

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(Studi Kasus pada EF English First Malang)**

Fadiah Retno Imara
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Brawijaya Malang

Abstrak

Jenis penelitian ini adalah *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Teknik pengambilan sampel yang digunakan yaitu teknik sampling jenuh. Sampel penelitian adalah seluruh karyawan dan guru EF English First Malang yang berjumlah 41 orang. Pengambilan data menggunakan skala likert. Uji instrumen penelitian terdiri dari uji validitas dan reliabilitas. Metode analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda dan uji hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, dan gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan Transformasional, Gaya Kepemimpinan Transaksional, Kinerja Karyawan

Abstract

This research uses explanatory research method with quantitative approach and the saturated sampling was used to gather the samples. Moreover, the 41 employees of EF English First of Malang were the samples of this research. the data were collected by using likert scale and the instruments of this research were tested with validity test, reliability test. While multiple regression analysis and hypothesis testing were also used to analyse the data. The results of this research show that the transformational leadership style has a positive and insignificant influences on the employees' performances and also the transactional leadership style has a positive influence on the employees' performances.

Keywords: *Transformational Leadership, Transactional Leadership, Employees Performance*

PENDAHULUAN

Pada era globalisasi kemampuan penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi menjadi suatu hal yang penting karena dapat menentukan kemampuan untuk bersaing dengan negara lain. Menurut Nurdiaman (2009) bahwa globalisasi merupakan terbentuknya sistem organisasi dan komunikasi antar masyarakat di seluruh dunia untuk mengikuti sistem yang sama. Globalisasi juga berdampak pada perkembangan bahasa yaitu Bahasa Inggris. Pentingnya Bahasa Inggris bagi masyarakat untuk menguasai dunia seperti ekonomi, pendidikan, budaya, dan sebagainya. Serta memiliki kesempatan untuk pertukaran budaya dan hubungan sosial seperti contoh pertukaran pelajar.

Pada gaya kepemimpinan transformasional, seorang pemimpin yang membangkitkan karyawan bisa berpikiran untuk mengutamakan pekerjaan dan lebih mementingkan organisasi agar karyawan memiliki kepercayaan dan termotivasi untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik. Robbins dan Judge (2008) gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk menyampingkan kepentingan pribadi demi kebaikan organisasi. Apabila pemimpin mampu menerapkan gaya kepemimpinan transformasional maka kinerja karyawan akan semakin membaik.

Gaya kepemimpinan transaksional sebagai kepemimpinan yang melakukan transaksi atau pertukaran perjanjian dalam bentuk imbalan untuk karyawan yang mencapai pekerjaan dan hukuman apabila karyawan melanggar aturan. Menurut Yukl (2010) gaya kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang melakukan transaksi untuk memotivasi agar bawahan melakukan tanggungjawab, para pemimpin transaksional sangat mengandalkan pada sistem pemberian penghargaan dan hukuman kepada bawahannya.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin akan memberikan dampak yang baik untuk kinerja karyawan. Menurut Mangkunegara (2005) kinerja merupakan hasil kerja secara yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Moheriono (2014) kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan suatu organisasi.

METODE

Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh karyawan dan guru EF English First Malang. Populasi EF English First berjumlah 41 orang. Responden diberi kuesioner secara *offline* yang berisikan data identitas dan pertanyaan untuk dijawab. Skala yang digunakan skala likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Kuesioner yang telah dijawab oleh responden kemudian dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas. Apabila instrumen penelitian ini telah valid dan reliabel, maka dilanjutkan dengan pengujian asumsi klasik yang terdiri dari uji normalitas, uji linieritas, uji multikolinieritas, dan uji heteroskedastisitas. Data yang memenuhi asumsi klasik dilanjutkan dengan menguji analisis linier berganda.

HASIL ANALISIS

Karakteristik Penelitian

Tabel 1 Karakteristik Responden

Karakteristik Responden		Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	19	46.3%
	Perempuan	22	53.7%
Usia	<25 tahun	13	31.7%
	25-35 tahun	21	51.2%
	35-45 tahun	7	17.1%
	>45 tahun	0	0
Pendidikan	SMA / SLTA	0	0
	Diploma	7	17.1%
	S1	30	73.2%
	Pascasarjana	4	9.8%
Masa Bekerja	>1 tahun	19	46.3%
	1-3 tahun	12	29.3%
	3-6 tahun	3	7.3%
	>6 tahun	7	17.1%

Sumber: Data Primer Diolah

Hasil Uji Instrumen

Hasil uji validitas terhadap 41 sampel menunjukkan semua item pernyataan dalam kuesioner dinyatakan valid.

