

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA
KARYAWAN PT TUNAS SUBUR UTAMA PACITAN**

Hendro Noor Ivansyah

Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta

reccazman@gmail.com

ABSTRACT

This research is titled the influence of leadership styles against employee performance with satisfaction as an intervening variable at PT Tunas Subur Utama Pacitan. The purpose of this research is to know the influence of leadership styles namely transformational and transactional leaderships against work satisfaction at PT Tunas Subur Utama either partially or simultaneously, know the influence of leadership styles namely transformational and transactional leaderships against employee performance at PT Tunas Subur Utama either partially or simultaneously, know the influence of satisfaction against employee performance at PT Tunas Subur Utama, know which one is greater – direct influence (transformational and transactional leadership styles against employee performance at PT Tunas Subur Utama) or indirect influence (transformational and transactional leadership styles against employee performance through satisfaction). The population of this research is 132 reparation officers of PT Tunas Subur Utama. From the population, samples are collected using a census method by researching all population. This research is conducted by distributing questionnaires and the collected data is analyzed using path analysis method.

The result of this research shows that transactional and transformational leadership styles have positive and significant influences to employee satisfaction at PT Tunas Subur Utama either partially or simultaneously. Transactional and transformational leadership styles have positive and significant influences to employee performance at PT Tunas Subur Utama either partially or simultaneously. Work satisfaction has positive and significant influence to employee performance at PT Tunas Subur Utama. Indirect influence (transactional and transformational leadership styles to employee performance through satisfaction) is found to be greater than direct influence (transactional and transformational leadership styles to employee performance).

Keywords: *Transformational Leadership, Transactional Leadership, job satisfaction, Employee Performance*

PENDAHULUAN

Banyak cara yang akan dilakukan perusahaan atau organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan, salah satunya faktor kepemimpinan. Kepemimpinan dalam organisasi sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan seseorang dalam suatu perusahaan merupakan salah satu faktor yang menentukan langkah suatu perusahaan. Dalam buku *The Art of Leadership*, Ordway Tead menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Kartono, 2011:57).

Cara dan pola tingkah laku pemimpin diartikan oleh bawahan sebagai gaya kepemimpinan. Thoha juga menyampaikan kepemimpinan sebagai aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang agar diarahkan mencapai tujuan organisasi (Thoha, 2012:59). Seorang pemimpin yang baik adalah yang mampu memanfaatkan sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan, sehingga kepemimpinan merupakan bagian penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Faktor keberhasilan seseorang pemimpin adalah dilihat dari cara bagaimana seorang pemimpin bisa menciptakan situasi sehingga para bawahannya timbul kesadaran untuk melaksanakan apa yang dikehendaki (Rivai dan Mulyadi, 2009:2).

Kepemimpinan dinilai sangat penting karena berkaitan dengan upaya-upaya untuk mencapai tujuan organisasi melalui tindakan mempengaruhi orang lain dalam organisasi. Bentuk kepemimpinan yang diyakini dapat mengimbangi pola pikir refleksi paradigma baru dalam arus globalisasi dirumuskan sebagai kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional (Yukl, 2009:258).

Kepemimpinan transformasional adalah suatu proses kepemimpinan dimana pemimpin mengembangkan komitmen pengikutnya dengan berbagai nilai-nilai dan berbagai visi organisasi (Wuradji, 2008:48). Kepemimpinan transformasional mengacu pada pemimpin yang berhasil menggerakkan karyawan melampaui kepentingan diri secara langsung melalui pengaruh ideal (karisma), inspirasi, stimulasi intelektual, atau pertimbangan individual (Salain, 2014:50).

Sebaliknya, kepemimpinan transaksional melibatkan sebuah proses pertukaran yang dapat menghasilkan kepatuhan pengikut akan permintaan pemimpin tetapi tidak mungkin menghasilkan antusiasme dan komitmen terhadap sasaran tugas (Yukl, 2001: 56). Kepemimpinan Transaksional adalah kepemimpinan yang berfokus pada transaksi antar pribadi, antara manajemen dan karyawan, dua karakteristik yang melandasi kepemimpinan transaksional yaitu : Para pemimpin menggunakan penghargaan kontigensi untuk memotivasi para karyawan dan para pemimpin melaksanakan tindakan korektif hanya ketika para bawahan gagal mencapai tujuan kinerja (Suwatno dan Priansa, 2011:157).

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan akan memberikan dampak terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang positif yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang. Ketidakpuasan kerja muncul ketika harapan seseorang tidak terpenuhi (Maltis dan Jackson, 2006:121). Kepuasan kerja (*job satisfaction*) juga sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para pegawai memandang pekerjaan mereka (Handoko, 2012: 87).

Kepuasan kerja adalah perasaan positif mengenai hasil pekerjaan berdasarkan evaluasi dari karakteristiknya. Seseorang dengan kepuasan kerja yang tinggi memiliki

perasaan positif dengan pekerjaannya, sementara seseorang dengan kepuasan kerja yang rendah memiliki perasaan yang negatif (Robbins dan Judge, 2017:116).

