

**ANALISA PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL DAN GAYA KEPEMIMPINAN  
TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI RESTORAN  
MADAME CHANG SURABAYA**

**Deborah C. Widjaja, Nyoto Michael Wijaya, Novita Puspa Dewi**

Program Manajemen Perhotelan, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra

E-mail: [dwidjaja@petra.ac.id](mailto:dwidjaja@petra.ac.id) , [nyoto.michael@yahoo.com](mailto:nyoto.michael@yahoo.com) ,  
[novitapuspa.dewi@yahoo.co.id](mailto:novitapuspa.dewi@yahoo.co.id)

**Abstrak** : Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional secara parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan serta gaya kepemimpinan manakah yang lebih dominan yang mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian ini melibatkan 50 orang karyawan restoran Madame Chang Surabaya. Jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif kausal. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan Regresi Linier Berganda. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan restoran Madame Chang Surabaya.

**Kata Kunci** : Gaya Kepemimpinan Transformasional, Gaya Kepemimpinan Transaksional, Kinerja Karyawan.

**Abstract** : The purpose of this study was to know the partial and simultaneous influence of transformational and transactional leadership styles toward job performance and which styles of leadership had more dominant effect toward job performance. The study involved 50 employees of Madame Chang Restaurant Surabaya. The type of research was quantitative causal. The data analysis used in this research was Multiple Linear Regression. The results of this study showed that transformational leadership style had a positive and significant impact on job performance whereas transactional leadership style did not give a significant effect on job performance at Madame Chang Restaurant Surabaya.

**Key Words** : Transformational Leadership Style, Transactional Leadership Style, Employee Performance.

### **LATAR BELAKANG**

Pola hidup masyarakat perkotaan mengalami perkembangan salah satunya ialah yang mengarah kepada kesadaran akan pentingnya mengkonsumsi makanan sehat yang memenuhi kebutuhan gizi dan nutrisi yang sangat dibutuhkan tubuh. Namun karena tingginya tingkat kesibukan yang dialami masyarakat perkotaan sehari-hari dan sulitnya untuk mengubah kebiasaan makan, kebutuhan akan makanan sehat tersebut tidak dapat dipenuhi karena keterbatasan waktu setiap rumah tangga masyarakat perkotaan untuk mempesiapkannya sendiri. Hal ini menciptakan peluang bagi para pebisnis di industri restoran untuk menjawab

kebutuhan tersebut dengan menciptakan beberapa alternatif restoran yang menyajikan menu-menu makanan sehat yang siap untuk dinikmati.

Surabaya adalah kota metropolitan terbesar kedua di Indonesia dan merupakan ibukota Jawa Timur. Selain itu Surabaya merupakan pusat bisnis, perdagangan, industri dan pendidikan di Jawa Timur. Hal inilah yang menyebabkan pertumbuhan restoran di Surabaya sangatlah cepat, dimana menurut Asosiasi pengusaha kafe dan restoran Indonesia (Apkrindo) tahun 2014 di Surabaya terdapat sekitar 500-600 restoran kelas menengah ke atas. Sementara secara keseluruhan baik kafe, restoran maupun depot di segmen menengah ke bawah tercatat ada 2.000 usaha kuliner di Surabaya dimana pertumbuhannya bisa mencapai 20% di Surabaya salah satunya yaitu menggunakan konsep *healthy food*. *Healthy food* adalah makanan yang diramu sedemikian rupa dengan memperhatikan keseimbangan nilai gizi dan nutrisi yang dibutuhkan tubuh serta tidak mengandung (tercemar) unsur yang dapat membahayakan kesehatan (Prasetyono, 2009; Nuraini, 2007).

Perkembangan restoran yang sangat cepat menyebabkan masyarakat cenderung memilih restoran-restoran bukan hanya dari makanan yang di sediakan saja tetapi restoran yang memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat yang salah satunya ikut menentukan keberhasilan sebuah bisnis restoran adalah kinerja karyawan, dimana restoran tidak hanya menyediakan produk saja yaitu makanan tetapi juga harus memberikan layanan yang memuaskan konsumen. Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar organisasi, mendukung tercapainya tujuan organisasi dan memperoleh minat konsumen (Masrukhin dan Waridin, 2006; Assauri, 1999; Lovelock, 2002; Douglas, 1996). Faktor penting yang menentukan kinerja karyawan adalah kepemimpinan (Bass, 2003; Sedarmayanti, 2001). Kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin (*leader*) dengan yang dipimpin (*follower*) dan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan *follower* menentukan sejauh mana *follower* mencapai tujuan atau harapan pimpinan (Locander et al, 2002). Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan meskipun adanya perbedaan gaya kepemimpinan pada setiap orang (Nursiah, 2004; Bryman, 2007). Terdapat dua tipe kepemimpinan, yaitu kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Burns, 1978).

Kepemimpinan transformasional, digambarkan sebagai gaya kepemimpinan yang dapat membangkitkan atau memotivasi karyawan, sehingga dapat berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat yang tinggi, melebihi dari apa yang mereka perkirakan sebelumnya (Yukl, 2006) sedangkan kepemimpinan transaksional digambarkan sebagai kepemimpinan yang memberikan penjelasan tentang apa yang menjadi tanggung jawab atau tugas bawahan serta imbalan yang dapat mereka harapkan jika standar yang ditentukan tercapai.

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui adanya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan di restoran Madame Chang Surabaya dan untuk mengetahui gaya kepemimpinan mana yang lebih dominan yang diterapkan di restoran Madame Chang Surabaya.

### **Rumusan Masalah**

1. Apakah gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan di restoran Madame Chang Surabaya?
2. Apakah gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap kinerja karyawan di restoran Madame Chang Surabaya?
3. Manakah diantara kedua gaya kepemimpinan tersebut yang lebih dominan dalam mempengaruhi kinerja karyawan di restoran Madame Chang Surabaya?