Tabel 2 Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasion al (X1)	(X1.1) Menjadi pemimpin yang dipercaya oleh karyawan	valid
	(X1.2) Menanamkan rasa bangga kepada karyawan	valid
	(X1.3) Memberikan inspirasi kepada karyawan	valid
	(X1.4) Menggunakan cara yang sederhana untuk menyampaikan sesuatu	valid
	(X1.5) Mendorong karyawan untuk meningkatkan kecerdasan	valid
	(X1.6) Menunjukkan moral yang baik kepada karyawan	valid
	(X1.7) Memperhatikan setiap kinerja karyawannya	valid
	(X1.8) Memberikan pelatihan karyawan agar karyawan lebih baik	valid
Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2)	(X2.1) Memberikan imbalan yang sesuai dengan kinerja yang dicapai	valid
	(X2.2) Mengakui atas kinerja yang dicapai	valid
	(X2.3) Melihat dan mencari penyimpangan aturan yang dilakukan oleh karyawan	valid
	(X2.4) Melakukan tindakan perbaikan ketika terjadi kesalahan	valid
	(X2.5) Melakukan intervensi bila standar bekerja tidak tercapai	valid
Kinerja Karyawan (Y)	(Y1.1) Karyawan mengerjakan tugas dengan cermat dan teliti	valid
	(Y1.2) Karyawan bisa mengerjakan pekerjaan sesuai standar perusahaan	valid
	(Y1.3) Karyawan bisa meningkatkan hasil kerja dari waktu ke waktu	valid
	(Y1.4) Selalu fokus melakukan pekerjaan apabila pemimpin sedang tidak berada di perusahaan	valid
	(Y1.5) Membuat target waktu untuk penyelesaian pekerjaan	valid
	(Y1.6) Menggunakan waktu dengan efisien untuk bekerja	valid

Sumber: Data Primer Diolah 2019

Berdasarkan ringkasan hasil pengujian reliabilitas instrumen penelitian diketahui bahwa nilai *Cronbach's Alpha* > 0.6. Dengan demikian seluruh item pertanyaan dinyatakan reliabel.

Tabel 3 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Standar	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.927	0.60	Reliabel
Gaya Kepemimpinan Transaksional	0.807	0.60	Reliabel
Kinerja Karyawan	0.845	0.60	Reliabel

Analisis Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan Tranformasional

Item pernyataan variabel gaya kepemimpinan transformasional (X1) yang memiliki rata-rata tertinggi adalah X1.8 yaitu memberikan pelatihan karyawan. *Item* pernyataan tersebut memiliki nilai rata-rata sebesar 3.90. Responden mayoritas menjawab setuju. Responden memiliki persepsi bahwa pemimpin memberikan pelatihan yang baik untuk karyawan dan guru sebelum bekerja. Pelatihan dibutuhkan untuk karyawan baru ataupun karyawan lama untuk meningkatkan kualitas bekerja karena perusahaan akan bersaing dengan perusahaan lainnya. Maka dari itu, pemimpin memberikan pelatihan karyawan agar karyawan bisa bekerja dengan baik.

Sementara itu, rata-rata terendah adalah X1.5 yaitu mendorong karyawan meningkatkan kecerdasan dan kreativitas *Item* pernyataan tersebut memiliki rata-rata sebesar 3.61. Responden mayoritas menjawab netral. Responden memiliki persepsi bahwa pemimpin tidak terlalu baik dan tidak terlalu buruk dalam meningkatkan kecerdasan dan kreativitas untuk para karyawannya. Jika hal ini terjadi sampai di kemudian hari, maka perusahaan akan sulit untuk bersaing dengan perusahaan lainnya karena karyawan kurang memiliki tingkat kreativitas yang baik sehingga sulit untuk memberikan pemikiran yang berbeda.

Analisis Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional

Item pernyataan variabel gaya kepemimpinan transaksional (X2) yang memiliki rata-rata tertinggi adalah X2.5 yaitu melakukan intervensi apabila standar bekerja tidak tercapai. *Item* pernyataan tersebut memiliki nilai rata-rata sebesar 3.95. Responden mayoritas menjawab setuju pada item ini. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa senang apabila pemimpin membantu kesulitan pada karyawan yang standar bekerjanya tidak tercapai dan beban

karyawan akan berkurang karena dapat meningkatkan hubungan baik antar karyawan dan pimpinan.

