

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
GAYA KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA
(STUDI PADA PT. ASDP INDONESIA FERRY (PERSERO) CABANG SAPE)**

Marthen Yacob Lakahing dan Sri Widodo
Mahasiswa dan Dosen Manajemen Unsurya
lukymarthen2@gmail.com dan wiedsa82@gmail.com

Abstract

This study aims to determine the effect of transformational leadership style and transactional leadership style on performance (Study at ASDP Indonesia Ferry Limited Company, Sape Branch). This research uses a quantitative approach with a survey method. The total population of 70 ship crews on decks and machines, with saturated sampling techniques. Data collection using a questionnaire with a Likert scale of 1 to 5. Method of data analysis using multiple linear regression tests, with partial and simultaneous hypothesis test proceeded using SPSS program version 24.0. The results showed that: 1) the transformational leadership style partially had a positive and significant effect on performance; 2) Transactional leadership style partially has a positive and significant effect on performance; 3) Transformational leadership style and transactional leadership style simultaneously have a positive and significant effect on performance.

Keywords: Transformational Leadership Style, Transactional Leadership Style, Performance

PENDAHULUAN

Topik kepemimpinan selalu menarik untuk dikaji dan diteliti, karena paling banyak diamati sekaligus fenomena yang paling sedikit dipahami. Dalam aspek bisnis, peran kepemimpinan berpengaruh sangat kuat terhadap kelangsungan hidup organisasi. Pemimpin mempunyai peran sentral dalam perilaku kelompok, karena pemimpin antisipatif terhadap perubahan dan peluang, memotivasi para pengikut untuk mampu mencapai produktivitas dan perbaikan kinerja.

Pesatnya perkembangan jaman berimplikasi terhadap persaingan antar perusahaan. Pada era industri 4.0 dan pasar bebas hanya perusahaan yang mampu melakukan perbaikan terus menerus (*continuous improvement*) dalam pembentukan keunggulan kompetitif yang mampu untuk

berkembang. Setiap industri perusahaan secara konsisten mengungguli perusahaan lain dengan peluang dan kendala yang sama. Bisnis yang dijalankan dalam perusahaan tersebut tetap menguntungkan sementara yang lain hampir tidak bertahan. Demikian pula dengan bisnis di bidang transportasi angkutan sungai, danau dan penyeberangan (ASDP) tidak dapat dihindari. Melihat iklim persaingan yang begitu ketat, PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) dituntut untuk terus membenahi diri melalui pengembangan sumber daya perusahaan secara maksimal terutama sumber daya manusia. Sumber daya manusia adalah aset penting yang harus terus dijaga kinerjanya. Kinerja karyawan mempunyai peran penting dalam pencapaian target suatu bisnis atau kinerja secara

organisasi di sebuah perusahaan. Baik buruknya kinerja perusahaan dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya adalah gaya kepemimpinan.

Strategi bersaing menjadi syarat bagi setiap perusahaan agar mampu menghasilkan kinerja unggul. Penetapan strategi bersaing dalam suatu perusahaan tidak lepas dari peran seorang pemimpin. Namun, setiap pemimpin berbeda dalam mengaplikasikan gaya kepemimpinannya. Pemimpin yang memiliki interaksi kuat dengan pengikut untuk mempertimbangkan kebutuhannya termasuk dalam gaya kepemimpinan transformasional. Jenius kepemimpinan terletak pada cara pemimpin melihat dan bertindak untuk nilai-nilai dan motivasi dirinya sendiri dan para pengikutnya (Burn dalam Wirawan, 2014: 139). Terjalannya interaksi yang kuat menciptakan nilai dan perubahan positif terhadap pengikutnya (Winkler, 2010). Pemimpin transformasional dapat meningkatkan nilai instrinsik dari pengikutnya, kepercayaan diri, motivasi dan kinerja. Kinerja melampaui harapan sangat berpotensi dihasilkan dari kepemimpinan transformasional (Wang and Courtright, 2011). Selain itu, ada pula kepemimpinan transaksional yang membangun hubungan dengan pengikut melalui pertukaran. Motivasi yang dibangun kepada para pengikutnya dengan cara memberikan imbalan terhadap kinerja ekstra yang telah dicapai (Winkler, 2010). Seorang pemimpin dapat sekaligus menjadi transformasional dan transaksional bergantung

pada situasi tertentu. Menurut (Winkler, 2010), kedua kepemimpinan ini juga sering disebut berdampingan karena pada dasarnya keduanya memiliki perspektif yang sama dalam hal seorang pemimpin harus memberikan sesuatu agar karyawan bergerak menuju tujuan organisasi.

