

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai Di IAIN Kediri

Zainul Qoim, Eka Askafi, Abu Talkah

Program Studi Magister Manajemen, Pascasarjana Universitas Islam Kediri

email: zqoim@iainkediri.ac.id

Abstract

Penelitian ini berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai Institut Agama Islam Negeri Kediri”. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja, untuk mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja, untuk mengetahui apakah kepuasan kerja dapat menjadi mediator hubungan antara kepemimpinan transaksional dan kinerja, serta untuk mengetahui apakah kepuasan kerja dapat menjadi mediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai di lingkungan IAIN Kediri. Populasi penelitian ini sebanyak 100 orang pegawai IAIN Kediri. Penelitian dilakukan dengan penyebaran kuesioner dan untuk metode analisis data yang digunakan adalah analisis jalur (Path analysis).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh terhadap variabel kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional, diprediksi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan di IAIN Kediri. Kepuasan kerja juga memiliki pengaruh terhadap variabel kinerja. Artinya dengan adanya kepuasan kerja yang dialami pegawai di IAIN Kediri, diprediksi akan meningkatkan kinerja para pegawai yang berkerja di IAIN Kediri. Sebagai variabel intervening, kepuasan kerja mampu menjadi mediator antar gaya kepemimpinan transaksional dan kinerja karyawan. Pada hasil penelitian ini juga ditemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini berarti bahwa Kepuasan Kerja mampu memediasi penuh hubungan antara Transformasional dan Kinerja. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional yang diterapkan dengan baik oleh pemimpin akan memberikan kepuasan kerja yang tinggi sehingga akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Namun, jika gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional belum maksimal yang dilakukan oleh pemimpin akan memberikan kepuasan kerja yang kurang dan tentu juga akan menurunkan kinerja karyawan.

Keywords: *Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, Kepuasan Kerja, Dan Kinerja Karyawan, Intervening, Mediasi*

Latar Belakang Teoritis

Pendidikan sebagai salah satu motor pendorong kemajuan dalam komunitas global yang mengalami perubahan pesat dituntut untuk dapat melakukan penyesuaian dan perubahan. Menurut teori, banyak cara yang dapat dilakukan organisasi/perusahaan untuk dapat meningkatkan kinerjanya, salah satunya adalah faktor kepemimpinan (leadership). Kepemimpinan dalam organisasi sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan gaya kepemimpinan yang tepat akan menemukan berbagai inovasi, terobosan dan kebijakan-kebijakan yang strategis yang dapat memacu seluruh aspek organisasi dalam

memberikan kontribusi yang terbaik yang dimiliki. IAIN Kediri sebagai salah satu organisasi yang berfokus pada pengembangan keilmuan dan Pendidikan keagamaan dengan 4 fakultas dan 31 prodi serta 538 orang pegawai dan sekitar 14.000 orang mahasiswa tentunya memiliki tantangan yang tidak mudah dalam mengelola dan memajukan IAIN Kediri.

Oleh karena itu dalam penelitian ini penulis melakukan penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. penulis

menganalisis dan meneliti dari aspek kepemimpinan transformasional dan transaksional apakah akan berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai yang tentunya juga dipengaruhi oleh kepuasan kerja terhadap apa yang diperoleh pegawai di Institut Agama Islam Negeri Kediri.

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja para pegawai IAIN Kediri.
2. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja para pegawai IAIN Kediri.
3. Untuk mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja para pegawai di IAIN Kediri.
4. Untuk mengetahui apakah kepuasan kerja dapat menjadi mediator hubungan antara kepemimpinan transaksional dan kinerja pegawai di IAIN Kediri;
5. Untuk mengetahui apakah kepuasan kerja dapat menjadi mediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai di IAIN Kediri

Gaya Kepemimpinan.

Para ahli telah banyak mendefinisikan tentang gaya kepemimpinan, Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan gaya kepemimpinan adalah cara yang disenangi dan digunakan pemimpin dalam mempengaruhi orang lain. Gaya kepemimpinan yang baik adalah suatu gaya yang dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan, dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi yang berkembang dan nyata.

Beberapa teori mengenai kepemimpinan didasarkan pada ide dari Burns, tetapi telah ada lebih banyak penelitian empiris mengenai versi teori yang diformulasikan oleh Bass daripada versi lainnya. Bass memformulasikan dua jenis kepemimpinan yaitu kepemimpinan transformasional dan transaksional yang didefinisikan dalam hal perilaku komponen yang digunakan untuk mempengaruhi para

pengikut dan pengaruh dari pemimpin kepada para pengikut (Yukl, 2010: 304).

Kepemimpinan transformasional

Kepemimpinan transformasional menurut (Yukl, 2009:290), adalah gaya kepemimpinan yang menyerukan nilai-nilai moral dari para pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi. Sedangkan (Burn, 2013:176) mendefinisikan “Kepemimpinan transformasional merupakan proses dimana orang terlibat dengan orang lain, dan menciptakan hubungan yang meningkatkan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin dan pengikut”.

Kepemimpinan transaksional

Definisi kepemimpinan transaksional menurut Burns (1978) yaitu kepemimpinan yang melakukan transaksi memotivasi para pengikut dengan menyerukan kepentingan pribadi para pengikut (Yukl, 2010:290). Yukl mengatakan bahwa Gaya Kepemimpinan transaksional melibatkan sebuah proses pertukaran yang dapat menghasilkan antusiasme dan komitmen terhadap sasaran tugas (Yukl, 2010: 305). Kepemimpinan transaksional adalah pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju ke sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas (Robbins, 2008:472).

Bass mendefinisikan kepemimpinan transaksional sebagai model kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran (exchange process) dimana para pengikut mendapat reward yang segera dan nyata setelah melakukan perintah-perintah pemimpin (Bass, 1990:338). “Kepemimpinan transaksional adalah penukaran suatu nilai dengan nilai lainnya.”. Kepemimpinan transaksional merupakan sebuah kepemimpinan dimana seorang pemimpin mendorong karyawannya untuk bekerja dengan menyediakan sumber daya dan penghargaan sebagai imbalan untuk motivasi, produktivitas, dan pencapaian tugas yang efektif (Burns, 1978:19). Pemimpin transaksional mengidentifikasi keinginan

atau pilihan bawahan dan membantu mereka mencapai kinerja yang menghasilkan reward yang dapat memuaskan bawahan (Gibson et al, 1997:84).

