

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPEMIMPINAN
TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA PERSONEL SATSABARA POLRES
SAMPANG KABUPATEN SAMPANG KABUPATEN SAMPANG

Kamarul Hidayat

98kamarulhidayat@gmail.com

Indra Prasetyo

Fatimah Riswati

Universitas Wijaya Putra Surabaya

ABSTRACT

This research was conducted at Sampang District Polres, the number of study samples was 36 personnel. The purpose of this study is 1) Describing transformational leadership and transactional leadership partially and significantly influences the performance Police personnel, 2) To find out and prove whether transformational leadership and transactional leadership have simultaneous and significant influence on the performance Police personnel, 3) To find out and prove whether transformational leadership and transactional leadership have a partial and significant effect on the performance Police personnel. Analysis of data using SPSS. The results of the study show that: 1) Simultaneously, transformational leadership and transactional leadership have a very significant influence on the performance Police personnel, 2) Partially, transformational leadership and transactional leadership have a significant influence on the performance Police personnel.

Keywords: Transformational Leadership (X_1), Transactional Leadership (X_2) and the Performance of Personnel (Y).

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan di Polres Kabupaten Sampang, jumlah sampel penelitian adalah 36 orang. Tujuan dari penelitian ini: 1) Menggambarkan kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional secara parsial dan signifikan mempengaruhi kinerja personel, 2) Untuk mengetahui dan membuktikan apakah kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap kinerja personel, 3) Untuk mengetahui dan membuktikan apakah kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh parsial dan signifikan terhadap kinerja personel. Analisis data menggunakan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Secara bersamaan, kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap kinerja personel, 2) Secara parsial, kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja personel.

Kata kunci: Kepemimpinan Transformasional (X_1), Kepemimpinan Transaksional (X_2) dan kinerja Personel (Y).

LATAR BELAKANG

Organisasi saat ini membutuhkan para pemimpin yang mampu mendelegasikan wewenangnya sehingga bawahan/pegawai diberdayakan secara maksimal yang pada akhirnya akan berdampak pada kinerja pada lingkup organisasi yang dipimpin akan selalu bekerja dan mempengaruhi kinerja para bawahannya. Juga berperan efektif untuk menggerakkan individu-individu agar berperilaku searah pencapaian tujuan organisasi, melalui proses mempengaruhi, pengarahan dan pemotivasian. Kepemimpinan yang efektif mendorong lahirnya sikap positif individu, baik dalam bentuk perilaku, kerja sehari-hari maupun upaya individu sebagai pegawai untuk bekerja lebih baik dan mempunyai kinerja yang semakin meningkat.

Setiap pimpinan dalam memberikan perhatian untuk membina, menggerakkan dan mengarahkan semua potensi pegawai di lingkungannya memiliki pola yang berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya. Perbedaan itu disebabkan oleh gaya kepemimpinan, norma-norma dan kultur organisasi. Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Seorang pemimpin akan menggunakan gaya kepemimpinannya sesuai dengan kemampuan dan kepribadiannya (Marzuki, 2013). Gaya kepemimpinan akan mempengaruhi sikap dan kepuasan kerja bawahan. Jika gaya kepemimpinan seorang atasan baik dalam melaksanakan tugas, maka bawahan akan memiliki kepuasan yang baik juga, demikian sebaliknya. Bisa dikatakan bahwa

kepuasan kerja pegawai juga tergantung dari kepemimpinan seorang atasan.

Dalam transactional leadership tercipta hubungan mutualisme dan kontribusi kedua belah pihak akan memperoleh imbalan (Bass *et.al.*, 2015). Sarros dan Santora (2014:117) menyebutkan bahwa imbalan yang dikejar dua belah pihak lebih bersifat ekonomi. Kebutuhan fisik dan materi bawahan berusaha dipenuhi oleh pemimpin dan sebagai balasannya, pemimpin memperoleh imbalan berupa performa bawahan yang tinggi. Waldman *et.al.*, (2016) mengemukakan bahwa kepemimpinan transaksional “beroperasi” pada sistem atau budaya yang sudah ada (existing) dan tujuannya adalah memperkuat strategi, sistem, atau budaya yang sudah ada, bukan bermaksud untuk mengubahnya. Oleh sebab itu, pemimpin transaksional selain berusaha memuaskan kebutuhan bawahan untuk “membeli” performa, juga memusatkan perhatian pada penyimpangan, kesalahan, atau kekeliruan bawahan dan berupaya melakukan tindakan korektif. Humphreys (2015) menyebutkan bahwa kepemimpinan transaksional paling banyak ditemui dalam kehidupan sehari-hari, sehingga berkembang menjadi paradigma praktek kepemimpinan dalam organisasi.

Kinerja diartikan sebagai hasil usaha seseorang yang dicapai dengan kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Menurut pandangan Byaers dalam Veithzai (2013) bahwa kinerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas. Kinerja yang tinggi sebagai suatu langkah untuk menuju suatu proses tercapainya tujuan organisasi bersangkutan. Oleh karena itu diperlukan upaya untuk meningkatkan kinerja tersebut. Pada sisi lain Siagian

(2013:142) mengungkapkan bahwa beberapa faktor yang dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja seseorang diantaranya adalah sifat yang agresif, kreatifitas yang tinggi, kepercayaan pada diri sendiri, kemampuan untuk mengendalikan diri serta kualitas pekerjaan dan masalah inovasi dan prakarsa.

