



## **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai dengan *Employee engagement* dan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel *Intervening***

*The Effect of Transformational Leadership on Employee Performance with Employee engagement and Organizational Commitment as Intervening Variables*

<sup>1)\*</sup> Adfil ALSA, <sup>2)</sup> Marwan, <sup>3)</sup> Fadhliah M. Alhadar

Universitas Khairun, Indonesia

Email: <sup>1)\*</sup> adfilalsa.unkhair@gmail.com, <sup>2)</sup> marwan.jamaluddin@yahoo.co.id,

<sup>3)</sup> fadhliah\_alhadar@yahoo.com<sup>3</sup>

\*Correspondence: Adfil ALSA

DOI:

10.36418/comserva.v2i4.2  
68

### **ABSTRAK**

Histori Artikel:

Diajukan : 30-07-2022

Diterima : 15-08-2022

Diterbitkan : 31-08-2022

Salah satu faktor utama dalam meningkatkan kinerja pegawai adalah melalui kepemimpinan transformasional. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai yang dimediasi dengan employee engagement dan komitmen organisasional. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan teknik pengumpulan data berupa membagikan kuesioner kepada seluruh pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Halmahera Tengah yang berjumlah 75 orang yang digunakan sebagai responden. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis Partial Least Square (PLS) dengan bantuan SmartPLS versi 3.2. Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai namun diperlukan mediasi employee engagement dan komitmen organisasional

**.Kata kunci:** Kepemimpinan Transformasional; Employee engagement; Komitmen Organisasional; Kinerja Pegawai

### **ABSTRACT**

*One factor main in increasing employee performance is through leadership transformation. Study this aim for knowing influence leadership transformational to performance mediated employees with employee engagement and commitment organizational. This study is quantitative with technique data collection in the form of a share questionnaire to the whole employee Service Communication Central Halmahera Regency, totaling 75 people used as respondents. Technique analysis used in this study is Partial Least Square (PLS) with help SmartPLS version 3.2. Results research conducted show that leadership transformational no take effect by direct to performance employee however required mediation employee engagement and commitment organizational..*

**Keywords:** Leadership Transformational; Employee engagement; Commitment Organizational; Performance Employee

## **PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia adalah aset berharga yang dimiliki oleh setiap organisasi, dimana sumber daya manusia berperan penting dalam menjalankan secara langsung aktivitas organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, meskipun sarana dan prasarana yang dimiliki organisasi begitu canggih, namun tanpa peran aktif pegawai tujuan tidak mungkin terwujud. Oleh karena itu organisasi perlu senantiasa meningkatkan kinerja pegawainya secara terus menerus dan berkelanjutan dalam upaya untuk mencapai visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini didukung oleh pernyataan bahwa kinerja

adalah hasil kerja yang dicapai seorang pegawai di mana secara kualitas dan kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Selanjutnya (Purba & Gunawan, 2018) menyatakan bahwa kinerja merupakan gambaran bagaimana keberhasilan maupun kegagalan dalam mencapai sasaran, tujuan, visi, serta misi organisasi yang telah ditetapkan (Santoso, 2013).

Faktor kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang dapat memengaruhi terciptanya kinerja yang baik. (Rahmah, 2013) mengatakan bahwa faktor utama untuk membangun etos kerja dalam organisasi ialah dengan kemampuan seorang pemimpin dalam memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin komunikasi yang baik, melakukan pengawasan secara teratur, dan mengarahkan para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju. Sehingga dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat akan meningkatkan motivasi kerja bagi para pegawainya (Tampubolon, 2007).

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu jenis gaya kepemimpinan yang memberikan motivasi kepada bawahan untuk berprestasi (Widayati et al., 2017). Implikasinya bawahan akan merasa kagum, percaya, berkomitmen dan merasa terikat dengan organisasi. Sehingga variabel kepemimpinan transformasional memberikan dampak positif pada kinerja pegawai. Hal ini didukung oleh beberapa penelitian yang diungkapkan oleh (Ritawati, 2013). (Lubis & Wulandari, 2018) yang membuktikan terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Sehingga kepemimpinan transformasional menjadi salah satu faktor yang memengaruhi kinerja pegawai.

