

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMITMEN AFEKTIF TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI PADA KARYAWAN PT BIO FARMA (PERSERO))

Febby Jatnika Syari¹; Rima Rahmayanti²

Program Studi Magister Manajemen Sekolah Pascasarjana,
Universitas Widyatama, Bandung^{1,2}

Email : febby.jatnika@widyatama.ac.id¹; rima.rahmayanti@widyatama.ac.id²

ABSTRAK

Manajemen sumber daya manusia yang optimal memiliki peran strategis dalam mendukung tercapainya sasaran organisasi, khususnya di lingkungan Badan Usaha Milik Negara seperti PT Bio Farma (Persero). Dalam konteks peningkatan kinerja karyawan, dua aspek yang berperan penting adalah gaya kepemimpinan dan kedekatan emosional antara karyawan dan perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional serta komitmen afektif terhadap kinerja pegawai di PT Bio Farma (Persero), dengan mempertimbangkan dinamika organisasi dan perubahan struktur yang terjadi dalam beberapa tahun terakhir. Studi ini menggunakan pendekatan kuantitatif melalui metode survei yang melibatkan 304 responden dari kalangan karyawan tetap. Instrumen penelitian telah melalui pengujian validitas ($r > 0,361$) dan reliabilitas (Cronbach's Alpha $> 0,60$), serta memenuhi asumsi klasik yang mencakup normalitas data (Asymp. Sig. $> 0,05$), tidak adanya multikolinearitas (VIF < 10), dan bebas dari gejala heteroskedastisitas (sebaran residual acak). Hasil analisis regresi linier berganda mengungkapkan bahwa komitmen afektif ($B = 0,801$; Sig. = $0,000$) dan gaya kepemimpinan transformasional ($B = 0,286$; Sig. = $0,000$) secara signifikan dan positif memengaruhi kinerja karyawan. Kedua variabel bebas ini secara bersama-sama menjelaskan kontribusi sebesar 62% terhadap variabel dependen ($R^2 = 0,622$; $F = 247,671$; $p < 0,001$). Selain itu, uji korelasi Pearson menunjukkan adanya hubungan yang kuat dan positif antara ketiga variabel. Temuan ini mempertegas bahwa peningkatan kinerja dapat dicapai melalui kepemimpinan yang mampu memberikan inspirasi dan melalui penciptaan keterikatan emosional yang kuat terhadap perusahaan. Dengan demikian, arah kebijakan manajerial sebaiknya difokuskan pada pengembangan kepemimpinan yang responsif dan penciptaan lingkungan kerja yang mendorong loyalitas emosional karyawan.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan Transformasional; Komitmen Afektif; Kinerja Karyawan

ABSTRACT

Optimizing human resource management is essential for the achievement of organizational objectives, especially in state-owned enterprises such as PT Bio Farma (Persero). To enhance employee performance, two key aspects to address are leadership approach and the emotional connection employees feel toward the organization. This study investigates the impact of Transformational Leadership and Affective Commitment on Employee Performance at PT Bio Farma (Persero), while also considering recent organizational restructuring and internal developments. A quantitative method was adopted, utilizing a survey distributed to 304 permanent employees. The measurement tools used were confirmed to be valid ($r > 0.361$) and

reliable (Cronbach's Alpha > 0.60), and met the classical assumption criteria, including data normality (Asymp. Sig. > 0.05), no multicollinearity (VIF < 10), and absence of heteroscedasticity (random distribution of residuals). The results of the multiple linear regression analysis show that both Affective Commitment ($B = 0.801$; Sig. = 0.000) and Transformational Leadership ($B = 0.286$; Sig. = 0.000) exert a significant and positive influence on Employee Performance. Combined, these independent variables account for 62% of the variance in employee performance ($R^2 = 0.622$; $F = 247.671$; $p < 0.001$). Pearson correlation findings further indicate a strong, positive relationship among the variables. The study concludes that enhancing performance is achievable by promoting inspirational leadership and strengthening emotional employee engagement. Therefore, organizational strategies should emphasize leadership development that is responsive and supportive of affective commitment within the workplace.

Keywords : Transformational Leadership; Affective Commitment; Employee Performance

PENDAHULUAN

Industri farmasi merupakan sektor strategis dalam sistem kesehatan nasional Indonesia, dengan kapasitas produksi mencapai 40 miliar tablet per tahun dan kontribusi besar terhadap ketahanan kesehatan maupun ekonomi, khususnya sejak pandemi COVID-19 (Tjandrawinata, 2024). Nilai pasar industri ini diproyeksikan tumbuh dari Rp110,6 triliun pada 2020 menjadi Rp176,3 triliun pada 2025, didorong oleh perkembangan layanan farmasi digital dan peningkatan kebutuhan terapi penyakit kronis (Manish, 2024; Kanaan, 2025). Namun, tantangan seperti ketergantungan bahan baku impor dan regulasi yang kompleks masih menjadi hambatan utama. PT Bio Farma (Persero), sebagai BUMN produsen vaksin dan produk life science, berperan sentral dalam ekosistem farmasi nasional maupun global, dengan kapasitas produksi lebih dari 3 miliar dosis per tahun dan jangkauan ekspor ke lebih dari 130 negara (Bio Farma, 2023). Sejak menjadi Holding BUMN Farmasi pada 2020, perusahaan ini mengalami restrukturisasi organisasi yang berdampak signifikan terhadap kepemimpinan dan pengelolaan sumber daya manusia. Data internal menunjukkan disparitas skor Key Performance Indicator (KPI) antar direktorat dan dominasi kinerja menengah dalam sistem Performance Management System (PMS), mengindikasikan adanya tantangan struktural dan psikologis dalam manajemen SDM. Penurunan motivasi dan keterlibatan kerja akibat gaya kepemimpinan yang minim partisipasi pasca-transformasi menimbulkan resistensi dan penurunan loyalitas emosional, sehingga penting untuk meneliti dua aspek utama dalam manajemen SDM,

yaitu kepemimpinan transformasional dan komitmen afektif. Kepemimpinan transformasional berperan dalam mendorong kinerja optimal melalui motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, perhatian individu, dan pengaruh ideal (Bass & Riggio dalam Sanjaya, 2023), sedangkan komitmen afektif mencerminkan keterikatan emosional yang mendorong loyalitas dan produktivitas (Meyer & Allen dalam Idrus, 2022; Ariyani & Sugiyanto, 2020). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen afektif terhadap kinerja karyawan, dengan mengambil studi pada karyawan PT Bio Farma (Persero), guna memberikan kontribusi teoretis pada kajian manajemen SDM serta masukan praktis bagi pengambilan kebijakan organisasi.

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Transformational leadership merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan pada penciptaan perubahan konstruktif dalam organisasi melalui kekuatan inspirasi, dorongan motivasi, dan pemberdayaan anggota tim. Pemimpin dengan gaya ini tidak sekadar mengarahkan karyawan untuk mencapai tujuan, tetapi juga membangun lingkungan kerja yang responsif dan kolaboratif. Bass dan Avolio (1996) dalam Lyubkyh et al. (2022) mengidentifikasi empat komponen utama dalam kepemimpinan transformasional, yaitu pengaruh idealis, motivasi yang membangkitkan semangat, rangsangan intelektual, serta perhatian individual terhadap bawahan. Pendekatan ini memberi ruang bagi pemimpin untuk memperkuat loyalitas, merangsang inovasi, dan menciptakan interaksi kerja yang dilandasi rasa saling percaya. Berbagai penelitian menunjukkan adanya hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan peningkatan motivasi serta kinerja pegawai (Utama, 2023; Muchtad et al., 2022; Alhamidi, 2022), meskipun beberapa studi lain menunjukkan hasil yang bervariasi tergantung pada situasi dan karakteristik organisasi (Satria, 2021; Baihaqi & Saifudin, 2021).