Berbagai faktor untuk meningkatkan kinerja diantaranya adalah disiplin kerja. Disiplin sebagai keadaan ideal dalam mendukung pelaksanaan tugas sesuai aturan dalam rangka mendukung optimalisasi kerja. Salah satu syarat agar disiplin dapat ditumbuhkan dalam lingkungan kerja ialah, adanya pembagian kerja yang tuntas sampai kepada pegawai atau petugas yang paling bawah, sehingga setiap orang tahu dengan sadar apa tugasnya, bagaimana melakukannya, kapan pekerjaan dimulai dan selesai, seperti apa hasil kerja yang disyaratkan, dan kepada siapa bertanggung jawabkan hasil pekerjaan itu (Budi Setiyawan dan Waridin, 2016:82). Untuk itu disiplin harus ditumbuh kembangkan agar tumbuh pula ketertiban dan evisiensi. Tanpa adanya disiplin yang baik, jangan harap akan dapat diwujudkan adanya sosok pemimpin atau pegawai ideal sebagaimana yang diharapkan oleh masyarakat dan perusahaan. Disiplin kerja pegawai bagian dari faktor kinerja. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Upaya peningkatan kerja pegawai juga bisa dilakukan dengan adanya gaya kepemimpinan transformasional ataupun gaya kepemimpinan transaksional yang sesuai dengan harapan pegawai. Penelitian tentang gaya kepemimpinan sudah banyak dilakukan oleh para ahli. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Elencov (2016) terdapat hubungan signifikan positif antara

kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dibandingkan kepemimpinan transaksional. Selanjutnya hasil penelitian yang memakai gaya kepemimpinan transformasional kaitannya dengan kinerja karyawan yang dilakukan Jens (2015): mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional menghasilkan pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian dan perbedaan hasil temuan penelitian tersebut, maka penelitian akan melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Personel Satsabara Polres Sampang Kabupaten Sampang".

TINJAUAN TEORETIS

Kinerja

Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai serta merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta (Stolovic dan Keeps, 2016). Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang yang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kesediaan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang harus dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya (Hersey dan Blanchard, 2015:201).

Kinerja diartikan sebagai hasil usaha seseorang yang dicapai dengan kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. menurut pandangan Byaers dalam Veithzai (2015:199) bahwa kinerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas. Kinerja yang tinggi sebagai suatu langkah untuk menuju suatu proses tercapainya

tujuan organisasi bersangkutan. Oleh karena itu diperlukan upaya untuk meningkatkan kinerja tersebut. Pada sisi lain Siagian (2013:255) mengungkapkan bahwa beberapa faktor yang dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja seseorang diantaranya adalah sifat yang agresif, kreatifitas yang tinggi, kepercayaan pada diri sendiri, kemampuan untuk mengendalikan diri serta kualitas pekerjaan dan masalah inovasi dan prakarsa.

Dikemukakan juga oleh Robbins (2012:189) bahwa kinerja adalah :

1. Fungsi dari interaksi kemampuan atau ability (A)
2. Motivasi atau motivation (M)
3. Kesempatan atau opportunity (O)
4. Kinerja = f (AXMXO).

Artinya kinerja merupakan fungsi kemampuan, motivasi, dan kesempatan. Dengan kata lain kinerja adalah tingkat kinerja yang tinggi sebagian merupakan fungsi dari tidak adanya rintangan-rintangan pengendali pegawai itu. Meskipun seorang individu bersedia dan mampu, bisa saja ada rintangan yang menjadi penghambat.

Bila sampai pada penilaian mengapa seorang pegawai tidak menghasilkan suatu kinerja pada tingkat dimana yang seharusnya dia mampu, maka perlu diperiksa lingkungan kerjanya untuk melihat apakah mendukung atau tidak terhadap pelaksanaan pekerjaannya. Jadi, kinerja yang optimal selain didorong oleh kuatnya motivasi dan tingkat kemampuan yang memadai juga didukung oleh lingkungan yang kondusif.

Berdasarkan beberapa konsep dan pengertian yang telah dijelaskan, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu hasil karya yang dicapai oleh seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan pada dimensi kecakapan, pengalaman, dan juga masalah

kesungguhan yang diukur dengan mempertimbangkan masalah kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu.

Gaya Kepemimpinan

Masalah kepemimpinan telah muncul bersamaan dengan dimulainya sejarah manusia, yaitu sejak manusia menyadari pentingnya hidup berkelompok untuk mencapai tujuan bersama. Mereka membutuhkan seseorang atau beberapa orang yang mempunyai kelebihan-kelebihan daripada yang lain, terlepas dalam bentuk apa kelompok manusia itu dibentuk. Hal ini tidak dapat dipungkiri karena manusia selalu mempunyai keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu.

Menurut Yukl (2015:144) kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain, untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Robbins (2015:249) kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan. Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Selain itu, kepemimpinan juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi (Rivai, 2016:192). Demikian halnya Locander *et al.* (2015) menjelaskan bahwa kepemimpinan mengandung

makna pemimpin mempengaruhi yang dipimpin tapi hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin bersifat saling menguntungkan kedua belah pihak. Menurut Rivai (2015:195), kepemimpinan juga dikatakan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok. Tiga implikasi penting yang terkandung dalam hal ini yaitu : 1) Kepemimpinan itu melibatkan orang lain baik itu bawahan maupun pengikut, 2) Kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang, karena anggota kelompok bukanlah tanpa daya, 3) Adanya kemampuan untuk menggunakan bentuk kekuasaan yang berbeda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya melalui berbagai cara.