Menurut Robbins dan Judge, Gaya Kepemimpinan Transaksional dapat diukur dengan :

1. Memberikan penghargaan untuk kinerja yang bagus dan mengakui pencapaian yang di peroleh (contingent reward).
2. Mengamati dan mencari penyimpangan dari aturan-aturan dan standar.
3. Melakukan tindakan perbaikan.
4. Melakukan perbaikan sistem apa bila standar tidak tercapai.
5. Memberikan kesempatan pada para bawahan untuk tanggung jawab pribadi (Robbins dan Judge, 2008: 28).

Kepuasan Kerja

Setiap orang ingin mendapatkan pekerjaan, karena dengan bekerja ia mengharapkan mendapat imbalan untuk menghidupi dirinya dan keluarganya. Namun, seringkali terjadi bahwa mendapatkan imbalan saja dirasakan belum cukup. Mereka menginginkan mendapatkan kepuasan dari pekerjaannya. Namun demikian, permasalahannya adalah bagaimana menentukan ukuran kepuasan kerja terhadap pekerjaan dan imbalan yang sama, kepuasan orang dapat berbeda, orang yang satu dapat merasa puas, sedangkan orang lainnya belum mendapatkan kepuasan. Kepuasan kerja adalah hasil persepsi karyawan tentang seberapa bagus satu pekerjaan memberikan segala sesuatu yang dilihat sebagai sesuatu yang penting melalui karyanya (Luthans, 2011:141).

Ketika seorang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Kepuasan kerja sebagai perasaan tentang pekerjaan seseorang yang dihasilkan dari penilaian karakteristiknya. Kepuasan kerja mengacu pada perasaan individu yang dirasakan oleh individu tentang prestasi kerjanya dikembangkan dari evaluasi karakteristik pekerjaan sehingga dia bisa memutuskan apakah pekerjaannya dia kerjakan membawa

kepuasan bagi dirinya sendiri (Robbins dan Judge, 2011: 277).

Kepuasan kerja (job satisfaction) karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat (Hasibuan, 2014:202). Kepuasan kerja (job satisfaction) sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para pegawai memandang pekerjaan mereka (Handoko, 2012: 87). Menurut teori pertukaran sosial (Blau; Cropanzano dan Mitchell dalam Bontis et al., 2011) dan norma pertukaran (Gouldner dalam Bontis et al., 2011) menerangkan bahwa individu yang mengalami kepuasan kerja, dapat meningkatkan usaha mereka dan menurunkan perilaku-perilaku yang tidak produktif

Kinerja

Kinerja atau performance adalah seperangkat perilaku yang ditunjukkan oleh seseorang yang berhubungan dengan pekerjaan mereka atau dalam kata lain tingkat efisiensi yang diperoleh dalam melakukan pekerjaannya (Rashidoor, 2014:24) Kinerja adalah nilai dari perilaku yang nyata sebagai pelaksanaan fungsi-fungsi yang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan (Fadli et. Al, 2012:683). Kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi (dihasilkan) atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu (Benardin, 2014:8). Sementara itu Kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (job requirement) (Bangun, 2012:231).

Penelitian Sebelumnya

Penelitian-penelitian terdahulu juga banyak meneliti mengenai hubungan gaya kepemimpinan transaksional dengan kinerja karyawan. Penelitian Koesmono (2017) mengenai *The Effects of Transactional Leadership on Employees' Turnover Intention at PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk. (Mini Market Alfamart) East Surabaya Region, Indonesia Using Job Involvement, Work Motivation, and Job Satisfaction, as Mediating Variables*. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transaksional

mempengaruhi keterlibatan kerja. Temuan ini menyiratkan bahwa sistem penghargaan yang diterapkan oleh perusahaan dan apresiasi terhadap prestasi yang dicapai oleh karyawan berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan. Kepemimpinan transaksional mempengaruhi motivasi kerja menunjukkan bahwa apresiasi terhadap karyawan. Kinerja dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan.

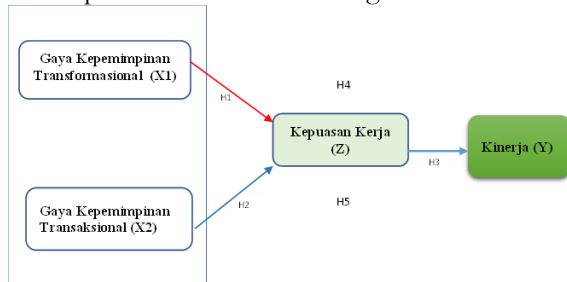
Hasil penelitian Titik Rosita (2016) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan. Kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi secara positif dan signifikan serta komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Metode Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Lokasi Penelitian di lakukan pada salah satu Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri yang berada di kota Kediri, yaitu Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Kediri yang berlokasi di Kecamatan Kota, Kota Kediri yang beralamat di Jl. Sunan Ampel Nomor 07 Ngronggo Kota Kediri.

Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kepemimpinan Transformasional (X1), Kepemimpinan Transaksional(X2), Kinerja Pegawai (Y) dan Kepuasan Kerja (Z) sebagai variable intervening.

Kerangka konseptual yang dibangun dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



Dari kerangka konseptual tersebut dibuat beberapa hipotesis sebagai berikut:

1. Hipotesis 1:

Kepemimpinan Transaksional berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

2. Hipotesis 2: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja
3. Hipotesis 3: Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja
4. Hipotesis 4: Kepuasan Kerja memediasi Hubungan antara Kep. Transaksioanal dan Kinerja
5. Hipotesi 5: Kepuasan Kerja memediasi Hubungan antara Kep. Transformasional dan Kinerja

Sumber Data

Data Primer: hasil wawancara dengan pihak-pihak terkait di IAIN Kediri dan data hasil penelitian yang berasal dari kuesioner yang disebarkan kepada seluruh responden. Sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah sebanyak 100 responden yang terdiri atas Tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. *Data Sekunder:* berasal dari laporan data pegawai, laporan kinerja pegawai, yang relevan dengan topik penelitian. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan metode survey (angket) yang diberikan kepada responden yang termasuk dalam katogori sampel penelitian. Kuesioner dibuat dalam bentuk *hyperlink* pada google form yang dapat diisi secara online

Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini SEM (structural equation modelling) dengan pendekatan partial least square (PLS) menggunakan software SMART PLS digunakan sebagai teknik analisis data.