TINJAUAN TEORI

Kinerja

Kinerja adalah hasil dari pekerjaan yang berkaitan dengan tujuan organisasi seperti kualitas, efisiensi dan kriteria lain dari efektivitas (Gibson et. al, 2012: 374). Sedangkan Colquitt et. al (2015: 33) menyatakan "*job performance is formally defined as the value of the set of employee behaviors that contribute, either positively or negatively, to organizational goal accomplishment*". .

Wahyudi (2014: 26) menyatakan bahwa kinerja memiliki beberapa faktor, yaitu: kualitas, kuantitas, kerjasama, pengetahuan tentang pekerjaan, keterandalan, kehadiran dan ketepatan waktu, pengetahuan tentang kebijaksanaan dan tujuan organisasi, serta prakarsa dan pertimbangan. Keberhasilan pimpinan melaksanakan tugasnya akan dipengaruhi oleh kontribusi pihak lain. Artinya, kinerja pimpinan akan dipengaruhi oleh kinerja individu, jika kinerja individu baik akan mempengaruhi kinerja pimpinan dan kinerja organisasi (Rosenzweig dalam Sinambela, 2012: 6). Oleh karena itu, setiap perusahaan berupaya agar karyawan yang

terlibat dalam kegiatan perusahaan dapat memberikan kinerja optimal.

Menurut Edison et. al. (2016:195) dimensi kinerja terdiri dari: 1) Target: Target merupakan indikator terhadap pemenuhan jumlah barang, pekerjaan, atau jumlah uang yang dihasilkan; 2) Kualitas: Kualitas adalah elemen penting, karena kualitas yang dihasilkan menjadi kekuatan dalam mempertahankan loyalitas pelanggan; 3) Waktu penyelesaian: Penyelesaian yang tepat waktu membuat kepastian distribusi dan penyerahan pekerjaan menjadi pasti. Ini adalah modal untuk membuat kepercayaan pelanggan; 4) Taat asas: Tidak saja harus memenuhi target, kualitas dan tepat waktu tapi juga harus dilakukan dengan cara yang benar, transparan dan dapat dipertanggung jawabkan.

Kepemimpinan Transformasional

Robbins & Judge (2013:383) menyatakan: “*Transformational Leaders: Leaders who inspire followers to transcend their own self-interests and who are capable of having a profound and extraordinary effect on followers*”. Pemimpin Transformasional: Pemimpin yang mengilhami pengikut untuk mengubah kepentingan diri mereka sendiri dan yang mampu memiliki efek mendalam dan luar biasa pada pengikut.

Menurut Yukl (2013: 313) kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan dimana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan

hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka.

Sedangkan menurut Robbins & Judge (2013: 383) Karakteristik dari pemimpin transaksional adalah: 1) *Idealized influence*: Memberikan visi dan rasa misi, menanamkan kebanggaan, mendapatkan rasa hormat dan kepercayaan; 2) *Inspirational Motivation*: Mengomuni-kasikan harapan yang tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya, mengekspresikan tujuan penting dengan cara sederhana; 3) *Intellectual Stimulation*: Meningkatkan kecerdasan, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati; 4) *Individualized Consideration*: Memberikan perhatian pribadi, memperlakukan setiap karyawan secara individu, melatih, memberi nasihat.

Kepemimpinan Transaksional

Robbins & Judge (2013: 383) menyatakan “*Transactional leaders: Leaders who guide or motivate their followers in the direction of established goals by clarifying role and task requirements*”. Pemimpin transaksional adalah pemimpin yang membimbing atau memotivasi pengikut mereka ke arah tujuan yang ditetapkan dengan menjelaskan peran dan persyaratan tugas.

Bass dalam Yukl (2010: 260) mengemukakan bahwa hubungan pemimpin transaksional dengan karyawan tercermin dari tiga hal yakni pemimpin mengetahui apa yang diinginkan karyawan dan menjelaskan apa

yang akan mereka dapatkan apabila kerjanya sesuai dengan harapan, pemimpin menukar usaha-usaha yang dilakukan oleh karyawan dengan imbalan, dan pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi karyawan selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan karyawan.

