

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Riri Anggi Aulia¹.

¹Program Studi Magister Psikologi Sains Fakultas Psikologi
Universitas Sumatera Utara

ririanggiaulia@gmail.com

Submitted : Oktober 2023, Revised Oktober 2023, Published Oktober 2023

Abstrak

Kinerja seorang karyawan yang efektif timbul karena adanya semangat kerja yang mendorongnya. Pada sebuah organisasi merupakan tanggung jawab seorang pemimpin untuk mendorong dan mengarahkan bawahannya agar dapat memberikan hasil kerja yang optimal dan berkualitas. Kepemimpinan yang efektif adalah kunci untuk mencapai keunggulan dalam organisasi. Salah satu permasalahan dasar yang biasanya terjadi di suatu organisasi ialah bagaimana cara meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk melihat dan menganalisis pengaruh dari gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja karyawan. Subjek dalam penelitian ini adalah karyawan PPKS Medan yang berjumlah sebanyak 162 orang. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode kuantitatif dengan menyebarkan kuesioner sebagai metode pengumpulan data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai $F_{hitung} \geq F_{tabel}$ ($69.843 \geq 3.05$) dan nilai signifikansinya sebesar $0.000 \leq 0.05$. Gaya kepemimpinan transaksional merupakan prediktor yang dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Implikasi dari studi ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan variabel gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dalam organisasi.

Kata Kunci: *Kinerja karyawan, Gaya Kepemimpinan Transformasional, transaksional, PPKS Medan*

1. Pendahuluan

Organisasi adalah suatu perkumpulan atau wadah bagi sekelompok orang yang bekerjasama dengan terstruktur untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Prof. Dr. Sondang P. Siagian, organisasi adalah suatu bentuk perserikatan atau persekutuan antara dua orang

atau lebih untuk saling melakukan kerjasama dalam sebuah ikatan yang formal. Kerjasama yang dilakukan dimaksudkan untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam melakukan kerjasama tersebut, beberapa orang disebut sebagai atasan atau pemimpin dan beberapa lainnya disebut sebagai bawahan. Salah satu permasalahan dasar yang biasanya terjadi di suatu organisasi ialah bagaimana cara meningkatkan kinerja karyawan.

Kinerja adalah tingkat keberhasilan seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan (Prawirosentono, 1999). Pada umumnya, kinerja seorang karyawan yang efektif timbul karena adanya semangat kerja yang mendorongnya. Pada sebuah organisasi merupakan tanggung jawab seorang pemimpin untuk mendorong dan mengarahkan bawahannya agar dapat memberikan hasil kerja yang optimal dan berkualitas. Kepemimpinan yang efektif adalah kunci untuk mencapai keunggulan dalam organisasi (Hasim, 2019). Kualitas kepemimpinan menghasilkan perilaku yang dapat dicontoh sehingga dapat memotivasi seluruh tim atau karyawan dalam organisasi. Untuk mencapai kinerja yang optimal, pemimpin biasanya mengklarifikasi apa yang dibutuhkan oleh karyawan, pemimpin memenuhi harapan tersebut, pemimpin membuat kriteria untuk evaluasi kinerja karyawan agar efektif, pemimpin memberikan feedback ketika karyawan mengerjakan suatu tugas serta pemimpin memberikan reward ketika karyawan telah mencapai target yang telah ditetapkan organisasi (Antoni, 2004).

Menurut Mangkunegara (2005) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja juga didefinisikan sebagai emosi positif atau perasaan senang sebagai hasil dari penilaian seorang karyawan terhadap faktor pekerjaan atau pengalaman-pengalaman kerjanya (Locke, 2007). Menurut (Berry L. M., 1998) karyawan yang memiliki kinerja, ditunjukkan oleh sikap yang tidak pernah absen, datang tepat waktu, dan bersemangat serta memiliki motivasi yang tinggi. Herzberg (dalam Wixley dan Yukl, 2000) mengemukakan bahwa kinerja didukung oleh 5 (lima) faktor yaitu pekerjaan, rekan kerja, gaji, kesejahteraan karyawan, promosi, dan pemimpin.

Menurut Nawawi, pemimpin adalah seseorang yang mengarahkan suatu aktivitas yang berjalan di organisasi dan mempunyai tanggung jawab atas bawahan dan sumber daya organisasi lainnya untuk mencapai suatu tujuan. Seorang pemimpin yang baik adalah yang mampu memanfaatkan sumber daya manusia sehingga kepemimpinan merupakan bagian penting dalam meningkatkan kinerja karyawan di dalam organisasi. Kepemimpinan menurut (Robbins, 2010) adalah apa yang dilakukan pemimpin. Kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin dengan bawahan dan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan bawahannya. Agar karyawan selalu berperan aktif dalam kegiatan organisasi, karyawan harus memiliki pemimpin yang mampu mengendalikan sikap dan konsistensi karyawannya. Keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi biasanya ditentukan oleh gaya kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain, memahami, dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama (Yukl, 2010). Bentuk kepemimpinan yang efektif akan berdampak pada kemajuan organisasi dalam menghadapi perubahan dan tantangan yang terjadi (Rahardjo, 1997). Salah

satu teori yang menekankan suatu perubahan paling komprehensif yang berkaitan dengan kepemimpinan ialah teori kepemimpinan transformasional dan transaksional (Bass B. , 1990).

Kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh para pengikutnya dan kebutuhan pengembangan diri dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuan (Robbins, 2007). Yukl (2009) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional sering didefinisikan melalui dampaknya terhadap bagaimana pemimpin memperkuat sikap saling kerjasama dan mempercayai, kemajuan diri secara kolektif, dan pembelajaran tim.

Kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang melakukan transaksi memotivasi para pengikut dengan menyerukan kepentingan pribadi mereka (Yukl, 2010). Menurut Yukl (2010) kepemimpinan transaksional dapat melibatkan nilai-nilai, tetapi nilai tersebut relevan dengan proses pertukaran, seperti kejujuran, tanggung jawab, dan timbal balik. Bass dalam Robbins & Judge (2009) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transaksional adalah model kepemimpinan dimana pemimpin memadukan atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas.

Gagasan awal mengenai gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional ini dikembangkan oleh James MacFregor Gurns yang menerapkannya ke dalam konteks politik. Selanjutnya, gagasan ini disempurnakan dan diperkenalkan ke dalam konteks organisasional oleh Bernard Bass (Berry L. M., 1993). Gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional ini berkaitan positif dengan berbagai sikap dan perilaku karyawan serta mempresentasikan aspek-aspek yang berbeda yang mencerminkan seorang pemimpin yang baik (Maulizar, 2012)

Pusat Penelitian Kelapa Sawit (PPKS) merupakan sumber usaha yang bergerak dibidang perkelapasawitan. PPKS memiliki visi sebagai lembaga penelitian bertaraf internasional yang mampu menjadi acuan (center of excellence) bagi perkelapasawitan nasional, yang dalam kegiatannya mampu mandiri secara finansial dan memiliki sumber daya insani yang berkualitas dan sejahtera. Sedangkan misi PPKS adalah penunjang industri kelapa sawit di Indonesia melalui penelitian dan pengembangan, serta pelayanan. Melalui paket teknologi maupun pengembangan IPTEK yang dihasilkan, PPKS diharapkan dapat menjadi penggerak (prime mover) bagi pengembangan industri perkebunan kelapa sawit di Indonesia. Agar perusahaan dapat meningkatkan kualitas karyawannya, maka perusahaan memerlukan pemimpin yang mampu menjadi motor penggerak perusahaan agar sasaran dapat tercapai, karena pemimpin harus memiliki pola perilaku atau gaya kepemimpinan untuk bisa mempengaruhi bawahannya. PPKS dipimpin oleh seorang direktur, yang dibantu oleh Kepala Bidang Penelitian, Kepala Bidang Usaha, General Manager (GM) Bahan Tanaman, dan Kepala Biro Umum/SDM.

Dari hasil observasi yang dilakukan di PPKS Medan terhadap karyawan, terdapat penerapan pola perilaku pemimpin atau gaya kepemimpinan yang belum optimal dan menjadi salah satu penyebab kualitas kerja karyawan kurang maksimal tanpa ada pengawasan langsung dari seorang pemimpin. Hal ini dapat dilihat bahwa ada beberapa karyawan yang sering terlambat atau kurangnya kedisiplinan karyawan. Ketidakhadiran

maupun keterlambatan karyawan didalam bekerja dapat menyebabkan kinerja karyawan menurun. Hal ini dapat dijelaskan bahwa jika karyawan tidak hadir atau terlambat dalam bekerja maka tugas yang dibebankan kepadanya akan terbengkalai dan tidak selesai sesuai dengan yang diharapkan, dan hal ini akan menimbulkan ketidakefektifan seseorang dalam bekerja, dan lebih jauh lagi akan terjadi penurunan kinerja. Hal ini berkaitan dengan gaya kepemimpinan transaksional, indikator gaya kepemimpinan transaksional yaitu manajemen yang artinya ialah pemimpin memantau langsung apa yang dilakukan oleh karyawan yang telah melanggar aturan, memberikan teguran untuk tindakan perbaikan atas kesalahan yang dilakukan. Pemimpin juga bisa menjanjikan imbalan jika karyawan mampu melakukan apa yang diperintahnya, misalnya dengan memberikan tunjangan untuk peningkatan kedisiplinan maupun penerapan jenjang karir.

Seorang pemimpin yang mempunyai gaya kepemimpinan transformasional cenderung memberi motivasi bagi karyawannya. Pemimpin yang menerapkan gaya ini akan mampu mengubah dan memotivasi karyawannya dengan membuat kesadaran mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan yang mendorong karyawan untuk mementingkan kepentingan perusahaan, sehingga tujuan perusahaan dan kinerja karyawan pun menjadi maksimal.

Berdasarkan uraian tersebut, penulis tertarik untuk meneliti pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja karyawan dan apakah gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan dibandingkan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan.

2. Tinjauan Pustaka

2.1 Kinerja Karyawan

Menurut (Mangkunegara, 2014) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Cardoso dalam (Mangkunegara, 2014) juga mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut (Robbins S. P., 2012) menyebutkan bahwa kinerja tidak hanya merujuk pada bagaimana kualitas suatu tugas dapat diselesaikan oleh individu tetapi juga termasuk pula mengenai data jumlah kesalahan karyawan, kecelakaan kerja, absensi, serta keterlambatan. Kinerja merupakan perbandingan antara hasil kerja karyawan dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan (Dessler, 2003).

