

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN DENGAN PENYELESAIAN  
KONFLIK SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
PADA PT BANK SUMUT CABANG  
SYARIAH MEDAN**

**SKRIPSI**

*Diajukan Untuk Melengkapi Tugas – tugas dan Memenuhi  
Syarat Mencapai Gelar Sarjana Manajemen (S.M)  
Program Studi Manajemen*



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**OLEH :**

**KARINA AMELIA FEBRIZA**

**1705160414**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2024**



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Il. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238



**PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR**

Panitia Ujian Strata I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Rabu, tanggal 21 Agustus 2024, pukul 09:00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya,

**MEMUTUSKAN**

Nama : KARINA AMELIA FEBRIZA  
 NPM : 1705160414  
 Program Studi : MANAJEMEN  
 Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
 Judul Tugas Akhir : PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN PENYELESAIAN KONFLIK SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT BANK SUMUT CABANG SYARIAH MEDAN.

Dinyatakan : (A) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*

**TIM PENGUJI**

Penguji I

Penguji II

Assoc. Prof. DEWI ANDRIANY, S.E., M.M.

ARIF PRATAMA MARPAUNG, S.E., M.M.

**Pembimbing**

**UMSU**  
 MUSLIH, S.E., M.Si.

Unggul | **PANITIA UJIAN** | Terpercaya

Ketua

Sekretaris

Dr. H. JANURI, S.E., M.M., M.Si, CMA.

Assoc. Prof. Dr. ADE GUNAWAN, S.E., M.Si.



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. (061) 6623301 Fax. (061) 6625474

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**PENGESAHAN TUGAS AKHIR**

Nama Mahasiswa : KARINA AMELIA FEBRIZA  
NPM : 1705160414  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Penelitian : PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
DAN KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN DENGAN PENYELESAIAN  
KONFLIK SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA  
PT BANK SUMUT CABANG SYARIAH MEDAN

Disetujui untuk memenuhi persyaratan diajukan dalam ujian mempertahankan  
Tugas Akhir.

Medan, Agustus 2024

Pembimbing

MUSLIH S.E., M.Si.

Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis

JASMAN SARIPUDDIN HSB, S.E., M.Si

Dekan Fakultas  
Ekonomi dan Bisnis



Assoc. Prof. Dr. H. JANURI. S.E., M.M., M.Si, CMA





MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3, Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

**BERITA ACARA BIMBINGAN TUGAS AKHIR**

Nama Mahasiswa : Karina Amelia Febriza  
NPM : 1705160414  
Dosen Pembimbing : Muslih, S.E., M.Si.  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul Penelitian : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Penyelesaian Konflik Sebagai Variabel Intervening Pada PT Bank Sumut Cabang Syariah Medan

| Item                             | Hasil Evaluasi                                 | Tanggal | Paraf Dosen |
|----------------------------------|--|---------|-------------|
| Bab 1<br>5/7.24                  | fokus ke latar belakang                        |         |             |
| Bab 2<br>5/7.24                  | paragraf awal ke awal dan akhir: 10            |         |             |
| Bab 3<br>10/7.24                 | uraian sample dan populasi & pengelompokan     |         |             |
| Bab 4<br>10/7.24                 | langkah dan definisi                           |         |             |
| Bab 5<br>5/8.24                  | kesimpulan dan saran jgn dari hasil penelitian |         |             |
| Daftar Pustaka<br>5/8.24         | daftar pustaka sesuai                          |         |             |
| Persetujuan<br>Sidang Meja Hijau | ada untuk meja hijau                           |         |             |

Diketahui oleh:  
Ketua Program Studi

Medan, Agustus 2024  
Disetujui oleh:  
Dosen Pembimbing

**JASMAN SARIPUDDIN HSB, S.E., M.Si.**

**MUSLIH, S.E., M.Si.**

## SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/SKRIPSI

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Karina Amelia Febriza  
NPM : 1705160414  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis (Manajemen)  
Judul : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan dengan Penyelesaian Konflik Sebagai Variabel Intervening Pada PT Bank Sumut Cabang Syariah Medan.

Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU)

Menyatakan bahwa:

1. Saya bersedia melakukan penelitian untuk penyusunan skripsi atas usaha sendiri, baik dalam hal penyusunan proposal penelitian, pengumpulan data penelitian, dan penyusunan laporan akhir penelitian/skripsi.
2. Saya bersedia dikenakan sanksi untuk melakukan penelitian ulang apabila terbukti penelitian saya mengandung hal-hal sebagai berikut :
  - Menjiplak/Plagiat hasil karya penelitian orang lain.
  - Merekayasa tanda angket, wawancara, observasi, atau dokumentasi.
3. Saya bersedia dituntut di depan pengadilan apabila saya terbukti memalsukan stempel, kop surat, atau identitas perusahaan lainnya.
4. Saya bersedia mengikuti sidang meja hijau secepat-cepatnya 3 bulan setelah tanggal dikeluarkannya surat "penetapan proyek proposal/makalah/skripsi dan penghunjakkan Dosen Pembimbing" dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.

Demikianlah surat pernyataan ini saya perbuat dengan kesadaran sendiri.

Medan, Mei 2024  
Pembuat Pernyataan



**Karina Amelia Febriza**

NB :

- Surat pernyataan asli diserahkan kepada Program Studi Pada saat pengajuan judul
- Foto copy surat pernyataan dilampirkan di proposal dan skripsi

## ABSTRAK

### **PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN PENYELESAIAN KONFLIK SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT BANK SUMUT CABANG SYARIAH MEDAN**

**Karina Amelia Febriza**

Program Studi Manajemen

E-mail: [karinaameliafebriza@gmail.com](mailto:karinaameliafebriza@gmail.com)

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan penyelesaian konflik secara langsung terhadap kinerja karyawan, untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional secara langsung terhadap penyelesaian konflik, dan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui penyelesaian konflik. Dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian asosiatif dengan sampel sebanyak 55 responden yang merupakan karyawan PT Bank Sumut Cabang Syariah Medan. Teknik pengumpulan data menggunakan daftar pernyataan seperti kuesioner dan teknik analisis data menggunakan *Partial Least Square* (SmartPLS). Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan penyelesaian konflik terhadap kinerja karyawan. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap penyelesaian konflik. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan melalui penyelesaian konflik.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, Penyelesaian Konflik, Dan Kinerja Karyawan

## ABSTRACT

**THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP  
AND TRANSACTIONAL LEADERSHIP ON EMPLOYEE  
PERFORMANCE WITH CONFLICT RESOLUTION  
AS AN INTERVENING VARIABLE AT  
PT BANK SUMUT SYARIAH  
BRANCH MEDAN**

***Karina Amelia Febriza***

*Management Study Program*

*E-mail: [karinaameliafebriza@gmail.com](mailto:karinaameliafebriza@gmail.com)*

*The aim of this research is to understand and analyze the direct influence of transformational leadership, transactional leadership, and conflict resolution on employee performance; to determine and analyze the direct impact of transformational leadership and transactional leadership on conflict resolution; and to examine and analyze the indirect effect of transformational leadership and transactional leadership on employee performance through conflict resolution. This study employs an associative research type with a sample of 55 respondents who are employees of PT Bank Sumut Syariah Branch Medan. Data collection techniques include the use of questionnaires, and data analysis is conducted using Partial Least Square (SmartPLS). The research findings indicate a positive and significant influence of transformational leadership, transactional leadership, and conflict resolution on employee performance. Additionally, there is a positive and significant impact of transformational leadership and transactional leadership on conflict resolution. Furthermore, transformational leadership and transactional leadership positively and significantly affect employee performance through conflict resolution*

***Keywords:*** *Transformational Leadership, Transactional Leadership, Conflict Resolution, Employee Performance*

## KATA PENGANTAR



*Assalammualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.*

Alhamdulillah rabbil'alamin puji dan syukur penulis ucapkan kepada Allah Subhanahu Wata'ala yang telah memberikan limpahan rahmat dan karunianya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. selanjutnya shalawat dan salam penulis sampaikan kepada Junjungan kita Nabi Muhammad Salallahu 'Alaihi Wasallam. penelitian ini merupakan kewajiban bagi penulis guna memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program Strata-1 Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Jurusan Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dan memperoleh gelar Sarjana Manajemen (S.M) Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Dalam menyelesaikan skripsi ini penulis banyak mendapatkan bimbingan dan motivasi dari berbagai pihak yang tidak ternilai harganya. Untuk itu dalam kesempatan ini dengan ketulusan hati penulis ingin mengucapkan banyak terimakasih dan penghargaan sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah bersedia membantu, memotivasi, membimbing, dan mengarahkan selama penyusunan skripsi. Penulis ingin mengucapkan banyak terimakasih sebesar - besarnya terutama kepada:

1. Teristimewa untuk Ayahanda Alm. Henky Putra dan Ibunda Rahmisuri Kartika Ayu tercinta yang telah mengasuh dan memberikan rasa cinta dan kasih sayang serta mendidik dan mendukung penulis dalam pembuatan skripsi ini. Dan seluruh keluarga besar penulis terutama adik kandung Kesyha Rachel dan paman Sudyanto yang telah banyak memberikan dukungan moril, materi dan spiritual kepada penulis serta kasih sayangnya yang tiada henti kepada penulis.



2. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Assoc. Prof. Dr. H. Januri S.E., M.M, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan S.E., M.Si selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung S.E., M.Si. selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Jasman Saripuddin Hasibuan, S.E., M.Si selaku ketua program studi manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Prof. Dr. Jufrizen, S.E., M.Si selaku sekretaris program studi manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Bapak Muslih, S.E., M.Si selaku pembimbing skripsi yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta meluangkan waktunya untuk membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi.
9. Seluruh Dosen di Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan segala ilmu pengetahuan dan pengalaman kepada penulis, serta seluruh staff karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah membantu penulis baik selama masa pelaksanaan maupun dalam penyusunan skripsi ini.

10. Seluruh teman-teman dan sahabat penulis Widiana, Desiska, Riska, Yasmin, Laras, Nazzia dan Fahrul yang telah membantu dan memberi dukungan sehingga penulis bisa menyelesaikan skripsi ini.
11. Seluruh staf karyawan PT Bank Sumut Cabang Syariah Medan yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini dan memberikan izin untuk melakukan riset.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna baik dari segi materi maupun penulisannya, untuk itu dengan kerendahan hati penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun guna menyempurnakan skripsi ini dari semua pihak.

Akhir kata penulis ucapkan banyak terimakasih semoga skripsi ini dapat berguna dan bermanfaat bagi semua pembaca dan dapat memperluas cakrawala pemikiran kita dimasa yang akan datang dan berharap skripsi ini dapat menjadi lebih sempurna kedepannya.

*Wassalammualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.*

Medan, Agustus 2024  
Penulis

**Karina Amelia Febriza**  
**1705160414**

## DAFTAR ISI

|   | <b>Halaman</b> |
|---|----------------|
| <b>ABSTRAK .....</b>  | <b>i</b>       |
| <b>ABSTRACT.....</b>  | <b>ii</b>      |
| <b>KATA PENGANTAR.....</b>  | <b>iii</b>     |
| <b>DAFTAR ISI.....</b>  | <b>vi</b>      |
| <b>DAFTAR TABEL .....</b>   | <b>viii</b>    |
| <b>DAFTAR GAMBAR.....</b>   | <b>ix</b>      |
| <b>BAB 1 PENDAHULUAN .....</b>  | <b>1</b>       |
| 1.1 Latar Belakang Masalah.....   | 1              |
| 1.2 Identifikasi Masalah .....  | 6              |
| 1.3 Batasan Masalah .....   | 6              |
| 1.4 Rumusan Masalah .....   | 7              |
| 1.5 Tujuan Penelitian .....   | 7              |
| 1.6 Manfaat Penelitian .....  | 8              |
| <b>BAB 2 KAJIAN PUSTAKA .....</b>   | <b>10</b>      |
| 2.1 Landasan Teori.....   | 10             |
| 2.1.1 Kinerja karyawan .....  | 10             |
| 2.1.1.1 Pengertian Kinerja karyawan.....                                    | 10             |
| 2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat Kinerja karyawan .....                           | 12             |
| 2.1.1.3 Kriteria Penilaian Kinerja Karyawan .....                           | 15             |
| 2.1.1.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan .....              | 16             |
| 2.1.1.5 Indikator Kinerja karyawan .....                                    | 21             |
| 2.1.2 Kepemimpinan Transformasional.....                                    | 23             |
| 2.1.2.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional .....                      | 23             |
| 2.1.2.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional ..... | 25             |
| 2.1.2.3 Indikator Kepemimpinan Transformasional.....                        | 27             |
| 2.1.3 Kepemimpinan Transaksional.....                                       | 29             |
| 2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan Transaksional .....                         | 29             |
| 2.1.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transaksional.....     | 30             |
| 2.1.3.3 Indikator Kepemimpinan Transaksional .....                          | 31             |
| 2.1.4 Penyelesaian Konflik .....  | 34             |
| 2.1.4.1 Pengertian Penyelesaian Konflik.....                                | 34             |
| 2.1.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Terjadinya Konflik .....            | 35             |
| 2.1.4.3 Metode Penyelesaian Konflik.....                                    | 37             |
| 2.1.4.4 Indikator Konflik .....   | 39             |
| 2.2 Kerangka Konseptual .....   | 41             |
| 2.3 Hipotesis.....  | 47             |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>BAB 3 METODE PENELITIAN.....</b>  | <b>49</b> |
| 3.1 Pendekatan Penelitian .....  | 49        |
| 3.2 Defenisi Operasional .....   | 49        |
| 3.3 Tempat dan Waktu Penelitian .....  | 51        |
| 3.4 Teknik Pengambilan Sampel.....   | 51        |
| 3.5 Teknik Pengumpulan Data.....   | 52        |
| 3.6 Teknik Analisis Data.....  | 54        |
| <br>   |           |
| <b>BAB 4 HASIL PENELITIAN .....</b>  | <b>59</b> |
| 4.1 Hasil Peneliti .....   | 59        |
| 4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian.....  | 59        |
| 4.1.2 Identitas Responden.....   | 59        |
| 4.1.3 Analisis Variabel Penelitian .....   | 61        |
| 4.1.3.1 Variabel Kinerja Karyawan (Y).....   | 61        |
| 4.1.3.2 Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) ....   | 63        |
| 4.1.3.3 Variabel Kepemimpinan Transaksional (X2) .....   | 64        |
| 4.1.3.4 Variabel Penyelesaian Konflik (Z) .....  | 66        |
| 4.2 Analisis Data .....  | 68        |
| 4.2.1 Analisis Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ).....  | 68        |
| 4.2.2 Analisis Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ).....  | 71        |
| 4.3 Pembahasan.....  | 77        |
| 4.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap<br>Kinerja Karyawan.....                                   | 77        |
| 4.3.2 Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja<br>Karyawan.....                                      | 78        |
| 4.3.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap<br>Penyelesaian Konflik.....                               | 79        |
| 4.3.4 Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap<br>Penyelesaian Konflik.....                                  | 81        |
| 4.3.5 Pengaruh Penyelesaian Konflik Terhadap Kinerja Karyawan  | 82        |
| 4.3.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap<br>Kinerja Karyawan yang Dimediasi Penyelesaian Konflik .. | 83        |
| 4.3.7 Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja<br>Karyawan yang Dimediasi Penyelesaian Konflik ..... | 85        |
| <br>   |           |
| <b>BAB 5 PENUTUP.....</b>  | <b>87</b> |
| 5.1 Kesimpulan .....   | 87        |
| 5.2 Saran.....   | 88        |
| 5.3 Keterbatasan Penelitian .....  | 89        |
| <br>   |           |
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>  | <b>90</b> |
| <br>   |           |
| <b>LAMPIRAN</b>  |           |



## DAFTAR TABEL

|  | <b>Halaman</b> |
|--|----------------|
| Tabel 3.1 Skedul Rencana Penelitian.....                               | 51             |
| Tabel 3.2 Rincian Konvensi Karyawan .....                              | 52             |
| Tabel 3.3 Skala <i>Likert</i> .....                                    | 53             |
| Tabel 4.1 Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....          | 59             |
| Tabel 4.2 Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....    | 60             |
| Tabel 4.3 Identitas Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....            | 60             |
| Tabel 4.4 Skala <i>Likert</i> .....                                    | 61             |
| Tabel 4.5 Skor Angket Variabel Kinerja Karyawan (Y) .....              | 62             |
| Tabel 4.6 Skor Angket Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1)..... | 63             |
| Tabel 4.7 Skor Angket Variabel Kepemimpinan Transaksional (X2).....    | 65             |
| Tabel 4.8 Skor Angket Variabel Penyelesaian Konflik (Z) .....          | 66             |
| Tabel 4.9 <i>Outer Loading</i> .....                                   | 68             |
| Tabel 4.10 <i>AVE</i> .....  | 69             |
| Tabel 4.11 <i>Cronbach Alpha</i> .....                                 | 70             |
| Tabel 4.12 <i>Composite Reliability</i> .....                          | 70             |
| Tabel 4.13 <i>R-Square</i> .....                                       | 71             |
| Tabel 4.14 <i>F-Square</i> .....                                       | 72             |
| Tabel 4.15 <i>Path Coeficient</i> .....                                | 73             |
| Tabel 4.16 <i>Indirect Effect</i> .....                                | 75             |
| Tabel 4.17 <i>Total Effect</i> .....                                   | 76             |

## DAFTAR GAMBAR

|   | <b>Halaman</b> |
|---|----------------|
| Gambar 2.1 kerangka Konseptual .....                            | 47             |
| Gambar 4.1 Hasil Uji <i>Algorithm (Outer Loading)</i> .....     | 69             |
| Gambar 4.2 Hasil Uji <i>Bootstrapping (Direct Effect)</i> ..... | 74             |

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Karyawan dalam suatu organisasi merupakan sumber daya terpenting dalam pencapaian tujuan. Rencana yang dibuat untuk mencapai tujuan hanya dapat dijalankan jika setiap anggota organisasi dapat bekerja sama dan berkoordinasi dengan baik. Di lain pihak, salah satu permasalahan yang dihadapi oleh organisasi adalah bagaimana meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017).

Dalam meningkatkan kinerja karyawan perlu direncanakan suatu strategi dan pengelolaan yang baik. Untuk itu dalam mencapai tujuan, seluruh sumber daya yang ada harus dapat dimanfaatkan sebaik mungkin termasuk sumber daya manusia sebagai faktor utama. Kinerja merupakan suatu hasil dari aktivitas kerja karyawan berdasarkan tugas dan tanggung jawab yang diberikan (Sedarmayanti, 2011). Dengan kinerja yang baik, maka setiap karyawan dapat menyelesaikan segala beban organisasi. Peningkatan kinerja juga akan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan pekerjaan yang pada akhirnya akan menguntungkan organisasi.

Organisasi pasti menginginkan para karyawannya memiliki kinerja yang baik agar proses pencapaian tujuan berjalan dengan lancar. Dalam mewujudkan kinerja karyawan yang diinginkan, terdapat banyak faktor yang mempengaruhi karyawan antara lain gaya kepemimpinan pada organisasi tersebut, budaya

organisasi, kompensasi, beban kerja, konflik kerja, stress kerja, kepuasan kerja, motivasi, iklim kerja, komitmen organisasi, kemampuan dan keahlian, pelatihan dan lain sebagainya (Kasmir, 2016). Berkaitan dengan hal tersebut, dalam penelitian ini akan membahas 3 faktor yang diidentifikasi mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kepemimpinan dan konflik kerja.

Kepemimpinan merupakan faktor penting yang menentukan kinerja karyawan dan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Kepemimpinan seringkali dianggap sebagai *driver* (Raja, Deshmukh, & Wadhwa, 2007). Kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin dan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan *follower* akan menentukan sejauhmana *follower* mencapai tujuan atau harapan pimpinan. Konsep kepemimpinan yang berkembang pesat adalah konsep kepemimpinan transformasional dan transaksional yang dipopulerkan oleh (Bass & Riggio, 2006).

Kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral dari pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi. Karakteristik pemimpin transformasional dapat dilihat dari kharisma, Inspirasi, stimulasi, dan pertimbangan individual (Robbins, 2011). Kepemimpinan transformasional adalah tipe kepemimpinan yang memadu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Pemimpin jenis ini yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan, dan yang memiliki karisma. Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada keprihatinan dan



kebutuhan pengembangan dari pengikut individual; mereka mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah dengan cara-cara baru; dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra untuk mencapai tujuan kelompok (Rivai, 2014).

Kepemimpinan transaksional melakukan transaksi memotivasi para pengikut dengan menyerukan kepentingan pribadi (Bass & Riggio, 2006). kepemimpinan transaksional adalah model kepemimpinan di mana seorang pemimpin cenderung memberikan arahan kepada bawahan, serta memberi imbalan dan hukuman atas kinerja mereka serta menitik beratkan pada perilaku untuk memandu pengikut mereka ke arah tujuan yang ditetapkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas (Maulizar, Musnadi, & Yunus, 2012).

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. Kepemimpinan transaksional yaitu kepemimpinan yang mendapatkan motivasi para bawahannya dengan menyerukan ketertarikan mereka sendiri. Perilaku kepemimpinan terfokus pada hasil dari tugas dan hubungan dari pekerja yang baik dalam pertukaran untuk penghargaan yang diinginkan. Kepemimpinan transaksional mendorong pemimpin untuk menyesuaikan gaya dan perilaku mereka untuk memahami harapan pengikut (Thomas & Velthouse, 2003). Dengan adanya kepemimpinan transformasional dan transaksional, diharapkan selain dapat meningkatkan kinerja juga dapat menyelesaikan konflik yang terjadi dalam perusahaan.

Konflik berarti adanya oposisi atau pertentangan pendapat antara orang-orang, kelompok maupun organisasi yang muncul apabila terdapat adanya ketidaksesuaian paham pada sebuah situasi sosial tentang pokok-pokok pikiran tertentu dan atau terdapat adanya antagonisme-antagonisme emosional (Winardi, 2010). Sedangkan penyelesaian konflik adalah suatu tindakan yang efektif untuk mengurangi atau mananggulangi suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang di harapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkan. Pendekatan melalui transformasional dan transaksional dalam usaha penyelesaian konflik diharapkan mampu untuk meredam konflik yang muncul agar konflik itu tetap dalam taraf yang menguntungkan bagi organisasi dan dapat meningkatkan kinerja (Winardi, 2010).