Komitmen afektif merupakan bentuk keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi yang tercermin melalui rasa memiliki, kesetiaan, serta keinginan untuk tetap berkontribusi dalam jangka panjang. Meyer dan Allen (1991) dalam Astuty dan Udin (2020) menyatakan bahwa komitmen afektif didasari oleh keselarasan nilai dan identifikasi terhadap tujuan organisasi. Vandenberghe et al. (2004) menambahkan bahwa komitmen afektif melibatkan elemen emosional dan psikologis yang kuat,

sehingga karyawan yang memilikinya cenderung menunjukkan performa kerja yang lebih tinggi, loyalitas yang kuat, serta ketahanan terhadap tekanan kerja. Beberapa penelitian empiris seperti Ariyani dan Sugiyanto (2020), Saputra et al. (2023), dan Ardiana et al. (2023) juga menunjukkan bahwa komitmen afektif secara signifikan mendorong produktivitas dan efektivitas kerja karyawan.

Kinerja karyawan bukanlah bakat atau kemampuan, tetapi perwujudan dari hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya (Rahadian, F., & Zulkarnaen, W., 2021). Kinerja karyawan sendiri merupakan salah satu indikator utama dalam mengukur efektivitas organisasi. Bratton dan Gold (2017) dalam Astuty dan Udin (2020) mendefinisikan kinerja sebagai hasil dari interaksi antara faktor individu seperti kompetensi dan motivasi, dengan faktor organisasi seperti kepemimpinan dan budaya kerja. Dimensi kinerja meliputi kualitas dan kuantitas hasil kerja, ketepatan waktu, kemampuan bekerja sama, serta kemampuan melaksanakan pekerjaan sesuai tanggung jawabnya. Dengan mengukur kinerja dari berbagai aspek tersebut, organisasi dapat mengevaluasi kontribusi nyata karyawan dan merancang strategi peningkatan performa secara lebih terarah.

PT Bio Farma (Persero) merupakan salah satu BUMN strategis yang saat ini tengah menjalani proses transformasi organisasi dan menghadapi berbagai dinamika dalam pengelolaan sumber daya manusia. Dalam konteks tersebut, menguji pengaruh dua variabel utama menjadi hal yang relevan. Penelitian ini, oleh karena itu, merumuskan hipotesis bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan, demikian pula Komitmen Afektif yang diperkirakan turut memberikan dampak positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Selain itu, keduanya juga diharapkan secara bersama-sama memberikan kontribusi nyata dalam meningkatkan Kinerja Karyawan di lingkungan PT Bio Farma (Persero).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain deskriptif dan eksplanatori guna mengetahui sejauh mana pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Afektif terhadap Kinerja Karyawan. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti menjelaskan hubungan antar variabel secara objektif berdasarkan data numerik yang dianalisis menggunakan teknik

statistik inferensial (Arikunto, 2013 dalam Veronica et al., 2022). Penelitian dilaksanakan di PT Bio Farma (Persero), dengan populasi sebanyak 1.201 karyawan tetap. Jumlah sampel ditentukan sebanyak 300 responden menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5%, dan teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah simple random sampling (Sugiyono, 2016 dalam Veronica et al., 2022).

Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner tertutup berbasis skala ordinal lima poin yang disusun sesuai indikator teoritis dari masing-masing variabel, yaitu kepemimpinan transformasional (Bass & Avolio dalam Lyubych et al., 2022), komitmen afektif (Meyer & Allen dalam Astuty & Udin, 2020), dan kinerja karyawan (Bratton & Gold dalam Astuty & Udin, 2020).

Uji validitas instrumen dilakukan menggunakan analisis korelasi Pearson Product Moment, sedangkan reliabilitas diuji dengan Cronbach's Alpha dengan batas minimum penerimaan $\geq 0,70$ (Veronica et al., 2022). Sebelum menjalankan regresi linier berganda, terlebih dahulu dilakukan pengujian asumsi klasik, yang meliputi uji normalitas dengan Kolmogorov-Smirnov, uji multikolinearitas melalui nilai VIF dan Tolerance, serta uji heteroskedastisitas melalui pola sebar residual pada grafik scatterplot (Ghozali, 2018 dalam Putra, 2023; Sudjana, 2004).

Untuk menguji pengaruh masing-masing variabel independen terhadap kinerja karyawan secara individual digunakan uji t, sedangkan pengaruh keduanya secara simultan diuji melalui uji F. Sementara itu, koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk menilai seberapa besar kontribusi variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikat. Seluruh proses pengolahan data dilakukan menggunakan perangkat lunak SPSS versi 27 guna memastikan validitas hasil secara statistik dan aplikatif.

HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI

Temuan penelitian ini mengungkap bahwa baik Kepemimpinan Transformasional maupun Komitmen Afektif memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan di PT Bio Farma (Persero). Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda, diperoleh nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,622, yang berarti bahwa 62,2% variasi dalam kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh kedua variabel bebas tersebut, sementara sisanya, yaitu 37,8%, dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dijelaskan dalam model ini.

Jika dianalisis secara parsial, variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

terbukti memberikan pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal ini tercermin dari nilai signifikansi 0,000 ($p < 0,05$) dan koefisien regresi sebesar 0,286. Temuan ini memperkuat pemahaman bahwa kepemimpinan yang mampu memberikan keteladanan, menginspirasi, serta menunjukkan perhatian personal terhadap bawahannya, berkontribusi pada peningkatan motivasi dan produktivitas kerja, sebagaimana juga ditemukan oleh Muchtad et al. (2022) dan Kurniawan & Safitri (2023).

Sementara itu, variabel Komitmen Afektif menunjukkan pengaruh yang lebih dominan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien regresi sebesar 0,801 dan tingkat signifikansi 0,000. Ini menunjukkan bahwa semakin tinggi keterikatan emosional individu terhadap organisasi, maka semakin besar pula kontribusi kinerjanya terhadap pencapaian tujuan organisasi. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Saputra et al. (2023) dan Ardiana et al. (2023), yang juga menekankan pentingnya loyalitas emosional dalam meningkatkan produktivitas tenaga kerja.

Lebih lanjut, hasil analisis korelasi Pearson memperlihatkan adanya hubungan yang kuat dan positif antara Komitmen Afektif dengan Kinerja Karyawan ($r = 0,773$), serta antara Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Karyawan ($r = 0,582$). Kedua nilai korelasi tersebut menunjukkan bahwa kedua variabel bebas tersebut secara bersama-sama memainkan peran penting dalam membentuk perilaku kerja yang produktif, adaptif, dan kolaboratif di lingkungan organisasi.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawannya tidak semata-mata ditentukan oleh struktur organisasi atau prosedur operasional, tetapi sangat bergantung pada kualitas kepemimpinan serta tingkat keterikatan emosional yang dirasakan oleh karyawan. Oleh karena itu, disarankan agar perusahaan terus berinvestasi dalam program pengembangan kepemimpinan dan memperkuat budaya organisasi yang dapat menumbuhkan komitmen emosional di kalangan karyawan.