Kinerja pegawai juga dapat dipengaruhi oleh komitmen organisasional. (Duha, 2018) berpendapat bahwa komitmen organisasi adalah tingkatan seseorang pegawai dalam mengenali organisasinya serta terikat dengan sasaran organisasi tersebut, dimana pegawai selalu berkeinginan besar untuk tetap bekerja di organisasi tersebut dengan selalu menunjukkan kinerja yang baik demi mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan beberapa penjelasan diatas, dapat dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang memiliki kemampuan dalam memotivasi pegawai dengan menjadikan dirinya sebagai role model yang baik agar dapat ditiru dan dipelajari pengikutnya sehingga timbul kepercayaan dalam organisasi dan memperhatikan setiap kebutuhan dan masukan pengikutnya untuk mencapai tujuan organisasi yang diharapkan dan lebih baik dari sebelumnya (Prabowo & Djastuti, 2014).

Menurut (Bass et al., 2003) telah memaparkan adanya 4 dimensi kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:

- a. Pengaruh Ideal, dimana pegawai selaku pengikutnya mengagumi pemimpin mereka sehingga dikagumi, dihormati, serta dipercaya serta mau meniru pemimpin mereka. Pemimpin tidak cuma menanggung seluruh resiko yang dialami sendiri tetapi pula membaginya pada para pengikut serta dalam berperilaku pemimpin tidak berubah-ubah dengan etika, prinsip, serta nilai yang mendasari.
- b. Pertimbangan individual, ialah pemimpin membagikan sokongan, dorongan, serta pelatihan untuk pengikutnya. Pemimpin memperlakukan bawahannya selaku orang dengan mendampingi serta memberikan kesempatan untuk mereka
- c. Motivasi inspirasional, dimana pemimpin menyatakan visi yang menarik dengan memakai simbol guna memfokuskan upaya bawahan serta dapat membagikan inspirasi pada bawahan.
- d. Stimulasi intelektual, ialah pemimpin berupaya buat mendorong pemahaman pengikutnya atas kasus serta pengaruh pengikutnya buat memandang permasalahan yang terdapat dengan perspektif yang baru.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai meskipun telah banyak diteliti namun masih terdapat perbedaan. Beberapa hasil temuan menyatakan variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Disisi lain, ada peneliti yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Variabel *employee engagement* dan variabel komitmen organisasional menjadi perhatian dalam berbagai penelitian yang berkaitan dengan kinerja pegawai. Hal ini didukung dengan hasil temuan bahwa *employee engagement* dan komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai baik sebagai variabel independen dan variabel mediasi.

Berdasarkan hasil kajian beberapa riset tersebut diatas, memberikan gambaran kepada peneliti bahwa variabel kepemimpinan transformasional, variabel *employee engagement* dan serta variabel komitmen organisasional merupakan variabel utama yang dianggap memberikan kontribusi terbesar terhadap perubahan perilaku kerja pegawai. Apabila kepemimpinan transformasional dapat diterapkan didalam organisasi serta *employee engagement* memperoleh perhatian dan organisasi melakukan komitmennya dengan baik secara berkelanjutan maka pegawai akan terdorong untuk menampilkan kinerja terbaiknya sebagaimana harapan organisasi.

Penelitian ini mereplikasi penelitian yang dilakukan oleh Rita et al. (2018) yang meneliti tentang *Moderating Effect Of Organizational Citizenship Behavior On The Effect Of Organizational Commitment, Transformational Leadership And Work Motivation On Employee Performance*. Dimana tujuan penelitian ini untuk menguji hubungan antara kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, motivasi, *organizational citizenship behavior* (OCB) dan kinerja karyawan. Pawestri dan Pradhanawati (2018) meneliti tentang pengaruh ketidakamanan kerja, keterlibatan karyawan dan dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Dengan demikian, yang membedakan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah pada variabel intervening dan obyek penelitian, dimana pada penelitian terdahulu komitmen organisasi sebagai variabel moderasi. Sedangkan pada penelitian ini terdapat dua variabel intervening yaitu *employee engagement* dan komitmen organisasi yang memediasi hubungan antara variabel independen (kepemimpinan transformasional) dan variabel dependent (kinerja pegawai). Obyek pada penelitian terdahulu adalah karyawan pada perusahaan industri sedangkan objek penelitian ini pada pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Halmahera Tengah yang mana dalam pelaksanaan aktivitasnya bukan hanya dalam pelayanan umum tetapi ada aktifitas dalam memberikan masukan pendapatan bagi daerah.

## METODE

Penelitian ini memakai metode kuantitatif dengan jenis penelitian *causal-comparative* untuk mengkaji pengaruh satu variabel independen, dua variabel mediasi dan satu variabel dependen. Penelitian ini menganalisis peran variabel *employee engagement* dan komitmen organisasional dalam memediasi hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Halmahera Tengah.