Menurut Soekarso et. al (2010: 187) karakteristik kepemimpinan transaksional memiliki dimensi berikut: 1) Imbalan tergantung (mengontrakkan pertukaran imbalan untuk kinerja yang baik, mengakui prestasi); 2) Manajemen dengan pengecualian (aktif), menjaga dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, dan mengambil tindakan koreksi; 3) Manajemen dengan pengecualian pasif (hanya ikut campur jika standar tidak terpenuhi); 4) *Laissez Faire* (melepaskan tanggung jawab, menghindari pengambilan keputusan). Sedangkan menurut Robbins & Judge (2013: 383) karakteristik dari pemimpin transaksional adalah: 1) *Contingent Reward*: Pemimpin melakukan kontrak pertukaran imbalan untuk usaha, menjanjikan imbalan untuk kinerja yang baik, mengakui prestasi; 2) *Management by Exception (active)*: pemimpin mengawasi dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, mengambil tindakan yang benar; 3) *Management by Exception (passive)*. Pada manajemen pengecualian pasif, pemimpin

mengintervensi jika standar tidak terpenuhi; 4) *Laissez Faire*: melepaskan tanggung jawab, menghindari membuat keputusan.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian survei dengan pendekatan kuantitatif. Populasi pada penelitian ini adalah 70 orang awak kapal (ABK) bagian deck dan bagian mesin. Teknik pengambilan sampel adalah sampling jenuh (karena jumlah sampel kutang dari 100 orang) maka semua anggota populasi dijadikan sampel (Widodo, 2017: 69). Sumber data adalah data primer dengan menyebar kuisioner dan data sekunder dari dokumentasi. Penelitian ini menggunakan analisis regresi dengan bantuan *software SPSS 24.0*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Normalitas

Uji normalitas untuk memperlihatkan bahwa data sampel berasal dari populasi yang berdistribusi normal. Uji normalitas ini menggunakan metode Kolmogorov Smirnov. Dasar pengambilan keputusan dalam uji normalitas yaitu jika signifikan yang diperoleh $> 0,05$ maka data sampel dari populasi tersebut berdistribusi normal, sebaliknya jika signifikan yang diperoleh $< 0,05$ maka data sampel dari populasi tersebut berdistribusi tidak normal.

Tabel Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test				
		GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL	GAYA KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL	KINERJA KARYAWAN
N		70	70	70
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	113,2000	107,2143	113,2714
	Std. Deviation	9,35546	10,88663	7,69137
	Most Extreme Differences	Absolute	,137	,173
	Positive	,137	,173	,209
	Negative	-,075	-,141	-,175
Test Statistic		,137	,173	,209
Asymp. Sig. (2-tailed)		,075 ^c	,062 ^c	,090 ^c
a. Test distribution is Normal.				
b. Calculated from data.				
c. Lilliefors Significance Correction.				

Hasil Uji Normalitas

Variabel	Nilai tingkat signifikansi =0,05	Nilai signifikansi Kolmogorov Smirnov	Keterangan
X1	0,05	0,075	Normal
X2	0,05	0,062	Normal
Y	0,05	0,090	Normal

Uji Linieritas

Uji linearitas bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel atau lebih yang diuji mempunyai hubungan yang linier atau tidak secara signifikan. Uji ini digunakan sebagai prasyarat dalam analisis korelasi atau regresi linier. Dasar

pengambilan keputusan dalam uji linearitas adalah:

- Jika nilai probabilitas > 0,05, maka hubungan antara variabel (X) dengan (Y) adalah linier.
- Jika nilai probabilitas < 0,05, maka hubungan antara variabel (X) dengan (Y) adalah tidak linier.

Uji Linearitas Kinerja atas Gaya Kepemimpinan Transformasional

ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KINERJA KARYAWAN * GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL	Between Groups	(Combined)	10984,637	36	305,129	6,910	,000
		Linearity	9769,891	1	9769,891	221,238	,000
		Deviation from Linearity	1214,746	35	34,707	,786	,763
	Within Groups		1678,083	38	44,160		
	Total		12662,720	74			

Setelah dilakukan perhitungan dan analisis terhadap persamaan regresi kinerja

karyawan(Y) atas gaya kepemimpinan transformasional (X₁), dari hasil perhitungan

diperoleh $F_{hitung} \text{ deviation from linearity} = 0,786$, pada signifikansi nyata $= 0,05$ (dk = 1 ; 69) diperoleh $F_{tabel} (3,96)$ untuk $= 0,05$.