### **Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional secara simultan dan signifikan terhadap kinerja karyawan di restoran Madame Chang Surabaya.
2. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap kinerja karyawan di restoran Madame Chang Surabaya.
3. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan mana yang lebih dominan mempengaruhi kinerja karyawan di restoran Madame Chang Surabaya.

### **TEORI PENUNJANG**

#### **Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah salah satu elemen penting dalam meningkatkan kinerja organisasi, kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada karyawannya dalam upaya mencapai tujuan organisasi (Zimmerer dan Scarboug, 2000; Nizar, 2011). Ada dua jenis kepemimpinan yaitu kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional (Bass dan Avolio, 1994).

#### **Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional adalah proses di mana para pemimpin mengambil tindakan untuk meningkatkan kesadaran karyawan akan hal apa yang benar dan penting, selain itu pemimpin memperkuat sikap kerjasama dan saling mempercayai untuk mencapai tujuan karyawan sendiri atau organisasi sehingga dapat menginspirasi para karyawan mengesampingkan kepentingan pribadi dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa (Usoro, 2008; Yukl, 2006; Bass dan Avolio, 1994; Humphreys, 2005). Pemimpin dengan tipe kepemimpinan transformasional ini menaruh perhatiannya terhadap pengembangan diri para karyawannya dengan memberikan hadiah atau suatu penghargaan atas usaha kerja mereka yang mengoptimalkan pembangunan kelompok, organisasi dan masyarakat. Dengan gaya kepemimpinan transformasional para karyawan merasakan rasa kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan para karyawan termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan. Gaya kepemimpinan ini juga dapat mengubah dan memotivasi para karyawan dengan: (1) membuat para karyawan lebih menyadari pentingnya hasil tugas, (2) mempengaruhi para karyawan untuk mementingkan

kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan pribadi, dan (3) mengaktifkan kebutuhan para karyawan yang lebih tinggi.

Karakteristik dari pemimpin dengan tipe kepemimpinan transformasional menjadi 4 atribut (Johnson, 2009; Bass, 1985; Bass dan Bass, 2008; Shin dan Zhou, 2003; Bass dan Riggio, 2006; Yukl, 2006; Bass dan Avolio, 1994) adalah:

1. Stimulasi intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Pemimpin mengajarkan karyawan dari ide-ide baru dan tidak pernah mengkritik karyawan secara terbuka untuk kesalahan yang dilakukan oleh karyawan. Melalui stimulasi intelektual pemimpin merangsang kreativitas anggota untuk menemukan solusi bagi setiap masalah dalam perspektif baru. Karyawan juga didorong melakukan inovasi dalam mengembangkan kemampuan diri dan secara aktif ikut terlibat dalam menyelesaikan masalah organisasi.

2. Motivasi yang menginspirasi (*Inspirational Motivation*)

Pemimpin yang memiliki motivasi inspirasional mampu meningkatkan motivasi dan antusiasme karyawan untuk mencapai prestasi terbaik dalam performansi dan dalam pengembangan dirinya sehingga karyawan bekerja lebih keras dari biasanya, selain itu pemimpin mengartikulasikan tentang tujuan visi perusahaan untuk masa depan dan menantang para karyawan dengan standar yang tinggi.

3. Pengaruh yang ideal (*Idealized Influence*)

Pemimpin menginspirasi karyawan untuk menerima nilai-nilai, norma-norma, dan prinsip-prinsip bersama selain itu memberikan keyakinan, mengutamakan kepada kepercayaan, berani menghadapi masalah ketika masalah datang, mengutamakan suatu nilai, tujuan dan komitmen dalam sebuah proses.

4. Pertimbangan individual (*Individualized Consideration*)

Pemimpin bertindak sebagai pendamping untuk karyawan dan memberi suatu penghargaan untuk kreativitas dan inovasi yang karyawan lakukan. Karyawan diberikan kesempatan dalam mengambil keputusan dan diberikan fasilitas-fasilitas yang membantu melaksanakan keputusan tersebut.

Terdapat tujuh pedoman seorang pemimpin transformasional (Yukl, 2006)

yaitu:

1. Menyatakan visi yang jelas dan menarik

Pemimpin harus mempunyai visi yang jelas dan membuat komitmen yang kuat kepada setiap karyawan. Keberhasilan suatu perusahaan dapat tercapai jika setiap karyawan mengetahui tujuan, sasaran dan prioritas yang harus dicapai. Penyampaian visi tersebut harus dilakukan berulang kali pada setiap kesempatan dan dalam cara yang berbeda-beda.

2. Menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat dicapai

Pemimpin tidak boleh hanya menyampaikan visi secara jelas saja, tetapi harus meyakinkan karyawan bahwa visi tersebut dapat tercapai. Dalam hal ini, sangatlah penting membuat hubungan yang jelas antara visi dengan bagaimana strategi yang dilakukan untuk mencapai visi tersebut. Pemimpin memberi bantuan berupa cara-cara apa saja yang dapat dilakukan oleh karyawan guna mencapai visi perusahaan.

3. Bertindak secara rahasia dan optimis

Pemimpin harus mempunyai pendirian yang kuat terhadap visi yang dimilikinya. Pemimpin dapat menekankan pada hal apa saja yang telah dicapai sejauh ini daripada menekankan pada hal apa saja yang belum tercapai dan yang belum dilaksanakan serta halangan dan bahaya yang akan dihadapi terhadap visi yang akan dicapai.