Siagian (2013:201) berpendapat bahwa peranan para pemimpin dalam organisasi sangat sentral dalam pencapaian tujuan dari berbagai sasaran yang ditetapkan sebelumnya. Menurut Siagian (2013:242) perilaku kepemimpinan memiliki kecenderungan pada dua hal yaitu konsiderasi atau hubungan dengan bawahan dan struktur inisiasi atau hasil yang dicapai. Kecenderungan kepemimpinan menggambarkan hubungan yang akrab dengan bawahan misalnya bersikap ramah, membantu dan membela kepentingan bawahan, bersedia menerima konsultasi bawahan dan memberikan kesejahteraan.

Kepemimpinan adalah proses yang digunakan oleh pemimpin untuk mengarahkan organisasi dan pemberian contoh perilaku terhadap para pengikut/anak buah (Mas'ud, 2016:227). Sedangkan gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Pemimpin tidak dapat

menggunakan gaya kepemimpinan yang sama dalam memimpin bawahannya, namun harus disesuaikan dengan karakter-karakter tingkat kemampuan dalam tugas setiap bawahannya.

Kepemimpinan Transformasional

Salah satu arus pendekatan terhadap model kepemimpinan yang telah menjadi fokus beberapa ahli peneliti sejak awal tahun 1980 adalah pendekatan transformasional. kepemimpinan transformasional tumbuh popularitasnya sejak edisi pertama buku *Leadership theory and practice* oleh Northouse. Menurut Bryman (2014:225) kepemimpinan transformasional merupakan salah satu bagian dari paradigma kepemimpinan baru, yang memberikan perhatian lebih pada kharismatik dan *affective element* dari kepemimpinan. Pada isi analisis artikel yang dipublikasikan pada *leadership quarterly*, Lowe dan Garner (2013), menemukan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja. Kepemimpinan transformasional merupakan perluasan dari kepemimpinan kharismatik, dimana pemimpin harus menciptakan visi dan lingkungan kerja yang mampu memotivasi karyawan untuk berprestasi melampaui harapan. Karyawan akan percaya, kagum, loyal, dan menghargai pimpinannya sehingga termotivasi untuk menciptakan kinerja lebih dari yang diharapkan. Bahkan tidak jarang melampaui target kerja yang telah ditetapkan. Model kepemimpinan yang berkembang pesat pada dua dekade terakhir ini lebih didasarkan pada upaya pemimpin untuk mengubah berbagai nilai, keyakinan, dan kebutuhan para karyawan.

Terminologi kepemimpinan transformasional pada awalnya dikemukakan oleh Downton (2015) sedangkan pendekatan penting mengenai kepemimpinan dimulai oleh ahli sosial

politik Burns (2016:178). Burns mencoba menghubungkan aturan kepemimpinan dengan pengikut. Kepemimpinan transformasional merupakan suatu model kepemimpinan yang bertujuan untuk mendorong *extra effort followers* untuk mencapai *expected performance*.

Kepemimpinan transformasional berusaha mengungkapkan permasalahan sistem yang berlaku dan menciptakan visi yang mampu mendorong penciptaan pembaharuan pada komunitas dan organisasi. Menurut Burns (2016:186), kepemimpinan transformasional bisa terjadi pada semua level masyarakat seperti: guru, pelatih, manajer, tokoh agama, bisnis, politik dan lainnya. Seseorang mampu melakukan kepemimpinan transformasional dikarenakan memiliki ciri-ciri yang mampu mengungkapkan visi, mengaitkan dengan visi bawahan, meningkatkan standar kinerja bawahan, mendorong perubahan komunitas organisasi atau institusi.

Hasil penelitian Humphreys (2016) menegaskan bahwa hubungan antara atasan dengan bawahan dalam konteks kepemimpinan transformasional lebih dari sekedar pertukaran "komoditas" (pertukaran imbalan secara ekonomis), tapi sudah menyentuh sistem nilai. Pemimpin transformasional mampu menyatukan seluruh bawahannya dan mampu mengubah keyakinan, sikap, dan tujuan pribadi masing-masing bawahan demi mencapai tujuan, bahkan melampaui tujuan yang ditetapkan (Humphreys, 2016; Bass *et.al* (2015) serta dijelaskan bahwa kemampuan pemimpin transformasional mengubah sistem nilai bawahan demi mencapai tujuan diperoleh dengan mengembangkan salah satu atau seluruh faktor yang merupakan dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu : karisma (kemudian diubah menjadi pengaruh ideal atau *idealized influence*),

inspirasi (*inspirational motivation*), pengembangan intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian pribadi (*individualized consideration*).

Idealized influence merupakan dimensi terpenting kepemimpinan transformasional karena memberikan inspirasi dan membangkitkan motivasi bawahan (secara emosional) untuk menyingkirkan kepentingan pribadi demi pencapaian tujuan bersama (Humphreys, 2015; Rafferty & Griffin, 2014). *Inspirational motivation* memiliki korelasi yang erat dengan *idealized influence*.

Pemimpin yang mempunyai *idealized influence* selain mampu mengubah pandangan bawahan tentang apa yang penting untuk dicapai pada saat ini maupun masa mendatang (visi), juga mau dan mampu berbagi resiko dengan bawahan, teguh dengan nilai, prinsip, dan pendiriannya, sehingga bawahan percaya, loyal, dan menghormatinya (Bass *et.al.*, 2015).