Selain kepuasan kerja, gaya kepemimpinan juga berdampak terhadap kinerja karyawan. Sedarmayati menyatakan bahwa “kinerja merupakan pencapaian/prestasi seseorang berkenaan dengan tugas yang diberikan kepadanya” (Sedarmayati, 2011:259). Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Moehiriono, 2012:95). Sementara Mangkunegara menyatakan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2011:67).

Oleh karena itu dalam penelitian ini penulis melakukan penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini penting dilakukan karena untuk meningkatkan kinerja dari karyawan dibutuhkan suatu gaya kepemimpinan yang baik dari atasan dimana atasan atau pimpinan dapat memberikan contoh dan arahan kepada bawahannya dalam melaksanakan tugas yang diberikan.

Berdasarkan latar belakang permasalahan diatas, maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut : 1) Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan PT Tunas Subur Utama secara parsial? 2) Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan secara parsial? 3) Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap komitmen karyawan secara simultan? 4) Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan secara parsial? 5) Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan secara parsial? 6) Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan secara simultan? 7) Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan? 8) Lebih besar mana pengaruh secara langsung (gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan) dengan pengaruh tidak langsung (gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan)?

DASAR TEORI

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional sering didefinisikan melalui dampaknya terhadap bagaimana pemimpin memperkuat sikap saling kerjasama dan mempercayai, kemajuan diri secara kolektif, dan pembelajaran tim (Yukl, 2009:315). “Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang menyerukan nilai-nilai moral dari para pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi (Yukl, 2009:290). “Kepemimpinan transformasional merupakan proses dimana orang terlibat dengan orang lain, dan menciptakan hubungan yang meningkatkan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin dan pengikut” (Burn, 2013:176).

Gaya kepemimpinan transformasional yang dimaksud dalam penelitian ini yaitu kepemimpinan dari seorang pimpinan yang mampu mendatangkan perubahan di dalam diri setiap karyawan. Indikator dari gaya kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut (Yukl, 2010: 305) : 1) Pengaruh Ideal (*Idealized influence*) yaitu perilaku yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari para pengikut terhadap pemimpin. 2) Pertimbangan Individual (*Individualized consideration*) meliputi pemberian dukungan, dorongan, dan pelatihan bagi para pengikut. 3) Motivasi Inspirasional (*Inspirational motivation*) meliputi penyampaian visi yang menarik, dengan menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya bawahan. 4) Stimulasi Intelektual (*Intellectual stimulation*) yaitu perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut akan permasalahan dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah dari perspektif yang baru.

Kepemimpinan Transaksional

Robbins dan Judge mendefinisikan kepemimpinan transaksional sebagai kepemimpinan yang membimbing atau memotivasi pengikutnya menuju tujuan yang telah mapan dengan mengklarifikasi peran dan persyaratan tugas (Robbins and Judge, 2011: 391)

Definisi tentang kepemimpinan transaksional tidak lepas dari pendapat yang disampaikan oleh Burns (1978) yaitu kepemimpinan yang melakukan transaksi memotivasi para pengikut dengan menyerukan kepentingan pribadi para pengikut (Yukl, 2010:290). Yukl mengatakan Gaya Kepemimpinan transaksional melibatkan sebuah proses pertukaran yang dapat menghasilkan antusiasme dan komitmen terhadap sasaran tugas (Yukl, 2010: 305).

Gaya kepemimpinan transaksional dalam penelitian ini yaitu variabel independen merupakan gaya kepemimpinan yang memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Proses kepemimpinan transaksional dapat ditunjukkan melalui sejumlah dimensi perilaku kepemimpinan sebagai berikut (Yukl, 2010:305) : 1) Penghargaan yang berhubungan (*Contingent reward*) yaitu meliputi klarifikasi pekerjaan yang dibutuhkan untuk mendapatkan penghargaan dan penggunaan insentif dan penghargaan yang berhubungan untuk mempengaruhi motivasi. 2) *Management by Exception-Active* yaitu mencari kesalahan dan melaksanakan peraturan untuk menghindari kesalahan. 3) *Management by Exception-Passive* yaitu meliputi penggunaan hukuman yang berhubungan dan tindakan korektif lainnya sebagai respon atas penyimpangan dari standar kinerja yang diterima.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi dari karakteristik-karakteristiknya, seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan yang positif terhadap pekerjaannya, sedangkan seseorang yang memiliki tingkat kepuasan kerja rendah memiliki perasaan negatif (Robbins dan Judge, 2017:116). Kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat (Hasibuan, 2014:202).

