

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Dwiki Maha Putra
dwikymahaputra@gmail.com
Dewi Urip Wahyuni

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

ABSTRACT

This study aims to examine the effect of transformational leadership variables and transactional leadership on employee performance. The research population was outsourced employees of the Surabaya City Library and Archives Office. The type of research used is quantitative with comparative causal methods. The sampling technique used through saturated sampling techniques while the number of samples based on Slovin formula obtained as many as 80 respondents. The data collection method used is by distributing questionnaires. The data analysis technique uses multiple linear regression models. The results show that transformational leadership has a significant positive effect on employee performance, this indicates that with the more appropriate application of transformational leadership styles, this can cause the performance of the Surabaya City Library and Archives Office to increase. Transactional leadership has a significant positive effect on employee performance, this indicates that with the more appropriate implementation of the transactional leadership style it can create harmonious integration and encourage employee performance to achieve the goals set by the leadership. While the results of the test coefficient of partial determination of transactional leadership have a dominant influence on employee performance compared to transformational leadership variables.

Keywords: transformational leadership, transactional leadership, employee performance

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh variabel kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan. Populasi penelitian adalah karyawan outsourcing Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Surabaya. Jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan metode kausal komparatif. Teknik pengambilan sampel yang digunakan melalui teknik sampling jenuh sedangkan jumlah sampel berdasarkan rumus Slovin diperoleh sebanyak 80 responden. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah dengan cara menyebarkan kuesioner. Teknik analisis data menggunakan model regresi linier berganda. Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini mengindikasikan bahwa dengan semakin tepat penerapan gaya kepemimpinan transformasional, maka hal tersebut dapat menyebabkan kinerja Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Surabaya menjadi meningkat. Kepemimpinan transaksional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini mengindikasikan bahwa dengan semakin tepat penerapan gaya kepemimpinan transaksional maka dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong kinerja karyawan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan oleh pimpinan. Sedangkan dari hasil uji koefisien determinasi parsial kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan dibanding variabel kepemimpinan transformasional.

Kata Kunci: kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, kinerja karyawan

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan faktor yang menentukan berhasil dan tidaknya suatu organisasi untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur yang penting dalam melaksanakan kegiatan manajemen organisasi. Pencapaian tujuan sebuah organisasi akan terlaksana bila sumber daya manusianya menunjukkan produktivitas dan kinerja yang tinggi. Agar sumber daya manusia dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi, maka

sebuah organisasi diharuskan mendayagunakan sumber daya manusia secara efektif dan efisien dengan cenderung ke arah peningkatan produktivitas dan kinerja karyawan. Menurut Sunyoto (2012:2) manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai tujuan individu, organisasi, dan masyarakat. Seiring dengan pesatnya perkembangan teknologi yang terjadi sekarang ini, sebuah organisasi dituntut untuk dapat beradaptasi dengan baik agar mampu bersaing dan mencapai visi misi yang telah ditetapkan oleh sebuah organisasi tersebut. Keadan seperti ini menuntut adanya seorang pemimpin yang berkualitas dan mampu mengantisipasi perkembangan jaman. Menurut Yamin, *et al.* (2010) pengertian kepemimpinan merupakan proses untuk mempengaruhi yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola anggota. Semakin modernnya perkembangan jaman membuat gaya kepemimpinan juga mengalami perubahan-perubahan baik kekuatannya, kepandaian, kekayaan, kejiwaan, dan sebagainya.

Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mampu membuat pengaruh serta perubahan kepada bawahan atau karyawan, dimana pemimpin dapat meningkatkan rasa pentingnya bawahan dan nilai pentingnya pekerjaan. Wijaya (2005) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mampu mendatangkan perubahan di dalam diri setiap individu yang terlibat dan bagi seluruh organisasi untuk mencapai kinerja yang semakin tinggi. Kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang mampu memotivasi bawahan atau karyawan dengan memberi sebuah imbalan dan bonus atas prestasi yang telah dicapai. Menurut Suwatno dan Priansa (2011:157) berpendapat bahwa kepemimpinan transaksional ini adalah kepemimpinan yang berfokus pada transaksi antar pribadi, antara manajemen dan karyawan, dua karakteristik yang melandasi kepemimpinan transaksional yaitu para pemimpin menggunakan penghargaan kontingensi untuk memotivasi para karyawan dan para pemimpin melaksanakan tindakan korektif hanya ketika para bawahan gagal mencapai tujuan kinerja. Kinerja karyawan adalah suatu hasil yang telah dicapai oleh seorang karyawan baik pencapaian yang memuaskan maupun kurang memuaskan yang berlaku dalam kurun waktu tertentu berkenaan dengan pekerjaan serta perilaku dan tindakannya. Sedangkan menurut Suprihanto (2013:7) setiap kegiatan yang dilakukan karyawan pasti menghasilkan sesuatu tetapi sesuatu sebagai hasil kegiatan tersebut belum tentu merupakan kinerja yang diharapkan suatu badan usaha untuk itu badan usaha menetapkan standar kinerja karyawan agar tujuan dapat tercapai.

Perpustakaan Umum Kota Surabaya dalam hal ini memiliki permasalahan terkait teknologi yang kurang mendukung dan pelayanan yang kurang maksimal, baik di Perpustakaan Umum maupun Taman Bacaan Masyarakat (TBM). Peran seorang pemimpin dengan adanya permasalahan ini sangatlah dibutuhkan, karena dengan adanya pemimpin diharapkan permasalahan yang terjadi bisa diselesaikan. Karyawan di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Surabaya, menyatakan bahwa pimpinan pada sebuah organisasi secara sadar atau tidak telah melakukan upaya yang digolongkan dalam kepemimpinan transformasional dan transaksional seperti: pemimpin menjadi contoh yang baik bagi karyawan (transformasional), pemimpin memberi bonus jika target pekerjaan berhasil dicapai bawahan (transaksional), pemimpin mau mendengarkan dan memberi masukan kepada bawahan (transformasional), pemimpin memberi pujian jika target berhasil dicapai (transaksional).

Berdasarkan uraian di atas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut: 1) Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Surabaya? 2) Apakah kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Surabaya? 3) Manakah diantara kepemimpinan transformasional dan

kepemimpinan transaksional yang lebih berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Surabaya?. Sedangkan tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut: 1) Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Surabaya. 2) Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Surabaya. 3) Untuk mengetahui manakah diantara kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Surabaya.

TINJAUAN TEORITIS

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan alternatif bentuk kepemimpinan yang sesuai untuk kondisi yang terus-menerus berubah. Kepemimpinan transformasional dapat merubah peran sumber daya manusia, dengan melalui perhatian serta motivasi. Sumber daya manusia akan lebih memiliki peran baru di mana mereka akan lebih dihargai dan semakin banyak terlibat dalam berbagai pengambilan keputusan organisasi. Seorang pemimpin harus mampu memberikan inspirasi dan motivasi terhadap bawahannya. Menurut Rosnani (dalam Muenjohn, *et al.*, 2008:6) mendefinisikan *transformational leadership* sebagai suatu proses dimana pemimpin mencoba untuk meningkatkan kesadaran pengikut tentang apa yang benar dan penting dan untuk memotivasi pengikut untuk menunjukkan harapan-harapan yang lebih besar.

