loading*. Maka dari itu disimpulkan bahwa semua indikator yang digunakan untuk mengukur nilai konstruk (variabel) tidak ditemukan permasalahan validitas diskriminan, sehingga semua indikator terbukti memiliki nilai diskriminan yang baik dalam mengukur konstruk-konstruk penelitian.

Tabel 3. Hasil Analisis Uji Korelasi Variabel

	Kepemimpinan Transformational	Kinerja Sumber Daya Manusia	Komitmen Afektif
Kepemimpinan...	0.850		
Kinerja Sumber...	0.370	0.735	
Komitmen Afe...	0.490	0.555	0.792

Sumber : Data Primer yang diolah 2024

Sesuai Tabel 3 tersebut dapat diketahui bahwa nilai korelasi antara masing-masing konstruk penelitian lebih besar dari 0,60 sehingga dapat disimpulkan masing-masing konstruk memiliki nilai korelasi positif yang kuat.

#### Analisis *Convergent Validity*

Analisis validitas konvergen atau *convergent validity* dalam penelitian ini diindikasikan dari nilai *outer loading* beserta AVE (*average variance extracted*). Berikut tabel hasil analisis uji validitas konvergen:

Tabel 4. Hasil Analisis Uji Validitas Konvergen

	Kepemimpinan Transformational	Kinerja Sumber Daya Manusia	Komitmen Afektif
KA1			0.786
KA2			0.850
KA3			0.725
KA4			0.804
KSDM1		0.710	
KSDM2		0.730	
KSDM3		0.791	
KSDM4		0.712	
KSDM5		0.729	
KT1	0.749		
KT2	0.905		
KT3	0.910		
KT4	0.826		

Sumber : Data Primer yang diolah 2024

Sesuai pada Tabel 4 tersebut dapat diketahui bahwa nilai *outer loadings* pada setiap konstruk bernilai lebih tinggi dari 0,5 serta nilai AVE yang diperoleh juga terbukti lebih besar dari 0,5. Oleh karena itu dapat didapatkan kesimpulan bahwa seluruh indikator terbukti

memenuhi unsur validitas atau dapat dengan tepat menjabarkan masing-masing konstruk penelitian.

### Analisis *Unidimensionality*

Analisis *unidimensionality* penelitian ini diindikasikan pada nilai indeks reliabilitas komposit (*composite reliability*) dan *cronbach alpha*. Berikut tabel hasil analisis *unidimensionality*.

Tabel 5. Hasil Analisis Uji Unidimensionality

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kepemimpinan Transformational	0.871	0.891	0.912	0.723
Kinerja Sumber Daya Manusia	0.805	0.855	0.854	0.540
Komitmen Afektif	0.809	0.857	0.870	0.628

Sumber : Data Primer yang diolah 2024

Sesuai Tabel 5 tersebut dapat diketahui bahwa nilai *cronbach alpha* dari masing-masing konstruk bernilai lebih besar dari 0,60 yang berarti indikator- indikator konstruk yang digunakan terbukti reliabel atau mampu menghasilkan nilai jawaban responden yang konsisten dari waktu ke waktu. Untuk nilai indeks reliabilitas komposit (*composite reliability*) dari setiap konstruk terbukti bernilai lebih besar dari 0,70 yang berarti masing-masing indikator dapat mengukur nilai konstruk secara lebih baik dan akurat.

### Analisis Model Struktural (Inner Model)

#### Uji Koefisien Determinasi

Analisis uji koefisien determinasi dalam penelitian ini diindikasikan pada nilai *Adjusted R-Square*. Berikut tabel hasil uji koefisien determinasi:

Tabel 6. Hasil Uji Koefisien Determinasi

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Sumber Daya Manusia	0.320	0.301
Komitmen Afektif	0.240	0.230

Sumber : Data Primer yang diolah 2024

Sesuai Tabel 6 tersebut dapat diketahui bahwa nilai *Adjusted R-Square* untuk model regresi 1 sebesar 0,301 atau 30,1%. Ini berarti variabel Komitmen Afektif mampu menjelaskan dan memprediksi nilai Kepemimpinan Transformational sebesar 30,1% sementara 69,9 % lainnya dijelaskan dan diprediksi oleh variabel-variabel lain di luar penelitian yang dilakukan.

