**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMPETENSI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN AFEKTIF SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA PEGAWAI**

**Ade Solahudin**

**NPM. 169010067**

Program Doktor Ilmu Manajemen, Universitas Pasundan

(email)

# **Abstract**

*Keberhasilan pelaksanaan tugas pelayanan publik di bidang pendidikan sangat bergantung pada kualitas ASN yang mampu memberikan pelayanan pada masyarakat dan memiliki kinerja tinggi. Oleh Karena itu, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan memiliki tuntutan untuk terus meningkatkan kinerja pegawainya. Dalam konteks ini pula Dinas Pendidikan dan Kebudayaan membutuhkan sosok dan peran kepemimpinan transformasional, ASN yang kompeten, dan didukung pula dengan budaya organisasi yang kuat. Semua hal ini diharapkan bisa meningkatkan komitmen ASN terhadap Dinas tempat mereka bekerja untuk kemudian berimplikasi pada kinerjanya. Studi ini bertujuan untuk mengetahui, mengkaji* *dan mengukur pengaruh dari Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Pegawai, dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Afektif serta Implikasinya pada Kinerja Pegawai, khususnys yang ada di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan se-wilayah Ciayumajakuning. Studi ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis deskriptif dan analisis verifikatif. Dalam penelitian ini yang menjadi sampel adalah pegawai ASN yang bertugas di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan se-wilayah Ciayumajakuning, yakni sebanyak 280 responden. Adapun alat analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis SEM (Structural Equation Modeling). Hasil studi menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Pegawai dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Afektif, dengan total pengaruh sebesar 74,32 persen, dan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari Komitmen Afektif terhadap Kinerja Pegawai dengan total pengaruh sebesar 81,29 persen.*

**Keywords**: *Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Pegawai, Budaya Organisasi, Komitmen Afektif, Kinerja Pegawai*

# **Abstract**

*The success of public service tasks in the field of education highly depends on the quality of civil servants who are able to provide services to the community and have high performance. Therefore, the Department of Education and Culture has a demand to continually improve the performance of its employees. In this context, the Department of Education and Culture requires the figure and role of transformational leadership, competent civil servants, and supported by a strong organizational culture. All of these are expected to increase the commitment of civil servants to the Department where they work and subsequently have implications on their performance. This study aims to determine, examine and measure the influence of Transformational Leadership, Employee Competence, and Organizational Culture on Affective Commitment and its Implications on Employee Performance, specifically in the Department of Education and Culture throughout the Ciayumajakuning regions. This study uses a quantitative approach with descriptive and verificative analysis methods. In this research, the sample consists of 280 civil servants who serve in the Department of Education and Culture throughout the Ciayumajakuning region. The analysis tool in this study uses SEM (Structural Equation Modeling) analysis. The results of the study indicate that there is a positive and significant influence of Transformational Leadership, Employee Competence, and Organizational Culture on Affective Commitment, with a total influence of 74.32 percent, and there is a positive and significant influence of Affective Commitment on Employee Performance with a total influence of 81.29 percent.*

**Keywords**: *Affective Commitment, Competence, Employee Performance, Organizational Culture, Transformational Leadership*

# **Introduction**

Kinerja pegawai merupakan cerminan atas prestasi kerja yang dilakukan oleh seseorang pegawai sesuai dengan ketetapan dan prosedur yang berlaku, sehingga proses yang dihasilkan sesuai dengan yang diharapkan bersama. Dalam konteks instansi layanan publik, kinerja atau kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas dengan baik dalam arti sesuai dengan tujuan yang direncanakan, akan menentukan hasil yang memuaskan untuk tercapainya pelayanan publik dengan baik. Kebutuhan pegawai dengan kinerja tinggi sangat dibutuhkan, khususnya oleh instansi pemerintahan seperti Dinas Pendidikan dan Kebudayaan. Keberadaan pegawai dengan kinerja tinggi ini diharapkan mampu menjalankan tugas sebagai aparatur pemerintah sesuai dengan tugas yang dibebankan. Untuk memberikan pelayanan publik yang maksimal, pegawai harus memiliki keinginan yang tinggi untuk mengerjakan tugasnya. Kinerja pegawai dipengaruhi secara mendasar oleh komitmen pegawai bersangkutan terhadap organisasi tempatnya bekerja. Komitmen pegawai tersebut, khususnya yang merefleksikan afeksinya terhadap organisasi dan pekerjaannya adalah keinginan untuk tetap tinggal dan loyal terhadap organisasinya (Akbar et al., 2017; Babakus et al., 2003; El Maula & Ratnawati, 2021; Mas et al., 2020; L. Setiawan et al., 2021).

Komitmen afektif merupakan hal yang esensial bagi pegawai dalam organisasi, termasuk mereka yang bekerja di instansi pemerintahan. Komitmen afektif para abdi negara (ASN) yang diperlukan untuk mewujudkan tujuan organisasi ini dilihat dari sikap dan loyalitas pegawai terhadap organisasi atau dinas tempatnya bekerja. Dalam kelanjutannya, komitmen afektif tersebut juga ditunjukan melalui rasa, keyakinan dan perbuatan pribadi seseorang untuk menentukan identitas dirinya sebagai bagian dari organisasi, terlibat dalam rangkaian aktifitas di dalam organisasi dan patuh terhadap organisasi dalam mencapai cita-cita organisasi (G. W. Allen et al., 2017; Imran et al., 2019; Odoardi et al., 2019).

Salah satu contoh komitmen yang dimiliki oleh pegawai adalah dengan menunjukan sikap bersedia dan berkerja keras untuk berkontribusi dalam mengejar tujuan organisasi serta akan terus ingin tetap tinggal dalam organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan mengidentifikasi hubungan mereka dengan organisasi, sehingga pegawai akan semakin serius dalam bekerja serta memiliki loyalitas dan semangat yang tinggi untuk pecapaian tujuan organisasinya. Sebaliknya jika pegawai tidak memiliki komitmen yang kuat maka akan menghambat proses pencapaian tujuan organisasi dalam hal pelaksanaan pekerjaan mereka dengan pekerjaan yang berhubungan dengan organisasi. Selain itu pegawai harus memiliki kompetensi profesional dengan cara melakukan kegiatan memberikan pelayanan kepada masyarakat, selalu aktif dan mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan melalui seminar, kursus atau *workshop*.

Upaya pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien, selain bergantung pada kinerja dan komitmen afektif para pekerja atau pegawainya juga membutuhkan faktor kepemimpinan yang baik. Dalam konteks ini, kepemimpinan yang bisa menginspirasi bawahan juga menjadi salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi komitmen afektif para pegawai. Kepemimpinan yang menginspirasi ini juga diperlukan untuk menciptakan transformasi atau perubahan pada organisasi bersangkutan menuju kondisi kerja yang lebih baik. Dengan kata lain, kepemimpinan yang bersifat transformasional, atau mampu mendorong hadirnya perubahan pada organisasi berhubungan erat dengan komitmen pegawai serta sangat dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi itu sendiri (Amin et al., 2018; T. Mahdi & Top, 2021; Peng et al., 2020; Stinglhamber et al., 2015).