Pemimpin di dalam perusahaan harus mampu mendorong dan memotivasi karyawannya untuk mampu bekerja secara individu ataupun kelompok untuk menghasilkan pekerjaan yang berkualitas tinggi. Menurut Yukl (2010:315) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional sering didefinisikan melalui dampaknya terhadap bagaimana pemimpin memperkuat sikap saling kerjasama dan mempercayai, kemajuan diri secara kolektif, dan pembelajaran tim. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih dari pada apa yang mereka butuhkan. Seorang pemimpin harus mampu memberikan motivasi kepada bawahannya untuk bekerja secara maksimal agar tercapainya tujuan organisasi dan seorang pemimpin harus mampu memberikan inspirasi serta inovasi terhadap perusahaan maupun organisasi guna mewujudkan tujuan organisasi maupun perusahaan. Usman (2009:334) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang memiliki visi ke depan dan mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan serta mampu mentransformasi perubahan tersebut ke dalam organisasi memelopori perubahan dan memberikan motivasi dan inspirasi kepada individu-individu karyawan untuk kreatif dan inovatif, serta membangun team work yang solid membawa pembaharuan dalam etos kerja dan kinerja manajemen berani dan bertanggung jawab memimpin dan mengendalikan organisasi.

Seorang pemimpin sangat memegang peranan penting dalam sebuah organisasi karena pemimpin yang berhak mengontrol, menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai. Menurut Wijayanto (2012:176) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional terdiri atas empat komponen yaitu: kharisma, inspirasional, rangsangan intelektual, dan perhatian individual. 1) Kharisma. Kharisma merupakan pengolahan diri seseorang dimana orang tersebut terus menerus mengembangkan kelebihan dirinya yang bisa memancar keluar dan dapat membuat seseorang mencapai puncak kesuksesan. Pemimpin karismatik mempunyai kebutuhan yang tinggi akan kekuasaan, percaya diri, serta pendirian dalam keyakinan dan cita-cita mereka sendiri. Suatu kebutuhan akan kekuasaan memotivasi pemimpin tersebut untuk mencoba mempengaruhi para pengikut. Rasa percaya diri dan pendirian yang kuat meningkatkan rasa percaya para pengikutnya terhadap pertimbangan dan pendapat pemimpin tersebut.

Seorang pemimpin tanpa pola ciri yang demikian lebih kecil kemungkinannya akan mencoba mempengaruhi orang. Pemimpin kharismatik menampilkan ciri-ciri sebagai berikut: (a) memiliki visi yang amat kuat atau kesadaran tujuan yang jelas. (b) mengkomunikasikan visi itu secara efektif. (c) mendemonstrasikan konsistensi dan fokus (d) mengetahui kekuatan-kekuatan sendiri dan memanfaatkannya.

2) Inspirasional. Pemimpin yang inspirasional merupakan pemimpin yang bertindak dengan cara memotivasi dan menginspirasi bawahan dengan harapan mampu mengkomunikasikan harapan-harapan yang tinggi dari bawahannya, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan pada kerja keras dan mengekspresikan tujuan dengan cara sederhana. Pemimpin mempunyai visi yang menarik untuk masa depan, menetapkan standar yang tinggi bagi para bawahan, optimis dan antusiasme, memberikan dorongan dan motivasi terhadap apa yang perlu dilakukan, sehingga pemimpin semacam ini akan memperbesar optimisme dan antusiasme bawahan serta motivasi dan menginspirasi bawahannya untuk melebihi harapan motivasional awal melalui dukungan emosional dan daya tarik emosional. 3) Rangsangan intelektual. Rangsangan intelektual merupakan mengenalkan cara pemecahan masalah secara cerdas dan cermat, rasional dan hati-hati sehingga pemimpin maupun karyawan mampu berpikir tentang masalah dengan cara baru dan menghasilkan pemecahan yang kreatif. Rangsangan intelektual berarti menghargai kecerdasan, mengembangkan rasionalitas dan pengambilan keputusan secara hati-hati. Pemimpin yang mendorong bawahan untuk lebih kreatif, menghilangkan keengganan karyawan untuk mengeluarkan ide-idenya dan dalam menyelesaikan permasalahan yang ada menggunakan pendekatan-pendekatan baru yang lebih intelegasi dan menggunakan alasan-alasan yang rasional dari pada hanya didasarkan pada opini-opini atau perkiraan-perkiraan semata. 4) Perhatian individual. Perhatian individual merupakan cara yang digunakan oleh pemimpin untuk memperoleh kekuasaan dengan bertindak sebagai pembimbing, memberi perhatian secara individual dan dukungan secara pribadi kepada karyawan. Pemimpin mampu memperlakukan orang lain sebagai individu, mempertimbangkan kebutuhan individual dan aspirasi-aspirasi, mendengarkan, mendidik. Sehingga pemimpin seperti ini memberikan perhatian personal terhadap bawahannya yang melihat bawahan sebagai individual dan menawarkan perhatian khusus untuk mengembangkan karyawan demi kinerja yang bagus. Pimpinan memberikan perhatian pribadi kepada karyawannya, seperti memperlakukan mereka sebagai pribadi yang utuh dan menghargai sikap peduli mereka terhadap organisasi.

Pemimpin dalam sebuah organisasi perlu memperhatikan gaya kepemimpinan yang digunakannya dalam mendorong, memotivasi dan mengarahkan bawahannya agar mereka dapat meningkatkan kinerja lebih baik lagi, sehingga kualitas kinerja yang dihasilkan karyawan juga lebih berkualitas. Menurut Mamik (2010:88), indikator kepemimpinan transformasional terdiri atas: 1) Orientasi tugas. Orientasi tugas yaitu memberikan dan menekankan pada tugas-tugas yang harus dilaksanakan dengan baik, dengan cara mengarahkan dan mengndalikan dengan ketat pada sebuah organisasi. Pemimpin ataupun karyawan yang ditunjuk dengan fokus kepada pekerjaan-pekerjaan serta tanggung jawab, dimana seorang pemimpin ataupun karyawan yang mampu berorientasi pada kemampuan beradaptasi dengan situasi, punya arah yang jelas, berkinerja tinggi diatas standar dan kinerja yang stabil. 2) Orientasi hubungan. Orientasi hubungan yaitu memberikan dukungan dan dorongan untuk meningkatkan kepercayaan kepada karyawan bahwa semua orang dapat mencapai tujuan yang menantang, membuat kerja berarti bagi orang lain dan melibatkan diri secara emosional. Seorang pemimpin harus mempunyai hubungan yang erat pada karyawannya karena pemimpin yang mampu menciptakan suasana yang nyaman dan mampu memotivasi dan mendorong karyawannya akan membuat terciptanya tujuan oragnisasi. 3) Kekuasaan jabatan. Kekuasaan jabatan yaitu memberikan pengaruh terhadap perilaku seseorang sehingga sesuai atau persis dengan keinginan pelaku yang memiliki

kekuasaan. Seorang pemimpin tidak bisa dilepaskan dari kemampuan, kewibawaan, dan kekuasaan. Pemimpin dalam sebuah organisasi memiliki status memegang kekuasaan yang memiliki kewenangan khusus untuk mengontrol dan mengawasi semua bawahannya. Seorang pemimpin harus mampu mengarahkan bawahannya ke arah tujuan yang ingin dicapai organisasi.

Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah pemimpin yang memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan bawahannya yang melibatkan hubungan pertukaran antara hasil kinerja atas tugas pekerjaan yang telah dijalankan. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan. Kepemimpinan transaksional harus mampu mengetahui apa yang diinginkan bawahan dari pekerjaannya dan memastikan apakah telah mendapatkan apa yang diinginkan. Sebaliknya, apa yang diinginkan seorang pemimpin adalah kinerja sesuai standar yang telah ditentukan di dalam organisasi tersebut. Pemimpin yang bijaksana ialah pemimpin yang mau mendengarkan keluhan dan memenuhi keinginan karyawan atau bawahan. Pemimpin yang mampu memenuhi keinginan bawahan atau karyawannya atas kebutuhan pekerjaan ataupun keinginan di luar hal pekerjaan akan membuat karyawan atau bawahan akan melakukan pekerjaan dengan sangat baik dan maksimal. Menurut Yukl (2010:290), kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang melakukan transaksi memotivasi para pengikut dengan menyerukan kepentingan pribadi mereka. Pemimpin yang selalu memperhatikan karyawannya baik kebutuhan maupun keluhan yang melibatkan transaksi interpersonal dalam hal pekerjaan akan berdampak pada tercapainya tujuan sebuah organisasi karena karyawan akan merasa selalu di hargai dan diperhatikan. Kepemimpinan transaksional merupakan gaya kepemimpinan yang pengikutnya dengan kemampuan mengidentifikasi keinginan bawahan dan membantunya mencapai tingkat prestasi yang lebih tinggi. Seorang pemimpin akan selalu memiliki peran penting dalam keberhasilan organisasi mencapai tujuannya. Seorang pemimpin harus mampu memberikan sebuah apresiasi berupa imbalan atau bonus kepada karyawannya atas pencapaian kinerja yang telah dicapai. Robbin dan Judge (2008:90) menjelaskan bahwa kepemimpinan transaksional adalah kegiatan membimbing dan memotivasi pengikut mereka untuk memberi kata tujuan yang telah ditentukan dengan cara mengkonfirmasi peran dan tugas mereka.

Robbins dalam Wahyuni, *et al* (2014) menyatakan bahwa ada beberapa tuntutan dalam kepemimpinan transaksional, yaitu: 1) Imbalan bersyarat (*conditional reward*). Sebuah bentuk apresiasi pemimpin kepada karyawannya atas pencapaian kinerja dan mampu memenuhi target yang telah ditentukan dengan memberikan imbalan berupa bonus kepada karyawan yang mampu menjalankan tugas dengan baik dan sesuai apa yang telah diperintahkan. Hal ini bertujuan untuk memotivasi karyawan dalam bekerja. 2) Manajemen dengan pengecualian aktif (*management by exception active*). Pemimpin melakukan evaluasi dilapangan dan di ruang kerja karyawan untuk memantau karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya serta memberikan pengarahan agar karyawan dapat bekerja secara maksimal. 3) Manajemen dengan pengecualian pasif (*management by exception passive*). Pemimpin melakukan tindakan jika terjadi kesalahan yang telah dilakukan karyawannya. Tindakan ini dilakukan untuk memperbaiki sistem kerja dan memberikan pengarahan agar tidak mengulang kesalahan. 4) Memberikan kebebasan (*laissez-faire*). Pemimpin memberikan kebebasan kepada seluruh karyawannya untuk memberikan saran tentang sistem organisasi yang dijalankan tetapi tidak memberikan kebebasan dalam bentuk pengambilan keputusan tentang segala hal yang mencakup tentang organisasi.

Kinerja Karyawan

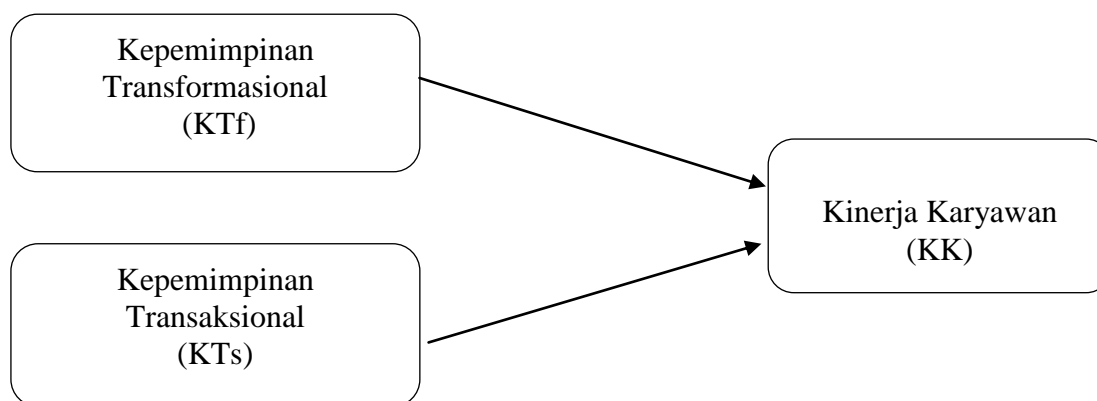
Kinerja merupakan potensi seseorang dalam memenuhi tanggung jawabnya dengan menetapkan standar kerja yang telah ditentukan. Rivai dan Mulyadi (2011:554) menyatakan bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja yang baik hanya dapat diraih apabila karyawan mampu bekerja sesuai dengan tuntutan dan persyaratan-persyaratan kerjanya. Sebaliknya kinerja yang buruk dapat terjadi jika tidak sesuai dengan persyaratan-persyaratan kerja yang telah ditentukan. Kinerja merupakan kumpulan prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang berhasil dicapai oleh seseorang dalam usahanya selama bekerja. Mangkunegara (2009:9) menyatakan bahwa hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja sangat dipengaruhi oleh bermacam-macam ciri dari pribadi masing-masing individu. Seorang pemimpin memerlukan karyawan yang kinerjanya tinggi guna mewujudkan tujuan organisasi.

Kinerja merupakan hal yang melekat pada karyawan. Karyawan yang memiliki kinerja yang bagus atau prestasi kerja akan membawa dampak yang baik bagi diri karyawan dan juga bagi organisasi tempat bekerja. Adapun faktor-faktor penentu pencapaian kinerja seorang individu dalam organisasi menurut Mangkunegara (2009:16) adalah sebagai berikut: 1) Faktor individu secara psikologis. Individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisiknya. Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam kinerjanya mencapai tujuan organisasi. 2) Faktor lingkungan organisasi. Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Kinerja merupakan bagian hasil dari suatu proses pekerjaan. Setiap karyawan dituntut untuk memiliki kompetensi yaitu kemampuan atau kecakapan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang telah menjadi tanggung jawabnya. Menurut Kasmir (2016:208) untuk mengukur kinerja karyawan dapat digunakan beberapa indikator mengenai kriteria kinerja yakni: 1) Kualitas (mutu). Kualitas merupakan suatu tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan. Makin sempurna suatu produk, maka kinerja makin baik, demikian pula sebaliknya. 2) Kuantitas (jumlah). Kuantitas merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam bentuk satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan. Pencapaian kuantitas yang diharapkan adalah jumlah yang sesuai dengan target yang telah ditetapkan. 3) Waktu. Ketepatan waktu merupakan proses dimana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai dengan batas waktu yang telah ditetapkan. 4) Penekanan biaya. Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan telah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan. Hal ini dilakukan untuk menghindari terjadinya pemborosan. 5) Pengawasan. Pengawasan sangat diperlukan dalam rangka mengendalikan aktivitas karyawan agar tidak meleset dari suatu hal yang telah direncanakan dan diperkirakan. 6) Hubungan antar karyawan. Dalam hubungan ini diukur apakah seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, nita baik dan kerja sama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain.