Sementara itu, rata-rata terendah adalah X2.1 yaitu memberikan imbalan yang sesuai dengan kinerja yang dicapai memiliki nilai rata-rata sebesar 3.68. Responden mayoritas menjawab setuju pada item ini. Terdapat 5 responden yang menjawab tidak setuju dengan item ini. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan tersebut tidak merasa puas dengan imbalan yang didapatkan.

Analisis Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional

item pernyataan variabel kinerja karyawan yang memiliki rata-rata tertinggi adalah Y1.3 yaitu karyawan bisa meningkatkan hasil kerja dari waktu ke waktu. *Item* pernyataan tersebut memiliki nilai rata-rata sebesar 4.12. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan EF English First memiliki kinerja yang semakin baik. Karyawan bisa mengintropeksi kekurangan ketika sedang bekerja. Meningkatkan hasil kerja dari waktu ke waktu akan meningkatkan kualitas diri sendiri dan perusahaan.

Sementara itu, rata-rata terendah adalah Y1.5 yaitu membuat target waktu untuk penyelesaian pekerjaan *Item* pernyataan tersebut memiliki rata-rata sebesar 3.83. apabila karyawan tidak membuat atau memiliki target waktu pekerjaan, maka kemungkinan pekerjaan tersebut akan terlambat tidak sesuai waktu yang telah ditentukan. Hal seperti ini jika dibiarkan akan menjadi masalah besar didalam perusahaan.

Hasil Analisis Linier Berganda

Tabel 4 Hasil Analisis Linier Berganda

Independen	Dependen	Coefficients
Gaya kepemimpinan transformasional	Kinerja karyawan	0.216
Gaya kepemimpinan transaksional	Kinerja karyawan	0.391

Sumber: Data Primer Diolah, 2019

1. koefisien regresi gaya kepemimpinan transformasional sebesar 0.216 dengan nilai probabilitas 0.068 lebih besar dari *alpha* ($0.068 > 0.05$) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

- koefisien regresi gaya kepemimpinan transaksional sebesar 0.391 dengan nilai probabilitas 0.010 lebih kecil dari α ($0.010 < 0.05$) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil Uji Normalitas

Kriteria pengujian menyatakan apabila probabilitas yang dihasilkan dari pengujian Kolmogorov-Smirnov \geq *level of significant* ($\alpha=5\%$) maka residual dinyatakan berdistribusi normal.

Tabel 5 Hasil Uji Normalitas

	Kinerja Karyawan
Kolmogorov-Smirnov Z	0.097
Probabilitas	0.200

Sumber: Data Primer Diolah, 2019

Pengujian asumsi normalitas pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja karyawan menghasilkan statistik uji *Kolmogorov Smirnov* sebesar 0.097 dengan probabilitas 0.200

Hasil Uji Linieritas

Jika nilai *deviation from linearity* $>$ *level of significancy* ($\alpha=5\%$) maka data tersebut linear, jika berada di bawah 0,05 maka data tersebut tidak linear.

Tabel 6 Hasil Uji Linieritas

Independen	Sig. Deviation From Linearity
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.242
Gaya Kepemimpinan Transaksional	0.303

Sumber: Data Primer Diolah, 2019

signifikansi *deviation from linearity* dari variabel independen gaya kepemimpinan transformasional sebesar 0.242 dan variabel independen gaya kepemimpinan transaksional sebesar 0.303

Hasil Uji Multikolinieritas

Untuk menemukan ada atau tidaknya multikolinieritas dalam model regresi dapat diketahui dari nilai *tolerance* dan nilai *variance inflation factor* (VIF). Jika nilai VIF kurang dari 10 dan atau nilai *tolerance* lebih dari 0,01 maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah multikolinieritas.