Hampir mirip dengan definisi tersebut, (Rivai V. , 2005) juga mendefinisikan bahwa kinerja karyawan ialah sebagai perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan itu sendiri sesuai dengan peran yang diharapkan perusahaan kepadanya. Sejalan dengan hal tersebut, (Byars, 2008) menjelaskan bahwa kinerja merujuk pada sejauh mana karyawan di sebuah

organisasi dapat menyelesaikan tugas yang sudah menjadi tanggung jawabnya sesuai dengan harapan di perusahaan tempatnya bekerja.

Berdasarkan dari definisi beberapa tokoh diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang ditampilkan oleh karyawan dalam melaksanakan tugas yang sudah menjadi tanggung jawabnya dan dapat dilihat dari segi kualitas maupun kuantitasnya.

2.2 Dimensi Kinerja Karyawan

Menurut (Bernardin, 2013) terdapat 6 (enam) dimensi utama dalam mengukur kinerja karyawan di sebuah organisasi, yaitu sebagai berikut :

1) Quantity of Work

Jumlah pekerjaan yang diselesaikan dalam suatu periode waktu tertentu sesuai dengan target yang telah ditentukan.

2) Quality of Work

Tingkatan dimana hasil pekerjaan yang telah diselesaikan sesuai dengan apa yang diharapkan dan memenuhi syarat serta proses pengerjaannya diselesaikan dengan cara yang ideal.

3) Timeless

Tingkatan dimana penyelesaian pekerjaan dilakukan dalam kurun waktu yang lebih cepat dari yang direncanakan serta memaksimalkan waktu yang ada untuk menyelesaikan pekerjaan atau aktifitas lain.

4) Cost Effectiveness

Tingkatan dimana penggunaan sumber daya perusahaan seperti keuangan, fasilitas, dan teknologi dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau mengurangi kecacatan atau kesalahan kerja.

5) Need for Supervision

Sejauh apa seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya tanpa bimbingan atau perintah dari atasannya.

6) Interpersonal Impact

Tingkatan dimana seorang karyawan dapat menciptakan suasana nyaman dalam bekerja, berbuat baik dan bersedia untuk bekerja sama atau menolong rekan kerjanya dalam menyelesaikan pekerjaan.

2.3 Metode Penilaian Kinerja

Menurut (Werther, 1996) metode penilaian kinerja dibagi menjadi 2 (dua) jenis, yaitu past oriented appraisal methods (penilaian kinerja yang berorientasi pada masa lalu) dan future oriented appraisal methods (penilaian kinerja yang berorientasi pada masa depan). Sejalan dengan 2 (dua) jenis metode penilaian kinerja menurut (Werther, 1996) diatas, (Rivai V. , 2005) juga menjelaskan bahwa metode penilaian kinerja juga dapat dilakukan dengan 2 (dua) pendekatan, yaitu berorientasi pada

masa lalu dan juga masa depan. Pendekatan tersebut memiliki beragam Teknik penilaian kinerja, yaitu sebagai berikut:

1) Metode Berorientasi pada Masa Lalu

a) Rating Scale, yaitu teknik penilaian kinerja dimana evaluator menilai kinerja karyawan dengan menggunakan skala dalam mengukur faktor-faktor kinerja (performance factor). Misalnya dalam mengukur tingkat inisiatif dan tanggung jawab karyawan, maka skala yang digunakan ialah 1 (satu) sampai 5 (lima), yang mana 1 (satu) adalah yang terburuk dan 5 (lima) adalah yang terbaik. Metode ini merupakan metode umum yang paling banyak digunakan di dalam organisasi.

b) Forced Choise Method, merupakan teknik penilaian yang dilakukan dengan form yang berisi pernyataan yang bersifat positif maupun negatif tentang karyawan yang dinilai. Faktor yang dinilai di dalam pernyataan ini ialah kemampuan belajar, kerja sama, dan lain sebagainya.

c) Critical Incidents, yaitu teknik penilaian kinerja dimana evaluator mencatat mengenai apa saja perilaku atau pencapaian terbaik dan terburuk karyawan.

d) Behaviourally Anchored Rating Scale (BARS), yaitu teknik penilaian kinerja dimana evaluator menilai karyawan berdasarkan beberapa jenis perilaku kerja yang mencerminkan dimensi kinerja dan membuat skalanya. Metode ini mendeskripsikan perilaku yang diharapkan sesuai dengan tingkat kinerja yang diharapkan. Dengan mendeskripsikannya, metode ini mengurangi bias yang terjadi di dalam penilaian.

e) Field Revied Method, teknik ini menuntut penilai untuk turun langsung ke lapangan agar mendapat informasi dari atasan mengenai kinerja karyawan maupun prestasi kerja karyawan. Kelebihan dari teknik ini yaitu, penilaian dapat dilakukan oleh para ahli dan dapat mengurangi halo effect. Kekurangan dari teknik ini ialah biayanya lebih mahal dikarenakan menggunakan jasa para ahli dibidangnya.

f) Multiperson Comparison, merupakan teknik penilaian kinerja yang membandingkan seorang karyawan dengan rekan kerjanya. Biasanya teknik ini dilakukan oleh atasan langsung, karena teknik ini sangat berguna untuk menentukan kenaikan gaji, promosi, dan penghargaan perusahaan.

