



THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE ON EMPLOYEE PERFORMANCE WHICH IS MODERATE BY PSYCHOLOGICAL CAPITAL

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DIMODERASI OLEH PSYCHOLOGICAL CAPITAL

Amalia Febri Lestari¹, Dodi Ria Atmaja²

^{1,2} Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Esa Unggul

E-mail: amaliafebri88@gmail.com¹, atmajadodi9@gmail.com²

ARTICLE INFO

Correspondent

Amalia Febri Lestari
amaliafebri88@gmail.com

Key words:

transactional leadership,
transformational leadership,
laissez faire leadership,
psychological capital,
employee performance

Website:

<https://idm.or.id/JSER/index.php/JSER>

Page: 1451 - 1466

ABSTRACT

The consistency of employee performance is something that is very influential for the success of a company and determines the survival of the company. Employee performance is closely related to leadership style. The leadership style possessed by a leader can motivate his employees to work optimally, so that employee performance becomes more optimal. Therefore, this study aims to redirect the influence of leadership style on employee performance which is moderated by psychological capital. The sample in this study involved 245 employees of a Food and Beverage company located in DKI Jakarta. This study uses a quantitative approach which then uses primary data obtained from the results of filling out questionnaires via google form. Data analysis using the Structural Equation Model (SEM) method. This study can confirm the three hypotheses proposed, transactional leadership can have a significant effect on employee performance, transformational leadership can have a significant effect on employee performance and Psychological Capital moderates the effect of transactional leadership on employee performance. Meanwhile, the other three hypotheses show that laissez faire leadership has no significant effect on employee performance, Psychological Capital does not moderate the effect of transformational leadership on employee performance and Psychological Capital does not moderate the effect of laissez faire leadership on employee performance. Suggestions for further research are to use respondents from various regions such as FNB employees from Jabodetabek and further research can add other variables to measure employee performance variables.

Copyright © 2023 JSER. All rights reserved.

INFO ARTIKEL	ABSTRAK
<p>Koresponden</p> <p>Amalia Febri Lestari <i>amaliafebri88@gmail.com</i></p> <p>Kata kunci: kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional, kepemimpinan laissez faire, <i>psychological capital</i>, kinerja karyawan</p> <p>Website: <i>https://idm.or.id/JSER/index.php/JSER</i></p> <p>Hal: 1451 - 1466</p>	<p>Konsistensi kinerja karyawan adalah suatu hal sangat berpengaruh bagi kesuksesan sebuah perusahaan dan yang menentukan keberlangsungan hidup perusahaan. Kinerja karyawan erat kaitannya dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin dapat memotivasi karyawannya untuk bekerja secara maksimal, sehingga kinerja karyawan menjadi lebih optimal. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi kembali pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh <i>psychological capital</i>. Sampel pada penelitian ini melibatkan 245 pekerja perusahaan <i>Food and Beverage</i> yang berada di wilayah DKI Jakarta. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang kemudian digunakan data primer yang diperoleh dari hasil pengisian kuisioner melalui <i>google form</i>. Data dianalisa dengan metode <i>Structural Equation Model (SEM)</i>. Penelitian ini dapat mengkonfirmasi tiga hipotesis yang diajukan, yaitu kepemimpinan transaksional dapat memberikan pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan transformasional dapat memberikan pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dan <i>Psychological Capital</i> memoderasi pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan. Sedangkan tiga hipotesis lain menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan laissez faire tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, <i>Psychological Capital</i> tidak memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dan <i>Psychological Capital</i> tidak memoderasi pengaruh kepemimpinan laissez faire terhadap kinerja karyawan. Saran untuk penelitian selanjutnya yaitu menggunakan responden yang berasal dari berbagai wilayah seperti karyawan FnB se-Jabodetabek serta penelitian selanjutnya dapat menambah variabel lain untuk mengukur variabel kinerja karyawan.</p> <p>Copyright © 2023 JSER. All rights reserved.</p>

PENDAHULUAN

Konsistensi Kinerja Pegawai atau Kinerja karyawan adalah suatu hal sangat berpengaruh bagi kesuksesan sebuah perusahaan. Menurut Muis *et al.* (2018), kinerja terdiri dari gabungan tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seseorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja. Menurut Farisi *et al.* (2020) kinerja sangat mempengaruhi kualitas dan kelangsungan hidup suatu perusahaan. Akan

tetapi, meskipun kinerja karyawan dinyatakan sebagai suatu hal yang penting bagi perusahaan, kenyataannya banyak perusahaan yang tidak memperhatikan karyawannya sehingga kinerja karyawan tidak maksimal. Kinerja karyawan erat hubungannya dengan gaya kepemimpinan (Cahyani *et al.* 2020). Gaya kepemimpinan yang dimiliki seorang pemimpin dapat memotivasi karyawannya untuk bekerja secara maksimal, sehingga kinerja karyawan menjadi lebih optimal. Untuk bersaing secara efektif dan mempertahankan posisi superior dibandingkan organisasi lain, perusahaan harus memiliki keunggulan kompetitif. (Robert Vincent Kristanto, dkk. 2023). Sumber daya manusia memiliki peran penting dalam mencapai tujuan sebuah perusahaan. (Chandra Agung Kusuma, & Ignatius Soni Kurniawan. 2023).

Pola hubungan yang dikembangkan kepemimpinan transaksional adalah berdasarkan suatu sistem timbal balik (transaksi) yang sangat menguntungkan (Jufrizen & Lubis, 2020). Girsang & Somantri (2021) menjelaskan bahwa transactional leadership dapat melibatkan nilai - nilai, yang relevan dengan proses pertukaran atau imbal balik seperti kejujuran dan tanggung jawab. Kepemimpinan transaksional dapat disebut sebagai kepemimpinan yang memberikan motivasi kepada para karyawan serta imbalan yang mereka dapatkan jika target yang ditentukan tercapai sehingga karyawan merasa terpacu untuk bekerja dengan lebih baik sehingga kinerja karyawan tersebut akan meningkat (Jufrizen & Lubis, 2020).

