

## **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL DI UNIT PENGELOLA TAMAN MARGASATWA RAGUNAN DINAS KEHUTANAN PROVINSI DKI JAKARTA**

**Isep Herdiana<sup>1</sup>, Abu Bakar Iskandar<sup>2</sup>, Ade Heryati<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> Magister Administrasi Publik, Universitas Djuanda Bogor, Isep.Herdiana@unida.ac.id

<sup>2</sup> Magister Administrasi Publik, Universitas Djuanda Bogor, Abu.Bakar. Iskandar@unida.ac.id

<sup>3</sup> Magister Administrasi Publik, Universitas Djuanda Bogor, Ade.Heryati@unida.ac.id

### **ABSTRACT**

*An organization will succeed or even fail to be largely determined by leadership, the leader who is responsible for the failure of the execution of a job. Human resources need to be managed professionally in order to realize the balance between the needs of employees with the demands and capabilities of the organization or company. The purpose of this study is to: 1. Know the influence of transformational leadership style on employee activities. 2. Knowing the value unit of each item by the transformational leadership style. 3. Identify qualitative targets and quantitative targets by transformational forces. 4. Analyze the transformational leadership style of the activity time according to qualitative and quantitative targets. 5. Analyze the transformational leadership style in planning costs according to qualitative, quantitative and time targets. The population in this research is Civil Servant (PNS) in Unit Manager of Ragunan Wildlife Park which amounted to 267 people. The number of samples using Slovin technique after the calculated sample obtained as many as 62 respondents. The research instrument is questionnaire. The collected data is then processed using correlation and regression analysis techniques with the help of SPSS (Statistical Package for Social Science) software. The results showed that: 1. The influence of transformational leadership style on the activities of its employees obtained Adjusted R Square value of 0.209 or (20.9%). It shows that the percentage of contribution of independent variable that is transformational leadership has positive effect to the employee's activity in Ragunan Wildlife Park Management Unit by 20.9%. 2. The unit of value of the items of activity is fixed by the transformational leadership style indicating that the value of SKP employee achievement in the Ragunan Wildlife Park Management Unit which is sampled in this research for the whole sample of SKP achievement value is included in the good category. 3. The transformational leadership style is able to identify qualitative targets and quantitative targets because leadership can influence the process of achieving organizational goals, then given quantitative value as a measure of the magnitude of each aspect. 4. The transformational leadership style measures the timing of activities according to qualitative targets and quantitative targets that transformational leader behaviors are capable of acting as role models and instilling pride, transcending the interests of the group good, acting by building respect, being convincing, considering the moral and ethical consequences of making decisions. 5. The transformational leadership style plans the cost according to the qualitative, quantitative and time targets that the leader is able to display two important functions, namely task function and maintenance function. The function of the task is related to everything that must be done to choose and achieve the objectives rationally, such tasks include creating activities, seeking information, giving information, giving opinions, explaining, coordinating, summarizing, testing feasibility, evaluating, and diagnosing. The maintenance function is related to the emotional satisfaction necessary to develop and maintain the group, the community or for the existence of the organization. Some of these functions, among others, encourage the spirit, set standards, follow, express feelings, create harmony, and reduce tension.*

Key words: *Transformational Leadership and Job Satisfaction*

## ABSTRACT

Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan, pemimpinlah yang bertanggung jawab atas kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan. Sumber daya manusia perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan organisasi atau perusahaan Tujuan penelitian ini untuk: 1. Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kegiatan pegawai. 2. Mengetahui satuan nilai dari tiap butir kegiatan oleh gaya kepemimpinan transformasional. 3. Mengidentifikasi target kualitatif dan target kuantitatif oleh gaya transformasional. 4. Menganalisis gaya kepemimpinan transformasional terhadap waktu kegiatan sesuai target kualitatif dan kuantitatif. 5. Menganalisis gaya kepemimpinan transformasional dalam merencanakan biaya sesuai target kualitatif, kuantitatif dan waktu. Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Unit Pengelola Taman Margasatwa Ragunan yang berjumlah sebanyak 267 orang. Jumlah sampel menggunakan *Teknik Slovin* setelah dihitung diperoleh sampel sebanyak 62 responden. Instrumen penelitian adalah kuesioner. Data yang terkumpul selanjutnya diolah menggunakan teknik analisis korelasi dan regresi dengan bantuan perangkat lunak SPSS (*Statistical Package for Social Science*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa : 1. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kegiatan pegawainya diperoleh nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,209 atau (20,9%). Hal ini menunjukkan bahwa prosentase sumbangan pengaruh variabel bebas yaitu kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kegiatan pegawainya pada Unit Pengelola Taman Margasatwa Ragunan sebesar 20,9%. 2. Satuan nilai dari butir-butir kegiatan ditetapkan secara pasti oleh gaya kepemimpinan transformasional menunjukkan bahwa nilai capaian SKP pegawai pada Unit Pengelola Taman Margasatwa Ragunan yang dijadikan sampel dalam penelitian ini untuk keseluruhan sampel nilai capaian SKPnya masuk dalam kategori baik. 3. Gaya kepemimpinan transformasional mampu mengidentifikasi target kualitatif dan target kuantitatif karena kepemimpinan mampu mempengaruhi proses pencapaian tujuan organisasi, kemudian diberikan nilai kuantitatif sebagai ukuran dari besarnya setiap aspek. 4. Gaya kepemimpinan transformasional mengukur waktu kegiatan sesuai target kualitatif dan target kuantitatif yaitu perilaku pemimpin transformasional mampu bertindak sebagai panutan dan menanamkan kebanggaan, melampaui kepentingan untuk kebaikan kelompok, bertindak dengan membangun rasa hormat, berpenampilan meyakinkan, mempertimbangkan konsekuensi moral dan etis dalam mengambil keputusan. 5. Gaya kepemimpinan transformasional merencanakan biaya sesuai target kualitatif, kuantitatif dan waktu yaitu pemimpin mampu menampilkan dua fungsi penting, yaitu fungsi tugas dan fungsi pemeliharaan. Fungsi tugas berhubungan dengan segala sesuatu yang harus dilaksanakan untuk memilih dan mencapai tujuan-tujuan secara rasional, tugas-tugas tersebut antara lain menciptakan kegiatan, mencari informasi, memberi informasi, memberikan pendapat, menjelaskan, mengkoordinasikan, meringkaskan, menguji kelayakan, mengevaluasi, dan mendiagnosis. Fungsi pemeliharaan berhubungan dengan kepuasan emosi yang diperlukan untuk mengembangkan dan memelihara kelompok, masyarakat atau untuk keberadaan organisasi. Beberapa fungsi tersebut antara lain mendorong semangat, menetapkan standar, mengikuti, mengekspresikan perasaan, menciptakan keharmonisan, dan mengurangi ketegangan.