Rerangka Pemikiran

Salah satu sumber daya di dalam sebuah organisasi yang memiliki peran penting dalam mencapai tujuannya adalah sumber daya manusia. Oleh karena itu pentingnya peran manusia dalam kompetisi baik jangka pendek maupun jangka panjang. Organisasi harus mempunyai nilai lebih dibandingkan dengan organisasi lainnya. Menurut Sugiyono (2011:86), kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Rerangka pemikiran disusun atas dasar tinjauan teoritis, untuk kemudian melakukan analisis dan pemecahan masalah yang dikemukakan peneliti. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dibuat suatu rerangka berpikir yang dapat dilihat pada Gambar 1 dibawah ini:



Sumber: Diolah peneliti

Gambar 1
Rerangka Pemikiran

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan transformasional pada dasarnya menekankan untuk menghargai tujuan individu sehingga nantinya para individu akan memiliki keyakinan bahwa kinerja aktual akan melampaui harapan kinerja mereka. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Faktor kepemimpinan transformasional juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang erat dan pengaruh antara variabel kepemimpinan transformasional dan variabel kinerja karyawan. Maka hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

H₁: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan transaksional pada dasarnya menekankan untuk menghargai pencapaian kinerja individu yang telah dicapainya. Sehingga nantinya para individu akan mempunyai keyakinan bahwa kinerja yang selama ini dicapai dengan kerja keras akan merasa di hargai dan diperhatikan. Seorang pemimpin menerapkan kepemimpinan transaksional untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang erat dan pengaruh antara variabel kepemimpinan transaksional dan variabel kinerja karyawan. Maka hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

H₂: Kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode kuantitatif. Penelitian ini digunakan untuk mengetahui bagaimana pengaruh variabel independen dan variabel dependen. Dalam penelitian ini melihat seberapa jauh pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini tergolong penelitian kausal komparatif. Menurut Sangadji dan Sopiah (2010:22) menyatakan bahwa penelitian kausal komparatif adalah penelitian yang menunjukkan arah pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat. Sehingga tujuan dari penelitian ini yaitu untuk melihat bagaimana pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya.

Populasi

Sugiyono (2011:80) menyatakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan *outsourcing* Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Surabaya, yang seluruhnya berjumlah 80 orang.

Teknik Pengambilan Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2011:81). Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan cara *sampling* jenuh yakni teknik pengambilan sampel yang tergolong *probability sampling* yang menggunakan semua anggota populasi tersebut. Dengan kata lain *sampling* jenuh adalah teknik menentukan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Sedangkan jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini berdasarkan rumus Slovin yang dikutip oleh Umar (2009:146) yaitu:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan :

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

e = Persen kelonggaran ketidakteknelitan karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diinginkan, misalnya (5%)

Berdasarkan rumus di atas dapat diperoleh jumlah sampel (n), yaitu:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} = \frac{100}{1 + [(100) (0,05)^2]} = \frac{100}{1,25} = 80$$

Jadi, jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 80 responden.

Definisi Operasional Variabel dan Pengukurannya

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini perlu diidentifikasi terlebih dahulu agar tidak terdapat perbedaan cara pandang terhadap variabel penelitian. Variabel penelitian ini terdiri dari variabel bebas (*independent*) dan variabel terikat (*dependent*) yang masing-masing memiliki hubungan sebab-akibat. Variabel bebas yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional (KTf) dan kepemimpinan transaksional (KTs). Sedangkan variabel terikat yaitu kinerja karyawan (KK).

Definisi operasional variabel-variabel yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah: Kepemimpinan transformasional (KTf), pemimpin dalam sebuah organisasi perlu memperhatikan gaya kepemimpinan yang digunakannya dalam mendorong, memotivasi dan mengarahkan bawahannya agar mereka dapat meningkatkan kinerja lebih baik lagi, sehingga kualitas kinerja yang dihasilkan karyawan juga lebih berkualitas. Menurut Mamik

(2010:88), indikator untuk mengukur kepemimpinan transformasional (KTf) meliputi: 1) Orientasi tugas. Pemimpin di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Surabaya memberikan dan menekankan pada tugas-tugas yang harus dilaksanakan dengan baik, dengan cara mengarahkan dan mengndalikan dengan ketat terhadap bawahan. 2) Orientasi hubungan. Pemimpin di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Surabaya memberikan dukungan dan dorongan untuk meningkatkan kepercayaan kepada karyawan bahwa semua orang dapat mencapai tujuan yang menantang. 3) Kekuasaan jabatan. Pemimpin di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Surabaya memberikan pengaruh terhadap perilaku seseorang sehingga sesuai atau persis dengan keinginan pelaku yang memiliki kekuasaan.

Kepemimpinan transaksional (KTs) yaitu pemimpin yang memandu dan memotivasi karyawan atau bawahan menuju tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Menurut Robbins dalam Wahyuni, *et al* (2014) yaitu: 1) Imbalan bersyarat (*conditional reward*). Pemimpin di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Surabaya memberikan imbalan berupa bonus kepada karyawan yang mampu menjalankan tugas dengan baik dan sesuai apa yang telah diperintahkan. Hal ini bertujuan untuk memotivasi karyawan dalam bekerja. 2) Manajemen dengan pengecualian aktif (*management by exception active*). Pemimpin di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Surabaya melakukan evaluasi dilapangan dan di ruang kerja karyawan untuk memantau karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya serta memberikan pengarahan agar karyawan dapat bekerja secara maksimal. 3) Manajemen dengan pengecualian pasif (*management by exception passive*). Pemimpin di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Surabaya melakukan tindakan jika terjadi kesalahan yang telah dilakukan karyawannya. Tindakan ini dilakukan untuk memperbaiki sistem kerja dan memberikan pengarahan agar tidak mengulang kesalahan. 4) Memberikan kebebasan (*laissez-faire*). Pemimpin di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Surabaya memberikan kebebasan kepada seluruh karyawannya untuk memberikan saran tentang sistem organisasi yang dijalankan tetapi tidak memberikan kebebasan dalam bentuk pengambilan keputusan tentang segala hal yang mencakup tentang organisasi.