Objek penelitian ini yaitu PT Bank Sumut Cabang Syariah Medan yang sudah pasti membutuhkan tenaga kerja yang handal dan berkinerja tinggi guna dapat memberikan kemajuan dan dengan mudah mencapai tujuan perusahaan. Namun berdasarkan observasi awal yang penulis lakukan di PT Bank Sumut Cabang Syariah Medan, ada beberapa masalah yang dapat mempengaruhi menurunnya kinerja karyawan, Secara kualitas, masalah kinerja yang ditemui adalah karyawan kurang teliti dalam mengerjakan tugas. Ketelitian yang kurang dapat dilihat dari masih seringnya terjadi kesalahan dalam mengolah data sehingga banyak koreksi dari atasan.

Kemudian, penulis juga melihat jenis kepemimpinan transformasional yang seharusnya memberikan contoh sikap yang baik, mampu mengarahkan dan mentransfer motivasi ke karyawan agar mau bekerja mencapai tujuan bersama masih belum sepenuhnya terealisasi dengan baik, masih adanya kesenjangan

antara pimpinan dengan karyawan yang mengakibatkan sinergisitas kinerja antara pimpinan dan karyawan belum sepenuhnya tercapai. Hal ini disebabkan karena pola alur komunikasi dan kepemimpinan yang belum sepenuhnya dapat dijalankan dan sesuai dengan ketentuan yang sudah ada. Pimpinan sering tidak berada ditempat karena perjalanan dinas atau memang sedang bekerja diluar ruangan, jika pimpinan ke ruangan pun hanya karena ada kepentingan yang sangat mendesak. Disisi lain mengenai kepemimpinan, kepemimpinan transaksional yang seharusnya memberikan *reward dan punishment* secara adil ternyata belum sepenuhnya terealisasi dengan baik, kompensasi dari segi finansial maupun non finansial terhadap prestasi kerja karyawan masih kurang dan belum sesuai dengan apa yang telah dikorbankan karyawan untuk kemajuan perusahaan sehingga karyawan merasa kurang mendapat *feedback* yang baik dan jenis hukuman baik berupa peringatan atau sanksi kepada bawahan yang melakukan pelanggaran juga tidak merata dan adil. dari beberapa masalah mengenai kepemimpinan tersebut akan mampu menimbulkan konflik yang dimana juga akan menjadikan karyawan tidak bekerja secara maksimal.

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang sudah dijelaskan diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Penyelesaian Konflik Sebagai Variabel Intervening Pada PT Bank Sumut Cabang Syariah Medan”**.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan diatas, maka penulis mengidentifikasi masalah yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, kinerja karyawan dan penyelesaian konflik sebagai variabel mediasi.

1. Secara kualitas, karyawan kurang teliti dalam mengerjakan tugas. Ketelitian yang kurang dapat dilihat dari masih seringnya terjadi kesalahan dalam mengolah data sehingga banyak koreksi dari atasan.
2. Gaya kepemimpinan yang top-down tidak membangun partisipasi aktif karyawan dalam bekerja.
3. Pola komunikasi yang terjalin selama ini tidak memberi ruang untuk karyawan menyampaikan pendapat, usulan atau keluhan..
4. Masih belum terciptanya kepemimpinan transaksional yang baik dikarenakan pimpinan yang seharusnya memberikan *reward* dan *punishment* masih belum sepenuhnya adil.

## 1.3 Batasan Masalah

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Namun untuk menghindari pembahasan yang melebar, maka penulis membatasi penelitian ini dengan hanya pada faktor kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, kinerja karyawan dan penyelesaian konflik pada PT Bank Sumut Cabang Syariah Medan. Pada penelitian ini juga penulis menjadikan variabel penyelesaian konflik sebagai variabel mediasi/intervening.



#### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah diuraikan diatas, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Sumut Cabang Syariah Medan?
2. Apakah ada pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Sumut Cabang Syariah Medan?
3. Apakah ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap penyelesaian konflik pada PT Bank Sumut Cabang Syariah Medan?
4. Apakah ada pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap penyelesaian konflik pada PT Bank Sumut Cabang Syariah Medan?
5. Apakah ada pengaruh penyelesaian konflik terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Sumut Cabang Syariah Medan?
6. Apakah ada pengaruh kepemimpinan tranformasional terhadap kinerja karyawan melalui penyelesaian konflik pada PT Bank Sumut Cabang Syariah Medan?
7. Apakah ada pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan melalui penyelesaian konflik pada PT Bank Sumut Cabang Syariah Medan?

#### **1.5 Tujuan Penelitian**

Secara umum tujuan sebuah penelitian adalah untuk mencari atau menemukan kebenaran atau pengetahuan yang benar. Berdasarkan permasalahan diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk :

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Sumut Cabang Syariah Medan.

2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Sumut Cabang Syariah Medan.
3. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap penyelesaian konflik pada PT Bank Sumut Cabang Syariah Medan.
4. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap penyelesaian konflik pada PT Bank Sumut Cabang Syariah Medan.
5. Mengetahui dan menganalisis pengaruh penyelesaian konflik terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Sumut Cabang Syariah Medan.
6. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui penyelesaian konflik pada PT Bank Sumut Cabang Syariah Medan.
7. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan melalui penyelesaian konflik pada PT Bank Sumut Cabang Syariah Medan.

## **1.6 Manfaat Penelitian**

Adapun beberapa manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

### **1. Manfaat Teoritis**

Sebagai pijakan, referensi dan kajian lebih lanjut pada penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan melalui penyelesaian konflik.

## 2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian diharapkan dapat menambah wawasan peneliti dalam bidang manajemen sumber daya manusia khususnya pengetahuan mengenai faktor apa saja yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.

## **BAB 2**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Kinerja Karyawan**

###### **2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan perilaku yang ditampilkan seseorang dalam melakukan pekerjaan sesuai potensi yang dimilikinya, dimana suatu target dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan sehingga menghasilkan sesuatu yang bermakna bagi organisasi, masyarakat luas, atau bagi dirinya sendiri.

Kinerja adalah merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan (Hasibuan, 2016).

Kinerja karyawan adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara berencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan (Mangkuprawira, 2014).

(Gomes, 2010) mengemukakan kinerja karyawan sebagai ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas.

Untuk mencapai agar organisasi berfungsi secara efektif dan sesuai dengan sasaran organisasi, maka organisasi harus memiliki kinerja karyawan yang baik yaitu dengan melaksanakan tugastugasnya dengan cara yang handal (Simamora, 2019).

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang tercapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Mangkunegara, 2017)

(Arianty, 2014) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam organisasi. Sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Manajemen kinerja bertujuan mengembangkan sejumlah aspek kinerja. Pertama, manajemen kinerja berupaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan. Tujuan tersebut tercapai melalui partisipasi individu karyawan dalam mencapai tujuan dari tugasnya yang hasilnya berupa kinerja karyawan. Manajemen kinerja berupaya meningkatkan kinerja karyawan secara terus menerus. Ketiga, manajemen kinerja berupaya meningkatkan efesinsi dan efektivitas proses pencapaian tujuan. (Wirawan, 2014)

Dengan kata lain, kinerja merupakan gambaran mengenai sejauh mana keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsi pokoknya dalam rangka mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misinya. Dengan kata lain, kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu. Merujuk pada beberapa definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah perilaku yang ditampilkan seseorang melakukan pekerjaan sesuai potensi yang dimilikinya, dimana suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang disediakan sehingga menghasilkan sesuatu yang bermakna bagi organisasi tersebut.

### **2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan**

Kinerja tidak lepas dari apa yang dinamakan evaluasi kinerja yang merupakan penilaian atas hasil kerja karyawan serta tujuan evaluasi kinerja.

Tujuan evaluasi kinerja bertujuan untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari sumber daya manusia yang dimiliki oleh sebuah organisasi. (Mangkunegara, 2017) mengemukakan tujuan dari evaluasi kinerja sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kerja yang ideal.
- 2) Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- 3) Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- 4) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- 5) Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan.

Tujuan diadakannya penilaian kinerja bagi para karyawan dapat kita ketahui dibagi menjadi dua (Simamora, 2019), yaitu:

- 1) Tujuan evaluasi

Seorang manajer menilai kinerja dari masalah seorang karyawan dengan menggunakan ratings deskriptif untuk menilai kinerja dan dengan data tersebut

berguna dalam keputusan-keputusan promosi, demosi, terminasi dan kompensasi.

## 2) Tujuan pengembangan

Seorang manajer mencoba untuk meningkatkan kinerja seorang karyawan dimasa yang akan datang.

Ada beberapa manfaat dari penilaian kinerja menurut (Rivai, 2014), yaitu sebagai berikut:

- 1) Penyesuaian Kompensasi. Penilaian kinerja membantu pengambilan keputusan dalam penyelesaian ganti-rugi, menentukan siapa saja yang perlu dinaikkan upahnya-bonus atau kompensasi lain.
- 2) Keputusan penempatan. Membangun dalam promosi, keputusan penempatan perpindahan dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kinerja.
- 3) Pelatihan dan Pengembangan. Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan. Demikian juga, kinerja baik dapat mencerminkan adanya potensi yang belum digunakan dan harus dikembangkan.
- 4) Perencanaan dan Pengembangan Karir. Umpan balik penilaian kinerja dapat digunakan sebagai panduan dalam perencanaan dan pengembangan karir karyawan, penyusunan program pengembangan karir yang tepat, dapat menyelaraskan antara kebutuhan karyawan dengan kepentingan perusahaan.
- 5) Perbaikan Kinerja. Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personil dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja karyawan.

- 6) Evaluasi Proses Staffing. Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen SDM.
- 7) Definisi Proses Karyawan. Kinerja yang baik atau jelek mengisyaratkan kekuatan atau kelemahan dalam prosedur penempatan karyawan di departemen SDM.
- 8) Kesempatan Kerja yang Adil. Penilaian kinerja yang akurat terkait dengan pekerjaan dapat memastikan bahwa keputusan penempatan internal tidak bersifat diskriminatif.
- 9) Mengatasi Tantangan-Tantangan Eksternal. Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor diluar lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, keuangan, kesehatan, atau hal lain seperti hal pribadi.
- 10) Posisi Tawar. Untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat buruh (kalau ada) atau langsung dengan karyawan.

Melakukan penilaian kinerja dalam sebuah perusahaan maka semua pihak yang terlibat dari penilaian ini akan merasakan manfaat dari hal tersebut. Bagi orang yang berkecimpung di dalam sebuah manajemen sumber daya manusia tentu saja keberadaan dari penilaian ini sangat penting. Berikut ini beberapa manfaat penilaian kinerja menurut (Nitisemito, 2011):

- 1) Memberikan informasi tentang hasil yang diinginkan dari sebuah pekerjaan
- 2) Bisa mencegah terdapatnya miskomunikasi berkaitan dengan kualitas kerja yang diinginkan.
- 3) Menciptakan peningkatan produktivitas karyawan sebab ada feedback atau umpan balik untuk karyawan yang berprestasi



- 4) Menghargai setiap kontribusi
- 5) Membuat komunikasi dua arah antara pihak manajer dengan karyawan

### **2.1.1.3 Kriteria-kriteria Penilaian Kinerja Karyawan**

Ada tiga pembagian kriteria kinerja menurut (Riniwati, 2011), yaitu sebagai berikut :

#### 1) Kriteria berdasarkan sifat

Memusatkan diri pada karakteristik pribadi seseorang. Loyalitas keandalan, Kemampuan berkomunikasi, dan Keterampilan memimpin sifat – sifat yang sering dinilai dalam proses penilaian. Jenis kriteria ini lebih memusatkan pada diri seseorang, bukan apa yang dicapai, atau tidak dicapai seseorang didalam pekerjaannya.

#### 2) Kriteria berdasarkan perilaku

Terfokus pada bagaimana pekerjaan dilakukan. Kriteria semacam ini sangatlah penting sekali bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal. Sebagai contoh apakah Sumber Daya Manusianya ramah atau tidak.

#### 3) Kriteria berdasarkan hasil

Kriteria ini menjadi populer dengan makin ditekannya produktivitas dan daya saing internasional. Kriteria ini berfokus pada apa yang sudah dicapai ketimbang bagaimana sesuatu dicapai atau dihasilkan.

Sedangkan (Riani, 2011) kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan adalah sebagai berikut

- 1) *Quantity of Work* (kuantitas kerja): jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.

- 2) *Quality of Work* (kualitas kerja): kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan ditentukan. Job Knowledge : luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan
- 3) *Job Knowledge* (pengetahuan pekerjaan): luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
- 4) *Creativeness* (kreativitas): keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- 5) *Cooperation* (kerja sama): kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi.
- 6) *Dependability* (ketergantungan): kesadaran untuk mendapatkan kepercayaan dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
- 7) *Initiative* (inisiatif): semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
- 8) *Personal Qualities* (kualitas personal): menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integritas pribadi.

#### **2.1.1.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Ada 13 faktor yang mempengaruhi kinerja. Adapun faktor-faktor tersebut (Kasmir, 2016) adalah kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas/keterikatan karyawan, komitmen dan disiplin kerja. Berikut penjelasannya:

##### **1) Kemampuan dan Keahlian**

Merupakan kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat

menyelesaikannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan. Artinya karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang lebih baik, maka akan memberikan kinerja yang baik pula demikian sebaliknya. Dengan demikian kemampuan dan keahlian akan mempengaruhi kinerja seseorang.

#### 2) Pengetahuan.

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian sebaliknya. Jadi dapat disimpulkan bahwa pengetahuan tentang pekerjaan akan mempengaruhi kinerja.

#### 3) Rancangan Kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar. Demikian pula sebaliknya, maka dapat disimpulkan bahwa rancangan pekerjaan akan mempengaruhi kinerja seseorang.

#### 4) Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu dengan yang lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaan juga baik.

#### 5) Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. karyawan harus memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya dan memiliki efikasi diri/keyakinan bahwa dirinya mampu menyelesaikan suatu pekerjaan. Efikasi diri adalah keyakinan individu akan kemampuan yang dimiliki dalam hal melakukan tugas atau tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan pada akhirnya keyakinan diri seseorang terhadap kemampuannya akan menghasilkan kinerja yang baik.

#### 6) Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

#### 7) Gaya Kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintah bawahannya.

#### 8) Budaya Organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi.

#### 9) Kepuasan Kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaan akan baik

pula.

10) Lingkungan kerja

Merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

11) Loyalitas/keterikatan karyawan

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan di mana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan karena karyawan merasa terikat dengan perusahaan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi kurang baik demi mencapai tujuan dari perusahaan.

12) Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga dapat diartikan kepatuhan karyawan/perasaan keterikatan karyawan (*employee engagement*) kepada perusahaan. Atau kata lain komitmen merupakan kepatuhan untuk menjalankan semua visi dan misi perusahaan agar mencapai tujuan perusahaan

13) Disiplin Kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan.

Karyawan yang disiplin akan mempengaruhi kinerja.

Sedangkan (Sutrisno, 2016) menyatakan ada enam faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah efektivitas dan efisiensi, otoritas dan tanggung jawab, disiplin, inisiatif, pengawasan dan motivasi. Berikut penjelasannya:

1) Efektivitas dan efisiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi.

2) Otoritas dan tanggung jawab

Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang tindih tugas. Kejelasan dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja karyawan tersebut.

3) Disiplin

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan karyawan.

4) Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreatifitas dalam bentuk ide untuk merencanakan suatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan.

5) Pengawasan

Pengawasan dapat didefinisikan sebagai cara suatu organisasi mewujudkan kinerja yang efektif dan efisien, serta lebih jauh mendukung terwujudnya visi

dan misi organisasi. Proses adalah sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai.

#### 6) Motivasi

Motivasi adalah suatu kondisi yang mendorong atau yang menjadi sebab seseorang melakukan suatu kegiatan/perbuatan yang berlangsung secara sadar dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ketercapaiannya tujuan tertentu.

#### **2.1.1.5 Indikator Kinerja Karyawan**

Ada beberapa indikator kinerja menurut (Mangkunegara, 2017), yaitu sebagai berikut:

- 1) Kualitas kerja
- 2) Kuantitas kerja
- 3) Keandalan
- 4) Sikap

Indikator tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### 1) Kualitas kerja

Kualitas kerja adalah keadaan yang dapat berubah dari seseorang terhadap hasil kerja yang diberikan kepada perusahaan sehingga dapat memenuhi atau melebihi harapan perusahaan tersebut dimana kualitas ini dinilai dari ketepatan, keterampilan ketelitian, dan kebersihan dari kerja seseorang.

#### 2) Kuantitas kerja

Kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan perusahaan adalah suatu penilaian untuk menentukan karyawan tersebut memiliki kuantitas kerja yang baik atau tidak.

### 3) Keandalan

Keandalan seseorang karyawan merupakan penilaian dari kinerja yang dimilikinya sehingga mampu melakukan kegiatan-kegiatan yang diinginkan perusahaan. Dimana seorang karyawan dapat dikatakan handal jika dapat mengikuti instruksi ketika bekerja, mempunyai inisiatif, rajin dan selalu memiliki kehatian-hatian dalam bekerja.

### 4) Sikap

Sikap ini terdiri dari sikap seorang karyawan terhadap perusahaan, maupun sikap karyawan tersebut terhadap karyawan lain dan pekerjaan serta kerja sama.

(Sutrisno, 2016), mengemukakan secara umum dapat dinyatakan empat aspek dari kinerja, yaitu sebagai berikut :

#### 1) Kualitas

Menerangkan tentang jumlah kesalahan, waktu, dan ketetapan dalam melakukan tugas.

#### 2) Kuantitas

Berkenaan dengan berapa jumlah produk atau jasa yang dapat dihasilkan.

#### 3) Waktu kerja

Menerangkan akan berapa jumlah absen, keterlambatan, serta masa kerja yang telah dijalani individu karyawan tersebut.

#### 4) Kerja sama

Menerangkan akan bagaimana individu membantu atau menghambat usaha dari teman sekerjanya.



Selain itu (Wirawan, 2014), indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas adalah sebagai berikut:

- 1) Kuantitas kerja
- 2) Kualitas kerja
- 3) Efisiensi pelaksanaan tugas

## **2.1.2 Kepemimpinan Transformasional**

### **2.1.2.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional**

(Nothouse, 2013) mengemukakan kepemimpinan transformasional adalah Kepemimpinan transformasional yang murni adalah kepemimpinan yang bersifat sosial dan peduli dengan kebaikan bersama. Pemimpin transformasional yang bersifat sosial ini mengalahkan kepentingan mereka sendiri demi kebaikan orang lain.

Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk menyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya (Robbins & Judge, 2015).

Selanjutnya (Rivai, 2014) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah tipe kepemimpinan yang memadu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas.pemimpin jenis ini yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan, dan yang memiliki karisma. Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada keprihatinan dan kebutuhan pengembangan dari pengikut individual; mereka mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan- persoalan dengan membantu mereka memandang

masalah dengan cara-cara baru dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra untuk mencapai tujuan kelompok.

(Bryman, 2012) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah bagian dari paradigma kepemimpinan baru yang lebih memberikan perhatian pada elemen kepemimpinan yang karismatik dan peka. (Yukl, 2010) menyatakan bahwa menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses dimana pemimpin dan pengikutnya bersama-sama saling meningkatkan dan mengembangkan moralitas dan motivasinya

Secara sederhana, kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan sebagai seni memotivasi atau menginspirasi sekelompok orang untuk bertindak dalam mencapai tujuan bersama. Seorang pemimpin adalah orang dalam kelompok yang memiliki kombinasi kepribadian dan ketrampilan yang membuat orang lain ingin mengikuti arah mereka (Sutarno, 2012).

Pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional menjadikan pengikutnya melihat bahwa tujuan yang mau dicapai lebih dari sekedar kepentingan pribadinya. Gray Yukl pada konteks ini menekankan bahwa pemimpin transformasional akan melakukan banyak hal untuk memberdayakan pengikutnya dan menjadikan mereka untuk tidak lagi bergantung kepada dirinya, seperti mendelegasikan otoritas terhadap tiap individu, mengembangkan keterampilan dan kepercayaan diri pengikutnya, menciptakan swakelola, meminimalisir hal yang tidak perlu dikontrol, dan membangun budaya yang kuat untuk pemberdayaan pengikutnya (Wahab & Umiarso, 2011)

Jika dilihat secara utuh pada tataran praktis, kepemimpinan transformasional menunjukkan perilaku-perilaku konstruktif terhadap laju arah perkembangan organisasi.

#### **2.1.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional peduli dengan perbaikan kinerja pengikut, dan mengembangkan pengikut ke potensi maksimal mereka. Orang yang menampilkan kepemimpinan transformasional sering kali memiliki kumpulan nilai serta prinsip internal yang kuat. Mereka efektif dalam memotivasi pengikut untuk bertindak dalam cara yang mendukung kepentingan yang lebih besar, dari pada kepentingan mereka sendiri (Nothouse, 2013).

(Thoha, 2010) merumuskan empat faktor yang mempengaruhi kepemimpinan transformasional, yaitu sebagai berikut:

##### 1) Kecerdasan (*Intelligence*)

Kecerdasan yang perlu dimiliki oleh setiap pemimpin itu merupakan kemampuan untuk melihat dan memahami dan mengerti sebab dan akibat kejadian atau permasalahan, menemukan hal-hal yang krusial dan cepat dalam menemukan penyelesaiannya

##### 2) Kedewasaan dan keluasan hubungan social

Pemimpin yang baik itu memiliki sikap yang cenderung matang dan emosi yang stabil. Artinya pimpinan tidak mudah marah, tersinggung perasaannya dan meledak secara emosional. pemimpin menghormati martabat bawahannya, toleran terhadap kelemahan bawahannya dan bisa memaafkan kesalahan-kesalahan yang tidak terlalu prinsipil.

### 3) Motivasi diri dan dorongan berprestasi

Para pemimpin secara umum memiliki dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi. Selain itu dukungan dari luar akan memperkuat hasrat sendiri untuk memberikan pelayanan dan pengabdian diri kepada kepentingan orang banyak

### 4) Sikap-sikap hubungan kemanusiaan

Pemimpin yang berhasil mau mengakui diri dan kehormatan para bawahannya dan mampu berpihak kepada bawahannya.