Kata kunci: Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja

## PENDAHULUAN

Persoalan kepemimpinan selalu memberikan kesan yang menarik, topik ini senantiasa memberikan daya tarik yang kuat pada setiap orang (Thoha, 2012;1). Disamping itu berbagai perubahan masyarakat dan terjadinya krisis multidimensi yang menyebabkan sulitnya menemukan sosok pemimpin yang ideal yang memiliki komitmen tinggi terhadap tugas dan tanggungjawabnya. Dalam berbagai bidang kehidupan banyak ditemui pemimpin-pemimpin yang sebenarnya kurang layak mengemban amanah kepemimpinannya, baik sebagai ilmu maupun seni, kepemimpinan telah menempuh perjalanan panjang. Sekarang ini diyakini bahwa kepemimpinan adalah sebuah lembaga modern karena banyak teori-teori dan temuan baru yang menunjang konsepsi pemimpin dan kepemimpinan makin memperkaya khasanah (Danim, 2010 dalam Sudaryono, 2014;1).

Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan, pemimpinlah yang bertanggung jawab atas kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan, merupakan ungkapan yang mendudukan posisi pemimpin dalam suatu organisasi pada posisi yang terpenting (Thoha, 2016;1).

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang penting dalam suatu organisasi atau perusahaan (Sunnyoto, 2013;1). Pengelolaan sumber daya manusia harus dilakukan secara profesional agar dihasilkan sumber daya manusia yang kompeten sehingga nantinya dapat meningkatkan kinerja dari individu dan organisasi. Namun kunci dari keberhasilan dalam pengelolaan tersebut terutama bagi para pegawai salah satunya adalah bagaimana kepemimpinan yang ada dalam organisasi. Dalam proses menciptakan kinerja yang tinggi, kepemimpinan dari seorang pemimpin memiliki peran yang sangat krusial.

Sumber daya manusia perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai

dengan tuntutan dan kemampuan organisasi atau perusahaan (Mangkunegara, 2015;1), keseimbangan tersebut merupakan kunci utama organisasi atau perusahaan agar dapat berkembang secara produktif dan wajar.

Kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin dan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan yang dipimpin. Pemimpin dapat mempengaruhi perilaku para bawahannya melalui pendekatan dalam mengelola sumber daya manusia. Untuk itu organisasi memerlukan seorang pemimpin yang efektif dan mampu menjadi motor penggerak perubahan dalam organisasi dan pemimpin yang mampu menetapkan sasaran-sasaran khusus, memonitor perkembangan, dan mengidentifikasi penghargaan yang diterima karyawan apabila sasaran yang diinginkan dapat tercapai.

Salah satu bentuk kepemimpinan yang diyakini dapat mengimbangi pola pikir dan refleksi paradigma baru dalam arus globalisasi dirumuskan sebagai kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional, yaitu pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh para pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya (Robbin: 2007 dalam Sudaryono, 2014).

Kepemimpinan transformasional berdasarkan pada kekayaan konseptual, melalui kharisma, konsideran individual dan stimulasi intelektual, diyakini akan mampu melahirkan pemikiran-pemikiran untuk jangkauan ke depan, azas kedemokrasian dan ketransparanan.

Menurut Bass dan Avolio (1990:207 dalam Sudaryono, 2014) menyebutkan empat komponen kepemimpinan transformasional, yaitu: "Pengaruh yang ideal (*idealized influence*), motivasi yang inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan pertimbangan yang

bersifat individual (*individualized consideration*).

Keempat aspek kepemimpinan transformasional tersebut mendorong pegawai untuk bekerja lebih keras, meningkatkan produktifitas kerja, memiliki moril kerja serta kepuasan kerja yang lebih tinggi, meninggikan efektifitas organisasi, meminimalkan perputaran karyawan, menurunkan tingkat ketidakhadiran, dan memiliki kemampuan menyesuaikan diri secara organisasional yang lebih tinggi”.

Selain kepemimpinan transformasional, tingkat kepuasan kerja pegawai sangatlah dibuthkan dalam organisasi demi tercapainya suatu tujuan. Robbins dan Coulter: 2009 dalam Edison, Anwar dan Komariyah, 2016:213), menyebutkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja akan membentuk suasana yang nyaman dan semangat kerja yang tinggi, hal ini tidak terlepas dari budaya organisasi dalam membentuk perilaku positif yang saling menghormati, menghargai satu sama lain, memiliki sistem kerja yang baik, dan keterbukaan, dimana dibelakangnya dikelola oleh para pemimpin/manjer yang andal dan memotivasi serta memiliki hubungan manusia yang baik.

Pada dasarnya tercapainya tujuan organisai tidak hanya tergantung pada peralatan modern, sarana dan prasarana yang lengkap, tetapi justru lebih tergantung pada manusia yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Seseorang menjadi anggota organisasi dengan harapan bahwa tujuan pribadinya akan tersalurkan melalui bekerja dalam organisai yang bersangkutan, dan berharap memperoleh imbalan untuk hidupnya baik bersifat materi maupun non materi (rasa puas). Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kepuasan kerja individu pegawainya. Setiap organisasi maupun perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kepuasan kerja, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai.