Kinerja karyawan (KK) yaitu suatu hasil yang telah dicapai oleh karyawan dalam pekerjaannya menurut kriteria yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Berhasil tidaknya kinerja yang dicapai organisasi tersebut di pengaruhi kinerja karyawan secara individual maupun kelompok. Menurut Kasmir (2016:208) untuk mengukur kinerja karyawan (KK) dapat digunakan beberapa indikator sebagai berikut: 1) Kualitas (mutu). Saya mengedepankan suatu tingkatan kualitas dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan harus mendekati titik kesempurnaan. Makin sempurna suatu produk, maka kinerja makin baik, demikian pula sebaliknya. 2) Kuantitas (jumlah). Saya mengedepankan penyelesaian suatu target yang harus dicapai dalam bentuk jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan. Pencapaian kuantitas yang diharapkan adalah jumlah yang sesuai dengan target yang telah ditetapkan. 3) Waktu. Saya memberikan tindakan dimana ketepatan waktu merupakan proses kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai dengan batas waktu yang telah ditetapkan. 4) Penekanan biaya. Saya memberikan penekanan anggaran biaya yang harus dikeluarkan untuk setiap aktivitas organisasi yang akan dijalankan. Hal ini dilakukan untuk menghindari terjadinya pemborosan. 5) Pengawasan. Saya memberikan pengawasan yang sangat diperlukan dalam rangka mengendalikan semua aktivitas pekerjaan agar tidak meleset dari suatu hal yang telah direncanakan dan diperkirakan. 6) Hubungan antar karyawan. Saya menekankan tindakan dalam hubungan antar seorang karyawan yang harus mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, nita baik dan kerja sama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain.

Teknik Analisis

Uji Instrumen Data

Tujuan pengujian validitas menurut Santoso (2009:272) adalah proses menguji butir-butir pertanyaan yang ada di dalam sebuah angket, apakah isi dan butir pertanyaan tersebut sudah valid. Jika butir-butir sudah valid berarti butir tersebut sudah bisa untuk mengukur faktornya. Pengujian validitas menggunakan ketentuan jika signifikansi dari r hitung atau r hasil $> r$ tabel maka item variabel disimpulkan valid. Uji Reliabilitas dapat diartikan tentang sejauh mana suatu pengukuran dapat memberikan suatu hasil yang relatif sama, jika dilakukan pengukuran kembali pada subyek penelitian yang sama relatif sama berarti tetap adanya toleransi terhadap perbedaan-perbedaan kecil di antara hasil beberapa kali pengukuran, atau dengan kata lain jika jawaban responden terhadap pertanyaan adalah konsisten dari waktu ke waktu. Umar (2009:7) menyatakan bahwa reliabilitas adalah derajat ketepatan, ketelitian atau keakuratan yang ditunjukkan oleh instrumen pengukuran. Pengukuran reliabilitas dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan cara *one shot method* atau pengukuran sekali saja. Untuk mengukur reliabilitas dengan melihat *cronbach alpha*. Suatu konstruk atau variabel dapat dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach alpha* $> 0,60$ (Ghozali, 2011:42).

Uji Asumsi Klasik

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Penelitian ini menggunakan plot probabilitas normal (*normal probability plot*) untuk menguji kenormalitasan. Jika penyebaran data (titik) disekitar sumbu diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Salah satu cara mendeteksi adanya multikolinearitas adalah dengan melihat *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF). *Tolerance* mengukur variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Nilai *cut off* yang umum digunakan untuk menunjukkan adanya multikolinieritas menurut Ghozali (2011:91) adalah nilai *tolerance* $< 0,10$ atau sama dengan nilai VIF > 10 . Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah regresi terdapat kesamaan varians dari residu dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain sama, maka disebut homoskedastisitas dan jika varians berbeda disebut heteroskedestisitas. Jika ada pola tertentu, seperti titik yang ada berbentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar, kemudian menyempit) maka telah terjadi heteroskedestisitas. Jika ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah 0 pada Y, maka tidak terjadi heteroskedestisitas.

Uji Kelayakan Model

Ketepatan fungsi regresi sampel dalam menaksir nilai aktual dapat diukur dari *goodness of fit*. Secara statistik, setidaknya *goodness of fit* dapat diukur dari nilai determinasi (R^2) dan Uji F. Uji kelayakan model dalam penelitian ini dilakukan dengan cara sebagai berikut: 1) Uji koefisien determinasi (R^2). Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat. Nilai koefisien determinasi adalah diantara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel-variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi-variabel dependen. Secara umum koefisien determinasi untuk data silang tempat relatif rendah karena adanya variasi yang besar antara masing-masing pengamatan; sedangkan untuk data runtut waktu biasanya mempunyai nilai koefisien determinasi yang tinggi (Kuncoro, 2009:100). 2) Uji F. Uji F yaitu untuk menguji apakah model yang digunakan layak, digunakan Uji F dengan menggunakan

taraf signifikan 5%. Adapun kriteria pengujian secara simultan dengan tingkat *level of signifikan* $\alpha = 5\%$ yaitu sebagai berikut: a) Jika nilai signifikansi $F > 0,05$ maka model penelitian dapat dikatakan tidak layak. b) Jika nilai signifikansi $F \leq 0,05$ maka model penelitian dapat dikatakan layak.

Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel kepemimpinan transformasional (KTf) dan kepemimpinan transaksional (KTs) terhadap kinerja karyawan (KK). Model persamaan regresi regresi linier berganda dalam penelitian ini adalah:

$$KK = \alpha + \beta_1 \text{KTf} + \beta_2 \text{KTs}$$

Keterangan:

KK = Kinerja karyawan

α = Konstanta

β_1, β_2 = Koefisien regresi variabel bebas

KTf = Kepemimpinan transformasional

KTs = Kepemimpinan transaksional

Uji t

Pengujian ini pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas secara individual dalam menerangkan variasi variabel terikat (Kuncoro, 2009:97). Pengujian dilakukan dengan menggunakan *significance level* 0,05 ($\alpha \leq 5\%$). Penerimaan atau penolakan hipotesis dilakukan dengan kriteria sebagai berikut: 1) Jika nilai signifikansi $t > 0,05$ maka hipotesis ditolak (koefisien regresi tidak signifikan). Ini berarti bahwa secara parsial variabel independen tersebut tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. 2) Jika nilai signifikansi $t \leq 0,05$ maka hipotesis diterima (koefisien regresi signifikan). Ini berarti secara parsial variabel independen tersebut mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

Uji Koefisien Determinasi Parsial

Koefisien determinasi parsial adalah koefisien untuk mengetahui besarnya kontribusi yang diberikan masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat secara terpisah. Hasil perhitungan r^2 digunakan untuk mengukur seberapa besar prosentase variasi variabel independen yang digunakan dalam model yang mampu menjelaskan variabel terikat, apabila nilai r^2 mendekati 0 (nol) maka semakin lemah variasi variabel independen dalam menerangkan variabel dependen secara terpisah.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menguji butir-butir pertanyaan yang ada di dalam kuesioner. Hasil uji validitas masing-masing indikator pada masing-masing variabel dengan menggunakan program SPSS 21 adalah sebagai berikut:

Tabel 1

Hasil Uji Validitas Kepemimpinan Transformasional

Pernyataan	Corrected Item-Total Correlation	r _{Tabel}	Keterangan
KTf ₁	0,383	0,219	Valid
KTf ₂	0,433	0,219	Valid
KTf ₃	0,299	0,219	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 1 dapat diketahui bahwa nilai r_{hitung} (*corrected item-total correlation*) lebih besar dari r_{Tabel} sehingga semua butir instrumen atau pernyataan dalam variabel kepemimpinan transformasional dinyatakan valid.

Tabel 2
Hasil Uji Validitas Kepemimpinan Transaksional

Pernyataan	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	r_{Tabel}	Keterangan
KT _{S1}	0,259	0,219	Valid
KT _{S2}	0,370	0,219	Valid
KT _{S3}	0,245	0,219	Valid
KT _{S4}	0,279	0,219	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 2 dapat diketahui bahwa nilai r_{hitung} (*corrected item-total correlation*) lebih besar dari r_{Tabel} sehingga semua butir instrumen atau pernyataan dalam variabel kepemimpinan transaksional dinyatakan valid.