Pada kepemimpinan transformasional, terdapat hubungan timbal balik antara kepemimpinan transformasional dan transaksional secara eksklusif, mereka saling melengkapi dan memiliki korelasi yang kuat serta kedua jenis kepemimpinan ini saling berdampingan (Syah *et al.* 2020). Gaya kepemimpinan transformasional berkaitan dengan bagaimana seorang pimpinan dapat memotivasi serta memandu karyawan untuk mencapai tujuan dengan menegaskan tugas dan kewajiban mereka (Jufrizen & Lubis, 2020). Kinerja yang tinggi terjadi apabila karyawan memberikan segala pengetahuan, keterampilan, kemampuan, sikap, dan perilaku yang dimiliki oleh serta adanya kesadaran bahwa kemajuan dari perusahaan akan cepat tercapai. Disinilah sebenarnya peran pemimpin untuk dapat mempengaruhi supaya kinerja karyawan dapat optimal dan tetap terjaga. Kepemimpinan transformasional mampu memberikan motivasi kerja, mendengarkan aspirasi karyawan dan memberikan penghargaan kepada karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan (Cahyani *et al.* 2020).

Selanjutnya, gaya kepemimpinan bebas (*Laissez Faire*) ini pada dasarnya berpandangan bahwa anggota organisasi mampu mandiri dalam membuat keputusan atau mampu mengurus dirinya masing-masing, dengan sedikit pengarahan atau pemberian petunjuk oleh pimpinan dalam merealisasikan tugas pokok masing-masing sebagai bagian dari tugas pokok organisasi (Hardian, 2015). Menurut Baig *et al.* (2021) di bawah gaya kepemimpinan seperti ini, karyawan melakukan pekerjaan mereka sendiri, namun terkadang mereka dibantu oleh orang lain seperti mendapatkan bantuan dari rekan kerja, manajer lain dan bahkan anggota organisasi lainnya. Dengan gaya kepemimpinan ini, karyawan bebas mengekspresikan dirinya sehingga kreatifitas dan inovasi karyawan akan berkembang, sehingga hal dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Faktor lain yang memengaruhi kinerja karyawan adalah *psychological capital*. Dengan menggunakan *psychological capital* organisasi menjadi lebih sukses, hal ini dikarenakan modal psikologis ini menciptakan kepositifan di antara karyawan, sehingga dapat meningkatkan tingkat kinerja karyawan (Tosten & Toprak, 2017). Dalam perkembangannya, konsep *psychological capital* yang disebut juga Positive Organizational Behavior (POB) tersebut banyak dipakai untuk mengelola sumber daya manusia dalam organisasi. POB didefinisikan sebagai studi dan aplikasi dari kekuatan positif dan kapasitas psikologis yang dimiliki sumber daya manusia dapat diukur, dikembangkan, dan dikelola secara efektif untuk meningkatkan kinerja (Baig *et al.* 2021). *Psychological capital* juga dapat dipengaruhi oleh variabel gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap hasil kerja karyawan dibandingkan dengan perilaku lainnya. Gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi emosi positif dan negative dari individu, sehingga emosi yang dirasakan individu dapat mempengaruhi perilaku dan hasil kerja individu tersebut (Salehzadeh, 2017).

Riset yang dilakukan oleh Baig *et al.* (2021) menunjukkan bahwa transformational leadership berpengaruh positif signifikan terhadap employee performance. Transactional leadership berpengaruh positif signifikan terhadap employee performance. Laissez-faire leadership berpengaruh negative signifikan terhadap employee performance. Sedangkan, *psychological capital* mampu memoderasi pengaruh transactional leadership, transformational leadership dan laissez faire leadership terhadap employee performance. Beauty & Aigbogun (2022) menemukan bahwa gaya transformasional dan gaya *laissez-faire* secara signifikan berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan kepemimpinan transaksional secara signifikan berdampak negative terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Khan *et al.* (2018) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Rahmad *et al.* (2022) menunjukkan bahwa modal psikologis yang tercermin dengan harapan, efikasi diri serta optimisme para pegawai di Pengadilan Negeri Pekanbaru ini mampu meningkatkan pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap motivasi ekstrinsik para pegawai Pengadilan Negeri Pekanbaru. Penelitian yang dilakukan Tosten & Toprak (2017) menunjukkan bahwa modal psikologis dapat meningkatkan tingkat kinerja karyawan. Penelitian empiris yang dilakukan Heled *et al.* (2016) telah mengungkapkan bahwa modal psikologis dapat dikembangkan pada tingkat kolektif dan memiliki sejumlah hasil, termasuk meningkatkan kinerja organisasi bisnis.

Beberapa penelitian telah dilakukan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh *psychological capital*. Namun demikian perbedaan penelitian ini dengan sebelumnya terletak pada objek penelitian. Penelitian sebelumnya dilakukan pada perusahaan tekstil di Pakistan, sedangkan objek penelitian ini adalah perusahaan yang bergerak di bidang Food and Beverage di Indonesia khususnya DKI Jakarta karena wilayah ini merupakan Ibukota Negara yang menjadi pusat pemerintahan sehingga berbagai jenis perusahaan ada di daerah ini. Hal ini dikarenakan perbedaan etos kerja di Pakistan dan Indonesia. Negara Pakistan mempunyai kepercayaan bahwa bekerja harus dianggap sebagai kewajiban, seperti halnya ritual keagamaan lainnya sehingga mereka akan terus bekerja sampai usia produktif mereka habis.

Sedangkan di Indonesia, bekerja dianggap sebagai hal opsional yang mana apabila ingin memenuhi kebutuhan maka individu tersebut akan bekerja, begitu pula sebaliknya sehingga etos kerja di Indonesia masih rendah.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka tujuan penelitian ini adalah mengeksplorasi kembali pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh *psychological capital*. Penelitian ini diharapkan juga dapat menjadi referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya mengenai kinerja karyawan. Selain itu, pada sektor perusahaan penelitian ini diharapkan mampu menjadi pertimbangan bagi perusahaan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan sehingga perusahaan dapat lebih memperhatikan karyawannya. Selain itu, penelitian ini diharapkan mampu menjadi pertimbangan bagi perusahaan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan serta *psychological capital* terhadap kinerja karyawan sehingga perusahaan dapat lebih memperhatikan karyawannya..