Karena $F_{hitung} = 0,786 < F_{tabel}$ maka koefisien regresi signifikan. Karena $F_{hitung} = 0,786 < F_{tabel} (3,96)$ maka hubungan **linear**.

Uji Linearitas Kinerja atas Gaya Kepemimpinan Transaksional

ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KINERJA KARYAWAN * GAYA KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL	Between Groups	(Combined)	10294,003	32	321,688	5,704	,000
		Linearity	9372,183	1	9372,183	166,179	,000
		Deviation from Linearity	921,820	31	29,736	,527	,967
	Within Groups		2368,717	42	56,398		
	Total		12662,720	74			

Setelah dilakukan perhitungan dan analisis terhadap persamaan regresi kinerja karyawan (Y) atas gaya kepemimpinan transaksional (X_2), dari hasil perhitungan diperoleh $F_{hitung} \text{ deviation from linearity} =$

$0,527$, pada signifikansi nyata $= 0,05$ (dk = 1; 69) diperoleh $F_{tabel} (3,96)$ untuk $= 0,05$. Karena $F_{hitung} = 0,527 < F_{tabel}$ maka koefisien regresi signifikan. Karena $F_{hitung} = 0,527 < F_{tabel} (3,96)$ maka hubungan **linear**.

Hasil Uji Linearitas

Variabel	Nilai F_{tabel}	Nilai F_{hitung}	Keterangan
$Y - X_1$	3,96	0,786	Linear
$Y - X_2$	3,96	0,527	Linear

Pengujian Hipotesis

variabel atau lebih, dengan hasil pengolahan sebagai berikut:

Analisis Regresi Linier Berganda

Regresi linier berganda bertujuan untuk mengetahui koefisien regresi terhadap dua

Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	336,976		6,909	5,352	,000		
GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL	,508		,080	,618	,6363	,000	1,793
GAYAKEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL	,175		,069	,248	,2549	,013	1,793

a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

Dari hasil penelitian diperoleh persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = 36,976 + 0,508X_1 + 0,175X_2$$

Y = Kinerja

X1 = Gaya kepemimpinan transformasional

X2 = Gaya kepemimpinan transaksional

Dari persamaan tersebut di atas, dapat dijelaskan bahwa:

a. Nilai konstanta: 36,976 menyatakan bahwa jika variabel bebas X1 dan X2 sama dengan nol maka nilai Y adalah 36,976. Artinya, nilai kinerja karyawan (Y) tanpa gaya kepemimpinan transformasional (X1) dan gaya

kepemimpinan transaksional (X2) adalah 36,976.

b. X1 adalah koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan transformasional sebesar 0,508. Artinya, jika variabel gaya kepemimpinan transformasional (X1) bertambah 1 maka kinerja (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0,508.

c. X2 adalah koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan transformasional sebesar 0,175. Artinya, jika variabel gaya kepemimpinan transformasional (X1) bertambah 1 maka kinerja (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0,175.

Hasil Uji Hipotesis

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	36,976	6,909		5,352	,000		
	GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL	,508	,080	,618	6,363	,000	,558	1,793
	GAYA KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL	,175	,069	,248	2,549	,013	,558	1,793

a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

Hipotesis Parsial

a. Gaya Kepemimpinan Transformasional (X₁) Berpengaruh Secara Parsial Terhadap Kinerja (Y)

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien regresi (β_{YX_1}) = **0,618** dengan $t_{hitung} = 6,363$ dan pada taraf nyata = 0,05 diperoleh $t_{tabel} (0,05) = 1,996$ (0,05/2 ; n-k-1 atau $t_{tabel} = 0,025 ; 67$), karena nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka tolak H_0 ,

dengan demikian koefisien regresi sangat signifikan. Berdasarkan temuan ini ternyata gaya kepemimpinan transformasional secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

b. Gaya Kepemimpinan Transaksional (X₂) Berpengaruh Secara Parsial Terhadap Kinerja (Y)

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien regresi (β_{YX_2}) = **0,248** dengan $t_{hitung} = 2,549$ dan pada taraf nyata

= 0,05 diperoleh $t_{tabel} = 1,996$ ($0,05/2$; $n-k-1$ atau $t_{tabel} = 0,025$; 67). Karena nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka tolak H_0 dengan demikian koefisien regresi sangat signifikan.