Untuk nilai *Adjusted R-Square* model regresi 2 sebesar 0,230 atau 23,0%. Ini berarti variabel Kepemimpinan Transformational dan Komitmen Afektif mampu menjelaskan serta memprediksi nilai Kinerja Sumber Daya Manusia sebesar 23,0% sementara 77,0 % lainnya dijelaskan dan diprediksi oleh beragam faktor lain di luar penelitian.

### Uji Relevansi Prediktif

Analisis uji relevansi prediktif (*predictive relevance*) dalam penelitian ini diindikasikan pada nilai *Q-Square*. Berikut tabel hasil uji relevansi prediktif penelitian:

Tabel 7. Hasil Uji Relevansi Prediktif

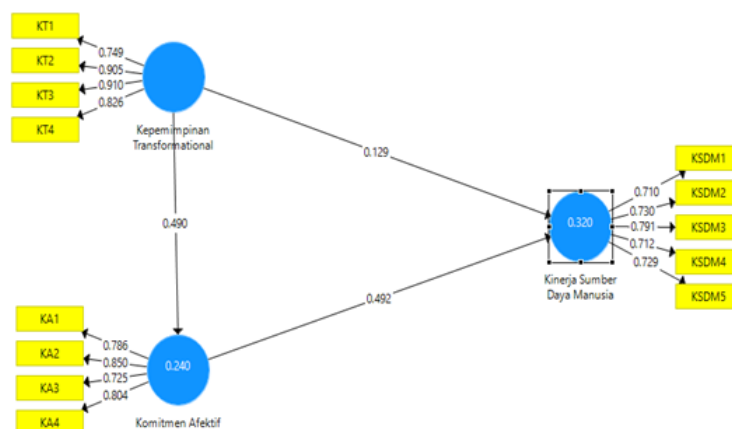
	R Square	1-R <sup>2</sup> n
Komitmen Afektif (Y1)	0,320	0,301
Kinerja SDM (Y2)	0,240	0,230
Q Square	$Q^2 = 1 - (1 - 0,301) (1 - 0,230)$ $Q^2 = 1 - 0,538 = 0,462$	

Sumber : Data Primer yang diolah 2024

Sesuai Tabel 7 tersebut diketahui nilai *Q-square* diperoleh sebesar 0,462 > 0. Maka dari itu dapat disimpulkan model penelitian yang digunakan pada penelitian ini termasuk sangat baik karena nilai *Q-Square* yang diperoleh mendekati angka 1.

### Persamaan Outer Model dan Inner Model

Untuk hasil persamaan nilai *outer* dan *inner* model pada penelitian dijabarkan pada bagan sebagai berikut:



Gambar 1. Model Persamaan Outer Model dan Inner Model

Sesuai Gambar 1 model persamaan *outer* model dan *inner* model tersebut diperoleh 2 hasil persamaan sebagai berikut:

Model 1:

$$\eta_1 = \gamma_1 \xi_1 + \zeta_1$$

$$\eta_1 = 0,490 \xi_1 + \zeta_1$$

Keterangan:

$\eta_1$  : Komitmen Afektif

$\gamma_1$  : Koefisien Jalur Kepemimpinan Transformational terhadap Komitmen Afektif

$\xi_1$  : Kepemimpinan Afektif

$\zeta_1$  : Nilai Residual Model 1

Sesuai Model 1, nilai koefisien pengaruh Kepemimpinan Transformational sebesar 0,492 dengan arah pengaruh positif. Ini artinya nilai pengaruh positif yang diberikan Kepemimpinan Transformational terhadap Komitmen Afektif sehingga semakin baik nilai Kepemimpinan Transformational berdampak terhadap peningkatan nilai komitmen Afektif. Semakin rendah nilai Kepemimpinan Transformational berdampak terhadap penurunan nilai Komitmen Afektif.