METODE

Pengukuran data pada penelitian ini menggunakan skala *Likert* dengan ditinjau dari skala 1 – 5. Dimana skor satu artinya sangat tidak setuju (STS), skor dua artinya tidak setuju (TS), skor tiga artinya antara setuju dan tidak setuju atau disebut netral (N), skor empat artinya setuju (S), dan skor lima artinya sangat setuju (SS). Pengukuran terkait variabel yang diteliti diadopsi dari penelitian sebelumnya. Variabel kinerja karyawan diukur dengan 11 pernyataan yang diadaptasi dari Yousef (2000) yang telah dimodifikasi oleh Beauty & Aigbogun (2022). Variabel gaya kepemimpinan transaksional diukur dengan 5 pernyataan yang diadaptasi dari Avolio & Bass (1995) yang telah dimodifikasi oleh Beauty & Aigbogun (2022). Kepemimpinan transformasional diukur dengan 9 pernyataan yang diadaptasi dari Beauty & Aigbogun (2022). Variabel kepemimpinan *laissez faire* diukur dengan 4 pernyataan yang diadaptasi dari Avolio & Bass (1995) yang telah dimodifikasi oleh Beauty & Aigbogun (2022). Variabel modal psikologis diukur dengan 20 pernyataan yang diadaptasi dari (Luthans *et al.* 2007). Dengan demikian total pengukuran didapatkan berjumlah 49 pertanyaan.

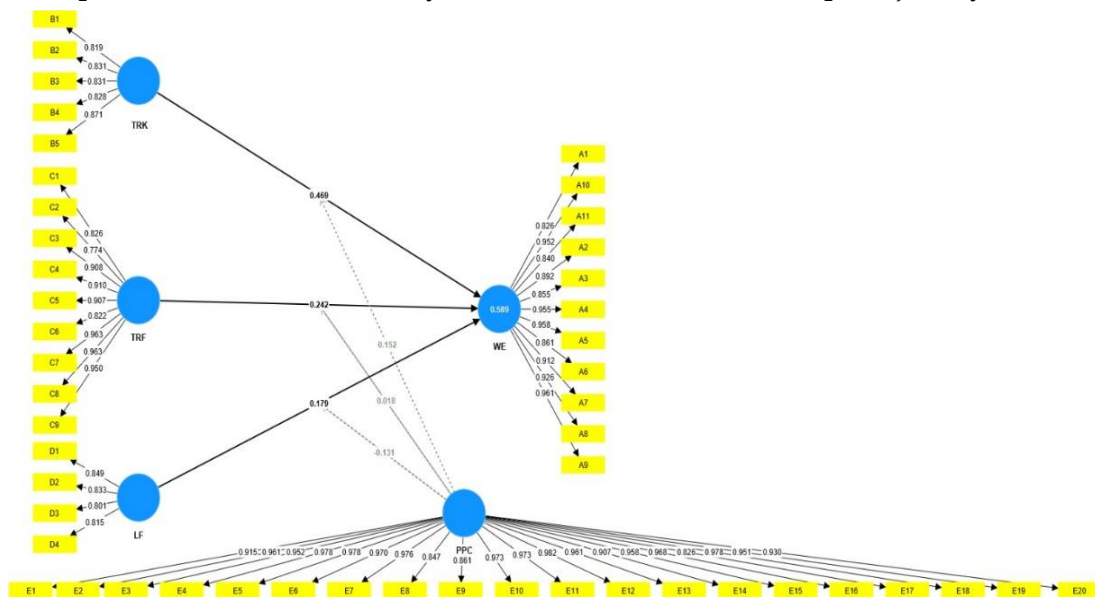
Studi ini merupakan penelitian kuantitatif dengan metode *Structural Equation Model* (SEM), dan pengolahan dan analisa data menggunakan perangkat lunak PLS 4.0. Populasi pada penelitian ini adalah karyawan yang bekerja pada bidang *Food and Beverages* (FnB) di DKI Jakarta. Berdasarkan ketentuan SEM, jumlah sampel pada penelitian ini sebanyak 5 kali jumlah pertanyaan sehingga sampel pada penelitian ini berjumlah 245 responden. Sampel pada penelitian ini dipilih menggunakan metode *purposive sampling*. Alasan menggunakan teknik *purposive sampling* karena tidak semua sampel memiliki kriteria yang sesuai dengan kriteria yang diteliti pada penelitian ini, sehingga dengan menetapkan pertimbangan atau kriteria yang harus dipenuhi oleh sampel maka sampel yang diteliti benar-benar sesuai dengan yang diharapkan dalam penelitian ini. Adapun kriteria sampel pada penelitian ini adalah responden telah bekerja minimal 3 bulan, didalam pekerjaan responden harus memiliki pimpinan atau leader yang mengawasi pekerjaannya, baik laki-laki maupun perempuan. Proses pengambilan sampel dilakukan dengan cara responden menjawab pertanyaan kriteria yang tertera pada kuesioner dengan mencentang jawaban yang sesuai dengan keadaan diri responden tersebut. Apabila jawaban

responden tidak memenuhi kriteria sampel maka responden tersebut tidak dapat menjadi sampel penelitian (Hair *et al.* 2014)

Berdasarkan hasil olahan data hasil pretest, peneliti melakukan uji validitas dan reabilitas. Uji validitas dilakukan dengan melihat nilai pengukuran *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) dan *Measure of Sampling Adequacy* (MSA). Nilai KMO dan MSA lebih dari 0,5 yang artinya analisis faktornya sudah sesuai atau valid. Uji reliabilitas menggunakan pengukuran Cronbach's Alpha dimana semakin nilai *Cronbach's Alpha* nya mendekati 1 maka semakin baik (Hair *et al.* 2014).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Responden penelitian adalah karyawan yang bekerja pada bidang *Food and Beverages* (FnB) di DKI Jakarta. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner yang telah dilakukan secara *online* dengan menggunakan google form, responden yang terkumpul sebanyak 245 responden. Jumlah responden tersebut terdiri atas 126 laki-laki (51,4%) dan 119 perempuan (48,6%). Dengan usia antara lain 18 – 25 tahun sebanyak 190 orang (77,6%), usia 25 – 30 tahun sebanyak 54 orang (22%) dan usia > 30 tahun sebanyak 1 orang (4%). Lama bekerja 3 bulan – 6 bulan sebanyak 16 orang (6,5%), lama kerja 7 bulan – 1 tahun sebanyak 40 orang (16,3%), lama bekerja 1 – 2 tahun sebanyak 61 orang (24,9%) dan lama bekerja > 2 tahun sebanyak 128 orang (52,2%). Karyawan yang memiliki atasan sebanyak 245 orang (100%) atau disimpulkan bahwa seluruh karyawan memiliki atasan dalam pekerjaannya.



