

## **Jurnal**

# **PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMPENSASI TERHADAP KOMITMEN AFEKTIF SERTA DAMPAKNYA PADA KINERJA KARYAWAN PENUNJANG MEDIS RSUD ABDUL AZIZ KOTA SINGKAWANG**

**Oleh:**

**SILVANA  
NIM : 238.020.119**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
PASCASARJANA UNIVERSITAS PASUNDAN  
BANDUNG  
2026**

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh bukti empiris mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap komitmen afektif serta dampaknya pada kinerja karyawan penunjang medis di RSUD Abdul Aziz Kota Singkawang. Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai salah satu bahan atau kerangka acuan bagi RSUD Abdul Aziz Kota Singkawang dalam peningkatan kinerja karyawan penunjang medis. Metode penelitian yang digunakan adalah analisis deskriptif dan verifikatif. Pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara dengan menggunakan kuesioner disertai dengan teknik observasi dan kepustakaan, teknik sampling menggunakan sampling jenuh atau teknik sensus dengan jumlah responden 88. Pengumpulan data di lapangan dilaksanakan pada tahun 2026. Teknik analisis data menggunakan Analisis Jalur (*Path Analysis*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, kompensasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan cenderung kurang baik. Kepemimpinan transformasional dan kompensasi berpengaruh terhadap komitmen afektif baik secara parsial maupun simultan dan komitmen afektif berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

**Kata Kunci :** Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi, Komitmen Afektif, Kinerja Karyawan

### **ABSTRACT**

*Health workers are required to perform their duties in accordance with professional standards, service standards, and applicable standard operating procedures, professional ethics, respect for patients' rights, and prioritization of patient safety. This study aims to obtain empirical evidence regarding the effect of transformational leadership and compensation on affective commitment and its impact on the performance of medical support employees at Abdul Aziz Regional General Hospital, Singkawang City. The results of this study are expected to serve as a reference and framework for Abdul Aziz Regional General Hospital, Singkawang City, in improving the performance of medical support employees. The research method employed was descriptive and verification analysis. Data were collected through interviews using questionnaires, complemented by observation and literature review techniques. The sampling technique used was saturated sampling or census sampling, involving 88 respondents. Field data collection was conducted in 2026. The data were analyzed using Path Analysis. The results showed that transformational leadership, compensation, organizational commitment, and employee performance tended to be relatively poor. Transformational leadership and compensation had both partial and simultaneous effects on affective commitment, while affective commitment had an effect on employee performance.*

*Keywords: Transformational Leadership, Compensation, Affective Commitment, Employee Performance*

## RINGKESAN

Panilitian ieu boga tujuan pikeun meunangkeun bukti empiris ngeunaan pangaruh kapamingpinan transformasional sareng kompensasi kana komitmen afektif sareng dampakna kana kinerja karyawan dukungan médis di Rumah Sakit Umum Daerah Abdul Aziz, Kota Singkawang. Hasil panilitian ieu dipiharep janten kerangka rujukan pikeun Rumah Sakit Umum Daerah Abdul Aziz, Kota Singkawang dina ningkatkeun kinerja karyawan dukungan médis. Méthode panalungtikan anu dianggo nyaéta analisis deskriptif sareng verifikasi. Pangumpulan data ngalibatkeun wawancara nganggo angkét, dibarengan ku observasi sareng tinjauan literatur. Téhnik sampling anu dianggo nyaéta téhnik sampling jenuh atanapi sénsus, kalayan 88 responden. Pangumpulan data lapangan dilaksanakeun dina taun 2026. Analisis data nganggo Analisis Jalur. Hasilna nunjukkeun yén kapamingpinan transformasional, kompensasi, komitmen organisasi, sareng kinerja karyawan condong kirang optimal. Kapamingpinan transformasional sareng kompensasi mangaruhan komitmen afektif, boh sacara parsial boh sacara simultan, sareng komitmen afektif mangaruhan kinerja karyawan.

Kata Kunci: Kapamingpinan Transformasional, Kompensasi, Komitmen Afektif, Kinerja Karyawan

## PENDAHULUAN

Sebagaimana dijelaskan dalam pembukaan Undang-Undang 1945 bahwasanya “untuk melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia dan untuk memajukan kesejahteraan umum.....”, maka setiap orang yang berada di dalam Negara Kesatuan Republik Indonesia berhak mendapatkan kesejahteraan. Dan bahwasannya kesejahteraan yang dimaksud mempunyai arti yang luas termasuk didalamnya hak untuk mendapat pelayanan kesehatan yang adil dan merata karena kesehatan merupakan hak azasi manusia sekaligus investasi untuk keberhasilan pembangunan bangsa.

Pembangunan bangsa tidak akan terwujud jika program pembangunan nasional yang diselenggarakan secara menyeluruh dan berkesinambungan tidak terlaksana. Pembangunan kesehatan merupakan salah satu bagian dari pembangunan nasional yang bertujuan meningkatkan kesadaran, kemauan dan kemampuan hidup sehat bagi setiap orang agar terwujud derajat kesehatan masyarakat yang setinggi-tingginya. Pembangunan kesehatan tersebut merupakan upaya seluruh potensi Bangsa Indonesia, baik masyarakat, swasta maupun pemerintah. (Sistem Kesehatan Nasional, 2019).

Isu strategi yang berkembang sebagaimana tertuang dalam Rencana Strategis Kementerian Kesehatan Tahun 2020-2024 dan berpengaruh terhadap derajat kesehatan masyarakat adalah : Derajat kesehatan di Indonesia telah mengalami kemajuan yang cukup bermakna. Peningkatan derajat kesehatan masyarakat antara lain ditunjukkan dengan makin menurunnya angka kematian bayi dan kematian ibu, menurunnya prevalensi gizi kurang pada Balita, serta meningkatnya umur harapan hidup. Namun demikian yang masih menjadi masalah kesehatan di Indonesia adalah disparitas derajat kesehatan antar wilayah dan antar kelompok tingkat sosial ekonomi penduduk masih tinggi. Derajat kesehatan di Indonesia juga masih jauh tertinggal dari derajat kesehatan di negara-negara ASEAN lainnya.

