

## Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan Universitas Telkom)

Fariz Fathurrahman<sup>1</sup>, Anisah Firli<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Manajemen Bisnis Telekomunikasi & Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia, farizfr@student.telkomuniversity.ac.id

<sup>2</sup> Manajemen Bisnis Telekomunikasi & Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia, anisahfirli@telkomuniversity.ac.id

### Abstrak

Universitas Telkom merupakan salah satu Perguruan Tinggi Swasta yang berhasil menorehkan berbagai prestasi, dimana salah satu capaian tertinggi yaitu sebagai Perguruan Tinggi Swasta terbaik tahun 2022. Tentunya, berbagai prestasi yang berhasil dicapai oleh Universitas Telkom tidak terlepas dari gaya kepemimpinan dalam mengelola dan memotivasi karyawan Universitas Telkom. Penelitian ini berfokus untuk meneliti terkait gaya kepemimpinan yang digunakan di Universitas Telkom, salah satunya melalui gaya kepemimpinan situasional. Pengukuran difokuskan secara khusus pada gaya kepemimpinan situasional, dengan mempertimbangkan bahwa beberapa dari prestasi tersebut dicapai pada kondisi pandemi, dimana gaya kepemimpinan dituntut untuk lebih adaptif. Oleh karena itu, pada penelitian ini akan dilakukan pengukuran terhadap pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan Universitas Telkom dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif. Adapun sampel yang diambil sebanyak 100 responden, yang merupakan karyawan Universitas Telkom. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan instruksi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai 0,984, gaya kepemimpinan konsultasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai 0,220, gaya kepemimpinan partisipasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai 0,756 dan hanya gaya kepemimpinan delegasi yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai 3,511. Dan juga menunjukkan seberapa besar pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan situasional terhadap karyawan Universitas Telkom dengan nilai 13,148.

Kata Kunci-gaya kepemimpinan situasional, kinerja karyawan

### Abstract

*Telkom University is one of the private universities that has succeeded in making various achievements, where one of the highest achievements is as the best private university in 2022. Of course, the various achievements that have been achieved by Telkom University cannot be separated from the leadership style in managing and motivating Telkom University employees. This study focuses on examining the leadership style used at Telkom University, one of which is through a situational leadership style. The measurement focuses specifically on situational leadership styles, taking into account that some of these achievements were achieved during a pandemic, where leadership styles are required to be more adaptive. Therefore, this study will measure the effect of situational leadership style on the performance of Telkom University employees using quantitative research methods. The samples taken were 100 respondents, who were Telkom University employees. The results showed that instructional leadership style had no significant effect on employee performance with a value of 0.984, consulting leadership style had no significant effect on employee performance with a value of 0.220, participative leadership style had no significant effect on employee performance with a value of 0.756 and only delegation leadership style had a significant effect on employee performance with a value of 3.511. And also shows how much significant influence the situational leadership style has on Telkom University employees with a value of 13.148.*

*Keywords-situational leadership style, employee performance*

### I. PENDAHULUAN

Universitas Telkom resmi berdiri pada tanggal 14 Agustus 2013 dengan legalisasi penggabungan empat lembaga yaitu IT Telkom (Institut Teknologi Telkom), IM Telkom (Institut Manajemen Telkom), Politeknik Telkom, dan STISI

Telkom (Sekolah Tinggi Seni dan Desain Indonesia Telkom) menjadi Universitas Telkom. Penggabungan didasarkan pada Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 270 / E / 0/2013 tanggal 17 Juli 2013 yang meliputi merger IT Telkom, IM Telkom, dan Politeknik Telkom, dan Surat Keputusan Nomor 309/E/O/2013 tanggal 14 Agustus 2013 yang berisi penggabungan STISI Telkom.

Sebagai universitas yang memiliki capaian sebagai Perguruan Tinggi Swasta terbaik tahun 2022. Tentunya, berbagai prestasi yang berhasil dicapai oleh Universitas Telkom tidak terlepas dari gaya kepemimpinan dalam mengelola dan memotivasi karyawan Universitas Telkom.