KESIMPULAN

Penelitian ini dilakukan untuk menelaah sejauh mana pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen afektif terhadap kinerja pegawai di PT Bio Farma (Persero). Melalui pendekatan kuantitatif dengan analisis regresi linier berganda, diperoleh hasil bahwa kedua variabel bebas berkontribusi secara positif dan signifikan,

baik secara individu maupun bersama-sama, terhadap peningkatan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil rata-rata tanggapan responden, seluruh variabel berada pada kategori tinggi, dengan komitmen afektif sebagai faktor yang paling dominan dalam memengaruhi performa kerja. Ini menandakan bahwa semakin besar keterikatan emosional antara karyawan dan perusahaan, semakin tinggi pula tingkat kontribusi dalam pencapaian sasaran organisasi. Sementara itu, kepemimpinan transformasional juga memberikan dampak positif melalui kemampuannya dalam memberikan inspirasi, perhatian terhadap kebutuhan individu, serta stimulasi intelektual bagi bawahannya. Temuan ini menekankan pentingnya pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada sisi emosional dan kemanusiaan guna menciptakan iklim kerja yang produktif, sinergis, dan berkelanjutan.

Berdasarkan hasil tersebut, disarankan agar manajemen PT Bio Farma (Persero) mengadopsi strategi pengembangan sumber daya manusia yang berorientasi pada dua hal utama. Pertama, penguatan kapasitas kepemimpinan transformasional di seluruh level organisasi melalui program pelatihan, mentoring, dan budaya organisasi yang mendorong inovasi dan empati. Kedua, penciptaan iklim kerja yang mendukung tumbuhnya komitmen afektif karyawan, misalnya melalui pemberdayaan, komunikasi terbuka, serta sistem apresiasi yang adil dan transparan. Pendekatan ini diyakini tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga memperkuat daya saing organisasi secara menyeluruh dalam menghadapi tantangan industri kesehatan yang semakin kompleks.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustini, P., Wardhani, R. A. D. A., Gustia, R., Perdana, Y., & Selawati. (2022). Peran Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan ODP Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Selatan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Perbankan Syariah (JIMPA)*, 2(1), 113–121.
- Alhamidi, M. (2022). Peran kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja karyawan. *Jurnal Integrasi Sumber Daya Manusia*, 1(1), 52–62.
- Ardiana, A. M., Fitriani, E., & Huda, N. (2023). *Komitmen afektif dan motivasi intrinsik: Meningkatkan kinerja karyawan PT. SAC Ponorogo*. *Edunomika*, 7(2), Universitas Muhammadiyah Ponorogo.
- Ariyani, R. P. N., & Sugiyanto, E. K. (2020). Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan, dan Komitmen Normatif terhadap Kinerja Karyawan (Studi Perusahaan BUMN X di Semarang). *Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara*, 2(2), 113–122.

- Astuty, I., & Udin. (2020). The effect of perceived organizational support and transformational leadership on affective commitment and employee performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 401–411.
- Awang, M. H., Rahayu, E. S., & Cahyo, B. S. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis, komitmen afektif, dan disiplin kerja terhadap kinerja pada Dinas Kesehatan Kota Yogyakarta. *Jurnal Manajemen dan Sains (J-MAS)*, 9(1), 508–515.
- Ainiyah, I. N. (2024, December 11). *Kepemimpinan transformasional: Menginspirasi perubahan dalam organisasi*. Manajemen S2 Universitas Muhammadiyah Sidoarjo.
- Baihaqi, A., & Saifudin, M. (2021). Pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan OCB sebagai variabel intervening. *JIMEBIS – Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi dan Bisnis Islam*, 2(1), 8–17.
- Badan Pengawas Obat dan Makanan. (2023, May 9). *Improve CPOB competency in the pharmaceutical industry with PRECISION*. KlikCPOB. <https://klikcpob.pom.go.id/en/tingkatkan-kompetensi-cpob-industri-farmasi-dengan-presisi/>
- Bio Farma. (2023). Tentang kami. <https://www.biofarma.co.id/id/about-us>.
- Dewantoro, R. (2023). Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dimediasi budaya organisasi dan motivasi. *Jurnal Manajerial*, 10(2), 393–409.
- Ernanto, D., & Indriyaningrum, S. (2023). Pengaruh komitmen afektif dan perilaku inovatif terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Mirai Management*, 8(1), 1–15.
- Idrus, A. (2022). *Komitmen: Kajian empiris kesungguhan, kesepakatan, iklim organisasi dan kepuasan kerja dosen*. Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia.
- Kanaan. (2025). *Berapa nilai industri farmasi pada tahun 2025?* Chinacanaan.com. <https://www.chinacanaan.com/id/blog/how-much-is-the-pharmaceutical-industry-worth-in-2025/>
- Kurniawan, A., & Safitri, D. (2023). Pengaruh komitmen afektif, kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional, dan pemberdayaan karyawan terhadap OCB karyawan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen*, 14(1), 17–25.
- Kuswanti, E., Yusliza, & Wibowo, R. A. (2021). Pengaruh komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif terhadap kinerja karyawan pabrik crumb rubber di PT Pinago Utama. *Jurnal Bisnis, Manajemen dan Ekonomi*, 2(4), 149–164.
- Lestari, R., & Darmawan, A. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Penelitian Multidisiplin Nusantara*, 6(1), 93–113.
- Linov. (2025, March 19). Indikator kinerja karyawan: Pengertian, contoh dan manfaatnya. <https://www.linovhr.com/indikator-penilaian-kinerja-karyawan/>
- Lyubikh, Z., Gulseren, D., Turner, N., Barling, J., & Seifert, M. (2022). Shared transformational leadership and safety behaviours of employees, leaders, and teams: A multilevel investigation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 95(1), 21–25.
- Manish, M. S. (2024, August 7). *Indonesia's pharmaceutical market: A lucrative landscape with room for growth*.
- Manurung, A., Siregar, E., & Susanti, R. (2022). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen afektif terhadap kinerja pegawai dengan efikasi diri sebagai variabel mediasi. *JMBT: Jurnal Manajemen dan Bisnis Terapan*, 4(2), 141–148.

- Mahatmavidya, P. A. (2025, Maret 19). *Indikator kinerja: Tujuan, cara mengukur, dan fungsinya*. Mekari.
- Muchtad, M., Fadillah, R. N., & Surtinah, S. (2022). Pengaruh kepemimpinan transformasional, komitmen afektif, dan kepuasan kerja terhadap kinerja anggota kepolisian di seluruh Polsek Pandeglang. *E-Journal Studia Manajemen*, 11(1), 37–46.
- Muzaki, F. I., Sari, W. U., Putri, I. K., Arianto, R. S., & Putra, R. S. (2023). *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan: Motivasi, Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, dan Prestasi Kerja*. GREENOMIKA, 5(1), 52–60.
- Nordiansyah, E. (2022, August 11). *Industri farmasi RI diprediksi punya nilai pasar USD20 miliar di 2025*. Medcom.id. <https://www.medcom.id/ekonomi/bisnis/DkqAj8Rk-industri-farmasi-ri-diprediksi-punya-nilai-pasar-usd20-miliar-di-2025>
- Prayuda, R. (2022). Dampak kepuasan kerja, gaya kepemimpinan transformasi dan transaksional pada kinerja karyawan sekolah swasta: A mini review. *International Journal of Social, Policy and Law*, 3(1), 24–28.
- Putra, N. S., Ritchi, H., & Alfian, A. (2023). Hubungan Big Data Analytics terhadap Kualitas Audit: Penerapan pada Instansi Pemerintah. *Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan*, 11(1), 57-72. <https://doi.org/10.17509/jrak.v11i1.55139>
- Rahadian, F., & Zulkarnaen, W. (2021). How Work Culture Effects On Employee Performance During The Covid-19 Pandemic : A Quantitative Analysis. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 5(1), 1844-1855. <https://doi.org/10.31955/mea.v5i1.1704>
- Ramadhani, N. A., & Indawati, T. (2021). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui otonomi kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 1101–1112.
- Sabaruddinsah, S., & Asiah, N. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Masa Pandemi Covid 19 Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Culture Control dan Komitmen Organisasi. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 5(1), 411-425.
- Sanjaya, C. R. (2023). *Kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja guru di Pondok Pesantren Ma'had An Nahla*. Program Pascasarjana IAIN Lhokseumawe.
- Saputra, F. A., Sari, D., & Wahyuni, S. (2023). *Pengaruh supervisi dan komitmen afektif terhadap kinerja karyawan pada PT. Kunango Jantan Group, Kampar*. Prosiding Seminar Nasional Ekonomi, Bisnis & Akuntansi, 3, 1144–1155.
- Saputro, E. P. (2021). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan OCB terhadap kinerja karyawan melalui motivasi. *Jurnal EMBA*, 9(2), 1103–1120.
- Satria, D. (2021). Peran kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja dalam mempengaruhi kinerja karyawan PT. XYZ. *JBEMK: Jurnal Bisnis, Ekonomi, Manajemen, dan Kewirausahaan*, 1(1), 27–35.
- Setiadi, T., & Lutfi, M. (2021). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Tirtayasa*, 5(2), 200–217.
- Seto, A. A., Febrian, W. D., Mon, M. D., Senoaji, F., Kusumawardhani, Z. N., Rusman, I. R., Simarmata, N., Sari, Y. P., Novita, D., Hasanah, H., Kristanti, D., Sukaesih, I.,