2) Metode Berorientasi pada Masa Mendatang

a) Self Appraisal, yaitu teknik penilaian kinerja yang dilakukan oleh karyawan sendiri dengan harapan karyawan tersebut dapat lebih mengenal kekuatan dan kelemahannya yang perlu diperbaiki.

b) Management by Objectives, yaitu teknik penilaian kinerja dimana karyawan dinilai berdasarkan pencapaiannya atas tujuan-tujuan spesifik yang telah ditentukan sebelumnya. Tujuan-tujuan ini tidak ditentukan oleh atasan saja, tetapi ditentukan dan disepakati bersama oleh para karyawan dan atasan.

c) Penilaian kinerja berdasarkan aspek psikologis. Teknik ini dilakukan oleh psikolog untuk mengetahui potensi seseorang yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan seperti, kemampuan intelektual, motivasi, dan aspek psikologis lainnya.

d) Assesment Centre, teknik ini dilakukan melalui serangkaian kegiatan penilaian dan dilakukan oleh sejumlah penilai untuk mengetahui potensi seseorang dalam melakukan tanggung jawab yang lebih besar.

2.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Berdasarkan pendapat beberapa tokoh dan berbagai penelitian yang telah dilakukan, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu :

1) Kemampuan dan keahlian

Faktor ini merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin seseorang memiliki kemampuan dan keahlian, maka ia akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar dan sesuai dengan yang telah ditetapkan (Hodgetts, 1994).

2) Kepribadian

Hasil penelitian dari (Tett, 2003) menunjukkan bahwa kepribadian dapat menjadi sumber data untuk menjelaskan kinerja karyawan di suatu perusahaan. Hal ini juga didukung oleh penelitian dari (Barrick, 1991) yang membuktikan bahwa dengan Big Five Personality Model, karyawan dapat dipengaruhi kinerjanya

3) Motivasi Kerja

Kondisi psikologis seseorang akan mempengaruhi motivasi internalnya. Selanjutnya, motivasi internal yang bersumber dari dalam diri individu tersebut akan mendorong dan mengarahkannya untuk menunjukkan kinerja maksimal ditempatnya bekerja. Maka dari itu, dapat dikatakan bahwa motivasi akan mempengaruhi kinerja seseorang dalam bekerja (Hackman, 2004).

4) Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola, dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang sudah diberikan. Penelitian ini dilakukan oleh (Walumbwa, 2011) yang membuktikan bahwa kepemimpinan akan mempengaruhi kinerja karyawan. Dalam penelitian ini secara spesifik disebutkan bahwa ethical leadership akan meningkatkan kinerja karyawan dengan mediator leader-member exchange, self-efficacy, dan organizational identification. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian (Wang, 2015) yang turut membuktikan bahwa ethical leadership akan mempengaruhi kinerja karyawan diperusahaan.

2.5 Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi demi tercapainya tujuan organisasi itu sendiri. Kepatuhan anggota untuk menuruti atau mengikuti kebiasaan atau norma tertentu akan mempengaruhi kinerja seseorang

dikarenakan ia secara tidak langsung turut serta mendukung tercapainya tujuan perusahaan (Weikel, 2015).

2.6 Pengembangan Karir

Pengembangan karir yang efektif akan mamaku semangat karyawan untuk menunjukkan kinerja terbaik agar dapat mencapai tujuan perusahaan (Cordero, 1994). Hal ini didasarkan pada kenyataan bahwa seorang karyawan terus membutuhkan peningkatan pengetahuan, keahlian dan kemampuan untuk bekerja dengan baik. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Amperawati, 2006) juga menunjukkan bahwa system pengembangan karir di perusahaan yang dikelola dengan baik, adil, dan transparan dapat mendorong semangat karyawan untuk menunjukkan kinerja terbaiknya.

2.7 Komitmen

(Angel, 1994) dalam penelitiannya membuktikan bahwa komitmen secara signifikan akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan hal tersebut, penelitian terbaru dari Meyer, Stanley, Herscovith dan Topolnytsky (2002) turut membuktikan bahwa komitmen karyawan akan mempengaruhi kinerjanya di perusahaan. Lebih lanjut, penelitian tersebut juga menyatakan bahwa affective commitment memiliki pengaruh paling kuat terhadap kinerja karyawan.

1) Definisi Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang merangsang dan menginspirasi (mentransformasi) pengikutnya untuk hal yang luar biasa (Robbins S. P., 2016). Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut ikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan terhadap pemimpin serta mereka termotivasi untuk melaksanakan lebih dari pada apa yang diharapkan mereka (Yukl G. , 2015). Selanjutnya (Bass B. M., 2014) juga mendefinisikan gaya kepemimpinan transformasional sebagai kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin untuk mempengaruhi anak buahnya sehingga mereka akan percaya, meneladani, dan menghormatinya. Kepemimpinan transformasional didasarkan pada pengaruh dan hubungan pemimpin dengan pengikut atau bawahan (Bass B. M., 2014).

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional mengubah kesadaran para pengikut atau bawahan akan persoalan-persoalan yang ada dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra dalam diri pengikut atau bawahan demi mencapai sasaran organisasi.

2) Dimensi Gaya Kepemimpinan Transformasional

(Bass B. M., 2006) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai 4 (empat) dimensi yang disebut sebagai "The Four I's".

a) Pengaruh Ideal (Idealized Influence)

Dimensi yang pertama ini digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati, dan sekaligus mempercayainya.

b) Motivasi Inspirasional (Inspirational Motivation)

Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu mengubah spirit tim dalam organisasi melalui penumbuhan entusiasme dan optimisme.

c) Stimulasi Intelektual (Intellectual Stimulation)

Pemimpin transformasional harus mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.

d) Konsiderasi Individu (Individualized Consideration)

Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan mengenai pengembangan karir mereka.