1. Model Pengukuran (Outer Model)
 - a) Uji Validitas
 - b) Uji Reliabilitas
2. Model Struktural (Inner Model)
3. Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung
4. Uji Moderasi

Hasil Dan Pembahasan

Identifikasi partisipan dalam penelitian ini didasarkan pada jenis kelamin responden, umur responden, dan pendidikan

terakhir di Institut Agama Islam Negeri Kediri.

1. Deskriptif Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

| Jenis Kelamin | Frekuensi | Prosentase |
|-----------------|-----------|------------|
| Laki-laki | 61 | 61% |
| Perempuan | 39 | 39% |
| Total Responden | 100 | 100% |

Sumber : Data Primer, 2023.

2. Deskriptif Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

| Kategori Usia | Frekuensi | Prosentase |
|-----------------|-----------|------------|
| 20 - 30 tahun | 17 | 17% |
| 31 - 40 tahun | 46 | 46% |
| 41 - 50 tahun | 25 | 25% |
| > 50 tahun | 12 | 12% |
| Total Responden | 100 | 100% |

Sumber: Data Primer, 2023.

3. Deskriptif Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

| Pendidikan Terakhir | Frekuensi | Prosentase |
|---------------------|-----------|------------|
| S1 | 19 | 19% |
| S2 | 74 | 74% |
| S3 | 7 | 7% |
| Total Responden | 100 | 100% |

Sumber: Data Primer, 2023

Analisis Model Penelitian

PLS sebagai model prediksi tidak mengasumsikan distribusi tertentu untuk mengestimasi parameter dan memprediksi hubungan kausalitas. Analisis model penelitian dalam PLS secara prinsip dilakukan pada dua aspek, yakni model pengukuran “inner model” dan model struktural “outer model” (Abdillah dan Hartono, 2016). Berdasarkan hasil pengolahan data yang dilakukan dapat disajikan hasil sebagai berikut :

Model Pengukuran (Outer Model)

Uji Validitas

Untuk melihat sebuah indikator dan construct dikatakan valid dengan cara, melakukan uji convergent validity dan discriminant validity. Sebuah construct dikatakan valid apabila, nilai average variance extracted (AVE) $\geq 0,50$ dan item indikator

dikatakan valid apabila nilai outer loadings $> 0,7$.

Hasil uji *convergent validity* pada model penelitian ini termuat pada tabel berikut:

Average Variance Extracted (AVE)

| Variabel | (AVE) | Ket. |
|--------------------------------------|-------|-------|
| <i>Kepuasan Kerja</i> | 0,519 | Valid |
| <i>Kinerja</i> | 0,586 | Valid |
| <i>Kepemimpinan Transaksional</i> | 0,674 | Valid |
| <i>Kepemimpinan Transformasional</i> | 0,662 | Valid |

Sumber : Data Diolah, 2023

Dari data yang tertuang dalam tabel diatas, dapat diketahui bahwa nilai *average variance extracted* (AVE) pada seluruh variabel penelitian $> 0,50$. Maka dapat diartikan bahwa seluruh indikator yang dimiliki oleh setiap variabel pada penelitian ini, termasuk dalam kategori valid.

Sedangkan untuk output nilai cross loading dalam penelitian ini:

| | Kepu-asaan | Kinerja | Kep. Trans. | Kep. Transf. |
|--------|------------|---------|-------------|--------------|
| KEP_1 | 0.615 | 0.445 | 0.383 | 0.358 |
| KEP_2 | 0.600 | 0.309 | 0.455 | 0.491 |
| KEP_3 | 0.860 | 0.489 | 0.615 | 0.646 |
| KEP_4 | 0.806 | 0.442 | 0.634 | 0.570 |
| KEP_5 | 0.685 | 0.531 | 0.474 | 0.487 |
| KIN_1 | 0.472 | 0.781 | 0.301 | 0.302 |
| KIN_2 | 0.559 | 0.819 | 0.418 | 0.496 |
| KIN_3 | 0.436 | 0.777 | 0.276 | 0.270 |
| KIN_4 | 0.404 | 0.726 | 0.307 | 0.257 |
| KIN_5 | 0.406 | 0.713 | 0.348 | 0.266 |
| KIN_6 | 0.531 | 0.773 | 0.399 | 0.324 |
| TRNF_1 | 0.586 | 0.307 | 0.658 | 0.805 |
| TRNF_2 | 0.605 | 0.401 | 0.568 | 0.862 |
| TRNF_3 | 0.561 | 0.331 | 0.436 | 0.771 |
| TRNS_1 | 0.486 | 0.368 | 0.754 | 0.572 |
| TRNS_2 | 0.619 | 0.413 | 0.826 | 0.563 |
| TRNS_3 | 0.654 | 0.386 | 0.861 | 0.575 |
| TRNS_4 | 0.591 | 0.315 | 0.838 | 0.540 |

Sumber : Data Diolah, 2023

Uji Reliabilitas

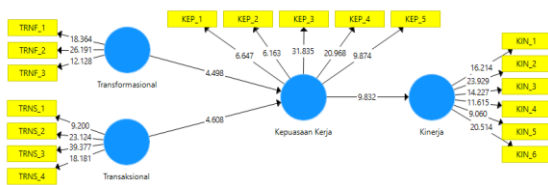
Untuk melihat sebuah indikator dikatakan reliabel dengan cara, melakukan uji internal consistency dan indicator reliability. Indikator dengan internal consistency yang baik dapat dilihat pada composite reliability dengan nilai ambang batas $\geq 0,70$. Indikator reliability, menjelaskan sejauh mana kesamaan yang dimiliki oleh indikator-indikator tersebut dalam menyusun suatu variabel. Untuk menilai indikator dengan indicator reliability yang baik dapat melihat outer loadings dengan nilai ambang batas $\geq 0,70$.