Model 2:

$$\eta_2 = \beta_1 \eta_1 + \gamma_2 \xi_1 + \zeta_2$$

$$\eta_2 = 0,492 \eta_1 + 0,129 \xi_1 + \zeta_2$$

Keterangan:

$\eta_2$  : Kinerja SDM

$\beta_1$  : Koefisien Jalur Komitmen Afektif terhadap Kinerja SDM

$\eta_1$  : Komitmen Afektif

$\gamma_2$  : Koefisien Jalur Kepemimpinan Transformational terhadap Kinerja SDM

$\xi_1$  : Kepemimpinan Transformational

$\zeta_2$  : Nilai Residual Model 2

Sesuai Model 2, diperoleh nilai koefisien pengaruh Komitmen Afektif sebesar 0,492 dengan arah pengaruh positif. Ini artinya nilai pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia adalah positif sehingga semakin tinggi nilai Komitmen Afektif akan berdampak terhadap peningkatan nilai Kinerja Sumber Daya Manusia. Semakin rendah nilai Komitmen Afektif yang dimiliki berdampak terhadap penurunan nilai Kinerja Sumber Daya Manusia.

Sesuai Model 2, diperoleh nilai koefisien pengaruh Kepemimpinan Transformational sebesar 0,129 dengan arah pengaruh positif. Ini artinya nilai pengaruh Kepemimpinan Transformational terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia adalah positif sehingga semakin

tinggi nilai Kepemimpinan Transformational akan berdampak terhadap peningkatan nilai Kinerja Sumber Daya Manusia. Semakin rendah nilai Kepemimpinan Transformational akan berdampak terhadap penurunan nilai Kinerja Sumber Daya Manusia.

#### Uji Hipotesis (Uji t Statistik)

Analisis uji hipotesis (uji t) pada penelitian ini diindikasikan pada nilai t-hitung serta nilai signifikansi uji t (Sig uji t/P-Value). Berikut tabel hasil analisis uji hipotesis penelitian:

Tabel 8. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	t-hitung	t-tabel	P-Value	Keterangan
H1: Kepemimpinan Transformational berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia	2,835	1,665	0,000	H1 diterima
H2: Komitmen Afektif berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia	3,065	1,665	0,000	H2 diterima
H3: Kepemimpinan Transformational berpengaruh terhadap komitmen Afektif	3,062	1,665	0,000	H3 diterima

Sumber : Data Primer yang diolah 2024

Sesuai Tabel 8 tersebut dapat teridentifikasi hasil uji hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformational berpengaruh terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia  
 Nilai t-hitung Kepemimpinan Transformational terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia diperoleh sebesar  $2,835 > t\text{-tabel} (1,665)$  dengan P-Value sebesar  $0,000 < 0,05$ . Maka dari itu Kepemimpinan Transformational terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformational berpengaruh terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia dapat diterima.
2. Komitmen Afektif berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia  
 Nilai t-hitung Komitmen Afektif terhadap Kinerja Sumber Daya manusia diperoleh sebesar  $3,065 > t\text{-tabel} (1,665)$  dengan P-Value sebesar  $0,000 < 0,05$ . Maka dari itu Komitmen Afektif terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa Komitmen Afektif berpengaruh terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia dapat diterima.

3. Kepemimpinan Transformational berpengaruh terhadap Komitmen Afektif
- Nilai t-hitung Kepemimpinan Transformational terhadap Komitmen Afektif diperoleh sebesar 3,062 > t-tabel (1.665) dengan P-Value sebesar 0,000 < 0,05. Maka dari itu Kepemimpinan Transformational terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Afektif sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformational berpengaruh terhadap Komitmen Afektif dapat diterima.

#### Uji Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)

Analisis uji pengaruh tidak langsung diindikasikan pada besarnya nilai P-Value *indirect effect*. Berikut tabel hasil analisis uji pengaruh tidak langsung:

Tabel 9. Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

Jalur Pengaruh Tidak Langsung	P-Value
Kepemimpinan Transformational • Komitmen Afektif • Kinerja SDM	0,000

Sumber : Data Primer yang diolah 2024

Sesuai Tabel 9 tersebut dapat diketahui bahwa nilai P-value pada uji pengaruh tidak langsung diperoleh sebesar 0,000 < 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa Komitmen Afektif mampu memediasi pengaruh tidak langsung antara Kepemimpinan Transformational terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia. Artinya semakin tinggi Kepemimpinan Transformational dalam melaksanakan pekerjaan maka akan berdampak terhadap peningkatan nilai Komitmen Afektif, dimana hal ini kemudian akan meningkatkan nilai Kinerja Sumber Daya Manusia yang dihasilkan bagi instansi.