Tabel 7 Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel Independen	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.737	1.356
Gaya Kepemimpinan Transaksional	0.737	1.356

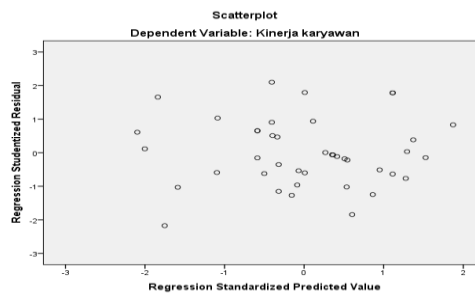
Sumber: Data Primer Diolah, 2019

diketahui bahwa dalam penelitian ini, variabel independen, yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional, menghasilkan nilai VIF lebih kecil dari 10 dan menghasilkan nilai *tolerance* lebih besar dari 0.1. Dengan demikian variabel bebas dalam model regresi pada penelitian ini dinyatakan tidak terjadi gejala multikolinier. Hal ini berarti asumsi multikolinieritas dinyatakan terpenuhi.

Hasil Uji Heteroskedastisitas

uji heteroskedastisitas untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas

Gambar 1 Hasil Uji Heteroskedastisitas



Sumber: Data Primer, 2019

Pengujian pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan menghasilkan grafik probabilitas dengan kondisi observasi residual menyebar secara acak. Hal ini berarti asumsi heteroskedastisitas dinyatakan terpenuhi.

Hasil Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan setelah data terkumpul dan diolah. Kegunaan utamanya adalah untuk menjawab hipotesis yang akan diteliti.

1. Hasil Uji Simultan (Uji F)

Uji statistik F mempunyai $\alpha = 5\%$ dengan membandingkan f_{hitung} dan f_{tabel} . Apabila $f_{hitung} > f_{tabel}$ maka variabel independen secara bersamaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Sebaliknya, apabila $f_{hitung} < f_{tabel}$ maka tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

Tabel 8 Hasil Uji Simultan (Uji F)

Variabel Dependen	F Statistics	Probabilitas
Kinerja karyawan	10.821	0.000

Sumber: Data Primer Diolah, 2019

Pengujian hipotesis secara simultan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan menghasilkan statistik uji F sebesar 10.821 dengan probabilitas sebesar 0.000. Hasil pengujian tersebut menunjukkan statistik uji F $>$ F tabel (3.245) atau probabilitas $<$ *level of significance* ($\alpha = 5\%$). Hal ini terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan (bersama-sama) gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan

2. Hasil Uji Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat. Dapat dikatakan apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka hasil menunjukkan signifikan. Sebaliknya, apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka hasil menunjukkan tidak signifikan.

Tabel 9 Hasil Uji t

Variabel Independen	Variabel Dependen	t Statistics	Probabilitas
Gaya kepemimpinan transformasional	Kinerja karyawan	1.875	0.068
Gaya kepemimpinan transaksional	Kinerja karyawan	2.694	0.010

Sumber: Data Primer Diolah, 2019

A. Uji Hipotesis Parsial Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Pengujian hipotesis secara parsial gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan menghasilkan statistik uji t sebesar 1.875 dengan probabilitas sebesar 0.068. Hasil pengujian tersebut menunjukkan $| \text{statistik uji t} | < | t_{tabel} |$ (2.024) atau probabilitas $> \text{level of significance}$ ($\alpha = 5\%$). Hal ini berarti terdapat pengaruh yang tidak signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

B. Uji Hipotesis Parsial Antara Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan

Pengujian hipotesis secara parsial gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan menghasilkan statistik uji t sebesar 2.694 dengan probabilitas sebesar 0.010. Hasil pengujian tersebut menunjukkan $| \text{statistik uji t} | > | t_{tabel} |$ (2.024) atau probabilitas $< \text{level of significance}$ ($\alpha = 5\%$). Hal ini berarti terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan.

HASIL KOEFISIEN DETERMINASI

Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil menunjukkan bahwa kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen sangat terbatas

Tabel 9 Hasil Koefisien Determinasi

Variabel Dependen	R-squared	Adj. R-squared
Kinerja karyawan	0.363	0.329

Sumber: Data Primer Diolah, 2019

Koefisien determinasi (adjusted R square) yang dihasilkan oleh model regresi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan sebesar 0.329. Hal ini keragaman kinerja karyawan mampu direpresentasikan oleh gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional sebesar 32.9%, atau dengan kata lain kontribusi gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan sebesar 32.9%, sedangkan sisanya sebesar 67.1% merupakan kontribusi dari faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

PENGARUH DOMINAN

Pengaruh dominan variabel independen terhadap variabel dependen dapat dilihat melalui *standardized coefficient* yang paling besar tanpa memperhatikan tanda koefisien positif ataupun negative.