Tabel 3
Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan

Pernyataan	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	r_{Tabel}	Keterangan
KK ₁	0,486	0,219	Valid
KK ₂	0,221	0,219	Valid
KK ₃	0,243	0,219	Valid
KK ₄	0,257	0,219	Valid
KK ₅	0,447	0,219	Valid
KK ₆	0,426	0,219	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 3 dapat diketahui bahwa nilai r_{hitung} (*corrected item-total correlation*) lebih besar dari r_{Tabel} sehingga semua butir instrumen atau pernyataan dalam variabel kinerja karyawan (KK) dinyatakan valid.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui jawaban responden terhadap pertanyaan apakah konsisten dari waktu ke waktu. Hasil uji reliabilitas dengan menggunakan program SPSS 21 adalah sebagai berikut:

Tabel 4
Hasil Uji Realibilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (KTf)	0,701	Reliabel
Kepemimpinan Transaksional (KTs)	0,754	Reliabel
Kinerja Karyawan (KK)	0,759	Reliabel

Sumber : Data primer diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4 dapat diketahui bahwa variabel kepemimpinan transformasional (KTf), kepemimpinan transaksional (KTs), dan kinerja karyawan (KK) mempunyai nilai *cronbach's alpha* > 0,6. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data kuesioner yang peneliti gunakan dalam penelitian ini sudah sangat *representatif* dalam arti kata pengukuran datanya sudah dapat dipercaya (*reliable*).

Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antara pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian regresi linier berganda melalui program SPSS 21 adalah sebagai berikut:

Tabel 5
Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
	B	Std. Error	Beta
(Constant)	1,048	0,478	
Kepemimpinan Transformasional (KTf)	0,294	0,119	0,256
Kepemimpinan Transaksional (KTs)	0,375	0,117	0,333

Sumber : Data primer diolah, 2018

Dari Tabel 5 tersebut diperoleh persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

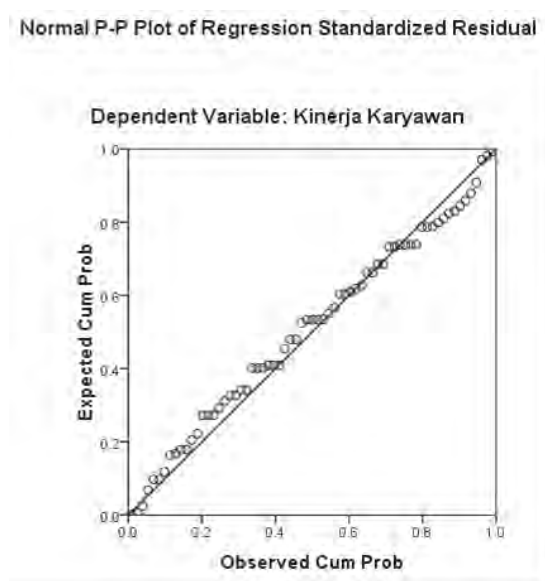
$$KP = 1,048 + 0,294 \text{ KTf} + 0,375 \text{ KTs} + 0,887 \text{ ei}$$

Berdasarkan persamaan regresi linier berganda di atas dapat dijelaskan bahwa: 1) Nilai konstanta sebesar 1,048, yang artinya jika variabel kepemimpinan transformasional (KTf), dan kepemimpinan transaksional (KTs) tetap atau sama dengan nol (0), maka kinerja karyawan (KK) akan sebesar 1,048 satuan. 2) Koefisien regresi kepemimpinan transformasional (KTf) sebesar 0,294. Menunjukkan arah hubungan positif (searah) antara variabel kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan. Artinya semakin baik kepemimpinan transformasional yang diberikan Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Surabaya, maka kinerja karyawan akan meningkatkan. dengan asumsi pengaruh variabel lain konstan. 3) Koefisien regresi kepemimpinan transaksional (KTs) sebesar 0,375. Menunjukkan arah hubungan positif (searah) antara variabel kepemimpinan transaksional dengan kinerja karyawan. Artinya semakin baik kepemimpinan transaksional yang diberikan Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Surabaya, maka kinerja karyawan juga akan mengalami peningkatan, dengan asumsi pengaruh variabel lain konstan. 4) *Standart error* (ei) sebesar 0,887 yang menunjukkan besarnya variabel lain terhadap kinerja karyawan, diperoleh dari $\sqrt{(1-R^2)} = \sqrt{(1-0,214)} = 0,887$.

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Hasil pengujian normalitas dengan menggunakan program SPSS 21 adalah sebagai berikut:



Sumber : Data primer diolah, 2018

Gambar 2
Hasil Uji Normalitas

Gambar 2 menunjukkan bahwa grafik *normal probability plot* titik-titik menyebar berimpit di sekitar diagonal, hal ini menunjukkan bahwa residual terdistribusi secara normal. Uji normalitas dengan grafik dapat menyesatkan jika tidak hati-hati secara visual kelihatan normal, padahal secara statistik bisa sebaliknya. Oleh karena itu dianjurkan dilengkapi dengan uji statistik. Uji statistik yang dapat digunakan adalah uji statistik Kolmogorof-Smirnof (K-S), dengan syarat bahwa nilai *asymptotic 2-tailed* dibanding 0,05 maka data berdistribusi normal. Dari hasil pengolahan data dengan program SPSS 21, diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 6
Hasil Uji Normalitas

		Unstandardized Residual
N		80
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.52195032
	Absolute	0,204
Most Extreme Differences	Positive	0,204
	Negative	-0,146
Kolmogorov-Smirnov Z		1,821
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,063

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 6 diketahui bahwa nilai *Kolmogorov-Smirnov Z* sebesar 3,690 dengan tingkat signifikansi 0,058, artinya variabel penelitian terdistribusi normal karena tingkat signifikansinya lebih besar dari 0,05.

Uji Multikolinearitas

Hasil pengujian multikolinearitas dengan menggunakan program SPSS 21 adalah sebagai berikut:

Tabel 7
Hasil Uji Multikolinearitas

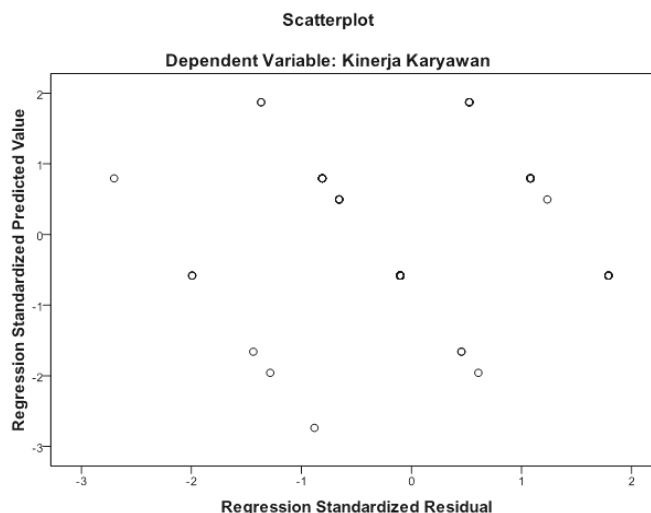
Keterangan	Tolerance	Variance Influence Factor (VIF)	Keterangan
Kepemimpinan transformasional (KTf)	0,950	1,053	Bebas multikolinearitas
Kepemimpinan transaksional (KTs)	0,950	1,053	Bebas multikolinearitas

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 7 dapat diketahui bahwa variabel bebas kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional memiliki nilai *tolerance* lebih besar dari 0,1 dan VIF lebih kecil dari 10, maka penelitian ini bebas dari multikolinearitas.