Kepemimpinan transformasional adalah upaya yang nyata oleh pemimpin untuk mengatur suatu organisasi, mengarahkan dan mempengaruhi seluruh pegawai dalam menentukan dan cita-cita yang ingin dicapai oleh organisasi, tindakan pimpinan untuk merubah para pengikut dari suatu hal yang mendasar, serta pimpinan mampu merubah harapan menjadi sebuah keberhasilan dari pengikut serta mengikat sifat-sifat yang penting dan mengembangkan budaya organisasi untuk tercapainya tujuan dari organisasi. Budaya organisasi juga merupakan faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi yang akan berdampak kepada kinerja pegawai. Budaya organisasi adalah pembeda atau ciri khas yang mampu membedakan dari organisasi-organisasi lain. Budaya organisasi merupakan sifat-sifat atau hal-hal yang penting, anggapan, dugaan dasar, sikap dan aturan atau ketentuan yang mengikat kelompok sebagai panduan, tatanan, dan pengendali tingkah laku yang sesuai dan telah melembaga, kemudian mewujud dalam penampilan, sikap dan tindakan sehingga menjadi jati diri organisasi tertentu. Budaya organisasi yang kuat mampu mendatangkan kenyamanan bagi pegawai diharapkan mampu meningkatkan komitmen yang berdampak pada kinerja pegawai publik (Lau et al., 2017; Odoardi et al., 2019; Saha & Kumar, 2018).

Dinas Pendidikan Kabupaten se-wilayah Ciayumajakuning bertanggung jawab terhadap penyelenggaraan pendidikan di tingkat daerah, penyelenggaraan pendidikan dalam menentukan masa depan pembangunan Sumber Daya Manusia (SDM) yang tertuang dalam pembukaan Undang-Undang Dasar (UUD) Negara Republik Indonesia 1945 yaitu "mencerdaskan kehidupan bangsa," karena sejatinya pendidikan adalah hak setiap warga negara. Setiap warga negara berhak memperoleh pendidikan yang bermutu sesuai dengan minat dan bakat tanpa memandang status sosial, ras, etnis, agama dan gender. Oleh karena itu Dinas Pendidikan Kabupaten Cirebon hendaknya meningkatkan kinerja pegawai agar kualitas pendidikan di Kabupaten Cirebon terus mengalami peningkatan.

Berdasarkan hasil pra-survey yang dilakukan oleh peneliti, diketahui bahwa kinerja pegawai ASN pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Se-wilayah Ciayumajakuning sangat dipengaruhi oleh komitmen afektif, di mana komitmen afektif ini juga sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor lain, seperti kepemimpinan transformasional, kompetensi pegawai (ASN), dan budaya organisasi. Fenomena di atas juga sejalan dengan beberapa hasil penelitian terdahulu yang menegaskan keterhubungan dan pengaruh dari variabel-variabel tersebut satu sama lain. Studi yang dilakukan Rorimpandey (2013) misalnya, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, Situasional, Pelayanan dan Autentik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Kelurahan di Kecamatan Bunaken Kota Manado. Sementara Setiawan (2015) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional secara simultan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Studi lainnya yang dilakukan Mahdi, Mohd, & Almsafir (2014), menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang kuat antara gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi. Hal ini sejalan juga dengan hasil studi Mayora dan Purwanto (2019), yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen affektif. Hasil yang sama juga bisa dilihat dari hasil studi Nurrahmi, et al. (2020), yang menunjukkan dalam hasil penelitiannya bahwa terdapat pengaruh yang signifikan budaya organisasi dan kepemimpinan transfomasional terhadap komitmen organisasi. Faktor komitmen organisasi yang dimiliki oleh pegawai selain disebabkan oleh budaya organisasi juga dipengaruhi oleh kompetensi pegawai itu sendiri.

Terdapat adanya *gap*, baik secara fenomena bisnis maupun fenomena *research gap* dalam hasil pra-survey. Oleh karena itu dalam studi ini peneliti memilih kepemimpinan transformasional, kompetensi dan budaya organisasi untuk meningkatkan suatu komitmen afektif dan kinerja pegawai yang semakin baik di Dinas Pendidikan se Ciayumajakuning. Peneliti melakukan penelitian ini pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan se-wilayah Ciayumajakuning karena ASN merupakan pelayan publik yang seyogyanya mengutamakan aspek pelayanan yang diberikan kepada masyarakat, namun demikian masih perlu upaya keras oleh pimpinan untuk dapat meningkatkan kinerja pegawainya, sehingga hal ini menjadi mearik dalam pandangan peneliti untuk diteliti lebih mendalam.

# **Theoretical Literature**

Kepemimpinan Transformasional dalam studi ini didefinisikan sebagai upaya pemimpin dalam mentransformasi para pengikut dari satu tingkat kebutuhan rendah hierarki kebutuhan ke tingkat lainnya yang lebih tinggi, pemimpin juga mentransformasi harapan untuk suksesnya pengikut, serta nilai-nilai dan mengembangkan budaya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan pemimpin. Kepemimpinan Transformasional memiliki 4 dimensi dalam pengukurannya, yaitu: Pengaruh Ideal, Motivasi Inspirasional, Stimulasi Intelektual, dan Pertimbangan Individual (Bass & Riggio, 2006).

Kompetensi didefinisikan sebagai koleksi pengetahuan, keterampilan, kemampuan, sikap dan karakteristik lain yang dibutuhkan kinerja efektif dalam pekerjaan yang dapat diamati, diukur, dan dibedakan dari alasan kinerja rata-rata. Kompetensi Pegawai memiliki 3 dimensi untuk pengukurannya, yaitu: Pengetahuan, Keterampilan, dan Sikap (Campion et al., 2011; Soderquist et al., 2010).

Budaya Organisasi adalah sebuah persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi, suatu sistem tentang keberartian bersama. Budaya dalam sebuah organisasi merupakan nilai, anggapan, asumsi, sikap, dan norma perilaku yang telah melembaga, kemudian mewujud dalam penampilan, sikap dan tindakan sehingga menjadi identitas dengan organisasi tertentu. Budaya Organisasi memiliki 7 dimensi untuk pengukurannya, yaitu: *Innovation and Risk Taking, Attention to Detail, Outcome Orientation, People Orientation, Team Orientation, Aggresiveness,* dan *Stability* (O’Donnel & Boyle, 2008; Robbins & Judge, 2016).

Komitmen Afektif adalah tingkat keloyalan seseorang terhadap organisasinya. Komitmen afektif merupakan suatu bentuk kebulatan tekad atas sesuatu yang diyakini dari sebuah persepsi, sehingga dapat dinyatakan bahwa kebijakan yang baik lahir dari sebuah komitmen. Komitmen Afektif memiliki 3 dimensi dalam pengukurannya, yaitu: Hubungan Emosional Individu dengan Organisasi, Identifikasi dengan Organisasi, dan Keterlibatan dalam Aktivitas Organisasi (J. N. Allen & Meyer, 2001; Schermerhorn, 2011).