- Jaya, H., Nuraeni, & Arifin. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Global Eksekutif Teknologi.
- Shao, H., Fu, H., Ge, Y., Jia, W., Li, Z., & Wang, J. (2022). Moderating effects of transformational leadership, affective commitment, job performance, and job insecurity. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 847147.
- Sukmawati, A., Sundari, S., & Pakpahan, M. (2024). Faktor yang memengaruhi kinerja karyawan (Kajian studi literatur manajemen sumber daya manusia). *Maeswara: Jurnal Riset Ilmu Manajemen dan Kewirausahaan*, 2(1), 239–248.
- Tanoto, D. E., & Charista, R. (2024). Membangkitkan komitmen afektif: Peran kepemimpinan transformasional, otonomi pekerjaan, dan kesejahteraan psikologis. *JIMFE: Jurnal Ilmiah Manajemen Fakultas Ekonomi*, 10(1), 17–34.
- Tjandrawinata, R. R. (2024, June 4). *Indonesian pharmaceutical industry as a strategic industry*. Kompas.id.
- Triana, Neni. (2021). *LKPD Berbasis Eksperimen Tingkatkan Hasil Belajar Siswa*. Jakarta: Guepedia
- Utama, R. A. (2023). *Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT XYZ* (Tesis Magister Manajemen, Universitas YAI).
- Veronica, A., Ernawati, E., Rasdiana, R., Abas, M., Yusriani, Y., Hadawiah, H., Hidayah, N., Sabtohad, J., Marlina, H., Mulyani, W., & Zulkarnaini, Z. (2022). *Metodologi penelitian kuantitatif*. PT Global Eksekutif Teknologi.
- Widarmanti, T., Prasetio, A. P., & Luturlean, B. S. (2021). The role of employees' job satisfaction in the relationship between transformational leadership and affective commitment at roof-tile manufacturing company. *International Journal of Human Resource Studies*, 11(1), 306–319.
- Widayanto, M. T., & Ismawati. (2021). *Meningkatkan Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia (Konsep & Studi Kasus)*. Universitas Medan Area.
- Yulisharsasi, Y., Rahmawati, R., & Sari, D. R. (2022). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui etika kerja Islam pada KUD Tani Bahagia. *Asas Wa Tandhim: Jurnal Hukum, Pendidikan & Sosial Keagamaan*, 1(2), 137–154.

GAMBAR, GRAFIK DAN TABEL

Tabel 1 Key Performance Indikator PT Bio Farma (Persero) 2023

N o	Direktorat	KPI Atasan	Nilai Ekonomi	Inova si Model Bisnis	Kepemi n pinan	Peningkat an Investasi	Pengembang an Talenta	Targe t Total Skor KPI (%)	Tota l Skor KPI
1	Utama (Kolegial)	N/A	17.43	15.04	9.63	15.18	5.23	100%	62.5 1
2	Wakil Utama	25.01	9.37	13.15	15.36	2.20	N/A	100%	65.0 9
3	Keuangan dan Manajemen Risiko	25.01	14.50	14.80	N/A	2.31	3.11	100%	59.7 3
4	Produksi & Supply Chain	25.01	22.97	19.74	1.51	6.67	N/A	100%	75.9 0

No	Direktorat	KPI Atas an	Nilai Ekono mi	Inova si Model Bisnis	Kepemi pinan	Peningkat an Investasi	Pengembang an Talenta	Targe t Total Skor KPI (%)	Tota l Skor KPI
5	Medis & Hubungan Kelembagaa n	25.01	26.86	17.60	N/A	N/A	N/A	100%	69.47
6	Pengembang an Usaha	25.01	7.51	49.92	N/A	3.00	N/A	100%	85.44
7	Human Capital	25.01	0.03	N/A	5.00	N/A	51.78	100%	81.82
8	Pemasaran	25.01	0.01	49.75	N/A	N/A	N/A	100%	74.77

Sumber: Data Human Capital PT Bio Farma (Persero), 2025

Tabel 1 *Performance Management System (PMS)* PT. Bio Farma Tahun 2021-2023

Nilai Yudisium

Ta hu n	Le ve l	K0		K20		K40		K60		K80		K100		Total	
		Ju ml ah	Pers enta se	Ju ml ah	Pers enta se	Ju ml ah	Pers enta se	Ju ml ah	Pers enta se	Ju ml ah	Pers enta se	Ju ml ah	Pers enta se		
2021	B O D I	1	0.06 %	0	0.00 %	0	0.00 %	2	0.11 %	15	0.85 %	13	0.74 %	Ju ml ah	Pers enta se
	B O D II	3	0.17 %	0	0.00 %	0	0.00 %	6	0.34 %	58	3.29 %	52	2.95 %		
	B O D III	108	6.13 %	0	0.00 %	3	0.17 %	10	0.57 %	108	6.13 %	137	7.78 %		
	B O D IV -A	87	4.94 %	0	0.00 %	2	0.11 %	5	0.28 %	65	3.69 %	87	4.94 %		
	B O D IV -B	151	8.57 %	1	0.06 %	2	0.11 %	12	0.68 %	69	3.92 %	151	8.57 %		
	B O D IV -C	171	9.70 %	0	0.00 %	4	0.23 %	20	1.14 %	171	9.70 %	248	14.07 %		
Total		521	29.57 %	1	0.06 %	11	0.62 %	55	3.12 %	486	27.58 %	688	39.05 %	1762	100.00 %
2022	B O D I	1	0.06 %	0	0.00 %	1	0.06 %	26	1.56 %	9	0.54 %	0	0.00 %	Ju ml ah	Pers enta se