Uji Heteroskedastisitas

Hasil pengujian heteroskedastisitas dengan menggunakan program SPSS 21 adalah sebagai berikut:



Sumber: Data primer diolah, 2018

Gambar 3
Hasil Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan Gambar 3 diketahui bahwa titik-titik data tersebar di daerah antara 0 - Y dan tidak membentuk pola tertentu, maka model regresi yang terbentuk diidentifikasi tidak terjadi heteroskedastisitas.

Uji Kelayakan Model

Uji F

Uji kelayakan model dengan uji F digunakan untuk menguji kelayakan model regresi linear berganda. Dari hasil pengolahan data dengan menggunakan program SPSS 21 diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 8
Hasil Uji Kelayakan Model Dengan Uji F

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	5,865	2	2,933	10,492	0,000 ^a
Residual	21,522	77	0,280		
Total	27,388	79			

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 8 dapat diketahui bahwa nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 yaitu sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi linear berganda layak digunakan dalam mengukur pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi dalam penelitian ini layak dan dapat dipergunakan untuk analisis berikutnya.

Uji Koefisien Determinasi Berganda (R²)

Analisis koefisien determinasi berganda (R²) digunakan untuk mengetahui seberapa besar prosentase sumbangan pengaruh variabel kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan. Dari hasil pengolahan data dengan menggunakan program SPSS 21 didapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 9
Hasil Koefisien Determinasi Berganda (R²)

Model	R	R ² _{square}	Adjusted R ² Square	Std. Error of the Estimate
1	0,463 ^a	0,214	0,194	0,529

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 9 dapat diketahui bahwa besarnya R_{Square} adalah sebesar 0,214 atau 21,4%. Hal ini menunjukkan bahwa besarnya pengaruh variabel kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 21,4% sedangkan sisanya sebesar 78,6% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti misalnya motivasi, budaya organisasi, gaya kepemimpinan atau faktor psikologis lainnya. Koefisien korelasi (R) yaitu 0,463 artinya terdapat pengaruh cukup kuat antara kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan sebesar 46,3%.

Uji Hipotesis

Uji t

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh secara parsial variabel kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan. Dari hasil pengolahan data dengan menggunakan program SPSS 21 didapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 10
Hasil Pengujian Hipotesis Dengan Uji t

Model	t_{hitung}	$t_{\text{sig.}}$	Sig- α	Ket.
Kepemimpinan Transformasional (KTf)	2,466	0,016	0,05	Signifikan
Kepemimpinan Transaksional (KTs)	3,208	0,002	0,05	Signifikan

Sumber: Data primer diolah, 2018

Hasil pengujian hipotesis yang ditunjukkan Tabel 10 dapat dijelaskan sebagai berikut: 1) Tingkat signifikan variabel kepemimpinan transformasional sebesar $0,016 < 0,050$, hal ini menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan *outsourcing* di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Surabaya adalah signifikan. 2) Tingkat signifikan variabel kepemimpinan transaksional sebesar $0,002 < 0,050$, maka H_0 hal ini menunjukkan pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan *outsourcing* di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Surabaya adalah signifikan.

Uji Koefisien Determinasi Parsial (r^2)

Uji koefisien determinasi parsial digunakan untuk mengetahui prosentase pengaruh variabel kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan. Dari hasil pengolahan data dengan menggunakan program SPSS 21 didapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 11
Hasil Uji Koefisien Determinasi Parsial (r^2)

Model	Partial	r^2	Prosentase (%)
Kepemimpinan Transformasional (KTf)	0,271	0,073	7,3%
Kepemimpinan Transaksional (KTs)	0,343	0,118	11,8%

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 11 menunjukkan bahwa: 1) Koefisien determinasi parsial variabel kepemimpinan transformasional adalah 0,073 artinya hubungan antara kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan positif sebesar 7,3%. 2) Koefisien determinasi parsial variabel kepemimpinan transaksional adalah 0,118 artinya hubungan antara kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan positif sebesar 11,8%. Hal ini menunjukkan bahwa nilai r^2 pada kepemimpinan transaksional paling besar daripada nilai r^2 untuk variabel lain, maka variabel kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh yang paling dominan.

Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan *outsourcing* Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Surabaya, pada tingkat probabilitas sebesar 0,016 lebih kecil dari 0,05 dengan demikian hasil penelitian ini sejalan dengan hipotesis pertama (H_1) yang diajukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pemimpin Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Surabaya sangat menghargai semua hasil pekerjaan yang telah dicapai oleh karyawannya dan selalu memotivasi untuk lebih menunjukkan harapan-harapan yang lebih baik dari sebelumnya. Artinya semakin kuat pemahaman dan pelaksanaan kepemimpinan transformasional maka karyawan akan lebih bersemangat dalam bekerja dan termotivasi untuk lebih meningkatkan kinerja karena karyawan merasa lebih dihargai oleh pemimpin.

Pemimpin Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Surabaya sangat memperhatikan dan peduli terhadap kebutuhan serta kendala yang di alami oleh karyawannya, karena karyawan merupakan bagian penting dalam pencapaian tujuan sebuah organisasi, dan seorang pemimpin dapat memberikan pengaruh dalam kinerja karyawan. Seorang pemimpin harus mempunyai tanggung jawab yang benar untuk mengajak bawahannya agar dapat mencapai tujuan yang ditentukan. Pemimpin harus memenuhi kebutuhan karyawannya di dalam organisasi agar karyawan dapat bekerja dengan baik. Hartanto (2009:512) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai suatu cara untuk mempengaruhi orang lain sedemikian mereka mau dan rela memunculkan kebijakan dan kapabilitas terbaiknya di dalam proses penciptaan nilai.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Soekarini (2014) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini disebabkan pemimpin dalam mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing karyawannya untuk membantu transformasi antara karyawan dengan organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan hasil ini tidak mendukung penelitian Setiawan (2015) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan transaksional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan *outsourcing* Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Surabaya, pada tingkat probabilitas sebesar 0,002 lebih kecil dari 0,05 dengan demikian hasil penelitian ini sejalan dengan hipotesis kedua (H_2) yang diajukan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin tepat penerapan gaya kepemimpinan transaksional, maka hal tersebut dapat menyebabkan kinerja karyawan *outsourcing* pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Surabaya menjadi meningkat. Pemimpin di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Surabaya selalu bersikap bijaksana dan selalu mau mendengarkan keluhan karyawannya. Pemimpin Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Surabaya selalu menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong kinerja karyawan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan oleh pimpinan.