4. Memerlihatkan keyakinan terhadap karyawan  
Pemimpin harus memerlihatkan keyakinan akan tercapainya visi sehingga karyawan dapat menjadikan pemimpin sebagai panutan atau contoh dalam melaksanakan kewajiban serta tanggung jawabnya ketika tantangan dan halangan terjadi.
5. Menggunakan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai-nilai penting  
Seorang pemimpin harus dapat menjadi simbolis bagi para karyawan sehingga dapat merubah persepsi atau pemikiran yang terus menerus diikuti dalam suatu organisasi.
6. Memimpin dengan memberikan contoh  
Seorang pemimpin harus dapat menjadi contoh bagi karyawannya yang sangat mempengaruhi kinerja dalam melaksanakan kewajiban serta tanggung jawab.
7. Memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi tersebut. Pemimpin dapat memberi kewenangan yang berarti mendelegasikan kewenangan untuk dapat mengambil keputusan yang dilakukan oleh para karyawan. Salah satunya adalah dengan memperbolehkan karyawan menentukan sendiri bagaimana cara, strategi dan sasaran terbaik agar visi perusahaan dapat dicapai. Dengan cara ini karyawan juga secara langsung dapat menyampaikan pendapat serta solusi apa yang dapat dilakukan dalam pencapaian visi tersebut.

### **Kepemimpinan Transaksional**

Kepemimpinan transaksional adalah proses dimana pemimpin menentukan apa yang harus dikerjakan oleh karyawan agar dapat mencapai tujuan perusahaan dimana pemimpin memberikan penghargaan dalam bentuk material atau non-material atas hasil kerja yang telah dilakukan karyawan jika standar yang ditentukan tercapai (Munawaroh, 2011; Bass, 1994; Yukl, 2006; Bass, 2003; Sarros dan Santora, 2001). Pada hubungan transaksional, pemimpin menjanjikan dan memberikan penghargaan kepada karyawannya yang berkinerja baik, serta mengancam dan mendisiplinkan karyawannya yang berkinerja buruk (Robbinson, 2008).

Karakteristik dari pemimpin dengan tipe kepemimpinan transaksional menurut Philip (2000) adalah:

1. Contingent Rewards  
Peralihan pemimpin menghubungkan tujuan untuk hadiah, mengklarifikasikan harapan, menyediakan sumber-sumber daya yang diperlukan, menyamakan tujuan-tujuan yang telah disepakati bersama dan memberikan berbagai hadiah atau penghargaan bagi para karyawan yang sukses.

2. **Active Management by Exception**  
Pemimpin secara aktif melakukan pemantauan terhadap kinerja karyawan, waspada terhadap penyimpangan-penyimpangan yang ada yang muncul dari aturan serta standar dan mengambil tindakan korektif untuk mencegah kesalahankesalahan yang dapat terjadi.
3. **Passive Management by Exception**  
Pemimpin melakukan intervensi hanya ketika standar tidak dapat ditemukan atau ketika kinerja karyawan yang tidak sesuai dengan ekspektasi. Pemimpin dapat memberikan hukuman sebagai tanggung jawab dari kinerja yang tidak dapat diterima.

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang sesuai dengan standard dan kriteria yang telah ditetapkan oleh suatu perusahaan dalam kurun waktu tertentu (Hasibuan, 2001; Koesmono, 2005). Dimensi kinerja merupakan semua kualitas atau gambaran kualitas dari suatu aktivitas pekerjaan yang dapat diukur dengan mudah. Sehingga dimensi atau standar kinerja adalah ukuran untuk mengukur dan menentukan apakah kinerja pegawai baik atau buruk (Wirawan, 2009).

Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah:

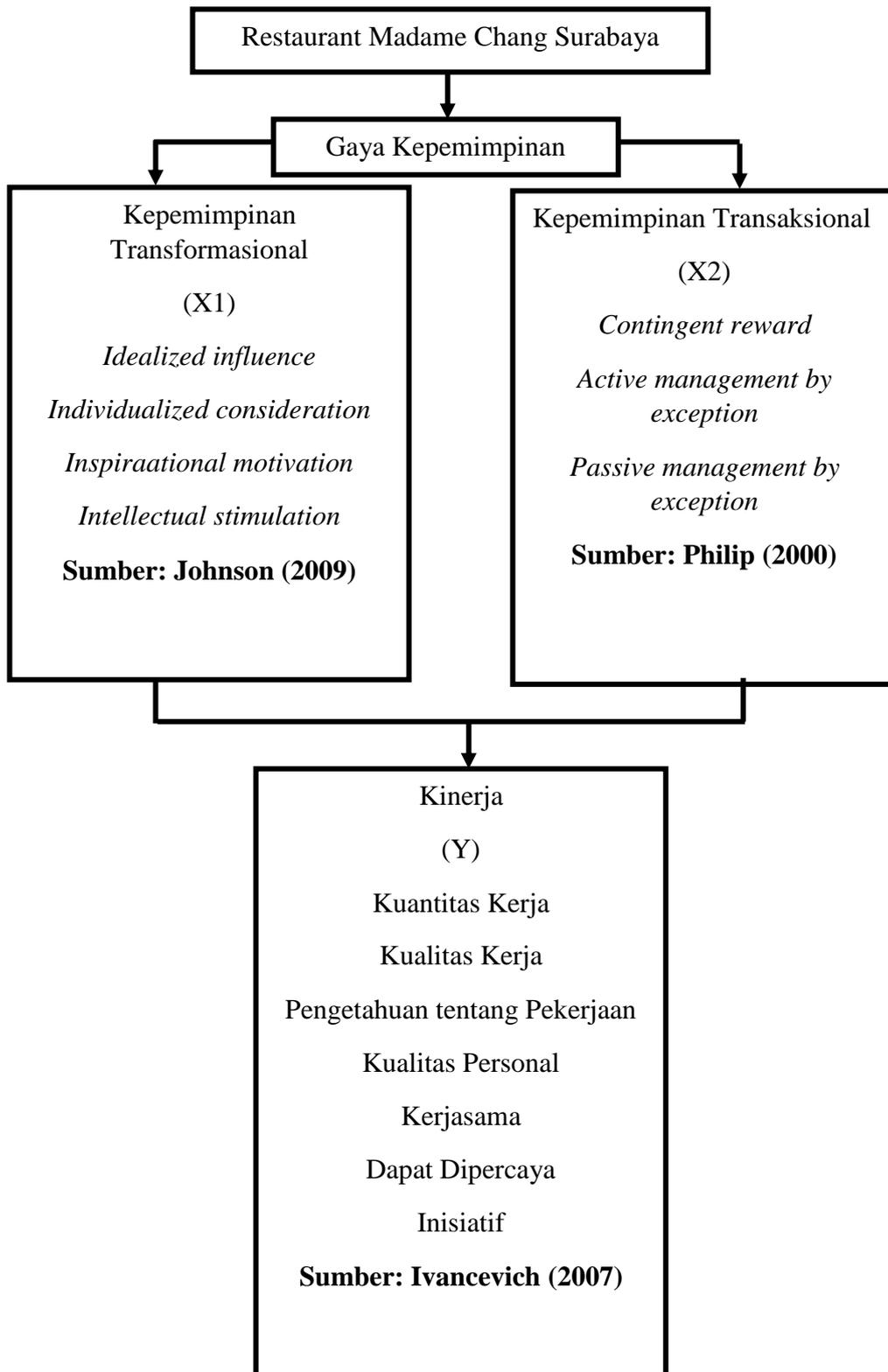
1. **Faktor Kemampuan**  
Secara psikologis kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan realita (pendidikan). Dimana, karyawan harus memiliki pendidikan yang memadai untuk pekerjaannya dan terampil dalam mengerjakan tugasnya sehingga lebih mudah untuk mencapai prestasi yang diharapkan. Selain itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya agar dapat mencapai kinerja yang maksimal.
2. **Faktor Motivasi**  
Motivasi terbentuk dari sikap seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja di lingkungan perusahaan atau organisasinya. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan kerja suatu organisasi, sehingga apabila karyawan dapat bersikap positif terhadap situasi kerjanya maka para karyawan akan menunjukkan motivasi kerja yang tinggi dan sebaliknya jika para karyawan bersikap *negative* terhadap situasi kerjanya maka akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Seorang karyawan harus memiliki sikap mental yang dapat mendorong diri untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Hasil dari sikap yang ditunjukkan oleh karyawan dalam hal motivasi juga akan mempengaruhi kinerja dari karyawan tersebut.