Kepuasan kerja sangat ditentukan oleh kinerja (performance). Ukuran kinerja yang dapat dijadikan referensi adalah sebagai berikut: (1) Karakteristik out-put yang diidentifikasi untuk tujuan evaluasi; (2) Indikator-indikator kuantitatif atau numerik yang menegaskan seberapa jauh jauh masing-masing sasaran yang dicapai; (3) Bagaimana sebuah aktivitas baik proses maupun out-put dapat mencapai tujuan; (4) Deskriptif kuantitatif yang menjelaskan kualitas produk maupun kegunaan dari sebuah proses.

Ukuran kinerja yang akan diteliti umumnya mencakup aspek tangible factor maupun intangible faktor. Sebagai konsekuensinya maka akan memungkinkan munculnya indikator indikator-indikator kualitatif yang selanjutnya dapat diolah dengan metode SKP (Sasaran Kerja Pegawai) untuk menghasilkan indikator-indikator kuantitatif, oleh karena itulah setiap pemimpin atau manager suatu organisasi perlu mengetahui unsur-unsur SKP yaitu; (1) Kegiatan tugas jabatan; (2) Angka kredit yaitu satuan nilai dari tiap butir kegiatan; (3) Target yang akan diwujudkan secara jelas.

Oleh karena itu, dalam menetapkan target prestasi kerja harus mempertimbangkan empat faktor yaitu: (1) Aspek kuantitatif (target out-put); (2) Aspek kualitas (target kualitas); (3) aspek waktu (target waktu); (4) aspek biaya (target biaya).

Seorang pemimpin yang baik adalah yang mampu mengetahui unsur-unsur SKP, tanpa mengetahui unsur-unsur SKP maka seorang pemimpin akan gagal membangun kinerja yang optimal. Dengan mengetahui unsur-unsur SKP secara pasti akan berdampak yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian ini mencoba melihat sejauhmana seorang pemimpin mengidentifikasi kegiatan tugas jabatan, angka kredit dan target baik yang bersifat kuantitatif, kualitatif waktu dan biaya.

Unit Pengelola Taman Margasatwa Ragunan Dinas Kehutanan Provinsi DKI

Jakarta merupakan salah satu Lembaga Konservasi yang memberikan pelayanan kepada masyarakat yang datang untuk berkunjung. Untuk kepuasan kerja yang ditandai dengan kinerja pegawai, peneliti mendeteksi bahwa kinerja para pegawai masih belum berjalan secara efektif. Hal ini adanya sejumlah indikator yang menguatkan kinerja pegawai kurang efektif tersebut, antara lain :

1. Kegiatan tugas pokok pegawai belum efektif dijalankan.
2. Satuan nilai dari tiap butir kegiatan belum ditetapkan secara pasti oleh pegawai.
3. Target kuantitatif, kualitatif, waktu dan biaya belum dilakukan secara baik oleh setiap pegawai.

Melihat permasalahan tersebut di atas, diduga disebabkan antara lain oleh gaya kepemimpinan transformasional yang belum dilaksanakan secara optimal oleh seluruh pegawai Unit Pengelola Taman Margasatwa Ragunan Dinas Kehutanan Provinsi DKI Jakarta.

### Rumusan masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, identifikasi masalah dan pembatasan masalah, maka dirumuskan permasalahan yang akan diteliti dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Sejauhmana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kegiatan pegawainya ?
2. Seberapa besar satuan nilai dari butir-butir kegiatan ditetapkan secara pasti oleh gaya kepemimpinan transformasional ?
3. Apakah gaya kepemimpinan transformasional mampu mengidentifikasi target kualitatif dan target kuantitatif ?
4. Bagaimana gaya kepemimpinan transformasional mengukur waktu kegiatan sesuai target kualitatif dan target kuantitatif ?
5. Bagaimanakah gaya kepemimpinan transformasional merencanakan biaya sesuai target kualitatif, kuantitatif dan waktu ?

### Tujuan penelitian

1. Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kegiatan pegawai.
2. Mengetahui satuan nilai dari tiap butir kegiatan oleh gaya kepemimpinan transformasional.
3. Mengidentifikasi target kualitatif dan target kuantitatif oleh gaya transformasional.
4. Menganalisis gaya kepemimpinan transformasional terhadap waktu kegiatan sesuai target kualitatif dan kuantitatif.
5. Menganalisis gaya kepemimpinan transformasional dalam merencanakan biaya sesuai target kualitatif, kuantitatif dan waktu.

## KAJIAN TEORI

### Kepemimpinan Transformasional

Konsep asli kepemimpinan transformasional dikaitkan dengan James MacGregor Burn, yang mengusulkan idenya pada tahun 1978. Lebih lanjut, Burn (2007) dalam Edison, Anwar dan Komariyah, (2016:97) mencoba membandingkan antara kepemimpinan transaksional dengan kepemimpinan transformasional. Pandangannya kepemimpinan transaksional hanya “mengubah” bukan melakukan “perubahan” yang mendasar seperti yang dilakukan oleh kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional memiliki kemampuan untuk memberi inspirasi dan memotivasi para pengikut untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar dari pada yang direncanakan secara orsinil dan untuk imbalan internal (Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1997;86). Lebih lanjut dijelaskan bahwa pengembangan faktor-faktor kepemimpinan transformasional telah dikembangkan dari penelitian Bass, dan dapat mendefinisikan lima faktor, tiga faktor pertama merupakan yang berlaku untuk kepemimpinan transformasional dan dua faktor terakhir yang berlaku untuk kepemimpinan

transaksional. Faktor-faktor tersebut adalah:

Karisma, pemimpin mampu menanamkan suatu rasa nilai, hormat, dan kebanggaan dan untuk mengutarakan suatu visi yang jelas.

Perhatian individual, pemimpin memberi perhatian pada kebutuhan para pengikut dan menugaskan proyek-proyek berarti sehingga para pengikut tumbuh sebagai pribadi.

Rangsangan intelektual, pemimpin membantu para pengikut berpikir kembali dengan cara-cara rasional untuk memeriksa sebuah situasi, ia mendorong para pengikutnya untuk kreatif.