#### Pembahasan Hasil Analisis Penelitian

##### Pengaruh Kepemimpinan Transformational Terhadap Komitmen Afektif

Sesuai dengan hasil analisis hipotesis atau uji t, bahwa terbukti Kepemimpinan Transformational mampu memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Afektif di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat. Hasil tersebut berarti semakin tinggi Kepemimpinan Transformational dalam bekerja, maka semakin tinggi Komitmen Afektifnya.

Hasil loading faktor variabel Kepemimpinan Transformational didapatkan nilai loading tertinggi adalah indikator rangsangan intelektual, sedangkan hasil loading faktor variabel Komitmen Afektif didapatkan nilai loading tertinggi adalah indikator adaptasi. Hasil ini menunjukkan bahwa rangsangan intelektual dari pimpinan dapat memberikan dampak

positif terhadap adaptasi. Rangsangan Intelektual meningkatkan cara adaptasi sumber daya manusia dalam pekerjaan undan dapat menjalankan pekerjaan dengan baik.

Hasil loading faktor variabel Kepemimpinan Transformational didapatkan nilai loading terendah adalah indikator kharisma, sedangkan hasil loading faktor variabel Komitmen Afektif didapatkan nilai loading terendah adalah indikator berarti. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kharisma seorang pemimpin, maka bawahan akan merasa semakin berarti didalam suatu instansi.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformational menunjukkan pengaruh signifikan dan positif terhadap Komitmen Afektif.

#### Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Sesuai dengan hasil analisis hipotesis atau uji t, bahwa terbukti Komitmen Afektif mampu memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusiadi Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat. Hasil tersebut berarti semakin tinggi Komitmen Afektif dalam pekerjaan, maka semakin tinggi kinerjanya.

Hasil loading faktor variabel Komitmen Afektif didapatkan nilai loading tertinggi adalah indikator motivasi, sedangkan hasil loading faktor variabel Kinerja Sumber Daya Manusia didapatkan nilai loading tertinggi adalah efisien. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasidari pimpinan dapat memberikan dampak positif terhadap efisiensi. Motivasi dari pimpinan dapat meningkatkan kualitas hasil Kinerja Sumber Daya Manusia.

Hasil loading faktor variabel Komitmen Afektif didapatkan nilai loading terendah adalah indikator keterikatan, sedangkan hasil loading faktor variabel Kinerja Sumber Daya Manusia didapatkan nilai loading terendah adalah indikator kuantitas hasil kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa keterikatan yang tinggi dapat memberikan dampak positif terhadap kuantitas hasil kerja.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa Komitmen Afektif menunjukkan pengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia di PT. Remaja Rosdakarya.

#### Pengaruh Kepemimpinan Transformational terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Sesuai dengan hasil analisis hipotesis atau uji t, bahwa terbukti Kepemimpinan Transformational mampu memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat. Hasil tersebut

berarti semakin tinggi Kepemimpinan Transformational, maka semakin tinggi Kinerja Sumber Daya Manusia.

Hasil loading faktor variabel Kepemimpinan Transformational didapatkan nilai loading tertinggi adalah indikator rangsangan intelektual, sedangkan hasil loading faktor variabel Kinerja Sumber Daya Manusia didapatkan nilai loading tertinggi adalah indikator efisien. Hasil ini menunjukkan bahwa rangsangan intelektual (mendorong untuk lebih kreatif) dari pimpinan dapat memberikan dampak positif terhadap efisiensi kerja. Rangsangan intelektual meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia untuk melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik.

Hasil loading faktor variabel Kepemimpinan Transformational didapatkan nilai loading terendah adalah kharisma, sedangkan hasil loading faktor variabel Kinerja Sumber Daya Manusia didapatkan nilai loading terendah adalah kuantitas hasil kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa kharisma dari seorang pemimpin mampu memberikan dampak positif terhadap kuantitas hasil kerja.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformational mempunyai hubungan (korelasi) yang positif terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia pada PT. Rajagrafindo Persada.

#### Hasil Analisis Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat efek yang diberikan oleh suatu variabel eksogen (independen) terhadap variabel endogen (dependen) melalui variabel intervening, yaitu variabel Komitmen Afektif.