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para pegawai memandang

pekerjaan mereka (Handoko, 2012: 87). Kepuasan kerja menurut Luthans yaitu Suatu attitude karyawan yang puas dengan apa yang diberikan oleh perusahaan dan ditunjukkan dengan sikap positif karyawan terhadap perusahaan tersebut. Luthans mengatakan ada beberapa indikator kepuasan kerja (Luthans, 2009:243), antara lain: 1) Pekerjaan itu sendiri, mengacu pada pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab. 2) Sistem pembayaran, mengacu pada korespondensi antara jumlah pembayaran (gaji / upah) yang diterima berdasarkan tuntutan pekerjaan. 3) Promosi, lihat peluang untuk mendapatkan promosi untuk posisi yang lebih tinggi. 4) Sikap atasan, supervisor, mengacu pada kemampuan atasan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan. Kemampuan mereka untuk berinteraksi dengan atasan. Dukungan Supervisor yang dirasakan oleh karyawan dalam pekerjaan mereka. 5) Sikap sesama pekerja, kemampuan untuk berinteraksi dengan rekan kerja.

Kinerja Karyawan

Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau kelompok karyawan mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan organisasi (Moehiriono, 2012:95).

”Kinerja karyawan merupakan istilah yang berasal dari *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Yang dapat didefinisi bahwa ”Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya” (Mangkunegara, 2010: 98).

Kinerja merupakan suatu hasil dari tindakan seorang pekerja sesuai dengan pekerjaannya dan diawasi oleh orang-orang tertentu yaitu seorang atasan atau pimpinan dan dukungan dari organisasi (Wibowo, 2007:7). Kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi (dihasilkan) atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu. Menurut Sudarmanto menyatakan terdapat enam kriteria dasar atau dimensi untuk mengukur kinerja (Sudarmanto, 2014:12), yaitu: 1) *Quantity* terkait dengan satuan jumlah atau kuantitas yang dihasilkan. 2) *Quality* terkait dengan proses atau hasil mendekati sempurna/ideal dalam memenuhi maksud atau tujuan. 3) *Timelines* terkait dengan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan aktivitas atau menghasilkan produk. 4) *Cost-effectiveness* terkait dengan tingkat penggunaan sumber-sumber organisasi (orang, uang, material, teknologi) dalam mendapatkan atau memperoleh hasil atau pengurangan pemborosan dalam penggunaan sumber-sumber organisasi. 5) *Need for supervision* terkait dengan kemampuan individu dapat menyelesaikan pekerjaan atau fungsi-fungsi pekerjaan tanpa asistensi pimpinan atau intervensi pengawasan pimpinan. 6) *Interpersonal impact* terkait dengan kemampuan individu dalam meningkatkan perasaan harga diri, keinginan baik, dan kerjasama diantara sesama pekerja dan anak buah.

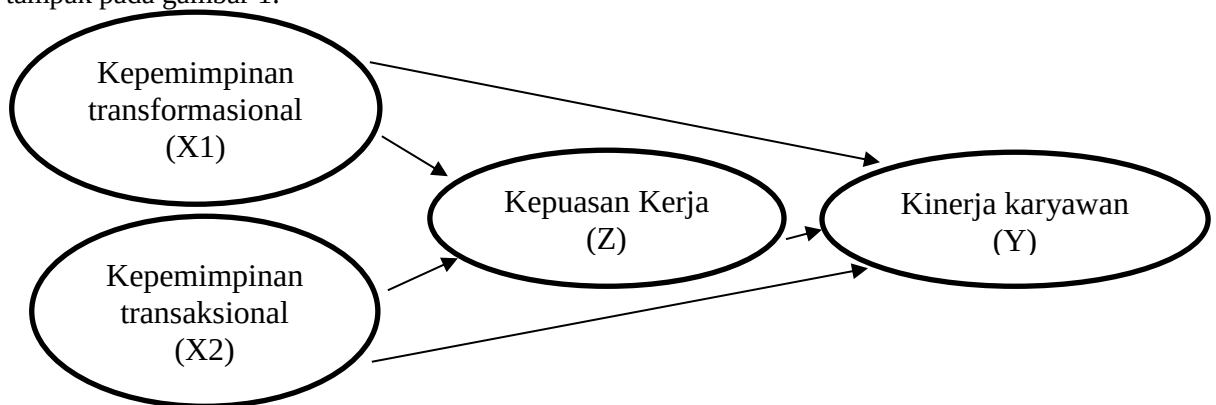
Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian, kajian pustaka serta kerangka konseptual yang telah diuraikan sebelumnya, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian, adalah sebagai berikut:

1. Diduga ada pengaruh signifikan dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan secara parsial
2. Diduga ada pengaruh signifikan dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja secara parsial
3. Diduga ada pengaruh signifikan dari gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan secara parsial
4. Diduga ada pengaruh signifikan dari gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan secara parsial
5. Diduga ada pengaruh signifikan dari gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja karyawan secara simultan.
6. Diduga ada pengaruh signifikan dari gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan secara simultan.
7. Diduga ada pengaruh signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
8. Diduga ada pengaruh signifikan tidak langsung (gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan) lebih besar dari pengaruh secara langsung (gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan).

Kerangka Hipotesis

Berdasarkan uraian di atas maka kerangka hipotesis dalam penelitian ini adalah seperti tampak pada gambar 1.