Sementara Kinerja Pegawai adalah tingkat pencapaian kerja seseorang di mana pencapaian itu terjadi setelah adanya usaha untuk mencapainya. Kinerja juga merujuk pada hasil kerja yang dilihat dari aspek kuantitas, kualitas, waktu kerja, kerjasama untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dalam organisasi. Kinerja Pegawai memiliki 5 dimensi dalam pengukurannya, yaitu: Orientasi Pelayanan, Komitmen, Inisiatif Kerja, Kerjasama, dan Kepemimpinan (Dessler, 2011; Robbins & Coulter, 2016).

Adapun hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: Terdapat pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Afektif pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan se-wilayah Ciayumajakuning.

H2: Terdapat pengaruh Kompetensi pegawai terhadap Komitmen Afektif pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan se-wilayah Ciayumajakuning.

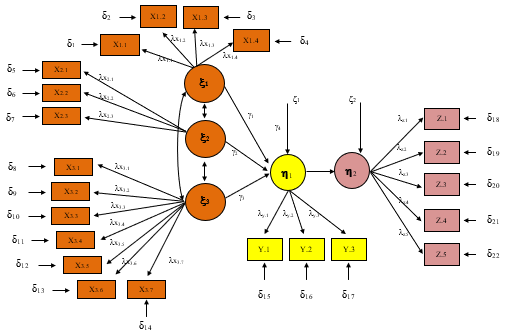
H3: Terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Afektif pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan se-wilayah Ciayumajakuning.

H4: Terdapat pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Afektif pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan se-wilayah Ciayumajakuning secara simultan.

H5: Terdapat pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan se-wilayah Ciayumajakuning

# **Methods**

Studi ini merupakan studi kualitatif dengan metode survey. Data penelitian dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada 280 responden yang menjadi sampel penelitian, yakni kalangan pegawai (ASN) di lingkungan Dinas Pendidikan dan kebudayan se-wilayah Ciayumajakuning. Metode analisis data yang digunakan adalah Analisis *Structural Equation Modeling*  (SEM). Program atau software yang dipergunakan untuk mengolah data adalah Lisrel. Program Lisrel dapat digunakan dalam menguji hubungan antara variabel *latent* (menguji teori substantif), dan juga indikator-indikatornya (menilai kualitas pengukuran). model rancangan analisis struktural dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 1. *Model Rancangan Analisis SEM Penelitian*

Waktu penelitian ini direncanakan selama lebih kurang 1 tahun, periode Juni 2021 hingga Juli 2022, yang meliputi tahap persiapan, pra penelitian, penyusunan sampai dengan bentuk laporan hasil penelitian. Adapun tempat penelitian dilaksanakan di wilayah Ciayumajakuning, dengan unit observasi adalah pegawai atau ASN (Aparatur Sipil Negeri) yang bekerja di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan se-wilayah Ciayumajakuning.

# **Results**

***Analisis Deskriptif***

Hasil analisis deskriptif terkait variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. *Hasil Analisis Deskriptif*

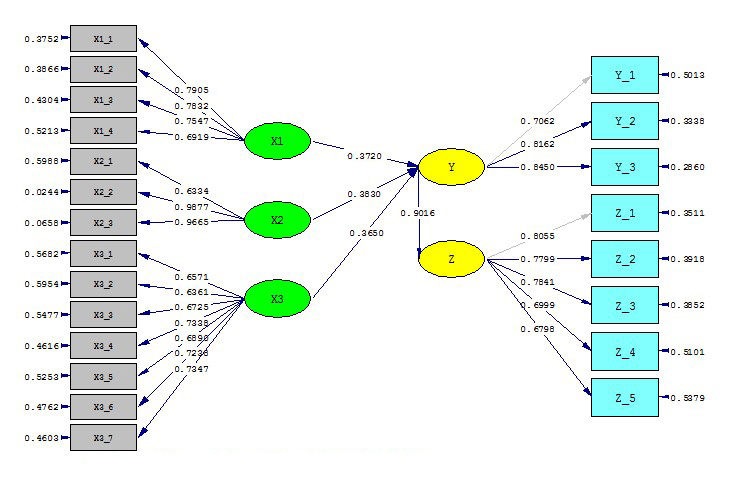
|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Kriteria/ Variabel** | Kepemimpinan Transformasional | Kompetensi Pegawai | Budaya Organisasi | Komitmen Afektif | Kinerja Pegawai |
| **Total Skor** | 50.525 | 28.683 | 43.313 | 38.736 | 45.502 |
| **Nilai Rata-rata** | 3,158 | 3,187 | 3,094 | 3,228 | 3,033 |
| **Standar Deviasi** | 0,219 | 0,144 | 0,203 | 0,187 | 0,281 |
| **Rentang** | 2,809 s/d  3,451 | 2,980 s/d 3,356 | 2,687 s/d 3,887 | 2,811 s/d 3,587 | 2,532 s/d 3,414 |
| **Kategori** | Cukup Baik menuju Baik | Cukup Baik menuju Baik | Cukup Baik menuju Baik | Cukup Baik menuju Baik | Cukup Baik menuju Baik |

Rekapitulasi hasil jawaban responden terkait seluruh variabel yang diteliti, yakni Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Pegawai, Budaya Organisasi, Komitmen Afektif, dan Kinerja Pegawai menunjukkan bahwa semua variabel berada dalam kategori Cukup Baik di mata responden. Hal ini mengindikasikan bahwa seluruh variabel yang dikaji yang berkaitan dengan pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan dapat dikatakan sudah Cukup Baik, meski tetap harus dilakukan evaluasi secara terus-menerus guna menjaga dan meningkatkan kondisi seluruh variabel tersebut.

***Analisis Verifikatif***

Hasil pengolahan data dan estimasi dengan menggunakan program LISREL, menunjukkan bahwa masing-masing dimensi penelitian, perlu mendapatkan penjelasan lebih lanjut. Penjelasan ini diperlukan karena masing-masing variabel diukur secara tidak langsung, tetapi dibentuk oleh sejumlah indikator yang perlu ditelaah peranannya dalam membentuk variabel-variabel tersebut.

Adapun hasil dari penggunaan *Structural Equation Modelling* dengan menggunakan program LISREL 8.7, dapat dilihat model hubungan struktural semua variabel penelitian, yakni pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Pegawai dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Afektif yang berimplikasi pada Kinerja Pegawai. Secara lebih utuh, model hubungan struktural semua variabel penelitian ini dapat dilihat dalam Gambar 2 berikut.