Seperti dijelaskan sebelumnya, pemimpin transformasional memberi inspirasi kepada bawahan untuk memusatkan perhatian pada tujuan bersama dan melupakan kepentingan pribadi. Inspirasi dapat diartikan sebagai tindakan atau kekuatan untuk menggerakkan emosi dan daya pikir orang lain (Rafferty dan Griffin, 2016). Keeratan dua dimensi yaitu *inspirational motivation* dan *idealized influence* ini mendorong munculnya pandangan untuk menyatukan kedua dimensi ini dalam satu konstruk. Namun dalam penelitian ini, *idealized influence* dan *inspirational motivation* diposisikan sebagai dua konstruk yang berbeda dimana *idealized influence* mempunyai makna lebih dalam daripada *inspirational motivation*, atau dengan kata lain, *inspirational motivation* merupakan sisi luar atau perwujudan *idealized influence*.

Inspirational motivation menurut Humphreys (2015) berbentuk komunikasi verbal atau penggunaan simbol-simbol yang ditujukan untuk memacu semangat bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan akan arti penting visi dan misi organisasi sehingga seluruh bawahannya terdorong untuk memiliki visi yang sama. Kesamaan visi memacu bawahan untuk bekerja sama mencapai tujuan jangka panjang dengan optimis. Sehingga pemimpin tidak saja membangkitkan semangat individu tapi juga semangat tim (Bass *et.al.*, 2016).

Intellectual stimulation, merupakan faktor penting kepemimpinan transformasional yang jarang memperoleh perhatian (Rafferty dan Griffin, 2015). *Intellectual stimulation* merupakan perilaku yang berupaya mendorong perhatian dan kesadaran bawahan akan permasalahan yang dihadapi. Pemimpin kemudian berusaha mengembangkan kemampuan bawahan untuk menyelesaikan permasalahan dengan pendekatan pendekatan atau perspektif baru. Dampak *intellectual stimulation* dapat dilihat dari peningkatan kemampuan bawahan dalam memahami dan menganalisis permasalahan serta kualitas pemecahan masalah (*problem solving quality*) yang ditawarkan (Rafferty dan Griffin, 2016). Bass *et.al* (2016) berpandangan bahwa *intellectual stimulation* pada prinsipnya memacu bawahan untuk lebih kreatif dan inovatif dalam memahami dan memecahkan masalah.

Bawahan didorong untuk meninggalkan cara-cara atau metode-metode lama dan dipacu untuk memberikan ide dan solusi baru. Bawahan bebas menawarkan metode baru dan setiap ide baru tidak akan mendapat kritikan atau celaan. Sebaliknya, pemimpin berusaha meningkatkan moral bawahan untuk berani berinovasi. Pemimpin bersikap dan berfungsi

membina dan mengarahkan inovasi dan kreativitas bawahan.

Individualized consideration atau perhatian pribadi. *Individualized consideration* mengarah pada pemahaman dan perhatian pemimpin pada potensi dan kemampuan yang dimiliki oleh setiap bawahannya. Pemimpin menyadari perbedaan kemampuan, potensi, dan juga kebutuhan bawahan. Pemimpin memandang setiap bawahannya sebagai aset organisasi. Oleh sebab itu, pemahaman pemimpin akan potensi dan kemampuan setiap bawahan memudahkannya membina dan mengarahkan potensi dan kemampuan terbaik setiap bawahan.

Model transformational leadership menurut Bass, mampu memberikan pemecahan masalah dalam memahami bagaimana pemimpin memiliki pengaruh besar terhadap bawahannya, dan faktor-faktor apa yang membuat kinerja dari sejumlah organisasi kecil dan besar sukses secara berkelanjutan. Tujuan peran kepemimpinan transformasional yang didefinisikan Burns, (2005) memuat konsep memobilisasikan kekuatan para pengikut untuk mencapai tujuan-tujuan motivasi dan etis-moral atau kebutuhan yang lebih tinggi atau tujuan jangka panjang. Definisi dan pandangan-pandangan tersebut jelas memperhatikan perbedaan yang mencolok dengan kepemimpinan transaksional. Hal tersebut disebabkan oleh pemberian imbalan material jangka pendek terhadap usaha dan untuk kerja bawahan. Akan tetapi keduanya jangan dipandang sebagai dua pendekatan yang bertentangan satu sama lain. Teori kepemimpinan transformasional merupakan pengembangan dari kepemimpinan transaksional, (Bass dan Avolio, 2015).

Conger (2013) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional mampu mengubah orang biasa untuk melakukan

hal-hal yang luar biasa. Legitimasi power pribadi melibatkan hubungan khusus diantara mereka dengan dasar kepercayaan, penghargaan, dan pengakuan kompetensi. Karena itu, transformasional leader, selain berperan sebagai *visioner, motivator, coach*, dan mentor juga sebagai orang bijak yang tegas dan berwibawa.

Menurut Bass (2015:253) kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memotivasi bawahan untuk melakukan sesuatu dan mencapai kinerja tertentu melebihi dari apa yang semula diharapkan. Proses transformasi atau upaya pemimpin transformasional dalam mempengaruhi bawahan dicapai dengan tiga cara: 1) dengan menggerakkan tingkat kesadaran, keyakinan tentang arti penting dan nilai dari outcome yang ditunjuk dengan cara mencapainya; 2) mendorong bawahan untuk melakukan sesuatu melebihi minat mereka sendiri untuk melindungi kelompok, organisasi yang lebih besar dan 3) dengan mengubah tingkat kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi, Bass dan Avolio, (2005).