Gambar 1. Outer Model

Pada analisis nilai *loading factor* untuk masing-masing struktur pasangan metrik individu digunakan untuk melakukan uji validitas konvergen. Nilai *loading factor* 0,7 adalah faktor pemuatan maksimum untuk studi konfirmasi, 0,6 adalah beban maksimum untuk penelitian eksplorasi, dan 0,5 adalah beban maksimum untuk studi pengembangan. *Loading factor* yang digunakan dalam penelitian ini dibatasi sebesar 0,7 karena merupakan penelitian lanjutan. Temuan estimasi model PLS menunjukkan bahwa semua indikator memiliki faktor beban lebih besar atau sama dengan 0,7 pada saat pengukuran konstruksi, seperti terlihat pada Gambar 1. Model PLS dikatakan mencapai validitas konvergen selain melihat nilai *loading factor* untuk

masing-masing metrik yaitu dengan melihat nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dimana untuk setiap konstruk nilai AVE harus lebih dari 0,50. Kriteria validitas konvergen dipenuhi oleh hasil analisis PLS pada gambar 2 dimana semua indikator pada setiap konstruk memiliki *loading factor* lebih besar dari 0,7 dan tabel 1 dibawah ini yang menunjukkan bahwa dan nilai AVE lebih besar dari 0,5

Reliabilitas konstruk bisa dilihat melalui nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* dari setiap konstruk. Hasil uji reliabilitas dikatakan memenuhi syarat jika nilai *Cronbach's Alpha* > 0,7 dan nilai *Composite Reliability* dengan nilai 0,6 – 0,7. *Cronbach's alpha* > 0,7 menyiratkan bahwa semua konstruksi telah mencapai tingkat ketergantungan yang dipersyaratkan, seperti yang terlihat pada hasil uji reliabilitas pada Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Kepemimpinan Transaksional	0,893	0,900	0,699
Kepemimpinan Transformasional	0,968	0,973	0,799
Kepemimpinan <i>Laissez Faire</i>	0,852	0,894	0,680
<i>Psychological Capital</i>	0,993	0,994	0,890

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Untuk memastikan konsep masing-masing variabel laten berbeda satu sama lain, maka dilakukan uji validitas diskriminan. Nilai kuadrat AVE (nilai pada diagonal) setiap konstruk eksogen harus melampaui korelasi antara konstruk tersebut dan konstruk lainnya agar model memiliki validitas diskriminan yang sangat baik (nilai pada diagonal). Pengukuran *cross-loading* juga dapat digunakan untuk mengevaluasi validitas diskriminatif model pengukuran metrik refleksi. Memiliki korelasi yang lebih tinggi dengan item pengukuran menunjukkan bahwa konstruk yang mendasari lebih baik memprediksi ukuran blok daripada ukuran blok lainnya. Nilai akar kuadrat AVE lebih besar dari korelasinya dengan kemungkinan konstruksi lain dalam uji validitas diskriminan, menunjukkan bahwa model tersebut sesuai dengan kriteria validitas diskriminan.

Pengujian model *goodness-of-fit* dilanjutkan setelah validitas konsep dan reliabilitas terpenuhi pada langkah pengujian model penelitian sebelumnya. Nilai SRMR model PLS menunjukkan seberapa cocoknya dengan situasi. Kondisi model *goodness-of-fit* terpenuhi jika nilai SRMR adalah 0,10, dan model dikatakan sangat fit jika nilai SRMR adalah 0,08. Untuk hasil uji *goodness-of-fit*, nilai SRMR untuk model jenuh dan model prediksi berturut-turut adalah 0,059-0,060, hal ini didasarkan pada hasil uji *goodness-of-fit* PLS untuk model jenuh. Dalam hal ini, model PLS dinilai fit karena baik model saturasi maupun model estimasi memiliki nilai SRMR di bawah 0,10 dan mendekati nilai 0,08.

Pada uji signifikansi pengaruh langsung dan uji pengaruh tidak langsung dapat disimpulkan pada variabel eksogen yang berpengaruh signifikan terhadap variabel endogen jika nilai *P-value* lebih kecil dari 0,05 dan *t* hitung lebih besar dari 1,96, namun jika nilai *P-value* lebih besar dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel eksogen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel endogen. Gambar *Inner Model* dapat dilihat pada lampiran 8. Tabel berikut menunjukkan bagaimana hasil estimasi model digunakan untuk menguji hipotesis penelitian. Berdasarkan

temuan *bootstrapping* model PLS, terdapat beberapa hipotesis signifikan dengan nilai *P-Values* < 0,05 yang dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Pengujian Hipotesis Model Penelitian

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	<i>P-Values</i>	Keterangan
H1	Kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	0,000	Data Mendukung Hipotesis
H2	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	0,007	Data Mendukung Hipotesis
H3	Kepemimpinan <i>laissez faire</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	0,050	Data Tidak Mendukung Hipotesis
H4	<i>Psychological Capital</i> memoderasi pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan	0,029	Data Mendukung Hipotesis
H5	<i>Psychological Capital</i> memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan	0,418	Data Tidak Mendukung Hipotesis
H6	<i>Psychological Capital</i> memoderasi pengaruh kepemimpinan <i>laissez faire</i> terhadap kinerja karyawan	0,125	Data Tidak Mendukung Hipotesis

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan data tabel uji hipotesis di atas diketahui bahwa tiga hipotesis yang diajukan menunjukkan nilai *P-value* kurang dari 0,05, dengan demikian dapat dikatakan variabel memiliki pengaruh yang signifikan. Sedangkan, tiga hipotesis yang lain menunjukkan nilai *P-value* lebih dari atau sama dengan 0,05, dengan demikian dapat dikatakan bahwa variabel tidak memiliki pengaruh yang signifikan.