“Peran Kementerian Kesehatan sebagai pelaksana dan sebagai penggerak / fasilitator pembangunan kesehatan masih terbatas. Keterbatasan penanganan kesehatan tersebut terutama dalam penanganan penduduk miskin, promosi kesehatan, penanggulangan gizi buruk, penanggulangan masalah kesehatan akibat bencana, surveilans, imunisasi, pelayanan kesehatan di daerah terpencil, dan perbatasan, serta pendayagunaan tenaga kesehatan” (Renstra, 2020 - 2024).

Dalam mengatasi berbagai masalah sebagaimana tersebut diatas maka pembangunan kesehatan diharapkan tidak hanya memperhatikan aspek-aspek kuratif dan rehabilitatif saja namun perlu juga memperhatikan aspek preventif, promotif, sehingga tercapai suatu pembangunan yang menyeluruh dan berkesinambungan antara aspek preventif, promotif, kuratif, dan rehabilitatif. Dengan demikian pembangunan kesehatan diharapkan akan lebih merata dan optimal.

Upaya pembanguan kesehatan diharapkan mampu meningkatkan derajat kesehatan masyarakat. Menurut Blum (2019) dalam Soekidjo (2020:106) menyatakan derajat kesehatan dipengaruhi empat faktor utama yaitu faktor lingkungan (mencakup lingkungan fisik, sosial, budaya, politik, ekonomi dan sebagainya), perilaku atau gaya hidup (pencarian pencegahan penyakit,

peningkatan kesehatan), pelayanan kesehatan (preventif, promotif, kuratif, dan rehabilitatif) dan hereditas (demografi).

Untuk mengoptimalkan pembangunan kesehatan dibutuhkan sarana pelayanan kesehatan yang mendukung seperti rumah sakit, pukesmas, klinik, laboratorium dan lain-lain. Salah satu sarana yang dapat mencakup keempat aspek pembangunan kesehatan adalah rumah sakit. Selain sarana dan prasarana, sumber daya manusia juga merupakan salah satu komponen penentu keberhasilan pembangunan kesehatan. Undang – Undang No. 36 tahun 2014 tentang tenaga kesehatan disebutkan bahwa : tenaga kesehatan adalah setiap orang yang mengabdikan diri dalam bidang kesehatan serta memiliki pengetahuan dan atau keterampilan melalui pendidikan di bidang kesehatan untuk jenis tertentu memerlukan kewenangan untuk melakukan upaya kesehatan. Upaya kesehatan adalah setiap kegiatan untuk memelihara dan meningkatkan kesehatan yang dilakukan oleh pemerintah dan atau masyarakat. Tenaga kesehatan terdiri dari : tenaga medis, tenaga keperawatan, tenaga kefarmasian, tenaga kesehatan masyarakat, tenaga gizi, tenaga keterampilan medik, dan tenaga keteknisian medik.

Setiap tenaga kesehatan yang bekerja harus bekerja sesuai dengan standar profesi, standar pelayanan, standar prosedur operasional yang berlaku, etika profesi, menghormati hak pasien dan mengutamakan keselamatan pasien. Terlebih seluruh unsur yang ada di dalam pengelola harus menyadari bahwa keberadaan rumah sakit adalah untuk melayani kesehatan masyarakat diwilayah kerjanya. rumah sakit juga tidak hanya sekedar mengobati orang sakit saja melainkan harus lebih memperhatikan aspek kebutuhan pasien, oleh karena itu sangatlah penting bagi pemimpin rumah sakit untuk dapat mengajak seluruh stafnya untuk menyadari bahwa keberadaannya adalah sebagai individu yang harus melayani dengan standar profesional yang telah ditentukan.

Rumah sakit sebagai sebuah organisasi yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan dengan Sumber Daya Manusia sebagai tumpuan utama usahanya tentunya harus melihat faktor faktor tersebut di atas yang menyangkut atau mempengaruhi kepuasan karyawannya yang akan berdampak pada kinerja setiap individu yang ada dalam rumah sakit tersebut karena ketika setiap individu mempunyai kinerja yang baik maka rumah sakit pun akan dapat memberikan pelayanan terbaik kepada para pasien dan tujuan rumah sakit akan tercapai.

McKenna (2019) mengemukakan bahwa karyawan dengan tingkat komitmen afektif yang tinggi cenderung untuk bekerja lebih keras dan memberikan hasil yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan dengan tingkat komitmen afektif yang rendah. Komitmen afektif ini juga sebagai penentu yang penting atas dedikasi dan loyalitas seorang karyawan. Kecenderungan seorang karyawan yang memiliki komitmen afektif yang tinggi, dapat menunjukkan rasa memiliki atas perusahaan, meningkatnya keterlibatan dalam aktivitas organisasi, keinginan untuk mencapai tujuan organisasi, dan keinginan untuk dapat tetap bertahan dalam organisasi (Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2021).

Pimpinan RSUD Abdul Aziz seringkali tidak tegas terhadap para karyawan sehingga membuat karyawan seringkali terlambat masuk kerja,seringkali tidak masuk kerja tanpa alasan yang jelas. Hal ini mengakibatkan hubungan antara sesama karyawan menjadi tidak nyaman, ini semua berdampak

pada tugas-tugas pokok karyawan yang tidak dikerjakan secara maksimal karena tidak ada monitoring dan evaluasi dari pimpinan.