Berdasarkan temuan ini ternyata gaya kepemimpinan transaksional secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja

Hipotesis Simultan

- **Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1) dan Gaya Kepemimpinan Transaksional (X_2) berpengaruh secara Simultan terhadap Kinerja (Y)**

Hasil Uji Hipotesis Simultan

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,804 ^a	,647	,637	4,63629
a. Predictors: (Constant), GAYA KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL, GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL				
b. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2641,666	2	1320,833	61,448	,000 ^b
	Residual	1440,176	67	21,495		
	Total	4081,843	69			
a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN						
b. Predictors: (Constant), GAYA KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL, GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL						

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien adjusted $R^2 = 0,647$ dengan $F_{hitung} = 61,448$ dan pada taraf nyata = 0,05 diperoleh $F_{tabel} = 3,13$ (k ; $n-k$ atau $t_{tabel} = 2$; $n-k$ atau 2 ; $70-3 = 2$; 68). Karena nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka tolak H_0 dengan demikian koefisien regresi signifikan. Berdasarkan temuan ini ternyata gaya kepemimpinan transformasional (X_1) dan gaya kepemimpinan transaksional (X_2) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Koefisien Determinasi

Berdasarkan pengolahan data, diperoleh nilai koefisien determinasi atau adjusted $R^2 =$

0,647, maka besarnya pengaruh secara simultan adalah sebesar **0,647** atau **64,7%**, sisanya $1 - 0,647 = 0,36$ atau **35,3%** adalah **faktor-faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.**

PEMBAHASAN

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) Terhadap Kinerja (Y)

Analisis hipotesis pertama menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja. Artinya, peningkatan gaya kepemimpinan transformasional menyebabkan meningkatnya kinerja karyawan. Dengan meningkatnya

kinerja karyawan akan berbanding lurus dengan meningkatnya kinerja organisasi atau *corporate*.

Hal ini memberikan penegasan dan interpretasi secara empiris tentang pentingnya perhatian terhadap peningkatan kepemimpinan transformasional sehingga kerjanya meningkat. Apabila gaya kepemimpinan transformasional lebih menekankan pada pelibatan pengikut (*follower*) dengan cara memotivasi untuk membangun visi dan tujuan bersama (*share vision and goal*), maka berpengaruh positif terhadap karyawan untuk mencapai kinerja melebihi dari yang diharapkan pemimpin (*performance beyond expectation*).

Secara teoretik hasil penelitian ini selaras dengan pendapat Rosenzweig dalam Sinambela (2012: 6) yang menyatakan bahwa keberhasilan pimpinan melaksanakan tugasnya akan dipengaruhi oleh kontribusi pihak lain. Artinya, kinerja pimpinan akan dipengaruhi oleh kinerja individu, jika kinerja individu baik akan mempengaruhi kinerja pimpinan dan kinerja organisasi. Demikian juga Armstrong dan Taylor (2014: 334) menyatakan bahwa otoritas organisasi mengarahkan perilaku anggota organisasi dan memotivasi agar perilakunya dalam bekerja sesuai dengan tujuan organisasi yang akan dicapai. Selain itu, selaras dengan pendapat Wirawan (2014: 140) yang menyatakan bahwa keberhasilan gaya kepemimpinan transformasional tergantung pada kemampuan menciptakan lingkungan yang memungkinkan

para pengikut menciptakan kinerja yang melampaui kinerja masa lalu.

Secara empirik hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang relevan diantaranya penelitian Ghofoor et. al (2011), Ahmad dan Ejaz (2019), Bawarodi et. al (2017) dan Rahim et. al. (2018), yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini semakin mempertegas temuan penelitian terdahulu yang relevan tentang adanya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Dengan demikian, secara teoretik dan pembuktian secara empirik yang dilaksanakan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2) Terhadap Kinerja (Y)

Analisis hipotesis kedua menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja. Artinya, peningkatan gaya kepemimpinan transaksional menyebabkan meningkatnya kinerja karyawan. Dengan meningkatnya kinerja karyawan akan berbanding lurus dengan meningkatnya kinerja organisasi atau *corporate*.