METODE PENELITIAN

Populasi dan Sample

Pada dasarnya populasi penelitian adalah totalitas objek atau keseluruhan item psikologis yang dibatasi oleh kriteria tertentu. Karenanya dalam penelitian perlu ukuran populasi yang jelas. Ukuran populasi menunjuk pada banyaknya objek psikologis dalam populasi. Biasanya ukuran populasi dalam riset dilambangkan huruf N (n besar) (Supriyanto, 2009:120). Populasi yang diambil dalam penelitian ini adalah karyawan PT Tunas Subur Utama Pacitan pada bagian kerja sebagai repair yang berjumlah 132 orang.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Mengingat jumlah populasi relatif sedikit, maka pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode sensus. Metode sensus adalah metode penelitian yang digunakan untuk mengumpulkan informasi dari responden, dimana semua anggota populasinya dijadikan sampel. Apabila jumlah subyek meliputi antara 100 hingga 150 orang sebaiknya subyek tersebut diambil seluruhnya (Arikunto, 2013:109), sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Dengan demikian jumlah subyek dalam penelitian ini sebanyak 132 orang.

Teknik Analisis Data

Uji Validitas

Sebuah instrument dikatakan valid apabila dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Pengukuran uji validitas dengan cara melihat nilai *corrected item-total correlation* atau r hitung yang menyajikan hasil pengolahan data responden tentang korelasi skor yang diperoleh dari setiap butir pertanyaan atau pernyataan dengan skor total item pernyataan. Skor total adalah jumlah dari semua skor pernyataan atau pertanyaan. Jika skor setiap butir pertanyaan berkorelasi secara signifikan dengan skor total pada tingkat alfa tertentu maka dapat dikatakan alat ukur tersebut valid. Rumus yang digunakan untuk mencari nilai korelasi adalah korelasi Pearson Product Moment sebagai berikut (Sanusi, 2011:77):

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk melihat keajegan (konsistensi) dari skala. Setelah diketahui bahwa setiap item-item pernyataan dalam skala valid, dilanjutkan dengan analisa reliabilitas untuk mengetahui apakah instrument tersebut cukup konsisten untuk mengukur gejala yang sama pada pengukuran yang berulang. Uji reliabilitas dari masing-masing faktor dilakukan dengan menggunakan Uji *Alpha-Cronbach* (Ghozali, 2009: 15). Uji reliabilitas dilakukan dengan menghitung cronbach alpha dari masing - masing instrumen dalam suatu variabel. Variabel dikatakan reliabel jika memiliki nilai *Alpha Cronbach* $\geq 0,60$.

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti diketahui bahwa uji T dan uji F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal (Ghozali, 2011:160). Salah satu cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik. Salah satu cara termudah untuk melihat normalitas residual adalah dengan melihat grafik histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. Metode yang lebih handal adalah dengan melihat *probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal.

Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik

seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel independen ini tidak ortogonal (Ghozali, 2011:105). Multikolinearitas dapat juga dilihat dari (1) nilai tolerance dan lawannya, (2) *variance inflation factor* (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel independen manakan yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Dalam pengertian sederhana setiap variabel independen menjadi variabel dependen (terikat) dan diregresi terhadap variabel independen lainnya. Toleransi mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Jadi nilai toleransi yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena $VIF = 1/tolerance$). Nilai *cutoff* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai tolerance $< 0,10$ atau sama dengan nilai $VIF > 10$.

Uji heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas (Ghozali, 2011:139). Cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas dengan melihat Grafik Plot antara nilai prediksi variabel terikat (dependen) yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID. Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot* antara SRESID dan ZPRED di mana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi dan sumbu X adalah residual ($Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$) yang telah di-*studentized*. Dengan dasar analisis:

- a. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
- b. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Uji Hipotesis

Uji T

Uji t bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel independen secara individual (parsial) terhadap variabel dependen (Nugroho, 2005:54). Hipotesis nol (H_0) yang hendak diuji adalah apabila suatu parameter (b_i) sama dengan nol, atau: $H_0 : b_i = 0$ Artinya, apakah suatu variabel independen bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen. Hipotesis alternatifnya (H_a), parameter suatu variabel tidak sama dengan nol, atau $H_a : b_i \neq 0$ Artinya variabel tersebut merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen.

Uji F

Uji hipotesis F bertujuan untuk mengetahui bersama-sama variabel independen terhadap variabel dependen (Nugroho, 2005:53). Hipotesis nol (H_0) yang hendak diuji adalah apakah semua parameter dalam model sama dengan nol, atau: $H_0 : b_1 = b_2 = \dots = b_k = 0$ Artinya apakah semua variabel independen bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen. Hipotesis alternatifnya (H_a), tidak

semua parameter secara simultan sama dengan nol, atau: $H_a : b_1 \neq b_2 \neq \dots \neq b_k \neq 0$. Artinya, semua variabel independen secara simultan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen.

Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat (Kuncoro, 2001:100). Nilai koefisien determinasi adalah di antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel dependen. Dalam penelitian ini, besarnya koefisien determinasi digunakan untuk melihat besarnya pengaruh variabel eksogen terhadap endogen.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Validitas dan reliabilitas

Suatu instrumen diuji tingkat kevalidan atau kesahihan dengan menggunakan uji validitas pada variabel gaya kepemimpinan transformasional, variabel gaya kepemimpinan transaksional, variabel kepuasan kerja, dan variabel kinerja karyawan. Data diambil dari 132 responden dan kemudian dilakukan uji dan analisis dengan menggunakan SPSS 24.0

Correlations

	Pearson Correlation	Total_X1	N
		Sig. (2-tailed)	
X1.1	,564	,000	132
X1.2	,486	,000	132
X1.3	,547	,000	132
X1.4	,476	,000	132
X1.5	,557	,000	132
X1.6	,589	,000	132
X1.7	,623	,000	132
X1.8	,544	,000	132
X1.9	,633	,000	132
X1.10	,624	,000	132
X1.11	,643	,000	132
X1.12	,514	,000	132
X1.13	,496	,000	132
X1.14	,645	,000	132
X1.15	,577	,000	132
X1.16	,527	,000	132
Total_X1	1		132

Correlations

	Pearson Correlation	Total_X2	N
		Sig. (2-tailed)	
X2.1	,583	,000	132
X2.2	,650	,000	132

X2.3	,686	,000	132
X2.4	,666	,000	132
X2.5	,727	,000	132
X2.6	,693	,000	132
Total_X2	1		132

Correlations

	Total_Z		N
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	
Z1.1	,576	,000	132
Z1.2	,551	,000	132
Z1.3	,531	,000	132
Z1.4	,654	,000	132
Z1.5	,556	,000	132
Z1.6	,663	,000	132
Z1.7	,545	,000	132
Z1.8	,571	,000	132
Z1.9	,555	,000	132
Z1.10	,686	,000	132
Z1.11	,583	,000	132
Z1.12	,709	,000	132
Z1.13	,541	,000	132
Z1.14	,650	,000	132
Z1.15	,606	,000	132
Total_Z	1		132

Correlations

	Total_Y		N
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	
Y1.1	,537	,000	132
Y1.2	,592	,000	132
Y1.3	,528	,000	132
Y1.4	,612	,000	132
Y1.5	,641	,000	132
Y1.6	,652	,000	132
Y1.7	,669	,000	132
Y1.8	,606	,000	132
Y1.9	,568	,000	132
Y1.10	,590	,000	132
Y1.11	,675	,000	132
Y1.12	,657	,000	132
Y1.13	,624	,000	132
Y1.14	,545	,000	132
Y1.15	,564	,000	132
Y1.16	,545	,000	132
Y1.17	,636	,000	132
Y1.18	,579	,000	132
Total_Y	1		132

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa hasil uji validitas variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1), kepemimpinan transaksional (X_2), kepuasan kerja, kinerja karyawan valid, hal ini terbukti dengan (nilai $\text{sig.} < \alpha = 0,05$). Artinya, seluruh item pada tiap variabel dapat mengukur variabel yang seharusnya diukur.

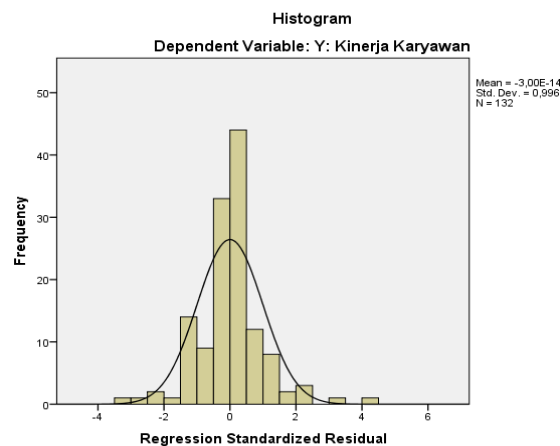
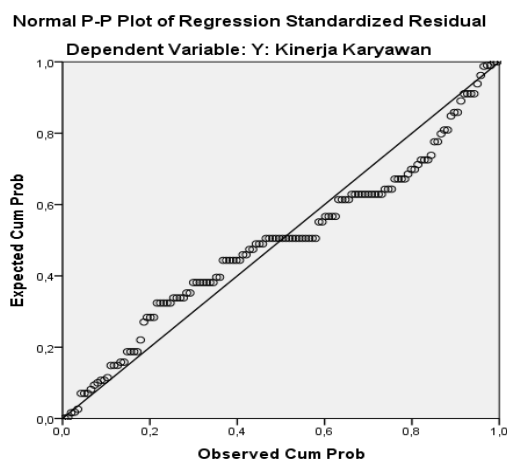
Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui tingkat kehandalan atau konsisten dari kuesioner. Dalam penelitian ini variabel dikatakan reliabel jika memiliki nilai *Alpha Cronbach* $\geq 0,60$, dan begitu juga sebaliknya.