Kepemimpinan sebagai suatu proses pengarahan dan usaha mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas para anggota kelompok. Kepemimpinan mempunyai fungsi utama yaitu mengembangkan sistem motivasi yang efektif agar para karyawan mau bekerja sesuai yang diperintahkan oleh pemimpinannya. Dengan perkataan lain seorang pemimpin yang dibutuhkan adalah pemimpin berkharisma yang mampu melakukan suatu stimulasi atau rangsangan terhadap pengikut atau bawahan sehingga dapat memberikan kontribusi positif bagi tujuan-tujuan organisasi, disamping memuaskan kebutuhan-kebutuhan pribadinya. Model kepemimpinan seperti ini dinamakan model kepemimpinan transformasional (Robbins dan Judge, 2020:452)

Kepemimpinan transformasional muncul karena dinilai mampu menciptakan perubahan mendasar seperti perubahan tingkah laku, nilai-nilai serta motivasi dan kebutuhan karyawan seiring dengan berjalannya waktu. Melalui kepemimpinan transformasional akan dibangun interaksi antara pimpinan dan karyawannya menjadi seseorang yang memiliki kemampuan dan motivasi tinggi serta senantiasa berupaya mencapai prestasi dan kinerja yang bermutu, jika dikelola dengan baik, kepemimpinan transformasional dan kompensasi membantu rumah sakit untuk mencapai tujuan dalam memperoleh, memelihara, dan menjaga karyawan dengan optimal, sebaliknya tanpa kompensasi yang cukup, karyawan yang ada tidak saja mengekspresikan diri mereka dalam bentuk protes keras dan mogok kerja, tetapi juga sangat mungkin meninggalkan rumah sakit. Terkait dengan penjelasan yang telah disampaikan sebelumnya, maka peneliti tertarik untuk mengetahui lebih jauh hubungan antara empat variabel yaitu kepemimpinan transformasional, kompensasi, komitmen, dan kinerja.

## **II. KERANGKA PEMIKIRAN, HIPOTESIS**

### **Kerangka Pemikiran**

Sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat menentukan bagi kelangsungan dan kemajuan suatu organisasi, sebab meskipun seluruh sumber daya lainnya tersedia, tetapi apabila tidak ada kesiapan dari sumber daya manusianya organisasi tersebut dipastikan tidak akan berjalan dengan baik. Oleh karena itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik sehingga memiliki motivasi kerja yang tinggi yang pada akhirnya akan berakibat kepada kinerja. Keberhasilan pengelolaan organisasi sangatlah ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola sumber daya manusia. Dalam studi manajemen sumber daya manusia, komitmen organisasi sebagai salah satu aspek yang mempengaruhi perilaku manusia dalam organisasi yang telah menjadi hal dalam banyak diskusi dan diteliti. Seberapa jauh komitmen pegawai terhadap organisasi tempat mereka bekerja sangatlah menentukan organisasi itu dalam mencapai tujuannya. Beberapa organisasi berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk menempati posisi atau jabatan yang ditawarkan dalam iklan lowongan pekerjaan, namun tidak jarang para pelaku organisasi masih belum memahami makna komitmen tersebut secara sungguh-sungguh. Dalam rangka memahami komitmen

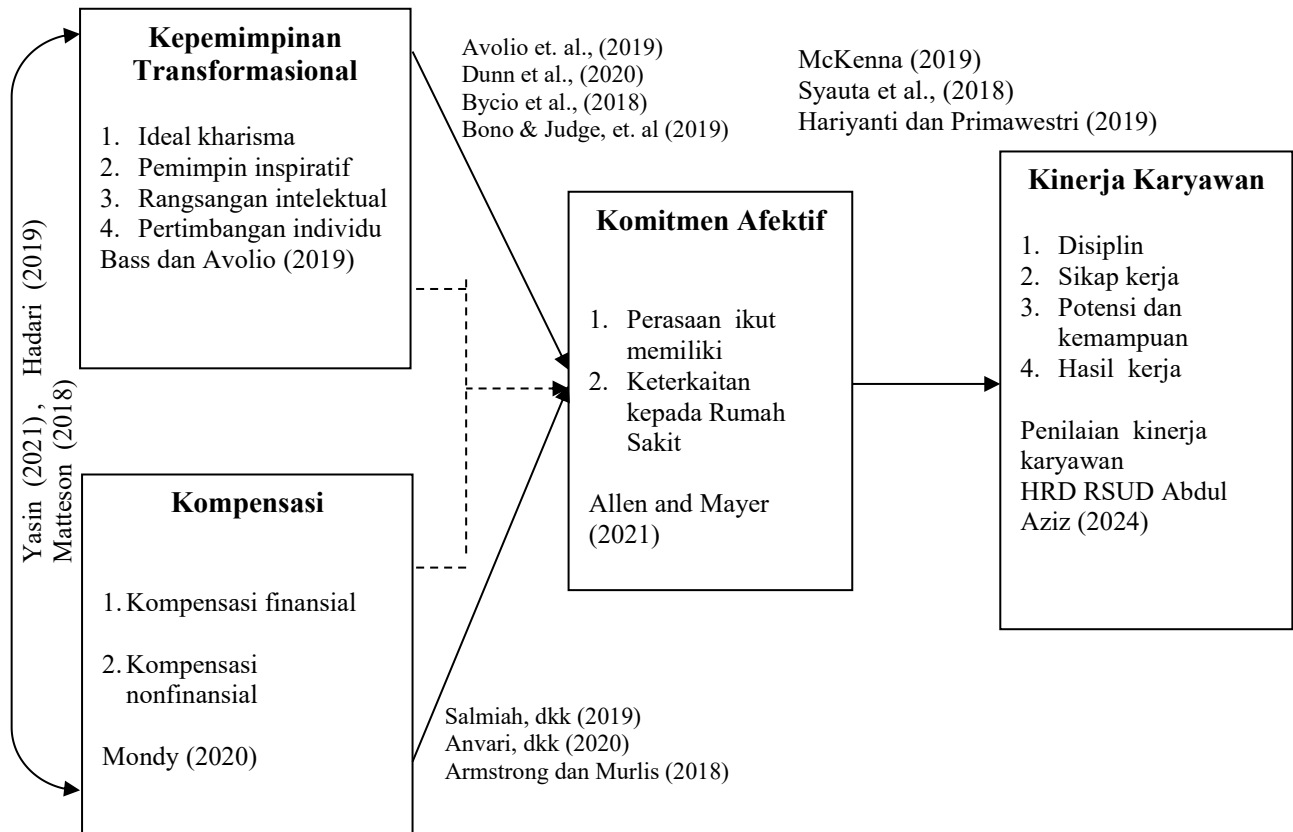
pegawai terhadap organisasi yang sebenarnya, maka beberapa ahli memberikan pengertian dan pandangan mereka.

Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi tingkat komitmen organisasi karyawan seperti kepemimpinan transformasional mempengaruhi komitmen organisasi bawahannya dengan mendorong bawahannya untuk berpikir kritis dengan menggunakan pendekatan dalam proses pengambilan keputusan, mengilhami loyalitas, sementara pemimpin mengakui dan menghargai kebutuhan yang berbeda dari masing-masing bawahan untuk mengembangkan potensi mereka. Selanjutnya kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan agar kinerja karyawan tinggi dan semakin baik, selain itu kompensasi juga sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu dapat berubah. Kompensasi yang diberikan secara adil dan sesuai beban pekerjaan akan membuat karyawan merasa dihargai dan dibutuhkan, hal ini tentunya dapat membuat karyawan bekerja secara maksimal dan mendukung semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan. Ketidakpuasan karyawan terhadap kompensasi yang diberikan oleh suatu perusahaan dapat mengakibatkan timbulnya perilaku negatif karyawan dan menurunnya komitmen yang nantinya akan menurunkan prestasi kerja masing-masing karyawan.

Karyawan yang berkomitmen tinggi akan mencurahkan seluruh pikiran, kemampuan dan keterampilan untuk masa depan organisasi (Syauta et al., 2018: 69). Meyer et.al. (2021: 22) menemukan hubungan yang positif antara *affective commitment* dan *normative commitment* dengan kinerja, meski juga menemukan bahwa *continuance commitment* menunjukkan hubungan yang negatif dengan kinerja. Penelitian terdahulu yang dilakukan di rumah sakit dan juga menguji pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja telah dilakukan oleh Hariyanti dan Primawestri (2019:15) menemukan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Syauta et al. (2018:69) menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana meningkatkan komitmen organisasional akan meningkatkan kinerja.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa variabel komitmen afektif memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan serta pengaruh komitmen afektif kepada *organization citizenship behavior* (OCB), di mana perilaku tersebut bukan merupakan bagian formal dari *job description* mereka, namun sangat membantu terhadap berjalannya kinerja dan fungsi organisasi secara efisien (Habeeb dalam Ashfaq, 2020). Selain itu, terdapat juga pengaruh positif dan signifikan OCB dengan kinerja pegawai (Ardiansyah et al., 2019).

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, maka paradigma penelitian dapat dikemukakan sebagai berikut :



Gambar 1  
Paradigma Penelitian

Keterangan:

----- Parsial

———— Simultan

### Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran tersebut diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen afektif.
2. Terdapat pengaruh kompensasi terhadap komitmen afektif.
3. Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap komitmen afektif secara simultan.
4. Terdapat pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja karyawan.

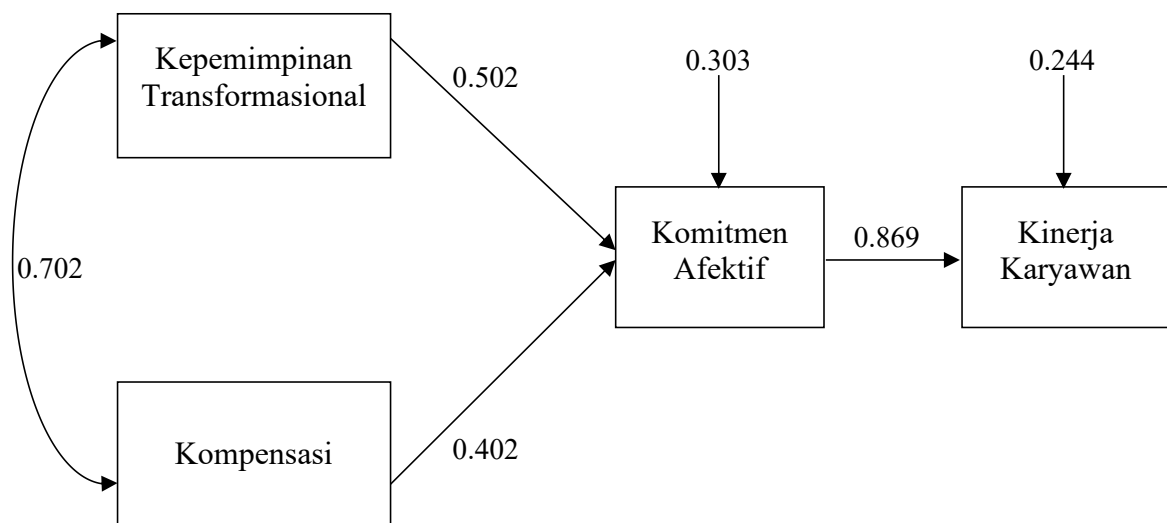
### III. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis statistik deskriptif dan verifikatif. Teknik analisis deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono 2020). Metode penelitian menurut Malhorta (2020) bahwa penelitian deskriptif dapat dilakukan untuk menggambarkan karakteristik kelompok yang relevan dengan penelitian, mengestimasi presentasi unit yang dispesifikasi dalam populasi, menunjukan suatu perilaku tertentu, menentukan persepsi atas karakteristik suatu produk, menentukan tingkat keterkaitan variabel, serta membuat suatu prediksi khusus.

### IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Komitmen Afektif Serta Implikasinya Pada Kinerja Karyawan

Berdasarkan perhitungan analisis jalur, maka hasil keseluruhan dari analisis tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2  
Model Analisis jalur Secara Keseluruhan Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Komitmen Afektif Serta Implikasinya Pada Kinerja Karyawan

Berdasarkan Gambar di atas, dapat dikatakan bahwa masing-masing variabel yaitu kepemimpinan transformasional dan kompensasi berpengaruh terhadap komitmen afektif baik secara parsial maupun simultan dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Afektif**

Berdasarkan hasil analisis dapat diketahui bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen pegawai baik langsung dan tidak langsung sebesar 39.37%. Hasil penelitian di atas sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Bycio et al., (2020) bahwa para pemimpin dalam mengimplementasikan gaya kepemimpinan transformasional dalam organisasi mempunyai dampak yang signifikan terhadap komitmen organisasional. Kepemimpinan transformasional secara positif diasosiasikan dengan komitmen organisasional dalam berbagai keadaan dan budaya organisasi (Bono & Judge, et. al 2020). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Avolio et. al., (2019) menunjukkan bahwa antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional memiliki hubungan yang positif. Kepemimpinan transformasional mampu mempengaruhi komitmen organisasional dari bawahannya dengan menaikkan tingkat nilai intrinsik yang lebih tinggi diasosiasikan dengan pencapaian tujuan, menekankan hubungan antara usaha dari bawahan dengan pencapaian tujuan, dan dengan menciptakan tingkat komitmen personal yang lebih tinggi baik pada pemimpin dan bawahan terhadap visi, misi, dan tujuan organisasi.

Dunn et al., (2019) telah melakukan penelitian tentang pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasional berdasarkan teori Allen & Meyer (2020). Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen afektif dan komitmen normatif. Tetapi, gaya kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh terhadap komitmen kontinuan

### **Pengaruh Kompensasi Terhadap Komitmen Afektif**

Berdasarkan hasil analisis dapat diketahui bahwa kompensasi berpengaruh terhadap komitmen afektif baik langsung dan tidak langsung sebesar 30.33%. Hasil penelitian di atas sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Armstrong dan Murlis, (2020), Salmiah, dkk, (2019) yang menyatakan bahwa organisasi harus mempunyai cara untuk mempertahankan tenaga kerjanya agar tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan perusahaan namun sebaliknya yaitu termotivasi untuk bekerja lebih giat. Komitmen organisasional yang telah dimiliki oleh karyawan harus didukung oleh perusahaan agar karyawan mengetahui bahwa potensi dalam dirinya dilihat oleh perusahaan. Komitmen organisasional sangat dipengaruhi oleh keseriusan dan kebijakan organisasi dalam mengelola kesejahteraan terhadap tenaga kerjanya. Salah satu kebijakan dari *Human Resource Management* dalam memperoleh komitmen organisasional dari karyawannya melalui praktek kompensasi. Kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai hasil dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya. Melalui pelaksanaan praktek kompensasi perusahaan dapat mencapai tujuannya melalui peningkatan motivasi dan komitmen.

Strategi kompensasi yang tepat akan memotivasi karyawan untuk memanfaatkan pengetahuan/skill yang dimilikinya untuk diterapkan dalam pekerjaannya dan mendorong mereka untuk bekerja lebih baik lagi (Aggarwal dan Bhargava, 2019). Penelitian selanjutnya dilakukan pada tahun 2020 oleh Anvari,

Amin, Norulkamar Ahmad, Seliman, dan Garmsari dalam jurnal yang berjudul *The Relationship between Strategic Compensation Practices and Affective Organizational Commitment*, studi kasus di empat Universitas Ilmu Pengetahuan di Iran. Dalam penelitian ini penulis ingin mengetahui hubungan antara praktek kompensasi strategis, kontrak psikologi, dan komitmen afektif organisasi dan juga ingin menguji kontrak psikologi sebagai efek mediasi dalam hubungan antara praktek kompensasi strategis dengan komitmen afektif organisasi. Dalam jurnal ini dinyatakan bahwa praktek kompensasi strategis mengarahkan pada pemenuhan terhadap kontrak psikologi dan yang pada akhirnya mengarah pada komitmen afektif organisasi yang lebih tinggi. Dan juga, karyawan yang memiliki level komitmen afektif organisasi yang lebih tinggi dan kontrak psikologi nya terpenuhi kemungkinan lebih kecil untuk meninggalkan organisasi. Hasil juga menunjukkan bahwa terdapat hubungan signifikan antara kontrak psikologi karyawan dengan komitmen afektif organisasi pada karyawan tersebut

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Komitmen Afektif**

Berdasarkan hasil analisis dapat diketahui bahwa kepemimpinan transformasional dan kompensasi berpengaruh terhadap komitmen afektif sebesar 69.70%. Kepemimpinan transformasional dapat memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai dimediasi variabel komitmen afektif sasi. Berdasarkan teori Avolio dkk (Stone et al, 2020) dimana pemimpin yang memimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional mampu mendorong bawahan untuk mencapai standar yang ditetapkan dan membangkitkan optimisme dan antusiasme yang tinggi dari bawahan. Mereka juga mampu mendorong bawahan untuk menemukan cara baru yang lebih efektif dalam menyelesaikan masalah, memotivasi bawahan untuk selalu kreatif dan inovatif. Mereka juga mampu menghargai bawahan berdasarkan kebutuhan bawahan dan memperhatikan keinginan berprestasi dan berkembang para bawahan. Hal ini yang kemudian dapat meningkatkan kinerja karyawan dimana kepemimpinan transformasional dapat membangun komitmen karyawan untuk menghasilkan kuantitas, kualitas, kerjasama, inovasi, dan independensi karyawan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan juga meningkat (Yosias, 2022). Hal ini secara implisit menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai dimediasi variabel komitmen organisasi.