Penghargaan yang tidak terduga, pemimpin memberitahu para pengikut tentang apa yang harus dikerjakan untuk menerima penghargaan yang lebih mereka sukai.

Manajemen dengan pengecualian, pemimpin mengizinkan para pengikut untuk mengerjakan tugas dan tidak mengganggu kecuali bila sasaran-sasaran tidak dicapai dalam waktu yang masuk akal dan biaya yang pantas.

Dari ke lima karakteristik ada salah satu yang penting dari kepemimpinan transformasional adalah karisma.

Kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang mencurahkan perhatiannya pada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh para pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuan (Stephen P. Robbins, 2007, dalam Sudaryono: 2014:205).

Model kepemimpinan transformasional banyak menghasilkan perubahan organisasi secara signifikan karena banyak bentuk kepemimpinan ini menekankan pada tingkatan yang lebih tinggi pada motivasi intrinsik, kepercayaan, komitmen dan loyalitas dari bawahan. Dalam kepemimpinan transformasional seorang pemimpin memberikan perhatian dan peduli

terhadap kebutuhan perkembangan setiap bawahannya.

Menurut Amrozi (2016;40) bahwa kepemimpinan transformasional merupakan jenis kepemimpinan baru (new leadership paradigm) yang dipandang efektif untuk mendinamisasikan perubahan terutama pada situasi lingkungan yang bersifat transisional, juga dapat didefinisikan sebagai kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja dengan atau melalui orang lain untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi (SDM, fasilitas, dana dan faktor-faktor eksternal keorganisasian) dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan transformasional adalah suatu konsep yang telah menjadi penting dalam dua dekade terakhir ini, dan juga dihubungkan dengan kepemimpinan visioner dan karismatik, kepemimpinan ini terkait dengan identifikasi diri yang kuat, penciptaan visi bersama untuk masa depan dan hubungan antara pemimpin dan pengikut berdasarkan pada suatu hal yang lebih dari pada sekedar penghargaan agar patuh. Pemimpin transformasional mendefinisikan kebutuhan untuk perubahan, menciptakan visi baru, mobilitas komitmen untuk menjalankan visi dan mentransformasi pengikut baik pada tingkat individual maupun tingkat organisasi, hal yang demikian merupakan elemen utama dari kepemimpinan transformasional.

Menurut John M. Ivancevich, Robert Konopaske, Michael T. Mattenson (2006;213) pemimpin transformasional yaitu pemimpin yang memotivasi pengikutnya untuk bekerja mencapai sebuah tujuan, bukan untuk kepentingan pribadi jangka pendek, mencapai prestasi dan aktualisasi diri, bukan demi perasaan aman.

Menurut Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge (2015: 261), para pemimpin yang transformasional dapat memotivasi para pengikutnya untuk melaksanakan perintahnya dia atas ekspektasi dan

melampaui kepentingan diri mereka sendiri untuk kepentingan organisasi.

Bass dan Avolio, (1990), dalam Sudaryono, (2014:207), menyebutkan bahwa dalam kepemimpinan transformasional terdapat empat komponen yaitu:

**Idealized influence**, pemimpin yang memiliki karisma dan menunjukkan pendirian, menekankan kepada kepercayaan, menempatkan diri pada isu-isu yang sulit, menunjukkan nilai yang paling penting, menekankan pentingnya tujuan, komitmen dan konsekuensi etika dari keputusan serta memiliki visi dan *sense of mission*.

**Inspiration motivation**, pemimpin memiliki visi yang menarik untuk masa depan, menetapkan standar yang tinggi bagi para bawahan, optimis dan antusiasme, memberikan dorongan dan arti terhadap apa yang perlu dilakukan.

**Intellectual stimulation**, pemimpin yang mendorong bawahan untuk lebih kreatif, menghilangkan keengganan bawahan untuk mengeluarkan ide-idenya dan dalam menyelesaikan permasalahan yang ada menggunakan pendekatan-pendekatan baru yang lebih menggunakan intelegasi dan alasan-alasan yang rasional dari pada hanya didasarkan pada opini atau perkiraan semata.

**Individualized consideration**, pemimpin yang mampu memperlakukan orang lain sebagai individu, mempertimbangkan kebutuhan individual dan aspirasi-aspirasi, mendengarkan, mendidik dan melatih bawahan.

Ke empat komponen tadi dikenal dengan "empat I" yang dapat menghasilkan upaya ekstra dari para pekerja, produktivitas yang lebih tinggi, tingkat mutasi (perputaran) pegawai yang rendah, tingkat ketidakhadiran yang lebih rendah, dan kemampuan beradaptasi pada organisasi yang lebih besar. Lebih lanjut dijelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan transformasional yaitu terdiri dari dimensi; (1) Karisma atau idealisme, (2) inspirasi atau motivasi, (3) stimulasi intelektual, (4)

pertimbangan individual. Sedangkan indikator kepemimpinan transformasional adalah: (1) visi dan misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan, (2) mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana, (3) mendorong intelegensi, rasionalitas dan pemecahan masalah secara hati-hati, (4) memberikan perhatian pribadi, melayani secara pribadi, melatih dan menasehati (Stephen P Robbins, 2007, dalam Sudaryono, 2014:207-208).

Kepemimpinan transformasional tidak sama efektifnya dalam segala situasi, memiliki yang lebih besar dalam perusahaan yang dimiliki oleh swasta yang lebih kecil, dari pada dalam organisasi yang lebih kompleks. Kepemimpinan transformasional akan efektif ketika para pemimpin dapat berinteraksi secara langsung dengan tenaga kerja untuk mengambil keputusan dibandingkan ketika mereka melaporkan ke dewan direksi eksternal atau berhubungan dengan struktur birokrasi yang rumit (Stephen P. Robbins. Timothy A. Judge (2015:264)

### **Kinerja Pegawai**

Setiap pegawai dalam organisasi dituntut untuk memberikan kontribusi positif melalui kinerja yang baik, mengingat kinerja organisasi tergantung pada kinerja pegawainya. Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Lebih lanjut dijelaskan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunagara, 2016:67). Kinerja pegawai merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan

organisasi (Dessler, 2000;41, dalam Daryanto dan Bintoro, 2017;106).