Hal ini memberikan penegasan dan interpretasi secara empiris tentang pentingnya perhatian terhadap peningkatan gaya

kepemimpinan transaksional sehingga kinerjanya meningkat. Gaya kepemimpinan transaksional ini lebih fokus pada perilaku pemimpin yang berupaya meningkatkan kinerja dan kepuasan pegawai/ karyawannya. Jika pemimpin mengetahui apa yang diinginkan karyawan, pemimpin memenuhi kepentingan pribadi karyawan, dan menukar usaha-usaha yang dilakukan oleh karyawan dengan imbalan, maka karyawan akan berusaha untuk mencapai kinerja tinggi.

Secara teoretik hasil penelitian ini selaras dengan pendapat Ali (2012: 91) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional menekankan pada proses transaksi atau pertukaran yang terjadi di antara pemimpin, kolega, dan bawahan. Transaksi atas dasar diskusi atau tawar menawar sesuai dengan tuntutan kebutuhan pihak-pihak yang terlibat, seperti tawaran reward yang dapat diterima dan memenuhi persyaratan yang disepakati. Sedangkan menurut pandangan Yukl (2010: 260) yang menyatakan bahwa hubungan pemimpin transaksional dengan karyawan tercermin dari 3 (tiga) hal yakni: 1) Pemimpin mengetahui apa yang diinginkan karyawan dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila kerjanya sesuai dengan harapan; 2) Pemimpin menukar usaha-usaha yang dilakukan oleh karyawan dengan imbalan; dan 3) Pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi karyawan selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan karyawan

Yukl. Selain itu, Setiawan dan Muhith (2013: 107) memberi batasan bahwa kepemimpinan transaksional menekankan proses hubungan pertukaran yang bernilai ekonomis untuk memenuhi kebutuhan biologis dan psikologis sesuai dengan kontrak yang telah mereka setuju bersama, atau pemimpin yang memotivasi bawahannya melalui pemberian imbalan atas apa yang telah mereka lakukan, sebab pemimpin mengasumsikan bahwa bawahan mampu untuk melakukan pekerjaannya. Kepemimpinan transaksional menekankan pada “reward” (imbalan) dan “punishment” (hukuman).

Secara empirik hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang relevan diantaranya penelitian Siswati-ningsih et. al. (2018), Putri dan Iskandar (2016), Rahim et. al. (2018), Italiani (2013), Ahmad dan Ejaz (2019), Bawarodi et. al. (2017), yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini semakin mempertegas temuan penelitian terdahulu yang relevan tentang adanya pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan.

Dengan demikian, secara teoretik dan pembuktian secara empirik yang dilaksanakan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2) Secara Simultan Berpengaruh Terhadap Kinerja (Y)

Analisis hipotesis pertama dan kedua menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Artinya, peningkatan gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional secara bersama-sama menyebabkan meningkatnya kinerja karyawan. Dengan meningkatnya kinerja karyawan akan berbanding lurus dengan meningkatnya kinerja organisasi atau *corporate*.

Hal ini memberikan penegasan dan interpretasi secara empiris tentang pentingnya perhatian terhadap peningkatan gaya kepemimpinan transformasional sehingga kinerjanya meningkat. Apabila gaya kepemimpinan transformasional lebih menekankan pada pelibatan pengikut (*follower*) dengan cara memotivasi untuk membangun visi dan tujuan bersama (*share vision and goal*), maka berpengaruh positif terhadap karyawan untuk mencapai kinerja melebihi yang telah diharapkan pemimpin (*performance beyond expectation*). Selain itu, sekaligus hal ini memberikan juga penegasan dan interpretasi secara empiris tentang pentingnya perhatian terhadap peningkatan gaya kepemimpinan transaksional sehingga kinerjanya meningkat. Gaya kepemimpinan transaksional ini lebih fokus pada perilaku

pemimpin yang berupaya meningkatkan kinerja dan kepuasan pegawai/karyawannya. Jika pemimpin mengetahui apa yang diinginkan karyawan, pemimpin memenuhi kepentingan pribadi karyawan, dan menukar usaha-usaha yang dilakukan oleh karyawan dengan imbalan, maka karyawan akan berusaha untuk mencapai kinerja tinggi.