### **Pengaruh Komitmen Afektif Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil analisis dapat diketahui bahwa komitmen afektif berpengaruh terhadap komitmen afektif sebesar 75.52%. Hasil penelitian di atas sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh McKenna (2022) bahwa pentingnya peran manusia yang bekerja sebagai karyawan memiliki dampak pada bagaimana organisasi membuat mereka agar bisa memberikan kontribusi maksimal dan memiliki komitmen dalam menjalankan pekerjaan serta mempertahankan keberadaannya. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Saks (2020) bahwa karyawan yang memiliki komitmen cenderung untuk bertahan di organisasi, meskipun hal ini tidak memberikan hasil kinerja yang positif.

Berkaitan dengan kinerja dan komitmen karyawan, maka organisasi pun memiliki peran untuk bisa membuat komitmen karyawan ke arah afektif. Saks (2021) mengemukakan bahwa karyawan dengan tingkat komitmen afektif yang tinggi cenderung untuk bekerja lebih keras dan memberikan hasil yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan dengan tingkat komitmen afektif yang rendah.

Komitmen keorganisasian merupakan kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal. Karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan (Kuntjoro dalam Sumarto, 2021). Menurut Mayer dan Allen (2019) secara umum komitmen keorganisasian dapat dianggap sebagai tingkat keterkaitan terhadap organisasi dimana dia bekerja. Karyawan dengan komitmen yang tinggi akan tetap bersama dengan organisasi pada saat senang dan susah. Mereka cenderung rutin bekerja, kerja secara penuh, melindungi asset perusahaan dan membagi tujuan organisasi.

## **V. SIMPULAN DAN REKOMENDASI**

### **Simpulan**

1. Kepemimpinan transformasional di RSUD Abdul Aziz Kota Singkawang yang terdiri dari dimensi ideal kharisma, pemimpin inspiratif, rangsangan intelektual dan pertimbangan individu diinterpretasikan dalam kriteria kurang baik. Terdapat beberapa indikator disarankan menjadi fokus perbaikan yaitu pimpinan jarang menyediakan waktu untuk berkomunikasi, dan pimpinan jarang memberikan solusi yang kreatif atas permasalahan yang dihadapi bawahan.
2. Kompensasi yang diterima karyawan penunjang medis di RSUD Abdul Aziz Kota Singkawang yang terdiri dari dimensi kompensasi finansial dan kompensasi non finansial diinterpretasikan dalam kriteria kurang baik. Terdapat beberapa indikator disarankan menjadi fokus perbaikan yaitu gaji yang diterapkan kurang memadai, dan pekerjaan yang dikerjakan kurang menarik.
3. Komitmen afektif karyawan penunjang medis di RSUD Abdul Aziz Kota Singkawang yang diukur melalui dimensi perasaan ikut memiliki dan keterkaitan kepada rumah sakit diinterpretasikan dalam kriteria kurang baik. Terdapat beberapa indikator disarankan menjadi fokus perbaikan yaitu kurang bangga bekerja di RSUD Abdul Aziz Kota Singkawang, dan kurang bahagia jika dapat menghabiskan karir saya di RSUD Abdul Aziz Kota Singkawang.
4. Kinerja karyawan penunjang medis di RSUD Abdul Aziz Kota Singkawang yang terdiri dari dimensi disiplin, sikap kerja, potensi dan kemampuan serta hasil kerja diinterpretasikan dalam kriteria kurang baik. Terdapat beberapa indikator disarankan menjadi fokus yaitu mendapatkan sanksi peraturan yang sesuai dengan yang saya lakukan dan selalu disiplin dalam melaksanakan pekerjaan.
5. Besar pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap komitmen afektif karyawan penunjang medis di RSUD Abdul Aziz Kota Singkawang baik secara parsial maupun simultan, yaitu sebagai berikut:

- a. Besar pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen afektif karyawan penunjang medis di RSUD Abdul Aziz Kota Singkawang baik secara langsung dan tidak langsung adalah sebesar 39.37%.
  - b. Besar pengaruh kompensasi terhadap komitmen afektif karyawan penunjang medis di RSUD Abdul Aziz Kota Singkawang baik secara langsung dan tidak langsung adalah sebesar 30.33%.
  - c. Besar pengaruh total atau bersama-sama (simultan) kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap komitmen afektif karyawan penunjang medis di RSUD Abdul Aziz Kota Singkawang adalah sebesar 69.70% sedangkan sisanya sebesar 30.30% atau besar koefisien jalur untuk faktor yang tidak diteliti dalam penelitian ini adalah sebesar 0.550 dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti oleh penulis seperti beban kerja.
6. Besar pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja karyawan penunjang medis di RSUD Abdul Aziz Kota Singkawang adalah sebesar 75.52% sedangkan pengaruh dari luar variabel komitmen organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 24.48%.