2.7 Definisi Gaya Kepemimpinan Transaksional

Menurut Yukl (2013) kepemimpinan transaksional dapat melibatkan nilai-nilai tetapi nilai-nilai tersebut relevan dengan proses pertukaran seperti kejujuran, tanggung jawab, dan timbal balik. Pemimpin transaksional membantu para pengikut mengidentifikasi apa yang harus dilakukan, dan dalam identifikasi tersebut pemimpin harus mempertimbangkan apa yang harus dilakukan seperti mempertimbangkan konsep diri dan self esteem dari bawahan (Ivancevich, 1989).

Menurut Robbins gaya kepemimpinan transaksional yaitu pemimpin yang memimpin dengan menggunakan pertukaran sosial (atau transaksi) yang bermaksud pemimpin transaksional mengarahkan bawahannya untuk bekerja mencapai tujuan dengan memberikan penghargaan atau produktivitas mereka.

Burn (2010) menjelaskan pengertian gaya kepemimpinan transaksional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang intinya menekankan transaksi diantara pemimpin dan bawahan. Burn (2010) juga menjelaskan kepemimpinan transaksional memungkinkan pemimpin mempengaruhi bawahannya dengan cara mempertukarkan reward dengan kinerja, artinya dalam sebuah transaksi bawahan

dijanjikan untuk diberi imbalan bila bawahan mampu menyelesaikan tugasnya sesuai dengan kesepakatan yang telah dibuat bersama.

(Bass B. M., 2014) mendefinisikan kepemimpinan transaksional berhubungan dengan kebutuhan bawahan yang difokuskan pada perubahan, dimana pemimpin memenuhi kebutuhan bawahan dalam perubahan untuk meningkatkan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin transaksional bertindak dengan menghindari resiko dan membangun kepercayaan diri bawahan agar bawahannya mampu mencapai tujuan.

Berdasarkan definisi diatas, gaya kepemimpinan transaksional adalah kemampuan mengidentifikasi keinginan bawahan dan membantunya mencapai tingkat prestasi yang lebih tinggi dengan memberikan imbalan yang memuaskan. Proses tersebut disertai pula dengan kejelasan tentang penyelesaian pekerjaan dan besarnya imbalan yang akan diterima.

3. Metodologi

Metode yang digunakan adalah metode penelitian kuantitatif, dimana metode penelitian ini lebih menekankan analisisnya pada pengolahan angka (numerical) dan selanjutnya diolah dengan metode statistika. Populasi dari penelitian ini adalah karyawan Pusat Penelitian Kelapa Sawit (PPKS) yang berjumlah 409. Pengumpulan data menggunakan skala model Likert. Aitem adalah suatu pernyataan yang memiliki 4 (empat) alternatif jawaban terdiri dari Sangat Tidak Sesuai (STS), Tidak Sesuai (TS), Sesuai (S), dan Sangat Sesuai (SS). Pernyataan-pernyataan ini terbagi menjadi 2 (dua) jenis yaitu Unfavorable (Tidak Mendukung) dan Favorable (Mendukung) ojek penelitian. Rentang nilai pilihan bergerak mulai dari 1 (satu) sampai dengan 4 (empat). Penelitian ini akan menggunakan uji reliabilitas *Alpha Cronbach*, dimana hasil ditentukan oleh koefisien reliabilitas (rxx) pada program SPSS version 25.00 for windows.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Hasil Uji Hipotesis Penelitian

Ketika semua asumsi telah diuji dan terpenuhi, selanjutnya dilakukan uji coba hipotesis sebagai berikut:

4.1.1 Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

Uji F bertujuan untuk menguji pengaruh variabel bebas secara bersama-sama atau simultan terhadap variabel tak bebas kinerja karyawan.

Tabel 4.7 Uji Pengaruh Simultan dengan Uji F

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	5032,105	2	2516,052	69,843	,000 ^b
Residual	5727,895	159	36,024		
Total	10760,000	161			

- Dependent Variable: Kinerja Karyawan
- Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Transaksional, Gaya Kepemimpinan Transformatif

Berdasarkan tabel 4.7, diketahui nilai F hitung 69,843 dan nilai Sig. adalah 0,000. Diketahui nilai F hitung $69,843 > F$ tabel 3,05 dan nilai signifikan $0,000 < 0,05$ maka gaya kepemimpinan transformatif dan transaksional secara bersama-sama atau simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pada penelitian ini, besar dan kecilnya pengaruh dari variabel gaya kepemimpinan transformatif dan transaksional terhadap kinerja karyawan dapat dilihat dengan melakukan uji asumsi determinasi (R). Koefisien determinasi (R^2) merupakan suatu nilai (nilai proporsi) yang mengukur seberapa besar kemampuan variabel-variabel bebas yang digunakan dalam persamaan regresi, dalam menerangkan variasi variabel tak bebas, dapat dilihat dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.8 Hasil Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,684 ^a	,468	,461	6,002	1,901

- Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Transaksional, Gaya Kepemimpinan Transformatif
- Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Berdasarkan tabel 4.8 dapat diketahui bahwa nilai koefisien determinasi (R -Square) adalah 0,468. Nilai tersebut dapat diartikan gaya kepemimpinan transformatif dan transaksional mampu mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 46,8% sementara sisanya sebesar $100\% - 46,8\% = 53,2\%$ adalah variabel atau faktor lainnya yang tidak diteliti pada penelitiannya ini.