Penelitian *causal-comparative* merupakan jenis penelitian yang menggunakan angka-angka dan teknik analisis yang memakai statistik untuk menguji suatu hipotesis tentang hubungan sebab akibat dari beberapa variabel. Penelitian ini dapat digunakan untuk menguji, apakah suatu variabel memiliki pengaruh terhadap variabel lainnya, dan dapat digunakan untuk mengetahui seberapa besar sumbangan relatif variabel bebas terhadap keberadaan variabel terikatnya. Dalam penelitian ini juga dapat digunakan untuk mengetahui perbedaan dari suatu variabel (biasanya diberi simbol Y), berdasarkan kondisi variabel bebas (X).

Populasi merupakan keseluruhan obyek yang berupa kumpulan dari orang-orang, peristiwa atau kejadian, atau objek lain yang diharapkan dapat diteliti, Sekaran (2003). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Halmahera Tengah yang berjumlah 75 orang. Dalam menentukan sampel, penulis menggunakan teknik sampling jenuh atau disebut juga sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer. Radjab dan Jam'an (2017) mengatakan data primer adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh peneliti secara langsung dari sumber data utama. Sumber data dalam penelitian ini dikumpulkan dengan penyebaran kuesioner kepada pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Halmahera Tengah.

Variabel penelitian adalah sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Makna definisi operasional variabel ditentukan untuk memudahkan peneliti dalam memaknai variabel yang akan diteliti sehingga tidak menimbulkan kekeliruan atau kesalah pahaman dalam menentukan indikator. Definisi operasional variabel yang berkaitan dengan masalah yang akan diteliti di Dinas Perhubungan Kabupaten Halmahera Tengah.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

*Convergen validity* dalam penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui valid tidaknya suatu item indikator yang ditinjau dari nilai outer loading dan nilai nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Dimana indikator-indikator pernyataan dapat dikatakan valid apabila memiliki nilai outer loading  $> 0,70$  dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk masing-masing variabel adalah  $> 0,50$ . Indikator yang tidak valid akan dikeluarkan dari data sehingga analisis tahap berikutnya menggunakan data yang memiliki indikator valid. Hal ini dimaksudkan untuk menjamin bahwa alat ukur yang digunakan yaitu pernyataan yang ada dalam kuesioner telah sesuai dengan objek yang diukur. Adapun evaluasi tahap pertama hasil *convergent validity* sebagaimana yang ditampilkan pada tabel dan gambar dibawah ini.

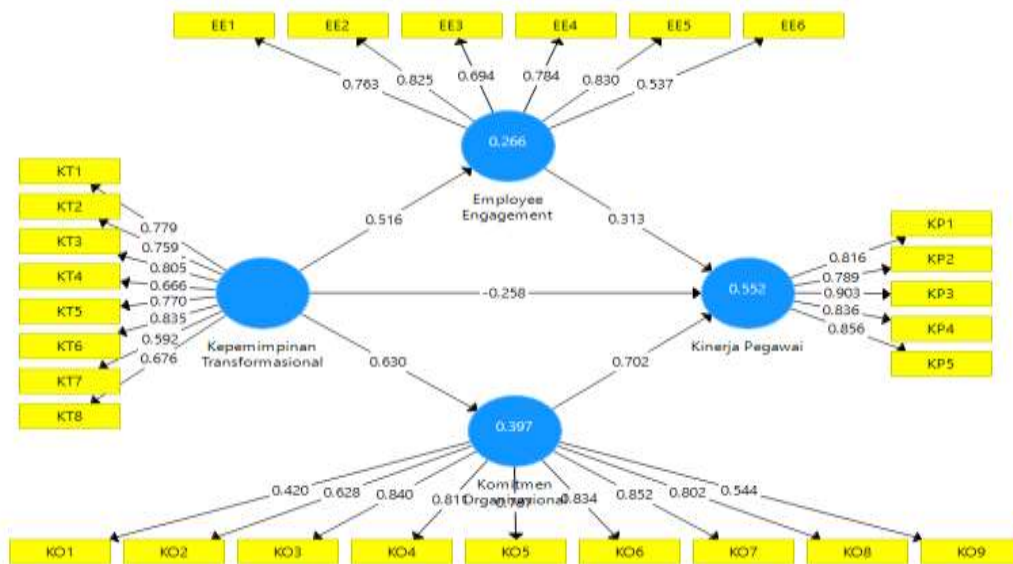
**Tabel 1.**  
**Hasil Pengujian Validitas Konstruk Tahap Pertama**