Diskusi

Pada penelitian ini bermaksud untuk menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi *psychological capital*. Pada pengujian Hipotesis pertama menunjukkan bahwa data hipotesis mendukung yang berarti variabel kepemimpinan transaksional berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja karyawan yang berarti setiap ada peningkatan variabel kepemimpinan transaksional sebesar satu satuan maka akan meningkatkan kinerja karyawan satu satuan. Hal ini dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan transaksional menekankan pada observasi perilaku dan proses pertukaran melalui sistem penghargaan untuk melibatkan karyawan dan meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Jufrizen & Lubis (2020) hubungan yang dikembangkan kepemimpinan transaksional adalah berdasarkan suatu sistem timbal balik (transaksi) yang sangat menguntungkan. Dalam kepemimpinan Transaksional, penghargaan diberikan kepada karyawan berprestasi melalui sebuah sistem penghargaan (Baig *et al.* 2021). Kepemimpinan transaksional dapat disebut sebagai kepemimpinan yang memberikan motivasi kepada para karyawan serta imbalan yang mereka dapatkan jika target yang ditentukan tercapai sehingga karyawan merasa terpacu untuk bekerja dengan lebih baik sehingga kinerja karyawan tersebut akan meningkat (Jufrizen & Lubis, 2020). Contoh penerapan kepemimpinan transaksional yaitu

ketika karyawan bidang *marketing* mampu memenuhi target penjualan yang ditetapkan perusahaan, maka karyawan tersebut akan mendapatkan insentif berupa bonus uang 10% dari total penjualan produk. Hal ini mendukung penelitian Khan *et al.* (2018) bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Cahyani *et al.* (2020), Girsang & Somantri (2021), Jufrizen & Lubis (2020) dan Salam *et al.* (2021) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pada pengujian Hipotesis kedua menunjukkan bahwa data hipotesis mendukung yang berarti variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja karyawan yang berarti setiap ada peningkatan variabel kepemimpinan transformasional sebesar satu satuan maka akan meningkatkan kinerja karyawan satu satuan. Hal ini dapat dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berkaitan dengan bagaimana seorang pimpinan dapat memotivasi serta memandu karyawan untuk mencapai tujuan dengan menegaskan tugas dan kewajiban mereka (Jufrizen & Lubis, 2020). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap pengikut diterapkan melalui cerita, humor, metafora refleksi pribadi, dan gambar daripada diberi hukuman. Menurut Baig *et al.* (2021) beberapa cara tersebut membantu untuk mengembangkan lebih banyak komitmen dan motivasi di antara karyawan sehingga kinerja karyawan akan meningkat. Kepemimpinan transformasional mampu memberikan motivasi kerja, mendengarkan aspirasi karyawan dan memberikan penghargaan kepada karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan (Cahyani *et al.* 2020). Kinerja yang tinggi terjadi apabila setiap karyawan memberikan segala pengetahuan, keterampilan, kemampuan, sikap, dan perilaku yang dimiliki oleh serta adanya kesadaran bahwa kemajuan dari perusahaan akan cepat tercapai. Disinilah sebenarnya peran pemimpin untuk dapat mempengaruhi supaya kinerja karyawan dapat optimal dan tetap terjaga. Seperti halnya pada saat *briefing* atau rapat kerja, para pemimpin memberikan motivasi kepada karyawan sehingga membangkitkan semangat karyawan untuk bekerja sebaik mungkin guna meningkatkan kesejahteraan karyawan tersebut. Hal ini juga dapat mengkonfirmasi bahwa penelitian yang dilakukan Khan *et al.* (2018) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Begitupula dengan penelitian Baig *et al.* (2021) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja karyawan perusahaan. Hal ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Cahyani *et al.* (2020), Girsang & Somantri (2021) dan Beauty & Aigbogun (2022) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pada pengujian Hipotesis ketiga menunjukkan bahwa data tidak mendukung hipotesis yang berarti variabel kepemimpinan *laissez faire* tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan *laissez faire* pada dasarnya berpandangan bahwa anggota organisasi mampu mandiri dalam membuat keputusan atau mampu mengurus dirinya masing-masing, dengan sedikit pengarahan atau pemberian petunjuk oleh pimpinan dalam merealisasikan tugas pokok masing-masing sebagai bagian dari tugas pokok organisasi (Hardian, 2015). Gaya kepemimpinan hanya efektif digunakan dalam kelompok profesional yang termotivasi tinggi. Sedangkan pada