Berdasarkan hasil penelitian Bass *et.al.* (2016) menunjukkan pengaruh yang lebih kuat kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dibandingkan kepemimpinan transaksional, dijelaskan juga bahwa kepemimpinan transformasional fokus pada pengembangan diri bawahan, mendorong bawahan berpikir dan bertindak inovatif untuk menyelesaikan masalah dan mencapai tujuan dan sasaran organisasi, memacu optimisme dan antusiasme terhadap pekerjaan sehingga seringkali kinerja karyawan yang ditunjukkan bawahan melebihi harapan. Kondisi tersebut berlawanan dengan gaya kepemimpinan transaksional yang lebih mementingkan target berdasarkan prinsip

pertukaran yang justru dapat berdampak negatif untuk jangka panjang.

Penelitian Humphreys (2015) dan Bono dan Judge (2013) secara empiris membuktikan peranan kepemimpinan transformasional sangat signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja dalam penelitian Bono dan Judge (2015) diukur dari banyak aspek, baik yang bersifat obyektif maupun subyektif, sehingga mereka menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional akan mempengaruhi kinerja karyawan dalam situasi apapun.

Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional mendasarkan diri pada prinsip transaksi atau pertukaran antara pemimpin dengan bawahan. Pemimpin memberikan imbalan atau penghargaan tertentu kepada bawahan jika bawahan mampu memenuhi harapan pemimpin agar kinerjanya semakin meningkat. Di sisi lain, bawahan berupaya memenuhi harapan pemimpin disamping untuk memperoleh imbalan atau penghargaan, juga untuk menghindarkan diri dari sanksi atau hukuman.

Masi dan Robert (2016) menjelaskan bahwa kepemimpinan transaksional digambarkan sebagai mempertukarkan sesuatu yang berharga bagi yang lain antara pemimpin dan bawahannya, intervensi yang dilakukan oleh pemimpin dalam proses organisasional dimaksudkan untuk mengendalikan dan memperbaiki kesalahan yang melibatkan interaksi antara pemimpin dan bawahannya.

Kepemimpinan transaksional aktif menekankan pemberian penghargaan kepada bawahan untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu secara pro aktif seorang pemimpin memerlukan informasi untuk menentukan apa saja yang saat ini dibutuhkan bawahannya.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka dapat dikatakan bahwa prinsip utama dari kepemimpinan transaksional adalah mengaitkan kebutuhan individu terhadap apa yang diinginkan pemimpin untuk dicapai dengan suatu penghargaan yang diinginkan oleh bawahannya sehingga memungkinkan adanya peningkatan motivasi bawahan.

Dalam kepemimpinan transaksional tercipta hubungan mutualisme dan kontribusi kedua belah pihak akan memperoleh imbalan (Bass *et.al.*, 2016; Sarros dan Santora (2015)) menyebutkan bahwa imbalan yang dikejar dua belah pihak lebih bersifat ekonomi. Kebutuhan fisik dan materi bawahan berusaha dipenuhi oleh pemimpin dan sebagai balasannya, pemimpin memperoleh imbalan berupa performa bawahan yang tinggi, kepemimpinan transaksional juga “beroperasi” pada sistem atau budaya yang sudah ada dan bertujuan memperkuat strategi, sistem, atau budaya yang sudah ada, bukan bermaksud untuk mengubahnya. Oleh sebab itu, pemimpin transaksional selain berusaha memuaskan kebutuhan bawahan untuk “membeli” performa, juga memusatkan perhatian pada penyimpangan, kesalahan, atau kekeliruan bawahan dan berupaya melakukan tindakan korektif. Humphreys (2015) menyebutkan bahwa kepemimpinan transaksional paling banyak ditemui dalam kehidupan sehari-hari, sehingga berkembang menjadi paradigma praktek kepemimpinan dalam organisasi.

Kepemimpinan transaksional sebagai pemotivasian pengikut, utamanya melalui perubahan berdasarkan *contingent reward*. Tipikalnya, fokus utama dari kepemimpinan transaksional ada pada setting tujuan. Klarifikasi hubungan antara kinerja dan penghargaan, serta memberikan umpan balik yang konstruktif

terhadap bawahan dalam menjalankan tugas.

Menurut Bass (2015) menunjukkan ciri dari kepemimpinan transaksional yaitu bawahan setuju, cocok, atau komplain dengan pemimpin apabila ada pujian, penghargaan, atau menghindar dari kegiatan disipliner. Penghargaan dan pengakuan diberikan pada bawahan yang sukses melaksanakan tugas pada *role* yang benar. Kepemimpinan transaksional *contingent reward* mengklarifikasi mengenai harapan dan pengakuan lebih apabila tujuan tercapai. Klarifikasi mengenai tujuan dan objektif serta pemberian pengakuan adalah satu tujuan yang telah dicapai, dimana hasil dari individu dan kelompok pencapaiannya diharapkan sesuai dengan tingkat kinerja.

Menurut Burns dan Bass, (2015) hubungan pertukaran dalam kepemimpinan transaksional, yaitu pemimpin menawarkan pekerjaan dan imbalan sementara bawahan menawarkan unjuk kerja yang diharapkan pemimpin. Dalam hal ini terbentuk transaksi, dimana atasan menawarkan imbalan abstrak berupa kepercayaan, komitmen, dan respek dan imbalan yang nyata. Ini dapat diartikan bersifat balas jasa, selain hal tersebut Burns, memandang kepemimpinan transaksional sebagai lawan kepemimpinan transformasional dan berpendapat bahwa kepemimpinan transaksional dan transformasional berdiri sendiri. Tetapi pandangan Burns diatas berbeda dengan pendapat Bass (2015), dimana kepemimpinan transaksional tidak hanya menekankan pada pertukaran imbalan yang dibutuhkan tetapi juga klarifikasi peran dan cara-cara bawahan menyelesaikan tugas. Proses antara transaksi antara pemimpin dan bawahan diarahkan untuk memotivasi bawahan agar menghasilkan hasil kerja yang memuaskan. Dari sisi implikasi kepemimpinan, Bass melihat