Variabel	Indikator	Item	Outer Loading	Ket.
Kepemimpinan Transformasional	Pengaruh ideal/kharismatik	KT1. Menjadi <i>role model</i> (panutan)	0,779	Valid
		KT2. Memberikan petunjuk	0,759	Valid
	Motivasi inspirasional	KT3. Memberikan motivasi	0,805	Valid
		KT4. Membangkitkan antusiasme	0,666	Tidak Valid
	Stimulasi intelektual	KT5. Mendengarkan ide/gagasan	0,770	Valid
		KT6. Mendorong untuk inovatif, rasional/ logis	0,835	Valid
	Pertimbangan individual	KT7. Meningkatkan pengembangan diri	0,592	Tidak Valid
		KT8. Meningkatkan perhatian	0,676	Tidak Valid
<i>Employee engagement</i>	Vigor (Semangat)	EE1. Semangat dan tekun	0,763	Valid
		EE2. Gigih secara mental	0,825	Valid

Dedication (Dedikasi)	EE3. Merasa bangga	0,694	Tidak Valid	
	EE4. Merasa pekerjaan berarti	0,784	Valid	
Absorption (Penghayatan)	EE5. Senang bekerja terus menerus	0,830	Valid	
	EE6. Waktu berlalu cepat saat bekerja	0,537	Tidak Valid	
Komitmen Organisasional	Afektif	KO1. Semangat menjaga reputasi	0,420	Tidak Valid
		KO2. Partisipasi dalam meningkatkan budaya organisasi	0,628	Tidak Valid
		KO3. Menjadi bagian dari organisasi	0,840	Valid
	Berkelanjutan	KO4. Bertahan dengan penghasilan yang diterima saat ini	0,811	Valid
		KO5. Merasa mendapatkan keuntungan yang lebih baik	0,787	Valid
		KO6. Konsistensi pilihan bekerja saat ini	0,834	Valid
	Normatif	KO7. Senang terhadap hal-hal yang telah dilakukan organisasi	0,852	Valid
		KO8. Merasa berhutang budi atas berbagai penghargaan	0,802	Valid
		KO9. Berkewajiban untuk membantu rekan kerja	0,544	Tidak Valid
Kinerja Pegawai	Kuantitas Kerja	KP1. Memenuhi target kuantitas	0,816	Valid
	Kualitas Kerja	KP2. Mencapai tingkat kualitas	0,789	Valid
	Tanggung Jawab	KP3. Pekerjaan yang dipertanggung jawabkan	0,903	Valid
	Kerjasama	KP4. Bekerja sama dengan rekan kerja	0,836	Valid
	Inisiatif	KP5. Inisiatif melaksanakan tugas	0,856	Valid

Sumber: Data primer (diolah, 2022)

**Gambar 4.2**  
**Nilai Outer Loading**



Sumber: Data primer (diolah, 2022)

Berdasarkan pada tabel 4.9 dan gambar 4.2 diatas, dapat dilihat bahwa terdapat delapan indikator dengan nilai outer loading yang lebih kecil dari 0,70 yakni indikator KT4 (0,666), KT7 (0,592), KT8 (0,676), EE3 (0,694), EE6 (0,537), KO1 (0,420), KO2 (0,628) dan KO9 (0,544). Oleh karena itu, indikator dengan nilai outer loading yang lebih kecil dari 0,70 tersebut harus dieliminasi dan kemudian dilakukan pengujian ulang. Setelah ke delapan indikator dengan nilai outer loading yang memiliki nilai yang lebih kecil dari 0,70 dieliminasi, maka hasil convergent validity sebagaimana yang ditampilkan pada tabel dan gambar dibawah ini.

**Tabel 2.**  
**Hasil Pengujian Validitas Konstruk Tahap Kedua**

Variabel	Indikator	Item	Outer Loading	Ket.
Kepemimpinan Transformasional	Pengaruh ideal/kharismatik	KT1. Menjadi <i>role model</i> (panutan)	0,823	Valid
		KT2. Memberikan petunjuk	0,777	Valid
	Motivasi inspirasional	KT3. Memberikan motivasi	0,875	Valid
		KT5. Mendengarkan ide/gagasan	0,783	Valid
	Stimulasi intelektual	KT6. Mendorong untuk inovatif, rasional/ logis	0,848	Valid
		<i>Employee engagement</i> Vigor (Semangat)	EE1. Semangat dan tekun	0,784
EE2. Gigih secara mental	0,850		Valid	