Menurut Ivancevich (2007) terdapat beberapa aspek dalam penilaian sebuah kinerja karyawan, yaitu:

1. **Kuantitas kerja (*Quantity of work*)**  
Hal ini berkaitan dengan volume kerja yang dapat diselesaikan karyawan dalam kondisi normal.
2. **Kualitas kerja (*Quality of work*)**  
Meliputi ketelitian, kerapian dan akurasi kerja.

3. Pengetahuan tentang pekerjaan (*Knowledge of Job*)  
Meliputi pemahaman yang jelas tentang fakta ataupun faktor yang berhubungan dengan pekerjaan.
4. Kualitas personal (*Personal Qualities*)  
Meliputi kepribadian, penampilan, sosialisasi, kepemimpinan dan integritas.
5. Kerjasama (*Cooperation*)  
Meliputi kemampuan dan kemauan untuk bekerjasama dengan sesama rekan dan supervisor untuk mencapai tujuan bersama.
6. Dapat dipercaya (*Dependability*)  
Meliputi ketelitian, kelengkapan, keakuratan, kehandalan sehubungan dengan kehadiran dan dalam hal memberikan bantuan.
7. Inisiatif (*Initiative*)  
Kesungguhan dalam mencari tanggung jawab yang lebih, mulai dari diri sendiri, tidak takut melaksanakan tugas sendiri.

## Kerangka Pemikiran



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis Penelitian**

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan dengan metode kuantitatif yang artinya suatu metode pendekatan yang didalam usulan penelitian, proses, hipotesis, turun kelapangan, analisis data dan kesimpulan data sampai penulisannya mempergunakan aspek pengukuran, perhitungan, rumus dan kepastian data numerik (Musianto, 2002). Adapun jenis penelitian yang digunakan ialah kausal yang didefinisikan sebagai penelitian dengan tujuan untuk menyelidiki kemungkinan hubungan sebab-akibat dengan cara berdasarkan pengamatan terhadap akibat yang ada, mencari kembali faktor yang mungkin menjadi penyebab melalui data tertentu (Suryabrata, 2005).

### **Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini ialah seluruh karyawan tetap restoran Madame Chang Surabaya sebanyak 50 orang. Teknik pengambilan sampel yang diambil oleh peneliti menggunakan sampling sensus yang artinya suatu teknik pengambilan sampel dimana semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. (Sugiyono, 2011).

### **Teknik Analisa Data**

#### **Analisa Statistik Deskriptif**

Hasan (2004) menjelaskan bahwa analisis deskriptif adalah merupakan bentuk analisis data penelitian untuk menguji generalisasi hasil penelitian berdasarkan satu sample. Analisa deskriptif ini dilakukan dengan pengujian hipotesis deskriptif. Hasil analisisnya adalah apakah hipotesis penelitian dapat digeneralisasikan atau tidak.

#### **Analisa Regresi Linear Berganda (*Multiple Regression Analysis*)**

Pengertian analisis regresi linier berganda menurut Sugiyono (2011) adalah sebagai berikut: “Analisis yang digunakan peneliti, bila bermaksud meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen (kriterium), bila dua atau lebih variabel independen sebagai faktor prediktor dimanipulasi (dinaik turunkan nilainya)”.

#### **Uji Asumsi Klasik**

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan Uji Multikolinearitas, Uji Heteroskedastisitas dan Uji Normalitas. Tujuannya untuk memberikan kepastian bahwa persamaan regresi yang didapatkan memiliki ketepatan dalam estimasi, tidak bias dan konsisten.