No.	Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Alpha</i>	Keterangan
1	Gaya kepemimpinan transformasional (X_1)	0,847	$\geq 0,60$	Reliabel
2	Gaya kepemimpinan transaksional (X_2)	0,747	$\geq 0,60$	Reliabel
3	Kepuasan kerja (Z)	0,867	$\geq 0,60$	Reliabel
4	Kinerja karyawan (Y)	0,887	$\geq 0,60$	Reliabel

Berdasarkan tabel diatas diperoleh bahwa semua variabel dinyatakan reliabel. Hal ini berarti kuesioner yang digunakan memiliki kehandalan sebagai alat ukur. Dari hasil uji validitas dan uji reliabilitas menunjukkan bahwa kuesioner layak digunakan dalam penelitian ini.

Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Uji normalitas dilihat dari melihat grafik histogram dan *probability plot*.



Dari analisis grafik dapat dilihat bahwa data mengikuti garis diagonal dan pada data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal sehingga dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal maka asumsi normalitas terpenuhi

Uji Multikolinieralitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi multikolinearitas. Apabila nilai *tolerance* <0,10 atau sama dengan nilai VIF > 10 maka tidak terjadi multikolinieritas.

Coefficients ^a								
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF	
1	(Constant)	,692	,166		,167	,000		
	X1;Transformasional	,520	,062	,560	,357	,000	,634	1,576
	X2:Transaksional	,255	,053	,320	,781	,000	,634	1,576

a. Dependent Variable: Z:Kepuasan kerja

Coefficientsa

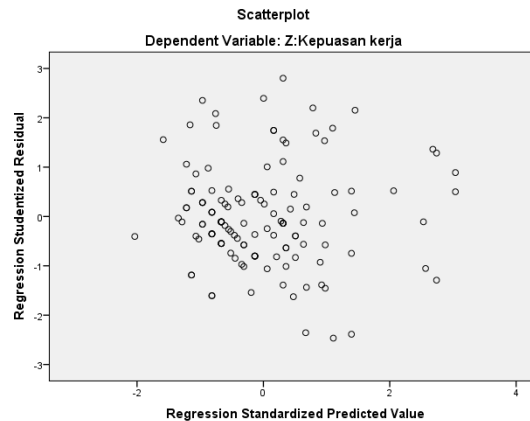
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF	
1	(Constant)	1,470	,148	9,943	,000			
	X1;Transformasional	,337	,055	,482	6,074	,000	,634	1,576
	X2:Transaksional	,173	,048	,288	3,629	,000	,634	1,576

a. Dependent Variable: Y: Kinerja

Dari hasil output data pada Tabel diatas diperoleh bahwa semua nilai VIF <10 yang artinya model regresi tidak terjadi multikolinieritas sehingga dapat disimpulkan bahwa asumsi multikolinieritas terpenuhi.

Uji heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Uji heteroskedastisitas dilihat dari grafik plot.



Dari Gambar diatas dapat diketahui bahwa plot data tidak ada pola yang jelas dan titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y sehingga tidak terjadi heteroskedastisitas maka dapat disimpulkan bahwa asumsi heteroskedastisitas terpenuhi

Uji T

Uji t bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional secara individual (parsial) terhadap kinerja karyawan

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	,692	,166		4,167
	X1;Transformasional	,520	,062	,560	8,357
	X2:Transaksional	,255	,053	,340	4,781

a. Dependent Variable: Z:Kepuasan kerja

Berdasarkan Tabel diatas diperoleh hasil *t hitung* sebesar 8,357 dan nilai signifikansi sebesar 0,00. Jadi pada taraf signifikansi $\alpha = 5\%$ ($\alpha = 0,05$) dapat disimpulkan bahwa nilai signifikansi = $0,00 < 0,05$ sehingga H_0 ditolak. Hal ini berarti ada pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Tunas Subur Utama Pacitan.

Uji F

ANOVA ^a					
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F
1	Regression	5,736	2	2,868	111,156
	Residual	3,328	129	,026	
	Total	9,064	131		

a. Dependent Variable: Z:Kepuasan kerja

b. Predictors: (Constant), X2:Transaksional, X1;Transformasional

Berdasarkan Tabel 4.21, diperoleh hasil *F*hitung sebesar 111,156 dan nilai signifikansi sebesar 0,00. Jadi pada taraf signifikansi $\alpha = 5\%$ ($\alpha = 0,05$) dapat disimpulkan bahwa nilai signifikansi = $0,00 < 0,05$ sehingga H_0 ditolak. Hal ini berarti ada pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Tunas Subur Utama Pacitan secara bersama-sama (simultan).

Koefisien determinasi

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,795 ^a	,633	,627	,16062

a. Predictors: (Constant), X2:Transaksional, X1;Transformasional

Berdasarkan Tabel diatas diperoleh hasil $R^2=0,633$ atau 63,3%. Hal ini berarti variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1) dan gaya kepemimpinan transaksional (X_2) memiliki pengaruh kontribusi sebesar 63,3% terhadap variabel kepuasan kerja (Z) sedangkan 36,7% lainnya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar variabel X_1 dan X_2 .