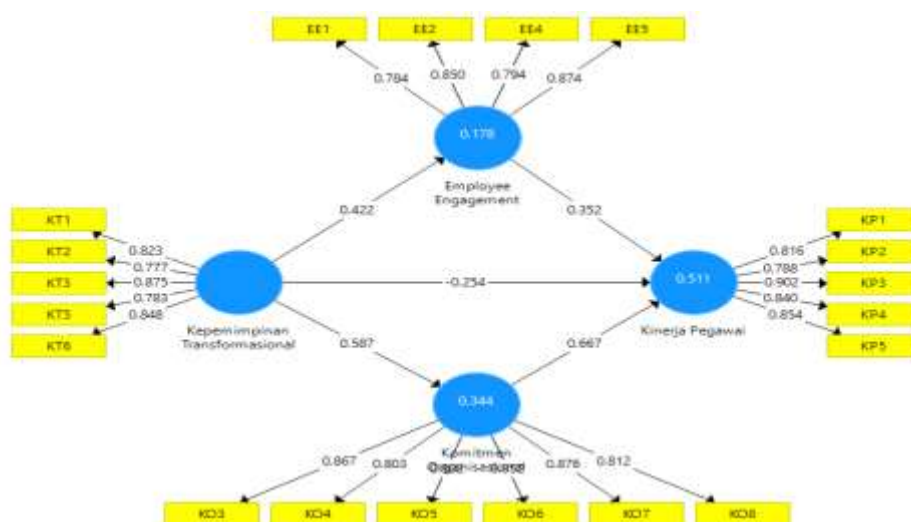
1)\* Adfil Alsa, 2) Marwan, 3) Fadhliah M. Alhadar Analisis

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai dengan *Employee engagement* dan Komitmen Organisasional Sebagai *Variabel Intervening*

Komitmen Organisasional	Dedication (Dedikasi)	EE4. Merasa pekerjaan berarti	0,794	Valid
	Absorption (Penghayatan)	EE5. Senang bekerja terus menerus	0,874	Valid
	Afektif	KO3. Menjadi bagian dari organisasi	0,867	Valid
		KO4. Bertahan dengan penghasilan yang diterima saat ini	0,803	Valid
	Berkelanjutan	KO5. Merasa mendapatkan keuntungan yang lebih baik	0,802	Valid
		KO6. Konsistensi pilihan bekerja saat ini	0,852	Valid
	Normatif	KO7. Senang terhadap hal-hal yang telah dilakukan organisasi	0,876	Valid
		KO8. Merasa berhutang budi atas berbagai penghargaan	0,812	Valid
Kinerja Pegawai	Kuantitas Kerja	KP1. Memenuhi target kuantitas	0,816	Valid
	Kualitas Kerja	KP2. Mencapai tingkat kualitas	0,788	Valid
	Tanggung Jawab	KP3. Pekerjaan yang dipertanggung jawabkan	0,902	Valid
	Kerjasama	KP4. Bekerja sama dengan rekan kerja	0,840	Valid
	Inisiatif	KP5. Inisiatif melaksanakan tugas	0,854	Valid

Sumber: Data primer (diolah, 2022)

**Gambar 3.**  
Nilai Outer Loading Setelah Modifikasi

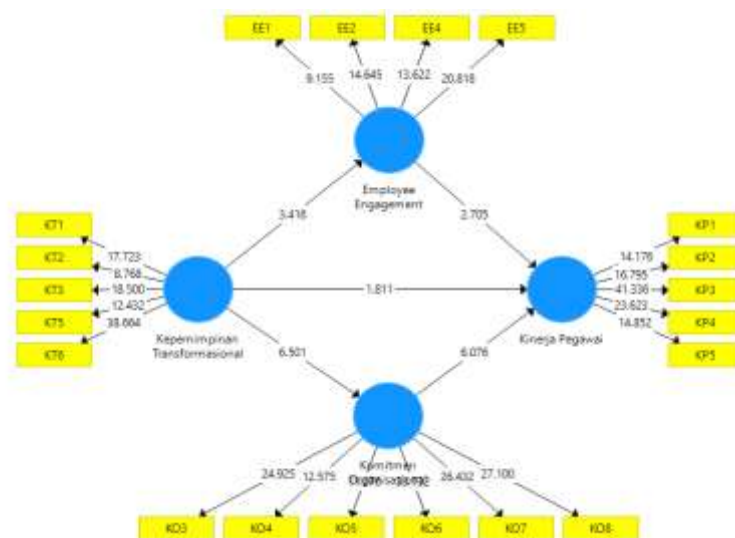


Sumber: Data primer (diolah, 2022)

Berdasarkan pada tabel 2 dan gambar 3 diatas, dapat dilihat bahwa seluruh indikator memiliki nilai outer loading diatas 0,70 sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan indikator telah terpenuhi syarat convergent validity.