#### **Koefisien Determinasi Berganda ( $R^2$ )**

Koefisien korelasi berganda digunakan untuk menguji signifikan atau tidaknya hubungan lebih dari dua variabel (Hasan, 2004). Nilai koefisien determinasi adalah antara 0 (nol) dan 1 (satu), dimana  $R^2$  terletak di antara 0 dan 1,  $0 \leq R^2 \leq 1$ . Bila  $R^2 = 1$  berarti ada pengaruh signifikan antara variabel tidak bebas dengan variabel bebas.. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai

yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

### Uji Hipotesis

Dalam penelitian ini, uji hipotesis menggunakan uji F dan uji t.

## HASIL PENELITIAN

### Analisis Deskriptif Profil Responden

Berdasarkan analisa deskriptif profil responden, dapat diketahui bahwa karyawan restoran Madame Chang Surabaya mayoritas adalah wanita berusia 31-40 tahun dengan latar pendidikan SMA / Sederajat. Selain itu, mayoritas jabatan karyawan adalah non manajerial di divisi restoran yang lama bekerjanya kurang dari 1 tahun hingga 2 tahun.

### Analisis Deskriptif Jawaban Responden

Berikut ini adalah deskripsi tanggapan responden terhadap variabel kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan kinerja karyawan.

**Tabel 1. Hasil Mean Jawaban Responden Terhadap Variabel Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional dan Kinerja Karyawan**

Variabel	Mean	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X1)	3,91	Baik
Kepemimpinan Transaksional (X2)	4,06	Baik
Kinerja Karyawan (Y)	4,33	Sangat baik

Berdasarkan analisis statistik deskriptif didapati bahwa nilai mean kepemimpinan transformasional adalah 3,91. Nilai mengindikasikan bahwa pemimpin restoran Madame Chang Surabaya memiliki kepemimpinan transformasional yang baik. Hal ini menggambarkan bahwa pemimpin restoran Madame Chang Surabaya telah menginspirasi dan memotivasi karyawannya untuk mencapai masa depan yang baik, membimbing karyawan mencapai sasaran serta memberikan kepercayaan diri kepada karyawannya.

Berdasarkan analisis statistik deskriptif didapati bahwa nilai mean kepemimpinan transaksional adalah 4,06. Nilai mengindikasikan bahwa pemimpin restoran Madame Chang Surabaya memiliki kepemimpinan transaksional yang baik. Hal ini menggambarkan bahwa pemimpin restoran Madame Chang Surabaya secara aktif melakukan pemantauan terhadap kinerja karyawannya untuk mencegah terjadinya kesalahan serta selalu mengadakan tindakan perbaikan ataupun evaluasi ketika terjadi kesalahan.

Berdasarkan analisis statistik deskriptif didapati bahwa nilai mean kinerja karyawan adalah 4,33. Nilai mengindikasikan bahwa karyawan restoran Madame Chang Surabaya memiliki kinerja yang sangat baik. Hal ini berarti bahwa karyawan restoran Madame Chang Surabaya memiliki kinerja yang tinggi salah satunya dalam kedisiplinan kerja yang sangat baik terutama dalam hal kehadiran.

### **Analisa Regresi Linear Berganda (*Multiple Regression Analysis*)**

Analisis regresi antara variabel kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap variabel kinerja karyawan dimaksudkan untuk mengetahui pola dan mengukur perubahan pengaruh variabel kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap variabel kinerja karyawan. Berdasarkan pengolahan data hasil kuisioner dengan menggunakan komputerisasi program SPSS versi 22.0 diperoleh hasil seperti pada tabel berikut.

**Tabel 2. Analisa Regresi Linear Berganda**

	B	Std. Error	t	Sig.
Konstanta	-0,134	0,894	-0,149	0,882
kepemimpinan transformasional (X1)	1,007	0,165	6,107	0,000
kepemimpinan transaksional (X2)	0,134	0,175	0,768	0,446

Berdasarkan Tabel 3 yang diperoleh dari hasil pengolahan data komputerisasi dengan menggunakan program SPSS versi 22.0, maka diperoleh persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = -0,134 + 1,007 X_1 + 0,134 X_2$$

Persamaan regresi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Koefisien regresi kepemimpinan transformasional (X1) sebesar 1,007. Hal ini memiliki arti bahwa, jika kepemimpinan transformasional meningkat sebesar satu satuan maka akan meningkatkan kinerja karyawan restoran Madame Chang Surabaya sebesar 1,007 satuan dengan asumsi kepemimpinan transaksional (X2) dianggap tetap.

2. Koefisien kepemimpinan transaksional (X2) sebesar 0,134. Hal ini berarti bahwa, jika kepemimpinan transaksional meningkat sebesar satu satuan maka kinerja karyawan restoran Madame Chang Surabaya akan meningkat sebesar 0,134 satuan dengan asumsi variabel kepemimpinan transformasional (X1) dianggap tetap.

### **Uji Asumsi Klasik**

#### **Uji Normalitas**

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah residual data berdistribusi normal atau tidak. Pengujian normalitas pada penelitian ini menggunakan uji *kolmogorov smirvov*. Asumsi normalitas dikatakan terpenuhi apabila nilai signifikan dari *Kolmogorov-Smirnov* lebih besar dari 0,05 (Hamdi, 2014, p.115). Hasil uji normalitas adalah sebagai berikut:

**Tabel 3. Hasil Uji Normalitas dengan Uji Kolmogorov-Smirnov**

		Unstandardized Residual
N		50
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	,29424887
Most Extreme Differences	Absolute Positive	,110
	Absolute Negative	,110
	Positive	-,089
Kolmogorov-Smirnov Z		,780
Asymp. Sig. (2-tailed)		,577

Dari tabel di atas menunjukkan nilai Kolmogorov Smirnov sebesar 0,780 dengan signifikansi sebesar 0,577. Nilai signifikan ini lebih besar dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa residual data berdistribusi normal atau dengan kata lain asumsi normalitas terpenuhi.

#### Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi variabel independen. Model regresi yang baik adalah model yang tidak terjadi korelasi antara variabel independen (non-multikolinieritas). Model dikatakan terbebas dari multikolinieritas apabila memiliki nilai Variance Inflation Factor (VIF) < 10 dan nilai Tolerance > 0.1 (Santoso, 2002, p.206). Hasil pengujian multikolinieritas pada penelitian ini sebagai berikut:

**Tabel 4. Hasil Uji Multikolinearitas**

Variabel Independen	VIF	Tolerance
Kepemimpinan Transformasional (X1)	1,012	0,988
Kepemimpinan Transaksional (X2)	1,012	0,988

Hasil uji multikolinieritas menunjukkan masing-masing variabel independen X yaitu kepemimpinan transformasional (X1) dan kepemimpinan transaksional (X2) memiliki nilai VIF kurang dari 10 dan nilai tolerance > 0.1. Dengan demikian, dapat disimpulkan model regresi tidak terdapat multikolinearitas atau dapat dikatakan asumsi non-multikolinieritas terpenuhi.

#### Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Dwialesi dan Damayanti, 2016). Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau yang tidak mengalami heterokedastisitas. Pengujian heterokedastisitas pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan uji Glejser yaitu dengan cara meregresikan antara variabel independen dengan nilai absolute residual, jika nilai signifikansi pada uji t > 0,05 untuk semua variabel independen

maka tidak terjadi heteroskedastisitas (Dwialesi dan Damayanti, 2016). Hasil pengujian heteroskedastisitas adalah:

**Tabel 5. Hasil Uji Heterokedastisitas**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,134	,894		-,149	,882
	X1	1,007	,165	,661	6,107	,000
	X2	,134	,175	,083	,768	,446

Hasil uji menunjukkan variabel kepemimpinan transformasional (X1) memiliki signifikansi sebesar 0,237 dan variabel kepemimpinan transaksional (X2) memiliki signifikan sebesar 0,757. Kedua variabel independen memiliki nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi gejala heteroskedastisitas (asumsi terpenuhi).

### Analisis Uji Hipotesis

#### Uji F

Uji F digunakan untuk menguji pengaruh semua variabel independen secara simultan (bersama-sama) terhadap variabel dependen. Jika hasil dari uji F menghasilkan nilai signifikan yang lebih kecil dari 0,05 maka dapat dikatakan bahwa variabel independen secara bersama-sama atau simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Hasil uji F sebagai berikut:

**Tabel 6. Hasil Uji F**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,552	2	1,776	19,678	,000 <sup>b</sup>
	Residual	4,243	47	,090		
	Total	7,795	49			

Dari tabel hasil pengujian di atas dapat dilihat nilai F hitung sebesar 19,678 sedangkan tingkat signifikansinya sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan restoran Madame Chang Surabaya.

#### Uji t

Uji t (test significance individual parameter) digunakan untuk menguji pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara individu (parsial). Berikut adalah hasil uji parsial (uji t).

**Tabel 7. Hasil Uji t**

Variabel	t-hitung	Sig.
Kepemimpinan Transformasional (X1)	6,107	0,000
Kepemimpinan Transaksional (X2)	0,768	0,446

Hasil uji t menunjukkan variabel kepemimpinan transformasional (X1) memiliki nilai t-hitung sebesar 6,107 dimana lebih besar dari nilai t tabel yaitu 2,01174 dengan tingkat signifikansi 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan Restoran Madame Chang Surabaya. Sementara itu, variabel kepemimpinan transaksional (X2) memiliki nilai t-hitung sebesar 0,768 dimana lebih kecil dari nilai t tabel yaitu 2,01174 dengan tingkat signifikansinya 0,446 yang lebih besar dari 0,05. Sehingga dapat dikatakan bahwa kepemimpinan transaksional tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan Restoran Madame Chang Surabaya.

#### **Analisis Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**

Koefisien determinasi digunakan untuk menunjukkan besarnya kontribusi variabel independen X terhadap variabel dependen Y. Berdasarkan hasil pengujian didapatkan nilai koefisien korelasi (R) dan koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) sebagai berikut:

**Tabel 8. Nilai Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi**

Model	Koefisien Korelasi (R)	Koefisien Determinasi (R <sup>2</sup> )	Adjusted R Square
1	0,675	0,456	0,433

Hasil penelitian menunjukkan nilai koefisien korelasi sebesar 0,675 yang berarti ada hubungan yang kuat antara kepemimpinan transformasional (X1) dan kepemimpinan transaksional (X2) terhadap kinerja karyawan restoran Madame Chang Surabaya (Y). Sementara itu, nilai adjusted R square sebesar 0,433 atau 43,3% yang berarti bahwa variabel kepemimpinan transformasional (X1) dan kepemimpinan transaksional (X2) mampu menjelaskan perubahan yang terjadi terhadap variabel kinerja karyawan (Y) sebesar 43,3% sedangkan sisanya sebesar 56,7% dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini.

#### **PEMBAHASAN**

Hasil pengujian secara parsial menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga dapat dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki kontribusi yang signifikan dalam mempengaruhi perubahan pada variabel kinerja karyawan (Tucunan, Supartha dan Riana, 2014). Dalam model regresi yang terbentuk, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan bersifat positif. Hal ini berarti semakin meningkatnya gaya kepemimpinan transformasional pemimpin restoran Madame Chang Surabaya, maka akan mampu meningkatkan kinerja karyawan restoran Madame Chang Surabaya. Hasil penelitian ini didukung oleh pernyataan Yukl (2006) yang mengatakan bahwa keempat karakteristik yang dimiliki oleh pemimpin transformasional yaitu

*Intellectual Stimulation, Inspirational Motivation, Idealized Influence* dan *Individualized Consideration* akan membuat karyawan memiliki rasa hormat, menghargai dan mengagumi pemimpin, memiliki loyalitas yang tinggi dan termotivasi untuk melakukan hal yang lebih dari yang seharusnya. Selain itu dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Awamleh, Evans dan Mahate (2005) juga sejalan dengan penelitian ini bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu apabila dilihat dari profil responden, ditemukan bahwa 98% adalah perempuan dimana perempuan cenderung lebih nyaman dipimpin dengan menggunakan gaya kepemimpinan transformasional dibanding gaya kepemimpinan transaksional (Maddock, 2012).