| Variabel | Cronbach's Alpha | Composite Reliability | Keterangan |
|-------------------------------|------------------|-----------------------|------------|
| Kepuasan Kerja | 0.761 | 0.841 | Reliabel |
| Kinerja | 0.859 | 0.895 | Reliabel |
| Kepemimpinan Transaksional | 0.838 | 0.892 | Reliabel |
| Kepemimpinan Transformasional | 0.743 | 0.854 | Reliabel |

Berdasarkan data di atas, dapat diketahui bahwa semua variabel dalam penelitian ini (kepuasan kerja, kinerja, kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional) memiliki nilai cronbach's alpha $> 0,6$ dan composite reliability $> 0,7$. Sehingga dapat diartikan bahwa, semua indikator dari masing-masing variabel yang ada dalam penelitian ini mampu secara akurat, konsisten dan tepat melakukan pengukuran (reliabel).

Model Struktural (Inner Model)

Dalam pengujian inner model, terdapat tiga aspek yang perlu diperhatikan yakni nilai *path coefficients*, *coefficients of determination (R²)* dan *predictive relevance (Q²)*. Path coefficients menjelaskan hubungan antar variabel yang telah dibangun pada model penelitian, path coefficients dapat dikatakan signifikan jika nilai t-statistics $\geq 1,96$ untuk dua arah (two tailed) dan $\geq 1,64$ untuk satu arah (onetailed).



Sumber : Hasil olah data dengan PLS
Ouput Inner Model PLS

Coefficients of determination (R²) menjelaskan sejauh mana kemampuan akurasi prediktif dari variabel independen dalam menerangkan variasi variabel dependen. Coefficients of determination memiliki nilai standar antara 0 hingga 1, di mana nilai R² yang mendekati 1 menunjukkan tingkat akurasi prediktif yang lebih besar. Secara umum, nilai R² diklasifikasikan dalam tiga bagian, yaitu 0,75 (kuat), 0,50 (moderat), dan 0,25 (lemah).

Terdapat tiga kategori penilaian terkait *coefficients of determination (R²)* yakni, R² $> 0,67$ = kuat, R² $> 0,33$ = moderat, dan R² $> 0,19$ = lemah (Chin, 1998). Nilai R Square hasil *bootstrapping* pada model penelitian ini termuat dalam tabel berikut ini :

| Variabel | Nilai R Square | | Keterangan |
|-----------------------|----------------|----------|------------|
| | R Square | Adjusted | |
| Kepuasan Kerja | 0,616 | 0,608 | Moderat |
| Kinerja | 0,383 | 0,376 | Moderat |

Sumber : Data Diolah, 2023.

Dari data yang tertuang dalam tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai *coefficients of determination (R²)* dari dua variabel dependen (*kepuasan kerja & kinerja*) lebih besar dari 0,33.

Sedangkan Predictive Relevance (Q²) digunakan untuk melihat relevansi prediktif model. Nilai predictive relevance (Q²) yang lebih besar dari nol menunjukkan relevansi prediksi yang baik dari variabel independen terhadap variabel dependen dalam model penelitian. Predictive relevance (Q²) dapat dipahami sebagai parameter yang dapat digunakan untuk melihat seberapa baik sebuah model penelitian dalam menghasilkan nilai observasi. Nilai predictive relevance pada model penelitian ini, dapat dilihat dari perhitungan Q-square berikut ini :

$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - (1 - R^2_{Kep}) \times (1 - R^2_{Kin}) \\
 &= 1 - (1 - 0,616) \times (1 - 0,383) \\
 &= 1 - (0,384) \times (0,617) \\
 &= 1 - 0,237 \\
 &= 0,763
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil kalkulasi, didapatkan sebuah nilai Q-square untuk model ini sebesar 0,470 atau 47%. Hal ini

dapat diartikan bahwa model penelitian ini baik, karena mendekati nilai 1 atau 100%.

Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Ukuran signifikansi keterdukungan hipotesis dapat digunakan perbandingan nilai T-table dan T-statistics. Jika nilai T-statistics lebih besar dibandingkan nilai T-table, berarti hipotesis diterima. Namun ketika nilai T-statistics lebih kecil dibandingkan nilai T-table, berarti hipotesis ditolak. Untuk tingkat keyakinan 95 persen (alpha 5 persen) maka nilai T-table untuk hipotesis dua arah (two-tailed) adalah $\geq 1,96$ sedangkan untuk hipotesis satu arah (one-tailed) adalah $\geq 1,64$ (Abdillah dan Hartono, 2016).

| | Original Sample (O) | Sample Mean (M) |
|--|---------------------|-----------------|
| Kepemimpinan Transaksioanl > Kepuasan Kerja | 0.433 | 0.444 |
| Kepemimpinan Transformasional > Kepuasan Kerja | 0.423 | 0.419 |
| Kepuasan Kerja > Kinerja | 0.619 | 0.631 |

Sumber : Hasil olah data dengan PLS Path Coefficients

Data pada table di atas merupakan hasil output dari uji *bootstrapping* melalui smartPLS. Data tersebut dapat digunakan sebagai pijakan untuk menganalisis hipotesis beserta hubungan antar variabel.

Kepemimpinan Transaksional berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.

Variabel *kepemimpinan transaksional* memiliki pengaruh terhadap variabel *kepuasan kerja*. Hal ini dapat dilihat dari nilai *p-value* sebesar 0,000 ($p-values < 0,05$) dan nilai *T-statistics* sebesar 4,608 ($T-statistics \geq 1,64$). Sementara nilai *coefficients of correlation* (koefisien korleasi) sebesar (0,433). Nilai tersebut masuk dalam kategori moderat. Artinya dengan adanya gaya kepemimpinan transaksional yang dilakukan oleh pimpinan manajemen, diprediksi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan di IAIN Kediri.

Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.