kepemimpinan transaksional sebagai bentuk kepemimpinan yang mampu mendukung dan melengkapi kualitas kepemimpinan transformasional. Teori kepemimpinan transaksional merupakan bentuk lain dan berbeda dengan kepemimpinan transformasional. Dimana seseorang dapat menampilkan bentuk kepemimpinan transformasional dan transaksional dalam jumlah dan intensitas yang berbeda. Kepemimpinan transformasional memperbesar efektifitas kepemimpinan transaksional, tetapi peran kepemimpinan transformasional tidak untuk menggantikan peran kepemimpinan transaksional.

Bass (2015), menyatakan bahwa proses hubungan antar pimpinan dan bawahan disampaikan sebagai berikut, :

1. Pemimpin mengenal apa yang diinginkan bawahan dan mencoba untuk memikirkan apa yang diperoleh bila hasil kerja bawahan sesuai dengan kontrak yang telah dijanjikan.
2. Pemimpin memberikan imbalan bagi keberhasilan usaha bawahan sesuai dengan perjanjian.
3. Pemimpin tanggap akan minat pribadi bawahan jika merasa puas dengan unjuk kerja bawahan.

Kajian mengenai kepemimpinan transaksional memperlihatkan sebuah proses pertukaran yang dilakukan antara pimpinan dan bawahan bersifat pertukaran ekonomis. Dalam transaksi dibicarakan mengenai cara, kualitas hasil kerja, sistem imbalan, dan pola-pola serta pengawasan. Untuk itu dalam kepemimpinan transaksional, mengenai sistem imbalan dapat digambarkan oleh aspek *contingent reward*. Sementara transaksi mengenai pola-pola serta pengawasan dapat diperlihatkan oleh aspek *management by exception*, baik pasif maupun aktif. Selain kedua pola tersebut, ada juga pola non kontrol, yakni transaksi yang tidak mengikat tetapi bawahan bebas

melaksanakan tugasnya, pemimpin hanya sebagai simbol, pola hubungan kepemimpinan ini disebut *laissez-faire*.

Atribut pada variabel kepemimpinan transaksional berdasarkan pendapat Bass (2015), adalah :

1. Imbalan Kerja (*contingent reward*)
Merupakan interaksi diantara pemimpin dan bawahan yang menekankan pada pertukaran yang menekankan pada dorongan pencapaian tujuan yang dilakukan oleh bawahan.

Kepemimpinan ini dicirikan oleh pemimpin yang menjelaskan bahwa tersedia penghargaan atau *reward* bagi bawahan dan karena itu merupakan bentuk pertukaran yang aktif dan positif antara pimpinan dan bawahan. Bawahan yang mampu memperhatikan prestasi memuaskan mendapatkan *reward* yang memuaskan, baik dalam bentuk material maupun berupa pujian, pengakuan atau promosi.

2. Kontrol Aktif (*Management by exception-active*)

Kontrol aktif dapat digambarkan apabila sesuatu terjadi kesalahan maka mendorong leader melakukan intervensi, selama bawahan masih memenuhi standar kinerja, mekanisme kontrol masih tetap berjalan, tetapi apabila terjadi bawahan melakukan hal-hal yang jauh dari atau tidak akan memenuhi standar kinerja, maka mekanisme *negative feedback* dan *contingent aversive reinforcement* diterapkan yaitu melakukan teguran, hukuman, atau kalau perlu penarikan otorisasi.

Pada *active management by exception*, pemimpin menetapkan tujuan dan sasaran yang hendak dicapai berikut standar kerja yang harus dipatuhi. Jika terjadi penyimpangan, pemimpin tidak

segera menjatuhkan sanksi kepada bawahan. Pemimpin dengan sifat seperti ini akan cenderung mengawasi bawahan dengan ketat dan segera melakukan tindakan korektif apabila muncul penyimpangan, kekeliruan, atau kesalahan.

Kepemimpinan *management by exception* dianggap bersifat negatif, hal ini dikarenakan proses transaksi antara pimpinan dan bawahan terfokus pada kesalahan, kegagalan, penundaan keputusan, dan penghindaran intervensi pemimpin terhadap penyelesaian tugas. Manajemen selalu berupaya untuk melihat dan mencari penyimpangan yang terjadi atas peraturan dan standar yang ada serta dilakukan tindakan perbaikan.

3. Kontrol Pasif (*Management by Exception-Passive*)

Kontrol Pasif yaitu manajemen hanya melakukan intervensi bila standar kerja tidak terpenuhi. Pasif *Management by Exception* membiarkan kondisi yang ada tanpa adanya keinginan untuk merubah, hanya pada saat timbul kesalahan, pemimpin akan mengintervensi untuk melakukan beberapa perbaikan. Model yang digunakan dalam perbaikan adalah dengan koreksi, kritik, *feed back negative* dan *contingent negative* serta hukuman atas kesalahan, melakukan intervensi jika situasi sangat mendesak dan penting.