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam model regresi meskipun pengaruh yang ditimbulkan kepemimpinan transaksional ini bersifat positif yaitu meningkatnya gaya kepemimpinan transaksional akan meningkatkan kinerja karyawan, namun pengaruhnya tidak signifikan dalam mempengaruhi kinerja karyawan Restoran Madame Chang Surabaya. Hal ini berarti bahwa meskipun kepemimpinan transformasional dan transaksional memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan, namun pada restoran Madame Chang Surabaya, gaya kepemimpinan transformasional lebih dominan terhadap kinerja karyawan dibandingkan dengan gaya kepemimpinan transaksional. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu oleh Awamleh, Evans dan Mahate (2005) yang memiliki persamaan dengan penelitian ini dimana objek penelitian sama-sama bergerak dalam bidang jasa yang membuktikan bahwa kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

1. Kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional jika dilakukan secara bersamaan dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan restoran Madame Chang Surabaya.

2. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan restoran Madame Chang Surabaya, dengan kata lain bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional dari pemimpin maka akan meningkatkan kinerja karyawan restoran Madame Chang Surabaya. Sebaliknya, kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan restoran Madame Chang Surabaya.

3. Kepemimpinan transformasional lebih dominan terhadap kinerja karyawan restoran Madame Chang Surabaya dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional. Hal ini terjadi karena 98% responden dalam penelitian ini berjenis kelamin perempuan dimana perempuan cenderung lebih nyaman dipimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional. Perempuan memiliki tingkat moralitas yang tinggi dimana perempuan lebih suka diperhatikan beda halnya dengan laki-laki yang lebih nyaman dengan tantangan serta reward yang diberikan (Maddock, 2002).

4. Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien determinasi sebesar 43%. Nilai koefisien determinasi tersebut menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional (X1) dan kepemimpinan transaksional (X2) mampu memberikan

kontribusi atas perubahan pada variabel kinerja karyawan restoran Madame Chang Surabaya. Sementara sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini.

### **Saran**

1. Agar meningkatkan kinerja karyawan restoran Madame Chang Surabaya, pemimpin sebaiknya melakukan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional secara bersamaan dan seimbang.
2. Pemimpin restoran Madame Chang Surabaya lebih meningkatkan gaya kepemimpinan transformasional khususnya terhadap indikator idealized influence dengan cara membangun image sebagai role model yang baik misalnya dengan memasang segala pencapaian yang pernah dicapai oleh pemimpin di papan pengumuman sehingga karyawan tahu dan merasa bangga serta indikator individualized consideration dengan cara pemimpin bersedia menyediakan waktu untuk mendampingi dan mengajari setiap karyawan sehingga dapat memaksimalkan pencapaian tujuan dari restoran Madame Chang Surabaya.
3. Selain meningkatkan gaya kepemimpinan transformasional, pemimpin restoran Madame Chang Surabaya juga meningkatkan gaya kepemimpinan transaksional khususnya dalam indikator contingent reward dengan cara tidak hanya memberikan imbalan dalam bentuk financial saja melainkan non financial. Seperti memberikan penghargaan employee of the month atau membuat kegiatan outing sehingga meningkatkan kinerja dari karyawan yang dimana dapat memaksimalkan pencapaian tujuan.
4. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan peneliti meneliti variabel-variabel lain seperti motivasi dan kepuasan kerja karena ditemukan dalam penelitian lain yang menunjukkan adanya pengaruh terhadap kinerja karyawan (Tucunan, Supartha dan Riana, 2014; Awamleh, Evans dan Mahate, 2005).

### **DAFTAR REFERENSI**

- Assauri, S. (1999). *Manajemen Pemasaran: Dasar, Konsep dan Strategi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Awamleh, R., Evans, J., & Mahate, A. (2005). A Test of Transformational and Transactional Leadership Styles on Employees' Satisfaction and Performance in the UAE Banking Sector. *Journal Bussiness*.
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformasional Leadership*. California: USA7 Sage.
- Bass, B. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformasional and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88. No. 2, PP. 207-218.

- Bass, B., & Avolio, B. (1994). Developing Transformational Leadership: 1994 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*.
- Bass, B., & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership*, Lawrence Erlbaum Associates. New Jersey: Mahwah.
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership*, Lawrence Erlbaum Associates. New Jersey: Mahwah.
- Bryman, A. (2007). Effective Leadership in Higher Education: A Literature Review. *Journal Studies in Higher Education*, Vol.32.No.6, PP.693-710.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Douglas. (1996). Examining The Roles of Job Involvement and Work Centrality in Predicting Organizational Citizenship Behaviors and Job Performance. *Journal of Organizational Behaviour*, Hal: 2.
- Dwialesi, J., & Darmayanti, N. (2016). Pengaruh Faktor-faktor Fundamental terhadap Return Saham Indeks Kompas 100. *E-Journal Manajemen Unud*, Vol.5. No.4, 2544-2572.
- Goeyanto, F. (2012). Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transaksional, Motivasi dan Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal ekonomi*.
- Hamdi, A. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif Aplikasi dalam Pendidikan*. Yogyakarta: Deepublish.
- Hasan, I. (2004). *Analisis Data Penelitian dengan Statistik*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Humpherys, J. (2005). Contextual Implications for Transformational and Servant Leadership: A Historical Investigation. *Journal of Management*.
- Invancevich, J. (2007). *Human Resource Management, Eight Edition*. New York, USA: Mc Graw Hill Company.
- Johnson, R. (2009). Transformasional and Transactional Leadership and Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.29, PP. 23-30.
- Koesmono, H. (2005). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Universitas Kristen Petra, Surabaya*, Vol.7, No.2: 171-188.
- Locander, W., Hamilton, F., Ladik, D., & Stuart, J. (2002). Developing A Leadership-Rich Culture: The Missing Link to Creating A Market-