Meskipun kedua gaya kepemimpinan tersebut berbeda dimensi dan indikatornya, namun kedua gaya kepemimpinan tersebut telah terbukti berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, kedua gaya kepemimpinan tersebut yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional secara simultan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Secara teoretik, dari gaya kepemimpinan transformasional, hasil penelitian ini selaras dengan pendapat Rosenzweig dalam Sinambela (2012: 6) yang menyatakan bahwa keberhasilan pimpinan melaksanakan tugasnya akan dipengaruhi oleh kontribusi pihak lain. Artinya, kinerja pimpinan akan dipengaruhi oleh kinerja individu, jika kinerja individu baik akan mempengaruhi kinerja pimpinan dan kinerja organisasi. Armstrong dan Taylor (2014: 334) menyatakan bahwa otoritas organisasi mengarahkan perilaku anggota organisasi dan memotivasi agar perilakunya dalam bekerja sesuai dengan tujuan organisasi yang akan dicapai. Sedangkan Wirawan (2014: 140)

menyatakan bahwa keberhasilan kepemimpinan transformasional tergantung pada kemampuan menciptakan lingkungan yang memungkinkan para pengikut menciptakan kinerja yang melampaui kinerja masa lalu.

Sedangkan dari gaya kepemimpinan transaksional, secara teoretik hasil penelitian ini selaras dengan pendapat Ali (2012: 91) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional menekankan pada proses transaksi atau pertukaran yang terjadi di antara pemimpin, kolega, dan bawahan. Transaksi atas dasar diskusi atau tawar menawar sesuai dengan tuntutan kebutuhan pihak-pihak yang terlibat, seperti tawaran reward yang dapat diterima dan memenuhi persyaratan yang disepakati. Sedangkan menurut pandangan Yukl (2010: 260) yang menyatakan bahwa hubungan pemimpin transaksional dengan karyawan tercermin dari 3 (tiga) hal yakni: 1) Pemimpin mengetahui apa yang diinginkan karyawan dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila kerjanya sesuai dengan harapan; 2) Pemimpin menukar usaha-usaha yang dilakukan oleh karyawan dengan imbalan; dan 3) Pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi karyawan selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan karyawan Yukl. Selain itu, Setiawan dan Muhith (2013: 107) memberi batasan bahwa kepemimpinan transaksional menekankan proses hubungan pertukaran yang bernilai

ekonomis untuk memenuhi kebutuhan biologis dan psikologis sesuai dengan kontrak yang telah mereka setuju bersama, atau pemimpin yang memotivasi bawahannya melalui pemberian imbalan atas apa yang telah mereka lakukan, sebab pemimpin mengasumsikan bahwa bawahan mampu untuk melakukan pekerjaannya. Kepemimpinan transaksional menekankan pada “*reward*” (imbalan) dan “*punishment*” (hukuman).

Secara empirik hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang relevan diantaranya penelitian Bawarodi et. al (2017), Ahmad dan Ejaz (2019), Rahim et. al. (2018), Putri dan Iskandar (2016) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini semakin mempertegas temuan penelitian terdahulu yang relevan tentang adanya pengaruh secara simultan kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan.

Dengan demikian, secara teoretik dan pembuktian secara empirik yang dilaksanakan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Dari pembahasan yang telah diuraikan, disimpulkan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan transformasional secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Sape dengan regresi sebesar 0,508.
2. Gaya kepemimpinan transaksional secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Sape dengan regresi sebesar 0,175.
3. Gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Sape dengan regresi sebesar 0,647. Artinya, besarnya pengaruh secara simultan adalah sebesar 0,647 (46,7%), sisanya (35,3%) adalah faktor-faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Saran

1. Bagi Perusahaan
 - a. Untuk meningkatkan kinerja PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Sape, agar Pemimpin/Kepala PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Sape lebih mengutamakan gaya kepemimpinan transformasional dengan berinteraksi secara langsung dengan ABK, memberikan motivasi,

membangun hubungan kerjasama, percaya diri terhadap keberlangsungan dan kesuksesan perusahaan, memberikan bimbingan, arahan serta menjadi inspirasi bagi ABK.

- b. Pemimpin/Kepala PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Sape secara bersama-sama menggunakan gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional dengan berinteraksi langsung dengan ABK, menyampaikan hal-hal yang menyimpang di luar standar perusahaan, melakukan pembinaan, memberikan *reward and punishment*, segera mengambil tindakan perbaikan sebelum suatu permasalahan menjadi besar dan berisiko tinggi.