Selanjutnya, dari uji coba yang dilakukan sebagai hasil tambahan diperoleh juga nilai t dengan hasil signifikansi yang bertujuan untuk mengetahui besar dari variabel bebas (prediktor) terhadap variabel tergantung (kriteria), dengan dilakukannya uji coba regresi berganda dengan metode enter yang terdapat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.9 Analisis Regresi Linear Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	20,657	5,226		3,953	,000		
1 Gaya Kepemimpinan Transformatif	,384	,066	,356	5,865	,000	,911	1,098
Gaya Kepemimpinan Transaksional	1,710	,213	,487	8,037	,000	,911	1,098

- Dependent Variable:Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan tabel 4.9 dapat diperoleh regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = 20,657 + 0,384X_1 + 1,710X_2 + e$$

Berdasarkan hasil persamaan diatas maka didapatkan hasil sebagai berikut:

1. Diketahui nilai koefisien regresi dari variabel gaya kepemimpinan transformasional adalah 0,384 yakni bernilai positif. Hal ini berarti ketika gaya kepemimpinan transformasional meningkat sebesar 1 satuan, maka kinerja karyawan cenderung meningkat sebesar 0,384.
2. Diketahui nilai koefisien regresi dari variabel gaya kepemimpinan transaksional adalah 1,710 yakni bernilai positif. Hal ini berarti ketika gaya kepemimpinan transaksional meningkat sebesar 1 satuan maka kinerja karyawan cenderung meningkat sebesar 1,710.

4.1.2 Hasil Perhitungan Mean Hipotetik dan Mean Empirik

a) Mean Hipotetik

Untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional, jumlah aitem yang valid adalah sebanyak 30 aitem yang diformat dengan skala likert dalam 4 pilihan jawaban, maka mean hipotetiknya adalah $\{(30 \times 1) + (30 \times 4)\} : 2 = 75$. Kemudian untuk variabel gaya kepemimpinan transaksional jumlah aitem yang valid sebanyak 6 aitem yang diformat dengan skala likert dalam 4 pilihan jawaban, maka mean hipotetiknya adalah $\{(6 \times 1) + (6 \times 4)\} : 2 = 15$. Untuk variabel kinerja karyawan jumlah aitem yang valid adalah sebanyak 30 aitem yang diformat dengan skala likert dalam 4 pilihan jawaban, maka mean hipotetiknya adalah $\{(30 \times 1) + (30 \times 4)\} : 2 = 75$.

b) Mean Empirik

Berdasarkan analisis data seperti yang terlihat dari deskriptif analisis uji regresi berganda, diketahui bahwa mean empirik variabel gaya kepemimpinan transformasional adalah 78,88. Variabel gaya kepemimpinan transaksional memiliki mean empirik 15,09 dan variabel kinerja karyawan memiliki mean empirik 76,78.

c) Kriteria

Dalam upaya mengetahui kondisi kategori dari gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional, dan kinerja karyawan maka perlu dibandingkan antara mean/nilai rata-rata empirik dengan mean/nilai rata-rata hipotetik dengan memperhatikan besarnya bilangan SD dari masing-masing variabel. Untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional nilai SDnya adalah 7,566, untuk variabel gaya kepemimpinan transaksional nilai SDnya 2,329 dan untuk variabel kinerja karyawan nilai SDnya 8,175.

Tabel 4.10 *Tabel Hasil Perhitungan Nilai Rata-rata Hipotetik dan nilai Rata-rata Empirik*

Variabel	SD	Nilai Rata-Rata		Ket
		Hipotetik	Empirik	
Gaya Kepemimpinan Transformasional	7,566	75	78,88	Sedang
Gaya Kepemimpinan Transaksional	2,329	15	15,09	Sedang
Kinerja Karyawan	8,175	75	76,78	Sedang

4.1.3 Hasil Tambahan Penelitian

Analisis Regresi Stepwise

Selanjutnya dilakukan uji regresi stepwise untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional (X1) dan transaksional (X2) terhadap kinerja karyawan (Y). Penggunaan regresi stepwise juga dapat menentukan faktor mana yang paling dominan dalam hal mempengaruhi kinerja karyawan (Y).

Berikut tabel dibawah ini akan dijelaskan melalui penggunaan regresi stepwise untuk melihat faktor mana yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja karyawan (Y):

Tabel 4.11 Hasil Analisis Regresi Stepwise

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	45.330	3.409		13.296	.000
	Transaksional	2.084	.223	.594	9.333	.000
2	(Constant)	20.657	5.226		3.953	.000
	Transaksional	1.710	.213	.487	8.037	.000
	Transformasional	.384	.066	.356	5.865	.000

a. Dependent Variable: KinerjaKaryawan

Berdasarkan hasil stepwise regression diatas:

1. Faktor yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan (Y) adalah gaya kepemimpinan transaksional. (Model step 1)
2. Selanjutnya faktor dominan kedua yang mempengaruhi kinerja karyawan (Y) adalah gaya kepemimpinan transformasional. (Model step 2)

4.2 Pembahasan

Pada pembahasan ini, akan dijelaskan lebih lanjut mengenai hasil pengujian. Dalam penelitian ini, pembahasan dilakukan melalui kajian untuk menjawab rumusan masalah yang diajukan berdasarkan metode analisis regresi berganda.

1) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis pertama (H1) dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada

organisasi Pusat Penelitian Kepala Sawit (PPKS) Medan. Dari hasil data penelitian yang didapatkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini berarti bahwa semakin tinggi skor yang diperoleh dari variabel gaya kepemimpinan transformasional, semakin tinggi pula kinerja karyawan pada organisasi. Begitu pula sebaliknya, semakin rendah hasil data yang didapatkan dari variabel gaya kepemimpinan transformasional, maka semakin rendah pula kinerja karyawan pada organisasi tersebut.

Gaya kepemimpinan transformasional memberikan edukasi transfer keahlian dari seorang pemimpin kepada karyawannya, dimana dalam pelaksanaan gaya kepemimpinan transformasional, seorang pemimpin cenderung memberi contoh dan melayani para karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang merangsang dan menginspirasi (mentransformasi) pengikutnya untuk hal yang luar biasa (Robbins S. P., 2016). Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut ikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan terhadap pemimpin serta mereka termotivasi untuk melaksanakan lebih dari pada apa yang diharapkan mereka (Yukl G. , 2015).

Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan berdasarkan hasil analisis dengan metode analisis regresi linier berganda, diketahui bahwa ada pengaruh positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dilihat dari nilai koefisien determinan (R^2) = 0,251 dengan $p = 0.000 < 0,050$ yang artinya hipotesis pertama dinyatakan diterima, yaitu ada pengaruh positif gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

2) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis kedua (H2) dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan pada organisasi Pusat Penelitian Kelapa Sawit (PPKS) Medan. Dari hasil penelitian yang didapatkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini berarti bahwa semakin tinggi skor yang diperoleh dari variabel gaya kepemimpinan transaksional, semakin tinggi pula kinerja karyawan pada organisasi. Begitu pula sebaliknya, semakin rendah hasil data yang didapatkan dari variabel gaya kepemimpinan transaksional, maka semakin rendah pula kinerja karyawan pada organisasi tersebut.

Gaya kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin memfokuskan perhatian kepada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Selain itu, pemimpin dengan gaya transaksional mengidentifikasikan keinginan atau pilihan karyawan dan membantu karyawan mencapai target dalam kinerja yang menghasilkan reward yang dapat memuaskan karyawan. Menurut Robbins gaya kepemimpinan

transaksional yaitu pemimpin yang memimpin dengan menggunakan pertukaran sosial (transaksi) yang bermaksud pemimpin transaksional mengarahkan bawahannya untuk bekerja mencapai tujuan dengan memberikan penghargaan atau produktivitas mereka.

Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan berdasarkan hasil analisis dengan metode analisis regresi linier berganda, diketahui bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan dilihat dari nilai koefisien determinan (R^2) = 0,353 dengan $p = 0.000 < 0.050$ yang artinya hipotesis kedua (H_2) dinyatakan diterima, yaitu ada pengaruh positif gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan.

3) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan.

Hipotesis ketiga (H_3) menunjukkan hasil bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional secara simultan memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan pada organisasi serta bernilai positif. Dari hal ini, dapat dilihat bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional memberikan pengaruh yang positif yang artinya semakin tinggi hasil skor variabel gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional maka semakin tinggi pula kinerja karyawan dalam suatu organisasi.

Kinerja merupakan hasil yang diperoleh dari pekerjaan tertentu yang telah diselesaikan selama kurun waktu tertentu (Russell, 2015). Seorang karyawan organisasi mengemban suatu tanggung jawab tertentu yang harus dilakukan dengan tepat dan jelas, bila tanggung jawabnya tidak jelas, maka kinerja seseorang tidak dapat diukur dengan tepat. Menurut (Robbins S. P., 2012) menyebutkan bahwa kinerja tidak hanya merujuk pada bagaimana kualitas suatu tugas dapat diselesaikan oleh individu tetapi juga termasuk pula mengenai data jumlah kesalahan karyawan, kecelakaan kerja, absensi, serta keterlambatan. Kinerja merupakan perbandingan antara hasil kerja karyawan dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan (Dessler, 2003).

Banyak variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya ialah gaya kepemimpinan yang menjadi faktor penting dalam memberikan arahan kepada karyawan. Pemimpin yang dibutuhkan adalah pemimpin yang mampu memberdayakan karyawannya. Gaya kepemimpinan yang tepat dapat menjadi peranan penting bagi karyawan untuk lebih berprestasi. Dalam organisasi, individu dapat bekerja dengan baik apabila ia mendapatkan pengaruh kerja yang baik pula dari seorang pemimpin, karena gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan antara lain ialah gaya kepemimpinan (Thoha, 2014).

Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja karyawan berdasarkan hasil analisis dengan metode analisis linier berganda, diketahui bahwa ada pengaruh positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan yang dapat dilihat dari nilai koefisien determinan (R^2) = 0,468 dengan $p = 0.000 < 0.050$ yang artinya hipotesis ketiga (H_3) dinyatakan diterima, yaitu ada pengaruh positif gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan.

5. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan interpretasi data yang dilakukan dalam penelitian ini, dapat ditarik kesimpulan yaitu sebagai berikut: 1) Pada penelitian ini hipotesis dinyatakan diterima, hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional secara bersama-sama memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan. 2) Gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional memberikan pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan dengan sumbangan efektif sebesar 46.8%, dimana variabel gaya kepemimpinan transformasional memiliki persentase sebesar 25.1%, variabel gaya kepemimpinan transaksional memiliki persentase 35.3%. Dalam hal ini, dapat dilihat bahwa gaya kepemimpinan transaksional merupakan prediktor yang paling dominan dibandingkan dengan variabel lain dalam mempengaruhi kinerja karyawan, sedangkan 53.2% dipengaruhi oleh faktor atau variabel-variabel lainnya. 3) Penilaian subjek terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional pada organisasi yang diteliti masuk kedalam kategori sedang.