Nilai Yudisium

Tahun	Level	K0		K20		K40		K60		K80		K100		Total	
		Jumlah	Persentase	Jumlah	Persentase	Jumlah	Persentase	Jumlah	Persentase	Jumlah	Persentase	Jumlah	Persentase		
	BOD II	15	0.90 %	0	0.00 %	0	0.00 %	29	1.74 %	85	5.09 %	7	0.42 %		
	BOD III	8	0.48 %	0	0.00 %	6	0.36 %	66	3.95 %	191	11.43 %	26	1.56 %		
	BOD IV -A	68	4.07 %	0	0.00 %	23	1.38 %	114	6.82 %	156	9.34 %	9	0.54 %		
	BOD IV -B	18	1.08 %	0	0.00 %	7	0.42 %	172	10.29 %	186	11.13 %	13	0.78 %		
	BOD IV -C	0	0.00 %	0	0.00 %	13	0.78 %	139	8.32 %	272	16.28 %	11	0.66 %		
Total		110	6.58 %	0	0.00 %	50	2.99 %	546	32.68 %	899	53.80 %	66	3.95 %	1671	100.00 %
2023	BOD I	0	0.00 %	4	0.24 %	8	0.48 %	22	1.32 %	3	0.18 %	0	0.00 %	Jumlah	Persentase
	BOD II	0	0.00 %	3	0.18 %	6	0.36 %	52	3.11 %	39	2.33 %	36	2.15 %		
	BOD III	0	0.00 %	1	0.06 %	3	0.18 %	81	4.85 %	186	11.13 %	26	1.56 %		
	BOD IV -A	0	0.00 %	0	0.00 %	5	0.30 %	88	5.27 %	258	15.44 %	19	1.14 %		
	BOD IV -B	0	0.00 %	1	0.06 %	2	0.12 %	65	3.89 %	300	17.95 %	28	1.68 %		
	BOD IV -C	0	0.00 %	0	0.00 %	15	0.90 %	166	9.93 %	230	13.76 %	24	1.44 %		

Nilai Yudisium

Tahun	Level	K0		K20		K40		K60		K80		K100		Total	
		Jumlah	Persentase	Jumlah	Persentase	Jumlah	Persentase	Jumlah	Persentase	Jumlah	Persentase	Jumlah	Persentase		
Total		0	0.00%	9	0.54%	39	2.33%	47	28.34%	10	60.80%	13	7.96%	1671	100.00%

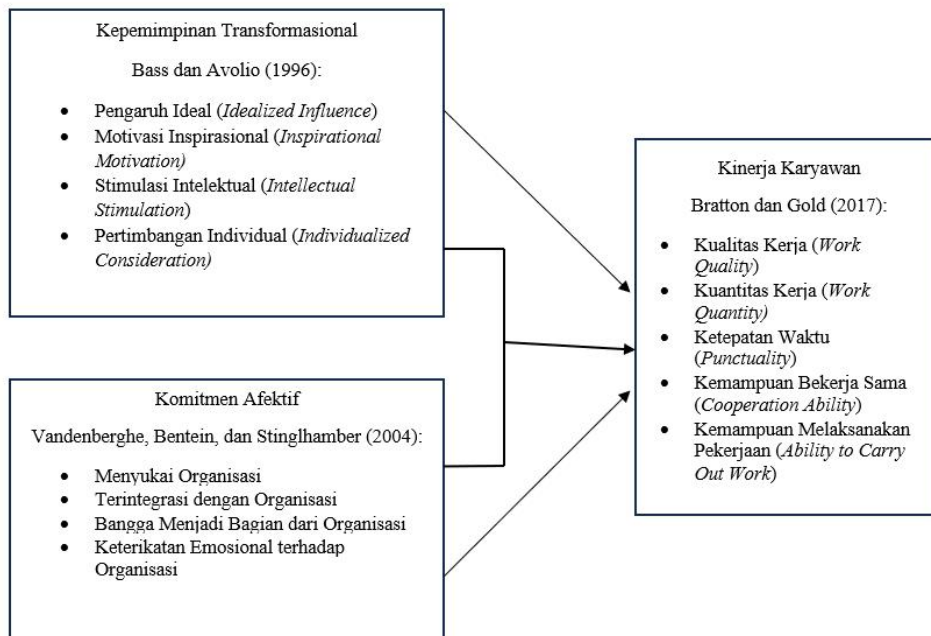
Sumber: Data Human Capital PT Bio Farma (Persero), 2025
Tabel 2 Kinerja Perusahaan PT Bio Farma (Persero) Tahun 2016 sampai Tahun 2023

KOMPARASI INDIKATOR KINERJA PT BIO FARMA (PERSERO)										
TAHUN 2016 S.D 2023										
(dalam juta rupiah)										
NO	INDIKATOR	TAHUN								
		2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
Kinerja Keuangan										
1	Revenue	2.315.759	3.011.571	3.235.225	2.542.592	2.790.043	30.320.454	11.026.027	5.003.707	
2	Laba Kotor	1.310.465	1.354.440	1.411.475	1.231.357	1.149.633	3.788.260	2.340.812	2.214.234	
3	Laba Bersih	501.041	525.356	543.226	355.940	355.166	1.928.183	1.010.647	221.581	
4	EBIT	659.985	682.657	736.765	569.859	456.918	2.569.194	1.145.891	316.230	
5	EBITDA	659.985	682.657	736.765	569.859	456.918	2.529.286	912.275	327.785	
Rasio Keuangan										
5	% Profit Margin	21,64%	17,44%	16,79%	14,00%	12,73%	6,36%	9,17%	4,43%	
6	ROA (%)	8,46%	8,15%	7,34%	4,48%	1,36%	5,59%	3,79%	0,82%	
7	ROE (%)	9,45%	9,30%	9,11%	5,79%	1,70%	8,48%	4,30%	0,94%	
8	ROIC (%)	9,69%	9,59%	8,86%	5,15%	2,89%	9,01%	4,45%	1,21%	
9	Gross Margin	56,59%	44,97%	43,63%	48,43%	41,20%	12,49%	21,23%	44,25%	
10	EBITDA Margin	28,50%	22,67%	26,99%	28,81%	23,71%	9,38%	13,04%	12,94%	
Leadership & Karyawan										
11	Jumlah Direksi	6	6	6	4	4	6	6	8	
12	Direksi dari Karir Internal	4	4	3	1	1	1	1	1	
13	Direksi dari Unsur Eksternal	2	2	3	3	3	5	5	7	
14	Jumlah Karyawan Tetap	1.171	1.186	1.195	1.207	1.261	1.255	1.249	1.292	
15	Jumlah Karyawan Kontrak	138	130	85	156	232	453	533	522	
Keterangan:										
	Pre-Holding, pergantian Dirut dari eksternal									
	Mulai Terhubung sebagai Holding BUMN Farmasi									
	Masa Pandemi Covid-19 (anomali)									

Keterangan:

- Pre-Holding, pergantian Dirut dari eksternal
- Mulai Terhubung sebagai Holding BUMN Farmasi
- Masa Pandemi Covid-19 (anomali)

Sumber: Data Internal Perusahaan, 2024



Gambar 1 Paradigma Penelitian

Tabel 4 Operasional Variabel

Variabel	Konsep Variabel	Dimensi	Indikator	Skala	No Pertanyaan
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) (Bass & Avolio, 1996 dalam Lyubkyh et al. 2022).	Gaya kepemimpinan transformasional adalah kemampuan pemimpin dalam membentuk visi bersama, memberikan inspirasi, menstimulasi pemikiran inovatif, serta menunjukkan perhatian terhadap kebutuhan individu bawahan.	Pengaruh Ideal (<i>Idealized Influence</i>)	Pemimpin menunjukkan keteladanan dalam tindakan dan keputusan.	Ordinal	1
			Pemimpin membangun kepercayaan dan rasa hormat dari bawahannya.	Ordinal	2
			Pemimpin bertindak sesuai dengan nilai-nilai moral dan etika yang tinggi.	Ordinal	3
		Motivasi Inspirasional (<i>Inspirational Motivation</i>)	Pemimpin menyampaikan visi dan misi organisasi secara jelas dan menggugah.	Ordinal	4
			Pemimpin memberikan semangat dan harapan untuk mencapai tujuan bersama.	Ordinal	5
			Pemimpin memberikan makna terhadap setiap pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan.	Ordinal	6
		Stimulasi Intelektual (<i>Intellectual Stimulation</i>)	Pemimpin mendorong bawahan untuk berpikir kreatif dan menyelesaikan masalah secara inovatif.	Ordinal	7
			Pemimpin mengajak karyawan untuk mempertanyakan pendekatan lama yang tidak efektif.	Ordinal	8
			Pemimpin terbuka terhadap ide dan pendekatan baru dari bawahannya.	Ordinal	9
		Pertimbangan Individual (<i>Individualized Consideration</i>)	Pemimpin memberikan perhatian pada kebutuhan dan pengembangan individu.	Ordinal	10
			Pemimpin bertindak sebagai mentor atau pelatih bagi karyawan.	Ordinal	11
			Pemimpin memberikan dukungan personal yang disesuaikan dengan karakteristik setiap individu.	Ordinal	12
Komitmen	Komitmen	Menyukai	Merasa senang berada	Ordinal	13