2. Bagi Penelitian Selanjutnya

- a. Bagi peneliti lain, untuk lebih mengembangkan penelitian dengan mengganti atau menambahkan variabel lain dengan menggunakan jenis atau macam kepemimpinan yang lainnya.
- b. Para peneliti lain dapat menggunakan tempat lain sebagai objek penelitian

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, Muhammad dan Tayyaba Ejaz, 2019. Transactional and Transformational Leadership impact on

- Organizational Performance: Evidence from Textile Sector of Pakistan. *European Online Journal of Natural and Social Sciences* 2019; Vol.8, No 2 (s) Special Issue on Current Approaches to Economic and Social Development ISSN: 1805-3602.
- Ali, Eko Maulana. 2012. *Kepemimpinan Transformasional dalam Biro-krasi Pemerintahan*. Jakarta: Multicerdas Publishing.
- Amstrong, Michael dan Stephen Taylor, 2014. *Amstrong's Handbook of Human Resource Management Practice 13th Edition*. Philadelphia: Kogan Page.
- Barowadi, Meike, B. Tewel, Michael Ch. Raintung. 2017. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. FIF Group Manado. *Jurnal EMBA* Vol.5 No.2 Juni 2017, 714-724. ISSN 2303 -1174.
- Colquitt, Jason A., Jeffery A. LePine dan Michael J. Wesson. 2015. *Organization Behavior Improving Performance and Commitmen in the Workplace 4th Edition*. New York: McGraw-Hill Education.
- Edison, Emron. Yohny Anwar, Imas Komariyah. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Ghoofoor, Azka, Tahir Masood Qureshi, M. Aslam Khan, Syed Tahir Hijazi 2011. Transformasional leadership, employee engagement and performance : mediating effect of psychological ownership. *African Journal of Bussines Management*. Vol.5, No.17, 2011. ISSN: 1993-8233.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, James H. Donnelly. Jr.dan Robert Konopaske. 2012. *Organizations: Behavior, Structure, Processes Fourteenth Edition*. New York: McGraw-Hill Companies Inc.
- Mondiani, Tria. 2014. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) UPJ Semarang, *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol 1, No 1.
- Putri, Sekar Nindita Adila dan Dadang Iskandar. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) TBK Kantor Cabang Ngawi Jawa Timur). *e-Proceeding of Management*. Vol.3, No.2, Agustus 2016. ISSN: 2355-9357
- Rahim, Fhiren, Victor P.K. Lengkong. Lucky O.H. Dotulong. 2018. Pengaruh Kepemimpinan Transfor-masional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo. *Jurnal EMBA* Vol.6 No.4 September 2018, Hal. 3503 – 3512. ISSN 2303-1174
- Robbins, Stephen P., Timothy A. Judge. 2013. *Organizational Behavior Fifteenth Edition*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Setiawan, B.A dan Abd. Muhith. 2013. *Transformational Leadership: Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Soekarso, Agus Sosro, Iskandar Putong. 2010. *Teori Kepemimpinan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Sinambela, Lijan. 2012. *Kinerja Pegawai: Teori, Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Siswatiningsih, Ida, Kusdi Raharjo, Arik Prasetya. 2018. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Komitmen Oganisasional dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, Vol. 5, No.2. e-ISSN: 2581-1584.

- Wahyudi, Imam. 2014. *Panduan Lengkap Administrasi Mengajar Guru*. Jakarta: Prestasi Pustakarya.
- Wang, G., Oh, I-S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. 2011. Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research. *Group & Organization Management* 36 (2), 223-270.
- Widodo. 2017. *Metodologi Penelitian: Populer & Praktis*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Winkler, Ingo. 2010. *Contemporar Leadership Theories: Enhancing the Understanding of the Complexity Subjectivity and Dynamic of Leadership*. New York: Springer.
- Wirawan, 2014. *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi. Aplikasi dan Penelitian Contoh Aplikasi untuk Kepemimpinan Wanita, Organisasi Bisnis, Pendidikan, dan Militer*. Depok: RajaGrafindo Persada.
- Yukl, Gary. 2010. *Kepemimpinan Dalam Organisasi. Edisi Kelima*. Jakarta: PT. Indeks.