****

Gambar 2. *Struktur Hubungan Seluruh Variabel Penelitian*

Dalam proses pengolahan dan analisis data penelitian dengan menggunakan metode SEM (*Structural Equation Modeling*), terdapat beberapa tahapan yang harus dilakukan oleh peneliti. Tahap pertama dalam pengujian struktural ini adalah melakukan analisis korelasi untuk mengetahui tingkat keeratan hubungan antara variabel eksogen yang dilibatkan dalam penelitian, yakni Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Pegawai, dan Budaya Organisasi. Dengan menggunakan bantuan aplikasi program LISREL didapat *output* hasil koefisien korelasi sebagai berikut:

Tabel 2. *Koefisien Korelasi Antar Variabel Eksogen Sub-Struktur 1*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Correlations** | | | | |
|  | | Kepemimpinan Transformasional | Kompetensi Pegawai | Budaya Organisasi |
| Kepemimpinan Transformasional | Pearson Correlation | 1 | .384\*\* | .422\*\* |
| Sig. (2-tailed) |  | .000 | .000 |
| N | 280 | 280 | 280 |
| Kompetensi Pegawai | Pearson Correlation | .384\*\* | 1 | .361\*\* |
| Sig. (2-tailed) | .000 |  | .000 |
| N | 280 | 280 | 280 |
| Budaya Organisasi | Pearson Correlation | .422\*\* | .361\*\* | 1 |
| Sig. (2-tailed) | .000 | .000 |  |
| N | 280 | 280 | 280 |
| \*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). | | | | |

Pada Tabel 2 di atas, nilai koefisien korelasi terbesar adalah koefisien korelasi antara variabel Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi dengan nilai korelasi sebesar 0,422 atau 42,2%. Sedangkan nilai koefisien korelasi terkecil adalah nilai koefisien korelasi antara Budaya Organisasi dengan Kompetensi Pegawai, yakni sebesar 0,361 atau 36,1%. Besaran nilai korelasi tersebut masuk ke dalam kategori Lemah, sehingga dapat disimpulkan bahwa korelasi antara kedua variabel eksogen tersebut adalah lemah.

Peneliti dalam hal ini melakukan pengujian *confirmatory factor analysis* (CFA) untuk mengetahui model konstruk yang membentuk model pengukuran secara keseluruhan dengan program aplikasi statistik LISREL. Ada lima variabel dalam penelitian ini, yaitu Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Pegawai dan Budaya Organisasi sebagai variabel eksogen penelitian, Komitmen Afektif sebagai variabel intervening, serta Kinerja Pegawai sebagai variabel endogen penelitian. Berdasarkan hasil pengolahan dengan program LISREL 8.72, model pengukuran (CFA) untuk hubungan variabel dan indikatornya yang ditunjukan oleh *loading factor* masing-masing variabel, didapati bahwa semua indikator untuk keseluruhan variabel yang diuji sudah memenuhi dan berada di atas kriteria minimal.

Peneliti kemudian menguji apakah model yang diperoleh telah memenuhi berbagai ukuran atau kriteria ketepatan model (*Goodness of fit measures*/GoF), sebagai acuan bahwa model yang digunakan dalam penelitian yang diperoleh dari perbandingan antara data dan model adalah baik, seperti Tabel 3 berikut.

Tabel 3. *Hasil Analisis Model Pengukuran Variabel*

| **Ukuran GOF** | **Estimasi** | **Hasil Uji** | **Syarat** |
| --- | --- | --- | --- |
| **Statistik Chi-Square (X2)** | 9,9732 | *Good Fit* |  |
| **P-*Value*** | 0,0587 | *Good Fit* | >0,05 |
| ***Goodness-of-fit Index(GFI)*** | 0,9272 | *Good Fit* | >= 0,90 |
| ***Root mean square error of approximation* (RMSEA)** | 0,0561 | *Good Fit* | >=0,05 |
| ***Expected cross-validation index* (ECVI)** | 0,8023 | *Good Fit* | ~1 |
| ***Tucker-Lewis Index* (TLI) atau *Non-Normed Fit Index* (NNFI)** | 0,9244 | *Good Fit* | >= 0,90 |
| ***Normed Fit Index* (NFI)** | 0,9573 | *Good Fit* | >= 0,90 |
| ***Adjusted Goodness of Fit Index* (AGFI)** | 0,9255 | *Good Fit* | >= 0,90 |
| ***Incremental Fit Index* (IFI)** | 0,9534 | *Good Fit* | >= 0,90 |
| ***Comparative Fit Index* (CFI)** | 0,9471 | *Good Fit* | >= 0,90 |
| ***Parsimonius Goodness of Fit* (PGFI)** | 0,9280 | *Good Fit* | ~1 |
| ***Parsimonious Normed Fit Index* (PNFI)** | 0,9270 | *Good Fit* | ~1 |

Sumber: Hasil Olah Data (2022).

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan program LISREL, maka berikut adalah hasil analisis dan penguji hipotesis penelitian yang termasuk dalam Struktur Model Kesatu.

Model struktural 1 mengambarkan hubungan antara Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Pegawai, dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Afektif, yang dinyatakan dalam hipotesis sebagai berikut: *Bahwa Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Pegawai, dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Komitmen Afektif baik secara parsial maupun secara simultan*. Berdasarkan hasil pengolahan data program LISREL untuk model struktural 1, Sesuai dengan hipotesis yang diajukan didapatkan hasil sebagai berikut:

Y = 0.3720\*X1 + 0.3830\*X2 + 0.3650\*X3, Errorvar.= 0.4228,R2 = 0.7432(0.1344) (0.1326) (0.1165) (0.1275)3.9601 4.0124 3.8287 3.3466

Berdasarkan persamaan di atas dapat dijelaskan bahwa variabel Komitmen Afektifdipengaruhi secara positif oleh Kepemimpinan Transformasional dengan koefisien jalur sebesar 0,3720, dipengaruhi secara positif oleh Kompetensi Pegawai dengan koefisien jalur sebesar 0,3830, dan dipengaruhi secara positif oleh Budaya Organisasi dengan koefisien jalur sebesar 0,3650.

Nilai koefisien jalur X1 terhadap Y sebesar 0,3720. Hal ini berarti jika Kepemimpinan Transformasional mengalami peningkatan, maka Komitmen Afektifjuga akan meningkat sebesar 0,3720 satuan, atau Kepemimpinan Transformasional memberikan kontribusi terhadap peningkatan Komitmen Afektifsebesar 0,3720 satuan. Nilai koefisien jalur X2 terhadap Y sebesar 0,3830. Hal ini berarti jika Kompetensi Pegawai mengalami peningkatan, maka Komitmen Afektifakan meningkat sebesar 0,3830 satuan, atau Kompetensi Pegawai memberikan kontribusi terhadap peningkatan Komitmen Afektifsebesar 0,3830 satuan. Besaran koefisien jalur X3 terhadap Y sebesar 0,3650. Hal ini berarti jika Budaya Organisasi mengalami peningkatan, maka Komitmen Afektifakan meningkat sebesar 0,3650 satuan, atau Budaya Organisasi memberikan kontribusi terhadap peningkatan Komitmen Afektifsebesar 0,3650 satuan.

Hasil perhitungan yang diperoleh menunjukkan bahwa variabel Komitmen Afektifdipengaruhi oleh Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Pegawai dan Budaya Organisasi, baik secara parsial maupun simultan. Berdasarkan nilai korelasi dan koefisien jalur yang diperoleh dari hasil perhitungan dengan program LISREL 8.72, dapat diketahui besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung dari Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Pegawai, dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Afektifsebagai berikut:

Tabel 4. *Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Variabel Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Pegawai, dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Afektif*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Variabel | **Koefisien Jalur** | **Pengaruh Langsung** | **Pengaruh Melalui** | | | **Total** |
| **Kepemimpinan Transformasional** | **Kompetensi Pegawai** | **Budaya Organisasi** |
| **Kepemimpinan Transformasional** | 0,3720 | 13,84% |  | 5,47% | 5,73% | 25,04% |
| **Kompetensi Pegawai** | 0,3830 | 14,67% | 5,47% |  | 5,05% | 25,19% |
| **Budaya Organisasi** | 0,3650 | 13,32% | 5,73% | 5,05% |  | 24,10% |
| **Total** | | 41,83% | 11,20% | 10,52% | 10,78% | 74,32% |

Sumber: Hasil Olah Data (2022).