Variabel	Konsep Variabel	Dimensi	Indikator	Skala	No Pertanyaan
Afektif (X2) (Vandenberghe, Bentein, dan Stinglhamber, 2004 dalam Astuty dan Udin, 2020).	afektif merupakan keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan seorang karyawan terhadap organisasinya, di mana individu tetap bertahan karena adanya keinginan secara sukarela, bukan karena kewajiban atau kebutuhan.	organisasi (<i>Liking the organization</i>)	di dalam organisasi saat ini.		
			Merasa puas dengan lingkungan kerja dan suasananya.	Ordinal	14
			Merasa nyaman berinteraksi dengan rekan kerja dan atasan.	Ordinal	15
			Menyukai budaya dan cara kerja organisasi.	Ordinal	16
			Merasa memiliki hubungan yang harmonis di tempat kerja.	Ordinal	17
		Terintegrasi dengan organisasi (<i>Integration with the organization</i>)	Merasa menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari organisasi.	Ordinal	18
			Memahami dan menerima visi serta misi organisasi.	Ordinal	19
			Menjalankan nilai-nilai organisasi dalam pekerjaan sehari-hari.	Ordinal	20
			Mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi.	Ordinal	21
			Merasa bahwa keberadaannya penting bagi organisasi.	Ordinal	22
		Bangga menjadi bagian dari organisasi (<i>Pride in being part of the organization</i>)	Merasa bangga menyebut diri sebagai karyawan organisasi.	Ordinal	23
			Bersedia merekomendasikan organisasi kepada orang lain.	Ordinal	24
			Menganggap bekerja di organisasi ini sebagai prestasi.	Ordinal	25
			Bangga dengan reputasi dan pencapaian organisasi.	Ordinal	26
			Merasa termotivasi karena menjadi bagian dari organisasi yang dihormati.	Ordinal	27
		Keterikatan emosional terhadap organisasi (<i>Emotional attachment to the organization</i>)	Merasa kehilangan jika harus meninggalkan organisasi.	Ordinal	28
			Merasa memiliki ikatan emosional yang kuat dengan organisasi.	Ordinal	29
			Merasa bahwa organisasi ini penting secara pribadi.	Ordinal	30

Variabel	Konsep Variabel	Dimensi	Indikator	Skala	No Pertanyaan
Kinerja Karyawan (Y) (Bratton dan Gold, 2017 dalam Astuty dan Udin, 2020).	Kinerja karyawan mencakup kualitas dan kuantitas hasil kerja, ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas, serta kemampuan bekerja sama dalam tim. Indikator ini mengacu pada kontribusi nyata karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi.		Menganggap organisasi sebagai tempat tumbuh secara profesional dan pribadi.	Ordinal	31
			Merasa terhubung secara mendalam dengan nilai dan arah organisasi.	Ordinal	32
		Kualitas Kerja (<i>Work Quality</i>)	Hasil kerja rapi, teliti, dan sesuai standar.	Ordinal	33
			Minimnya kesalahan dalam pelaksanaan tugas.	Ordinal	34
			Kemampuan menghasilkan output yang akurat dan bernilai tambah.	Ordinal	35
			Ketelitian dalam memeriksa kembali hasil kerja.	Ordinal	36
			Konsistensi kualitas kerja dalam berbagai situasi.	Ordinal	37
		Kuantitas Kerja (<i>Work Quantity</i>)	Volume pekerjaan yang diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.	Ordinal	38
			Kemampuan menyelesaikan tugas dalam jumlah yang besar secara efisien.	Ordinal	39
			Konsistensi produktivitas harian/mingguan.	Ordinal	40
			Kesesuaian hasil kerja dengan target yang ditetapkan perusahaan.	Ordinal	41
			Kemampuan menyeimbangkan kecepatan kerja dan ketepatan hasil.	Ordinal	42
		Ketepatan Waktu (<i>Punctuality</i>)	Ketepatan dalam menyelesaikan tugas sesuai tenggat waktu.	Ordinal	43
			Disiplin terhadap jadwal kerja dan kehadiran.	Ordinal	44
			Kecepatan merespons permintaan pekerjaan atau arahan pimpinan.	Ordinal	45
			Konsistensi waktu penyelesaian tugas harian.	Ordinal	46
			Kemampuan merencanakan pekerjaan agar tidak	Ordinal	47

Variabel	Konsep Variabel	Dimensi	Indikator	Skala	No Pertanyaan
			tertunda.		
		Kemampuan Bekerja Sama (<i>Cooperation Ability</i>)	Kemauan membantu rekan kerja tanpa diminta.	Ordinal	48
			Keterbukaan dalam menerima pendapat orang lain.	Ordinal	49
			Kemampuan menyelesaikan konflik secara konstruktif.	Ordinal	50
			Partisipasi aktif dalam kerja tim.	Ordinal	51
			Sikap saling menghargai dan menjaga harmoni dalam tim.	Ordinal	52
		Kemampuan Melaksanakan Pekerjaan (<i>Ability to Carry Out Work</i>)	Pemahaman yang baik terhadap tugas dan tanggung jawab.	Ordinal	53
			Penguasaan keterampilan teknis yang diperlukan.	Ordinal	54
			Kesiapan menghadapi tantangan kerja secara mandiri.	Ordinal	55
			Fleksibilitas dalam menjalankan pekerjaan lintas fungsi.	Ordinal	56
			Kemampuan membuat keputusan operasional dengan tepat.	Ordinal	57

Sumber: Hasil Analisis, 2025

Tabel 5 Skala Pengukuran		
Skala	Akronim	Skor
Sangat Setuju	SS	5
Setuju	S	4
Cukup Setuju	CS	3
Tidak Setuju	TS	2
Sangat Tidak Setuju	STS	1

Sumber : Sekaran dan Bougie (2016), dalam Mardika (2021)
Sangat Rendah | Rendah | Cukup Tinggi | Tinggi | Sangat Tinggi



Gambar 2 Garis Kontinum
Sumber: Sudjana (2004:79)

Tabel 6 Rentang Interval Variabel X dan Variabel Y

Nilai	Variabel X1 Kepemimpinan Transformatif	Variabel X2 Komitmen Afektif	Variabel Y Kinerja Karyawan
1,00-1,79	Sangat Rendah	Sangat Rendah	Sangat Rendah
1,80-2,59	Rendah	Rendah	Rendah
2,60-3,39	Cukup Tinggi	Cukup Tinggi	Cukup Tinggi
3,40-4,19	Tinggi	Tinggi	Tinggi
4,20-5,00	Sangat Tinggi	Sangat Tinggi	Sangat Tinggi

Sumber: Sudjana (2004:79)

Tabel 7 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin Responden	
Pria	236
Wanita	68
Total	304

Sumber: Hasil Analisis, 2025

Tabel 8 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia Responden	
20-25	1
26-35	80
36-45	129
46 Tahun ke Atas	94
Total	304