Kepemimpinan ini dicirikan oleh pemimpin yang menekankan adanya kepercayaan terhadap kemampuan bawahan sehingga bawahan dianggap mampu bekerja mandiri. Bawahan menjaga mutu kerjanya sesuai standar dan pemimpin baru akan bertindak apabila terjadi masalah yang menjurus pada kegagalan pekerjaan. Tujuan dari

kepemimpinan *management by exception-passive* lebih menekankan untuk menjaga standar dan mutu kerja yang ingin dicapai. Bentuk intervensi berupa informasi tentang apa yang terjadi, bagaimana melakukan tindakan perbaikan, dan bahkan tindakan memberhentikan bawahan dari tugasnya.

Bass *et.al.* (2015) menjelaskan bahwa karakter *contingent reward* menggambarkan hubungan timbal balik yang positif antara pemimpin dengan bawahan, karena pemimpin memberikan penjelasan dan pengarahan dalam proses mencapai tujuan sebagai upaya memacu performa bawahan. Di sisi lain, bawahan terdorong untuk mengerahkan kemampuan terbaik karena besar kecilnya imbalan akan tergantung pada sejauhmana mereka mencapai tujuan. Sebaliknya, menurut Yammarino *et.al* (2015), *management by exception* (aktif maupun pasif) dapat berdampak negatif terhadap kinerja bawahan karena bawahan takut membuat kesalahan untuk menghindari sanksi sehingga merasa bekerja di bawah tekanan. Kondisi ini menyebabkan proses organisasi tidak akan berjalan efektif.

Sedangkan *passive management by exception* tidak mendorong bawahan untuk bekerja dengan giat. Selama target tercapai dan sistem organisasi berjalan sebagaimana mestinya maka semua orang merasa bahagia. Tidak ada petualangan atau tantangan baru dalam bekerja. Kondisi tersebut akan membawa kejenuhan pada bawahan sehingga kinerja organisasi tidak akan maksimal (Sarros dan Santora, 2016).

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penulisan ini adalah penelitian *eksplanatory* atau penelitian penjelasan. Populasi penelitian ini adalah seluruh

personel yang bekerja di Satsabara Polres Sampang berjumlah 36 orang.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah: (1) Kuesioner adalah sejumlah pertanyaan yang diberikan kepada responden penelitian untuk memperoleh jawaban tentang kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja personel. Kuesioner ini sudah dikemas dalam model tertutup dengan beberapa pilihan jawaban. (2) Dokumentasi yaitu mengumpulkan data dengan cara mengumpulkan dokumentasi yang berkaitan dengan penelitian. (3) Wawancara yaitu teknik pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan langsung oleh pewawancara kepada responden, dan jawaban-jawaban responden dicatat atau di rekam.

Sebelum angket digunakan dalam pengumpulan data, maka terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitasnya terhadap alat ukur (angket) penelitian yang akan dipergunakan. Uji validitas dilakukan dengan cara mengkorelasikan skor untuk setiap item dengan skor total melalui rumus korelasi *Person*, sedangkan uji reliabilitas menggunakan rumusan *koefisien alfa cronbach*. Teknik analisis data yang digunakan untuk menguji model dan hipotesis yang digunakan adalah analisis *Structural Equation Model* (SEM).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Tabel 1
Hasil analisis uji F

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.628	2	.209	4.556	.004 ^a
	Residual	2.759	34	.046		
	Total	3.387	36			

Sumber: Hasil olah data SPSS, 2019

Nilai F_{hitung} adalah sebesar 4.556 dengan nilai signifikansi sebesar 0,004 yang berarti kurang dari 0,05. Dengan

demikian hasil analisis ini menjawab hipotesis yang menyatakan kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja personel secara simultan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja personel sehingga dengan demikian hipotesis yang diajukan adalah benar dan diterima.

Tabel 2
Hasil analisis uji t

Model	t	Sig.
(Constant)	3.100	.003
Kepemimpinan Transformasional	2.638	.003
Kepemimpinan Transaksional	2.852	.002

Sumber: Hasil olah data SPSS, 2019

Diketahui bahwa semua variabel mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel terikat. Oleh karena itu hipotesis yang menyatakan “kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja personel”, terbukti kebenarannya dan hipotesis diterima.

Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data menggunakan SPSS yang diuraikan pada bahasan sebelumnya diketahui bahwa kepemimpinan transformasional (X_1) dan kepemimpinan transaksional (X_2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja personel Polres Satsabara Polres Sampang Kabupaten Sampang (Y). Artinya apabila terjadi peningkatan atau semakin baik kepemimpinan transformasional (X_1) dan kepemimpinan transaksional (X_2) yang ada, maka akan mengakibatkan peningkatan kinerja personel.

Berdasarkan hasil analisis data dengan menggunakan uji F ditemukan bahwa secara bersama-sama kepemimpinan transformasional (X_1) dan

kepemimpinan transaksional (X_2) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja personel Polres Sampang, yang dibuktikan dengan nilai F_{hitung} dengan nilai signifikansi kurang dari 0,05. Dan berdasarkan hasil analisis data dengan menggunakan uji t ditemukan bahwa komitmen kepemimpinan (X_1) transformasional dan kepemimpinan transaksional (X_2) juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja personel (Y). Hal ini dibuktikan dengan nilai t_{hitung} masing-masing variabel bebas yang mempunyai nilai signifikansi < 0.05 . Maka apabila terjadi peningkatan pada masing-masing variabel bebasnya, baik kepemimpinan transformasional (X_1) dan kepemimpinan transaksional (X_2), maka akan meningkatkan kinerja personel. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional secara parsial berpengaruh terhadap kinerja personel Polres Sampang, terbukti dan diterima.