PEMBAHASAN

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja

Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (terbukti). Hal ini dibuktikan dengan nilai *t* hitung sebesar 8,357 dan signifikansi 0,00. Nilai koefisien hasil regresi yaitu 0,520 yang dapat diartikan adanya pengaruh positif dari gaya kepemimpinan transformasional. Hal ini berarti semakin baik gaya kepemimpinan transformasional dalam hal ini pemimpin PT. Tunas Subur Utama Pacitan, maka kepuasan kerja karyawan juga akan semakin tinggi. Nilai koefisien tersebut juga dapat diartikan adanya peningkatan sebesar 0,520 dari kepuasan kerja setiap kenaikan satu-satuan dari variabel gaya kepemimpinan transformasional.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja

Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (terbukti). Hal ini dibuktikan dengan nilai *t* hitung sebesar 4,781 dan signifikansi 0,00. Nilai koefisien hasil regresi yaitu 0,255 yang dapat artinya ada pengaruh positif dari gaya kepemimpinan transaksional. Hal ini berarti semakin maksimal gaya kepemimpinan transaksional maka kepuasan kerja karyawan akan semakin tinggi juga. Nilai koefisien tersebut juga dapat diartikan adanya peningkatan sebesar 0,255 dari kepuasan kerja setiap kenaikan satu-satuan dari variabel gaya kepemimpinan transaksional.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja

Gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja secara simultan (terbukti). Hal ini

dibuktikan dengan nilai *F hitung* sebesar 111,156 dan signifikansi 0,00. Hasil pada *adjusted r square* menunjukkan nilai 0,633 yang artinya gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional mempengaruhi kepuasan kerja sebesar 63,3 % dan sebesar 36,7% kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (terbukti). Hal ini dibuktikan dengan nilai *t hitung* sebesar 6,074 dan signifikansi 0,00. Nilai koefisien hasil regresi yaitu 0,337 yang artinya ada pengaruh positif dari gaya kepemimpinan transformasional. Hal ini berarti bahwa semakin baik gaya kepemimpinan transformasional pada PT. Tunas Subur Utama Pacitan, maka kinerja karyawan juga akan semakin tinggi. Nilai koefisien tersebut juga dapat diartikan adanya peningkatan sebesar 0,337 dari kinerja setiap kenaikan satu-satuan dari variabel gaya kepemimpinan transformasional.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (terbukti). Hal ini dibuktikan dengan nilai *t hitung* sebesar 3,629 dan signifikansi 0,00. Nilai koefisien hasil regresi yaitu 0,173 yang artinya ada pengaruh positif dari gaya kepemimpinan transaksional. Hal ini berarti semakin baik gaya kepemimpinan transaksional maka kinerja karyawan akan semakin tinggi. Nilai koefisien tersebut juga dapat diartikan adanya peningkatan sebesar 0,173 dari kinerja setiap kenaikan satu-satuan dari variabel gaya kepemimpinan transaksional.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja

Gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja secara simultan (terbukti). Hal ini dibuktikan dengan nilai *F hitung* sebesar 60,472 dan signifikansi 0,00. Hasil pada *adjusted r square* menunjukkan nilai 0,483 yang artinya gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 48,3 % dan sebesar 51,7% kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja (terbukti). Hal ini dibuktikan dengan nilai *t hitung* sebesar 13,552 dan signifikansi 0,00. Nilai koefisien hasil regresi yaitu 0,675 yang artinya ada pengaruh positif dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi kepuasan kerja karyawan dalam bekerja maka kinerja karyawan juga akan semakin tinggi. Nilai koefisien tersebut juga dapat diartikan adanya peningkatan sebesar 0,675 dari kinerja karyawan setiap kenaikan satu-satuan dari variabel kepuasan kerja. Hasil pada *adjusted r square* menunjukkan nilai 0,769 yang dapat diartikan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 76,9 % dan sebesar 23,1% kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya.

Perbandingan Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Gaya Kepemimpinan Transformatif Terhadap Kinerja Karyawan

Besarnya koefisien regresi hasil pengaruh langsung gaya kepemimpinan transformatif terhadap kinerja karyawan yaitu 0,482 sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung memberikan hasil nilai koefisien 0,491. Hal ini menunjukkan pengaruh tidak langsung variabel gaya kepemimpinan transformatif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja lebih besar dari pada pengaruh langsung gaya kepemimpinan transformatif terhadap kinerja karyawan.

Perbandingan Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan

Besarnya koefisien regresi hasil pengaruh langsung gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar 0,288 sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung memberikan hasil nilai koefisien 0,298. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung variabel gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja lebih besar dari pada pengaruh langsung gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data kuesioner yang disebarkan kepada karyawan PT. Tunas Subur Utama Pacitan, maka di temukan kesimpulan berikut:

1. Ada pengaruh signifikan dari gaya kepemimpinan transformatif terhadap kepuasan kerja karyawan secara parsial.
2. Ada pengaruh signifikan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan secara parsial.
3. Ada pengaruh gaya kepemimpinan transformatif dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan secara simultan.
4. Ada pengaruh signifikan dari gaya kepemimpinan transformatif terhadap kinerja karyawan secara parsial.
5. Ada pengaruh signifikan dari gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan secara parsial.
6. Ada pengaruh signifikan dari gaya kepemimpinan transformatif dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan secara simultan.
7. Ada pengaruh signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
8. Pengaruh tidak langsung (gaya kepemimpinan transformatif dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan) lebih besar dari pengaruh secara langsung (gaya kepemimpinan transformatif dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan).

Saran

Pimpinan PT. Tunas Subur Utama Pacitan

Pimpinan disarankan untuk lebih meningkatkan gaya kepemimpinan ke arah yang lebih baik dan memperhatikan pekerjaan, kesejahteraan, dan tanggungjawab setiap karyawan serta memperhatikan hak dan kewajiban yang harus diperoleh oleh karyawan. Adanya hubungan timbal balik antara karyawan dan pemimpin maka akan memberikan dampak positif bagi kedua belah pihak. Apabila gaya kepemimpinan maksimal maka akan meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan sehingga perusahaan akan memperoleh keuntungan yang maksimal. PT. Tunas Subur Utama Pacitan harus mengelola kepuasan kerja dengan baik supaya karyawan tetap bertahan dan setia terhadap organisasi.

Peneliti Selanjutnya

Peneliti selanjutnya dapat menganalisis penelitian mengenai gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional secara parsial maupun bersama-sama terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan karena semua hasil menunjukkan signifikan dan lebih mendalam dengan melihat pengaruh variabel-variabel lain sehingga diperoleh nilai *adjusted r square* yang lebih besar, artinya kemampuan model menjelaskan variabel independen dalam model regresi terhadap variabel dependennya nilainya lebih besar, dan juga dapat diperoleh analisis yang lebih kompleks dan menghasilkan penemuan yang lain. Selanjutnya, peneliti dapat menggunakan metode analisis lain yang sesuai seperti analisis SEM untuk dapat mengetahui pengaruh antar variabel

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2013). *Prosedur Penelitian Suatu pendekatan praktik*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Ghozali, Imam. (2006). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. (2009). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Undip.
- Ghozali, Imam. (2011), *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*, Edisi kelima, Semarang: Badan Penerbit UNDIP
- Handoko, T.H (2012). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, MP. (2014), *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Kartono. K. 2011. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. PT. Rajawaligrafindo Persada. Jakarta.
- Luthans, F. (2009). *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh. Yogyakarta: Andi.
- Malthis, R.L dan Jackson,J.H, (2006), terjemahan, *Human Resource Management*, Salemba Empat, Jakarta.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Remaja Rosdakarya
- Moeheriono.(2012), *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*.Depok: PT. Raja Grafindo Persada.
- Nugroho, Bhuono Agung 2005. *Memilih Metode Statistik Penelitian Dengan SPSS*.Yogyakarta : ANDI
- Robbins, P.S dan Judge, A.T. (2017), *Organizational Behavior*, Edisi ketujuh belas, England: Pearson.
- Robbins, P.S dan Judge, A.T.(2008). *Perilaku Organisasi*. Edisi 12 buku 1. Alih Bahasa: Diana Angelica. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins,Stephen P; Judge,Timothy A. (2011). *Organizational Behavior*, Edisi ke empatbelas , Prentice Hall is an imprintof Pearson.
- Salain, Pradiva Putra Putu, (2014). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Budaya Organisasi Inovasi dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Kanwil PT. Pegadaian (Persero) Denpasar), *Buletin Studi Ekonomi (BSE)*, 19(1),pp: 1-117
- Sanusi, Anwar. 2011. *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.

- Sedarmayanti. (2011). *Membangun dan Mengembangkan Kepemimpinan serta Meningkatkan Kinerja untuk Meraih Keberhasilan*. Bandung: Refika Aditama.
- Sudarmanto. (2014). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Supriyanto. 2009. *Metodologi Riset Bisnis*. Jakarta: PT. Indeks.
- Suwatno, Priansa, D. J. (2011). *Manajemen SDM dalam Organisasi public dan Bisnis*, Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Suwatno, Priansa, Donni Juni (2011). *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Edisi Kedua. Bandung: Alfabeta
- Wibowo. 2014. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Wuradji. 2008. *The Educational Leadership (Kepemimpinan Transformasional)*. Yogyakarta : Gama media.
- Yukl, Gary (2001). *Leadership in Organization*. NJ: Prentice Hall, Inc.
- Yukl, Gary (2005) *Kepemimpinan dalam organisasi*, Edisi Kelima, Pt Indeks
- Yukl, Gary (2009), *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Edisi Indonesia (kelima). Cetakan kedua. Jakarta: PT indeks
- Yukl, Gary. (2010). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Alih Bahasa: Budi Supriyanto. Jakarta: Prehalindo