Tabel 10 Hasil Pengaruh Dominan

Independen	Dependen	Standardized Coefficients
Gaya kepemimpinan transformasional	Kinerja karyawan	0.283
Gaya kepemimpinan transaksional	Kinerja karyawan	0.406

Sumber: Data Primer Diolah, 2019

dapat diketahui bahwa variabel independen yang memiliki *standardized coefficient* paling besar terhadap kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan transaksional sebesar 0.406. Dengan demikian gaya kepemimpinan transaksional merupakan variabel yang paling berpengaruh atau memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja karyawan.

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada EF English First Malang. Dapat diartikan jika gaya kepemimpinan transformasional dilakukan dengan baik dan maksimal maka kinerja karyawan akan semakin baik karena gaya kepemimpinan transformasional memiliki banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Sebelum karyawan bekerja dan mendapat status karyawan tetap, karyawan tersebut mengikuti pelatihan atau *training* di hari sebelumnya. Karyawan bisa merasakan bekerja di EF English First Malang sebelum bekerja dengan rutin. Tidak hanya untuk karyawan baru, tetapi karyawan lama tetap diberikan pelatihan oleh pemimpin EF English First Malang. Pelatihan karyawan di EF English First Malang dilakukan 2-3 kali dalam 1 tahun.

Berdasarkan hasil analisis gaya kepemimpinan transformasional bahwa karyawan EF English First Malang memiliki kinerja yang baik dikarenakan pemimpin memberikan pelatihan yang baik. Pelatihan sangat dibutuhkan untuk karyawan terutama karyawan baru. Pelatihan kinerja karyawan untuk meningkatkan kualitas kinerja, mengasah *soft-skill*, dan mengetahui aturan kerja pada perusahaan. Semakin sering pemimpin memberikan pelatihan kinerja, maka akan semakin baik kinerja karyawan.

Faktor lain gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan adalah mendorong karyawan untuk meningkatkan kecerdasan dan responden EF English First Malang mayoritas menjawab netral dan ada yang menjawab sangat tidak setuju dengan pemimpin EF English First Malang melakukan pendorongan kepada karyawan untuk meningkatkan kecerdasan. Hal seperti ini membawa dampak buruk apabila terus dipertahankan. Terdapat ciri-ciri gaya kepemimpinan transformasional menurut Robbins dan Judge (2008), salah satunya adalah pemimpin harus bisa mempengaruhi pemikiran karyawan untuk mementingkan pekerjaan, meningkatkan kecerdasan karyawan dan meningkatkan kreativitas. Apabila pemimpin tidak mampu meningkatkan kecerdasan kepada karyawan, maka perusahaan akan sulit berkembang lebih baik. Selain itu, karyawan beranggapan bahwa pemimpin adalah teman baik dan akan susah menerima arahan dari pemimpin.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan semakin baik gaya kepemimpinan transaksional maka dapat meningkatkan kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan transaksional harus dipertahankan karena karyawan merasa nyaman bekerja di EF English First karena beberapa faktornya yaitu imbalan, pencapaian kinerja yang baik, penyimpangan aturan, melakukan tindakan, dan melakukan intervensi.

EF English First memiliki banyak proyek atau pekerjaan yang harus diselesaikan dengan cepat dan baik. Menurut karyawan, pemimpin EF English First memiliki sikap yang baik terhadap karyawannya. Pemimpin memiliki sikap untuk membantu terhadap karyawannya apabila pekerjaan karyawan tidak terselesaikan. Sikap seperti ini yang disukai oleh tiap karyawan karena tidak ada batasan antara pemimpin dan karyawan. Akan tetapi, pemimpin memiliki kekurangan bahwa pemimpin hanya ingin membantu pekerjaan karyawannya tergantung dari suasana hati pemimpin.

Berdasarkan hasil analisis bahwa gaya kepemimpinan transaksional memiliki item tertinggi yaitu pemimpin melakukan intervensi apabila standar bekerja tidak tercapai. Dapat diartikan bahwa pemimpin EF English First memberikan intervensi yang positif terhadap karyawan. Pemimpin bisa memberikan bantuan atau dorongan motivasi bekerja agar kinerja karyawan bisa lebih baik lagi. Karyawan membutuhkan pemimpin yang bisa terjun ke lapangan atau membaaur kepada karyawan. Kedekatan antara pemimpin dan karyawan bisa membangun suasana yang harmonis dan karyawan akan merasa nyaman bekerja.