industry FnB memiliki risiko yang tinggi sehingga masih bergantung kepada keputusan pemimpin untuk menghindari risiko tersebut. Artinya, kepemimpinan ini hanya dapat diterapkan pada karyawan yang sudah profesional dalam bidang pekerjaannya dan memiliki motivasi tinggi dalam mencapai tujuan organisasi. Sedangkan, pada penelitian ini diketahui bahwa terdapat banyak karyawan yang baru bekerja selama 3 bulan – 2 tahun dalam bidang FnB, sehingga responden belum memiliki kemampuan profesional sehingga gaya kepemimpinan ini tidak dapat maksimal diterapkan. Gaya kepemimpinan ini dapat menghambat pengambilan keputusan yang disebabkan terlalu banyak opini yang muncul namun tidak ada penengah. Selain itu, dengan menerapkan gaya kepemimpinan bebas, banyak hak karyawan yang tidak terpenuhi atau terlewat karena tidak adanya kontrol dari atasan sehingga hal ini dapat menurunkan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Hardian, 2015) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan *laissez faire* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pada pengujian Hipotesis keempat menunjukkan bahwa data mendukung hipotesis yang berarti variabel *Psychological Capital* memoderasi pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan. Modal psikologis meningkatkan sikap dan perilaku karyawan sehingga mampu menghadapi perubahan. Modal psikologis adalah sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan pada lingkungan kompetitif yang melampaui modal lain seperti modal ekonomi, kemanusiaan dan sosial (Rahmad *et al.* 2022). Dengan menggunakan modal psikologis organisasi menjadi lebih sukses, hal ini dikarenakan modal psikologis ini menciptakan kepositifan di antara karyawan, sehingga dapat meningkatkan tingkat kinerja karyawan (Tosten & Toprak, 2017). Dalam Baig *et al.* (2021) menyatakan bahwa saat melalui tantangan, orang-orang dengan modal psikologis yang tinggi lebih mungkin lebih mampu mengendalikan situasi sehingga mereka dapat bekerja secara efisien sehingga hasil kerja mereka lebih optimal. Menurut Luthans *et al.* (2007) terdapat hubungan positif antara kinerja dan modal psikologis. Hubungan yang kuat ini menunjukkan bahwa konstruk "*hope, resilience, optimism dan self efficacy*" dapat membantu karyawan untuk lebih termotivasi dalam hal mencapai tujuan dan kinerja yang lebih baik. Dalam kepemimpinan transaksional, pemimpin berpartisipasi aktif dalam kegiatan pada waktu yang tepat sehingga karyawan puas dengan jenis kepemimpinan ini. Sistem imbalan dari gaya kepemimpinan transaksional menyebabkan karyawan lebih giat untuk bekerja. Pemimpin juga dapat mendukung karyawan dengan *Psychological Capital* yang dalam hal ini dicerminkan melalui semangat serta kegigihan karyawan maka hal ini akan meningkatkan hasil kerja karyawan tersebut. Oleh karena itu, *Psychological Capital* mampu memperkuat hubungan antara kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan. Organisasi juga sebagai *environmental external* juga dapat memberikan penunjang dalam berbagai bentuk seperti fasilitas, SOP, atau kebijakan lainnya. Menurut Baig *et al.* (2021) *psychological capital* mampu memoderasi pengaruh *transactional leadership* terhadap *employee performance*. Menurut Thomas & Velthouse, *Psychological Capital* berdampak positif pada kinerja karyawan dan kepemimpinan transaksional (Pieterse *et al.* 2010).

Pada pengujian Hipotesis kelima menunjukkan bahwa data tidak mendukung hipotesis yang berarti *Psychological Capital* tidak memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini

tidak sejalan dengan penelitian Baig *et al.* (2021) yang mana *physcological capital* mampu memoderasi pengaruh, *transformational leadership* terhadap *employee performance*. Modal psikologis membuat organisasi menjadi lebih sukses, hal ini dikarenakan modal psikologis ini menciptakan kepositifan di antara karyawan, sehingga dapat meningkatkan tingkat kinerja karyawan (Tosten & Toprak, 2017). Dalam Baig *et al.* (2021) menyatakan bahwa saat melalui tantangan, orang-orang dengan modal psikologis yang tinggi lebih mungkin lebih mampu mengendalikan situasi sehingga mereka dapat bekerja secara efisien sehingga hasil kerja mereka lebih optimal. Namun *physcological capital* tidak mampu memoderasi kepemimpinan transformasional dikarenakan para karyawan membutuhkan motivasi nyata yang berupa penghargaan seperti imbalan hasil kerja seperti kenaikan jabatan atau kenaikan gaji. Sehingga, apabila karyawan tidak merasakan hasil nyata dari kinerjanya, *physcological capital* yang ada pada diri karyawan tidak mampu meningkatkan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Seperti halnya apabila karyawan memiliki semangat juang serta loyalitas terhadap perusahaan, dimana pemimpin karyawan tersebut memotivasi untuk memenuhi target namun tidak ada reward yang nyata dari pemimpin tersebut, maka hal ini terasa sia – sia sehingga kinerja karyawan tidak meningkat.

Pada pengujian Hipotesis keenam menunjukkan bahwa data tidak mendukung hipotesis yang berarti *Psychological Capital* tidak memoderasi pengaruh kepemimpinan *laissez faire* terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Baig *et al.* (2021) dimana *physcological capital* mampu memoderasi pengaruh *laissez faire leadership* terhadap *employee performance*. Hal ini dapat dijelaskan bahwa sesuai dengan hipotesis 3 bahwa gaya kepemimpinan *laissez faire* tidak mempengaruhi kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan *laissez faire* hanya efektif digunakan pada karyawan yang sudah profesional dalam bidang pekerjaannya dan memiliki motivasi tinggi dalam mencapai tujuan organisasi. Sedangkan, pada penelitian ini diketahui bahwa terdapat banyak karyawan yang baru bekerja selama 3 bulan – 2 tahun dalam bidang FnB, sehingga responden belum memiliki kemampuan profesional sehingga gaya kepemimpinan ini tidak dapat maksimal diterapkan. Walaupun didukung dengan *psychological capital*, kurangnya pengalaman kerja serta kurangnya profesionalitas dari karyawan membuat gaya kepemimpinan *laissez faire* belum dapat diterima dengan baik, sehingga gaya kepemimpinan ini tidak dapat meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, gaya kepemimpinan ini dapat menghambat pengambilan keputusan yang disebabkan terlalu banyak opini yang muncul namun tidak ada penengah. Dengan menerapkan gaya kepemimpinan bebas, banyak hak karyawan yang tidak terpenuhi atau terlewat karena tidak adanya kontrol dari atasan sehingga hal ini dapat menurunkan kinerja karyawan. Karyawan harus memahami dan memiliki pengalaman yang mumpuni dalam bidang pekerjaannya supaya mampu menerima jenis gaya kepemimpinan ini, contohnya dalam bidang marketing karyawan harus mampu membuat strategi jangka panjang dan jangka pendek serta benar-benar mengetahui sasarannya. Namun jika karyawan tersebut tidak memiliki kemampuan untuk merumuskan strategi dan menetapkan target penjualan, maka dia tidak akan mampu membuat keputusan yang dapat meningkatkan kinerjanya walaupun karyawan tersebut memiliki sikap pantang menyerah. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan ini efektif

digunakan pada karyawan yang sudah profesional dan memiliki jam kerja yang tinggi.