Agar gaya kepemimpinan manajer berubah ke gaya yang lebih sesuai dengan situasi, maka persepsi manajer mengenai situasi tersebut pertamamula harus diubah (Achmad, 2016). Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan mencakup yaitu:

- 1) Kepribadian, pengalaman masa lampau, dan harapan dari pemimpin yang bersangkutan.
- 2) Harapan dan perilaku atasan.
- 3) Karakteristik, harapan, perilaku bawahan.
- 4) Persyaratan tugas.
- 5) Kultur dan kebijakan organisasi.
- 6) Harapan serta perilaku rekan kerja.

Sedangkan menurut (Suwatno & Priansa, 2011) faktor-faktor kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:

#### 1) Faktor genetis

Adalah faktor yang menampilkan pandangan bahwa seseorang menjadi pemimpin karena latar belakang keturunannya.

## 2) Faktor sosial

Faktor ini pada hakikatnya semua orang sama dan bisa menjadi pemimpin. Setiap orang memiliki kemungkinan untuk menjadi seorang pemimpin, dan tersalur sesuai lingkungannya.

## 3) Faktor bakat

Faktor yang berpandangan bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi seorang pemimpin yang baik, apabila orang itu memang dari sejak kecil sudah membawa bakat kepemimpinan.

### **2.1.2.3 Indikator Kepemimpinan transformasional**

Menurut (Kartini, 2010) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki empat indikator yaitu :

- 1) Karisma (*Charisma*), memberikan visi dan misi, menanamkan rasa bangga, mendapatkan perhatian (*respec*) dan kepercayaan (*trust*). Pemimpin transformasional terlihat karismatik oleh pengikutnya dan mempunyai suatu kekuatan dan pengaruh.
- 2) Inspirasional (*Inspiration*)
- 3) ), mengkomunikasikan ekspektasi yang tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya, mengekspresikan tujuan dengan cara-cara yang sederhana.
- 4) Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*), menghargai ide-ide bawahan (*promote intelegence*), mengembangkan rasionalisasi dan melakukan pemecahan masalah secara cermat.

- 5) Perhatian Individu (*Individualized Consideration*), memberikan perhatian pada pribadi, menghargai perbedaan setiap individual, memberi nasehat dan pengarahan.

Sedangkan indikator kepemimpinan transformasional menurut (Yukl, 2010) yaitu sebagai berikut:

- 5) Pengaruh ideal/kharismatik: perilaku yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari pengikut terhadap pemimpin
- 6) Pertimbangan individual meliputi pemberian dorongan, dukungan dan pelatihan terhadap pengikut
- 7) Motivasi inspirasional yang meliputi penyampaian visi yang menarik, untuk memfokuskan bawahan, dan model perilaku yang tepat
- 8) Stimulasi intelektual perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari pengikut untuk memandang masalah dari perspektif yang baru.

Menurut (Edison, Anwar, & Komariyah, 2016) ada beberapa indikator pemimpin transformasional yaitu:

- 1) Memiliki strategi yang jelas. Pemimpin melakukan dan memiliki rencana perubahan besar dan terarah terhadap visi, misi dan strategi organisasi serta dikomunikasi dengan baik kepada anggotanya.
- 2) Kepedulian. Pemimpin memiliki kepedulian terhadap setiap permasalahan yang dihadapi oleh para anggota dan memotivasi serta peduli.
- 3) Merangsang anggota. Pemimpin merangsang dan membantu anggota untuk tujuan-tujuan positif dan menghindari hal-hal yang tidak produktif.

- 4) Menjaga kekompakan tim. Pemimpin selalu menjaga kekompakan tim dan tidak ingin terjebak dalam pemikiran anggota.
- 5) Menghargai perbedaan dan keyakinan. Pemimpin menghargai setiap perbedaan pendapat untuk tujuan ke arah yang lebih baik, dan mengajak seluruh anggotanya untuk menghormati perbedaan dan keyakinan.

(Haris, 2015) merumuskan empat indikator kepemimpinan transformasional, antara lain:

- 1) Pengaruh Ideal (*Idealized influence*) yaitu perilaku yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari para pengikut terhadap pemimpin.
- 2) Pertimbangan Individual (*Individualized consideration*) meliputi pemberian dukungan, dorongan, dan pelatihan bagi para pengikut.
- 3) Motivasi Inspirasional (*Inspirational motivation*) meliputi penyampaian visi yang menarik, dengan menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya bawahan.
- 4) Stimulasi Intelektual (*Intellectual stimulation*) yaitu perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut akan permasalahan dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah dari perspektif yang baru.

### **2.1.3 Kepemimpinan Transaksional**

#### **2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan Transaksional**

Kepemimpinan transaksional adalah pemimpin yang memotivasi para karyawan melalui imbalan dan dikerjakan oleh karyawan agar mereka dapat mencapai tujuan mereka sendiri atau organisasi dan membantu karyawan agar memperoleh kepercayaan dalam mengerjakan pekerjaannya.

(Siagian, 2014) mengatakan bahwa kepemimpinan transaksional yaitu pemimpin yang memberikan sebuah pertukaran melalui imbalan-imbalan untuk mendapatkan kepatuhan atas apa yang telah mereka lakukan. (Bass & Riggio, 2006) menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional merupakan sebuah kepemimpinan dimana seorang pemimpin mendorong para karyawan atau bawahannya untuk bekerja dengan menyediakan sumberdaya dan penghargaan sebagai imbalan untuk motivasi, produktivitas dan pencapaian tugas yang efektif.

(Thomas & Velthouse, 2003) menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional yaitu kepemimpinan yang mendapatkan motivasi para bawahannya dengan menyerukan ketertarikan mereka sendiri. Perilaku kepemimpinan terfokus pada hasil dari tugas dan hubungan dari pekerja yang baik dalam pertukaran untuk penghargaan yang diinginkan. Kepemimpinan transaksional mendorong pemimpin untuk menyesuaikan gaya dan perilaku mereka untuk memahami harapan pengikut.

Berdasarkan berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang bertujuan untuk mencapai sasaran dengan memberikan suatu penghargaan, mengarahkan dan mengontrol bawahan untuk berkerja secara efektif dan efisien.

### **2.1.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transaksional**

Pemberian motivasi kepada karyawan merupakan kewajiban para pimpinan, agar para karyawan tersebut dapat lebih meningkatkan volume dan mutu pekerjaan yang menjadi tanggung jawab. Untuk itu, menurut (Rivai, 2014) seorang pemimpin harus memperhatikan hal-hal berikut agar pemberian motivasi dapat berhasil seperti yang diharapkan, yaitu:



- 1) Memahami perilaku bawahan dan harus dapat memberi teladan
- 2) Harus berbakat dan berperilaku realistis
- 3) Tingkat kebutuhan setiap orang berbeda
- 4) Mampu menggunakan keahlian
- 5) Pemberian motivasi harus mengacu pada orang.

Selanjutnya (Setiawan & Muhith, 2013) mengatakan bahwa faktor yang memengaruhi gaya kepemimpinan transaksional adalah sebagai berikut :

- 1) Kepribadian (*personality*), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan memengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.
- 2) Harapan dan perilaku atasan.
- 3) Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan memengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan.
- 4) Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan memengaruhi gaya pemimpin.
- 5) Iklim dan kebijakan organisasi memengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
- 6) Harapan dan perilaku rekan

### **2.1.3.3 Indikator Kepemimpinan Transaksional**

Menurut (Yukl, 2010) indikator – indikator yang digunakan untuk mengukur kepemimpinan transaksional yaitu:

- 1) Imbalan Kontingen (*Contingent Reward*)

Pengarahan dari pemimpin mengenai prosedur pelaksanaan tugas dan target-target yang harus dicapai. Bawahan akan menerima imbalan dari pemimpin

sesuai dengan kemampuannya dalam mematuhi prosedur tugas dan keberhasilan mencapai target – target yang telah ditentukan.

2) Manajemen Eksepsi Aktif (*Active Management by Exception*)

Tingkah laku pemimpin yang selalu melakukan pengawasan secara direktif terhadap bawahannya. Pengawasan direktif yang dimaksud adalah mengawasi proses pelaksanaan tugas bawahan secara langsung. Hal ini bertujuan untuk mengantisipasi dan meminimalkan tingkat kesalahan yang timbul selama proses kerja berlangsung. Seorang pemimpin transaksional tidak segan mengoreksi dan mengevaluasi langsung kinerja bawahan meskipun proses kerja belum selesai. Tindakan tersebut dimaksud agar bawahan mampu bekerja sesuai dengan standar dan prosedur kerja yang telah ditetapkan.

3) Manajemen Eksepsi Pasif (*Passive Management By Exception*)

Seorang pemimpin transaksional akan memberikan peringatan dan sanksi kepada bawahannya apabila terjadi kesalahan dalam proses yang dilakukan oleh bawahan yang bersangkutan. Namun apabila proses kerja yang dilakukan masih berjalan sesuai standard dan prosedur, maka pemimpin transaksional tidak memberikan evaluasi apapun kepada bawahan.

Menurut (Robbins, 2011) indikator dari kepemimpinan transaksional adalah :

1) Imbalan Kontinjen (*Contingensi Reward*).

Pemimpin melakukan kesepakatan tentang hal-hal apa saja yang dilakukan oleh bawahan dan menjanjikan imbalan apa yang akan diperoleh bila hal tersebut dapat tercapai. Imbalan dapat berupa bonus, bertambahnya penghasilan, atau memberikan fasilitas kepada karyawan. Hal ini dimaksudkan

untuk memberi penghargaan maupun pujian kepada bawahan terhadap kinerja terbaiknya. Selain itu, pemimpin betransaksi dengan bawahan dengan memfokuskan pada aspek kesalahan yang dilakukan bawahan, menunda keputusan, atau menghindari hal - hal yang kemungkinan mempengaruhi terjadinya kesalahan.

2) Manajemen dengan pengecualian / eksepsi aktif (*Active Management by Exception* )

Pada manajemen eksepsi aktif pemimpin memantau deviasi dari standar yang telah ditetapkan dan melakukan tindakan perbaikan. Pemimpin melihat dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar yang telah ditentukan dan menempuh tindakan perbaikan.

3) *Laissez-faire* atau *passive avoidant*

Seorang pemimpin transaksional akan memberikan peringatan dan sanksi kepada bawahannya apabila terjadi kesalahan dalam proses yang dilakukan oleh bawahan yang bersangkutan. Namun apabila proses kerja yang dilaksanakan masih berjalan sesuai standar dan prosedur, maka pemimpin transaksional tidak memberikan evaluasi apapun kepada bawahan.

## 2.1.4 Penyelesaian Konflik

### 2.1.4.1 Pengertian Penyelesaian Konflik

Istilah konflik berasal dari bahasa latin “*con*” yang berarti bersama, dan “*fliger*” atau “*conflictum*” yang berarti melanggar, menabrak, menemukan, membentur atau saling berbenturan. Jadi konflik adalah ekspresi pertikaian antara individu-individu lain, kelompok dengan kelompok karena berbagai alasan.

Konflik merupakan aspek yang tak terhindarkan dalam kehidupan organisasi. Hal ini disebabkan oleh kompleksnya sifat manusia (*human nature*), kompleksnya hubungan antar manusia (*human relationship*), dan kompleksnya struktur organisasi (*organizational structures*). Konflik tersebut bisa saja diredam, namun tidak dapat dihilangkan. Hal yang bijak bagi seorang manajer adalah: mengidentifikasi dan memahami konflik, belajar menghadapi, berusaha mengelola, serta menyelesaikan konflik.

Menurut (Robbins, 2011) mendefinisikan konflik sebagai situasi yang mana individu (seseorang) dihadapkan dengan harapan-harapan peran yang berlainan. Jadi, konflik timbul bila individu dalam peran tertentu dibingungkan oleh tuntutan kerja atau keharusan melakukan sesuatu yang berbeda dari yang diinginkannya atau yang tidak merupakan bagian dari bidang kerjanya.

Menurut (Mangkunegara, 2017) konflik diartikan sebagai suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkan.

Sedangkan menurut (Winardi, 2010) konflik didefinisikan suatu proses dimana A melakukan usaha yang sengaja dibuat untuk menghilangkan usaha-usaha B dengan sebarang usaha untuk menghalangi sehingga mengakibatkan frustrasi pada B dalam usahanya untuk mencapai tujuannya atau meneruskan kepentingan-kepentingannya.

Sedangkan penyelesaian konflik adalah suatu tindakan yang efektif untuk mengurangi atau mananggulangi suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang di harapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkan.

#### **2.1.4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Terjadinya Konflik**

(Winardi, 2010) menjelaskan faktor-faktor yang dapat menimbulkan adanya konflik dalam suatu organisasi antara lain adalah sebagai berikut :

1) Berbagai sumber daya yang langka

Hal ini dapat menjadi sumber konflik karena sumber daya yang dimiliki organisasi terbatas, maka perlu untuk dialokasikan dan mungkin terjadi perbedaan proporsi;

2) Perbedaan antara tujuan-tujuan dan unit organisatoris

Dalam suatu organisasi biasanya terdiri atas berbagai macam bagian yang mungkin memiliki tujuan yang berbeda, dengan kurangnya koordinasi maka dapat menimbulkan konflik

3) Saling ketergantungan menjalankan pekerjaan

Organisasi merupakan gabungan dari berbagai bagian yang saling berinteraksi. Akibatnya kegiatan satu pihak mungkin dapat merugikan pihak lain, dan ini merupakan sumber konflik pula;

4) Perbedaan nilai atau persepsi

Perbedaan tujuan seringkali diiringi dengan perbedaan sikap, nilai, dan persepsi yang bisa mengarah pada konflik;

5) Sebab-sebab lain

Selain sebab-sebab di atas, sebab lain yang mungkin memunculkan konflik misalnya, seseorang dalam bekerja, ketidakjelasan organisasi, ataupun masalah komunikasi.

Sedangkan menurut (Robbins, 2011) Faktor penyebab konflik dapat dikelompokkan dalam tiga kategori, yaitu:

#### 1) Karakteristik Individual

Konflik muncul karena adanya perbedaan yang sangat besar antara kebutuhan dan kepribadian setiap orang, yang bahkan dapat berlanjut kepada perseteruan antar pribadi; Perbedaan Persepsi (*Perceptual Differences*). Persepsi dan penilaian dapat menjadi penyebab terjadinya konflik. Konflik juga dapat timbul jika orang memiliki persepsi yang salah, misalnya dengan menstereotype orang lain atau mengajukan tuduhan fundamental yang salah. Perbedaan persepsi sering di dalam situasi yang samar. Kurangnya informasi dan pengetahuan mengenai suatu situasi mendorong persepsi untuk mengambil alih dalam memberikan penilaian terhadap situasi tersebut.

#### 2) Faktor Situasi

Kondisi umum yang memungkinkan memicu konflik pada suatu organisasi diantaranya: Kesempatan dan Kebutuhan berinteraksi (*Opportunity and Need to Interact*). Kemungkinan terjadinya konflik akan sangat kecil jika orang-orang terpisah secara fisik dan jarang berinteraksi. Sejalan dengan meningkatnya asosiasi di antara pihak-pihak yang terlibat, semakin mengikat pula terjadinya konflik. Dalam bentuk interaksi yang aktif dan kompleks seperti pengambilan keputusan bersama (*joint decision-making*), potensi terjadinya konflik bahkan semakin meningkat; Kebutuhan untuk Berkonsensus (*Need for Consensus*).

### 2.1.4.3 Metode Penyelesaian Konflik

Adapun tiga macam metode penyelesaian konflik yang paling banyak dimanfaatkan menurut (Mangkunegara, 2017), yaitu sebagai berikut:

#### 1) Dominasi dan Penekanan

Metode-metode dominasi dan penekanan biasanya mempunyai persamaan sebagai berikut: Mereka menekan konflik, dan bukan menyelesaikannya, karena konflik yang muncul ke permukaan kembali ditekan "kebawah"; Mereka menciptakan suatu situasi "menang-kalah" dimana pihak yang kalah terpaksa mengalah terhadap pihak yang memiliki otoritas lebih tinggi, atau memiliki kekuasaan lebih besar, yang biasanya menyebabkan timbulnya sikap tidak puas dan bermusuhan.

#### 2) Meratakan (*Smoothing*).

Meratakan merupakan suatu cara lebih diplomatik untuk menyelesaikan konflik dimana sang manajer meminimasi tingkat dan pentingnya ketidaksepakatan dan ia mencoba membujuk salah satu pihak untuk "mengalah". Andaikata sang manajer tersebut mempunyai lebih banyak informasi di bandingkan dengan pihak-pihak yang berkonflik, dan ia mengajukan suatu saran yang dapat diterima, maka metode tersebut dapat menjadi efektif. Tetapi, apabila sang manajer terkesan "memihak" pada salah satu kelompok, atau ia tidak memahami persoalan yang ada, maka pihak yang kalah kiranya akan menentanginya.

#### 3) Menghindari (*Avoidance*)

Pura-pura tidak mengetahui adanya suatu konflik merupakan suatu bentuk menghindari yang sering kali terlihat dalam praktik. Bentuk lain adalah

keengganan untuk menghadapi konflik dengan jalan mengulur-ulur waktu dan memberikan alasan "tunggu" dibandingkan dengan situasi sesungguhnya.

#### 4) Suara Terbanyak (*Majority Rule*)

Berupaya untuk menyelesaikan konflik kelompok dengan suara terbanyak dapat merupakan cara efektif, andaikata para anggota-anggota kelompok-kelompok yang ada menganggapnya sebagai cara yang layak. Tetapi, apabila kelompok tertentu terus menerus menang dengan suara terbanyak, maka pihak yang terus menerus kalah akan merasa frustrasi dan tak berdaya.

#### 5) Kompromis

Melalui tindakan kompromis, para manajer berupaya menyelesaikan konflik dengan meyakinkan masing-masing pihak dalam perundingan bahwa mereka perlu mengorbankan sasaran-sasaran lain. Keputusan-keputusan yang dicapai melalui kompromis, agaknya tidak akan menyebabkan pihak-pihak yang berkonflik merasa frustrasi atau bermusuhan. Tetapi, dipandang dari sudut pandangan organisatoris, kompromis merupakan sebuah metode penyelesaian konflik yang lemah, karena ia biasanya tidak menyebabkan timbulnya suatu pemecahan, yang paling baik membantu organisasi yang bersangkutan mencapai tujuan-tujuannya.

Sedangkan (Kreitner & Kinicki, 2014) mengemukakan bahwa menstimulasi *functional conflict* dapat dilakukan dengan menggunakan *programmed Conflict*, yaitu proses penyelesaian konflik dengan cara mengangkat perbedaan-perbedaan pendapat atau pandangan dengan mengabaikan perasaan pribadi, melalui keikutsertaan dan masukan-masukan baik dari pihak yang mempertahankan gagasan maupun yang mengkritik gagasan berdasarkan fakta-



fakta yang relevan dan mengesampingkan pandangan pribadi atau kepentingan politis.

Dua teknik *Programmed Conflict* yang banyak dimanfaatkan adalah; *Devil's Advocacy*, di mana seseorang ditunjuk untuk “menelanjangi” kelemahan-kelemahan dari sebuah gagasan tertentu sehingga dapat disempurnakan bersama. *Devil's Advocacy* yang dilakukan secara periodik merupakan latihan yang bagus untuk mengembangkan kemampuan analitis dan komunikasi; *Dialectic method* dilaksanakan dengan cara membuka forum perdebatan di antara pandangan-pandangan yang berbeda untuk memahami issue tertentu secara lebih baik.

#### **2.1.4.4 Indikator Konflik**

(Pujaatmaka, 2008) membagi konflik menjadi dua macam, yaitu: konflik fungsional (*Functional Conflict*), yaitu konflik yang mendukung pencapaian tujuan kelompok dan konflik disfungsional (*Dysfunctional Conflict*), yaitu konflik yang merintangi pencapaian tujuan kelompok, berikut indikator konflik fungsional dan disfungsional sebagai berikut:

- 1) Konflik fungsional
  - b) Bersaing untuk meraih prestasi.
  - c) Pergerakan positif menuju tujuan.
  - d) Merangsang kreatifitas dan Inovasi.
  - e) Dorongan melakukan perubahan
- 2) Konflik Disfungsional
  - a) Mendominasi diskusi.
  - b) Tidak senang bekerja dalam kelompok.
  - c) Benturan kepribadian.

#### d) Perselisihan antar individu

Sedangkan menurut (Fitriana, 2013) indikator konflik kerja adalah sebagai berikut :

##### 1) Kesalahan komunikasi

Apabila seseorang atau lebih menerima informasi yang berbeda atau tidak sama dengan sumber informasi sehingga terjadi perbedaan mendasar dalam mempersepsikan isi dari persepsi tersebut.

##### 2) Perbedaan tujuan

Apabila seseorang atau lebih memiliki ketidaksamaan dalam memandang tujuan-tujuan yang hendak dicapai sehingga terjadi pertentangan dalam menyikapi tujuan-tujuan tersebut.

##### 3) Perbedaan dalam penilaian atau persepsi

Perbedaan dalam penilaian antara anggota dalam suatu organisasi, seringkali disertai oleh perbedaan-perbedaan dalam sikap, ketidaksesuaian nilai, persepsi, yang juga dapat menimbulkan konflik kerja.

##### 4) Interdependensi aktivitas kerja

Terdapat adanya interdependensi kerja, apabila seseorang atau lebih saling tergantung satu sama lain dalam menyelesaikan tugas mereka masing-masing. Konflik akan terjadi apabila seseorang dari mereka diberi tugas secara berlebihan dan apabila salah seorang karyawan atau lebih harus menunggu atau menggantungkan pekerjaannya kepada karyawan lain.

##### 5) Kesalahan dalam afeksi

Apabila seseorang memperlakukan rekan kerjanya menjadi tidak nyaman dalam bekerja, terutama dalam hal perasaan atau suasana hatinya.