Variabel *kepemimpinan transformasional* memiliki pengaruh terhadap variabel *kepuasan kerja*. Hal ini dapat dilihat dari nilai *p-value* sebesar 0,000 ($p-values < 0,05$) dan nilai *T-statistics* sebesar 4,498 ($T-statistics \geq 1,64$). Sementara nilai *coefficients of correlation* (koefisien korleasi) sebesar (0,423). Nilai tersebut masuk dalam kategori moderat. Artinya dengan adanya gaya *kepemimpinan transformasional* yang dilakukan oleh pimpinan manajemen, diprediksi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan di IAIN Kediri.

Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja.

Variabel *kepuasan kerja* memiliki pengaruh terhadap variabel *kinerja*. Hal ini dapat dilihat dari nilai *p-value* sebesar 0,000 ($p-values < 0,05$) dan nilai *T-statistics* sebesar 9,832 ($T-statistics \geq 1,64$). Sementara nilai *coefficients of correlation* (koefisien korleasi) sebesar (0,619). Nilai tersebut masuk dalam kategori moderat. Artinya dengan adanya kepuasan kerja yang dialami karyawan di IAIN Kediri, diprediksi akan meningkatkan kinerja karayawan yang berkerja di IAIN Kediri.

Uji Moderasi

Uji moderasi memiliki tujuan untuk melihat peran dari variabel moderasi, apakah dapat memperlemah atau memperkuat pengaruh variabel independe terhadap variabel dependen. Salah satu alat uji yang dapat digunakan adalah software smartPLS. Sedangkan cara untuk mengetahui adanya efek moderasi adalah dengan melihat nilai signifikansi pada interaksi variabel independen dan varaiabel moderasi terhadap variabel dependen. Ketika nilai signifikansi $< 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa variabel moderasi yang ada dapat memperlemah atau memperkuat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

Terdapat tiga unsur yang menjadi syarat dan harus dipenuhi untuk menunjukkan adanya efek mediasi (Barron & Kenny, 1986), yaitu; pertama adanya hubungan yang signifikan antara variabel

prediktor dan mediator. Kedua, adanya hubungan yang signifikan antara variabel mediasi dan variabel dependen. Ketiga, hubungan antara variabel independen dan variabel dependen menjadi tidak signifikan ketika variabel mediator dimasukkan dalam model.

| | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics (O/STDEV) | P Values |
|------------------|---------------------|-----------------|----------------------------|------------------------|----------|
| TRNS → KEP → KIN | 0,268 | 0,281 | 0,071 | 3,774 | 0,000 |
| TRNF → KEP → KIN | 0,261 | 0,264 | 0,064 | 4,107 | 0,000 |

Sumber : Hasil olah data dengan PLS

Uji Mediasi

Kepuasan Kerja mampu memediasi secara signifikan hubungan antara Kepemimpinan Transaksional dan Kinerja.

Berdasarkan di atas, pengaruh signifikansi dapat dilihat dari hasil path koefisien yang menunjukkan nilai T-statistik sebesar $3.774 > 1.96$ dan nilai p-value $0.000 < 0,05$. Sehingga, Hipotesis yang menyatakan bahwa *Kepuasan Kerja* mampu memediasi secara signifikan hubungan antara *Kepemimpinan Transaksional* dan *Kinerja* disimpulkan diterima.

Kepuasan Kinerja mampu memediasi secara signifikan hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja.

Pengaruh signifikansi dapat dilihat dari hasil path koefisien pada tabel 4.10 di atas, yang menunjukkan nilai T-statistik sebesar $4.017 > 1.96$ dan nilai p-value $0.000 < 0,05$. Sehingga, Hipotesis 5 yang menyatakan bahwa *Kepuasan Kerja* mampu memediasi secara signifikan hubungan antara *Kepemimpinan Transformasional* dan *Kinerja* disimpulkan diterima

Kesimpulan

Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dan gaya kepemimpinan transaksional juga memiliki

pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional, diprediksi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan di IAIN Kediri. Sementara itu, kepuasan kerja juga memiliki pengaruh terhadap variabel kinerja. Artinya dengan adanya kepuasan kerja yang dialami pegawai di IAIN Kediri, diprediksi akan meningkatkan kinerja para pegawai yang berkerja di IAIN Kediri.

Sebagai variabel intervening, ternyata kepuasan kerja mampu memediasi gaya kepemimpinan transaksional dan kinerja karyawan. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional yang diterapkan dengan baik oleh pemimpin akan memberikan kepuasan kerja yang tinggi sehingga akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Sebaliknya, jika gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional belum maksimal yang dilakukan oleh pemimpin akan memberikan kepuasan kerja yang kurang dan tentunya juga akan menurunkan kinerja para pegawainya.

Refferensi :

- Abdillah, W., & Hartono, J. (2016). Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis. Andi Offset, 21(2015), 2016.
- Arikunto, S. (2013). Prosedur Penelitian Suatu pendekatan praktik. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169–183. <https://doi.org/10.1108/09534810210423080>
- Armenakis, A. A., Bernerth, J. B., Pitts, J. P., & Walker, H. J. (2007). Organizational change recipients' beliefs scale: Development of an assessment instrument. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(4), 481–505. <https://doi.org/10.1177/0021886307303654>

- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Feild, H. S. (1999). Making change permanent A model for institutionalizing change interventions. *Research in Organizational Change and Development*, 12, 97–128.
- Armentrout, B.W (1996). Have your plans for change had a change of plan?, *HR Focus*, Vol.73
- Arzi, Soureh, Farahbod, Leyla (2014). Relation of transformational and transactional leadership style with job satisfaction. *Interdisciplinary Journal of contemporary Research in business*. Volume 6. No.3.
- Ashford, S. J. (1988). Individual Strategies for Coping with Stress during Organizational Transitions. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 24(1), 19–36.
- Astuti, T., & Mustikawati, R. I. (2013). Pengaruh Persepsi Nasabah Tentang Tingkat Suku Bunga, Promosi Dan Kualitas Pelayanan Terhadap Minat Menabung Nasabah. *Nominal, Barometer Riset Akuntansi Dan Manajemen*, 2(1).
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga
- Bapuroh, C. B. (2017). Exhibiting resistance during an organizational transformation: The telecommunications industry in Ghana. *Qualitative Report*, 22(7), 1809–1829.
- Bareil, C., Savoie, A., & Meunier, S. (2007). Patterns of Discomfort with Organizational Change. *Journal of Change Management*, 7(1), 13–24.
- Bass. 1990. The Implication of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team and Organizational Development. In R. W. Woodman & W. A. Passmore (eds), *Research in Organizational Change and Development*. Greenwich, CT: JAI.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the Code of Change Cracking the Code of Change The Idea in Brief The Idea in Practice. *Harvard Business Review*, May-June 2000, 11.
- Belias, Dimitrios, Koustelios, Athanasios (2014). Transformational leadership and job satisfaction in the banking sector: A review. *International review of management and marketing*. Volume 4.No. 3.
- Bovey, W. H., & Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: The role of cognitive and affective processes. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(8), 372–382.
- Bradley, A. (2011). *The Social Organization: How to Use Social Media to Tap the Collective Genius of Your Customers*. Harvard Business School Press Books,1.
- Branch, L. A., Lingham, T., dan Lyytinen, K. (2013). Change and discomfort in academia: How far should we stretch in our readiness for change?. *Proceedings of the Third International Conference on Engaged Management Scholarship*, 1-15.
- Burke, W. W. (2011). A perspective on the field of organization development and change: The Zeigarnik Effect. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(2), 143–167.
- Burns, D. D. (1999). *The Feeling Good Handbook*. Chemistr 1–7.
- Caruth, J.; Middlebrook, B. & Rachel, F., *Overcoming resistance to change*, *Advanced Journal of Management*, Vol. 50, Iss. 3, 1985
- Chen, M. J., & Miller, D. (2015). Reconceptualizing competitive dynamics: A multidimensional framework. *Strategic Management Journal*, 36(5), 758–775.
- Chin, W. W. (1995). Partial Least Squares Is To Lisrel As Principal Components. *Technology Studies*, 2(1995), 315–319.
- Chin, W. W. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modelling. *Modern Methods for Business Research*, 29(2), 295–336.
- Choi, M., & Ruona, W. E. A. (2011). Individual readiness for organizational change and its implications for human resource and organization development. *Human Resource Development Review*, 10(1), 46–73.
- Chreim, S. (2006). Managerial frames and institutional discourses of change:

- Employee appropriation and resistance. *Organization Studies*, 27(9), 1261–1287.
- Chung, S. H., Su, Y. F., & Su, S. W. (2012). The impact of cognitive flexibility on resistance to organizational change. *Social Behavior and Personality*, 40(5), 735–746.
- Coghlan, D. (1993). A Person-centred Approach to Dealing with Resistance to Change. *Leadership & Organization Development Journal*, 14(4), 10–14.
- Coghlan, D., & Rashford, N. S. (1990). Uncovering and Dealing with Organisational Distortions. *Journal of Managerial Psychology*, 5(3), 17–21.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Business Research Methods*. Twelfth Edition. In *Business Research Methods*.
- Dalpiaz, E., & Di Stefano, G. (2018). A universe of stories: Mobilizing narrative practices during transformative change. *Strategic Management Journal*, 39(3), 664–696.
- De Jager, P., Resistance to change: a new view of an old problem, *The Futurist*, May-June, Vol. 35, Iss. 3, 2001
- De Meuse, K. P., Marks, M. L., & Dai, G. (2011). Organizational downsizing, mergers and acquisitions, and strategic alliances: Using theory and research to enhance practice. In *APA handbook of industrial and organizational psychology*, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization. (pp. 729–768). American Psychological Association.
- Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999). Challenging “resistance to change.” *Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 25–41.
- Dessler, G. (2011), *Human Resources Management*, Edisi kedua belas, England: Pearson
- Doorewaard, H., & Benschop, Y. (2003). HRM and organizational change: An emotional endeavor. *Journal of Organizational Change Management*, 16(3), 272–286.
- Drucker, P. F. (2011). *The changing world of the executive*. New York:Routledge.
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. A., & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees’ reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53(3), 419–442.
- Edwards, W. (1954). The theory of decision making. *Psychological Bulletin*, 51(4), 380–417.
- Erwin, D. G., & Garman, A. N. (2010). Resistance to organizational change: Linking research and practice. In *Leadership and Organization Development Journal* (Vol. 31, Issue 1, pp. 39–56).
- Fadli, Uus Md., et. al. (2012). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dosen Universitas SingaperbangsaKarawang. *Jurnal Manajemen*, Vol 09, No. 2.
- Febriyana, Wanda (2015). Pengaruh kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Kabepe Cakhara 2015. *Jurnal e-proceeding of management*. Volume 2. No.
- Ferreira, A. I., Cardoso, C., & Braun, T. (2018). The mediating effects of ego-resilience in the relationship between organizational support and resistance to change. *Baltic Journal of Management*, 13(1), 104–124.
- Folger, R., & Skarlicki, D. P. (1999). Unfairness and resistance to change: Hardship as mistreatment. *Journal of Organizational Change Management*, 12(1), 35–50.
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modelling: Metode Alternatif dengan menggunakan Partial Least Squares (PLS)* (4 Edition). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Giagreco, A., & Peccei, R. (2005). The nature and antecedents of middle manager resistance to change: Evidence from an Italian context. *International Journal of Human Resource Management*, 16(10), 1812–1829.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., and Donnelly, J.H. (1997). *Organisasi: Perilaku - Struktur - Proses*. Penerbit: Binarupa Aksara.
- Gordon, S. S., Stewart, W. H., Sweo, R., & Luker, W. A. (2000). *Convergence*