Dalam penelitian ini, besarnya pengaruh yang ditimbulkan oleh variabel bebas terhadap variabel terikat dapat dilihat dari hasil analisis koefisien determinasi berganda yang dihasilkan. Koefisien R^2 (determinasi berganda) adalah sebesar 0,186. Koefisien tersebut menunjukkan bahwa pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara bersama-sama adalah sebesar 18,6%. Hal ini menunjukkan bahwa dalam penelitian ini 18,6% kinerja personel Satsabara Polres Sampang Kabupaten Sampang dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Sedangkan sisanya 81,4% dipengaruhi variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data yang telah di bahas pada bab IV serta uraian hasil penelitian yang diunjukkan pada pembahasan penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformasional merupakan salah satu bagian dari paradigma kepemimpinan baru, yang memberikan perhatian lebih pada kharismatik dan affective element dari kepemimpinan, yang menjadi dambaan personel, hal ini dibuktikan dari hasil sebaran kuisisioner terhadap respnden yang merespon sangat positif sekali sehingga memiliki nilai pengaruh yang sangat bagus, di asumsikan mampu meningkatkan kinerja personel Satsabara Polres Sampang.
2. Kepemimpinan Transaksional digambarkan sebagai mempertukarkan sesuatu yang berharga bagi yang lain antara pemimpin dan bawahannya, intervensi yang dilakukan oleh pemimpin dalam proses organisasional dimaksudkan untuk mengendalikan dan memperbaiki kesalahan yang melibatkan interaksi antara pemimpin dan bawahannya, hal ini direspon positif tapi nilai pengaruhnya lebih rendah dibandingkan nilai pengaruh yang dimiliki kepemimpinan transformasional.
3. Kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional secara simultan mempunyai pengaruh signifikan dan mempunyai pengaruh yang sangat berarti terhadap peningkatan terhadap kinerja personel Polres Satsabara Polres Sampang Kabupaten Sampang, terbukti dan diterima.
4. Kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional secara

sendiri-sendiri/parsial mempunyai pengaruh yang signifikan dan sangat berarti dalam meningkatkan terhadap kinerja personel Polres Satsabara Polres Sampang Kabupaten Sampang, terbukti dan diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing variabel bebas dalam penelitian ini sama-sama memiliki pengaruh terhadap kinerja personel.

5. Kepemimpinan transaksional merupakan variabel yang dominan berpengaruh terhadap kinerja personel, terbukti kebenarannya dan hipotesis diterima.

DAFTAR PUSTAKA

- Agusnawar. 2016. Operasional Tata Graha Hotel, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Ahyari, Agus. 2016. Manajemen Produksi Perencanaan Sistem Produksi, BPFE, Yogyakarta.
- Aldag, Ray, Wayne. 2013. *Employee Value Added*, New-York, Center for Organizational Effectiveness Inc.
- Amabile, Teresa, M. 2015. "Motivating Creativity in Organization: On doing what you love and loving what you do". California Management Review. Vol. 40, No. 1.
- Amirullah, & Haris, B. 2014. Pengantar Management. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Amsal, Bakhtiar. 2016. Filsafat Ilmu, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Amstrong, M. 2015. *A Handbook of Human Resources Management*, terjemahan. Jakarta : Elex Media Komputindo.
- Arief, Rachman. 2015. Pengantar Ilmu Perhotelan dan Restoran, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Arni, Muhammad. 2014. Komunikasi Organisasi, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- As'ad, M. 2016. Seri Manajemen Sumber Daya Manusia, Psikologi, dan Industri, Cetakan Ketiga, Penerbit Liberty, Yogyakarta.
- Bacal, Robert. (2016). Performance Management, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Baron, R.A., & Markman, G., D. 2015. "Beyond Social Capital: The Role of Entrepreneurs' Social Competence in Their Financial Success". **Journal of Business Venturing**. Vol. 18 No. 1, p. 41-60.
- Bass, B., M., & Avolio, B., J. 2015. *Transformational Leadership: a response to critiques*, in M.M Chemers, and R. Ayman (Eds.) *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*. New York: Free Press.
- Bass, B., M. 2013. "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision", *Organizational Dynamics* Vol. 18. No.3
- Bass, B., M. 2015. "From Transactional to Transformational Leadership : Learning to Share the Vision". *Organizational Dynamics* Vol. 18. No.3
- Bass, B., M., & Avolio, B., J. 2016. *Transformational Leadership: a response to critiques*, in Chemers, M.M and Aymen, R (Ed). *Leadership Theory and Research : Perspectives and Directions*. Academic Press, San Diego, CA.
- Bittner, M., J., Booms, B., H., & Mohr., L. A. 2011. "Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint". **Journal of Marketing**, Vol. 58, No. 6, p. 29-34.
- Brophy, Jere, R. 2015. *Educational Psychology*, New York: Longman, New York.
- Burners, Bernanrd. 2013. *Managing Change*. Essex-England: Pearson Education Limited.
- Carl, F., Fey, & Daniel, R, Denison. 2011. "Organizational culture and effectiveness: can American theory be applied in Russia?". William Davidson Institute Working Paper

- Number 598. Saint Petersburg:
Stockholm School of Economics.
- Chatman, J., A. 2015. *Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms*. **Administrative Science Quartely**. Vol. 36 No. 3, p. 459-485.
- Mathis, Robert L. dan Jackson, John H. (2016). *Human Resource Management*. Alih Bahasa. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen, P. 2015. *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Siagian, Sondang, P. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan V. Jakarta: Bumi Aksara.
- Singarimbun, M. 2013. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: Pustaka LPJES.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kualitatif, Kualitatif, R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Yukl, Gary, A. 2015. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: Indeks.