Berdasarkan Tabel 4. tersebut, Komitmen Afektifdipengaruhi oleh pengaruh langsung dan tidak langsung. Pengaruh langsung variabel Kepemimpinan Transformasional adalah sebesar 13,84% sedangkan pengaruh tidak langsungnya melalui Kompetensi Pegawai, dan Budaya Organisasi secara berurutan adalah sebesar 5,47% dan 5,73%. Pengaruh langsung variabel Kompetensi Pegawai terhadap Komitmen Afektifadalah sebesar 14,67%, sedangkan pengaruh tidak langsungnya melalui Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi secara berurutan adalah sebesar 5,47% dan 5,05%. Pengaruh langsung variabel Budaya Organisasi terhadap Komitmen Afektifadalah sebesar 13,32%, sedangkan pengaruh tidak langsungnya melalui Kepemimpinan Transformasional dan Kompetensi Pegawai secara berurutan adalah sebesar 5,73% dan 5,05%.

Merujuk pada hasil pengujian sebelumnya, diketahui bahwa bahwa nilai koefisien jalur X1 terhadap Y adalah sebesar = 0,3720, di mana diperoleh nilai thitung sebesar 3,3201. Dengan mengambil taraf signifikansi α sebesar 5%, maka nilai ttabel atau t0.05.280 = 1,9661, sehingga dikarenakan thitung = 3,3201 lebih besar dari ttabel = 1,9661, maka H0 ditolak atau Ha diterima. Dengan kata lain, H1, Terdapat pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Afektif pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan se-wilayah Ciayumajakuning, terbukti dan dapat diterima.

Merujuk pada hasil pengujian sebelumnya, diketahui bahwa nilai koefisien jalur X2 terhadap Y = 0,3830, diperoleh nilai thitung sebesar 4,0124 dengan mengambil taraf signifikansi α sebesar 5%, maka nilai ttabel atau t0.05.280 = 1,9661, sehingga dikarenakan thitung = 4,0124 lebih besar dari ttabel = 1,9661, maka H0 ditolak atau Ha diterima. Dengan kata lain, H2, Terdapat pengaruh Kompetensi pegawai terhadap Komitmen Afektif pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan se-wilayah Ciayumajakuning, terbukti dan dapat diterima.

Merujuk pada hasil pengujian sebelumnya, diketahui bahwa untuk koefisien jalur X3 terhadap Y = 0,3650, diperoleh nilai thitung sebesar 3,2087 dengan mengambil taraf signifikansi α sebesar 5%, maka nilai ttabel atau t0.05.280 = 1,9661, sehingga dikarenakan thitung = 3,2087 lebih besar dari ttabel = 1,9661, maka H0 ditolak atau Ha diterima. Dengan kata lain, H3, Terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Afektif pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan se-wilayah Ciayumajakuning, terbukti dan dapat diterima.

Berdasarkan perhitungan diperoleh nilai Fhitung sebesar 229,9034, di mana kriteria penolakan H0 jika Fhitung lebih besar daripada Ftabel atau F0> Ftabel, dengan derajat bebas v1=3 dan v2 = 280–3–1 dan tingkat kepercayaan 95%, maka dari tabel distribusi F didapat nilai Ftabel untuk F0.05,3,280 = 2,9957. Dikarenakan 229,9034 lebih besar dari 2,9957, maka H0 ditolak atau Ha diterima. Artinya dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan secara linear antara Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Pegawai, dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Afektif, atau dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh secara bersama-sama antara Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Pegawai, dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Afektif. Dengan demikian, H4, Terdapat pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Afektif pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan se-wilayah Ciayumajakuning secara simultan, terbukti dan dapat diterima.

Adapun hasil analisis dan pengujian hipotesis struktur model kedua, yang berkaitan dengan variabel intervening Komitmen Afektif terhadap variabel endogen Kinerja Pegawai, dapat diketahui dari model struktural 2.

Model struktural 2 mengambarkan hubungan antara Komitmen AfektifTerhadap Kinerja Pegawai, yang dinyatakan dalam hipotesis sebagai berikut: *Komitmen Afektif Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai*. Berdasarkan hasil pengolahan data program LISREL untuk model struktural 2, Sesuai dengan hipotesis yang diajukan didapatkan hasil sebagai berikut:

*Z = 0.9016\*Y, Errorvar.= 0.1786, R2 = 0.8129*

*(0.1978) (0.0685)*

*4.7698 3.8766*

Berdasarkan persamaan di atas dapat dijelaskan bahwa variabel Kinerja Pegawai dipengaruhi secara positif oleh variabel Komitmen Afektifdengan koefisien jalur sebesar 0,9016. Hal ini berarti jika Komitmen Afektifmendapatkan peningkatan, maka Kinerja Pegawai juga akan meningkat sebesar koefisien jalur tersebut, yaitu sebesar 0,9016, atau setiap peningkatan dari Komitmen Afektifakan memberikan kontribusi terhadap peningkatan Kinerja Pegawai sebesar 0,9016 satuan. Berdasarkan nilai koefisien jalur tersebut, maka didapatkan besaran pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja Pegawai sebesar 81,29%, (0,90162 x 100%). Untuk koefisien jalur Y terhadap Z = 0,9016, diperoleh nilai thitung sebesar 4.7698 dengan mengambil taraf signifikansi α sebesar 5%, maka nilai ttabel atau t0.05.280 = 1,9661 sehingga dikarenakan thitung = 4.7698 lebih besar dari ttabel = 1,9661, maka H0 ditolak atau Ha diterima. Dengan kata lain, H5, Terdapat pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan se-wilayah Ciayumajakuning, terbukti dan dapat diterima.

Model penelitian ini memperlihatkan bahwa hasil uji sesuai dengan ekspektasinya dan teori Manajemen SDM yang menjadi dasar pemikiran dengan kajian pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Pegawai, dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Afektif serta implikasinya terhadap Kinerja Pegawai. Model penelitian ini juga menghasilkan estimator koefisien jalur yang akurat atau tidak bias dan signifikan. Asumsi analisis terpenuhi dan probabilitas kesalahan statistik dari model sangat rendah (*p-value* =0,000) atau di bawah tingkat signifikansi yang ditetapkan, yaitu sebesar 0.05 untuk semua hipotesisnya. Selain itu, model penelitian ini memiliki kemampuan yang tinggi dalam menjelaskan hubungan antar fenomena variabel manajemen yang dikaji. Nilai *Standard Error* (*SE*) lebih kecil daripada ½ kali nilai mutlak koefisien jalurnya (SE < ½ ρ).