SIMPULAN

1. Pada industri FnB di wilayah DKI Jakarta dengan kriteria karyawan bekerja lebih dari 3 bulan dan memiliki pemimpin atau leader baik laki-laki maupun perempuan, penelitian ini dapat mengkonfirmasi tiga hipotesis yang diajukan, yaitu kepemimpinan transaksional dapat memberikan pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan transformasional dapat memberikan pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dan *Psychological Capital* memoderasi pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan. Sedangkan tiga hipotesis lain menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan laissez faire tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, *Psychological Capital* tidak memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dan *Psychological Capital* tidak memoderasi pengaruh kepemimpinan laissez faire terhadap kinerja karyawan.
2. Terdapat beberapa keterbatasan atau limitasi dalam penelitian ini. Pertama, penelitian ini hanya dilakukan pada wilayah DKI Jakarta sehingga menjadi penelitian ini menjadi bias dikarenakan wilayah DKI Jakarta dengan wilayah lainnya memiliki budaya kerja serta imbal hasil kerja yakni gaji yang berbeda. Perbedaan budaya kerja serta imbalan kerja yang diterima menjadi faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam perusahaan. Kedua, penelitian ini hanya mereplikasi penelitian terdahulu sehingga variabel penelitian hanya terbatas pada variabel kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional, kepemimpinan laissez faire, *psychological capital* dan kinerja karyawan. Penelitian ini memiliki manfaat positif yaitu mengetahui gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan oleh para atasan guna memotivasi dan membangkitkan semangat karyawannya sesuai dengan kondisi para karyawan sehingga kinerja karyawan tersebut semakin baik yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan. Manfaat lain yang diperoleh yakni melalui penelitian ini diketahui bahwa gaya kepemimpinan yang cocok diterapkan untuk karyawan FnB di wilayah DKI Jakarta adalah gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional sehingga para atasan dapat menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka guna meningkatkan kinerja karyawannya. Saran untuk penelitian selanjutnya yaitu menggunakan responden yang berasal dari berbagai wilayah seperti karyawan FnB se-Jabodetabek serta penelitian selanjutnya dapat menambah variabel lain untuk mengukur variabel kinerja karyawan.
3. Pada penelitian ini ada beberapa implikasi manajerial yang dapat dijadikan bahan pertimbangan manajemen perusahaan untuk menentukan strategi yang dapat diterapkan kedepannya pada kebijakan perusahaan agar kinerja karyawan semakin meningkat. Kedua, perusahaan juga dapat meningkatkan *psychological capital* karyawan melalui berbagai pelatihan, bimbingan atau acara lainnya supaya dapat meningkatkan performa dalam bekerja. Ketiga, dalam *industry FnB* di wilayah DKI Jakarta gaya kepemimpinan yang cocok untuk diterapkan yaitu gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional.

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, M. H., & Sun, P. Y. T. (2017). *Reviewing Leadership Styles: Overlaps and the Need for a New 'Full-Range' Theory*. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 76–96. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12082>
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). *Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership*. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199–218. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90035-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90035-7)
- Baig, S. A., Iqbal, S., Abrar, M., Baig, I. A., Amjad, F., Zia-ur-Rehman, M., & Awan, M. U. (2021). *Impact of leadership styles on employees' performance with moderating role of positive psychological capital*. *Total Quality Management and Business Excellence*, 32(9–10), 1085–1105. <https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1665011>
- Beauty, M., & Aigbogun, O. (2022). *Effects of Leadership Styles on Employee Performance: A Case Study of Turnall Holdings LTD, Harare*. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(1). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v12-i1/12037>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Cahyani, A. W., Herawati, J., & Subiyanto, E. D. (2020). *Dampak Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional dan Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan*. *Jurnal Sains Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 10(1), 68–74.
- Chandra Agung Kusuma, & Ignatius Soni Kurniawan. (2023). *Pengaruh Motivasi Intrinsik, Kepemimpinan Transformasional, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Putra Baru Swalayan Kutowinangun*. *Journal of Social and Economics Research*, 5(2), 784–790. <https://doi.org/10.54783/jsr.v5i2.172>
- Erri, D., Lestari, A. P., & Asymar, H. H. (2021). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja karyawan pada PT Melzer Global Sejahtera Jakarta*. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 1(10), 1–208.
- Farisi, S., Irnawati, J., & Fahmi, M. (2020). *Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Perkebunan Nusantara V (Persero) Kebun Tanah Putih Provinsi Riau*. *Jurnal Humaniora*, 4(1), 15–33.
- Girsang, D. S., & Somantri, B. (2021). *Pengaruh Transformational Leadership dan Transactional Leadership terhadap Employee Performance Pada PT. Glostar Indonesia 1 Cikembar Sukabumi*. *Fakultas Kedokteran Universitas ...*, 7(1), 65–77. http://digilib.poltekkesdepkes-sby.ac.id/public/POLTEKKESBY-Proceeding-4112-Prosiding_Seminar_Nasional_Keperawatan_2018.pdf#page=111
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis*. In TA - TT - (Seventh ed). Pearson Education Limited Harlow. <https://doi.org/LK> - <https://worldcat.org/title/900353065>
- Hardian, F. (2015). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Tetap Service Center Panasonic Surabaya)*. *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, 18(1), 85251.