Tabel 10. Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Kepemimpinan Transformational • Komitmen Afektif • Kinerja SDM	0,241	0,260	0,124	1,945	0,000

Sumber : Data Primer yang diolah 2024

Sesuai Tabel 10 tersebut diatas diketahui bahwa koefisien pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) variabel Kepemimpinan Transformational terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia dengan mediasi variabel Komitmen Afektif diketahui sebesar 0,241, Uji sobel menghasilkan besaran t-hitung senilai 1,945 > t-tabel senilai 1.665 dengan P Values sebesar

0,000 < 0,05. Pengujian tersebut mempunyai arti bahwa Komitmen Afektif yang menjadi variabel intervening yang memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformational terhadap kinerja sumber daya manusia. Sehingga semakin tinggi Kepemimpinan Transformational, maka akan meningkatkan nilai Komitmen Afektif, dimana hal ini kemudian akan meningkatkan nilai Kinerja Sumber Daya Manusia yang dihasilkan bagi instansi.

## SIMPULAN

Berdasarkan penelitian dan pengolahan data yang telah dilakukan maka diperoleh beberapa kesimpulan yaitu sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformational berpengaruh terhadap peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat.
2. Kepemimpinan Transformational berpengaruh terhadap Komitmen Afektif pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat.
3. Komitmen Afektif berpengaruh terhadap peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat.

Berdasarkan uji pengaruh langsung dan tidak langsung dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformational mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia, kemudian Komitmen Afektif mampu memediasi pengaruh tidak langsung yang signifikan antara Kepemimpinan Transformational terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia. Artinya Komitmen Afektif mempunyai kontribusi yang kuat sebagai perantara antara Kepemimpinan Transformational dan Kinerja Sumber Daya Manusia.

## DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan Bandung. PT. Remaja Rosdakarya.
- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2006. Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung. PT. Refika Aditama.
- Afandi, P. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator). Riau: Zanafa Publishing.
- Anikmah. 2008. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi kerja terhadap Kinerja Karyawan. Skripsi. [etd.eprints.ums.ac.id/2205/2/B2000\\_40362.pdf](http://etd.eprints.ums.ac.id/2205/2/B2000_40362.pdf). Diunduh pada 10 Desember 2010.
- Ansory, A. F dan Indrasari. 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi. Indonesia

Pustaka. Sidoarjo.

- Arikunto dan Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta Bandung : Alfabeta.
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77(October 2017), 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>.
- Delić, M., Slåtten, T., Milić, B., Marjanović, U. and Vulanović, S. (2017). Fostering learning organisation in transitional economy – the role of authentic leadership and employee affective commitment, *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 9 No. 3/4, pp. 441- 455.
- Fasha, A. K. R., & Lestari, H. A. (2019). Influence Of Motivation Work, Discipline Of Work, Work Environment, Cultural Organization, And Compensation To The Performance Of Employees. 18. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3311306](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3311306).
- Ghorbanpour, Z., Dehnavi, H. D., & Heyrani, F. (2014). Investigating the Effect of Organization Commitment on Performance of Auditors in the Community of Certified Accountants. *Investigating the Effect of Organization Commitment on Performance of Auditors in the Community of Certified Accountants*, 5(10).
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan SPSS*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP
- Gujarati, Damodar, 2003, *Ekonometri Dasar*. Terjemahan: Sumarno Zain, Jakarta: Erlangga
- Gyensare, M., Anku-Tsede, O., Sanda, M. and Okpoti, C. (2016). Transformational leadership and employee turnover intention, *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, Vol. 12 No. 3, pp. 243- 266. <https://doi.org/10.1108/WJEMSD -02-2016-0008>
- Handayani (2020), Pengaruh Model Pembelajaran PBL Berbantu Question Card terhadap Kemampuan Berpikir Kritis Matematis Siswa SMP, *Edumatica |Jurnal Pendidikan Matematika Volume 10 Nomor 01 April 2020*
- Hasibuan, M. S. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Ilyas, Yaslis. (2001). *Kinerja: Teori, Penilaian, dan Penelitian*. Depok. Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan FKM UI
- Jaya, Indra. 2018. *Penerapan Statistik Untuk Pendidikan*. Medan : Perdana Publishing.
- Joice E. Bono dan Timothy A. Judge (2004) *Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis*. University of Minnesota, University of