### **Rekomendasi**

1. Kepemimpinan transformasional di RSUD Abdul Aziz Kota Singkawang termasuk kategori kurang baik, perlu perbaikan dalam hal pimpinan menyediakan waktu untuk berkomunikasi, pimpinan senantiasa memberikan solusi, terinspirasi oleh pimpinan untuk melakukan terobosan baru. Pimpinan harus lebih memperhatikan hal yang berhubungan dengan kepuasan kerja terutama menyangkut hubungan antara atasan dan bawahan, pimpinan hendaknya berusaha untuk memberikan perhatian berupa penghargaan, penghargaan tersebut dapat diwujudkan dalam bentuk yang sangat sederhana yaitu pujian yang tulus atas prestasi kerja. Pimpinan hendaknya memahami kebutuhan pegawai untuk mempermudah pencapaian tujuan, pimpinan hendaknya menjadi teladan atau contoh yang baik bagi pegawai dengan menunjukkan sikap dan perilaku yang mudah diobservasi dan terus berusaha untuk meningkatkan komitmen pegawai terhadap Rumah sakit.
2. Kompensasi yang diterima karyawan penunjang medis di RSUD Abdul Aziz Kota Singkawang termasuk kategori kurang baik, perlu perbaikan dalam hal uang lembur yang diterapkan, tunjangan jabatan yang diterapkan, dan program pensiun yang diberikan. Untuk sebagian besar karyawan bonus, penghargaan dan promosi menjadi motivator yang paling utama, oleh karena itu disamping gaji yang diterima oleh karyawan, tunjangan transportasi perlu adanya platform yang disesuaikan dengan tingkatan/golongan karyawan. Sehingga motivasi kerja akan meningkat yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan yang bertolak ukur pada visi dan misi rumah sakit.
3. Komitmen organisasi karyawan penunjang medis di RSUD Abdul Aziz Kota Singkawang termasuk kategori kurang baik, namun masih perlu perbaikan

dalam nyaman dalam bekerja di Rumah Sakit, dan bangga bekerja di Rumah Sakit. Meningkatkan komitmen keorganisasian pada karyawan dengan mengadakan sosialisasi lebih mendalam tentang profil Rumah sakit serta visi dan misi perusahaan, seperti melakukan pertemuan rutin yang melibatkan karyawan dalam setiap kegiatan organisasi, baik di dalam maupun di luar organisasi. memberikan *reward* kepada karyawan yang berprestasi mencapai target selama satu tahun penuh seperti kenaikan jenjang karir dan kompensasi.

4. Kinerja karyawan penunjang medis di RSUD Abdul Aziz Kota Singkawang termasuk kategori kurang baik, perlu perbaikan dalam hal kejujuran dan memegang teguh kode etik dalam bekerja, dapat menyelesaikan setiap tugas / pekerjaan yang menjadi tanggung jawab, dan kemampuan sesuai dengan beban pekerjaan. Dalam hal ini penulis menyarankan sebaiknya pihak manajemen secara berkala melakukan penilaian kinerja yang bertujuan : menilai kemampuan pegawai, penilaian ini merupakan tujuan yang mendasar dalam menilai pegawai secara individu, yang dapat digunakan sebagai informasi untuk menilai efektivitas manajemen sumber daya manusia dan pengembangan pegawai, sebagai informasi untuk pengambilan keputusan untuk pengembangan pegawai seperti: promosi, mutasi, rotasi, terminasi dan penyesuaian kompensasi.
5. Kompensasi berpengaruh besar yang signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan, dengan demikian pihak RSUD Abdul Aziz Kota Singkawang harus lebih seksama memperhatikan aspek kompensasi finansial dan kompensasi non finansial.
6. Penelitian ini baru sebagian faktor yang mempengaruhi komitmen dan kinerja karyawan. Jika dilihat dari epsilon-nya (faktor lain yang mempengaruhi komitmen dan kinerja karyawan) masih cukup besar, diantaranya beban kerja dan motivasi kerja. Faktor tersebut dapat diteliti lebih lanjut oleh peneliti berikutnya.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Aditama Tjandra Yoga, 2019, *Manajemen Administrasi Rumah Sakit*, edisi kedua, Jakarta: UI-Press.
- Altaf, A., dan Awam, M. 2018. Moderating Affect of Workplace Spirituality on the Relation of Job Overload and Job Satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 104(1), pp:93-94.
- Allen, N.J. and Meyer, J.P, 2021, Measurement of Antecedents of Affective, Continuance and Normative commitment to Organizational. *Journal of Occupational Psychology*. 63: 1-8.
- Anjar Wibisono. 2016. Pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja (studi tentang pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai Puskesmas Turen di Malang *Jurnal Manajemen Pelayanan Kesehatan*, Juni, hal 74-82.(2016).