- versus strategic reorientation: The antecedents of fast-paced organizational change. *Journal of Management*, 26(5), 911–945.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis Seventh Edition*. In Pearson New International.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. In *European Business Review* (Vol. 26, Issue 2, pp. 106–121).
- Handoko, T.H (2012). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Harvey Hegarty, W. (1993). Organizational survival means embracing change. In *Business Horizons* (Vol. 36, Issue 6, pp. 1–4).
- Hasibuan, MP. (2014). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hayes, J. (2014). *The Theory and Practice of Change Management*. In *The Theory and Practice of Change Management*.
- Hendarto, A. R., & Prihastuty, R. (2014). Resistance to change (studi deskriptif pada perubahan peraturan di pt. Mitra sentosa plastik industri semarang) Abdul. *Journal of Social and Industrial Psychology*, 3(1), 1–5.
- Heyden, M. L. M., Fourné, S. P. L., Koene, B. A. S., Werkman, R., & Ansari, S. S. (2017). Rethinking “Top-Down” and “Bottom-Up” Roles of Top and Middle Managers in Organizational Change: Implications for Employee Support. *Journal of Management Studies*, 54(7), 961–985.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255.
- Hornung, S., & Rousseau, D. M. (2007). Active on the job-proactive in change: How autonomy at work contributes to employee support for organizational change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(4), 401–426.
- Houglan, J. G., & Brockner, J. (1989). Self-Esteem at Work: Research, Theory, and Practice. *Contemporary Sociology*, 18(5), 717.
- Hui, C., & Lee, C. (2000). Moderating effects of organization-based self-esteem on organizational uncertainty: Employee response relationships. *Journal of Management*, 26(2), 215–232.
- Hultman, K. (1995). Scaling the wall of resistance. *Training and Development*, 49(10), 15–18.
- Indriantoro, N., & Supomo, B. (2016). *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi & Manajemen*. In Yogyakarta : Penerbit BPFE.
- Ivancevich, Jhon.dkk. (2006). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, Jilid 1. Jakarta: Erlangga.
- J. Greenberg, *Managing behavior in organizations*, (USA: Prentice Hall, 2005) h. 156
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., Onyemah, V., & Pesquera, M. R. (2012). Salesperson resistance to change: An empirical investigation of antecedents and outcomes. *International Journal of Bank Marketing*, 30(7), 548–566.
- Joseph F. Hair, J., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Rstedt, M. S. (2014). a primer on partial least squares structural equation modelling. In *Practical Assessment, Research and Evaluation* (V 21, Issue 1).
- Judge, W., & Douglas, T. (2009). Organizational change capacity: The systematic development of a scale. *Journal of Organizational Change Management*, 22(6), 635–649.
- Kartono. K. 2011. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. PT. Rajawaligrafindo Persada. Jakarta.
- Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan*. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Bisnis dan Sektor Publik*. Volume 5.No. 3.
- Kinicki, Angelo., Fugate, M. (2018). *Organizational Behavior: A Practical, Problem-Solving Approach* (2nd). In 2.
- Koesmono, H.T (2017). *The Effects of Transactional Leadership on Employees'*

- Turnover Intention at PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk. (Mini Market Alfamart) East Suabaya Region, Indonesia Using Job Involvement, Work Motivation, and Job Satisfaction, as Mediating Variables. *Journal of Resources Development and Management*. Volume 29.
- Korman, A. K. (2001). Self-enhancement and self-protection: Toward a theory of work motivation. In *Work motivation in the context of a globalizing economy*.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 57(2), 106–114.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing Strategies for Change - *Harvard Business Review*. *Harvard Business Review*, 86(7/8), 130–139.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Perilaku Organisasi*. Edisi 9. Buku 1. In Jakarta: Salemba Empat.
- Lau, C.-M., & Woodman, R. W. (1995). Understanding Organizational Change: A Schematic Perspective. *Academy of Management Journal*, 38(2), 537–554.
- Leavy, P. (2017). Research design : quantitative, qualitative, mixed methods, arts-based, and community-based participatory research approaches. In *The sage Dictionary of social research methods*.
- Lewin, K. (1947). *Frontiers in Group Dynamics: II. Channels of Group Life; Social Planning and Action Research*. *Human Relations*, 1(2), 143–153.
- Lines, R. (2004). Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management*, 4(3), 193–215.
- Lok, P., Crawford, J. (2004). The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment: A cross-national comparison. *The Journal of Management Development*, 23(4), 321-338.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2014). *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. In Pearson.
- Luthans, F. (2009). *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh. Yogyakarta: Andi.
- Malhotra, N. K. (2007). *Marketing Research: An Applied Orientation*, 5th Edition. Prentice-Hall, Inc, New Jersey, USA, 212.
- Mamesah, Marline Merke, kusumaningtyas, amiastuti (2012). *Pengaruh Gaya*
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Remaja Rosdakarya
- Mankiw, N. G. (2012). *Principles of Economics* 6th Edition. In Cengage Learning.
- Martiwati Tien, dkk.2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama. Jakarta: Erlangga.
- Matlin, M. W. (1995). *Psychology* (2nd ed.). Harcourt Brace College Publishers
- McAllister, D. J., & Bigley, G. A. (2002). Work context and the definition of self: How organizational care influences organization-based self-esteem. *Academy of Management Journal*, 45(5), 894–904.
- Mckay, K. a. (2012). The Effect of Commitment, Communication and Participation on Resistance to Change. *New Zealand Journal of Psychology*, 42(2), 29–40.
- Meaney, M., & Pung, C. (2008). McKinsey global results: Creating organizational transformations. *The McKinsey Quarterly*, 7(3), 1–7 (7).
- Miller, A. R., & Yeager, R. J. (1993). Managing change: A corporate application of rational-emotive therapy. *Journal of Rational-Emotive and Cognitive-Behavior Therapy*, 11(2), 65–76.
- Moehariono.(2012), *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*.Depok: PT. Raja Grafindo Persada.
- Mohammad, Shahhosseini, Silong Abu Daud, Arif Ismi Ismail. (2013). Relationship Between Transactional, Transformational Leadership Styles, Emotional Intelligence and Job Performance. *International Refereed Research Journal*. Volume 4 Issue 1.