Penilaian model struktural digunakan guna mengenali signifikansi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen lewat uji t serta dengan melihat koefisien jalur (path coefficient) tiap-tiap hubungan. Dengan hasil analisis model structural (structural model) selaku dasar buat menguji hipotesis yang sudah diajukan dalam riset ini. Sesuatu variabel bisa dikatakan mempunyai pengaruh yang signifikan apabila nilai p-value yang lebih kecil dari 0,05 serta nilai t-statistics yang lebih besar dari 1,96. Selain itu, evaluasi model struktural juga digunakan untuk melihat nilai koefisien determinasi (R<sup>2</sup>), yakni seberapa besar variasi variabel dependen dijelaskan oleh variabel independen. Adapun hasil uji bootstrapping smart partial least square (SmartPLS) versi 3.0 sebagaimana yang ditampilkan pada gambar berikut:

**Gambar 4.4**  
**Model Struktural (*Bootstrapping*)**



Sumber: Data primer (diolah, 2022)

Berdasarkan pada tabel 4.10 dan gambar 4.3 diatas, dapat dilihat bahwa seluruh indikator memiliki nilai outer loading diatas 0,70 sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan indikator telah terpenuhi syarat convergent validity.

Hasil evaluasi struktur model dengan uji bootstrapping untuk variabel kepemimpinan transformasional terhadap variabel kinerja pegawai, diperoleh nilai t-statistics sebesar 1,811 lebih kecil dari 1,96 dan nilai p-values sebesar 0,071 lebih besar dari 0,05 serta nilai path yang diperoleh dari nilai sampel asli sebesar -0,254 maka dapat diartikan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini membuktikan bahwa hipotesis pertama yang mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Halmahera Tengah ditolak.

Berdasarkan hasil evaluasi struktur model terhadap indikator variabel kepemimpinan transformasional yang terdiri dari pengaruh ideal/kharismatik, motivasi inspirasional dan stimulus intelektual dan indikator variabel kinerja pegawai yaitu kuantitas kerja, kualitas kerja, tanggung jawab,



kerja sama, dan inisiatif. Pemilihan indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur pengaruh antar variabel dengan mempertimbangkan telaah pustaka yang dilakukan dan menyesuaikan kondisi organisasi yang menjadi objek penelitian telah memenuhi syarat validitas dan reliabilitas, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel masing-masing konstruk dalam model yang diestimasi sangat baik.

Berdasarkan fenomena di Dinas Perhubungan Kabupaten Halmahera Tengah sebagaimana telah dijelaskan pada Bab I, bahwa target pencapaian pendapatan yang telah ditetapkan tiap tahun tidak tercapai selama kurun waktu Tahun 2018-2020 yang diakibatkan dari rendahnya kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Halmahera Tengah. Kondisi ini dikarenakan kurang mampu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya serta masih kurangnya keyakinan dan persepsi yang dimiliki pegawai atas segala sesuatu yang memengaruhi dirinya dalam bekerja, yang akhirnya dapat menurunkan kinerja pegawai. Apabila dikaitkan dengan karakteristik pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Halmahera Tengah yang menjadi responden pada penelitian ini dapat dilihat dari usia terbanyak ada pada rentang usia 41-50 tahun dimana masih memiliki tingkat produktivitas yang cukup baik, hal ini berkaitan dengan kekuatan dan semangat dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pegawai sehingga kinerja yang dihasilkan tentunya lebih tinggi. Dilihat dari tingkat pendidikan terakhir terbanyak ada pada tingkat pendidikan sarjana (S1), dimana dengan tingkat pendidikan pegawai semakin tinggi maka semakin tinggi juga keahlian dan pemahaman akan tugas dan tanggung jawabnya yang tentunya menghasilkan kinerja yang lebih baik. Dilihat dari masa kerja responden memiliki masa kerja diatas 1 tahun, maka masa kerja seorang pegawai semakin lama tentunya akan membuat lebih berpengalaman bagi pegawai dan ahli dalam pekerjaannya serta ikatan emosional pegawai terhadap pekerjaan dan lingkungan tentunya semakin tinggi. Dari karakteristik tersebut dapat menjelaskan bahwa dengan ada atau tidaknya praktek kepemimpinan transformasional tidak begitu memengaruhi kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Halmahera Tengah, dikarenakan pegawai sudah relatif mengetahui tugas-tugas apa yang menjadi tanggung jawabnya dan lebih mandiri dalam melaksanakan aktivitas pekerjaannya.