## **2.2 Kerangka Konseptual**

### **2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan**

Kepemimpinan menunjukkan bahwa proses ini melibatkan kemampuan individu untuk memotivasi dan mempengaruhi orang lain, sementara definisi dasar kepemimpinan secara konsisten telah digunakan sebagai dasar untuk mengevaluasi kepemimpinan, para ahli telah mengembangkan dasar-dasar teori kepemimpinan dalam praktek seperti Sifat, perilaku, situasional, transaksional dan transformasi (Orabi & Tareq, 2016).

Menurut (Nothouse, 2013) kepemimpinan transformasional adalah Kepemimpinan transformasional yang murni adalah kepemimpinan yang bersifat sosial dan peduli dengan kebaikan bersama. Pemimpin transformasional yang bersifat sosial ini mengalahkan kepentingan mereka sendiri demi kebaikan orang lain. Hasil penelitian hasil terdahulu yang dilakukan oleh (Jufrizen & Lubis, 2020), (Jufrizen, 2017), (Cahyono, Maarif, & Suharjono, 2014), (Tucunan, Suprtha, & Riana, 2014), (Amri, Suharmono, & Rahardja, 2016), (Nasution, 2018) dan (Jufrizen, 2017) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **2.2.2 Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan**

Pola hubungan yang dikembangkan kepemimpinan transaksional adalah berdasarkan suatu sistem timbal balik (transaksi) yang sangat menguntungkan (*mutual system of reinforcement*) yaitu pemimpin memahami kebutuhan dasar para pengikutnya dan pemimpin menemukan penyelesaian atas cara kerja dari para pengikutnya tersebut. Menurut (Siagian, 2014) mengatakan bahwa kepemimpinan transaksional yaitu pemimpin yang memberikan sebuah pertukaran

melalui imbalan-imbalan untuk mendapatkan kepatuhan atas apa yang telah mereka lakukan.

Pemimpin transaksional merancang cara kerja sedemikian rupa yang disesuaikan dengan jenis dan jenjang jabatannya dan melakukan interaksi atau hubungan mutualis. Kepemimpinan transaksional yang diterapkan oleh seorang pimpinan akan mendorong pegawainya bekerja lebih baik lagi, sehingga program atau sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi akan dapat dicapai. Kinerja pegawai pada dasarnya merupakan ukuran kesuksesan perhitungan hasil akhir atau tingkat pencapaian hasil, baik oleh individu maupun kelompok dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Oktora, Rizan, & Situngkir, 2018) dan (Anggini, Musadieg, & Sulisty, 2018) menyimpulkan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### **2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Penyelesaian Konflik**

Demi menyelesaikan konflik interpersonal yang bisa berujung pada pengembosan kinerja perusahaan dan peluang kerja – kerja kontra produktif para karyawannya, maka pemimpin perusahaan berada dalam kewenangannya yang absolut untuk merampungkannya. Dalam pandangan pakar organisasi diatas tampak betapa ujung dari konflik yang perlu diantisipasi adalah meurunnya kinerja organisasi atau kinerja kelompok. Jalan keluar yang ditawarkan dalam artikel ini adalah memosisikan tipikal pemimpin yang mempunyai transformasional. Pilihan ini cenderung bersifat moderat, karena karakter pemimpin model tranformasional ini kompatibel dengan konflik organisasi, utamanya adalah konflik interpersonal dan kemungkinan perilaku – perilaku

karyawan yang kontraproduktif. Maka itu dengan menempatkan model kepemimpinan itu, ada harapan yang besar persoalan organisasi akan terselesaikan dengan baik dan sebaik – baiknya.

Bagaimana kompatibilitas pemimpin dengan gaya transformasional ini kompatibel dengan kebutuhan untuk menyelesaikan masalah perusahaan atau organisasi yang bersumber dari konflik interpersonal dan kinerja kontraproduktif, telah dibuktikan oleh riset – riset dalam skala internasional. Beberapa riset itu akan ditampilkan dalam pembahasan ini sebagai acuan bagi penguatan proporsi yang lahir dari kajian reflektif ini. Proposisi yang hadir adalah kepemimpinan transformasional bisa menjadi solusi atas konflik interpersonal dan perilaku kontra produktif para karyawan dalam suatu perusahaan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Astuti & Harsono, 2019) menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap penyelesaian konflik.

#### **2.2.4 Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Penyelesaian Konflik**

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. Kepemimpinan transaksional yaitu kepemimpinan yang mendapatkan motivasi para bawahannya dengan menyerukan ketertarikan mereka sendiri. Perilaku kepemimpinan terfokus pada hasil dari tugas dan hubungan dari pekerja yang baik dalam pertukaran untuk penghargaan yang diinginkan.

Kepemimpinan transaksional mendorong pemimpin untuk menyesuaikan gaya dan perilaku mereka untuk memahami harapan pengikut (Thomas & Velthouse, 2003). Dengan adanya kepemimpinan transaksional, diharapkan selain dapat meningkatkan kinerja juga dapat menyelesaikan konflik yang terjadi dalam perusahaan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Utotmo, 2019) menyimpulkan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap penyelesaian konflik.

### **2.2.5 Pengaruh Penyelesaian Konflik Terhadap Kinerja Karyawan**

Pengaruh konflik antar karyawan tidak dapat dicegah dan hal ini dapat terjadi pada hampir semua organisasi. Oleh karena itu konflik yang terjadi sebaiknya diselesaikan agar karyawan dapat bekerja dengan baik tanpa ada tekanan. (Robbins, 2011) menyebutkan dalam menyelesaikan konflik antar pribadi yang terjadi dalam organisasi ada beberapa pendekatan yang dapat dilakukan, antara lain: kerjasama, bersaing, menghindar, akomodasi dan kompromi". Pemilihan salah satu cara dalam penyelesaian konflik tergantung pada situasi yang sedang dihadapi. Penyelesaian konflik yang terjadi dengan menggunakan salah satu cara diatas dapat mempengaruhi stres kerja dan kinerja karyawan. Bila karyawan puas terhadap cara penyelesaian yang digunakan, karyawan tersebut akan bekerja dengan semangat kerja yang tinggi sehingga kinerja karyawan akan meningkat seperti yang diharapkan organisasi.

Sebaliknya bila karyawan merasa tidak puas terhadap penyelesaian konflik yang ada hal ini akan berdampak buruk, karyawan dalam bekerja tidak lagi bersemangat bahkan ada kemungkinan akan timbul konflik baru, akibatnya adalah menyebabkan stress kerja terhadap karyawan. Kinerja karyawan yang rendah akan

ditunjukkan dengan gejala tingkat absensi yang tinggi, tingkat kedisiplinan karyawan menurun, karyawan menjadi malas dalam bekerja, dan *labour turnover* yang meningkat, hal ini tentunya akan merugikan pihak organisasi. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Kurniawati, Waloyo & Utomo, 2018) menyimpulkan bahwa penyelesaian konflik berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### **2.2.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Penyelesaian Konflik**

Kerangka kinerja konsepsi terbaik yang tersedia untuk menjelaskan organisasi dikenal sebagai sistem terbuka dimana merupakan rangkaian dan hubungan antar bagian komponen yang yang bekerja sama sebagai suatu keseluruhan (Mangkunegara, 2017) Setiap orang tersebut baik itu pemimpin maupun karyawan mempunyai sifat serta latar belakang yang berbeda-beda. Perbedaan itulah yang menyebabkan kemungkinan terjadinya konflik dalam perusahaan. Untuk mengatasi kemungkinan konflik yang terjadi, peran gaya kepemimpinan seorang pemimpin sangatlah vital.

Gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh seorang pemimpin memiliki fungsi untuk mengatasi konflik tersebut secara preventif yaitu dengan memberikan kesadaran para karyawan yang terlibat konflik dengan menyerukan nilai-nilai moral yang lebih baik, bukan berdasarkan emosi. Kepemimpinan transformasional inilah yang sungguh- sungguh diartikan sebagai kepemimpinan sejati karena kepemimpinan ini sungguh bekerja sesuai sasaran pada tindakan mengarahkan organisasi kepada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya (Nugroho, Prihatini & Syaharudin, 2014). Seperti yang telah

dijelaskan sebelumnya. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Nugroho, Prihatini & Syaharudin, 2014) menyimpulkan bahwa penyelesaian konflik berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

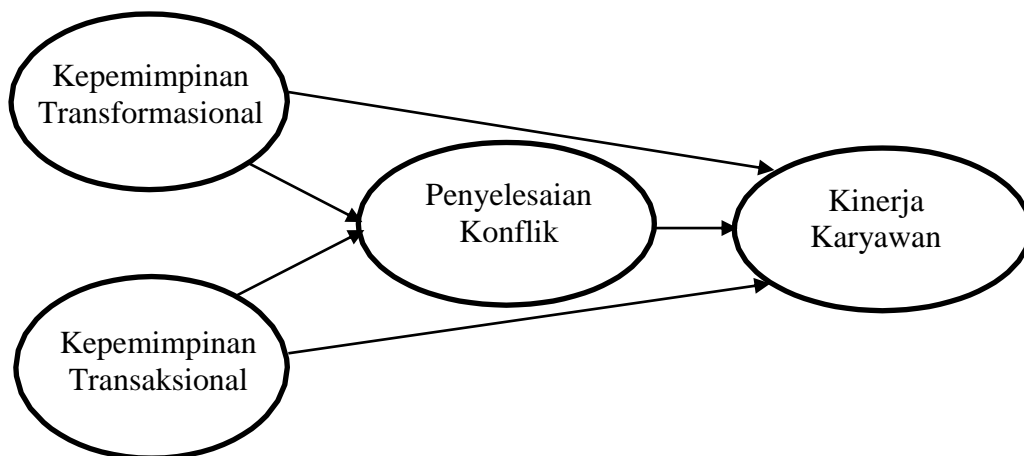
### **2.2.7 Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Penyelesaian Konflik**

Adanya kepemimpinan yang dijalankan oleh seorang pimpinan pada suatu perusahaan akan memberikan suatu persepsi kepada karyawan. Gaya kepemimpinan yang digunakan adalah kepemimpinan transaksional. Diharapkan kepemimpinan transaksional dapat mempengaruhi penyelesaian konflik sehingga konflik dapat diminimalisir dan mempengaruhi kinerja karyawan untuk dapat meningkat menjadi lebih baik.

Kepemimpinan transaksional yaitu kepemimpinan yang mendapatkan motivasi para bawahannya dengan menyerukan ketertarikan mereka sendiri. Perilaku kepemimpinan terfokus pada hasil dari tugas dan hubungan dari pekerja yang baik dalam pertukaran untuk penghargaan yang diinginkan. Kepemimpinan transaksional mendorong pemimpin untuk menyesuaikan gaya dan perilaku mereka untuk memahami harapan pengikut (Thomas & Velthouse, 2003). Dengan adanya kepemimpinan transaksional, diharapkan selain dapat meningkatkan kinerja juga dapat menyelesaikan konflik yang terjadi dalam perusahaan.

Berdasarkan penjelasan diatas, dengan menyesuaikan pada penelitian-penelitian sebelumnya maka dapat digambarkan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan melalui penyelesaian konflik sebagai berikut:





**Gambar 2.1. Paradigma Penelitian**

### 2.3 Hipotesis

Hipotesis mengandung pernyataan mengenai relasi antara dua variabel atau lebih sesuai dengan teori. Berdasarkan batasan dan rumusan masalah yang telah dikemukakan diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Ada pengaruh kepemimpinan transformasional erhadap kinerja karyawan pada PT Bank Sumut Cabang Syariah Medan.
2. Ada pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Sumut Cabang Syariah Medan.
3. Ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap penyelesaian konflik pada PT Bank Sumut Cabang Syariah Medan.
4. Ada pengaruh kepemimpinan tarnsaksional terhadap penyelesaian konflik pada PT Bank Sumut Cabang Syariah Medan.
5. Ada pengaruh penyelesaian konflik terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Sumut Cabang Syariah Medan.
6. Ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui penyelesaian konflik pada PT Bank Sumut Cabang Syariah Medan.

7. Ada pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan melalui penyelesaian konflik pada PT Bank Sumut Cabang Syariah Medan.

## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian ini adalah penelitian *survey*, karena mengambil sampel dari satu populasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian eksplanatori, yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab akibat antara variabel penelitian dan hipotesis pengujian. Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut (Juliandi, Irfan, & Manurung, 2015) penelitian kausal adalah penelitian yang ingin melihat apakah suatu variabel yang berperan sebagai variabel bebas berpengaruh terhadap variabel yang lain yang menjadi variabel terikat. Menurut (Juliandi et al., 2015) penelitian kuantitatif adalah penelitian yang permasalahannya tidak ditentukan di awal, tetapi permasalahan ditemukan setelah peneliti terjun ke lapangan dan apabila peneliti memperoleh permasalahan baru maka permasalahan tersebut diteliti kembali sampai semua permasalahan telah terjawab.

#### **3.2 Definisi Operasional**

Defenisi operasional adalah petunjuk bagaimana suatu variabel diukur, untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dari suatu penelitian. Adapun yang menjadi defenisi operasional dalam penelitian ini meliputi:

##### **3.2.1 Kinerja Karyawan**

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

Instrument yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan adalah instrument yang dikembangkan oleh (Mangkunegara, 2017), yaitu: kualitas kerja, kuantitas kerja, keandalan dan sikap

### **3.2.2 Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang bersifat sosial dan peduli dengan kebaikan bersama. Instrument yang digunakan untuk mengukur kepemimpinan transformasional adalah instrument yang dikembangkan oleh (Kartini, 2010), yaitu: karisma (charisma), inspirasional (inspirasioni), stimulasi intelektual dan perhatian individu.

### **3.2.3 Kepemimpinan Transaksional**

Kepemimpinan transaksional merupakan sebuah kepemimpinan dimana seorang pemimpin mendorong para karyawan atau bawahannya untuk bekerja dengan menyediakan sumberdaya dan penghargaan sebagai imbalan untuk motivasi, produktivitas dan pencapaian tugas yang efektif.

Instrument yang digunakan untuk mengukur kepemimpinan transaksional adalah instrument yang dikembangkan oleh (Yukl, 2010), yaitu: imbalan kontingen (*contingent reward*), manajemen eksepsi aktif dan manajemen eksepsi pasif.

### **3.2.4 Konflik**

Konflik sebagai situasi yang mana individu (seseorang) dihadapkan dengan harapan-harapan peran yang berlainan. Instrument yang digunakan untuk mengukur konflik adalah instrument yang dikembangkan oleh (Fitriana, 2013), yaitu: kesalahan komunikasi, perbedaan tujuan, perbedaan persepsi, interdependensi aktivitas kerja dan kesalahan dalam afeksi.

### 3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

#### 3.3.1 Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT Bank Sumut Cabang Syariah Medan. Komplek. Centrium No. 4 Kel. 20159, Jl. Brigjend Katamso, A U R, Medan Maimun, Kota Medan, Sumatera Utara 20212

#### 3.3.2. Waktu Penelitian

Waktu penelitiannya direncanakan dari bulan April 2024 sampai bulan Agustus 2024, dengan rincian sebagai berikut:

**Tabel 3.1. Skedul Rencana Penelitian**

| No | Kegiatan Penelitian     | Waktu Penelitian |   |   |   |          |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |              |   |   |   |   |
|----|-------------------------|------------------|---|---|---|----------|---|---|---|-----------|---|---|---|-----------|---|---|---|--------------|---|---|---|---|
|    |                         | Apr 2024         |   |   |   | Mei 2024 |   |   |   | Juni 2024 |   |   |   | Juli 2024 |   |   |   | Agustus 2024 |   |   |   |   |
|    |                         | 1                | 2 | 3 | 4 | 1        | 2 | 3 | 4 | 1         | 2 | 3 | 4 | 1         | 2 | 3 | 4 | 1            | 2 | 3 | 4 |   |
| 1  | Persiapan               |                  |   |   |   |          |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |              |   |   |   |   |
|    | a. Observasi            | ■                |   |   |   |          |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |              |   |   |   |   |
|    | a. Identifikasi masalah |                  | ■ |   |   |          |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |              |   |   |   |   |
|    | b. Pengajuan Judul      |                  |   | ■ | ■ |          |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |              |   |   |   |   |
|    | c. Penyusunan Proposal  |                  |   |   |   | ■        | ■ | ■ | ■ |           |   |   |   |           |   |   |   |              |   |   |   |   |
| 2  | Pelaksanaan             |                  |   |   |   |          |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |              |   |   |   |   |
|    | a. Bimbingan Proposal   |                  |   |   |   |          |   |   |   | ■         | ■ |   |   |           |   |   |   |              |   |   |   |   |
|    | b. Seminar Proposal     |                  |   |   |   |          |   |   |   |           |   | ■ | ■ |           |   |   |   |              |   |   |   |   |
|    | c. Revisi Proposal      |                  |   |   |   |          |   |   |   |           |   | ■ | ■ | ■         |   |   |   |              |   |   |   |   |
| 3  | Penyusunan Laporan      |                  |   |   |   |          |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |              |   |   |   |   |
|    | a. Pengebaran Angket    |                  |   |   |   |          |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |              |   |   |   |   |
|    | b. Pengumpulan Data     |                  |   |   |   |          |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |              |   |   |   |   |
|    | c. Penyusunan Skripsi   |                  |   |   |   |          |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |              |   |   |   |   |
|    | d. Sidang Skripsi       |                  |   |   |   |          |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |              |   |   |   | ■ |

### 3.4 Teknik Pengambilan Sampel

#### 3.4.1 Populasi

Menurut (Sugiyono, 2016) menyatakan populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari, objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karekteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian

ditarik kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah keseluruhan karyawan yang ada di PT Bank Sumut Cabang Syariah Medan yang berjumlah 55 orang.

**Tabel 3.2. Rincian Konvensi Karyawan  
PT Bank Sumut Cabang Syariah Medan**

| <b>NO</b> | <b>NAMA BAGIAN</b>             | <b>JUMLAH</b> |
|-----------|--------------------------------|---------------|
| 1         | Divisi Pengawasan              | 5             |
| 2         | Unit Usaha Syariah             | 5             |
| 3         | Kontrol Intera Muda            | 7             |
| 4         | Layanan Prioritas              | 6             |
| 5         | Pinsi Pemasaran                | 10            |
| 6         | Pindi Peny. Pembiayaan         | 5             |
| 7         | Pinsi Legal & Admin Pembiayaan | 8             |
| 8         | Pinsi Operasional              | 4             |
| 9         | Pinsi Pelayanan Nasabah        | 5             |
|           | <b>Jumlah</b>                  | <b>55</b>     |

Sumber: PT Bank Sumut Cabang Syariah Medan

### 3.4.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2016). Jika jumlah populasinya kurang dari 100 orang, maka jumlah sampelnya diambil secara keseluruhan atau dengan kata lain menggunakan sampel jenuh/sensus, tetapi jika populasinya lebih besar dari 100 orang, maka bisa diambil 10-15% atau 20-25% dari jumlah populasinya (Arikunto, 2012). Berdasarkan penelitian ini, maka penulis mengambil 100% jumlah populasi yang berjumlah 55 orang yang berarti penelitian ini menggunakan sampel jenuh/sensus.

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Sebelum dilakukan pengumpulan data, seorang penulis harus terlebih dahulu untuk menentukan cara pengumpulan data apa yang akan digunakan digunakan. Alat pengumpulan data yang digunakan harus sesuai dengan kesahihan (validitas) dan keandalan atau konsistensi (realibilitas). Menurut (Juliandi et al.,

2015) ada tiga alat pengumpulan data yang akan digunakan dalam sebuah penelitian. Adapun alat pengumpulan data tersebut adalah:

### 3.5.1 Studi Dokumentasi

Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar atau karya - karya monumental dari seseorang. Dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan, biografi, peraturan, kebijakan. Dokumen yang berbentuk gambar misalnya foto, gambar hidup, sketsa dan lain-lain.

### 3.5.2 Interview (Wawancara)

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan masalah yang harus diteliti dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil

### 3.5.3 Kuesioner (Angket)

Kuesioner merupakan pertanyaan/ Pernyataan yang disusun peneliti untuk mengetahui pendapat/persepsi responden penelitian tentang suatu variabel yang diteliti, angket dapat digunakan apabila jumlah responden penelitian cukup banyak. Lembar kuesioner yang diberikan pada responden diukur dengan skala likert yang terdiri dari lima pernyataan dengan rentang mulai dari “sangat setuju” sampai “sangat tidak setuju”, setiap jawaban diberi bobot nilai:

**Tabel 3.3. Skala Likert**

| No | Pertanyaan                | Bobot |
|----|---------------------------|-------|
| 1  | Sangat Setuju (SS)        | 5     |
| 2  | Setuju (S)                | 4     |
| 3  | Kurang Setuju (KS)        | 3     |
| 4  | Tidak Setuju (TS)         | 2     |
| 5  | Sangat Tidak Setuju (STS) | 1     |

Sumber: (Juliandi et al., 2015)

### 3.6 Teknik Analisis Data

Data dalam penelitian ini akan dianalisis dengan pendekatan deskriptif kuantitatif karena menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, serta penampilan dari hasilnya dan dideskripsikan secara deduksi yang berangkat dari teori-teori umum, lalu dengan observasi untuk menguji validitas keberlakuan teori tersebut ditariklah kesimpulan. Kemudian dijabarkan secara deskriptif, karena hasilnya akan dirahankan untuk mendeskripsikan data yang diperoleh dan untuk menjawab rumusan. Teknik analisis data penelitian ini menggunakan analisis statistik yakni *structural equation model-partial least square* (SEM-PLS) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis *multivariate* (Ghozali & Latan, 2015). Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural.

Tujuan dari penggunaan (*Partial Least Square*) PLS yaitu untuk melakukan prediksi. Yang mana dalam melakukan prediksi tersebut adalah untuk memprediksi hubungan antar konstruk, selain itu untuk membantu peneliti dan penelitiannya untuk mendapatkan nilai variabel laten yang bertujuan untuk melakukan pemrediksian. Variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antar indikator dengan konstraknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah



*residual variance* dari variabel dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimalkan.

PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal *multivariate* (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama). Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan *software Smart PLS ver. 3 for Windows*.

Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu (1) analisis model pengukuran (*outer model*), yakni *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability*, dan *cronbach alpha* (2) analisis model struktural (*inner model*), yakni *R-square*; *F-square*; pengujian hipotesis. Dalam metode (*Partial Least Square*) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

### **3.6.1 Analisa Outer Model**

Analisis model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk memastikan bahwa *measurement* yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Menurut (Juliandi, 2018) Analisis model pengukuran/*measurement model analysis (outer model)* menggunakan empat pengujian, antara lain: *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability*, dan *cronbach alpha*.

#### 1) *Convergent Validity*

adalah indikator yang dinilai berdasarkan korelasi antar item *score/component score* dengan *construct score*, yang dapat dilihat dari *standardized loading factor* yang mana menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item

pengukuran (indikator) dengan konstraknya. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi  $> 0,7$  dengan konstruk yang ingin diukur, nilai outer loading antara 0,5-0,6 sudah dianggap cukup.

#### 2) *Discriminant Validity*

merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut model lain untuk menilai *discriminant validity* yaitu dengan membandingkan nilai *squareroot of average variance extracted* (AVE).

#### 3) *Composite reliability*

Merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada *view latent variable coefficient*. Untuk mengevaluasi *composite reliability* terdapat dua alat ukur yaitu *internal consistency* dan *cronbach's alpha*. Dengan pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah  $> 0,70$  maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

#### 4) *Cronbach's Alpha*

Merupakan uji reliabilitas yang dilakukan merupakan hasil dari *composite reliability*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *cronbach's alpha*  $> 0,70$ .

### 3.6.2 Analisis Inner Model

Analisis model struktural (*inner model*) biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model dan substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive*

*theory*. Analisis model struktural (*inner model*) menggunakan tiga pengujian antara lain (1) *R-square*; (2) *F-square*; (3) pengujian hipotesis yakni (a) *direct effect*; (b) *indirect effect*; dan (c) *total effect* (Hair et al., 2021).

#### 1) *R-Square*

*R-Square* adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk.

Kriteria dari *R-Square* adalah:

- a) Nilai (adjusted) = 0.75 → model adalah *substantial* (kuat).
- b) Nilai (adjusted) = 0.50 model adalah *moderate* (sedang).
- c) nilai (adjusted) = 0.25 → model adalah *weak* (lemah).

#### 2) *f<sup>2</sup> Effect Size (f-Square)*

*f<sup>2</sup> Effect Size (f-Square)* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak *relatif* dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Perubahan nilai  $R^2$  saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018). Kriteria *f-Square* adalah sebagai berikut:

- a) Jika nilai  $f^2 = 0.02$  → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.
- b) Jika nilai  $f^2 = 0.15$  → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen.
- c) Jika nilai  $f^2 = 0.35$  → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

### 3) Uji Hipotesis

Pengujian Hipotesis (*hypotesis testing*) mengandung tiga sub analisis, antara lain: (a) *direct effect*; (b) *indirect effect*; dan (c) *total effect*.

#### a) *Direct Effects* (Pengaruh Langsung)

Tujuan analisis *direct effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Kriteria untuk pengujian hipotesis *direct effect* adalah dengan melihat nilai probabilitas/signifikansi (*P-Value*): (1) Jika nilai *P-Values* < 0.05, maka signifikan; dan (2) Jika nilai *P-Values* > 0.05, maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

#### b) *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

Tujuan analisis *indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018). Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) (Juliandi, 2018) adalah : (1) jika nilai *P-Values* < 0.05, maka signifikan, artinya variabel mediator (Z), memediasi pengaruh variabel eksogen (X1) dan (X2) terhadap variabel endogen (Y). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung dan (2) jika nilai *P-Values* > 0.05, maka tidak signifikan artinya variabel mediator (Z), tidak memediasi pengaruh variabel eksogen (X1) dan (X2) terhadap variabel endogen (Y). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

#### c) *Total Effect* (Pengaruh Total)

*Total effect* merupakan total dari *direct* dan *indirect effect* (Juliandi, 2018).

## BAB 4

### HASIL PENELITIAN

#### 4.1 Hasil Penelitian

##### 4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT Bank Sumut Cabang Syariah Medan. Dalam penelitian ini penulis mengolah angket dalam bentuk data yang terdiri dari 8 pernyataan untuk variabel kinerja karyawan (Y), 8 pernyataan untuk variabel kepemimpinan transformasional (X1), 8 pernyataan untuk variabel kepemimpinan transaksional (X2), dan 8 pernyataan untuk variabel penyelesaian konflik (Z). Angket yang disebar ini diberikan kepada karyawan PT Bank Sumut Cabang Syariah Medan yang berjumlah 55 orang sebagai sampel penelitian.

##### 4.1.2 Identitas Responden

###### 4.1.2.1 Jenis Kelamin

**Tabel 4.1. Jenis Kelamin**

|       |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Laki-laki | 22        | 40.0    | 40.0          | 40.0               |
|       | Perempuan | 33        | 60.0    | 60.0          | 100.0              |
|       | Total     | 55        | 100.0   | 100.0         |                    |

Sumber: Pengolahan Data 2024

Dari tabel 4.1 di atas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 33 (60%) orang karyawan PT Bank Sumut Cabang Syariah Medan perempuan dan laki-laki sebanyak 22 (40%) orang. Hal ini berarti mayoritas karyawan di PT Bank Sumut Cabang Syariah Medan adalah perempuan. Tingginya persentase karyawan perempuan bisa juga mencerminkan bahwa banyak posisi atau peran di perusahaan ini diisi oleh perempuan, yang mungkin karena kemampuan, keterampilan, atau keahlian yang mereka miliki sesuai dengan kebutuhan

perusahaan. Selain itu, hal ini juga menunjukkan bahwa PT Bank Sumut Cabang Syariah Medan memiliki lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung keberagaman gender.

#### 4.1.2.2 Pendidikan Terakhir

**Tabel 4.2. Pendidikan Terakhir**

|       |         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Sarjana | 55        | 100.0   | 100.0         | 100.0              |

Sumber: Pengolahan Data 2024

Dari tabel 4.2 di atas bisa dilihat bahwa persentase responden seluruhnya (100%) memiliki latar belakang pendidikan sarjana. Hal ini berarti PT Bank Sumut Cabang Syariah Medan menempatkan pendidikan sarjana sebagai persyaratan minimum untuk karyawannya. Keberadaan tenaga kerja dengan latar belakang pendidikan sarjana menunjukkan bahwa perusahaan ini mengutamakan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dari pendidikan tinggi dalam menjalankan operasional dan layanan mereka. Hal ini juga mengindikasikan bahwa PT Bank Sumut Cabang Syariah Medan mungkin memiliki standar yang tinggi dalam hal kompetensi dan profesionalisme karyawan, yang diharapkan mampu memberikan kualitas pelayanan yang lebih baik kepada nasabah.

#### 4.1.2.3 Masa Kerja

**Tabel 4.3. Masa Kerja**

|       |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | < 1 Tahun | 6         | 10.9    | 10.9          | 10.9               |
|       | 2-3 Tahun | 15        | 27.3    | 27.3          | 38.2               |
|       | 4-5 Tahun | 29        | 52.7    | 52.7          | 90.9               |
|       | > 6 Tahun | 5         | 9.1     | 9.1           | 100.0              |
|       | Total     | 55        | 100.0   | 100.0         |                    |

Sumber: Pengolahan Data 2024

Dari tabel 4.3 di atas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 29 (55,3%) orang karyawan yang sudah bekerja selama 4-5 tahun, 15 (27,3%) orang karyawan yang sudah bekerja selama 2-3 tahun, 6 (10,9%) orang karyawan yang sudah bekerja kurang dari 1 tahun, dan 5 (9,1%) orang karyawan yang sudah bekerja selama lebih dari 6 tahun. Hal ini berarti mayoritas karyawan PT Bank Sumut Cabang Syariah Medan memiliki masa kerja antara 4-5 tahun. Tingginya persentase karyawan dengan masa kerja tersebut menunjukkan bahwa perusahaan memiliki tingkat retensi yang baik dan mampu mempertahankan karyawannya dalam jangka waktu yang cukup lama. Karyawan yang telah bekerja selama 4-5 tahun menandakan bahwa mereka memiliki pengalaman yang cukup untuk memahami operasi perusahaan dan memberikan kontribusi yang signifikan.

#### 4.1.3 Persentase Jawaban Responden

**Tabel 4.4. Skala Likert**

| <b>Pernyataan</b>   | <b>Bobot</b> |
|---------------------|--------------|
| Sangat setuju       | 5            |
| Setuju              | 4            |
| Kurang setuju       | 3            |
| Tidak setuju        | 2            |
| Sangat Tidak setuju | 1            |

Ketentuan diatas berlaku dalam menghitung variabel X, Y dan Z. Jadi untuk setiap responden yang menjawab angket maka skor tertinggi adalah 5 dan skor terendah adalah 1.

#### 4.1.4 Analisis Variabel Penelitian

##### 4.1.4.1 Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan penyebaran angket diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel kinerja karyawan sebagai berikut:

**Tabel 4.5. Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Karyawan**

| Alternatif Jawaban |    |      |    |      |    |     |    |     |     |   |        |     |
|--------------------|----|------|----|------|----|-----|----|-----|-----|---|--------|-----|
| No                 | SS |      | S  |      | KS |     | TS |     | STS |   | Jumlah |     |
|                    | F  | %    | F  | %    | F  | %   | F  | %   | F   | % | F      | %   |
| 1                  | 34 | 61,8 | 20 | 36,4 | 1  | 1,8 | 0  | 0   | 0   | 0 | 55     | 100 |
| 2                  | 29 | 52,7 | 23 | 41,8 | 3  | 5,5 | 0  | 0   | 0   | 0 | 55     | 100 |
| 3                  | 31 | 56,4 | 23 | 41,8 | 1  | 1,8 | 0  | 0   | 0   | 0 | 55     | 100 |
| 4                  | 33 | 60   | 21 | 38,2 | 1  | 1,8 | 0  | 0   | 0   | 0 | 55     | 100 |
| 5                  | 33 | 60   | 19 | 34,5 | 3  | 5,5 | 0  | 0   | 0   | 0 | 55     | 100 |
| 6                  | 33 | 60   | 19 | 34,5 | 3  | 5,5 | 0  | 0   | 0   | 0 | 55     | 100 |
| 7                  | 33 | 60   | 16 | 29,1 | 4  | 7,3 | 2  | 3,6 | 0   | 0 | 55     | 100 |
| 8                  | 37 | 67,3 | 13 | 23,6 | 5  | 9,1 | 0  | 0   | 0   | 0 | 55     | 100 |

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)

Dari Tabel 4.5 Diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel kinerja karyawan bahwa:

- 1) Jawaban responden saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditentukan perusahaan mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 61,8%.
- 2) Jawaban responden saya mampu memperoleh hasil kerja yang sesuai dengan keinginan perusahaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 52,7%.
- 3) Jawaban responden saya diberi kesempatan berinisiatif sendiri untuk mencapai target kerja yang ditetapkan perusahaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 56,4%.
- 4) Jawaban responden saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tingkat kesulitan yang tinggi mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 60%.
- 5) Jawaban responden keterampilan dan pengetahuan kerja saya dapat membantu menyelesaikan pekerjaan dengan cepat mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 60%.



- 6) Jawaban responden saya mampu mengaplikasikan pengetahuan kerja saya kedalam pekerjaan yang saya lakukan sehari-hari mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 60%.
- 7) Jawaban responden saya sering memberikan motivasi kepada rekan kerja dan membantu menciptakan hubungan yang baik antar sesama karyawan mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 60%.
- 8) Jawaban responden saya selalu berusaha menjadi orang yang dapat diandalkan oleh orang lain (kelompok/ tim) mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 67,3%.

#### 4.1.4.2 Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1)

Berdasarkan penyebaran angket diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

**Tabel 4.6. Skor Angket Untuk Variabel Kepemimpinan Transformasional**

| No | Alternatif Jawaban |      |    |      |    |     |    |   |     |   |        |     |
|----|--------------------|------|----|------|----|-----|----|---|-----|---|--------|-----|
|    | SS                 |      | S  |      | KS |     | TS |   | STS |   | Jumlah |     |
|    | F                  | %    | F  | %    | F  | %   | F  | % | F   | % | F      | %   |
| 1  | 31                 | 56,4 | 23 | 41,8 | 1  | 1,8 | 0  | 0 | 0   | 0 | 55     | 100 |
| 2  | 34                 | 61,8 | 20 | 36,4 | 1  | 1,8 | 0  | 0 | 0   | 0 | 55     | 100 |
| 3  | 34                 | 61,8 | 19 | 34,5 | 2  | 3,6 | 0  | 0 | 0   | 0 | 55     | 100 |
| 4  | 36                 | 65,5 | 16 | 29,1 | 3  | 5,5 | 0  | 0 | 0   | 0 | 55     | 100 |
| 5  | 31                 | 56,4 | 22 | 40   | 2  | 3,6 | 0  | 0 | 0   | 0 | 55     | 100 |
| 6  | 38                 | 69,1 | 16 | 29,1 | 1  | 1,8 | 0  | 0 | 0   | 0 | 55     | 100 |
| 7  | 32                 | 58,2 | 21 | 38,2 | 2  | 3,6 | 0  | 0 | 0   | 0 | 55     | 100 |
| 8  | 33                 | 60   | 21 | 38,2 | 1  | 1,8 | 0  | 0 | 0   | 0 | 55     | 100 |

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)

Dari tabel 4.6 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel kepemimpinan transformasional bahwa:

- 1) Jawaban responden pimpinan selalu menjaga lingkungan kerja agar terjalin rasa persaudaraan diantara setiap karyawan mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 56,4%.

- 2) Jawaban responden pimpinan mampu memberikan contoh yang baik kepada para karyawan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 61,8%.
- 3) Jawaban responden pimpinan memberikan penghargaan terhadap karyawan yang memiliki ide/gagasan demi pencapaian tujuan perusahaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 61,8%.
- 4) Jawaban responden pimpinan selalu menghargai apapun saran/kritik yang diberikan oleh karyawan mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 65,5%.
- 5) Jawaban responden terdapat rasa saling percaya antara pimpinan dengan karyawan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 56,4%.
- 6) Jawaban responden pimpinan memberikan hak penuh kepada karyawan untuk berinisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 69,1%.
- 7) Jawaban responden pimpinan mampu menjaga amarah ketika ada karyawan yang melakukan kesalahan dalam bekerja mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 58,2%.
- 8) Jawaban responden pimpinan memberikan arahan yang baik dan mencontohkan sesuatu yang benar ketika karyawan melakukan kesalahan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 60%.

#### **4.1.4.3 Variabel Kepemimpinan Transaksional (X2)**

Berdasarkan penyebaran angket diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel kepemimpinan transaksional sebagai berikut:

**Tabel 4.7. Skor Angket Untuk Variabel Kepemimpinan Transaksional**

| Alternatif Jawaban |    |      |    |      |    |     |    |   |     |   |        |     |
|--------------------|----|------|----|------|----|-----|----|---|-----|---|--------|-----|
| No                 | SS |      | S  |      | KS |     | TS |   | STS |   | Jumlah |     |
|                    | F  | %    | F  | %    | F  | %   | F  | % | F   | % | F      | %   |
| 1                  | 40 | 72,7 | 13 | 23,6 | 2  | 3,6 | 0  | 0 | 0   | 0 | 55     | 100 |
| 2                  | 36 | 65,5 | 17 | 30,9 | 2  | 3,6 | 0  | 0 | 0   | 0 | 55     | 100 |
| 3                  | 34 | 61,8 | 19 | 34,5 | 2  | 3,6 | 0  | 0 | 0   | 0 | 55     | 100 |
| 4                  | 40 | 72,7 | 14 | 25,5 | 1  | 1,8 | 0  | 0 | 0   | 0 | 55     | 100 |
| 5                  | 31 | 56,4 | 23 | 41,8 | 1  | 1,8 | 0  | 0 | 0   | 0 | 55     | 100 |
| 6                  | 30 | 54,5 | 22 | 40   | 3  | 5,5 | 0  | 0 | 0   | 0 | 55     | 100 |
| 7                  | 32 | 58,2 | 21 | 38,2 | 2  | 3,6 | 0  | 0 | 0   | 0 | 55     | 100 |
| 8                  | 30 | 54,5 | 23 | 41,8 | 2  | 3,6 | 0  | 0 | 0   | 0 | 55     | 100 |

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)

Dari tabel 4.7 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel kepemimpinan transaksional bahwa:

- 1) Jawaban responden pimpinan memberikan pedoman kerja kepada saya untuk melakukan pekerjaan mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 72,7%.
- 2) Jawaban responden pimpinan memberikan imbalan jika saya mampu melaksanakan pekerjaan yang diperintahkan dengan baik mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 65,5%.
- 3) Jawaban responden pimpinan memberi imbalan apabila karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditentukan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 61,8%.
- 4) Jawaban responden pimpinan melakukan tindakan perbaikan atas kesalahan yang saya lakukan mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 72,7%.
- 5) Jawaban responden pemimpin mengawasi secara langsung kinerja saya agar sesuai dengan standar dan prosedur kerja yang telah ditetapkan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 56,4%.

- 6) Jawaban responden pimpinan memberikan pembinaan kepada karyawan sehingga tindakannya sesuai dengan aturan yang berlaku mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 54,5%.
- 7) Jawaban responden pimpinan selalu memantau kesalahan yang saya lakukan dalam bekerja mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 58,2%.
- 8) Jawaban responden pimpinan memberikan peringatan dan sanksi apabila terjadi kesalahan dalam proses kerja yang saya lakukan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 54,5%.

#### 4.1.4.4 Variabel Penyelesaian Konflik (Z)

Berdasarkan penyebaran angket diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel penyelesaian konflik sebagai berikut:

**Tabel 4.8. Skor Angket Untuk Variabel Penyelesaian Konflik**

| Alternatif Jawaban |    |      |    |      |    |     |    |   |     |   |        |     |
|--------------------|----|------|----|------|----|-----|----|---|-----|---|--------|-----|
| No                 | SS |      | S  |      | KS |     | TS |   | STS |   | Jumlah |     |
|                    | F  | %    | F  | %    | F  | %   | F  | % | F   | % | F      | %   |
| 1                  | 30 | 54,5 | 24 | 43,6 | 1  | 1,8 | 0  | 0 | 0   | 0 | 55     | 100 |
| 2                  | 31 | 56,4 | 23 | 41,8 | 1  | 1,8 | 0  | 0 | 0   | 0 | 55     | 100 |
| 3                  | 36 | 65,5 | 17 | 30,9 | 2  | 3,6 | 0  | 0 | 0   | 0 | 55     | 100 |
| 4                  | 32 | 58,2 | 20 | 36,4 | 3  | 5,5 | 0  | 0 | 0   | 0 | 55     | 100 |
| 5                  | 34 | 61,8 | 19 | 34,5 | 2  | 3,6 | 0  | 0 | 0   | 0 | 55     | 100 |
| 6                  | 38 | 69,1 | 16 | 29,1 | 1  | 1,8 | 0  | 0 | 0   | 0 | 55     | 100 |
| 7                  | 31 | 56,4 | 22 | 40   | 2  | 3,6 | 0  | 0 | 0   | 0 | 55     | 100 |
| 8                  | 33 | 60   | 19 | 34,5 | 3  | 5,5 | 0  | 0 | 0   | 0 | 55     | 100 |

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)

Dari tabel 4.8 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel penyelesaian konflik bahwa:

- 1) Jawaban responden setiap karyawan mampu menjaga kenyamanan kerja dengan menjaga komunikasi agar tidak terjadi kesalah pahaman mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 54,5%.

- 2) Jawaban responden kesalah pahaman komunikasi yang terjadi antar rekan kerja akan dengan segera diselesaikan agar tidak mengganggu efektifitas kerja mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 56,4%.
- 3) Jawaban responden adanya visi yang sama antar rekan kerja dalam tugas atau pekerjaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 65,5%.
- 4) Jawaban responden tidak adanya pertentangan yang terjadi dalam proses bekerja di instansi mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 58,2%.
- 5) Jawaban responden tidak adanya perbedaan pendapat antar karyawan mengenai organisasi atau pengelolaan dari pekerjaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 61,8%.
- 6) Jawaban responden setiap karyawan memiliki kesesuaian pada nilai, sikap dan persepsi dalam bekerja di instansi mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 69,1%.
- 7) Jawaban responden karaywan mampu menyelesaikan pekerjaannya masing masing tanpa harus bergantung dengan rekan kerja mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 56,4
- 8) Jawaban responden pimpinan mampu membuat karyawan nyaman dalam bekerja di instansi sehingga menciptakan kepuasan kerja karyawan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 60%.

## 4.2 Analisis Data

### 4.2.1 Analisis Model Pengukuran / *Measurement Model Analysis (Outer Model)*

Analisis model pengukuran/measurement model analysis (outer model) menggunakan 4 pengujian, antara lain: *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability*, dan *cronbach alpha* berikut ini hasil pengujiannya:

#### 4.2.1.1 *Convergent Validity*

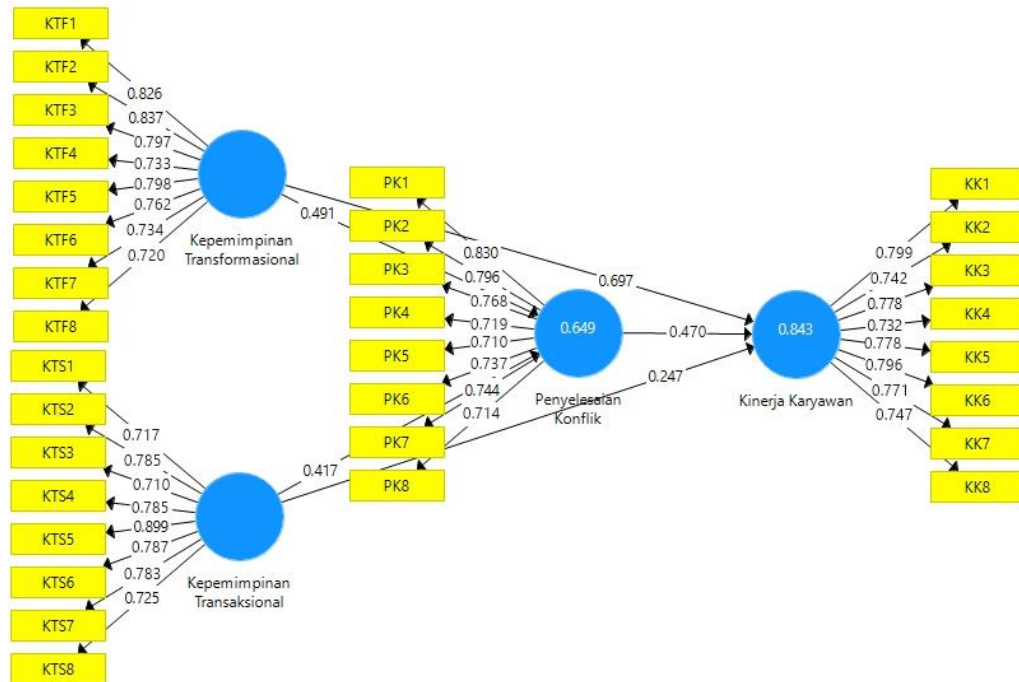
Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi  $> 0,70$  dengan konstruk yang diukur. Namun menurut (Ghozali & Latan, 2015) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5-0,6 dianggap cukup memadai.