Hasil analisis selanjutnya adalah rendahnya pemberian imbalan yang sesuai dengan kinerja yang dicapai. Mayoritas responden EF English First Malang menjawab setuju dengan mendapatkan imbalan yang sesuai dengan kinerja. Responden yang lain merasakan netral dan tidak setuju dengan imbalan yang sesuai dengan kinerja yang dapat diartikan sebagian karyawan EF English First Malang tidak mendapatkan imbalan sesuai dengan pekerjaannya. Imbalan adalah hal yang penting dalam pekerjaan. Dengan adanya imbalan yang sesuai, maka kinerja karyawan tersebut akan semakin membaik dan memaksimalkan pekerjaan yang telah diberikan. Begitu sebaliknya, apabila imbalan tidak sesuai dengan pekerjaan yang diberikan, maka karyawan akan tidak nyaman bekerja sehingga pekerjaan yang telah diberikan akan tertunda karena karyawan merasa bahwa tenaga yang dikeluarkan akan sia-sia.

4.9.3 Pengaruh Dominan Terhadap Kinerja Karyawan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, diantara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan transaksional. Karena responden EF English First Malang mayoritas menjawab melakukan intervensi jika standar pekerjaan tidak tercapai. Hal ini berarti diadakan campur tangan oleh pemimpin apabila karyawan tidak mencapai standar bekerja. Pemimpin turut membantu karyawan yang kesulitan bekerja dan pemimpin bisa membaaur terhadap karyawan. Ketika pemimpin memberikan arahan kerja, justru karyawan akan susah menerima arahan atau tidak terlalu memperhatikan arahan tersebut dikarenakan pemimpin memiliki hubungan baik dengan karyawan seperti hubungan kekeluargaan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dari penelitian ini, dapat ditarik kesimpulannya, sebagai berikut:

1. Pemimpin EF English First memiliki gaya kepemimpinan transformasional yang baik tetapi pemimpin memiliki kekurangan bahwa kurang baik dalam memberikan pelatihan kinerja karyawan
2. Pemimpin EF English First memiliki gaya kepemimpinan transaksional yang baik. Dikarenakan pemimpin bisa membaaur dengan baik terhadap karyawan sehingga karyawan akan merasa nyaman apabila melakukan pekerjaan. Akan tetapi imbalan yang diberikan tidak sesuai dengan pekerjaan yang didapatkan. Adanya pengaruh lain yang dialami oleh karyawan yang merasakan bahwa imbalan yang diberikan tidak sesuai pekerjaan yang didapatkan.
3. Gaya kepemimpinan yang dominan berpengaruh pada EF English First Malang terhadap kinerja karyawan saat ini adalah gaya kepemimpinan transaksional.

Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka terdapat saran sebagai berikut:

1. Pemimpin telah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dengan baik sesuai dengan teori yang telah ada. Pemimpin EF English First memiliki kepribadian atau *soft-skill* yang baik. Akan tetapi pemimpin harus bisa lebih kreatif lagi memikirkan cara untuk

karyawan agar bisa meningkatkan kecerdasan dan kreatifitasnya sehingga perusahaan bisa lebih berkembang.

2. Pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan transaksional dengan baik. Akan tetapi terdapat faktor lainnya karyawan merasa bahwa imbalan yang didapat tidak sesuai dengan pekerjaannya. Apabila karyawan merasa imbalan yang didapat tidak sesuai pekerjaan yang didapatkan, maka karyawan tersebut akan tidak semangat bekerja sehingga pemikirannya tidak bisa fokus terhadap pekerjaan. Untuk permasalahan ini, pemimpin bisa melakukan evaluasi secara *face to face* terhadap karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Gibson, James L. 1997. *Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Lensufiie, Tikno. (2010). *Leadership Untuk Profesional dan Mahasiswa*. Jakarta: Esensi Erlangga Group
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Margono. (2004). *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Moehariono. (2014). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Rajawali Pers
- Nurdiaman, A.A. 2009. *Pendidikan Kewarganegaraan 3: Kecakapan Berbangsa dan Bernegara*. Bandung: PT. Pribumi Mekar
- Robbins, Stephen P., & Judge, Timothy A. Judge (2009). *Organizational Behavior*. Jakarta: Salemba Empat
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Thoha, Miftah. (2010). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Yukl, Gary. (2009). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks
- Yukl, Gary. (2010). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks

