

## Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank BRI Purworejo

Burhanudin<sup>1</sup>

Agus Kurniawan<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Fakultas Ekonomi, Universitas Janabradra Yogyakarta

[Burhannudin\\_ujb@yahoo.com](mailto:Burhannudin_ujb@yahoo.com)

<sup>2</sup>Bank BRI Cabang Purworejo, Jawa Tengah

### ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah: (1) Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan BRI Cabang Purworejo; dan (2) Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan BRI Cabang Purworejo. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan bank BRI Cabang Purworejo yang berjumlah 80 orang. Oleh sebab itu metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode sensus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Katakunci: kepemimpinan transaksional.

### ABSTRACT

*The objectives of this study are: (1) To determine the effect of transactional leadership style on the performance of BRI Purworejo Branch employees; and (2) To determine the effect of transformational leadership style on the performance of BRI Purworejo Branch employees. The sample in this study were all employees of BRI BRI Purworejo Branch, totaling 80 people. Therefore the sampling method in this study uses the census method. The results showed that the transactional leadership style had a positive and significant effect on employee performance. Transformational leadership style has a positive and significant effect on employee performance.*

*Keywords: transactional leadership.*

### PENDAHULUAN

Setiap perusahaan dituntut untuk memiliki keunggulan kompetitif. Agar perusahaan dapat bersaing dalam lingkungan yang semakin dimamis, perusahaan dapat menggunakan sumberdaya yang dimilikinya. Salah satu sumberdaya tersebut adalah sumberdaya manusia. Sumberdaya manusia merupakan sumberdaya yang digunakan untuk menggerakkan dan menyinergikan sumberdaya lainnya untuk mencapai tujuan perusahaan (Noe et al., 2014; Wirawan, 2009). Sumberdaya manusia merupakan salah satu sumberdaya yang ada di dalam suatu perusahaan, yaitu semua orang yang melakukan aktivitas.

Secara umum sumber dalam suatu perusahaan dapat dibedakan menjadi dua yaitu sumber manusia (*human resources*) dan sumberdaya non manusia (*non human resources*). Sumberdaya non manusia

meliputi modal, mesin, teknologi, material dan sebagainya. Sumberdaya manusia merupakan sumberdaya yang paling penting dan sangat menentukan pencapaian tujuan organisasi (Gomes, 2003). Mengingat sumberdaya manusia merupakan aset penting dalam suatu perusahaan, maka sumberdaya manusia perlu dikelola secara efektif dan profesional.

Praktik-praktik pengelolaan sumberdaya manusia diarahkan agar para karyawan dapat memberikan kontribusi kepada pencapaian keunggulan kompetitif. Daya saing (*competitiveness*) adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan dan memperoleh pangsa pasar di dalam industrinya. Daya saing berkaitan dengan efektivitas perusahaan, yaitu kemampuan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan para pemangku kepentingan

seperti para pemegang saham, para pelanggan, para karyawan, dan masyarakat (Noe et al., 2014).

Menurut Barney (1991) agar sumberdaya dapat memenuhi syarat untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, maka sumberdaya tersebut harus menambah nilai bagi perusahaan, harus langka, terlalu mahal untuk ditiru, dan tidak ada produk penggantinya. Salah satu sumber yang dapat digunakan untuk meraih keunggulan kompetitif adalah karyawannya. Saat ini perusahaan menganggap bahwa kinerja setiap karyawan secara strategis merupakan sarana untuk mencapai keunggulan kompetitif (Schuler dan Jackson, 1996).

Kinerja memiliki makna yang lebih luas tidak hanya hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Kinerja berkaitan dengan apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya (Wibowo, 2016). Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau profesi tertentu dalam waktu tertentu. Suatu pekerjaan atau profesi memiliki sejumlah indikator yang dapat digunakan untuk mengukur hasil pekerjaan tersebut. Istilah kinerja dapat digunakan untuk menunjukkan keluaran perusahaan atau organisasi, alat, fungsi-fungsi manajemen atau keluaran seorang karyawan. Kinerja karyawan merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor, yaitu faktor lingkungan internal organisasi, faktor lingkungan eksternal organisasi, dan faktor internal karyawan (Wirawan, 2009). Salah satu faktor lingkungan internal organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan oleh pimpinan untuk mempengaruhi para pengikutnya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat dia mencoba mempengaruhi perilaku orang lain (Thoha, 2012). Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin dalam mempengaruhi orang lain. Pola tersebut dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti nilai-nilai, asumsi, persepsi, harapan, dan sikap yang ada dalam diri pemimpin (Ardana et al, 2012).

Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang relatif konsisten yang menjadi ciri seorang pemimpin. Saat ini organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif yang memahami kompleksitas lingkungan global yang berubah dengan cepat. Kesuksesan atau kegagalan organisasi antara lain ditentukan oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi tersebut (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2014). Gaya kepemimpinan adalah cara memberikan arahan, menerapkan strategi, dan memotivasi individu menuju pencapaian tujuan yang

diinginkan. Gaya kepemimpinan dapat meningkatkan atau menurunkan kinerja karyawan yang bekerja di bawah langsung pengawasannya (Khan & Nawaz, 2016).

Kepemimpinan merupakan komponen kunci dari semua organisasi. organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan. Untuk mencapai tujuan atau sasaran ini, maka faktor manusia merupakan salah satu faktor penting. Faktor manusia yang terpenting adalah pemimpinnya. Seorang pemimpin mempengaruhi anggota organisasi atau karyawan untuk berkontribusi dalam upaya mencapai tujuan atau sasaran yang sudah ditetapkan sebelumnya. Jadi kepemimpinan adalah kemampuan yang pertama dan utama untuk mempengaruhi karyawan agar melaksanaan tugasnya. Kepemimpinan dianggap penting untuk kesuksesan dan beberapa peneliti berpendapat bahwa itu adalah unsur yang paling kritis (Velu et al., 2017).

Secara terminologi, gaya kira-kira setara dengan perilaku pemimpin. Gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai cara pemimpin mempengaruhi para pengikut. Ada banyak cara untuk memimpin dan setiap pemimpin memiliki gaya tersendiri. Diantara gaya kepemimpinan yang paling umum antara lain gaya kepemimpinan otokrasi, birokrasi, dan laissez-faire (Khan et al., 2015). Meskipun beberapa teori atau gaya kepemimpinan telah diusulkan untuk menjelaskan efektivitas kepemimpinan, akan tetapi gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional saat ini menjadi isu yang menarik untuk diteliti.

Menurut Kreitner & Kinicki (2014), gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional ini berkaitan secara positif dengan berbagai sikap dan perilaku karyawan serta merepresentasikan aspek-aspek yang berbeda yang mencerminkan seorang pemimpin yang baik. Meskipun sebagian penulis sepakat bahwa gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional berbeda dalam konsep dan dalam praktik, akan tetapi banyak penulis percaya bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara signifikan melengkapi gaya kepemimpinan transaksional, yang menghasilkan tingkat kinerja individu, kelompok, dan organisasi yang lebih tinggi. Sementara yang lain percaya bahwa gaya kepemimpinan transaksional adalah bagian dari gaya kepemimpinan transformasional (Odumeru & Ogbonna, 2013).

Seorang pemimpin memiliki pengaruh besar dalam mendorong peningkatan kinerja para karyawannya (Fahmi, 2016). Sifat hubungan saling tergantung antara pemimpin dan kinerja karyawan tidak dapat diremehkan atau diabaikan begitu saja (Velu et al., 2017). Gaya kepemimpinan seorang pemimpin memiliki pengaruh terhadap kinerja bawahannya.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap kinerja karyawan.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Pengertian Kinerja

Kinerja adalah prestasi kerja yang merupakan hasil dari implementasi rencana kerja yang dibuat oleh suatu lembaga atau institusi yang dilaksanakan oleh pimpinan dan karyawan yang bekerja di lembaga tersebut baik pemerintah maupun perusahaan (bisnis) untuk mencapai tujuan organisasi (Abdullah, 2014). Wirawan (2009) mendefinisikan kinerja sebagai keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau profesi dalam waktu tertentu. Kinerja seharusnya tidak hanya berorientasi pada *output* atau pencapaian tujuan kuantitatif, tetapi juga perlu mempertimbangkan bagaimana orang-orang mencapainya.

### Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan atau pegawai merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor lingkungan internal organisasi, faktor lingkungan eksternal, dan faktor internal karyawan. Faktor-faktor internal karyawan bersinergi dengan faktor-faktor lingkungan internal dan faktor-faktor eksternal organisasi, akan mempengaruhi perilaku kerja karyawan yang pada gilirannya akan mempengaruhi kinerja karyawan. Kinerja karyawan kemudian juga akan menentukan kinerja organisasi (Wirawan, 2009).

Menurut Mangkunegara (2017) dan Rianto Rahadi (2010), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi. Secara psikologis, kemampuan seorang karyawan dapat dibedakan menjadi dua yaitu kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge* dan *skill*). Faktor motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi atau tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri karyawan untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Motivasi bagi seorang karyawan sangat penting untuk mencapai visi dan misi organisasi.

Menurut McClelland, ada enam karakteristik karyawan yang memiliki motif berprestasi yang tinggi yaitu: (1) memiliki tanggungjawab pribadi yang tinggi; (2) berani mengambil risiko; (3) memiliki tujuan yang realistis; (4) memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk

merealisisasi tujuannya; (5) memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya; dan (6) mencari kesempatan untuk merealisisasi rencana yang telah diprogramkan.

### Dimensi-dimensi Kinerja

Dimensi kinerja adalah kualitas-kualitas atau *features* dari suatu pekerjaan atau aktivitas-aktivitas yang terjadi di tempat kerja yang konduktif terhadap pengukuran. Dimensi kinerja menyediakan alat untuk melukiskan keseluruhan cakupan aktivitas di tempat kerja. Dimensi kinerja adalah unsur-unsur dalam pekerjaan yang menunjukkan kinerja. Untuk mengukur kinerja, maka dimensi-dimensi kinerja dikembangkan menjadi indikator kinerja. Indikator kinerja digunakan untuk mengembangkan instrumen evaluasi kinerja, yang selanjutnya digunakan untuk mengukur kinerja seorang karyawan. Pengembangan dimensi dan indikator kinerja dilaksanakan melalui analisis pekerjaan (*job analysis*). Secara umum, dimensi kinerja dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis yaitu hasil kerja, perilaku kerja, dan sifat pribadi yang berhubungan dengan pekerjaan.

### Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah sebuah hubungan yang saling mempengaruhi antara pemimpin dan pengikut atau bawahan yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersamanya. Berdasarkan pengertian tersebut, maka kepemimpinan melibatkan hubungan pengaruh yang mendalam, yang terjadi di antara orang-orang yang menginginkan perubahan signifikan, dan perubahan tersebut mencerminkan tujuan yang dimiliki bersama baik oleh pemimpin maupun pengikutnya (Safaria, 2004).

Sementara itu gaya (*style*) secara kasar adalah cara yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi pengikutnya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang ketika orang tersebut mencoba untuk mempengaruhi perilaku orang lain (Thoha, 2012). Gaya kepemimpinan merupakan modalitas dalam kepemimpinan. Modalitas berarti mendalami cara-cara yang disukai dan digunakan oleh seseorang sebagai sarana untuk menjalankan kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan seseorang identik dengan tipe kepemimpinan orang yang bersangkutan. Oleh sebab itu seringkali istilah gaya kepemimpinan dan tipe kepemimpinan dianggap sinonim (Siagian, 2018).

### Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional (*transactional leadership*) adalah gaya kepemimpinan yang fokus pada menjelaskan peran serta dan persyaratan bagi karyawan, serta memberikan penghargaan baik

positif maupun negatif terhadap hasil kinerja para karyawan tersebut. Jadi ciri-ciri kepemimpinan transaksional antara lain adalah: (1) Pemimpin menentukan tujuan yang akan dicapai oleh organisasi atau perusahaan dan menginformasikannya kepada para karyawan; (2) Pemimpin mengawasi para karyawan dalam menjalankan pekerjaan atau tugas-tugasnya, untuk meraih tujuan tersebut; (3) Pemimpin memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi atau berhasil mencapai kinerja sesuai yang ditetapkan organisasi; (4) Pemimpin memberikan sanksi atau hukuman kepada karyawan yang tidak dapat mencapai kinerja sesuai yang telah ditetapkan organisasi.

Dalam gaya kepemimpinan transaksional, pemimpin cenderung menggunakan motivasi ekstrinsik sebagai cara untuk meningkatkan kinerja para karyawannya, seperti gaji, bonus, upah, jaminan sosial, *profit sharing*, pengakuan, dan promosi (Kreitner dan Kinicki, 2014; Gitosudarmo dan Sudita, 2000).

### **Kepemimpinan Transformatif**

Gaya kepemimpinan transformatif (*transformational leadership*) adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin berusaha untuk mengubah para karyawan agar mengejar tujuan-tujuan organisasi atau perusahaan daripada mengejar tujuan-tujuan pribadi. Ciri-ciri gaya kepemimpinan transformatif antara lain: (1) Pemimpin membangun visi masa depan yang menarik; (2) Pemimpin menunjukkan rasa optimis; (3) Pemimpin menunjukkan rasa antusias; (4) Pemimpin berkorban demi kebaikan bersama; (5) Pemimpin dapat menjadi panutan, suri tauladan, dan contoh bagi para karyawannya; (6) Pemimpin menunjukkan standar etika yang tinggi dalam perilakunya; (7) Pemimpin memberikan dukungan kepada para karyawan; (8) Pemimpin memberikan semangat kepada para karyawan; (9) Pemimpin memberikan pelatihan kepada para karyawan agar berkembang; (10) Pemimpin memberdayakan karyawan; (11) Pemimpin mendorong adanya inovasi; dan (12) Pemimpin mendorong upaya-upaya yang kreatif dalam memecahkan masalah-masalah yang dihadapi para karyawan (Kreitner dan Kinicki, 2014).

Ciri lain dari gaya kepemimpinan transformatif adalah para pemimpin berusaha untuk menumbuhkan kepercayaan, mencoba mengembangkan jiwa kepemimpinan dalam diri orang lain, memperlihatkan pengorbanan dirinya dan bertindak sebagai agen moral, fokus kepada diri mereka sendiri dan para pengikutnya dalam sasaran yang melampaui kebutuhan yang lebih dekat terhadap kelompok kerja. Gaya kepemimpinan transformatif cenderung mengembangkan

motivasi intrinsik, kepercayaan, komitmen, dan kesetiaan yang lebih tinggi dari para pengikutnya daripada gaya kepemimpinan transaksional.

Meskipun demikian perlu untuk diketahui bahwa gaya kepemimpinan transaksional merupakan prasyarat yang diperlukan dalam kepemimpinan yang efektif dan juga perlu dicatat bahwa pemimpin-pemimpin terbaik berusaha untuk menggunakan gaya kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional hingga berbagai tingkatan (Kreitner dan Kinicki, 2014).

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan**

Seorang pemimpin memiliki pengaruh yang cukup besar dalam mendorong peningkatan kinerja para karyawan (Fahmi, 2016). Hasil penelitian Italiani (2013) dengan sampel pegawai PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Maulizar et al. (2012) melakukan penelitian dengan sampel karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Banda Aceh. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian Pradana (2013), menemukan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan tetap pada PT. Mustika Bahana Jaya Lumajang. Penelitian Ratnawati (2014) dengan sampel pegawai Bappeda Kota Bandung menemukan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

Hipotesis ke 1: gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Bank BRI Cabang Purworejo.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif terhadap Kinerja Karyawan**

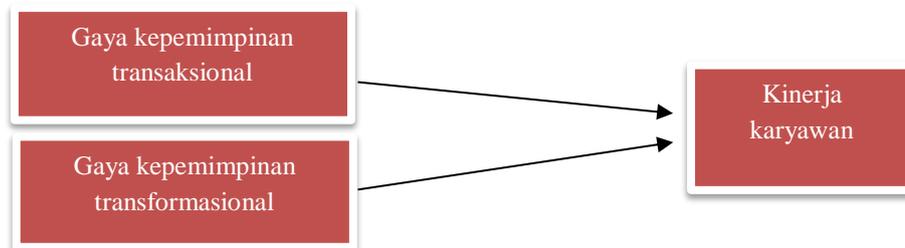
Hasil penelitian Italiani (2013) dengan sampel pegawai PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Maulizar et al. (2012) melakukan penelitian dengan sampel karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Banda Aceh. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Pradana (2013) dengan sampel karyawan tetap pada PT. Mustika Bahana Jaya Lumajang menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Adapun hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

Hipotesis ke 2: gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Bank BRI Cabang Purworejo.

pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Adapun kerangka teoritis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### Kerangka Teoritis

Berdasarkan pada beberapa penelitian terdahulu, maka penelitian ini bertujuan untuk menguji



Gambar 1. Kerangka Teoritis

## METODE PENELITIAN

### Populasi dan Sampel

Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan bank BRI Cabang Purworejo yang berjumlah 80 orang. Adapun alamat Bank BRI Cabang Purworejo adalah di Jalan Jenderal Ahmad Yani Nomor 1, Kabupaten Purworejo, Provinsi Jawa Tengah. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode sensus, karena semua anggota populasi dijadikan sebagai sampel.

### Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Y) serta variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan transaksional (X1) dan gaya kepemimpinan transformasional (X2). Kinerja karyawan (Y) adalah hasil kerja, perilaku kerja, dan sifat pribadi yang berhubungan dengan pekerjaan (Wirawan, 2009). Kinerja karyawan akan diukur dengan enam indikator. Gaya kepemimpinan transaksional (X1) adalah gaya kepemimpinan yang mencakup penentuan tujuan, mengawasi kemajuan pencapaian tujuan, memberikan penghargaan dan hukuman kepada karyawan berkaitan dengan tingkat pencapaian tujuan mereka. Gaya kepemimpinan transaksional diukur dengan empat indikator.

Gaya kepemimpinan transformasional (X2) adalah gaya kepemimpinan meliputi membangun visi ke depan yang atraktif,

menunjukkan optimisme, rasa antusias, berkorban demi kebaikan bersama, menjadi panutan, menerapkan standar etika yang tinggi, memberikan dukungan, semangat, pelatihan, serta selalu mendorong inovasi dan kreatif dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi (Kreitner dan Kinicki, 2014). Gaya kepemimpinan transformasional diukur dengan sebelas indikator. Respon dibuat dengan menggunakan skala Likert yaitu 1 (sangat tidak setuju), 2 (tidak setuju), 3 (netral), 4 (setuju), dan 5 (sangat setuju). Skor yang tinggi menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional tinggi, dan skor yang rendah menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional rendah.

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Pertanyaan bersifat tertutup (*closed question*) dimana responden diminta untuk membuat pilihan di antara serangkaian alternatif yang diberikan oleh peneliti (Sekaran, 2006). Pertanyaan tertutup merupakan suatu pertanyaan yang telah disediakan beberapa pilihan jawaban yang dapat dipilih oleh responden (Mustafa, 2013). Kuesioner dalam penelitian ini diberikan secara langsung kepada responden yaitu karyawan Bank BRI Cabang Purworejo.

### Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas adalah digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dinyatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan

sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2016). Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan *pearson correlation*. Kriteria uji validitas dalam penelitian ini menggunakan taraf signifikansi 5% (0,05). Artinya jika taraf signifikansi yang dihasilkan oleh koefisien korelasi  $\leq 0,05$ , maka item yang bersangkutan dinyatakan valid (Mustafa, 2013). Hasil uji validitas variabel gaya kepemimpinan transaksional, gaya kepemimpinan transformasional, dan kinerja karyawan disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

Variabel	No. Item	Koefisien Korelasi Pearson	Sig.	Keterangan
Gaya kepemimpinan transaksional (X1)	X1.1	0,638	0,000	Valid
	X1.2	0,721	0,000	Valid
	X1.3	0,716	0,000	Valid
	X1.4	0,662	0,000	Valid
Gaya kepemimpinan transformasional (X2)	X2.1	0,670	0,000	Valid
	X2.2	0,529	0,000	Valid
	X2.3	0,603	0,000	Valid
	X2.4	0,744	0,000	Valid
	X2.5	0,822	0,000	Valid
	X2.6	0,754	0,000	Valid
	X2.7	0,638	0,000	Valid
	X2.8	0,717	0,000	Valid
	X2.9	0,634	0,000	Valid
	X2.10	0,730	0,000	Valid
Kinerja karyawan (Y)	Y1	0,644	0,000	Valid
	Y2	0,656	0,000	Valid
	Y3	0,603	0,000	Valid
	Y4	0,532	0,000	Valid
	Y5	0,559	0,000	Valid
	Y6	0,645	0,000	Valid

Sumber: data diolah

Berdasarkan hasil uji validitas tersebut, ternyata semua item memiliki taraf signifikansi  $\leq 0,05$ , sehingga item-item pada variabel yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan valid.

Uji selanjutnya adalah uji reliabilitas. Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dinyatakan reliabel atau handal jika jawaban responden terhadap suatu pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan Cronbach Alpha. Suatu variabel atau konstruk dinyatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha  $> 0,60$  (Ghozali, 2016). Hasil uji reliabilitas disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
1	Gaya kepemimpinan transaksional (X1)	0,623	Reliabel
2	Gaya kepemimpinan transformasional (X2)	0,887	Reliabel
3	Kinerja karyawan (Y)	0,649	Reliabel

Sumber: data diolah

Berdasarkan hasil uji reliabilitas tersebut, tampak bahwa variabel gaya kepemimpinan memiliki nilai Cronbach's alpha lebih dari 0,60, sehingga dinyatakan reliabel.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini adalah 80 orang karyawan Bank BRI Cabang Purworejo, Jawa Tengah. Karakteristik responden dalam penelitian ini dapat dikelompokkan berdasarkan usia, berdasarkan status pernikahan, pendidikan terakhir, dan masa kerja.

Tabel 3. Karakteristik Responden

Karakteristik Responden	Kategori	Jumlah	Persentase
Status pernikahan	Sudah menikah	68	85%
	Belum menikah	12	15%
Usia	Kurang dari 20 Tahun	0	0%
	20-30 Tahun	15	19%
	31-40 Tahun	48	60%
	Lebih dari 40 Tahun	17	21%
Pendidikan terakhir	SMU/SMK	15	18,75%
	Diploma	3	3,75%
	Sarjana	55	68,75%
	Magister	7	8,75%
Masa kerja	Kurang dari 3 Tahun	8	10%
	3-5 Tahun	12	15%
	5-10 Tahun	42	52,5%
	Lebih dari 10 Tahun	18	22,5%
Total		80	

Sumber: data diolah

## Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data dilihat dari nilai rata-rata (*mean*), standar deviasi, minimum, dan maksimum. Hasil analisis statistik deskriptif disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 4. Statistik Deskriptif

	N	Mini- mum	Maxi- mum	Mean	Std. Devia- tion
Kinerja	80	19	30	24.80	2.472
Transaksional	80	13	20	16.48	1.509
Transformasional	80	19	55	44.08	4.828
Valid N (listwise)	80				

Sumber: data diolah

Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif tersebut, menunjukkan bahwa jumlah responden (N) adalah 100 orang. Variabel kinerja karyawan memiliki nilai minimum 19, maksimum 30, *mean* 24,80, dan standar deviasi sebesar 2,472. Gaya kepemimpinan transaksional memiliki nilai minimum 13, maksimum 20, *mean* 16,48, dan standar deviasi 1,509. Gaya kepemimpinan transformasional memiliki nilai minimum 19, maksimum 55, *mean* 44,08, dan standar deviasi sebesar 4,828.

## Uji Asumsi Klasik

Sebuah model regresi dapat digunakan untuk memprediksi jika memenuhi beberapa asumsi (Santosa, 2015). Uji asumsi klasik dalam penelitian ini meliputi uji multikolinieritas, uji heteroskedastisitas, dan uji normalitas. Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas (Ghozali, 2016). Dasar pengambilan keputusan untuk uji multikolinieritas adalah jika nilai *tolerance* lebih dari 0,1 dan VIF (*variance inflation factor*) kurang dari 10, maka tidak terjadi multikolinieritas (Priyatno, 2012). Hasil uji multikolinieritas menunjukkan bahwa semua variabel independen memiliki nilai *tolerance* lebih dari 0,1 dan memiliki nilai VIF kurang dari 10. Oleh sebab itu model regresi yang digunakan dalam penelitian ini tidak terjadi multikolinieritas, artinya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen dalam model penelitian ini.

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 disebut dengan

homoskedastisitas, dan sebaliknya jika berbeda disebut dengan heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas dalam penelitian adalah dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat yaitu ZPRED dengan residualnya yaitu SRESID. Untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas 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 prediksi – Y sesungguhnya) yang telah di-*studentized*. Dasar analisisnya adalah: (1) jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka ada indikasi terjadi heteroskedastisitas; dan (2) jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2016). Hasil uji heteroskedastisitas menunjukkan bahwa titik-titik menyebar secara acak dan tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Jadi tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi yang digunakan dalam penelitian ini.

Sementara itu uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Uji t dan uji F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Jika asumsi ini dilanggar, maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil. Untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak, dalam penelitian ini menggunakan uji statistik non-parametrik Kolmogorov-Smirnov (K-S) (Ghozali, 2016). Uji K-S dilakukan dengan membuat hipotesis sebagai berikut:

H<sub>0</sub>: data residual berdistribusi normal.

H<sub>A</sub>: data residual berdistribusi tidak normal.

Hasil uji normalitas dengan *nonparametric tests* Kolmogorov-Smirnov, menunjukkan bahwa nilai *asympt. sig. (2-tailed)* sebesar 0,498 lebih besar dari 0,05. Hal ini berarti H<sub>0</sub> yang menyatakan bahwa data residual berdistribusi normal, diterima. Jadi dapat disimpulkan bahwa data residual yang digunakan dalam penelitian ini berdistribusi normal.

### Analisis Regresi Linear Berganda

Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan regresi linear berganda. Ketepatan fungsi regresi sampel dalam menaksir nilai aktual dapat diukur dari *goodness of fit*nya. Secara statistik, hal ini dapat diukur dari nilai koefisien determinasi, nilai statistik F, dan nilai statistik t. Perhitungan statistik dinyatakan signifikan secara statistik jika nilai uji statistiknya berada dalam daerah kritis (daerah dimana H<sub>0</sub> ditolak). Sebaliknya perhitungan statistik dinyatakan tidak signifikan jika nilai uji statistiknya berada dalam daerah dimana H<sub>0</sub> diterima (Ghozali, 2016). Adapun persamaan regresi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1.X_1 + \beta_2.X_2 + e \rightarrow (1)$$

Keterangan:

- Y = Kinerja karyawan
- $\beta_0$  = Konstanta
- $\beta_1$  = Koefisien regresi gaya kepemimpinan transaksional
- X<sub>1</sub> = gaya kepemimpinan transaksional
- $\beta_2$  = Koefisien regresi gaya kepemimpinan transformasional
- X<sub>2</sub> = gaya kepemimpinan transformasional
- e = *error*.

Adapun hasil analisis regresi linear berganda adalah sebagai berikut.

#### Koefisien Determinasi

Tabel 5. Koefisien Determinasi

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.466 <sup>a</sup>	.217	2.215

- a. Predictors: (Constant), transformasional, transaksional
- Sumber: data diolah

Berdasarkan hasil analisis regresi linear tampak bahwa besarnya nilai *adjusted R square* adalah 0,197. Hal ini dapat diartikan bahwa 19,7% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variasi dari kedua variabel independen yaitu gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional, sedangkan sisanya (100% - 19,7% = 80,3%) dijelaskan oleh faktor-faktor atau sebab-sebab lain di luar model penelitian ini.

### Uji Signifikansi Simultan

Tabel 6. Uji Signifikansi Simultan

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	104.998	2	52.499	10.700	.000 <sup>a</sup>
Residual	377.802	77	4.907		
Total	482.800	79			

- a. Predictors: (Constant), transformasional, transaksional
- b. Dependent Variable: kinerja
- Sumber: data diolah

Berdasarkan hasil uji Anova atau uji F tampak bahwa nilai F hitung adalah sebesar 10.700 dengan probabilitas (sig.) 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian ini dapat digunakan untuk memprediksi kinerja karyawan atau dengan kata lain gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

#### Uji Signifikansi Parameter Individual

Untuk menginterpretasikan koefisien variabel independen (variabel bebas), dapat menggunakan *unstandardized coefficients* atau *standardized coefficients*. Dalam penelitian ini menggunakan *unstandardized beta coefficients*.

Tabel 7. Uji Signifikansi Individual

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	10.045	3.297		3.046	.003
	Transaksional	.413	.167	.252	2.463	.016
	Transformasional	.181	.052	.353	3.449	.001

- a. Dependent Variable: kinerja
- Sumber: data diolah

Berdasarkan hasil analisis, ternyata variabel gaya kepemimpinan transaksional signifikan, karena memiliki nilai probabilitas sebesar 0,016 lebih kecil dari 0,05. Gaya kepemimpinan transformasional juga signifikan, dengan nilai probabilitas sebesar 0,001 lebih kecil dari 0,05. Adapun persamaan regresinya adalah:

$$Y = 10,045 + 0,413.X_1 + 0,181.X_2 \rightarrow (2)$$

Persamaan regresi tersebut dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- Konstanta sebesar 10.045, artinya bahwa jika variabel independen dianggap konstan, maka rata-rata kinerja karyawan adalah sebesar 10,045.
- Koefisien regresi gaya kepemimpinan transaksional sebesar 0,413, artinya jika ada peningkatan gaya kepemimpinan sebesar 1, maka akan penambahan kinerja karyawan sebesar 0,413.
- Koefisien regresi gaya kepemimpinan transformasional sebesar 0,181, artinya jika ada peningkatan gaya kepemimpinan sebesar 1, maka akan ada penambahan kinerja karyawan sebesar 0,181.

### Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini didasarkan pada nilai signifikansi. Jika nilai signifikansi ( $\text{sig.}$ ) < 0,05 maka hipotesis didukung.

#### 1. Pengujian Hipotesis ke 1

- H0: gaya kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan bank BRI cabang Purworejo.
- H1: gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bank BRI cabang Purworejo.
- Berdasarkan uji  $t$  ternyata gaya kepemimpinan transaksional memiliki nilai signifikansi sebesar 0,016 lebih kecil dari 0,05, sehingga H0 ditolak. Oleh sebab itu hipotesis ke 1 yang menyatakan gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bank BRI cabang Purworejo, didukung dalam penelitian ini.

#### 2. Pengujian Hipotesis ke 2

- H0: gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan bank BRI cabang Purworejo.
- H1: gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bank BRI cabang Purworejo.
- Berdasarkan uji  $t$  ternyata gaya kepemimpinan transformasional memiliki nilai signifikansi sebesar 0,001 lebih kecil dari 0,05, sehingga H0 ditolak. Oleh sebab itu hipotesis ke 2 yang menyatakan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bank BRI cabang Purworejo, didukung dalam penelitian ini.

### Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank BRI cabang Purworejo, Jawa Tengah. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Italiani (2013), Maulizar et al. (2012), dan Pradana (2013), yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kepemimpinan transaksional fokus pada menjelaskan partisipasi atau peran serta dan persyaratan bagi karyawan, serta memberikan penghargaan positif dan negatif, bergantung pada kinerja yang mengikutinya. Dalam gaya kepemimpinan transaksional, pemimpin menentukan tujuan, pemimpin melakukan pengawasan terhadap kemajuan pencapaian tujuan, memberikan penghargaan, dan memberikan hukuman kepada karyawan terkait dengan tingkat pencapaian tujuan mereka.

Penghargaan (*rewards*) secara umum dapat dibedakan menjadi dua jenis yaitu penghargaan ekstrinsik dan penghargaan intrinsik. Penghargaan ekstrinsik berasal dari lingkungan seperti penghargaan finansial, materi, dan sosial, sedangkan penghargaan intrinsik merupakan penghargaan psikis karena diberikan oleh diri sendiri. Dalam gaya kepemimpinan transaksional ini, pemimpin lebih banyak menggunakan penghargaan ekstrinsik seperti gaji, uang lembur, bonus, pujian, dan sebagainya. Karyawan yang bekerja untuk mendapatkan penghargaan ekstrinsik, dapat dikatakan dia termotivasi secara ekstrinsik. Oleh sebab itu dalam gaya kepemimpinan transaksional, seorang pemimpin lebih banyak menggunakan motivasi ekstrinsik untuk meningkatkan kinerja karyawannya.

Dalam gaya kepemimpinan transaksional, pemimpin memotivasi para pengikutnya dengan cara bertukar manfaat. Gaya kepemimpinan transaksional juga bisa melibatkan nilai-nilai, tetapi nilai-nilai tersebut adalah nilai-nilai yang relevan dengan proses pertukaran. Misalnya kejujuran, keadilan, tanggungjawab, dan timbal balik (Yukl, 2013).

### Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan BANK BRI cabang Purworejo, Jawa Tengah.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Italiani (2013), Maulizar et al. (2012), dan Pradana (2013) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan dengan ciri-ciri dimana pemimpin membangun visi ke depan yang atraktif, pemimpin menunjukkan optimisme, pemimpin menunjukkan rasa antusias, pemimpin berkorban demi kebaikan bersama, pemimpin menjadi panutan, pemimpin menerapkan standar etika yang tinggi, pemimpin memberikan dukungan, semangat, pelatihan, serta selalu mendorong inovasi dan kreativitas dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi (Kreitner dan Kinicki, 2014).

Adapun perilaku gaya kepemimpinan transformasional meliputi motivasi inspirasional, pengaruh ideal, pertimbangan individual, dan stimulasi intelektual. Pemberian motivasi inspirasional (*inspirational motivation*) akan memberikan dampak kepada para pengikut dan kelompok kerja berupa peningkatan motivasi intrinsik dan orientasi pada pencapaian tujuan, yang selanjutnya sebagai hasilnya adalah adanya komitmen personal para karyawan kepada pemimpin dan visinya.

Pengaruh yang ideal (*idealized influence*), akan memberikan dampak kepada para pengikut dan kelompok kerja berupa meningkatnya kepercayaan para karyawan kepada pimpinan, dan sebagai hasilnya adalah para karyawan rela mengorbankan dirinya demi kepentingan bersama. Pertimbangan individual (*individualized consideration*), akan memberikan dampak kepada para pengikut dan kelompok kerja berupa meningkatnya kepaduan para anggota kelompok, dan sebagai hasilnya adalah komitmen organisasi.

Perilaku pemimpin yang terakhir adalah stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*). Gaya kepemimpinan ini akan memberikan dampak kepada para pengikut dan kelompok kerja yaitu berupa meningkatnya kepercayaan diri, efektivitas diri, dan minat intrinsik dalam pencapaian tujuan, dan sebagai hasilnya adalah pemenuhan arti atau makna dalam bekerja dan kepuasan, serta meningkatnya kinerja individu, kelompok, dan organisasi (Kreitner dan Kinicki, 2014).

Proses pengaruh yang mendasari untuk gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional tidak diuraikan dengan jelas, tetapi mereka dapat disimpulkan dari deskripsi perilaku dan efek pada motivasi pengikut. Proses pengaruh utama untuk kepemimpinan transaksional mungkin adalah kepatuhan instrumental. Kepemimpinan transformasional mungkin melibatkan internalisasi, karena motivasi inspirasional mencakup upaya untuk menghubungkan tugas dengan nilai-nilai pengikut dan cita-cita dengan perilaku seperti mengartikulasikan visi inspirasional. Seorang pemimpin dapat meningkatkan motivasi intrinsik dengan meningkatkan persepsi pengikut bahwa tujuan tugas konsisten dengan minat dan nilai-nilai otentik mereka.

Kepemimpinan transformasional juga tampaknya melibatkan identifikasi pribadi. Pengikut dapat mengidentifikasi dengan pemimpin, meniru perilaku pemimpin, dan merangkul nilai-nilai dan cita-cita yang dianut oleh pemimpin. Identifikasi pribadi dapat mencakup atribusi pengikut karisma kepada pemimpin. Karisma adalah unsur penting dari kepemimpinan transformasional, tetapi dengan sendirinya itu tidak cukup untuk menjelaskan proses transformasi.

Kepemimpinan transformasional sangat berkorelasi dengan kepercayaan pada pemimpin. Perilaku transformasional seperti motivasi inspirasional (misalnya visi optimis) dan pertimbangan individual (misalnya pembinaan) dapat meningkatkan *self-efficacy* dari individu bawahan pengikut dan *collective efficacy of teams*. Stimulasi intelektual dapat meningkatkan kreativitas pengikut individu.

Proses pengaruh yang disebut *cascading* telah ditawarkan sebagai cara untuk menjelaskan bagaimana CEO secara tidak langsung dapat mempengaruhi motivasi karyawan tingkat rendah dalam suatu organisasi. Perilaku seorang CEO ditiru oleh bawahan, dan pemodelan peran diulangi oleh manajer di setiap tingkat yang lebih rendah. Sampai sekarang, hanya ada bukti yang sangat terbatas untuk *cascading* perilaku pemimpin. Tidak ada bukti bahwa perilaku CEO utama akan ditiru oleh manajer tingkat rendah, atau bahwa anggota organisasi tingkat rendah akan merangkul visi CEO tanpa strategi yang kredibel dan perubahan besar dalam program, sistem penghargaan, dan nilai budaya.

Kepemimpinan transformasional dianggap efektif dalam situasi atau budaya apa pun. Teori ini tidak menentukan kondisi apa pun di mana kepemimpinan transformasional yang otentik

tidak relevan atau tidak efektif. Untuk mendukung posisi ini, hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan efektivitas telah direplikasi untuk banyak pemimpin di berbagai tingkat otoritas, di berbagai jenis organisasi, dan di beberapa negara yang berbeda. Kriteria efektivitas kepemimpinan telah mencakup berbagai jenis tindakan. Bukti mendukung kesimpulan bahwa dalam sebagian besar atau tidak semua situasi, beberapa aspek kepemimpinan transformasional relevan. Namun, relevansi universal tidak berarti bahwa kepemimpinan transformasional sama efektifnya dalam semua situasi atau kemungkinan yang sama terjadi.

Sejumlah variabel situasional dapat meningkatkan kemungkinan bahwa kepemimpinan transformasional akan terjadi atau dapat meningkatkan efek kepemimpinan tersebut pada pengikut. Komponen kepemimpinan transformasional yang berorientasi pada perubahan cenderung lebih penting dalam lingkungan yang dinamis dan tidak stabil yang meningkatkan kebutuhan akan perubahan, dan kepemimpinan semacam itu lebih mungkin terjadi ketika pemimpin didorong dan diberdayakan untuk menjadi fleksibel dan inovatif (misalnya, organisasi yang didesentralisasi dengan budaya kewirausahaan). Penelitian lintas budaya tentang pentingnya kepemimpinan transformasional menunjukkan bahwa hal itu mungkin lebih sering digunakan dalam beberapa budaya daripada yang lain. Akhirnya, ada bukti yang berkembang bahwa sifat dan nilai pengikut dapat menentukan bagaimana mereka merespons perilaku transformasional atau karismatik pemimpin (Yukl, 2013).

## SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian ini, maka dapat disimpulkan bahwa: (1) Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi gaya kepemimpinan transaksional semakin tinggi pula kinerja karyawan; dan (2) Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional semakin tinggi pula kinerja karyawan.

Penelitian ini memiliki banyak keterbatasan. Keterbatasan dan saran untuk penelitian yang akan datang adalah sebagai berikut: pertama, data dalam penelitian ini merupakan data *cross-sectional* yaitu data yang hanya sekali dikumpulkan dalam periode waktu tertentu,

sehingga tidak dapat mengidentifikasi hubungan sebab akibat. Untuk penelitian selanjutnya sebaiknya menggunakan studi longitudinal, agar dapat mengidentifikasi hubungan sebab akibat. Kedua, teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner yang bersifat *self-report* dimana responden memberikan informasi tentang dirinya sendiri dengan cara menjawab sejumlah pertanyaan yang ada di dalam kuesioner. Keterbatasannya adalah persepsi responden tergantung pada pemahaman dari item-item pertanyaan yang ada di dalam kuesioner, dan seringkali responden tidak memberikan informasi yang sebenarnya.

Ketiga, responden dalam penelitian ini terbatas hanya karyawan bank BRI Cabang Purworejo, Jawa Tengah, sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisasi pada pegawai atau profesi lain. Untuk penelitian selanjutnya sebaiknya menggunakan sampel berbeda. Keempat, penelitian ini hanya menguji pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan nilai *adjusted R squared* yaitu 0,197 yang berarti bahwa 19,7% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variasi dari kedua variabel independen yaitu gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional. Sedangkan sisanya yaitu 80,3% dijelaskan oleh sebab-sebab lain di luar model penelitian ini. Oleh sebab itu untuk penelitian selanjutnya sebaiknya menginvestigasi faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Ma'ruf, M. (2014). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo.
- Ardana, I. K., Mujiati, N. W., & Utama, I. W. M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook Of Human Resource Management Practice*. 10<sup>th</sup> edition. London: Kogan Page Publishers.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Fahmi, I. (2016). *Perilaku Organisasi: Teori, Aplikasi, dan Kasus*. Bandung: Alfabeta.
- Gomes, F. C. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23*. Semarang: Badan Penerbit Univeristas Diponegoro.

- Gitosudarmo, I., & Sudita, I. (2000). *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: BPFE.
- Italiani, F. A. (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Pegawai Departemen SDM PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. *BISMA Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 6(1), 11-18.
- Khan, N. A., & Nawaz, A. (2016). The Leadership Styles And The Employees Performance: A Review. *Gomal University Journal of Research [GUJR]*, 32(2).
- Khan, S., Khan, I., Qureshi, Q. A., Ismal, H. M., Rauf, H., Latif, A., & Tahir, M. (2015). The Styles of Leadership: A Critical Review. *Public Policy and Administration Research*, 5(3), 87-92.
- Kreitner R., & Kinicki A. (2014). *Perilaku Organisasi*. Buku 2. Edisi 9. Terj. Biro Bahasa Alkemis. Jakarta: Salemba Empat.
- Mangkunegara, A. A. A. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Maulizar, S. M., & Yunus, M. (2012). Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Banda. *Jurnal Manajemen*, 1(1), 58-65.
- Mustafa EQ, Z. (2013). *Mengurai Variabel Hingga Instrumentasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Nanjundeswaraswamy, T. S., & Swamy, D. R. (2014). Leadership styles. *Advances in Management*, 7(2), 57-62.
- Odumeru, J. A., & Ogbonna, I. G. (2013). Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 355-361.
- Pradana, M. A., Sunuharyo, B. S., & Hamid, D. (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Tetap PT. Mustika Bahana Jaya, Lumajang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 4(1), 1-11.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Buku 1. Edisi 6. Terj. David Wijaya. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Ratnamiasih, I., & Warenih. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Pada Kinerja Pegawai Bappeda Kota Bandung. *Trikonomika*, 13(2), 119-126.
- Rianto Rahadi, D. (2010). *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*. Malang: Tunggul Mandiri Publishing.
- Safaria, T. (2004). *Kepemimpinan*. Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu.
- Santosa, S. (2015). *Menguasai Statistik Parametrik: Konsep dan Aplikasi dengan SPSS*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1996). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Menghadapi Abad ke-21*. Jilid 2. Edisi 6. Terj. Abdul Rosyid dan Peter Remy Yosy Pasla. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Sekaran, U. (2006). *Research Methods for Business: Metodologi Penelitian Bisnis*. Buku 1. Edisi 4, Terj. Jakarta: Salemba Empat.
- Sekaran, U. (2006). *Research Methods for Business: Metodologi Penelitian Bisnis*. Buku 2. Edisi 4. Terj. Jakarta: Salemba Empat.
- Siagian, S. P. (2018). *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Thoha, M. (2012). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Veliu, L. Manxhari, M., Demiri, V., & Jahaj, L. (2017). The Influence Of Leadership Styles On Employee's Performance. *Journal of Management*, 31(2), 59-69.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja*. Edisi 5. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations*. Prentice-Hall: Pearson Education.