Menurut Wibowo (2016;70), kinerja dapat dipandang sebagai proses maupun hasil pekerjaan, kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja, namun hasil pekerjaan itu sendiri juga menunjukkan kinerja. Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya (Edison, Anwar dan Komariah, 2016:190).

Berdasarkan pengertian-pengertian kinerja dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja baik itu secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai pegawai, dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi, dan hasil kerjanya tersebut disesuaikan dengan hasil kerja yang diharapkan organisasi, melalui kriteria-kriteria atau standar kinerja pegawai yang berlaku dalam organisasi.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh sejumlah faktor antara lain; motivasi, kemampuan, pengetahuan, keahlian, pendidikan, pengalaman, pelatihan, minat, sikap kepribadian, kondisi-kondisi fisik dan kebutuhan fisiologi, kebutuhan sosial dan kebutuhan egoistik (Sutermeister, 1999 dalam Daryanto dan Bintoro, 2017;111).

Menurut Mangkunagara (2015;67), faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan yang meliputi potensi (IQ), kemampuan reality (*knowledge* dan *skill*) dan faktor motivasi. Sedangkan Menurut Wibowo (2016;70), terdapat beberapa faktor yang perlu diperhatikan untuk suatu organisasi mempunyai kinerja yang baik, yaitu

1. Pernyataan tentang maksud (*statement of purpose*) dan nilai-nilai, pernyataan tentang maksud berorientasi pada manfaat dari pada sekedar pernyataan tentang misi. Sedangkan sistem nilai mendefinisikan

tentang perilaku yang diharapkan dalam mencapai maksud.

2. Manajemen strategis, merupakan serangkaian keputusan dan tindakan yang dapat berakibat dalam formulasi dan implementasi dari strategi yang dirancang untuk mencapai tujuan.
3. Manajemen sumber daya manusia, diwujudkan melalui harmonisasi kriteria dan persyaratan semua staff, tes psikologi dalam seleksi staff.
4. Pengembangan organisasi, berkepentingan dengan perencanaan dan implementasi program yang dirancang.
5. Konteks organisasi, pelaksanaan dan hasil kerja suatu organisasi dipengaruhi secara langsung oleh rencana dan tindakan manajerial, struktur organisasi dan kondisi lingkungan.
6. Desain kerja, merupakan spesifikasi dari isi, metode dan hubungan pekerjaan dengan maksud untuk memuaskan persyaratan teknologi dan operasional.
7. Fungsionalisasi, merupakan faktor kontekstual yang secara langsung mempengaruhi proses desain dan operasi manajemen kerja.
8. Budaya, merupakan perekat yang mempersatukan organisasi dengan manajemen kerja.
9. Kerja sama, kinerja berbasis tim yang terdiri sekelompok orang dengan latar belakang budaya yang berbeda.

Pada prinsipnya kinerja unit-unit organisasi dimana seseorang atau sekelompok orang berada di dalamnya merupakan pencerminan dari kinerja sumber daya manusia bersangkutan, untuk mengetahui kinerja karyawannya diperlukan kegiatan-kegiatan khusus. Menurut Edison, Anwar dan Komariah (2016;195), indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada empat yaitu:

1. Target, merupakan indikator pemenuhan jumlah barang, pekerjaan atau jumlah uang yang dihasilkan.

2. Kualitas, adalah elemen penting, karena kualitas yang dihasilkan menjadi kekuatan dalam mempertahankan loyalitas pelanggan.
3. Waktu penyelesaian, penyelesaian yang tepat waktu membuat kepastian distribusi dan penyerahan pekerjaan menjadi pasti, ini merupakan modal untuk membuat kepercayaan pelanggan.
4. Taat asas, tidak saja harus memenuhi target, kualitas dan tepat waktu juga harus dilakukan dengan cara yang benar, transparan dan dapat dipertanggungjawabkan.

Berdasarkan monitoring dan umpan balik telah dilakukan pengukuran kinerja untuk mengetahui seberapa jauh kinerja individu, tim maupun organisasi telah mencapai kemajuan (Wibowo, 2016;187), lebih lanjut dijelaskan bahwa dasar hasil pengukuran dapat dilakukan penilaian atau *appraisal* atas kinerja individu, tim atau organisasi. Penilaian kinerja atau *performance appraisal* adalah proses kinerja individu diukur dan dievaluasi, penilaian kinerja dapat menjawab pertanyaan seberapa baik pekerja berkinerja selama periode waktu tertentu (Bacal, 2012;85 dalam Wibowo, 2016;187).

Menurut John Miner (1988) dalam Edison, Anwar dan Komariyah (2016;195) untuk mencapai atau menilai kinerja, ada dimensi yang menjadi tolok ukur yaitu:

1. Kualitas, yaitu tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan.
2. Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan.
3. Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu efektif kerja/jam kerja hilang. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.

## METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan untuk penelitian ini adalah metode deskriptif kuantitatif dan kualitatif. Maksudnya adalah suatu metode penelitian yang

mengkombinasikan atau menggabungkan antara metode kuantitatif dan metode kualitatif untuk digunakan bersama-sama dalam suatu kegiatan penelitian sehingga diperoleh data yang lebih komprehensif, valid, reliable dan objektif (Sugiyono, 2011;404, dalam Sudaryono, 2017;92). Sehingga pada akhir penelitian ini tidak hanya untuk menguji hasil penelitian tetapi menghasilkan suatu pemahaman mendalam secara fenomenologis yang akan diteliti untuk menghasilkan rekomendasi perbaikan dalam hal penerapan kepemimpinan transformasional di Unit Pengelola Taman Margasatwa Ragunan Provinsi DKI Jakarta.

## Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Unit Pengelola Taman Margasatwa Ragunan yang berjumlah sebanyak 267 orang. Jumlah sampel menggunakan *Teknik Slovin* setelah dihitung diperoleh sampel sebanyak 62 responden.

## Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Interview (wawancara) adalah pengumpulan data melalui informasi untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti. Wawancara juga dapat dilakukan langsung pada responden.
2. Kuesioner (angket). Kuesioner atau angket untuk mengumpulkan data berupa pertanyaan yang disampaikan kepada responden untuk dijawab secara tertulis.

## Instrumen Penelitian

Dalam penelitian ini instrumen yang digunakan adalah kuesioner untuk memperoleh data yang valid.

## Uji Coba Instrumen

1. Uji Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan sesuatu instrumen. Suatu instrumen yang valid atau sah

mempunyai validitas tinggi. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang di inginkan. Sebuah instrumen valid apabila dapat mengungkap data dari variabel yang di teliti secara tepat. Uji validitas yang digunakan menggunakan SPSS 20.

2. Uji Reabilitas yaitu uji yang menunjuk pada suatu pengertian bahwa sesuatu instrumen cukup dapat di percaya untuk di gunakan sebagai alat pengumpulan data karena instrumen tersebut sudah baik. Instrumen yang sudah dapat dipercaya juga, yang reliabel akan menghasilkan data yang dapat dipercaya juga. Apabila datanya memang benar sesuai dengan kenyataan, maka berapa kali pun di ambil, tetap akan sama.

### Teknik analisis Data

1. Regresi Linier
2. Korelasi
3. Koefisien Determinasi .

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kegiatan pegawainya Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikatnya. Nilai koefisien determinasi untuk variabel bebas dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 1. Koefisien Determinasi

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.471 <sup>a</sup>	.222	.209	7.33087

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transformasional

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Dari hasil penelitian diketahui analisis determinasi yang digunakan untuk mengetahui presentase sumbangan pengaruh variabel bebas terhadap

variabel terikat. Prosentase pengaruh variabel kepemimpinan terhadap kegiatan pegawainya pada Unit Pengelola Taman Margasatwa Ragunan diperoleh nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,209 atau (20,9%). Hal ini menunjukkan bahwa prosentase sumbangan pengaruh variabel bebas yaitu kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kegiatan pegawainya pada Unit Pengelola Taman Margasatwa Ragunan sebesar 20,9%.

Seberapa besar satuan nilai dari butir-butir kegiatan ditetapkan secara pasti oleh gaya kepemimpinan transformasional diyakini oleh banyak pihak sebagai, gaya kepemimpinan yang efektif dalam memotivasi para bawahan untuk berperilaku seperti yang diinginkan. Menurut Bernard Bass (NN, 2009), dalam rangka memotivasi pegawai, bagi pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, terdapat tiga cara sebagai berikut:

- a. Mendorong karyawan untuk lebih menyadari arti penting hasil usaha.
- b. Mendorong karyawan untuk mendahulukan kepentingan kelompok.
- c. Meningkatkan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri. (Buntara: 2013).

Menurut Robbins dalam Wahyono (2011), kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mampu memberi inspirasi karyawannya untuk lebih mengutamakan kemajuan organisasi daripada kepentingan pribadi, memberikan perhatian yang baik terhadap karyawan dan mampu merubah kesadaran karyawannya dalam melihat permasalahan lama dengan cara yang baru. Pada Unit Pengelola Taman Margasatwa Ragunan kepemimpinan transformasional sudah dijalankan dengan baik. Capaian SKP pegawai pada Unit Pengelola Taman Margasatwa Ragunan yang dijadikan sampel dalam penelitian ini untuk keseluruhan sampel nilai capaian SKPnya masuk dalam kategori baik.

Gaya kepemimpinan transformasional mampu mengidentifikasi kasi target kualitatif

dan target kuantitatif Organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dalam sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan merupakan unsur organisasi yang memegang peranan penting dalam proses pencapaian tujuan suatu organisasi. Hal ini didasarkan kepada keragaman sifat anggota dan berbagai bentuk hubungan yang timbul dari proses yang berlangsung dalam organisasi tersebut. Kepemimpinan yang efektif akan dapat mempengaruhi dan menggerakkan perilaku anggota organisasi untuk bekerja secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan dalam lingkungan yang senantiasa berubah.

Berdasarkan pendekatan teori kepemimpinan transformasional, dirumuskan sejumlah kriteria yang dapat dijadikan sebagai dasar penilaian efektivitas seorang pemimpin. Kriteria ini dikembangkan dari penilaian terhadap pemimpin karismatik yang merupakan dasar pendekatan teori kepemimpinan transformasional.

Penilaian terhadap kepemimpinan seseorang dapat ditinjau dari beberapa aspek (Conger, JA (1987) dalam Tjiptono, 1999) yang meliputi: (1) hubungan dengan status quo, (2) visi, (3) kecenderungan disukai (4) sifat terpercaya, (5) keahlian, (6) perilaku, (7) sensitivitas lingkungan, (8) pemahaman, (9) basis kekuasaan, (10) relasi pemimpin-pengikut. Berbagai aspek tersebut secara bersamaan menciptakan suatu keberhasilan proses implementasi kepemimpinan dalam mencapai suatu tujuan.

Salah satu metode yang dapat digunakan untuk menilai efektivitas kepemimpinan adalah metode deskriptif kualitatif-kuantitatif. Dalam metode ini secara kualitatif diuraikan berbagai aspek kepemimpinan yang mempengaruhi proses pencapaian tujuan organisasi, kemudian diberikan nilai

kuantitatif sebagai ukuran dari besarnya setiap aspek. Pendekatan yang digunakan yaitu metode Importance-Performance Analysis (Martila and James (1977) dalam Supranto, 1997). Dalam metode ini dianalisis nilai kepentingan dan kinerja actual dari berbagai aspek suatu objek kajian. Secara umum langkah yang dilakukan meliputi:

- a. mengidentifikasi aspek-aspek kepemimpinan yang mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan
- b. menetapkan nilai kepentingan relatif bagi masing-masing aspek kepemimpinan. Nilai kepentingan ditetapkan dengan mempertimbangkan kebutuhan organisasi dan perkembangan situasi.
- c. memberikan nilai bagi masing-masing aspek berdasarkan kinerja pemimpin yang menjadi target analisis
- d. mengukur perbandingan antara nilai kepentingan dan kinerja yang ditunjukkan.