Secara teori mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan keahlian pemimpin guna membangkitkan pengikutnya dengan mempertanyakan tiap keputusan yang hendak diambil serta mengatasi tugas yang menantang, memberikan atensi pada pengikutnya dengan mencermati kebutuhan guna mencapai tujuan organisasi dan memberikan dorongan maupun motivasi untuk yakin atas keahlian yang dipunyai ([Afsar & Badir](#), n.d.). Temuan penelitian ini memberikan gambaran terhadap teori tersebut bahwa meskipun kepemimpinan transformasional menjadi salah satu faktor yang sangatlah penting dalam meningkatkan kinerja pegawai namun tidak secara langsung menyentuh terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut dimungkinkan perlu adanya pendorong lain yang dapat memperkuat kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Halmahera Tengah.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh ([Hutagalung et al.](#), 2020) dan ([Sriwati et al.](#), 2015) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Disisi lain hasil penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian sebelumnya dilakukan oleh ([Ritawati](#), 2013), ([Lubis & Wulandari](#), 2018) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai.

Hasil evaluasi structural model dengan uji bootstrapping untuk variabel kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional, diperoleh nilai t-statistics sebesar 6,501 lebih besar dari 1,96 dan nilai p-values sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 serta nilai path yang diperoleh dari nilai sampel asli sebesar 0,587 maka dapat diartikan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini membuktikan bahwa hipotesis ketiga yang

mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional Dinas Perhubungan Kabupaten Halmahera Tengah diterima.

Adanya pengaruh positif antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional mengindikasikan bahwa semakin tinggi penerapan kepemimpinan transformasional dalam organisasi maka akan semakin meningkatkan komitmen organisasional. Sebaliknya, semakin rendahnya penerapan kepemimpinan transformasional di dalam organisasi maka akan menyebabkan penurunan pada komitmen organisasional.

Temuan penelitian ini menggambarkan bahwa keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh seorang pemimpin yang memimpin organisasinya. Seorang pemimpin dengan kepemimpinan transformasional mempunyai visi ke depan dan mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan serta mampu mentransformasikan perubahan tersebut ke dalam organisasi. Kepemimpinan transformasional juga memberikan inspirasi dan motivasi dalam diri pegawai, sehingga dapat menciptakan komitmen organisasi yang tinggi. Seorang pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi dengan organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam pekerjaan dan ada loyalitas serta afeksi positif terhadap organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat ([Bass et al., 2003](#)) yang mengartikan kepemimpinan transformasional merupakan *leader* yang berupaya untuk menumbuhkan optimisme anggota organisasinya agar potensi yang dimiliki dapat digunakan untuk tantangan sulit di waktu mendatang. Semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan loyalitas pegawai untuk menyelesaikan tugas dengan baik sesuai tujuan, visi, dan misi yang telah ditetapkan organisasi. Dimana dapat dipahami, komitmen organisasional membuat pegawai berkeinginan agar terlibat pada organisasi untuk mencapai tujuan-tujuannya. Dengan demikian, dapat dimengerti bahwa penerapan kepemimpinan transformasional dalam menjalankan organisasi merupakan salah satu cara yang dapat dipertimbangkan untuk meningkatkan komitmen organisasional.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh ([Sugiarto & Yu, 2007](#)), ([Rismawan et al., 2014](#)), yang menemukan hasil yang sama, dimana kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.

## SIMPULAN

Berdasarkan pada hasil pengujian hipotesis dan pembahasan yang telah dijelaskan sebelumnya, maka dapat dibuat kesimpulan sebagai berikut: a). Variabel kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Halmahera Tengah, yang berarti bahwa tinggi rendahnya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh seorang pemimpin tidak akan memberikan dampak pada penurunan maupun peningkatan kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Halmahera Tengah. b). Variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* Dinas Perhubungan Kabupaten Halmahera Tengah, yang berarti bahwa semakin tinggi penerapan kepemimpinan transformasional di dalam organisasi maka akan semakin meningkatkan *employee engagement* Dinas Perhubungan Kabupaten Halmahera Tengah. Sebaliknya, semakin rendahnya penerapan kepemimpinan transformasional di dalam organisasi maka akan menyebabkan penurunan pada *employee engagement* Dinas Perhubungan Kabupaten Halmahera Tengah. c). Variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional Dinas Perhubungan Kabupaten Halmahera Tengah, yang berarti bahwa apabila variabel kepemimpinan transformasional mengalami kenaikan, maka variabel