Pemimpin Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Surabaya mampu memberikan arahan serta timbal balik yang baik atas kinerja yang telah dicapai oleh karyawannya, karena pemimpin yang mengemban tugasnya dengan baik akan membantu proses kerja menuju target yang diinginkan. Seorang karyawan harus bisa bekerja sesuai dengan apa yang telah ditentukan di dalam sebuah organisasi. Robbins dan Judge (2008:90) menyatakan kepemimpinan transaksional adalah pemimpin yang membimbing dan memotivasi para pengikut mereka pada arah tujuan yang ditetapkan dengan cara memperjelas peran dan tugas mereka. Pemimpin transaksional menekankan bahwa seorang pemimpin perlu

menentukan apa yang perlu dilakukan karyawannya untuk mencapai tujuan organisasi. Siagian (2007:123) menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional yaitu pemimpin yang memberikan sebuah pertukaran melalui imbalan-imbalan untuk mendapatkan kepatuhan atas apa yang telah mereka lakukan.

Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Maulizar *et al.*, (2012) yang menunjukkan kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini disebabkan pemimpin lebih memfokuskan perhatiannya pada proses pertukaran atau imbalan yang didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja dan penghargaan. Sedangkan hasil ini tidak mendukung penelitian Setiawan (2015) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

PENUTUP

Simpulan

Simpulan yang dapat ditarik dari hasil penelitian dan pembahasan adalah: 1) Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan *outsourcing* Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Surabaya. Hal ini mengindikasikan bahwa dengan semakin tepat penerapan gaya kepemimpinan transformasional, maka hal tersebut dapat menyebabkan kinerja *outsourcing* Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Surabaya menjadi meningkat. 2) Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan *outsourcing* Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Surabaya. Hal ini mengindikasikan bahwa dengan semakin tepat penerapan gaya kepemimpinan transaksional, maka hal tersebut dapat menyebabkan kinerja karyawan *outsourcing* Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Surabaya menjadi meningkat.

Keterbatasan

Dalam penelitian ini ada beberapa keterbatasan yang perlu disampaikan sebagai bahan pertimbangan bagi penelitian berikutnya: 1) Lingkup penelitian ini terbatas pada satu tempat saja yaitu Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Surabaya saja, sehingga hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan, dengan sampel sebanyak 80 melalui kuesioner yang dibagikan. Dimana jika ingin hasil yang lebih baik maka dapat menambah sampel lebih. 2) Pengukuran variabel dalam penelitian ini hanya menggunakan kuesioner, sehingga kemungkinan jawaban dari responden tidak mencerminkan keadaan yang sebenarnya dikarenakan kondisi-kondisi tertentu para responden. 3) Penelitian ini hanya menggunakan 2 variabel independen yaitu kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Sedangkan masih terdapat banyak faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan seperti motivasi, budaya organisasi, gaya kepemimpinan atau faktor psikologis lainnya, sehingga penelitian ini belum mencakup keseluruhan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan simpulan yang telah diambil maka peneliti akan memberikan beberapa hal yang dapat menjadi masukan pada penelitian ini berdasarkan hasil dan pembahasan yang telah dipaparkan, yaitu: 1) Saran bagi pemimpin Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Surabaya adalah hendaknya pemimpin memberikan peringatan dan sanksi apabila terjadi kesalahan dalam proses kerja yang dilakukan karyawan. 2) Saran bagi karyawan *outsourcing* Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Surabaya, karyawan terlebih dahulu mempersiapkan rencana apa yang akan dilakukan agar optimal dalam menjalankan pekerjaan yang ada. 3) Karyawan hendaknya tidak melakukan pekerjaan dengan tenggat waktu yang singkat agar dapat bekerja secara

efisien. 4) Karyawan hendaknya tidak melakukan perilaku yang dapat merugikan organisasi. 5) Karyawan hendaknya menjauhkan hal-hal yang negatif yakni, sering membuat salah dibandingkan orang lain di tempat kerja karena dapat merugikan diri sendiri dan orang lain. 6) Karyawan hendaknya lebih meningkatkan rasa kepercayaan diri agar tidak mudah terpengaruh pada sisi yang negatif dalam melakukan pekerjaan. 7) Karyawan hendaknya tidak membicarakan hal yang negatif di luar kantor tentang pekerjaan yang ada dalam perusahaan karena dapat merugikan organisasi dan diri sendiri.

DAFTAR REFERENSI

- Ghozali, I. 2011. *Analisis Multivariat dan Percobaan Dengan SPSS*. Edisi Pertama. Elek Media Komputindo. Jakarta.
- Hartanto, F. 2009. *Paradigma Baru Manajemen Indonesia Menciptakan Nilai Dengan Bertumpu Pada Kebijakan dan Potensi Insani*. Mizan Pustaka. Bandung.
- Kasmir, 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori Dan Praktik)*. (Teori Dan Praktik). Edisi Kesatu. Cetakan Kedua. Rajawali Pers. Jakarta.
- Kuncoro, M. 2009. *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi: Bagaimana Meneliti dan Menulis Tesis*. Erlangga. Jakarta.
- Mamik. 2010. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi*. 1(20): 1-11.
- Mangkunegara, A. P. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Penerbit Refika Aditama. Bandung.
- Maulizar., S. Musnaidi., dan M. Yunus. 2012. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Cabang Banda. *Jurnal Ilmu Manajemen*. 1(1):58-56.
- Muenjohn, N., A. Armstrong., dan T. Rosnani. 2008. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Dosen Universitas Tanjungpura Pontianak. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Komunikasi*. 3(1):1-28.
- Rivai, V dan D. Mulyadi. 2011. *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Robbins, S. P. dan T. A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Alih Bahasa: Diana Angelica. Salemba Empat. Jakarta.
- Sangadji, E. M dan Sopiah. 2010. *Metodologi Penelitian*. Andi. Yogyakarta.
- Santoso, S. 2009. *Statistik Multivariat*. Elek Media Komputindo. Jakarta.
- Setiawan, E. Y. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja PT. ISS Indonesia di Rumah Sakit National Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen Magistra*. 1(1): 1-15.
- Siagian, S. P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Soekarini, N. 2014. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan BCA Cabang Jember dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Tesis*. Universitas Jember.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif R dan D*. Alfabeta. Bandung.
- Sunyoto, D. 2012. *Sumber Daya Manusia. Teori, Kuisisioner, dan Analisis Data*. CAPS Publishing. Yogyakarta.
- Suprihanto. J. 2013. *Perilaku Organisasional*. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Suwatno dan D. J. Priansa. 2011. *Manajemen SDM dalam Organisasi Public dan Bisnis*. Alfabeta. Bandung.
- Umar, H. 2009. *Riset Sumber Daya Manusia*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Usman, H. 2009. *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Wahyuni, D. U., B. Christiananta dan A. Eliyana. 2014. Influence of Organizational Commitment, Transactional Leadership, and Servant Leadership to The Work

- Motivation, Work Satisfatction and Work Performanceof Teachers at Private Senior High Schools in Surabaya. *Jurnal Education Research International*. 3(2): 1-14.
- Wijaya. M. 2005. Kepemimpinan Transformasional di Sekolah Dalam Meningkatkan Outcomes Peserta Didik. *Jurnal Pendidikan*. 5(4): 1-13.
- Wijayanto, D. 2012. *Pengantar Manajemen*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Yamin, M. dan Maisah. 2010. *Kepemimpinan dan Manajemen Masa Depan*. IPB Press. Bogor.
- Yukl. 2010. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Alih Bahasa: Supriyanto, B. Indeks. Jakarta.