**Tabel 4.9. *Outer Loading***

|      | Kepemimpinan Transaksional | Kepemimpinan Transformasional | Kinerja Karyawan | Penyelesaian Konflik |
|------|----------------------------|-------------------------------|------------------|----------------------|
| KK1  |                            |                               | 0,799            |                      |
| KK2  |                            |                               | 0,742            |                      |
| KK3  |                            |                               | 0,778            |                      |
| KK4  |                            |                               | 0,732            |                      |
| KK5  |                            |                               | 0,778            |                      |
| KK6  |                            |                               | 0,796            |                      |
| KK7  |                            |                               | 0,771            |                      |
| KK8  |                            |                               | 0,747            |                      |
| KTF1 |                            | 0,826                         |                  |                      |
| KTF2 |                            | 0,837                         |                  |                      |
| KTF3 |                            | 0,797                         |                  |                      |
| KTF4 |                            | 0,733                         |                  |                      |
| KTF5 |                            | 0,798                         |                  |                      |
| KTF6 |                            | 0,762                         |                  |                      |
| KTF7 |                            | 0,734                         |                  |                      |
| KTF8 |                            | 0,720                         |                  |                      |
| KTS1 | 0,717                      |                               |                  |                      |
| KTS2 | 0,785                      |                               |                  |                      |
| KTS3 | 0,710                      |                               |                  |                      |
| KTS4 | 0,785                      |                               |                  |                      |
| KTS5 | 0,899                      |                               |                  |                      |
| KTS6 | 0,787                      |                               |                  |                      |
| KTS7 | 0,783                      |                               |                  |                      |
| KTS8 | 0,725                      |                               |                  |                      |
| PK1  |                            |                               |                  | 0,830                |
| PK2  |                            |                               |                  | 0,796                |
| PK3  |                            |                               |                  | 0,768                |
| PK4  |                            |                               |                  | 0,719                |
| PK5  |                            |                               |                  | 0,710                |
| PK6  |                            |                               |                  | 0,737                |
| PK7  |                            |                               |                  | 0,744                |
| PK8  |                            |                               |                  | 0,714                |

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Kesimpulan pengujian *convergent validity* adalah seluruh nilai *loading* di atas 0,70, maka dapat disimpulkan bahwasanya seluruh nilai *loading* sudah memadai.



**Gambar 4.1. Hasil Uji Algorithm (Outer Loading)**  
Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

#### 4.2.1.2 Discriminant Validity

Merupakan model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. (Ghozali & Latan, 2015) menyatakan bahwa pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur *reliabilitas component score* variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibanding dengan *composite reliability*. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari nilai 0,50.

**Tabel 4.10. Average Variance Extracted (AVE)**

|                            | Average Variance Extracted (AVE) |
|----------------------------|----------------------------------|
| Kepemimpinan Transaksional | 0,525                            |
| Kepemimpinan Transformatif | 0,595                            |
| Kinerja Karyawan           | 0,597                            |
| Penyelesaian Konflik       | 0,561                            |

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai AVE (*Average Variance Extracted*) untuk semua konstruk memiliki nilai  $> 0,50$ . Oleh karena itu tidak ada permasalahan *discriminant validity* pada model yang diuji.

#### 4.2.1.3 Cronbach Alpha

*Cronbach alpha* harus  $> 0,70$  untuk *confirmatory research*, dan  $> 0,53$  masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2021).

**Tabel 4.11. Cronbach Alpha**

|                                      | <b>Cronbach's Alpha</b> |
|--------------------------------------|-------------------------|
| <b>Kepemimpinan Transaksional</b>    | <b>0,765</b>            |
| <b>Kepemimpinan Transformasional</b> | <b>0,725</b>            |
| <b>Kinerja Karyawan</b>              | <b>0,715</b>            |
| <b>Penyelesaian Konflik</b>          | <b>0,710</b>            |

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Dengan melihat nilai *cronbach alpha* dari blok indikator yang mengukur konstruk dapat disimpulkan dari tabel di atas seluruh konstruk memiliki reliabilitas yang sudah sesuai dengan batas nilai minimum yang disyaratkan.

#### 4.2.1.4 Composite Reliability

*Composite reliability* harus  $> 0,70$  untuk *confirmatory research*,  $0,53-0,70$  masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2021).

**Tabel 4.12. Composite Reliability**

|                                      | <b>Composite Reliability</b> |
|--------------------------------------|------------------------------|
| <b>Kepemimpinan Transaksional</b>    | <b>0,773</b>                 |
| <b>Kepemimpinan Transformasional</b> | <b>0,768</b>                 |
| <b>Kinerja Karyawan</b>              | <b>0,734</b>                 |
| <b>Penyelesaian Konflik</b>          | <b>0,800</b>                 |

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Tabel di atas menunjukkan nilai *composite reliability* untuk semua konstruk berada di atas nilai  $0,70$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik.



#### 4.2.2 Analisis Model Struktural / *Structural Model Analysis (Inner Model)*

Analisis model structural menggunakan 3 pengujian, antara lain: (1) *R-Square*; (2) *F-Square*; (3) *Hypothesis Test*: Berikut ini hasil pengujiannya:

##### 4.2.2.1 *R-Square*

Kriteria dari *R-Square* adalah: (1) jika nilai (adjusted) = 0.75 → model adalah substansial (kuat); (2) jika nilai (adjusted) = 0.50 → model adalah moderate (sedang); (3) jika nilai (adjusted) = 0.25 → model adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018).

**Tabel 4.13. *R-Square***

|                      | R Square | R Square Adjusted |
|----------------------|----------|-------------------|
| Kinerja Karyawan     | 0,843    | 0,834             |
| Penyelesaian Konflik | 0,649    | 0,636             |

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Kesimpulan dari pengujian nilai R-square Tabel 4.13 adalah sebagai berikut: *R-Square Adjusted* model jalur I = 0.834 Artinya kemampuan variabel kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional dalam menjelaskan kinerja karyawan adalah sebesar 83,4% dengan demikian model tergolong substansial (kuat). *R-Square Adjusted* model jalur II = 0.636. Artinya kemampuan variabel kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional dalam menjelaskan penyelesaian konflik adalah sebesar 63,6% dengan demikian model tergolong sedang.

##### 4.2.2.2 *F-Square*

Pengukuran *F-Square* atau *effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relative dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk

mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018).

Kriteria F-Square menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut: (1) Jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen; (2) Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; dan (3) Jika nilai = 0.35 → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

**Tabel 4.14. *F-Square***

|                               | Kinerja Karyawan | Penyelesaian Konflik |
|-------------------------------|------------------|----------------------|
| Kepemimpinan Transaksional    | 0,196            | 0,333                |
| Kepemimpinan Transformasional | 1,421            | 0,462                |
| Kinerja Karyawan              |                  |                      |
| Penyelesaian Konflik          | 0,211            |                      |

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Kesimpulan nilai *F-Square* dapat dilihat pada tabel diatas adalah sebagai berikut:

- 1) Variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan memiliki nilai= 1,421, maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 2) Variabel kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan memiliki nilai = 0,196, maka efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 3) Variabel kepemimpinan transformasional terhadap penyelesaian konflik memiliki nilai = 0,462, maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap mediator.
- 4) Variabel kepemimpinan transaksional terhadap penyelesaian konflik memiliki nilai = 0,333, maka efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap mediator.

5) Variabel penyelesaian konflik terhadap kinerja karyawan memiliki nilai = 0,211, maka efek yang sedang dari variabel mediator terhadap endogen.

#### 4.2.2.3 Pengujian Hipotesis

##### 1) *Direct Effects (Pengaruh Langsung)*

Pengujian ini adalah untuk menentukan koefisien jalur dari model struktural. Tujuannya adalah menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis. Jika nilai P-Values < 0.05, maka signifikan; dan Jika nilai P- Values > 0.05, maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

**Tabel 4.15. Direct Effect**

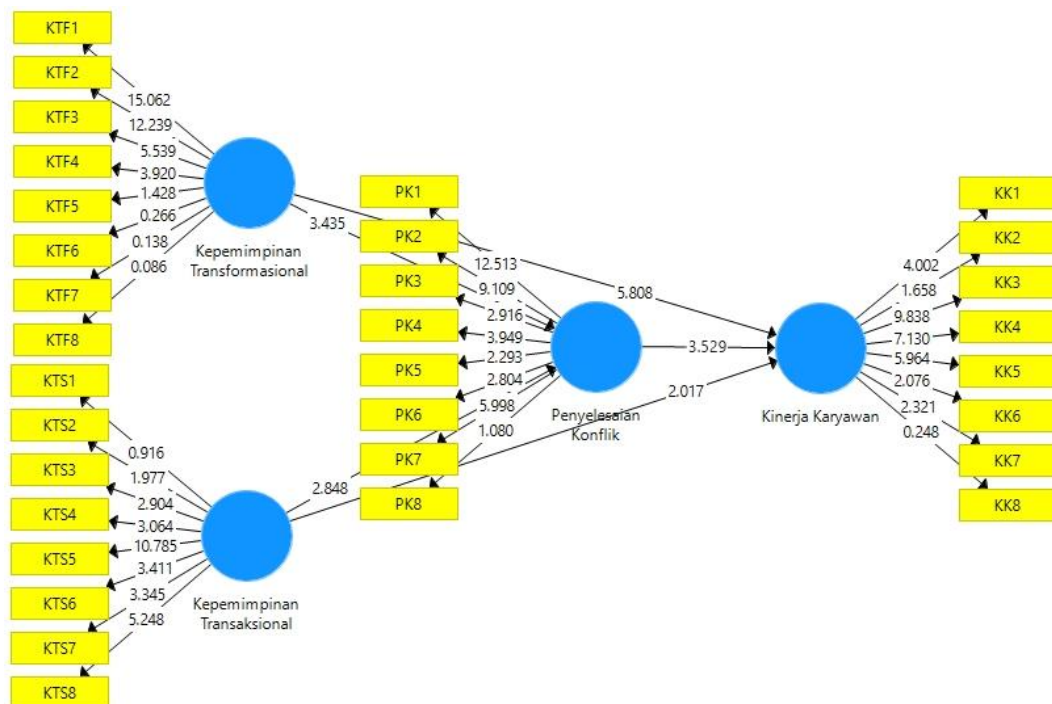
|   | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics ( O/STDEV ) | P Values     |
|---|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|--------------|
| Kepemimpinan Transaksional -> Kinerja Karyawan        | 0,247               | 0,273           | 0,122                      | 2,017                    | <b>0,044</b> |
| Kepemimpinan Transaksional -> Penyelesaian Konflik    | 0,417               | 0,431           | 0,146                      | 2,848                    | <b>0,005</b> |
| Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Karyawan     | 0,697               | 0,672           | 0,120                      | 5,808                    | <b>0,000</b> |
| Kepemimpinan Transformasional -> Penyelesaian Konflik | 0,491               | 0,478           | 0,143                      | 3,435                    | <b>0,001</b> |
| Penyelesaian Konflik -> Kinerja Karyawan              | 0,470               | 0,462           | 0,132                      | 3,529                    | <b>0,000</b> |

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Koefisien jalur (*path coefficient*) dalam Tabel di atas memperlihatkan bahwa seluruh nilai koefisien jalur adalah positif (dilihat pada  $TStatistic(|O/STDEV|)$ ), antara lain:

1) X1 terhadap Y: nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 5,808$  dan  $P-Value = 0,000 < 0.05$  artinya, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan adalah positif dan signifikan.

- 2) X2 terhadap Y: nilai  $TStatistics(/O/STDEV/)$  = 2,017 dan  $P-Value$  = 0,044 < 0.05 artinya, pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan adalah positif dan signifikan.
- 3) X1 terhadap Z: nilai  $TStatistics(/O/STDEV/)$  = 3,435 dan  $P-Value$  = 0.001 < 0.05 artinya, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap penyelesaian konflik adalah positif dan signifikan.
- 4) X2 terhadap Z: nilai  $TStatistics(/O/STDEV/)$  = 2,848 dan  $P-Value$  = 0.005 < 0.05 artinya, pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap penyelesaian konflik) adalah positif dan signifikan.
- 5) Z terhadap Y: nilai  $TStatistics(/O/STDEV/)$  = 3,529 dan  $P-Values$  = 0.000 < 0.05, artinya, pengaruh penyelesaian konflik terhadap kinerja karyawan adalah positif dan signifikan.



**Gambar 4.2. Hasil Uji Bootstrapping (Direct Effect)**  
 Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

## 2) *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

Tujuan analisis *indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018). Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) (Juliandi, 2018) adalah :

- 1) Jika nilai *P-Values* < 0.05, maka signifikan, artinya variabel mediator (Z/penyelesaian konflik), memediasi pengaruh variabel eksogen (X1/kepemimpinan transformasional), dan (X2/kepemimpinan transaksional) terhadap variabel endogen (Y/kinerja karyawan).
- 2) Jika nilai *P-Values* > 0.05, maka tidak signifikan, artinya variabel mediator (Z/penyelesaian konflik), tidak memediasi pengaruh variabel eksogen (X1/kepemimpinan transformasional), dan (X2/kepemimpinan transaksional) terhadap variabel endogen (Y/kinerja karyawan).

**Tabel 4.16. *Indirect Effect***

|   | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics ( O/STDEV ) | P Values     |
|---|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|--------------|
| Kepemimpinan Transaksional -> Penyelesaian Konflik -> Kinerja Karyawan    | 0,429               | 0,427           | 0,165                      | 4,449                    | <b>0,000</b> |
| Kepemimpinan Transformasional -> Penyelesaian Konflik -> Kinerja Karyawan | 0,434               | 0,432           | 0,168                      | 4,506                    | <b>0,000</b> |

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Dengan demikian, dapat disimpulkan nilai *indirect effect* yang terlihat pada tabel 4.16 yaitu:

- 1) Pengaruh tidak langsung X1 -> Z -> Y nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* adalah 4,506, dengan *P-Values* 0.000 < 0.05 (signifikan), maka penyelesaian konflik memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja

karyawan.

- 2) Pengaruh tidak langsung  $X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$  nilai  $TStatistics(|O/STDEV|)$  adalah 4,449 dengan  $P-Values$   $0.000 < 0.05$  (signifikan), maka penyelesaian konflik memediasi pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan.

### 3) Total Effect (Pengaruh Total)

*Total effect* (total efek) merupakan total dari *direct effect* (pengaruh langsung) dan *indirect effect* (pengaruh tidak langsung) (Juliandi, 2018).

**Tabel 4.17. Total Effect**

|   | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics ( O/STDEV ) | P Values     |
|---|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|--------------|
| Kepemimpinan Transaksional -> Kinerja Karyawan        | 0,276               | 0,300           | 0,113                      | 2,445                    | <b>0,015</b> |
| Kepemimpinan Transaksional -> Penyelesaian Konflik    | 0,417               | 0,431           | 0,146                      | 2,848                    | <b>0,005</b> |
| Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Karyawan     | 0,731               | 0,704           | 0,102                      | 7,175                    | <b>0,000</b> |
| Kepemimpinan Transformasional -> Penyelesaian Konflik | 0,491               | 0,478           | 0,143                      | 3,435                    | <b>0,001</b> |
| Penyelesaian Konflik -> Kinerja Karyawan              | 0,470               | 0,462           | 0,132                      | 3,529                    | <b>0,000</b> |

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Kesimpulan dari nilai pengaruh total pada tabel di atas adalah:

- 1) *Total effect* untuk hubungan kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan nilai  $TStatistics(|O/STDEV|)$  adalah sebesar 7,175 dengan  $P-Values$   $0,000 < 0,05$  (berpengaruh signifikan).
- 2) *Total effect* untuk hubungan kepemimpinan transaksional dan kinerja karyawan nilai  $TStatistics(|O/STDEV|)$  adalah sebesar 2,445 dengan  $P-Values$   $0,015 < 0,05$  (berpengaruh signifikan).
- 3) *Total effect* untuk hubungan kepemimpinan transformasional dan penyelesaian konflik nilai  $TStatistics(|O/STDEV|)$  adalah sebesar 3,435 dengan

*P-Values*  $0,001 < 0,05$  (berpengaruh signifikan).

- 4) *Total effect* untuk hubungan kepemimpinan transaksional dan penyelesaian konflik nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* adalah sebesar 2,848 dengan *P-Values*  $0,005 < 0,05$  (berpengaruh signifikan).
- 5) *Total effect* untuk hubungan penyelesaian konflik dan kinerja karyawan nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* adalah sebesar 3,529 dengan *P-Values*  $0,000 < 0,05$  (berpengaruh signifikan).

### **4.3 Pembahasan**

#### **4.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* = 5,808 dan *P- Values* 0,000 dengan taraf signifikan  $0,000 < 0,05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Hasil yang signifikan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang kuat dalam meningkatkan kinerja karyawan, melalui motivasi, dukungan, pengembangan, serta penciptaan lingkungan kerja yang positif dan inovatif.

Kepemimpinan menunjukkan bahwa proses ini melibatkan kemampuan individu untuk memotivasi dan mempengaruhi orang lain, sementara definisi dasar kepemimpinan secara konsisten telah digunakan sebagai dasar untuk mengevaluasi kepemimpinan, para ahli telah mengembangkan dasar-dasar teori

kepemimpinan dalam praktek seperti Sifat, perilaku, situasional, transaksional dan transformasi (Orabi & Tareq, 2016).

Pemimpin transformasional yang bersifat sosial ini mengalahkannya kepentingan mereka sendiri demi kebaikan orang lain. Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Jufrizen & Lubis, 2020), (Jufrizen, 2017), (Cahyono, Maarif, & Suharjono, 2014), (Tucunan, Suprtha, & Riana, 2014), (Amri, Suharmono, & Rahardja, 2016), (Nasution, 2018) dan (Jufrizen, 2017) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### **4.3.2 Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan, nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 2,017$  dan  $P-Values$  0,044 dengan taraf signifikan  $0,044 < 0,05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan.

Hasil yang signifikan menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan, terutama melalui sistem penghargaan dan hukuman yang jelas, penetapan tujuan yang terstruktur, dan pemantauan yang konsisten.

Pola hubungan yang dikembangkan kepemimpinan transaksional adalah berdasarkan suatu sistem timbal balik (transaksi) yang sangat menguntungkan (*mutual system of reinforcement*) yaitu pemimpin memahami kebutuhan dasar para pengikutnya dan pemimpin menemukan penyelesaian atas cara kerja dari para pengikutnya tersebut.



Pemimpin transaksional merancang cara kerja sedemikian rupa yang disesuaikan dengan jenis dan jenjang jabatannya dan melakukan interaksi atau hubungan mutualis. Kepemimpinan transaksional yang diterapkan oleh seorang pimpinan akan mendorong pegawainya bekerja lebih baik lagi, sehingga program atau sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi akan dapat dicapai. Kinerja pegawai pada dasarnya merupakan ukuran kesuksesan perhitungan hasil akhir atau tingkat pencapaian hasil, baik oleh individu maupun kelompok dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Oktora, Rizan, & Situngkir, 2018) dan (Anggini, Musadieq, & Sulisty, 2018) menyimpulkan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

#### **4.3.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Penyelesaian Konflik**

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap penyelesaian konflik, nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 3,435$  dan  $P-Values 0,001$  dengan taraf signifikan  $0,001 < 0,05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap penyelesaian konflik.

Hasil yang signifikan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam mendorong penyelesaian konflik yang efektif di tempat kerja, melalui peningkatan komunikasi, kepercayaan, dan budaya organisasi yang positif.

Demi menyelesaikan konflik interpersonal yang bisa berujung pada pengembosan kinerja perusahaan dan peluang kerja – kerja kontra produktif para karyawannya, maka pemimpin perusahaan berada dalam kewenangannya yang

absolut untuk merampungkannya. Dalam pandangan pakar organisasi di atas tampak betapa ujung dari konflik yang perlu diantisipasi adalah meurunnya kinerja organisasi atau kinerja kelompok. Jalan keluar yang ditawarkan dalam artikel ini adalah memosisikan tipikal pemimpin yang mempunyai transformasional. Pilihan ini cenderung bersifat moderat, karena karakter pemimpin model transformasional ini kompatibel dengan konflik organisasi, utamanya adalah konflik interpersonal dan kemungkinan perilaku – perilaku karyawan yang kontraproduktif. Maka itu dengan menempatkan model kepemimpinan itu, ada harapan yang besar persoalan organisasi akan terselesaikan dengan baik dan sebaik – baiknya.

Bagaimana kompatibilitas pemimpin dengan gaya transformasional ini kompatibel dengan kebutuhan untuk menyelesaikan masalah perusahaan atau organisasi yang bersumber dari konflik interpersonal dan kinerja kontraproduktif, telah dibuktikan oleh riset – riset dalam skala internasional. Beberapa riset itu akan ditampilkan dalam pembahasan ini sebagai acuan bagi penguatan proposisi yang lahir dari kajian reflektif ini. Proposisi yang hadir adalah adalah kepemimpinan transformasional bisa menjadi solusi atas konflik interpersonal dan perilaku kontra produktif para karyawan dalam suatu perusahaan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Astuti & Harsono, 2019) menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap penyelesaian konflik.

#### **4.3.4 Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Penyelesaian Konflik**

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap penyelesaian konflik, nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 2,848$  dan  $P-Values$  0,005 dengan taraf signifikan  $0,005 < 0,05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan terdapat pengaruh signifikan antara kepemimpinan transaksional terhadap penyelesaian konflik.

Hasil signifikan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional dapat membantu dalam penyelesaian konflik melalui penggunaan aturan, imbalan, dan hukuman yang jelas, serta dengan memastikan kepatuhan terhadap prosedur yang sudah ditetapkan. Ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih tertib dan efisien dalam menangani konflik.

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. Kepemimpinan transaksional yaitu kepemimpinan yang mendapatkan motivasi para bawahannya dengan menyerukan ketertarikan mereka sendiri. Perilaku kepemimpinan terfokus pada hasil dari tugas dan hubungan dari pekerja yang baik dalam pertukaran untuk penghargaan yang diinginkan. Kepemimpinan transaksional mendorong pemimpin untuk menyesuaikan gaya dan perilaku mereka untuk memahami harapan pengikut (Thomas & Velthouse, 2003). Dengan adanya kepemimpinan transaksional, diharapkan selain dapat meningkatkan kinerja juga dapat menyelesaikan konflik yang terjadi dalam perusahaan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Utotmo,

2019) menyimpulkan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap penyelesaian konflik.

#### **4.3.5 Pengaruh Penyelesaian Konflik Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh penyelesaian konflik terhadap kinerja karyawan, nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 3,529$  dan  $P-Values$  0,000 dengan taraf signifikan  $0,000 < 0,05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara penyelesaian konflik terhadap kinerja karyawan.

Hasil yang signifikan ini menunjukkan bahwa penyelesaian konflik yang efektif berkontribusi langsung pada peningkatan kinerja karyawan dengan menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis, meningkatkan kolaborasi, serta mengurangi stres dan ketidakpuasan.

Pengaruh konflik antar karyawan tidak dapat dicegah dan hal ini dapat terjadi pada hampir semua organisasi. Oleh karena itu konflik yang terjadi sebaiknya diselesaikan agar karyawan dapat bekerja dengan baik tanpa ada tekanan. (Robbins, 2011) menyebutkan dalam menyelesaikan konflik antar pribadi yang terjadi dalam organisasi ada beberapa pendekatan yang dapat dilakukan, antara lain: kerjasama, bersaing, menghindar, akomodasi dan kompromi". Pemilihan salah satu cara dalam penyelesaian konflik tergantung pada situasi yang sedang dihadapi. Penyelesaian konflik yang terjadi dengan menggunakan salah satu cara diatas dapat mempengaruhi stres kerja dan kinerja karyawan. Bila karyawan puas terhadap cara penyelesaian yang digunakan, karyawan tersebut akan bekerja dengan semangat kerja yang tinggi sehingga kinerja karyawan akan meningkat seperti yang diharapkan organisasi.

Sebaliknya bila karyawan merasa tidak puas terhadap penyelesaian konflik yang ada hal ini akan berdampak buruk, karyawan dalam bekerja tidak lagi bersemangat bahkan ada kemungkinan akan timbul konflik baru, akibatnya adalah menyebabkan stress kerja terhadap karyawan. Kinerja karyawan yang rendah akan ditunjukkan dengan gejala tingkat absensi yang tinggi, tingkat kedisiplinan karyawan menurun, karyawan mejadi malas dalam bekerja, dan *labour turnover* yang meningkat, hal ini tentunya akan merugikan pihak organisai. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Kurniawati, Waloyo & Utomo, 2018) menyimpulkan bahwa penyelesaian konflik berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

#### **4.3.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Penyelesaian Konflik**

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui penyelesaian konflik, nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 4,506$  dan  $P-Values 0,000$  dengan taraf signifikan  $0,000 < 0,05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui penyelesaian konflik. Hal ini berarti variabel mediasi (penyelesaian konflik) menjadi mediator antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan.

Hasil yang signifikan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif tidak hanya secara langsung terhadap kinerja karyawan, tetapi juga melalui penyelesaian konflik yang efektif. Konflik yang dikelola dengan baik menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan

kolaboratif, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan.

Kerangka kinerja konsepsi terbaik yang tersedia untuk menjelaskan organisasi dikenal sebagai sistem terbuka dimana merupakan rangkaian dan hubungan antar bagian komponen yang yang bekerja sama sebagai suatu keseluruhan (Mangkunegara, 2017) Setiap orang tersebut baik itu pemimpin maupun karyawan mempunyai sifat serta latar belakang yang berbeda-beda. Perbedaan itulah yang menyebabkan kemungkinan terjadinya konflik dalam perusahaan. Untuk mengatasi kemungkinan konflik yang terjadi, peran gaya kepemimpinan seorang pemimpin sangatlah vital.

Gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh seorang pemimpin memiliki fungsi untuk mengatasi konflik tersebut secara preventif yaitu dengan memberikan kesadaran para karyawan yang terlibat konflik dengan menyerukan nilai-nilai moral yang lebih baik, bukan berdasarkan emosi. Kepemimpinan transformasional inilah yang sungguh- sungguh diartikan sebagai kepemimpinan sejati karena kepemimpinan ini sungguh bekerja sesuai sasaran pada tindakan mengarahkan organisasi kepada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya (Nugroho, Prihatini & Syaharudin, 2014). Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Nugroho, Prihatini & Syaharudin, 2014) menyimpulkan bahwa penyelesaian konflik berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

#### **4.3.7 Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Penyelesaian Konflik**

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan melalui penyelesaian konflik, nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 4,449$  dan  $P-Values 0,000$  dengan taraf signifikan  $0,000 < 0,05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan terdapat pengaruh antara kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan melalui penyelesaian konflik. Hal ini berarti variabel mediasi (penyelesaian konflik) menjadi mediator antara kepemimpinan transaksional dengan kinerja karyawan.

Hasil yang signifikan menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional melalui penyelesaian konflik yang efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan. Pendekatan yang terstruktur, disiplin, dan berfokus pada hasil menciptakan lingkungan kerja yang minim gangguan dari konflik, yang memungkinkan karyawan untuk tetap produktif dan berkinerja tinggi

Adanya kepemimpinan yang dijalankan oleh seorang pimpinan pada suatu perusahaan akan memberikan suatu persepsi kepada karyawan. Gaya kepemimpinan yang digunakan adalah kepemimpinan transaksional. Diharapkan kepemimpinan transaksional dapat mempengaruhi penyelesaian konflik sehingga konflik dapat diminimalisir dan mempengaruhi kinerja karyawan untuk dapat meningkat menjadi lebih baik.

Kepemimpinan transaksional yaitu kepemimpinan yang mendapatkan motivasi para bawahannya dengan menyerukan ketertarikan mereka sendiri. Perilaku kepemimpinan terfokus pada hasil dari tugas dan hubungan dari pekerja yang baik dalam pertukaran untuk penghargaan yang diinginkan. Kepemimpinan

transaksional mendorong pemimpin untuk menyesuaikan gaya dan perilaku mereka untuk memahami harapan pengikut (Thomas & Velthouse, 2003). Dengan adanya kepemimpinan transaksional, diharapkan selain dapat meningkatkan kinerja juga dapat menyelesaikan konflik yang terjadi dalam perusahaan.



## **BAB 5**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian ini dari 55 responden, kemudian telah di analisa, maka disimpulkan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Sumut Cabang Syariah Medan.
2. Kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Sumut Cabang Syariah Medan.
3. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap penyelesaian konflik pada PT Bank Sumut Cabang Syariah Medan.
4. Kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap penyelesaian konflik pada PT Bank Sumut Cabang Syariah Medan.
5. Penyelesaian konflik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Sumut Cabang Syariah Medan.
6. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui penyelesaian konflik pada PT Bank Sumut Cabang Syariah Medan.
7. Kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui penyelesaian konflik pada PT Bank Sumut Cabang Syariah Medan.

## 5.2 Saran

Adapun saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengadakan pelatihan ketelitian dan peningkatan keterampilan untuk karyawan dengan cara menyusun program pelatihan yang khusus untuk meningkatkan ketelitian dan keterampilan dalam mengolah data, memberikan penilaian dan umpan balik berkala untuk mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan dan memperkenalkan penggunaan alat bantu teknologi dan sistem pemeriksaan otomatis untuk meminimalkan kesalahan manusia.
2. Menerapkan gaya kepemimpinan yang lebih inklusif dan partisipatif dengan melakukan pelatihan kepemimpinan bagi manajer untuk mengadopsi pendekatan yang lebih kolaboratif dan mengadakan pertemuan rutin di mana karyawan dapat berbagi ide dan memberikan masukan yang konstruktif.
3. Meningkatkan keterbukaan dan transparansi dalam komunikasi internal dengan membentuk forum komunikasi atau sesi tanya jawab di mana karyawan dapat menyampaikan pendapat, usulan, dan keluhan tanpa takut akan repercusi serta melatih manajer dan pimpinan untuk mendengarkan secara aktif dan memberikan tanggapan yang konstruktif terhadap masukan karyawan.
4. Menerapkan sistem reward dan punishment yang transparan dan adil dengan mengembangkan kebijakan yang jelas dan transparan mengenai kriteria pemberian reward dan punishment serta melibatkan karyawan dalam proses penilaian dan memberikan kesempatan untuk memberikan umpan balik mengenai sistem yang ada.

### 5.3 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan pada pengalaman langsung peneliti dalam proses penelitian ini, ada beberapa keterbatasan yang dialami dan dapat menjadi beberapa faktor yang dapat untuk diperhatikan bagi peneliti-peneliti yang akan datang dalam lebih menyempurnakan penelitiannya karena penelitian ini sendiri tentu memiliki kekurangan yang perlu terus diperbaiki dalam penelitian-penelitian kedepannya. Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini antara lain:

1. Dalam faktor mempengaruhi kinerja karyawan hanya menggunakan faktor kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, *reward* dan penyelesaian konflik, variabel penyelesaian konflik digunakan sebagai variabel mediasi sedangkan masih banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.
2. Penelitian ini terbatas pada satu lokasi atau area tertentu sehingga hasilnya tidak bisa digeneralisasikan ke lingkungan yang lebih luas.
3. Dalam proses pengambilan data, informasi yang diberikan responden melalui kuesioner terkadang tidak menunjukkan pendapat responden yang sebenarnya. Hal ini terjadi karena perbedaan pemikiran, anggapan, dan pemahaman yang berbeda tiap responden serta faktor lain seperti faktor kejujuran dalam pengisian pendapat responden dalam kuesionernya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Achmad, R. R. (2016). *Gaya Kepemimpinan: Pendekatan Bakakt Situasional*. Bandung: ARMICO.
- Arianty, N. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 14(2), 144–150.
- Arikunto, S. (2012). *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bass, M. B., & Riggio, E. R. (2006). *Transactional Leadership. Second Edition*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methodh Fourthg Editon*. Oxford: Oxford Univery Press.
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Fitriana, R. Y. (2013). Persepsi Insentif Dengan Konflik Kerja Karyawan Perusahaan Roti Salwa Trenggalek. *Cognicia*, 1(1), 1–11.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart Pls 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gomes, F. C. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Haris, I. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 3(1), 1–9.
- Hasibuan, M. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Juliandi, A. (2018). *Structural Equation Model Partial Least Square (SEM-PLS) Menggunakan SmartPls*. Batam: Universitas Batam.
- Juliandi, A., Irfan, I., & Manurung, S. (2015). *Metode Penelitian Bisnis : Konsep & Aplikasi*. Medan: UMSU Press.
- Kartini, K. (2010). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: PT. Rajagrafindo Persada.

- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Prilaku Organisasi* (9th ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Jakarta: Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Maulizar, M. S., & Yunus, M. (2012). Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Banda. *Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, 1(1), 58–65.
- Nitisemito, A. S. (2011). *Manajemen Personalita: Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi ke-3)*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nothouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and Practice*. California: Sage Publication Inc.
- Pujaatmaka. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Multi Presindo.
- Raja, M. P. N., Deshmukh, S. G., & Wadhwa, S. (2007). Quality Award Dimensions: A Strategic Instrument For Measuring Health Service Quality. *International Journal Of Health Care Quality Assurance*, 20(5), 363–378.
- Riani, A. L. (2011). *Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Riniwati, H. (2011). *“Mendongkrak Motivasi dan Kinerja: Pendekatan Pemberdayaan SDM*. Malang: UB Press.
- Rivai, V. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Robbins, S. P. (2011). *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi, Jilid II*. Jakarta: Prenhallindo.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi (Jilid 1)*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Sedarmayanti. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Karyawan Negeri Sipil (Cetakan Ke-5)*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Setiawan, B., & Muhith, A. (2013). *Transformasional Leadership : Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan*. Jakarta: Rajawali Pers.

- Siagian, S. P. (2014). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, H. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: UPP STIM YKPN.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutarno. (2012). *Serba-Serbi Manajemen Bisnis* (Edisi 1.). Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Suwatno., & Priansa, D. J. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Dalam Organisasi Publik Dan Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Thoha, M. (2010). *Pembinaan Organisasi, proses dianosa dan intervensi, Manajemen Kepemimpinan*. Yogyakarta: Gava Media.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (2003). Cognitive Elements of Empowerment: an Enterpretative Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 1(15), 4–16.
- Wahab, A., & Umiarso. (2011). *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Winardi. (2010). *Manajemen Prilaku Organisasi*. Jakarta: Kencana.
- Wirawan. (2014). *Kepemimpinan Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Yukl, G. (2010). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.

# LAMPIRAN

# KUESIONER PENELITIAN

Responden yang terhormat,

Bersama ini saya Karina Amelia Febriza (1705160414) memohon kesediaan Bapak / Ibu untuk mengisi daftar kuesioner yang diberikan. Informasi yang diberikan sebagai data penelitian dalam rangka penyusunan skripsi pada program Sarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Penyelesaian Konflik Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Bank Sumut Cabang Syariah Medan”**.

Informasi ini merupakan bantuan yang sangat berarti dalam penyelesaian data penelitian. Atas bantuan Bapak / Ibu saya ucapkan terima kasih.

## A. Petunjuk Pengisian

1. Jawablah pernyataan ini sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu
2. Pilihlah jawaban dari tabel daftar pernyataan dengan memberi **tanda checklist** (√) pada salah satu jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/Ibu.

Adapun makna tanda jawaban tersebut sebagai berikut:

- a. SS : Sangat Setuju : dengan Skor 5
- b. S : Setuju : dengan Skor 4
- c. KS : Kurang Setuju : dengan Skor 3
- d. TS : Tidak Setuju : dengan Skor 2
- e. STS : Sangat Tidak Setuju : dengan Skor 1

## B. Identitas Responden

No. Responden : ..... (Di isi oleh peneliti)

Jenis Kelamin :  Laki-laki  Perempuan

Pendidikan Terakhir :  SMA/SMK  Diploma  Sarjana

Masa Kerja :  < 1 Tahun  2-3 tahun  
 4-5 Tahun  > 6 Tahun



### Kinerja Karyawan (Y)

| No | Pernyataan   | SS | S | KS | TS | STS |
|----|--|----|---|----|----|-----|
|    | <b>Kualitas Kerja</b>  |    |   |    |    |     |
| 1  | Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditentukan perusahaan                            |    |   |    |    |     |
| 2  | Saya mampu memperoleh hasil kerja yang sesuai dengan keinginan perusahaan  |    |   |    |    |     |
|    | <b>Kuantitas Kerja</b>   |    |   |    |    |     |
| 3  | Saya diberi kesempatan berinisiatif sendiri untuk mencapai target kerja yang ditetapkan perusahaan                   |    |   |    |    |     |
| 4  | Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tingkat kesulitan yang tinggi  |    |   |    |    |     |
|    | <b>Kehandalan</b>  |    |   |    |    |     |
| 5  | Keterampilan dan pengetahuan kerja saya dapat membantu menyelesaikan pekerjaan dengan cepat                          |    |   |    |    |     |
| 6  | Saya mampu mengaplikasikan pengetahuan kerja saya kedalam pekerjaan yang saya lakukan sehari-hari                    |    |   |    |    |     |
|    | <b>Sikap</b>   |    |   |    |    |     |
| 7  | Saya sering memberikan motivasi kepada rekan kerja dan membantu menciptakan hubungan yang baik antar sesama karyawan |    |   |    |    |     |
| 8  | Saya selalu berusaha menjadi orang yang dapat diandalkan oleh orang lain (kelompok/tim)                              |    |   |    |    |     |

### Kepemimpinan Transformasional (X<sub>1</sub>)

| No | Pernyataan  | SS | S | KS | TS | STS |
|----|---|----|---|----|----|-----|
|    | <b>Karisma</b>  |    |   |    |    |     |
| 1  | Pimpinan selalu menjaga lingkungan kerja agar terjalin rasa persaudaraan diantara setiap karyawan             |    |   |    |    |     |
| 2  | Pimpinan mampu memerikan contoh yang baik kepada para karyawan  |    |   |    |    |     |
|    | <b>Inspirasional</b>  |    |   |    |    |     |
| 3  | Pimpinan memberikan penghargaan terhadap karyawan yang memiliki ide/gagasan demi pencapaian tujuan perusahaan |    |   |    |    |     |
| 4  | Pimpinan selalu menghargai apapun saran/kritik yang diberikan oleh karyawan                                   |    |   |    |    |     |
|    | <b>Stimulasi intelektual</b>  |    |   |    |    |     |
| 5  | Terdapat rasa saling percaya antara pimpinan dengan karyawan  |    |   |    |    |     |
| 6  | Pimpinan memberikan hak penuh kepada karyawan untuk berinisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan                |    |   |    |    |     |
|    | <b>Perhatian Individu</b>   |    |   |    |    |     |
| 7  | Pimpinan mampu menjaga amarah ketika ada karyawan yang melakukan kesalahan dalam bekerja                      |    |   |    |    |     |
| 8  | Pimpinan memberikan arahan yang baik dan mencontohkan sesuatu yang benar ketika karyawan melakukan kesalahan  |    |   |    |    |     |

### Kepemimpinan Transaksional (X<sub>2</sub>)

| No | Pernyataan   | SS | S | KS | TS | STS |
|----|--|----|---|----|----|-----|
|    | <b>Imbalan Kontingen (<i>Contingent Reward</i>)</b>  |    |   |    |    |     |
| 1  | Pimpinan memberikan pedoman kerja kepada saya untuk melakukan pekerjaan.   |    |   |    |    |     |
| 2  | Pimpinan memberikan imbalan jika saya mampu melaksanakan pekerjaan yang diperintahkan dengan baik                    |    |   |    |    |     |
| 3  | Pimpinan memberi imbalan apabila karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditentukan   |    |   |    |    |     |
|    | <b>Manajemen Eksepsi Aktif</b>   |    |   |    |    |     |
| 4  | Pimpinan melakukan tindakan perbaikan atas kesalahan yang saya lakukan.  |    |   |    |    |     |
| 5  | Pemimpin mengawasi secara langsung kinerja saya agar sesuai dengan standar dan prosedur kerja yang telah ditetapkan. |    |   |    |    |     |
| 6  | Pimpinan memberikan pembinaan kepada karyawan sehingga tindakannya sesuai dengan aturan yang berlaku                 |    |   |    |    |     |
|    | <b>Manajemen Eksepsi Pasif</b>   |    |   |    |    |     |
| 7  | Pimpinan selalu memantau kesalahan yang saya lakukan dalam bekerja   |    |   |    |    |     |
| 8  | Pimpinan memberikan peringatan dan sanksi apabila terjadi kesalahan dalam proses kerja yang saya lakukan.            |    |   |    |    |     |

### Penyelesaian Konflik (Z)

| No | Pernyataan  | SS | S | KS | TS | STS |
|----|---|----|---|----|----|-----|
|    | <b>Kesalahan Komunikasi</b>   |    |   |    |    |     |
| 1  | Setiap karyawan mampu menjaga kenyamanan kerja dengan menjaga komunikasi agar tidak terjadi kesalah pahaman                       |    |   |    |    |     |
| 2  | Kesalah pahaman komunikasi yang terjadi antar rekan kerja akan dengan segera diselesaikan agar tidak mengganggu efektifitas kerja |    |   |    |    |     |
|    | <b>Perbedaan Tujuan</b>   |    |   |    |    |     |
| 3  | adanya visi yang sama antar rekan kerja dalam tugas atau pekerjaan  |    |   |    |    |     |
| 4  | Tidak adanya pertentangan yang terjadi dalam proses bekerja di instansi   |    |   |    |    |     |
|    | <b>Perbedaan Persepsi</b>   |    |   |    |    |     |
| 5  | Tidak adanya perbedaan pendapat antar karyawan mengenai organisasi atau pengelolaan dari pekerjaan                                |    |   |    |    |     |
| 6  | Setiap karyawan memiliki kesesuaian pada nilai, sikap dan persepsi dalam bekerja di instansi                                      |    |   |    |    |     |
|    | <b>Interdependensi Aktivitas Kerja</b>  |    |   |    |    |     |
| 7  | Karaywan mampu menyelesaikan pekerjaannya masing masing tanpa harus bergantung dengan rekan kerja                                 |    |   |    |    |     |
|    | <b>Kesalahan Dalam Afeksi</b>   |    |   |    |    |     |
| 8  | Pimpinan mampu membuat karyawan nyaman dalam bekerja di instansi sehingga menciptakan kepuasan kerja karyawan                     |    |   |    |    |     |











|   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 2 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |

**Distribusi Jawaban Responden**

| KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL |         |    |    |    |    |    |    |    |    |
|-------------------------------|---------|----|----|----|----|----|----|----|----|
|                               |         | X1 | X2 | X3 | X4 | X5 | X6 | X7 | X8 |
| N                             | Valid   | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 |
|                               | Missing | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  |

| X1    |               |           |         |               |                    |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Kurang setuju | 1         | 1.8     | 1.8           | 1.8                |
|       | Setuju        | 23        | 41.8    | 41.8          | 43.6               |
|       | Sangat setuju | 31        | 56.4    | 56.4          | 100.0              |
|       | Total         | 55        | 100.0   | 100.0         |                    |

| X2    |               |           |         |               |                    |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Kurang setuju | 1         | 1.8     | 1.8           | 1.8                |
|       | Setuju        | 20        | 36.4    | 36.4          | 38.2               |
|       | Sangat setuju | 34        | 61.8    | 61.8          | 100.0              |
|       | Total         | 55        | 100.0   | 100.0         |                    |

| X3    |               |           |         |               |                    |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Kurang setuju | 2         | 3.6     | 3.6           | 3.6                |
|       | Setuju        | 19        | 34.5    | 34.5          | 38.2               |
|       | Sangat setuju | 34        | 61.8    | 61.8          | 100.0              |
|       | Total         | 55        | 100.0   | 100.0         |                    |



| <b>X1</b> |               |           |         |               |                    |
|-----------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|           |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | Kurang setuju | 2         | 3.6     | 3.6           | 3.6                |
|           | Setuju        | 13        | 23.6    | 23.6          | 27.3               |
|           | Sangat setuju | 40        | 72.7    | 72.7          | 100.0              |
|           | Total         | 55        | 100.0   | 100.0         |                    |

| <b>X2</b> |               |           |         |               |                    |
|-----------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|           |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | Kurang setuju | 2         | 3.6     | 3.6           | 3.6                |
|           | Setuju        | 17        | 30.9    | 30.9          | 34.5               |
|           | Sangat setuju | 36        | 65.5    | 65.5          | 100.0              |
|           | Total         | 55        | 100.0   | 100.0         |                    |

| <b>X3</b> |               |           |         |               |                    |
|-----------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|           |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | Kurang setuju | 2         | 3.6     | 3.6           | 3.6                |
|           | Setuju        | 19        | 34.5    | 34.5          | 38.2               |
|           | Sangat setuju | 34        | 61.8    | 61.8          | 100.0              |
|           | Total         | 55        | 100.0   | 100.0         |                    |

| <b>X4</b> |               |           |         |               |                    |
|-----------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|           |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | Kurang setuju | 1         | 1.8     | 1.8           | 1.8                |
|           | Setuju        | 14        | 25.5    | 25.5          | 27.3               |
|           | Sangat setuju | 40        | 72.7    | 72.7          | 100.0              |
|           | Total         | 55        | 100.0   | 100.0         |                    |

| <b>X5</b> |               |           |         |               |                    |
|-----------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|           |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | Kurang setuju | 1         | 1.8     | 1.8           | 1.8                |
|           | Setuju        | 23        | 41.8    | 41.8          | 43.6               |
|           | Sangat setuju | 31        | 56.4    | 56.4          | 100.0              |
|           | Total         | 55        | 100.0   | 100.0         |                    |

| <b>X6</b> |               |           |         |               |                    |
|-----------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|           |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | Kurang setuju | 3         | 5.5     | 5.5           | 5.5                |
|           | Setuju        | 22        | 40.0    | 40.0          | 45.5               |
|           | Sangat setuju | 30        | 54.5    | 54.5          | 100.0              |
|           | Total         | 55        | 100.0   | 100.0         |                    |

| <b>X7</b> |               |           |         |               |                    |
|-----------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|           |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | Kurang setuju | 2         | 3.6     | 3.6           | 3.6                |
|           | Setuju        | 21        | 38.2    | 38.2          | 41.8               |
|           | Sangat setuju | 32        | 58.2    | 58.2          | 100.0              |
|           | Total         | 55        | 100.0   | 100.0         |                    |

| <b>X8</b> |               |           |         |               |                    |
|-----------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|           |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | Kurang setuju | 2         | 3.6     | 3.6           | 3.6                |
|           | Setuju        | 23        | 41.8    | 41.8          | 45.5               |
|           | Sangat setuju | 30        | 54.5    | 54.5          | 100.0              |
|           | Total         | 55        | 100.0   | 100.0         |                    |

| <b>PENYELESAIAN KONFLIK</b> |         |    |    |    |    |    |    |    |    |
|-----------------------------|---------|----|----|----|----|----|----|----|----|
|                             |         | Z1 | Z2 | Z3 | Z4 | Z5 | Z6 | Z7 | Z8 |
| N                           | Valid   | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 |
|                             | Missing | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  |

| <b>Z1</b> |               |           |         |               |                    |
|-----------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|           |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | Kurang setuju | 1         | 1.8     | 1.8           | 1.8                |
|           | Setuju        | 24        | 43.6    | 43.6          | 45.5               |
|           | Sangat setuju | 30        | 54.5    | 54.5          | 100.0              |
|           | Total         | 55        | 100.0   | 100.0         |                    |

| <b>Z2</b> |               |           |         |               |                    |
|-----------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|           |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | Kurang setuju | 1         | 1.8     | 1.8           | 1.8                |
|           | Setuju        | 23        | 41.8    | 41.8          | 43.6               |
|           | Sangat setuju | 31        | 56.4    | 56.4          | 100.0              |
|           | Total         | 55        | 100.0   | 100.0         |                    |

| <b>Z3</b> |               |           |         |               |                    |
|-----------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|           |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | Kurang setuju | 2         | 3.6     | 3.6           | 3.6                |
|           | Setuju        | 17        | 30.9    | 30.9          | 34.5               |
|           | Sangat setuju | 36        | 65.5    | 65.5          | 100.0              |
|           | Total         | 55        | 100.0   | 100.0         |                    |

| <b>Z4</b> |               |           |         |               |                    |
|-----------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|           |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | Kurang setuju | 3         | 5.5     | 5.5           | 5.5                |
|           | Setuju        | 20        | 36.4    | 36.4          | 41.8               |
|           | Sangat setuju | 32        | 58.2    | 58.2          | 100.0              |
|           | Total         | 55        | 100.0   | 100.0         |                    |

| <b>Z5</b> |               |           |         |               |                    |
|-----------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|           |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | Kurang setuju | 2         | 3.6     | 3.6           | 3.6                |
|           | Setuju        | 19        | 34.5    | 34.5          | 38.2               |
|           | Sangat setuju | 34        | 61.8    | 61.8          | 100.0              |
|           | Total         | 55        | 100.0   | 100.0         |                    |

| <b>Z6</b> |               |           |         |               |                    |
|-----------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|           |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | Kurang setuju | 1         | 1.8     | 1.8           | 1.8                |
|           | Setuju        | 16        | 29.1    | 29.1          | 30.9               |
|           | Sangat setuju | 38        | 69.1    | 69.1          | 100.0              |
|           | Total         | 55        | 100.0   | 100.0         |                    |

| <b>Z7</b> |               |           |         |               |                    |
|-----------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|           |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | Kurang setuju | 2         | 3.6     | 3.6           | 3.6                |
|           | Setuju        | 22        | 40.0    | 40.0          | 43.6               |
|           | Sangat setuju | 31        | 56.4    | 56.4          | 100.0              |
|           | Total         | 55        | 100.0   | 100.0         |                    |

| <b>Z8</b> |               |           |         |               |                    |
|-----------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|           |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | Kurang setuju | 3         | 5.5     | 5.5           | 5.5                |
|           | Setuju        | 19        | 34.5    | 34.5          | 40.0               |
|           | Sangat setuju | 33        | 60.0    | 60.0          | 100.0              |
|           | Total         | 55        | 100.0   | 100.0         |                    |

| <b>KINERJA KARYAWAN</b> |         |    |    |    |    |    |    |    |    |
|-------------------------|---------|----|----|----|----|----|----|----|----|
|                         |         | Y1 | Y2 | Y3 | Y4 | Y5 | Y6 | Y7 | Y8 |
| N                       | Valid   | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 |
|                         | Missing | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  |

| <b>Y1</b> |               |           |         |               |                    |
|-----------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|           |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | Kurang setuju | 1         | 1.8     | 1.8           | 1.8                |
|           | Setuju        | 20        | 36.4    | 36.4          | 38.2               |
|           | Sangat setuju | 34        | 61.8    | 61.8          | 100.0              |
|           | Total         | 55        | 100.0   | 100.0         |                    |

| <b>Y2</b> |               |           |         |               |                    |
|-----------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|           |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | Kurang setuju | 3         | 5.5     | 5.5           | 5.5                |
|           | Setuju        | 23        | 41.8    | 41.8          | 47.3               |
|           | Sangat setuju | 29        | 52.7    | 52.7          | 100.0              |
|           | Total         | 55        | 100.0   | 100.0         |                    |

| <b>Y3</b> |               |           |         |               |                    |
|-----------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|           |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | Kurang setuju | 1         | 1.8     | 1.8           | 1.8                |
|           | Setuju        | 23        | 41.8    | 41.8          | 43.6               |
|           | Sangat setuju | 31        | 56.4    | 56.4          | 100.0              |
|           | Total         | 55        | 100.0   | 100.0         |                    |

| <b>Y4</b> |               |           |         |               |                    |
|-----------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|           |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | Kurang setuju | 1         | 1.8     | 1.8           | 1.8                |
|           | Setuju        | 21        | 38.2    | 38.2          | 40.0               |
|           | Sangat setuju | 33        | 60.0    | 60.0          | 100.0              |

|  |       |    |       |       |  |
|--|-------|----|-------|-------|--|
|  | Total | 55 | 100.0 | 100.0 |  |
|--|-------|----|-------|-------|--|

| <b>Y5</b> |               |           |         |               |                    |
|-----------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|           |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | Kurang setuju | 3         | 5.5     | 5.5           | 5.5                |
|           | Setuju        | 19        | 34.5    | 34.5          | 40.0               |
|           | Sangat setuju | 33        | 60.0    | 60.0          | 100.0              |
|           | Total         | 55        | 100.0   | 100.0         |                    |

| <b>Y6</b> |               |           |         |               |                    |
|-----------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|           |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | Kurang setuju | 3         | 5.5     | 5.5           | 5.5                |
|           | Setuju        | 19        | 34.5    | 34.5          | 40.0               |
|           | Sangat setuju | 33        | 60.0    | 60.0          | 100.0              |
|           | Total         | 55        | 100.0   | 100.0         |                    |

| <b>Y7</b> |               |           |         |               |                    |
|-----------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|           |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | Tidak setuju  | 2         | 3.6     | 3.6           | 3.6                |
|           | Kurang setuju | 4         | 7.3     | 7.3           | 10.9               |
|           | Setuju        | 16        | 29.1    | 29.1          | 40.0               |
|           | Sangat setuju | 33        | 60.0    | 60.0          | 100.0              |
|           | Total         | 55        | 100.0   | 100.0         |                    |

| <b>Y8</b> |               |           |         |               |                    |
|-----------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|           |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | Kurang setuju | 5         | 9.1     | 9.1           | 9.1                |
|           | Setuju        | 13        | 23.6    | 23.6          | 32.7               |
|           | Sangat setuju | 37        | 67.3    | 67.3          | 100.0              |
|           | Total         | 55        | 100.0   | 100.0         |                    |

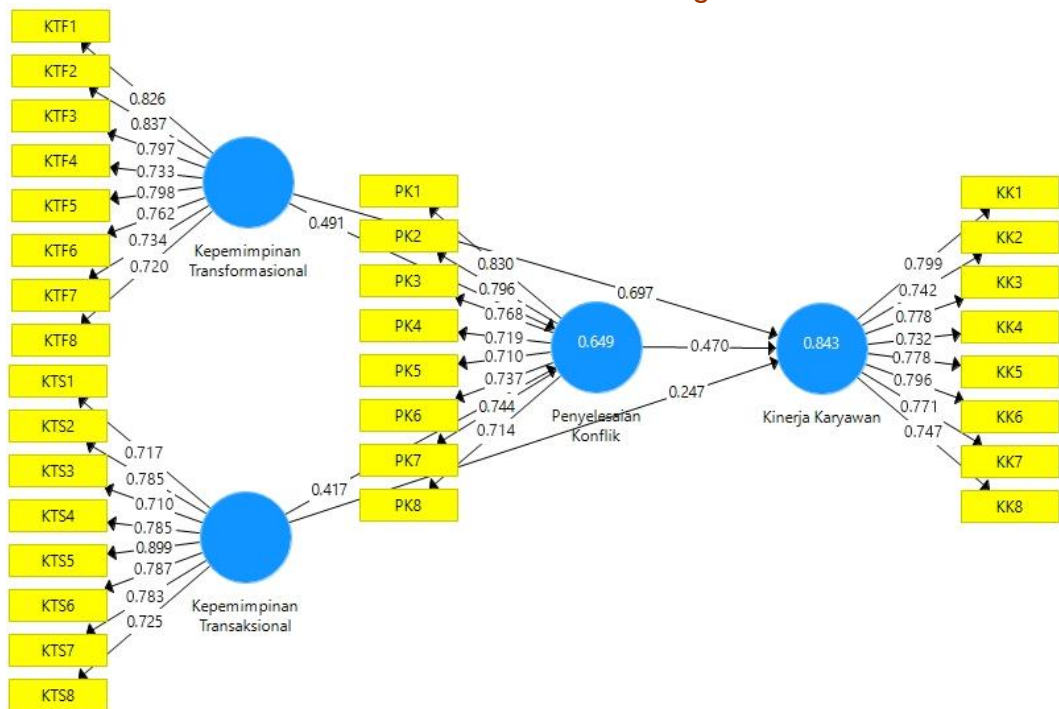
| <b>Jenis Kelamin</b> |           |           |         |               |                    |
|----------------------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                      |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                | Laki-laki | 22        | 40.0    | 40.0          | 40.0               |
|                      | Perempuan | 33        | 60.0    | 60.0          | 100.0              |
|                      | Total     | 55        | 100.0   | 100.0         |                    |

| Pendidikan Terakhir |         |           |         |               |                    |
|---------------------|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                     |         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid               | Sarjana | 55        | 100.0   | 100.0         | 100.0              |

| Masa Kerja |           |           |         |               |                    |
|------------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|            |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid      | < 1 Tahun | 6         | 10.9    | 10.9          | 10.9               |
|            | 2-3 Tahun | 15        | 27.3    | 27.3          | 38.2               |
|            | 4-5 Tahun | 29        | 52.7    | 52.7          | 90.9               |
|            | > 6 Tahun | 5         | 9.1     | 9.1           | 100.0              |
|            | Total     | 55        | 100.0   | 100.0         |                    |

**Analisis Model Pengukuran (Outer Model)**

**Convergent Validity**  
Gambar Outer Loadings





Tabel Outer Loadings

|      | Kepemimpinan Transaksional | Kepemimpinan Transformasional | Kinerja Karyawan | Penyelesaian Konflik |
|------|----------------------------|-------------------------------|------------------|----------------------|
| KK1  |                            |                               | 0,799            |                      |
| KK2  |                            |                               | 0,742            |                      |
| KK3  |                            |                               | 0,778            |                      |
| KK4  |                            |                               | 0,732            |                      |
| KK5  |                            |                               | 0,778            |                      |
| KK6  |                            |                               | 0,796            |                      |
| KK7  |                            |                               | 0,771            |                      |
| KK8  |                            |                               | 0,747            |                      |
| KTF1 |                            | 0,826                         |                  |                      |
| KTF2 |                            | 0,837                         |                  |                      |
| KTF3 |                            | 0,797                         |                  |                      |
| KTF4 |                            | 0,733                         |                  |                      |
| KTF5 |                            | 0,798                         |                  |                      |
| KTF6 |                            | 0,762                         |                  |                      |
| KTF7 |                            | 0,734                         |                  |                      |
| KTF8 |                            | 0,720                         |                  |                      |
| KTS1 | 0,717                      |                               |                  |                      |
| KTS2 | 0,785                      |                               |                  |                      |
| KTS3 | 0,710                      |                               |                  |                      |
| KTS4 | 0,785                      |                               |                  |                      |
| KTS5 | 0,899                      |                               |                  |                      |
| KTS6 | 0,787                      |                               |                  |                      |
| KTS7 | 0,783                      |                               |                  |                      |
| KTS8 | 0,725                      |                               |                  |                      |
| PK1  |                            |                               |                  | 0,830                |
| PK2  |                            |                               |                  | 0,796                |
| PK3  |                            |                               |                  | 0,768                |
| PK4  |                            |                               |                  | 0,719                |
| PK5  |                            |                               |                  | 0,710                |
| PK6  |                            |                               |                  | 0,737                |
| PK7  |                            |                               |                  | 0,744                |
| PK8  |                            |                               |                  | 0,714                |

**Discriminant Validity**

|                               | Average Variance Extracted (AVE) |
|-------------------------------|----------------------------------|
| Kepemimpinan Transaksional    | 0,525                            |
| Kepemimpinan Transformasional | 0,595                            |
| Kinerja Karyawan              | 0,597                            |
| Penyelesaian Konflik          | 0,561                            |

**Cronbach Alpha**

|                               | Cronbach's Alpha |
|-------------------------------|------------------|
| Kepemimpinan Transaksional    | 0,765            |
| Kepemimpinan Transformasional | 0,725            |
| Kinerja Karyawan              | 0,715            |
| Penyelesaian Konflik          | 0,710            |

### Composite Reliability

|                               | Composite Reliability |
|-------------------------------|-----------------------|
| Kepemimpinan Transaksional    | 0,773                 |
| Kepemimpinan Transformasional | 0,768                 |
| Kinerja Karyawan              | 0,734                 |
| Penyelesaian Konflik          | 0,800                 |

### Analisis Model Struktural (Inner Model)

#### R Square

|                      | R Square | R Square Adjusted |
|----------------------|----------|-------------------|
| Kinerja Karyawan     | 0,843    | 0,834             |
| Penyelesaian Konflik | 0,649    | 0,636             |

#### F Square

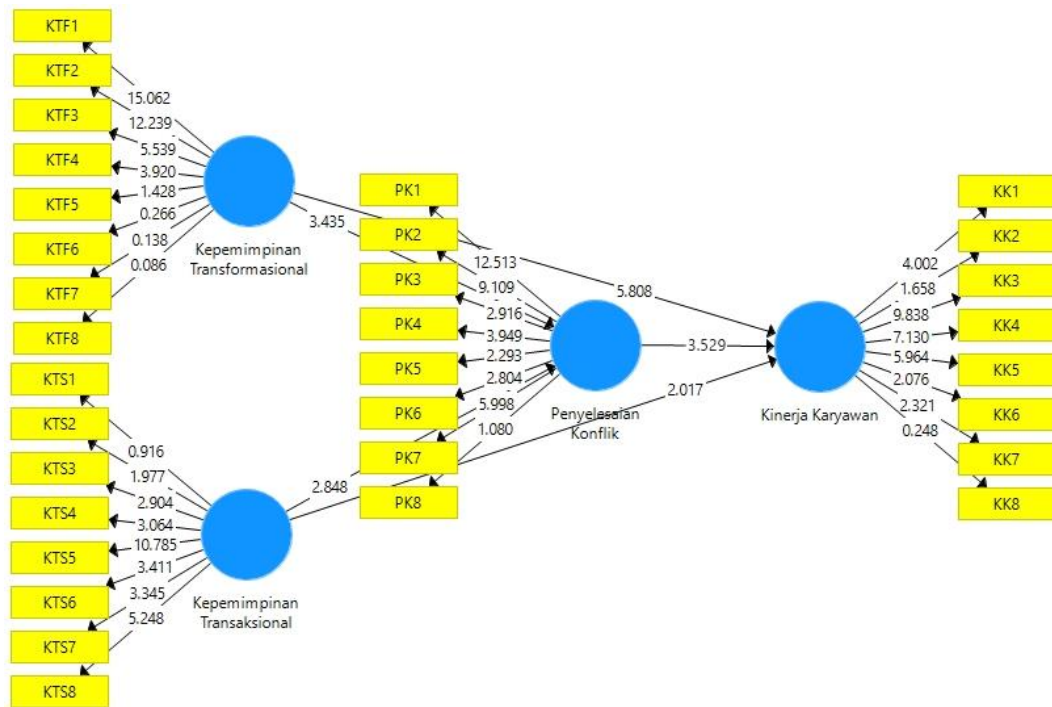
|                               | Kinerja Karyawan | Penyelesaian Konflik |
|-------------------------------|------------------|----------------------|
| Kepemimpinan Transaksional    | 0,196            | 0,333                |
| Kepemimpinan Transformasional | 1,421            | 0,462                |
| Kinerja Karyawan              |                  |                      |
| Penyelesaian Konflik          | 0,211            |                      |

### Pengujian Hipotesis

#### Direct Effects

|   | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics ( O/STDEV ) | P Values |
|---|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|
| Kepemimpinan Transaksional -> Kinerja Karyawan        | 0,247               | 0,273           | 0,122                      | 2,017                    | 0,044    |
| Kepemimpinan Transaksional -> Penyelesaian Konflik    | 0,417               | 0,431           | 0,146                      | 2,848                    | 0,005    |
| Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Karyawan     | 0,697               | 0,672           | 0,120                      | 5,808                    | 0,000    |
| Kepemimpinan Transformasional -> Penyelesaian Konflik | 0,491               | 0,478           | 0,143                      | 3,435                    | 0,001    |
| Penyelesaian Konflik -> Kinerja Karyawan              | 0,470               | 0,462           | 0,132                      | 3,529                    | 0,000    |

Gambar Direct Effect



Specific Indirect Effects

|  | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics ( O/STDEV ) | P Values     |
|--|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|--------------|
| Kepemimpinan Transaksional -> Penyelesaian Konflik -> Kinerja Karyawan | 0,429               | 0,427           | 0,165                      | 4,449                    | <b>0,000</b> |
| Kepemimpinan Transformatif -> Penyelesaian Konflik -> Kinerja Karyawan | 0,434               | 0,432           | 0,168                      | 4,506                    | <b>0,000</b> |

Total Effects

|  | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics ( O/STDEV ) | P Values     |
|--|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|--------------|
| Kepemimpinan Transaksional -> Kinerja Karyawan     | 0,276               | 0,300           | 0,113                      | 2,445                    | <b>0,015</b> |
| Kepemimpinan Transaksional -> Penyelesaian Konflik | 0,417               | 0,431           | 0,146                      | 2,848                    | <b>0,005</b> |
| Kepemimpinan Transformatif -> Kinerja Karyawan     | 0,731               | 0,704           | 0,102                      | 7,175                    | <b>0,000</b> |
| Kepemimpinan Transformatif -> Penyelesaian Konflik | 0,491               | 0,478           | 0,143                      | 3,435                    | <b>0,001</b> |
| Penyelesaian Konflik -> Kinerja Karyawan           | 0,470               | 0,462           | 0,132                      | 3,529                    | <b>0,000</b> |