- Apriliani, Hidayah. 2020. Hubungan Remunerasi dan Motivasi Kerja dengan Kepuasan Kerja Perawat di RS PKU Muhammadiyah Gamping. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 20(1), Februari 2020, pp.137-140.
- Armstrong, Michael, 2018, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (alih bahasa oleh Sofyan). Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Arikunto, Suharsimi, 2019. *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik, Edisi Revisi VI*, Jakarta : PT Rineka Cipta.
- As'ad M. 2017. *Psikologi Islam Seri Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Liberty.
- Bass, B.M. & B.J. Avolio., 2019., "*Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*". Thousand Oaks: SAGE Publication, Inc.
- Boddy, David. 2020. *Management: Using Practice and Theory to Develop Skill* (Eight Edition ed.). London: Pearson Education Limited .
- Buheli, Kartin. 2019. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Perawat Dalam Penerapan Proses Keperawatan Di RSUD Toto Kabupaten Bone Bolango. *Ejurnal.ung.ac.id*, Vol. 05, No. 01, p. 1-6.
- Byars, Lloyd I. dan Leslie W. Rue. 2018. *Human Resource Management*. 8th edition. New York: McGraw-Hill.
- Cherry, B., & Jacob, S. R. 2017. *Contemporary Nursing Issues, Trends, & Management* (A. Buxton (ed.); Sixth Edit). Elsevier.
- Davis, Keith & Newstrom W John. 2019. *Human Behavior at Work : Organization Behavior* (Perilaku Dalam Organisasi) Jakarta : Erlangga, Alih bahasa : Agus Dharma.
- Daft, Richard L. 2018. *Era Baru Manajemen, Edisi Sembilan*, Cetakan Kelima, Jakarta: Salemba Empat
- Desima, R. 2018. *Tingkat Stres Kerja Perawat Dengan Perilaku Caring Perawat*. Jurnal Keperawatan, 4 (1), 43–55.
- Dessler, Garry. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Bahasa Indonesia). Jakarta.
- Gibson, James, L; John. M. Ivancevich dan J.H. Donelly, 2018. *Organisasi dan Manajemen, Perilaku, Struktur, Proses*. Terj. Djoerban Wahid. Jakarta : Erlangga.
- Gomes, Faustino Cardodo. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Andi Offset.
- Gorda, I Gusti Ngurah. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Denpasar: Astabrata Bali bekerjasama dengan STIE Satya Dharma Singaraja.
- Handoko, T.H. 2018. *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*, (2nd ed.). Yogyakarta : BPEF UGM.
- Isnainy, Usastiawaty Cik Ayu Saadiah, Nugraha, Andri. Pengaruh Reward Dan Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Dan Kinerja Perawat. 2018. *Holistik Jurnal Kesehatan*, Volume 12, No.4, Oktober 2018: 235-243.
- Juanim. 2020. *Analisis Jalur Dalam Riset Pemasaran, Pengolahan Data SPSS & Lisrel*. Bandung : PT Rafika Aditama.

- Kusnendi, 2018, *Analisis Jalur Konsep dan Aplikasi Program SPSS*. Universitas Pendidikan Indonesia.
- Koesomowidjojo, S. M. 2017. *Analisis Beban Kerja*. Jakarta: Raih Asa Sukses, Jakarta.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2019. *Perilaku Organisasi*. Edisi 9. Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Luthans, Fred. 2018. *Perilaku Organisasi Edisi Sepuluh*. Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu, 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Martoyo, Susilo, 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Yogyakarta : BPFE.
- Milton, Charles R. 2019. *Human Behavior in Organization*. Prentice Hall, Inc. Englewood Clift. New York.
- Mondy, R. Wayne, Noe Robert M., 2020. *Human Resource Management, Tenth Edition*, Jilid I, Penerjemah Bayu Airlangga, M.M., Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Munandar, Ashar S. 2019. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Penerbit Universitas Indonesia (UI-Press). Jakarta.
- Mustapha, Noraani dan Ghee, W. Y. 2017. Examining Faculty Workload as Antecedent of Job Satisfaction among Academic Staff of Higher Public Education on Kelantan, Malaysia. *Journal Business and Management Horizons*, 1(1), pp: 10-16.
- Muzakir, Agung, M., & Gunawan. 2019. Pengaruh Kualitas Pelayanan Keperawatan, Fasilitas dan Minat Terhadap Kepuasan Pasien di Ruang Rawat Inap RSUD Wisata Ulu Makassar. *Jurnal Mirai Management*, 1(2), 30–44.
- Najimi, A., Goudarzi, A. M., & Sharifirad, G. 2018. Causes Of Job Stress In Nurses: A cross-sectional study. *Iranian Journal of Nursing and Midwifery Research*, XVII (4).
- Nitisemito, Alex S., 2018. *Manajemen Personalia*, Ghalia Indonesia.
- Prawirosentono, S. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kebijakan Kinerja Karyawan. Yogyakarta : BPFE.
- Rivai, Veithzal dan Sagala Jauvani Ella, 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*, PT. Rajawali Pers, Jakarta.
- Robbins, Stephen P, dan Judge, Timothy A. 2018. *Perilaku Organisasi* (alih bahasa Ratna Saraswati & Febriella Sirait). Jakarta Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. and Coulter, Mary. 2018. *Manajemen*, Jilid 1 Edisi 13, Alih Bahasa: Bob Sabran Dan Devri Bardani P, Erlangga, Jakarta.
- Rolos, J. K. R., Sambul, S. A. P., & Rumawas, W. 2022. Pengaruh Beban Kerja Terhadap Stres Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 6(4), 19–27.
- Samodra, T. G. 2017. Gambaran Perawat Tentang Persepsi Beban Kerja Perawat di Ruang Rawat Inap RSUD dr. M Azhari Pemalang.

- Santoso, Singgih. 2018. *Panduan Lengkap SPSS Versi 25*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Sedarmayanti, 2019. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Cetakan Ketig. Bandung : CV. Mandar Maju.
- Schuler, Randall S. dan Jackson, Susan E. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad-21*. Edisi ke-6, Jilid 2. Erlangga, Jakarta.
- Stoner, James dan Edward Freeman (eds). 2018. *Manajemen Jilid I*, terj. Alexander Sindoro, Jakarta: PT Prahallindo.
- Sugiyono. 2020. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : CV. Alfabeta.
- Swansburg, R. C., 2019. *Pengantar Kepemimpinan Dan Manajemen Keperawatan Untuk Perawat Klinis*. Edisi terjemahan. Jakarta : Penerbit, EGC.
- Timpe, Dale. 2018. *Kinerja* (alih bahasa Sofyan). Jakarta : PT.Gramedia Asri.
- Umar, Husein. 2019. *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis Edisi 11*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. 2019. *Manajemen Perubahan*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Widodo, Suparno Eko. 2019. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Pustaka Pelajar : Yogyakarta.
- Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2013 Tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Kesehatan Nomor Hk.02.02/Menkes/148/I/2010 Tentang Izin dan Penyelenggaraan Praktik Perawat.
- Persatuan Perawat Nasional Indonesia (PPNI), 2019. Standar Diagnosis Keperawatan Indonesia. Jakarta: Dewan Pengurus Pusat PPNI.