# **Discussions**

Hasil perhitungan Koefisien determinasi (R2) yang dinyatakan dalam persentase mengambarkan besaran kontribusi tiga variabel eksogen, yaitu: Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Pegawai, dan Budaya Organisasi terhadap Kepercayaan Masyarakat sebesar 74,32 persen. Mengingat pengaruh langsung dari ketiga variabel eksogen secara bersamaan lebih besar dari pengaruh tidak langsung, maka tiga variabel tersebut merupakan variabel yang secara parsial tidak dominan. Dengan demikian variabel Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Pegawai, dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Afektif secara bersamaan memberikan kontribusi yang signifikan dalam pembentukan Komitmen Afektif pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan.

Sedangkan variabel lain yang tidak diteliti yang mempengaruhi Komitmen Afektif sebesar 25,68%. Variabel lain yang tidak diteliti namun memengaruhi Komitmen Afektif dimaksud, dalam teorinya adalah kepuasan kerja, iklim organisasi, keterlekatan organisasi, dukungan organisasi, dan faktor-faktor lainnya (Imran et al., 2019; Latif & Gulzar, 2011; Loan, 2020; Mahjoub et al., 2018; Visanh & Xu, 2018). Dengan demikian Dinas Pendidikan dan Kebudayaan perlu melakukan pembenahan secara berkesinambungan terhadap Kepemimpinan Transformasional yang dimilikinya, Kompetensi Pegawai yang bekerja di instansinya, serta Budaya Organisasi yang ada di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan secara bersamaan sebagai upaya membangun dan meningkatkan Komitmen Afektif pegawai (ASN) tersebut.

Hasil ini juga menunjukkan bahwa secara operasional, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan perlu melakukan perbaikan yang terintegrasi, dengan menggabungkan berbagai dimensi dan indikator dari Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Pegawai, dan Budaya Organisasi, secara bersamaan, dan tidak memberikan penekanan secara parsial pada dimensi atau indikator tertentu saja yang bisa mengurangi keutuhan dari penerapan variabel tersebut di lapangan.

Hasil analisis ini juga berkesesuaian dengan berbagai teori sebelumnya yang menunjukkan pengaruh dan hubungan yang kuat antara Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Pegawai dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Afektif (Fitzgerald & Schutte, 2010; Kurniasari et al., 2018; Lo et al., 2009; Saha & Saraf, 2018; Sarhan et al., 2020; L. Setiawan et al., 2021). Hasil penelitian ini juga memvalidasi beberapa hasil riset sebelumnya terkait pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Pegawai dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Afektif, meskipun dalam konteks penelitian yang berbeda dengan penelitian ini (Amin et al., 2018; T. Mahdi & Top, 2021; Martini et al., 2018; Sarhan et al., 2020; Shoaib Ch et al., 2013; Suradi, 2019).

Hasil perhitungan Koefisien determinasi (R2) yang dinyatakan dalam persentase mengambarkan besarnya kontribusi tiga variabel eksgogen, yaitu Komitmen Afektif terhadap Kinerja Pegawai adalah sebesar 81,29%. Besaran pengaruh tersebut termasuk dalam kategori sangat kuat. Dengan demikian variabel Komitmen Afektif memberikan kontribusi yang sangat signifikan dalam pembentukan Kinerja Pegawai yang positif pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan.

Sedangkan variabel lain yang tidak diteliti mempengaruhi Kinerja Pegawai dengan kontribusi sebesar 18,71%. Variabel lain yang dimaksud, dalam teorinya adalah dukungan organisasi, kompetensi manajerial, iklim organisasi, motivasi, upah dan kompensasi, pemberdayaan, pelatihan, dan lainnya (Adari & Satyarayana, 2018; Christi et al., 2020; Idris et al., 2017; Kurniawan et al., 2021; Luqman et al., 2020; Rofifah et al., 2021; Sumardi, 2019; Werang & Agung, 2017).

Hasil analisis ini menunjukkan bahwa kalangan pegawai (ASN) di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan di wilayah Ciayumajakuning yang menjadi responden penelitian, dengan berbagai latar belakang personal, pada umumnya sudah memiliki gambaran yang baik tentang Dinas Pendidikan dan Kebudayaan tempat di mana mereka bekerja dan mengabdi sebagai pelayan publik. Responden penelitian dalam hal ini juga menunjukkan bahwa mereka memiliki ketergantungan terhadap institusi tempat mereka bekerja dan kebanggaan tertentu dengan profesi sebagai abdi negara (ASN), yang pada banyak hal menjadi faktor pendorong utama bagi pegawai bersangkutan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan secara sungguh-sungguh. Adanya komitmen berdasarkan keterikatan personal pegawai dengan institusi, membuat pegawai bersangkutan juga menyadari bahwa mereka hanya bisa bertahan dan bermakna kehadirannya di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan ketika mereka bisa memberikan kontribusi nyata dan positif pada pekerjaannya. Dengan kata lain, dapat dipahami bahwa Komitmen Afektif memang memiliki relasi yang erat dengan Kinerja Pegawai. Upaya peningkatan salah satunya dapat memberikan dampak pada yang lainnya, meski dalam konteks penelitian ini, pengaruh tersebut ditunjukkan antara Komitmen Afektif terhadap Kinerja.

Dinas Pendidikan dan Kebudayaan sendiri, dalam upaya peningkatan Kinerja Pegawainya harus bisa melakukan berbagai pembenahan dan perbaikan secara berkesinambungan, terutama terkait aspek-aspek yang berhubungan dengan Komitmen Afektif sebagai faktor penting yang berkontribusi atau berdampak besar terhadap Kinerja Pegawai tersebut. Secara operasional, maka perlu adanya perbaikan dan meningkatkan kualitas dari dimensi dan indikator dari variabel Komitmen Afektif ataupun Kinerja Pegawai itu sendiri, seperti dimensi Orientasi Pelayanan, Komitmen Kerja, Inisiatif Kerja, Kerjasama, dan Kepemimpinan Institusi.

Hasil penelitian ini pada dasarnya mendukung teori yang dijadikan acuan dalam penelitian ini, yang menyatakan bahwa Komitmen Afektif memiliki pengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Semakin besar Komitmen Afektif pegawai atau karyawan dalam sebuah organisasi, maka semakin baik pula Kinerja Pegawai yang akan terbangun. Sebaliknya, jika organisasi atau institusi tidak memiliki relasi yang baik dengan pegawainya, atau para pegawainya tidak memiliki hubungan emosional, kelekatan, rasa memiliki, dan kesadaran untuk terlibat dalam berbagai aktivitas organisasi, maka dapat dipastikan organisasi bersangkutan akan sulit untuk meningkatkan kinerja pegawainya (Derakhshide & Ansari, 2015; Loan, 2020; L. Setiawan et al., 2021; Suratman et al., 2021; Werang & Agung, 2017; Zingoni & Corey, 2016).