komitmen organisasional juga mengalami kenaikan. Sebaliknya, apabila variabel kepemimpinan transformasional mengalami penurunan maka variabel komitmen organisasional juga mengalami penurunan yang sama. d). Variabel *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Halmahera Tengah, yang berarti bahwa terjadinya peningkatan pada *employee engagement* akan berakibat pada terjadinya peningkatan kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Halmahera Tengah. Sebaliknya, semakin rendahnya *employee engagement* akan berakibat pada penurunan kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Halmahera Tengah. e). Variabel komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Halmahera Tengah, yang berarti bahwa terjadinya peningkatan pada komitmen organisasional akan berakibat pada terjadinya peningkatan kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Halmahera Tengah. Sebaliknya, semakin rendahnya komitmen organisasional akan berakibat pada rendahnya kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Halmahera Tengah. f). Variabel *employee engagement* mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Halmahera Tengah, yang berarti bahwa dengan kepemimpinan transformasional yang baik, maka akan meningkatkan perilaku *employee engagement* dan pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Halmahera Tengah. g). Variabel komitmen organisasional mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Halmahera Tengah, yang berarti bahwa dengan kepemimpinan transformasional yang baik, maka akan meningkatkan komitmen organisasional dan pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Halmahera Tengah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afsar, B., & Badir, F. (n.d.). Y., & Bin Saeed, B.(2014). Transformational Leadership and Innovative Work.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207.
- Duha, T. (2018). Perilaku organisasi. *Deepublish*.
- Hutagalung, D., Asbari, M., Fayzhall, M., Ariyanto, E., Agistiawati, E., Sudiyono, R. N., Waruwu, H., Goestjahjanti, F. S., Winanti, W., & Yuwono, T. (2020). Peran Religiusitas, Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Mediasi Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Guru. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 311–326.
- Lubis, A. S., & Wulandari, S. (2018). Pengaruh Employee Engagement dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pariwisata, Budaya, Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Serdang Bedagai. *Jurnal Manajemen Dan Keuangan*, 7(1), 82–89.
- Prabowo, A., & Djastuti, I. (2014). Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi pada Perawat RSUP Dr. Kariadi, Semarang). *Fakultas Ekonomika dan Bisnis*.
- Purba, C. B., & Gunawan, P. N. (2018). The Influence of Work Motivation, Organizational Culture and Career Development on Employee Performance in PT. Titis Sampurna Inspection. *Saudi Journal of Business and Management Studies (SJBMS)*, 3(6), 629–640.
- Rahmah, S. (2013). Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Employee Engagement Karyawan. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 1(2). <https://doi.org/10.30872/psikoborneo.v1i2.3292>
- Rismawan, P. A. E., Supartha, W. G., & Yasa, N. N. K. (2014). Peran mediasi komitmen organisasional pada pengaruh stress kerja dan kepuasan kerja Terhadap intensi keluar karyawan. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 3(8), 424–441.
- Ritawati, A. (2013). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya. *DiE: Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Manajemen*, 9(1).
- Santoso, S. (2013). Analisis Laporan Akuntabilitas Kinerja Pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Emba: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1(4). <https://doi.org/10.35794/emba.1.4.2012.2647>
- Sriwati, R., Melnick, R. L., Muarif, R., Strem, M. D., Samuels, G. J., & Bailey, B. A. (2015). Trichoderma from Aceh Sumatra reduce Phytophthora lesions on pods and cacao seedlings. *Biological Control*, 89, 33–41. <https://doi.org/10.1016/j.biocontrol.2015.04.018>

Sugiarto, H., & Yu, P.-L. (2007). Mechanisms of action of ostrich  $\beta$ -defensins against *Escherichia coli*. *FEMS Microbiology Letters*, 270(2), 195–200. <https://doi.org/10.1111/j.1574-6968.2007.00642.x>

Tampubolon, B. D. (2007). Analisis faktor gaya kepemimpinan dan faktor etos kerja terhadap kinerja pegawai pada organisasi yang telah menerapkan SNI 19-9001-2001. *Jurnal Standardisasi*, 9(3), 106–115. <https://doi.org/10.31153/js.v9i3.684>

Widayati, C., Rahardjo, T. H., & Febriyanti, M. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Dan Kompensasi TEerhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi*, 22(3). <https://doi.org/10.24912/je.v22i3.286>



© 2022 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY SA) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>).