Sumber: Hasil Analisis, 2025

Tabel 9 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir Responden	
SD/Sederajat	0
SMP/Sederajat	0
SMA/SMK/Sederajat	41
Diploma (D1/D2/D3)	35
Sarjana (S1) dan Diploma 4 (D4)	134
Magister (S2)	91
Doktor (S3)	3
Total	304

Sumber: Hasil Analisis, 2025

Tabel 10 Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan Transformatif (X1)

Item	Rhitung	Rtabel	Status
X1.1	0.924638	0.361	Valid
X1.2	0.930423	0.361	Valid
X1.3	0.929396	0.361	Valid
X1.4	0.937592	0.361	Valid
X1.5	0.918916	0.361	Valid
X1.6	0.885953	0.361	Valid
X1.7	0.925796	0.361	Valid
X1.8	0.846906	0.361	Valid
X1.9	0.882508	0.361	Valid
X1.10	0.888425	0.361	Valid
X1.11	0.888257	0.361	Valid
X1.12	0.883528	0.361	Valid

Sumber: Hasil Analisis, 2025

Tabel 11 Uji Validitas Variabel Komitmen Afektif (X2)

Item	Rhitung	Rtabel	Status
X2.1	0.902615	0.361	Valid
X2.2	0.668967	0.361	Valid
X2.3	0.778243	0.361	Valid
X2.4	0.471947	0.361	Valid
X2.5	0.804997	0.361	Valid
X2.6	0.881053	0.361	Valid
X2.7	0.922829	0.361	Valid
X2.8	0.90971	0.361	Valid
X2.9	0.944185	0.361	Valid
X2.10	0.921631	0.361	Valid
X2.11	0.949448	0.361	Valid
X2.12	0.865343	0.361	Valid
X2.13	0.925024	0.361	Valid
X2.14	0.906629	0.361	Valid
X2.15	0.934812	0.361	Valid
X2.16	0.922784	0.361	Valid
X2.17	0.93999	0.361	Valid
X2.18	0.910651	0.361	Valid
X2.19	0.897963	0.361	Valid
X2.20	0.866317	0.361	Valid

Sumber: Hasil Analisis, 2025

Tabel 12 Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Item	Rhitung	Rtabel	Status
Y1.1	0.943841	0.361	Valid
Y1.2	0.898652	0.361	Valid
Y1.3	0.945414	0.361	Valid
Y1.4	0.924021	0.361	Valid
Y1.5	0.982821	0.361	Valid
Y1.6	0.948963	0.361	Valid
Y1.7	0.928603	0.361	Valid
Y1.8	0.95551	0.361	Valid
Y1.9	0.909953	0.361	Valid
Y1.10	0.893183	0.361	Valid
Y1.11	0.967049	0.361	Valid
Y1.12	0.934686	0.361	Valid
Y1.13	0.970787	0.361	Valid
Y1.14	0.957469	0.361	Valid
Y1.15	0.954811	0.361	Valid
Y1.16	0.917514	0.361	Valid
Y1.17	0.889293	0.361	Valid
Y1.18	0.96665	0.361	Valid
Y1.19	0.987479	0.361	Valid
Y1.20	0.922187	0.361	Valid

Item	Rhitung	Rtabel	Status
Y1.21	0.975071	0.361	Valid
Y1.22	0.945838	0.361	Valid
Y1.23	0.842037	0.361	Valid
Y1.24	0.897616	0.361	Valid
Y1.25	0.928046	0.361	Valid

Sumber: Hasil Analisis, 2025

Tabel 13 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Alpha Cronbach</i>	Batas Minimum	Keterangan
Kepemimpinan Transformatasional (X1)	.977	0,60	Reliabel
Komitmen Afektif (X2)	.974	0,60	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	.986	0,60	Reliabel

Sumber: Hasil Analisis, 2025

Tabel 14 Gambaran Variabel Gaya Kepemimpinan Transformatasional (X1)

No	Indikator	Alternatif Jawaban					Skor	Rata-Rata	Kategori
		SS	S	KS	TS	STS			
X1.1	Pemimpin menunjukkan keteladanan dalam tindakan dan keputusan.	139	83	51	21	10	1232	4.05	Tinggi
X1.2	Pemimpin membangun kepercayaan dan rasa hormat dari bawahannya.	130	93	46	20	15	1215	4.00	Tinggi
X1.3	Pemimpin bertindak sesuai dengan nilai-nilai moral dan etika yang tinggi.	115	102	59	16	12	1204	3.96	Tinggi
X1.4	Pemimpin menyampaikan visi dan misi organisasi secara jelas dan menggugah.	124	93	43	31	13	1196	3.93	Tinggi
X1.5	Pemimpin memberikan semangat dan harapan untuk mencapai tujuan bersama.	130	106	36	23	9	1237	4.07	Tinggi
X1.6	Pemimpin memberikan makna terhadap setiap pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan.	120	96	54	26	8	1206	3.97	Tinggi
X1.7	Pemimpin mendorong bawahan untuk berpikir kreatif dan menyelesaikan masalah secara inovatif.	121	111	46	16	10	1229	4.04	Tinggi
X1.8	Pemimpin mengajak karyawan untuk mempertanyakan pendekatan lama yang tidak efektif.	92	119	54	31	8	1168	3.84	Tinggi
X1.9	Pemimpin terbuka terhadap ide dan pendekatan baru dari bawahannya.	123	105	48	22	6	1229	4.04	Tinggi
X1.10	Pemimpin memberikan perhatian pada kebutuhan dan pengembangan individu.	109	107	45	31	12	1182	3.89	Tinggi
X1.11	Pemimpin bertindak sebagai mentor atau pelatih bagi karyawan.	107	107	47	31	12	1178	3.88	Tinggi
X1.12	Pemimpin memberikan dukungan personal yang disesuaikan dengan karakteristik setiap individu.	92	111	52	37	12	1146	3.77	Tinggi
Total								3.95	Tinggi

Sumber: Hasil Analisis, 2025

Tabel 15 Gambaran Variabel Komitmen Afektif (X2)

No	Indikator	Alternatif Jawaban					Skor	Rata-Rata	Kategori
		SS	S	KS	TS	STS			
X2.1	Merasa senang berada di dalam organisasi saat ini.	132	128	31	4	9	1282	4.22	Sangat Tinggi
X2.2	Merasa puas dengan lingkungan kerja dan suasanaanya.	57	147	76	20	4	1145	3.77	Tinggi
X2.3	Merasa nyaman berinteraksi dengan rekan kerja dan atasan.	80	158	52	12	2	1214	3.99	Tinggi
X2.4	Menyukai budaya dan cara kerja organisasi.	47	131	99	24	3	1107	3.64	Tinggi
X2.5	Merasa memiliki hubungan yang harmonis di tempat kerja.	103	156	33	7	5	1257	4.13	Tinggi
X2.6	Merasa menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari organisasi.	97	140	51	8	8	1222	4.02	Tinggi
X2.7	Memahami dan menerima visi serta misi organisasi.	97	145	44	13	5	1228	4.04	Tinggi
X2.8	Menjalankan nilai-nilai organisasi dalam pekerjaan sehari-hari.	106	156	31	4	7	1262	4.15	Tinggi
X2.9	Mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi.	113	150	29	6	6	1270	4.18	Tinggi
X2.10	Merasa bahwa keberadaannya penting bagi organisasi.	109	141	43	5	6	1254	4.13	Tinggi
X2.11	Merasa bangga menyebut diri sebagai karyawan organisasi.	137	133	22	5	7	1300	4.28	Sangat Tinggi
X2.12	Bersedia merekomendasikan organisasi kepada orang lain.	109	133	49	9	4	1246	4.10	Tinggi
X2.13	Menganggap bekerja di organisasi ini sebagai prestasi.	102	134	52	8	8	1226	4.03	Tinggi
X2.14	Bangga dengan reputasi dan pencapaian organisasi.	103	141	48	5	7	1240	4.08	Tinggi
X2.15	Merasa termotivasi karena menjadi bagian dari organisasi yang dihormati.	98	152	41	5	8	1239	4.08	Tinggi
X2.16	Merasa kehilangan jika harus meninggalkan organisasi.	100	128	57	12	7	1214	3.99	Tinggi
X2.17	Merasa memiliki ikatan emosional yang kuat dengan organisasi.	109	131	43	14	7	1233	4.06	Tinggi
X2.18	Merasa bahwa organisasi ini penting secara pribadi.	123	128	36	9	8	1261	4.15	Tinggi
X2.19	Menganggap organisasi sebagai tempat tumbuh secara profesional dan pribadi.	111	139	39	8	7	1251	4.12	Tinggi
X2.20	Merasa terhubung secara mendalam dengan nilai dan arah organisasi.	74	146	67	10	7	1182	3.89	Tinggi
Total								4.05	Tinggi