Penilaian kinerja karyawan di Universitas Telkom dinilai melalui pencapaian kinerja kontrak manajemen yang diturunkan dari Rencana Strategis Universitas Telkom. Penilaian kontrak manajemen dilakukan setiap triwulan, kemudian diadopsi sebagai nilai kinerja individu di Universitas Telkom. Berikut ini adalah tabel pencapaian kinerja kontrak manajemen per Fakultas dan Direktorat pada Triwulan I & II Tahun 2022:

Tabel 1.1 Nilai Kontrak Manajemen Universitas Telkom

Fakultas/Direktorat	Nilai Kontrak Manajemen	Nilai Kontrak Manajemen
	Triwulan I 2022	Triwulan II 2022
Fakultas A	109.61	111.3
Fakultas B	110.06	106.8
Fakultas C	109.22	108.3
Fakultas D	109.97	110.57
Fakultas E	109.8	109.9
Fakultas F	109.02	109.44
Fakultas G	109.68	110.4
Direktorat A	107.91	108.15
Direktorat B	109.88	108.82
Direktorat C	109.26	108.95
Direktorat D	107.65	110.2
Direktorat E	107.58	107.67
Direktorat F	107.61	107.62
Direktorat G	107.90	109.17
Direktorat H	107.04	106.7
Direktorat I	107.90	109.5
Direktorat J	108.87	107.16
Direktorat K	107.95	106.34
Direktorat L	110.05	107.31
Direktorat M	109.20	107.8

Sumber: Data yang telah diolah

Pengukuran difokuskan secara khusus pada gaya kepemimpinan situasional, dengan pertimbangan bahwa beberapa dari prestasi tersebut dicapai pada kondisi pandemi, dimana gaya kepemimpinan dituntut untuk lebih adaptif. Namun pada kondisi ini, Universitas Telkom justru dapat memberikan kinerja maksimal yang dapat dilihat berbagai perolehan prestasi. Oleh karena itu, pada penelitian ini akan dilakukan pengukuran terhadap pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan Universitas Telkom.

#### A. Tujuan Penelitian

1. Mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan situasional di Universitas Telkom.
2. Mengetahui bagaimana kinerja karyawan di Universitas Telkom.
3. Mengetahui apakah terdapat pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan di Universitas Telkom.

## II. TINJAUAN LITERATUR

### A. Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2019:10) Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan yang berperan sebagai tenaga kerja yang efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Menurut Tangkilisan (dalam Dahlan, Hasim, & Hamdan, 2017) Manajemen sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam sebuah organisasi dengan skala besar maupun kecil, sumber daya manusia dinilai sebagai suatu hal yang sangat menentukan dalam proses pengembangan organisasi karena pengembangan kualitas pelayanan akan terealisasi atau tercapai apabila didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas.

**B. Gaya Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan kegiatan manajerial sebagai upaya proses mengarahkan dan menanamkan pengaruh kegiatan yang berkaitan dengan tugas dari para bawahan ataupun pengikutnya. Pada gaya kepemimpinan inilah yang menyebabkan seseorang dipilih sebagai pemimpin atau manajer, sebab hal ini sangat berhubungan erat dengan tujuan perusahaan yang dicapai, jenis-jenis kegiatan yang harus dipimpin, karakteristik para tenaga kerja, motif, usaha, dan lain-lain (dalam, Indra: 2015).