- Florida, *Journal of Applied Psychology* 2004, Vol. 89, No. 5, 901–910,
- Kartikasari, Djaelani & Muspitasari (2021) e – *Jurnal Riset Manajemen PRODI MANAJEMEN Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unisma*, eJrm Vol. 11 No. 02 Agustus 2022.
- Kim, H. (2014). Transformational Leadership, Organizational Clan Culture, Organizational Affective Commitment, and Organizational Citizenship Behavior: A Case of South Korea's Public Sector. *Public Organization Review*, 14(3), 397–417. <https://doi.org/10.1007/s11115-013-0225-z>
- Laily, N., & Suryalena, S. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Karyawan Bagian Kantor pada PT. Agung Automall Pekanbaru). *Jom FISIP*, 4(2), 1–10.
- Mamik, (2010). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Komitmen Organisasi Terhadap Karyawan, *Jurnal Ekonomi*, Tahun XX, No.1 April 2010.
- Meyer, J. P., Natalie, J. A., & Catherine, A. S. (1993). Commitment to Organizations and Occupation: Extensions and Test of Three Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–351.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership theory and practice* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- O'Reilly & Chatman. Organizational Commitment and Psychological Attachment. *Journal Applied Psychology* vol. 71. No.1. p492-499. 1989.
- Oh, J. and Oh, S. (2017). Authentic leadership and turnover intention: does organizational size matter?, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 38 No. 7, pp. 912- 926. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08- 2016-0209>.
- Priansa, Donni Juni. 2018. *Perencanaan & Pengembangan SDM*. Bandung. Alfabeta.
- Putrawan, I Made. 2017. *Pengujian Hipotesis Dalam Penelitian-Penelitian*.
- Respatiningsih, Ida & Frans Sudirjo. 2015. Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi, Kapabilitas dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Empirik Pada Inspektorat Kabupaten Pemalang). *Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang* Vo. 4, No. 3.
- Ribeiro, N., Yücel, I., & Gomes, D. (2018). How transformational leadership predicts employees' affective commitment and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 1901–1917. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2017-0229>
- Robbins Stephen P. 2007. *Perilaku Organisasi*, Jilid 1 & 2, Alih Bahasa :Hadyana Pujaatmaka. Jakarta. Indeks Kelompok Gramedia
- Robbins, Stephen P., Timothy A. Judge. (2015). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat:

Jakarta

- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 1989. Metode Penelitian Survei. Jakarta: LP3ES
- Subowo, Robin dan Setiawan, Roy. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Multi Artistikacithra. Jurnal AGORA Vol.3, No.1.
- Sugiyono, 2008, Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D, Bandung : Alfabeta
- Sugiyono. (2015). Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods). Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung : Alfabeta, CV
- Sunaryo, Widodo. (2017). Instrumen Pengukuran Gaya Kepemimpinan. Bogor: Yayasan Warkat Utama.
- Supomo, B., & Indriantoro, N., 2002, Metodologi Penelitian Bisnis, Cetakan Kedua, Yogyakarta; Penerbit BFEE UGM.
- Sutrisno, E., 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetak Ke Enam. Jakarta. Pranada Media Group.
- Sutrisno, E., 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Kedelapan. Jakarta: Prenada media Group.
- Wibowo. 2012. Manajemen Kinerja (Edisi Ke 3). Jakarta : Rajawali Pers.
- Widodo. (2017). Metodologi Penelitian : Populer dan Praktis. Jakarta : Rajawali Pers, 2017
- Widodo. (2022). Metodologi Penelitian Manajemen. Klaten: Lakeisha.
- Wijaya, Doni (2022) PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN IKLIM PSIKOLOGIS TERHADAP KESIAPAN UNTUK BERUBAH DENGAN KOMITMEN AFEKTIF SEBAGAI INTERVENING (Studi Pada PT. Ciomas Adisatwa Unit Pabelan). Undergraduate thesis, UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG.
- Wong, Y. and Wong, Y. (2017). The effects of perceived organisational support and affective commitment on turnover.
- Zainal, V. R., Hadad, M. D., & Ramly, M. (2017). Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.