- Muhammad, Reidy, Djudi, Mochamad, Mayowan, Yuniadi (2016). Pengaruh Gaya kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan CV Kalingga Jaya Jakarta. *Jurnal administrasi bisnis*, Volume 35. No.1.
- Munawaroh. (2011). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. No. 2.
- Murvi, Dikki (2015), pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan di The Palais Dago Hotel. *E-proceeding of management*. Volume 2. No.1.
- Mutihac, R. (2010). Managing resistance and the use of internal communication in organizations undergoing change. *Aarhus School of Business*, August, 74.
- Nazir. (2004). *Metode Penelitian*. Metode Penelitian, 5, 231.
- Nindyati, A. . (2016). Kajian Resistance to Change Dan Perceived Organizational Support (Studi Empiris Pada Karyawan Perusahaan Swasta di Bandung). *INQUIRY Jurnal Ilmiah Psikologi*, Vol. 7 No., 107–121.
- Novitasari, Putri (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal ilmu dan riset manajemen*. Volume 5. No. 9.
- Nugroho, Bhuono Agung.2005. *Memilih Metode Statistik Penelitian Dengan SPSS*. Yogyakarta : ANDI
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73–101.
- Ouedraogo, N., & Ouakouak, M. L. (2018). Impacts of personal trust, communication, and affective commitment on change success. *Journal of Organizational Change Management*, 31(3), 676–696.
- Pambudi, Didit Setyo, Mukzam Djudi, Nurtjahjono, Gunawan Eko (2016). Pengaruh Gaya kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi di PT Telkom Indonesia. *Jurnal Administrasi Bisnis*. Volume 39. No. 1.
- Pardo Del Val, M., & Martínez Fuentes, C. (2003). Resistance to change: a literature review and empirical study. In *Management Decision* (Vol. 41, Issue 2, pp. 148–155).
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., & Cameron, K. S. (2001). Studying organizational change and development: Challenges for future research. *Academy of Management Journal*, 44(4), 697–713.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. In *Academy of Management Review* (Vol. 25, Issue 4, pp. 783–794).
- Pierce, J. L., & Gardner, D. G. (2004). Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature. *Journal of Management*, 30(5), 591–622.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Dunham, R. B., & Cummings, L. L. (1993). Moderation By Organization-Based Self-Esteem of Role Condition-Employee Response Relationships. *Academy of Management Journal*, 36(2), 271–288.
- Prasetyo. (2014). Dampak Kebijakan Akreditasi Perguruan Tinggi Terhadap Daya Saing (Competitiveness) Perguruan Tinggi Swasta di Kabupaten Kebumen. *Jurnal Fokus Bisnis* (Vol. 13).
- Probst, G., & Raisch, S. (2005). Organizational crisis: The logic of failure. In *Academy of Management Executive* (Vol. 19, Issue 1, pp. 90–105).
- Pugh, D. (1993). Understanding and Managing Org.l Change. In *Journal of Public Health Management and Practice* (Vol. 16, Issue 2, pp. 167–173).
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change Readiness: A Multilevel Review. *Journal of Management*, 39(1), 110–135.
- Robbins, P.S dan Judge, A.T. (2017), *Organizational Behavior*, Edisi ketujuh belas, England: Pearson.

- Robbins, Stephen P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th Edition). In Pearson Education Limited.
- Robert Kreitner & Angelo Kinicki, *Perilaku Organisasi, Terjemahan Suandi* (Jakarta: Salemba Empat, 2003), h. 84
- Rorimpandey, Lidya (2013). *Gaya Kepemimpinan Transformasional, Transaksional, Situasional, Pelayanan dan Autentik Terhadap Kinerja Pegawai Kelurahan di Kecamatan Bunaken Kota Manado*. *Jurnal EMBA*. Volume 1. No.4.
- Rosita, Titik (2016). *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening*. *Jurnal ilmu dan riset manajemen*. Volume 5. No. 1.
- Russ, T. L. (2008). *Communicating Change: A Review and Critical Analysis of Programmatic and Participatory Implementation Approaches*. *Journal of Change Management*, 8(3-4), 199–211.
- Saputra, Agus Tunggal, Bagia, I wayan, Yulianthini, Ni Nyoman (2016). *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan*. *Ejurnal Bisma universitas Pendidikan Ganesha*. Volume 4.
- Schein, E. (2017). *Organizational Culture and Leadership*. *Organizational Culture and Leadership*. Wiley & Sons, Inc., Idd,3–4.
- Schlesinger, H. J. (1982). *Resistance as Process*. In *Resistance* (pp. 25–44).
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016a). *Research methods for business : a skill-building approach / Uma Sekaran and Roger Bougie*. In *Nucleic Acids Research* (Vol. 34, Issue 11).
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016b). *Research Methods For Business. A Skill Builing Approach*. 7th Edition. Book.
- Sheerer, E. T., Ellis, A., & Harper, R. A. (1976). *A New Guide to Rational Living*. *The Family Coordinator*, 25(2), 196.
- Stouten, J., Rousseau, D. M., & De Cremer, D. (2018). *Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures*. *Academy of Management Annals*, 12(2), 752–788.
- Strebel, P. (1996). *Why Do Employees Resist Change?* - *Harvard Business Review*. *Havard Business Review*, 74(3), 86–92.
- Sugiyono. (2016). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. In CV Alfabeta.
- Sullivan, M. F., & Guntzelman, J. (1991). *The grieving process in cultural change*. *The Health Care Supervisor*, 10(2), 28–33.
- Tandelilin, E. (2013). *Keberhasilan Melakukan Perubahan Melalui Adkar Model*. *Sosial & Humaniora*, 7(1), 36.
- Valdo Sutanto, Michael (2018). *Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Divisi Sales Dealer Mobil Surabaya*. *Jurnal AGORA* Vol. 6, No. 2 (2018)
- Van Dam, K., Oreg, S., & Schyns, B. (2008). *Daily work contexts and resistance to organisational change: The role of leader-member exchange, development climate, and change process characteristics*. *Applied Psychology*, 57(2), 313–334.
- Vince, R., & Broussine, M. (1996). *Paradox, defense and attachment: Accessing and working with emotions and relations underlying organizational change*. *Organization Studies*, 17(1), 1–21.
- Walters, L. H., & Corey, G. (1980). *Theory and Practice of Counseling and Psychotherapy*. *Family Relations*, 29(1), 133.
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). *Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace*. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132–142.
- Weiner, B. J. (2009). *A theory of organizational readiness for change*. *Implementation Science*, 4(1).
- Wong, K. K. (2013). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. *Marketing Bulletin*, 24(1), 1–32.
- Wuradji. 2008. *The Educational Leadership (Kepemimpinan Transformasional)*. Yogyakarta : Gama media

Yukl, Gary (2009), *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Edisi Indonesia (kelima). Cetakan kedua. Jakarta: PT indeks.