- Hariyadi, M. H. (2019). Pengaruh *psychological capital* terhadap *work engagement* pada karyawan. *Cognicia*, 7(3), 359–368. <https://doi.org/10.22219/cognicia.v7i3.9200>
- Heled, E., Somech, A., & Waters, L. (2016). *Psychological capital as a team phenomenon: Mediating the relationship between learning climate and outcomes at the individual and team levels*. *Journal of Positive Psychology*, 11(3), 303–314. <https://doi.org/10.1080/17439760.2015.1058971>
- Hendri, A., Tahir, I. B., Mu'azamsyah, Muhammad, Friassantano, & Risgar. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Transaksional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Inovasi Pendidikan*, 3(1), 4727–4730.
- Imtinan, N. F. (2021). GAYA Kepemimpinan dalam Menghadapi Era *Society 5.0*. *Jurnal Kependidikan Islam*, 7, 189 – 197. <https://doi.org/DOI:0.15642/jkpi.2021.10.2.226-251>
- Jufrizen, J., & Lubis, A. S. P. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Pegawai dengan *Locus Of Control* sebagai Variabel *Moderating*. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 41–59. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4874>
- Khan, M. A., Zubair, S. S., & Kalsoom, Z. (2018). *Impact of Transactional Leadership and Transformational Leadership on Employee Performance: A Case of FMCG Industry of Pakistan*. *Industrial Engineering Letters*, 8(3), 23–30.
- Lusiyani, A., & Helmy, I. (2020). Pengaruh *Psychological Capital* terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi (JIMMBA)*, 2(2), 155–165. <https://doi.org/10.32639/jimmba.v2i2.458>
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). *Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction*. *Personnel Psychology*, 60(3), 541–572. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>
- Mangkunegara, A. . A. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Youth Rosda Karya.
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9–25. <https://doi.org/10.36778/jesya.v1i1.7>
- Nur Kholifah, A., & Aidil Fadli, J. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan *Work Life Balance* terhadap Keterikatan Kerja dan Kinerja Karyawan. *SIBATIK JOURNAL: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, Dan Pendidikan*, 1(10), 2301–2318. <https://doi.org/10.54443/sibatik.v1i10.340>
- Ololube, N. P. (2012). *Education and society: an interactive approach*. Springfield Publishers.
- Pakarti, L. B. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Laissez-Faire* dan Otokratis terhadap Kinerja Karyawan Generasi Millennial. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB*, 9(2), 5–24.

- Pieterse, A. N., Stam, D. V. K., & Daan, M. L. S. A. (2010). *Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment*. *Journal of Marriage and Family*, 60(1), 5–22. <https://doi.org/10.1002/job>
- Pratama, G., & Elistia. (2020). Analisis Motivasi Kerja, Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja Pada Angkatan Kerja Generasi Z. 11(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.47007/jeko.v11i2.3503>
- Rahmad, M., Rahmat, A., & Heri, H. (2022). Mediasi Modal Psikologis Pada Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Pegawai. 1(2), 92–99.
- Ramdhani, I. N., & Athallah, I. R. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai di Instansi Pemasyarakatan. *Nusantara: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial*, 8(4), 769–776.
- Rego, A., Owens, B., Leal, S., Melo, A. I., Cunha, M. P. e., Gonçalves, L., & Ribeiro, P. (2017). *How leader humility helps teams to be humbler, psychologically stronger, and more effective: A moderated mediation model*. *Leadership Quarterly*, 28(5), 639–658. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.02.002>
- Robert Vincent Kristanto, Amelia Setiawan, Samuel Wirawan, & Hamfri Djajadikerta. (2023). Pengaruh Ukuran Dewan Direksi, Proporsi Komisaris Independen, dan Intellectual Capital Terhadap Nilai Perusahaan. *Journal of Social and Economics Research*, 5(2), 498–507. <https://doi.org/10.54783/jser.v5i2.120>.
- Salam, Mustainah Ramadhani, Z., Sarda, S., F. (2021). Pengaruh *Good Corporate Governance terhadap Tax Avoidance* (Studi Empiris pada Perusahaan Perbankan yang Terdaftar di BEI). *SEIKO : Journal of Management & Business*, 4(2), 527–532. <https://doi.org/10.37531/sejaman.v4i2.1672>
- Salehzadeh, R. (2017). *Which types of leadership styles do followers prefer? A decision tree approach*. *International Journal of Educational Management*, 31(7), 865–877. <https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2016-0079>
- Sandewa, F. (2018). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai di Kabupaten Banggai Kepulauan. *Jurnal Ilmiah Clean Government*, 1(Juni 2018).
- Sendy Alvian, & Dian Ayu Liana Dewi. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru Smp N 2 Kragan. *Journal of Social and Economics Research*, 5(2), 819–828. <https://doi.org/10.54783/jser.v5i2.190>
- Soelton, M., Saratian, E. T. P., Arief, H., Syah, T. Y. R., & Yunita, R. (2019). Kepemimpinan Transformasional sebagai Stimuli Penting Kinerja Karyawan pada Pegawai Sekretaris Jenderal MPR Republik Indonesia. *INOBI: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 3(1), 52–64. <https://doi.org/10.31842/jurnal-inobis.v3i1.120>

- Syah, T. Y. R., Anindita, R., & Kishen. (2020). *The Transformational Leadership Effect on Job Satisfaction and Job Performance*. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 4(1), 47–51.
- Teoman, S., & Ulengin, F. (2018). *The impact of management leadership on quality performance throughout a supply chain: an empirical study*. *Total Quality Management and Business Excellence*, 29(11–12), 1427–1451. <https://doi.org/10.1080/14783363.2016.1266244>
- Tjahjono, B., & Rosyid, A. (2020). *Disruptive Innovation (Inovasi Mengganggu): Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi*. *Eduscience: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 5(2), 73–82.
- Toor, S.-R., & Ofori, G. (2010). *Positive Psychological Capital as a Source of Sustainable Competitive Advantage for Organizations*. *Journal of Construction Engineering and Management*, 136(3), 341–352. [https://doi.org/10.1061/\(asce\)co.1943-7862.0000135](https://doi.org/10.1061/(asce)co.1943-7862.0000135)
- Tosten, R., & Toprak, M. (2017). *Positive psychological capital and emotional labor: A study in educational organizations*. *Cogent Education*, 4(1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2017.1301012>
- Wahyuni, N. P. D., Purwandari, D. A., Yanuar, T., & Syah, R. (2019). *Transactional Leadership, Motivation and Employee Performance*. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 3(5), 156–161.
- Yousef, D. A. (2000). *Organizational commitment: A mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country*. *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 6–24. <https://doi.org/10.1108/02683940010305270>
- Zaidan Prayuda, R. (2022). *Dampak Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan Transformasi Dan Transaksional pada Kinerja Karyawan Sekolah Swasta*. *International Journal of Social, Policy and Law (Ijospl)*, 03(01), 24–28. <https://www.ijospl.org/index.php/ijospl/article/view/96/58>