Gaya kepemimpinan transformasional mengukur waktu kegiatan sesuai target kualitatif dan target kuantitatif, Perilaku pemimpin transformasional yang pertama yaitu pengaruh ideal artinya pemimpin bertindak sebagai panutan. Pengikut mengagumi, hormat dan percaya kepada pemimpin mereka. Pemimpin transformasional menanamkan kebanggaan, melampaui kepentingan untuk kebaikan kelompok, bertindak dengan membangun rasa hormat, berpenampilan meyakinkan, mempertimbangkan konsekuensi moral dan etis dalam mengambil keputusan. Perilaku pemimpin transformasional yang kedua yaitu stimulasi intelektual. Pemimpin mampu merangsang inovasi dan kreativitas pengikutnya.

Hal tersebut dapat dilakukan pemimpin dengan mencari perspektif berbeda saat memecahkan masalah, memeriksa kembali asumsi kritis dan menyarankan cara baru untuk melihat bagaimana tujuan dapat diwujudkan.

Perilaku pemimpin transformasional yang ketiga yaitu pertimbangan individu. Pada point perilaku ini, pemimpin bertindak sebagai mentor bagi pengikut. Pemimpin menciptakan peluang belajar, iklim yang mendukung serta mengembangkan potensi pengikut. Didalamnya pemimpin memberi pelajaran dan pelatihan, menganggap setiap individu memiliki kebutuhan, kemampuan dan aspirasi yang berbeda serta membantu pengikut mengembangkan kekuatannya.

Perilaku kepemimpinan transformasional yang keempat yaitu inspirasi motivasi yang artinya pemimpin memotivasi dan menginspirasi para pengikutnya untuk tujuan tertentu atau berbagai visi. Pemimpin memberikan makna dan tantangan serta menampilkan antusiasme dan optimisme. Untuk melakukannya, pemimpin transformasional berbicara optimis tentang masa depan, berbicara antusias tentang apa yang perlu dilakukan, mengartikulasikan visi di masa depan dan memiliki keyakinan bahwa tujuan akan dicapai.

Gaya kepemimpinan transformasional merencanakan biaya sesuai target kualitatif, kuantitatif dan waktu. Menurut Kartono (2011:93), fungsi dari kepemimpinan ialah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervise/pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang dituju, sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

Menurut Suwatno dan Priansa (2011:149), seorang pemimpin yang efektif adalah seorang yang mampu menampilkan dua fungsi penting, yaitu fungsi tugas dan fungsi pemeliharaan. Fungsi tugas berhubungan dengan segala sesuatu yang harus dilaksanakan untuk memilih dan mencapai tujuan-tujuan secara rasional, tugas-tugas tersebut antara lain menciptakan kegiatan, mencari

informasi, memberi informasi, memberikan pendapat, menjelaskan, mengkoordinasikan, meringkaskan, menguji kelayakan, mengevaluasi, dan mendiagnosis. Fungsi pemeliharaan berhubungan dengan kepuasan emosi yang diperlukan untuk mengembangkan dan memelihara kelompok, masyarakat atau untuk keberadaan organisasi. Beberapa fungsi tersebut antara lain mendorong semangat, menetapkan standar, mengikuti, mengekspresikan perasaan, menciptakan keharmonisan, dan mengurangi ketegangan.

Jika disederhanakan fungsi kepemimpinan adalah memastikan karyawannya mendapatkan segala kebutuhan dalam kegiatan kerja, yang selanjutnya akan melancarkan proses pencapaian tujuan organisasi.

## KESIMPULAN

1. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kegiatan pegawainya diperoleh nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,209 atau (20,9%). Hal ini menunjukkan bahwa prosentase sumbangan pengaruh variabel bebas yaitu kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kegiatan pegawainya pada Unit Pengelola Taman Margasatwa Ragunan sebesar 20,9%.
2. Satuan nilai dari butir-butir kegiatan ditetapkan secara pasti oleh gaya kepemimpinan transformasional menunjukkan bahwa nilai capaian SKP pegawai pada Unit Pengelola Taman Margasatwa Ragunan yang dijadikan sampel dalam penelitian ini untuk keseluruhan sampel nilai capaian SKPnya masuk dalam kategori baik.
3. Gaya kepemimpinan transformasional mampu mengidentifikasi target kualitatif dan target kuantitatif karena kepemimpinan mampu mempengaruhi proses pencapaian tujuan organisasi, kemudian diberikan nilai kuantitatif sebagai ukuran dari besarnya setiap aspek.

4. Gaya kepemimpinan transformasional mengukur waktu kegiatan sesuai target kualitatif dan target kuantitatif yaitu perilaku pemimpin transformasional mampu bertindak sebagai panutan dan menanamkan kebanggaan, melampaui kepentingan untuk kebaikan kelompok, bertindak dengan membangun rasa hormat, berpenampilan meyakinkan, mempertimbangkan konsekuensi moral dan etis dalam mengambil keputusan.
5. Gaya kepemimpinan transformasional merencanakan biaya sesuai target kualitatif, kuantitatif dan waktu yaitu pemimpin mampu menampilkan dua fungsi penting, yaitu fungsi tugas dan fungsi pemeliharaan. Fungsi tugas berhubungan dengan segala sesuatu yang harus dilaksanakan untuk memilih dan mencapai tujuan-tujuan secara rasional, tugas-tugas tersebut antara lain menciptakan kegiatan, mencari informasi, memberi informasi, memberikan pendapat, menjelaskan, mengkoordinasikan, meringkaskan, menguji kelayakan, mengevaluasi, dan mendiagnosis. Fungsi pemeliharaan berhubungan dengan kepuasan emosi yang diperlukan untuk mengembangkan dan memelihara kelompok, masyarakat atau untuk keberadaan organisasi. Beberapa fungsi tersebut antara lain mendorong semangat, menetapkan standar, mengikuti, mengekspresikan perasaan, menciptakan keharmonisan, dan mengurangi ketegangan.

### Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas dapat diberikan saran- saran sebagai berikut:

1. Saran Akademik
  - a. Untuk pengembangan akademik dan untuk menjawab permasalahan organisasi semakin kompleks, maka diperlukan adanya penelitian lanjutan yang lebih mendalam dan semakin komferensif.
  - b. Penelitian yang akan datang sebaiknya memperbanyak variabel-

variabel yang dapat disertakan agar hasil penelitian berikutnya dapat dilihat dan dinilai dari sudut pandang yang lebih luas sehingga diperoleh informasi yang lebih lengkap.

### 2. Saran Praktis

- a. Kepemimpinan Trasformasional dapat diterapkan di Instansi pemerintah khususnya di Unit Pengelola Taman Margasatwa Ragunan, karena berdasar penelitian terdapat pengaruh positif terhadap peningkatan Kinerja Pegawai.
- b. Agar Kepemimpinan Transformasional optimal harus diupayakan terjadinya hubungan antara pimpinan dan pegawainya tidak hanya bersifat birokrasi semata melainkan ada dinamika dalam melakukan tugas kepemimpinan.
- c. Sebaiknya pimpinan selalu mengapresiasi ide bawahannya agar terbentuk dinamika yang positif. insentif, uang lembur dan lain-lain.

### DAFTAR PUSTAKA

- Amrozi S R. 2016. *How To Be A Great Leader, Meniru Seni Kepemimpinan Rasulullah dari Teori hingga Parkatik*. Cetakan Pertama. Penerbit Safirah.
- Arlis F. 2014. *5 Fondasi Rahasia Pemimpin Unggul*. Penerbit PT Elex Media Komputindo, Kompas Gramedia, Jakarta.
- Daryanto & Bintoro. 2017. *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Cetakan I, Penerbit Gaya Media.
- Edison E, Anwar Y dan Komariyah I. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi dan Perubahan dalam rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisasi*. Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Eriyanto, 2015. *Analisa Isi, Pengantar Metododologi untuk Komunikasi dan Ilmu-ilmu Sosial lainnya*. Cetakan ke

- dua, Penerbit Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- Gibson J L, Ivancevich J M, Donnelly J H. 1997. Organisasi Perilaku, Struktur, Proses. Jilid 2, Edisi ke delapan, PT Binarupa Aksara, Jakarta.
- Hendyat Soetopo. 2012. Perilaku Organisasi Teori dan Praktik di Bidang Pendidikan. Cetakan ke dua, PT Remaja Rosdakarya Offset, Bandung.
- Indrawijaya, Adam, 2000. Perilaku Organisasi. Sinar Baru Algesindo, Bandung.
- John M, Ivancevich, Robert T, Matteso. 2006. Perilaku dan Manajemen Organisasi. Jilid 2. Edisi ke tujuh. PT Gelora Aksara Pratama.
- Joko R. 2013. Paradigma Manajemen Sumber Daya manusia, Kunci Sukses Meningkatkan Kinerja, Produktivitas, Motivasi dan Kepuasan kerja. Cetakan 1, Platinum.
- Mangkunegara A.P, 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Cetakan ke duabelas, Penerbit PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Nurjaman K. 2014. Manajemen Personal, Cetakan ke 1, Penerbit Pustaka Setia, Bandung.
- Purwanto & Sulistyastuti. 2017. Metode Penelitian Kuantitatif Untuk Administrasi Publik Dan Masalah-masalah Sosial. Edisi ke dua, Cetakan I. Penerbit PT. Gavamedia, Yogyakarta.
- Richard L. Daft, 2010. Era Baru Manajemen (*New Era of Management*), Edisi ke 9, Penerbit Salemba Empat.
- Saefullah Asep dan Rusdiana Ahmad, 2016. Manajemen Perubahan. Penerbit Pustaka Setia, Bandung.
- Sedarmayanti, 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Cetakan ke Lima, Edisi Revisi, PT. Replika Aditama, Bandung.
- Siagian Sondang P. 2015. Teori dan Praktek Kepemimpinan. Penerbit PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Siregar Syofian. 2015. Statistik Parametrik untuk Penelitian Kuantitatif. Cetakan ke tiga, Penerbit PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge. 2009. Perilaku Organisasi. Organizational Behavior. Buku 1, Edisi ke 12, Penerbit Salemba Empat.
- Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge. 2015. Perilaku Organisasi. Organizational Behavior. Edisi ke 16, Penerbit Salemba Empat.
- Sudaryono. 2014. Leadership, Teori dan Praktek Kepemimpinan, Cetakan Pertama, Lentera Ilmu Cendekia.
- Sudaryono. 2017. Metodologi Penelitian. Cetakan ke 1, Penerbit PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Sugiyono. 2014. Metode Penelitian Administrasi, Cetakan ke 22, Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Sugiyono. 2015. Statistika Untuk Penelitian. Cetakan ke 26, Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Sunyoto Danang. 2013. Manajemen Sumber Daya manusia, Cetakan ke dua, PT Buku Seru, Jakarta.
- Sutrisno Edy. 2015. Budaya Organisasi. Cetakan ke -4, Penerbit PT. Prenadamedia Group, Jakarta.

- Toha Miftah. 2005. Manajemen Kepegawaian Sipil Di Indonesia, Edisi ke dua, Penerbit Prenadamedia Group, Jakarta.
- Toha Miftah. 2013. Kepemimpinan Dalam Manajemen, Cetakan ke 17. Penerbit PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Walfole, E Ronald. 2006. Pengantar Statistik. Jakarta, PT. Gramedia, Pustaka Utama.
- Wibowo, 2016. Manajemen Kinerja, Edisi Ke lima, Cetakan ke 11. Penerbit PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Wibowo, 2016. Perilaku Dalam Organisasi. Edisi Ke dua, Cetakan Ke Empat. Penerbit PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Yukl, Gary, 2015. Kepemimpinan dalam Organisasi, Edisi ke tujuh, Penerbit Indeks, Jakarta.