Daftar Referensi

- Amperawati, P. (2006). *Hubungan antara Pengembangan Karir dan Karakteristik Pekerjaan terhadap Kinerja Pegawai di Biro Perlengkapan Departemen Luar Negeri RI. (Tesis)*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Angel, H. L. (1994). *Organizational Commitment and Employee Performance Rating: Both Type of Commitment and Type of Performance Count*. Psychological Reports.
- Ary, D. (2010). *Introduction to Research in Education Eight Edition*. United State: Wadsworth Cengage Learning.
- Azwar, S. (2005). *Sikap Manusia: Teori dan Pengukurannya*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.

- Azwar, S. (2008). *Relibilitas dan Validitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Azwar, S. (2013). *Sikap Manusia Teori dan Pengukurannya*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Azwar, S. (2013). *Sikap Manusia: Teori dan Pengukurannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Azwar, S. (2015). *Penyusunan Skala Psikologi Edisi 2*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Azwar, S. (2016). *Penyusunan Skala Psikologi Edisi 2*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Barrick, M. &. (1991). *The Big Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis*. Personnel Psychology.
- Bass, B. (1990). *Bass and Stogdill's Hand Book of Leadership*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (2006). *Transformational Leadership*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. (2014). *Pembelajaran Kepemimpinan Transformasional untuk Berbagai Visi (Terjemahan Ancok)*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bernardin, H. J. (2013). *Human Resouces: An Experimental Approach*. Singapore: Mc. Graw - Hill Book.
- Berry, L. M. (1993). *Psychology at Work. An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. New York: McGraw-Hill International.
- Berry, L. M. (1998). *Psychology at Work* . New York: McGraw-Hill International.
- Byars, L. I. (2008). *Human Resource Management* . New York: Mc.Graw-Hill.
- Cordero, D. R. (1994). *Career Development Opprotunities and Likelihood of Turnover among R & D Professionals*. IEEE Transactions on Engineering Management.
- Dessler, G. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 10*. Jakarta: PT. Indeks.
- Ghozali, I. (2006). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS (Edisi ke 4)*. Semarang: Badan Penerbit Universtas Diponegoro.

- Hackman, J. R. (2004). *Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory*. New York: Free Press.
- Hodgetts, R. M. (1994). *International Management*. New York: McGraw-Hill.
- Hurlock. (2011). *Suatu Pendekatan Sepanjang Rentang Kehidupan*. Jakarta: Erlangga.
- Ivancevich, J. M. (1989). *Foundations of Personnel Human Resources Managemen*. Boston: Homewood.
- Locke, E. A. (2007). *Esensi Kepemimpinan (terjemahan)*. Jakarta: Mitra Utama.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi Edisi 10*. Yogyakarta: ANDI.
- M, B. B. (2014). *Pembelajaran Kepemimpinan Transformasional untuk Berbagai Visi (Terjemahan Ancok)*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Mangkunegara, A. P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Prawirosentono, S. (1999). *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Rahardjo, M. P. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: UPN.
- Rivai, V. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rivai, V. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rivai, V. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P. (2010). *Manajemen Edisi Kesepuluh*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Robbins, S. P. (2012). *Perilaku Organisasi: Kontroversi*. Jakarta: Prenhalliondo.
- Robbins, S. P. (2016). *Perilaku Organisasi (Edisi 16)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Russel, J. (1993). *Human Resource Management an Experiential Approach*. Singapore: Mc Graw.

- Russell, B. (2015). *Human Resource Management: An Experiential Approach. 6th Edition*. New York: McGraw-Hill.
- Sekaran, U. (2003). *Research Method for A Skill - Building Approach 4th Edition*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sinambela, L. P. (2012). *Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan RnD*. Bandung: Alfabeta.
- Tett, R. P. (2003). *A Personality Traid-Based Interactionist Model or Job Performance*. 88 (3), 500-517: Journal of Applied Psychology .
- Thoha, M. (2014). *Kepemimpinan dan Manajemen*. Jakarta: Devisi Buku Perguruan.
- W, W. (2010). *Catatan Pada Uji Linearitas Hubungan*. Fakultas Psikologi: Univeritas Gajah Mada.
- Walumbwa, F. O. (2011). *Linking Ethical Leadership to Employee Performance: The Role of Leader-Member Exchange, Self-Efficacy, and Organizational Identification*. Organizational Behavior and Human Decision Processes.
- Wang, D. C. (2015). *Ethical Leadership and Employee Voice: Employee Self-Efficacy and Self-Impact as Mediator*. Psychological Reports.
- Weikel, M. K. (2015). *Principle of Management*. Minneapolis: Universitas of Minnesota Libraries Publishing.
- Werther, W. B. (1996). *Human Resources and Personel Management* . United States of America: McGraw-Hill Inc.
- Widhiarso, W. (2010). *Catatan Pada Uji Linearitas Hubungan*. Univeritas Gadjah Mada: Fakultas Psikologi.

Wixley, K. a. (2000). *Organizational Behavior and Personnel Psychology*. Boston: Richad D. Irwin, Inc.

Yukl, G. (2010). *Leadership in Organization*. New Jersey: Prentice Hall