Hasil ini juga mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa Komitmen Afektif berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai. Dengan kata lain, jika Dinas Pendidikan dan Kebudayaan ingin meningkatkan Kinerja Pegawainya di mata masyarakat, maka penting bagi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan untuk membangun Komitmen Afektif para pegawainya tersebut, terutama dengan meningkatkan kualitas transformasional segenap jajaran pimpinannya, meningkatkan kompetensi para pegawai (ASN) yang dimilikinya, serta membangun Budaya Organisasi dengan nilai-nilai yang tidak saja berorientasi pada upaya membangun komitmen pegawai, tapi juga berfokus pada peningkatan kinerja pegawai itu sendiri. Dengan kata lain, Komitmen Afektif ini menjadi modal penting untuk membangun rasa memiliki dan tanggungjawab terhadap organisasi yang pada gilirannya bisa meningkatkan kinerja dari pegawai (ASN) di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan se-wilayah Ciayumajakuning yang dikaji dalam penelitian ini (Derakhshide & Ansari, 2015; Loan, 2020; Shaw et al., 2003; Vural et al., 2012; Werang & Agung, 2017; Winarno, 2019).

# **Conclusions**

Studi ini menunjukkan bahwa secara deskriptif, kondisi berbagai variabel yang dikaji, yakni Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Pegawai, Budaya Organisasi, Komitmen Afektif, dan Kinerja Pegawai yang ada di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan berada pada kategori Cukup Baik menuju Baik. Pengaruh secara simultan Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Pegawai dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Afektif pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan mempunyai total pengaruh sebesar 74,32%. Sedangkan sisanya sebesar 25,68% berasal dari variabel lain yang tidak diteliti.

Pengaruh secara parsial dan langsung dari Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Afektif adalah sebesar 13,13%, dan pengaruh tidak langsungnya melalui Kompetensi Pegawai dan Budaya Organisasi adalah masing-masing sebesar 5,47% dan 5,73%, di mana total pengaruhnya adalah sebesar 25,04%. Nilai pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Afektif ini menempati posisi pengaruh terbesar kedua setelah Kompetensi Pegawai. Pengaruh secara parsial dan langsung dari Kompetensi Pegawai terhadap Komitmen Afektif di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan adalah sebesar 14,67%, dan pengaruh tidak langsungnya melalui Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi, masing-masing sebesar 5,47% dan 5,05%, di mana total pengaruhnya adalah sebesar 25,19%. Nilai ini menjadikan Kompetensi Pegawai sebagai variabel dengan pengaruh terbesar terhadap Komitmen Afektif. Pengaruh secara parsial dan langsung dari Budaya Organisasi terhadap Komitmen Afektif di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan adalah sebesar 13,32%, dan pengaruh tidak langsungnya melalui Kepemimpinan Transformasional dan Kompetensi Pegawai, masing-masing adalah sebesar 5,73% dan 5,05%. Total pengaruhnya adalah sebesar 24,10%. Nilai ini menjadikan Budaya Organisasi sebagai variabel dengan pengaruh terkecil terhadap Komitmen Afektif. Sementara pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja Pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan adalah sebesar 81,29%. Sementara sisanya sebesar 18,71% berasal dari variabel lain yang tidak diteliti.

# **References**

Adari, T., & Satyarayana, G. (2018). Impact of Compensation on Employee Performance. *Compensation Management*, *1*(2), 20–32.

Akbar, A., Al, M., Mochammad, M., & Mukzam, D. (2017). Pengarauh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan PT Pelindo Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol*, *47*(2).

Allen, G. W., Attoh, P. A., & Gong, T. (2017). Transformational Leadership and Affective Organizational Commitment: Mediating Roles of Perceived Social Responsibility and Organizational Identification. *Social Responsibility Journal*, *13*(3), 585–600.

Allen, J. N., & Meyer, P. J. (2001). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. SAGE Publications, Inc.

Amin, W., Akram, U., Shahzad, F., & Amir, M. (2018). Impact of Transformation Leadership on Affective Employee’s Commitment. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, *7*(1), 48–57.

Babakus, E., Yavas, U., Karatepe, O. M., & Avci, T. (2003). The effect of management commitment to service quality on employees’ affective and performance outcomes. In *Journal of the Academy of Marketing Science* (Vol. 31, Issue 3). https://doi.org/10.1177/0092070303031003005

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Lawrence Erlbaum Associates.

Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing Competencies Well: Best Practices in Competency Modeling. *Personnel Psychology*, *11*(2), 78–90.

Christi, C. K., Murwani, F. D., & Sopiah. (2020). Work Engagement as Mediators Variable Affecting Performance of the Employee Promotor PT. Worldwide Innovative Telecommunication Indonesia. *International Journal of Business, Economics and Law*, *21*(5), 30–36.

Derakhshide, H., & Ansari, M. E. (2015). The Effects of Managerial Competency and Management Commitment to Employee Empowerment on Employee Job Performance -- Case Study: ENBank Employees. *Journal of Management and Process Development*, *27*(1), 73–93.

Dessler, G. (2011). *Human Resource Management*. Pearson Education, Inc.

El Maula, H., & Ratnawati, I. (2021). Effect of Training and Affective Commitment on Employee Performance Through Self Efficacy As Intervening Variable (Study at PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Semarang). *International Journal of Economics, Business and Accounting Research*, *5*(3).

Fitzgerald, S., & Schutte, N. S. (2010). Increasing transformational leadership through enhancing self-efficacy. *Journal of Management Development*, *29*(5), 495–505.

Idris, M. H., Hamzah, D., Sudirman, I., & Hamid, N. (2017). Effects of Empowerment on Professionalism and Performance of Lecturers at Private Universities in Makassar, South Sulawesi, Indonesia. *Scientific Research Journal (SCIRJ)*, *5*(6), 95–100.

Imran, A., Wasai, S., & Nisar, H. G. (2019). Factors of Reduced Level of Affective Commitment: Evidence from the Banking Sector. *Global Social Sciences Review (GSSR)*, *4*(2), 173–181.

Kurniasari, I., Thoyib, A., & Rofiaty, R. (2018). The Role of Organizational Commitment in mediating the influence of Competence, Training and Organizational Culture on Nurse Performance. *MIX: Scientific Journal of Management*, *8*(2), 352–371.

Kurniawan, D. T., Sopiah, Juariyah, L., Prohimi, A. H. A., & Salleh, M. S. (2021). Analysis of HR Management and Organizational Support in Maintaining Employee Well-Being and Performance When Working from Home During COVID-19. *KnE Social Sciences*, *5*(8), 300–312.

Latif, S., & Gulzar, A. (2011). The Impact of Organizational and Supervisory Support on Supervisors’ Organizational Commitment After Downsizing in Telekom Sector of Pakistan. *International Journal of Economics and Management Sciences*, *1*(5), 55–61.

Lau, P. Y. Y., McLean, G. N., Hsu, Y. C., & Lien, B. Y. H. (2017). Learning Organization, Organizational Culture, and Affective Commitment in Malaysia: A Person-organization Fit Theory. *Human Resource Development International*, *20*(2), 159–179. https://doi.org/10.1080/13678868.2016.1246306

Lo, M. C., Ramayah, T., & Min, H. W. (2009). Leadership styles and organizational commitment: a test on Malaysia manufacturing industry. *African Journal of Marketing Management*, *1*(6), 133–139.