Sumber: Hasil Analisis, 2025

Tabel 16 Gambaran Variabel Kinerja Karyawan (Y)

No	Indikator	Alternatif Jawaban					Skor	Rata-Rata	Kategori
		SS	S	KS	TS	STS			
Y1.1	Hasil kerja rapi, teliti, dan sesuai standar.	96	170	28	3	7	1257	4.13	Tinggi
Y1.2	Minimnya kesalahan dalam pelaksanaan tugas.	79	168	43	6	8	1216	4.00	Tinggi

No	Indikator	Alternatif Jawaban					Skor	Rata-Rata	Kategori
		SS	S	KS	TS	STS			
Y1.3	Kemampuan menghasilkan output yang akurat dan bernilai tambah.	84	177	32	6	5	1241	4.08	Tinggi
Y1.4	Ketelitian dalam memeriksa kembali hasil kerja.	87	171	36	5	5	1242	4.09	Tinggi
Y1.5	Konsistensi kualitas kerja dalam berbagai situasi.	109	163	21	6	5	1277	4.20	Sangat Tinggi
Y1.6	Volume pekerjaan yang diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.	99	165	26	8	6	1255	4.13	Tinggi
Y1.7	Kemampuan menyelesaikan tugas dalam jumlah yang besar secara efisien.	78	170	42	8	6	1218	4.01	Tinggi
Y1.8	Konsistensi produktivitas harian/mingguan.	90	173	29	6	6	1247	4.10	Tinggi
Y1.9	Kesesuaian hasil kerja dengan target yang ditetapkan perusahaan.	96	158	38	6	6	1244	4.09	Tinggi
Y1.10	Kemampuan menyeimbangkan kecepatan kerja dan ketepatan hasil.	84	174	32	8	6	1234	4.06	Tinggi
Y1.11	Ketepatan dalam menyelesaikan tugas sesuai tenggat waktu.	86	175	30	7	6	1240	4.08	Tinggi
Y1.12	Disiplin terhadap jadwal kerja dan kehadiran.	115	160	18	4	7	1284	4.22	Sangat Tinggi
Y1.13	Kecepatan merespons permintaan pekerjaan atau arahan pimpinan.	101	174	19	4	6	1272	4.18	Tinggi
Y1.14	Konsistensi waktu penyelesaian tugas harian.	101	166	27	3	7	1263	4.15	Tinggi
Y1.15	Kemampuan merencanakan pekerjaan agar tidak tertunda.	98	172	23	5	6	1263	4.15	Tinggi
Y1.16	Kemampuan membantu rekan kerja tanpa diminta.	92	172	27	6	7	1248	4.11	Tinggi
Y1.17	Keterbukaan dalam menerima pendapat orang lain.	115	163	15	5	6	1288	4.24	Sangat Tinggi
Y1.18	Kemampuan menyelesaikan konflik secara konstruktif.	75	183	34	4	8	1225	4.03	Tinggi
Y1.19	Partisipasi aktif dalam kerja tim.	90	173	28	5	8	1244	4.09	Tinggi
Y1.20	Sikap saling menghargai dan menjaga harmoni dalam tim.	129	152	13	3	7	1305	4.29	Sangat Tinggi
Y1.21	Pemahaman yang baik terhadap tugas dan tanggung jawab.	118	162	13	5	6	1293	4.25	Sangat Tinggi
Y1.22	Penguasaan keterampilan teknis yang diperlukan.	108	168	18	3	7	1279	4.21	Sangat Tinggi
Y1.23	Kesiapan menghadapi tantangan kerja secara mandiri.	85	178	27	7	7	1239	4.08	Tinggi
Y1.24	Fleksibilitas dalam menjalankan pekerjaan lintas fungsi.	91	170	29	7	7	1243	4.09	Tinggi
Y1.25	Kemampuan membuat keputusan operasional dengan tepat.	86	172	35	5	6	1239	4.08	Tinggi
Total								4.09	Tinggi

Sumber: Hasil Analisis, 2025

Tabel 17 Hasil Uji Normalitas Menggunakan Metode Kolmogorov-Smirnov
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

Unstandardized

		Residual
N		304
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	9.08428037
Most Extreme Differences	Absolute	.052
	Positive	.052
	Negative	-.035
Test Statistic		.052
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c		.053
Monte Carlo Sig. (2-tailed) ^d	Sig.	.054
	99% Confidence Interval	Lower Bound
		Upper Bound
		.048
		.060

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. Lilliefors' method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 1502173562.

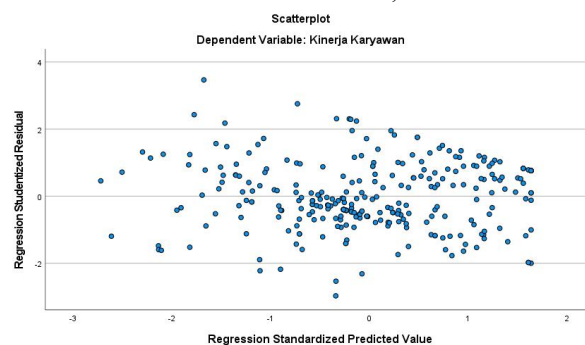
Sumber: Hasil Analisis, 2025

Tabel 18 Hasil Uji Multikolinearitas
Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Kepemimpinan Transformasional	.804	1.243
	Komitmen Afektif	.804	1.243

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Hasil Analisis, 2025



Gambar 3 Uji Heterokedastisitas Scatterplot

Sumber: Hasil Analisis, 2025

Tabel 19 Uji Analisis Koefisien Determinasi
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted Square	Std. Error of the Estimate
1	.789 ^a	.622	.620	10.74114

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Afektif

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Hasil Analisis, 2025

Tabel 1 Uji Anova
ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	57148.612	2	28574.306	247.671	.000 ^b
	Residual	34727.019	301	115.372		

	Total	91875.632	303			
--	-------	-----------	-----	--	--	--

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Afektif

Sumber: Hasil Analisis, 2025

Tabel 21 Pengujian Hipotesis Parsial (Uji-t)

Coefficients^a

	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	24.656	3.582		6.882	.000
	Kepemimpinan Transformasional	.286	.066	.192	4.361	.000
	Komitmen Afektif	.801	.053	.660	15.026	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Hasil Analisis, 2025

Tabel 22 Uji Analisis Koefisien Korelasi

Correlations

		Kepemimpinan Transformasional	Komitmen Afektif	Kinerja Karyawan
Kepemimpinan Transformasional	Pearson Correlation	1	.591**	.582**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	304	304	304
Komitmen Afektif	Pearson Correlation	.591**	1	.773**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	304	304	304
Kinerja Karyawan	Pearson Correlation	.582**	.773**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	304	304	304

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber: Hasil Analisis, 2025