- Focused Organization. *Journal of Market-Focused Management*, Vol. 5, PP. 149-163.
- Lovelock, C. (2002). *Service Marketing in Asia*. Singapore: Prentice Hall Inc.
- Lungan, R. (2006). *Aplikasi Statistika dan Hitung Peluang*. Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu.
- Maddock, S. (2002). Modernization Requires Transformational Skills: the Need for a Gender- Balanced workforce. *Emerald Insight*.
- Mangkunegara, A. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Mardiyanti, U., Ahmat, G., & Putri, R. (2012). Pengaruh Kebijakan Dividen, Kebijakan Hutang dan Probabilitas terhadap Nilai Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, Vol. 3, No.1, PP.1-17.
- Masi, R. (2008). Further assessment of Bass's (1985) Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 23-28.
- Masrukhin, & Waridin. (2006). *Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Pengelolaan Pasar Daerah di Kabupaten Demak, Ekobis*. Semarang.
- Maulizar, Musnadi, S., & Yunus, M. (2012). Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Banda. *Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala Banda Aceh*.
- Memesah, M., & Kusmanintyas, A. (2009). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Bisnis dan Sektor Publik*.
- Munawaroh. (2011). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Guru. *Journal Bussiness and Economic*, Vol. 16, No. 2, PP. 136-144.
- Musianto, L. (2002). *Perbedaan Pendekatan Kuantitatif dengan Pendekatan Kualitatif dalam Metode Penelitian*. Surabaya: Universitas Kristen Petra.
- Nasution. (1992). *Metode Research*. Bandung: Jemmars.
- Nizar, M. (2011). Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada PT. Pos Indonesia Cabang Kudus). *Jurnal Kepemimpinan*, Semarang.
- Nuraini, H. (2007). *Memilih & Membuat Jajanan Anak yang Sehat & Halal*. Jakarta: Qultum Media.

- Nursiah. (2004). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. Indosar Divisi Regional Barat Medan). *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*.
- Pertumbuhan Restoran di Surabaya. (2014, March 30). *Pertumbuhan Restoran di Surabaya Terpacu keberadaan Infrastruktur*. Retrieved from Joss Today: [http://joss.today/read/11428-Sektor-Riil-Pertumbuhan\\_Restoran\\_di\\_Surabaya\\_Terpacu\\_Keberadaan\\_Infrastruktur](http://joss.today/read/11428-Sektor-Riil-Pertumbuhan_Restoran_di_Surabaya_Terpacu_Keberadaan_Infrastruktur)
- Pertumbuhan Restoran di Surabaya Terpacu Keberadaan Infrastruktur*. (2014, September 23). Retrieved March 30, 2016, from Joss Today: [http://joss.today/read/11428-Sektor-Riil-Pertumbuhan\\_Restoran\\_di\\_Surabaya\\_Terpacu\\_Keberadaan\\_Infrastruktur](http://joss.today/read/11428-Sektor-Riil-Pertumbuhan_Restoran_di_Surabaya_Terpacu_Keberadaan_Infrastruktur)
- Philip, L. (2000). Retrieved from Transformasional and Transactional Leadership: A Meta-Analytic test of their Relative Validity: <http://www.manconsult.org/articles/clm2.html>, Accessed 15 April 2012
- Prasetyono. (2009, March 10). *Pengertian makanan sehat*. Retrieved from <Http/www.infomakanansehat.co.id>.
- Priyanto, D. (2009). *SPSS untuk Analisis Korelasi, Regresi dan Multivariate*. Jogjakarta: Gava Media.
- Robbinson, L. (2008). Retrieved from The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team and Organizational Development: <http://www.ijrcm.org/articles/cm3.ht>. Accessed 26 June 2012
- Santoso, S. (2014). *Panduan Lengkap SPSS Versi 20 (Edisi Revisi)*. Jakarta: Gramedia.
- Sarros, J., & Santora, J. (2001). *The Transformational-Transactional Leadership Model in Practice, Leadership & Organization Development*.
- Serdamayanti. (2001). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Mandar Maju.
- Shamir, B., House, R., & Arthur, M. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Journal of Organization Science*.
- Shin, S., & Zhou, J. (2003). Transformational Leadership, Conservation and Creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*.
- Singarimbun, M., & Effendi, S. (1989). *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: Lembaga Penelitian, Pendidikan dan Penerangan Ekonomi dan Sosial.
- Sugiyono. (2011). *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta,cv.
- Suharjadi, & Purwanto, S. (2009). *Statistika untuk Ekonomi dan Keuangan Modern*. Jakarta: Salemba Empat.
- Suryabrata, S. (2005). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

- Trihendradi, C. (2013). *Step by Step IBM SPSS 21: Analisis Data Statistik*. Yogyakarta: Penerbit C.V ANDI OFFSET.
- Tucunan, R., Supartha, W., & Riana, I. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan. *E-jurnal ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*.
- Udoh, B., & Agu, A. (2012). Impact of Transformational and Transactional Leadership on Organizational Performance. *Internasional Journal of Current Research*.
- Usoro. (2008). Impact of Transformational and Transactional Leadership in Organizational Performance. *Internasional Journal of Current Research*, Vol.4, No. 11, PP.142-147.
- Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations* . New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Zaman, M. (2009). *The 4th International Conference on Business and Management Research: Are the Annual Reports of Public Sector entities readable? Bali: Australian Evidence*.
- Zimerrer, T., & Scarborough, N. (2000). *Entrepreneurship the New Venture Formation*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.