Loan, L. T. M. (2020). The influence of organizational commitment on employees’ job performance: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*, *10*(1), 3307–3312.

Luqman, M. S., Rehman, J. U., Islam, Z. U., & Khan, S. D. (2020). Effect of Organizational Climate upon the Job Performance of Instructors’ Physical Education. *Pedagogy of Physical Culture and Sports*, *24*(2), 72–76.

Mahdi, O. R., Mohd, E. S. B. G., & Almsafir, M. K. (2014). Empirical Study on the Impact of Leadership Behavior on Organizational Commitment in Plantation Companies in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *109*, 1076–1087. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.591

Mahdi, T., & Top, C. (2021). Transformational Leadership and Affective Commitment at Family Businesses. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *11*(4), 1184–1195.

Mahjoub, M., Atashsokhan, S., Khalilzadeh, M., Aghajanloo, A., & Zohrehvandi, S. (2018). Linking “Project Success” and “Strategic Talent Management”: satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators. *Procedia Computer Sciences*, *138*, 764–774.

Martini, I. A. O., Rahyuda, I. K., Sintaasih, D. K., & Piartrini, P. S. (2018). The Influence of Competency on Employee Performance through Organizational Commitment Dimension. *IOSR Journal of Business and Management*, *20*(2), 29–37.

Mas, F., Yuniawan, A., Nugraheni, R., Idyarti, E., & Udin, U. (2020). The effect of obsessive work passion and affective commitment on employee performance. *Revista ESPACIOS*, *41*(22).

Mayora, M., & Purwanto, E. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Otentik terhadap Niat Keluar Karyawan dengan Mediasi Komitmen Afektif. *Journal of Business and Applied Management*, *12*(2009), 57–68.

Nurrahmi, A., Hairudinor, H., & Utomo, S. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen…*, *9*(1), 1–13.

O’Donnel, O., & Boyle, R. (2008). *Understanding and Managing Organizational Culture*. Institute of Public Administration.

Odoardi, C., Battistelli, A., Montani, F., & Peiró, J. M. (2019). Affective Commitment, Participative Leadership, and Employee Innovation: A Multilevel Investigation. *Revista de Psicologia Del Trabajo y de Las Organizaciones*, *3*(2), 173–182. https://doi.org/10.5093/jwop2019a12

Peng, S., Liao, Y., & Sun, R. (2020). The Influence of Transformational Leadership on Employees’ Affective Organizational Commitment in Public and Nonprofit Organizations: A Moderated Mediation Model. *Public Personnel Management*, *49*(1), 29–56. https://doi.org/10.1177/0091026019835233

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Human Resources Management* (16th ed.). Salemba Empat.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). *Organizational Behavior* (16th ed.). Pearson Education, Inc.

Rofifah, S., Sirojuddin, A., Ma’arif, M. A., & Zuana, M. M. M. (2021). The Influence of Organizational Culture and Work Motivation on Teacher Performance at the International Standard School, Amanatul Ummah Mojokerto. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, *6*(1), 27–40.

Rorimpandey, L. (2013). Gaya Kepemimpinan Transformasional, Transaksional, Situasional, Pelayanan dan Autentik terhadap Kinerja Pegawai Kelurahan di Kecamatan Bunaken Kota Manado. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, *1*(4), 2233–2244.

Saha, S., & Kumar, S. P. (2018). Organizational Culture as A Moderator between Affective Commitment and Job Satisfaction. *International Journal of Public Sector Management*, *31*(2), 184–206. https://doi.org/10.1108/ijpsm-03-2017-0078

Saha, S., & Saraf, P. K. (2018). Organizational culture as a moderator between affective commitment and job satisfaction: Empirical evidence from Indian public sector enterprises. *International Journal of Public Sector Management*, *31*(1), 184–206.

Sarhan, N., Harb, A., Shrafat, F., & Alhusban, M. (2020). The Effect of Organizational Culture on the Organizational Commitment: Evidence from Hotel Industry. *Management Science Letters*, *10*, 183–196.

Schermerhorn, J. (2011). *Organizational Behaviour*. John Wiley & Sons, Ltd.

Setiawan, E. Y. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan PT. ISS Indonesia di Rumah Sakit National Surabaya. *E-Jurnal Ilmu Manajemen Magistra*, *1*(1), 31–41.

Setiawan, L., Hermanto, D., & Handayani, S. B. (2021). The Role of Affective Commitment in Mediating the Effect of Employee Competency, Training and Organizational Culture on Employee Performance. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, *5*(3), 1173–1188.

Shaw, J. D., Delery, J. E., & Abdulla, M. H. A. (2003). Organizational Commitment and Performance among Guest Workers and Citizens of an Arab Country. *Journal of Business Research*, *56*(12), 1021–1030.

Shoaib Ch, A., Zainab, N., Maqsood, H., & Sana, R. (2013). Impact of Organizational Culture on Organizational Commitment: A Comparative Study of Public and Private Organizations. *Research Journal of Recent Sciences*, *2*(5), 1–8.

Soderquist, K. E., Papalexandris, A., Ioannou, G., & Prastacos, G. (2010). From Task-based to Competency-based: A Typology and Process Supporting A Critical HRM Transition. *Personnel Review*, *10*, 1–17. https://doi.org/10.1108/00483481011030520

Stinglhamber, F., Marique, G., Caesens, G., & Hanin, D. (2015). The Influence of Transformational Leadership on Followers’ Affective Commitment. *Career Development International*, *20*(6), 583–603.

Sumardi, H. (2019). The Effect of Compensation, Empowerment and Competency Toward Performance of Lecture in Wiralodra University of Indramayu. *International Journal for Educational and Vocational Studies*, *1*(8), 838–847.

Suradi. (2019). The Effect of Organizational Culture on Organizational Commitment for Participants in Leadership Education and Training Level IV of the Ministry of Finance. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, *6*(5), 814–824.

Suratman, A., Suhartini, S., Palupi, M., Dihan, F. N., & Muhlison, M. B. (2021). The Impact of Psychological Climate and Self-Resilience on Employee Performance During the COVID-19 Pandemic: An Empirical Study in Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, *8*(3), 1019–1029.

Visanh, P., & Xu, H. (2018). Factors affecting organizational commitment of employee’s of Lao development bank. *MedCrave, Sociology International Journal*, *2*(6), 809–818.

Vural, Y., Vardarlier, P., & Aykir, A. (2012). The Effects of Using Talent Management With Performance Evaluation System Over Employee Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *58*, 340–349.

Werang, B. R., & Agung, A. A. G. (2017). Teachers’ job satisfaction, organizational commitment, and performance in Indonesia: A Study from Merauke District, Papua. *International Journal of Development and Sustainability*, *6*(8), 700–711.

Winarno, A. (2019). Commitment, Work Engagement, and Research Performance of Lecturers, in Indonesia Private Universities. *Malaysian Online Journal of Educational Management*, *7*(4), 45–63.

Zingoni, M., & Corey, C. M. (2016). How Mindset Matters: The Direct and Indirect Effects of Employees? Mindsets on Job Performance. *Journal of Personnel Psychology*, *16*(1), 1–10.