**C. Gaya Kepemimpinan Situasional**

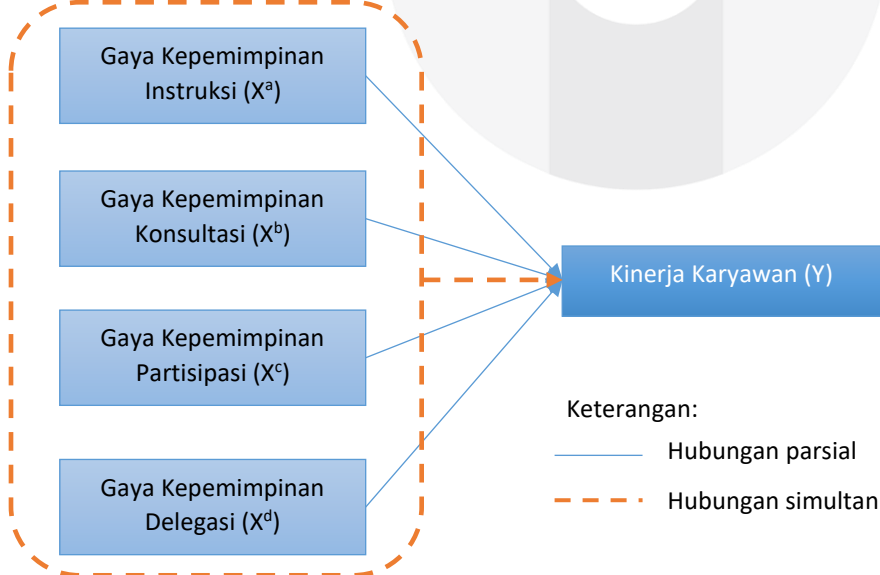
Menurut Robbin (dalam Wijaya et al., 2018) gaya kepemimpinan situasional adalah teori yang memperhatikan atau memfokuskan pada bawahan. Pendekatan ini memfokuskan banyak perhatian pada karakteristik karyawan, maksudnya para karyawan memiliki tingkat kesiapan yang berbeda-beda. Orang yang memiliki tingkat kesiapan rendah karena sedikitnya kemampuan atau pelatihan, membutuhkan gaya kepemimpinan yang berbeda dengan orang-orang yang memiliki tingkat kesiapan yang tinggi.

**D. Kinerja Karyawan**

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance*, yaitu prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang. Pengertian kinerja menurut Mangkunegara (2017) adalah prestasi kerja atau hasil (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumberdaya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

**E. Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran untuk menggambarkan variabel independen yaitu Gaya Kepemimpinan (X) terhadap variabel dependen yaitu Kinerja Karyawan (Y). Kerangka berfikir yang dapat digunakan peneliti untuk merumuskan masalah adalah, sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Sumber: (Siswanto dan Hamid, 2017)

#### F. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan landasan teori dan kerangka pemikiran yang sebelumnya sudah dikemukakan oleh penulis, maka penulis merumuskan hipotesis pada penelitian ini yaitu Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan Universitas Telkom). Dengan memperhatikan karakteristik variabel yang akan diuji, berdasarkan perumusan hipotesis sebagai berikut:

H1: Gaya kepemimpinan instruksi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Universitas Telkom.

H2: Gaya kepemimpinan konsultasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Universitas Telkom.

H3: Gaya kepemimpinan partisipasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Universitas Telkom.

H4: Gaya kepemimpinan delegasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Universitas Telkom.

H5: Gaya kepemimpinan instruksi, gaya kepemimpinan konsultasi, gaya kepemimpinan partisipasi dan gaya kepemimpinan delegasi terhadap kinerja karyawan di Universitas Telkom.

### III. METODE PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian

Menurut metodenya penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Menurut Sugiyono (2017) metode kuantitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang sudah ditentukan. Dalam penelitian ini berdasarkan tujuannya yaitu penelitian verifikatif. Menurut Sugiyono (2017) penelitian verifikatif adalah metode penelitian yang dilakukan terhadap sampel yang telah ditentukan dan dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditentukan. Dalam penelitian ini, peneliti ingin menguji hipotesis yang telah ditentukan. Dalam penelitian ini berdasarkan tipe penyelidikannya yaitu penelitian kausal dimana menurut Sugiyono (2019) penelitian kausal adalah desain penelitian yang digunakan untuk meneliti adanya sebab-akibat antar variabel. Berdasarkan waktu pelaksanaan penelitian ini merupakan penelitian cross sectional. Pengertian cross sectional menurut Sugiyono (2019) penelitian cross sectional adalah pengumpulan data yang dilakukan dalam satu periode atau waktu kemudian data diolah, dianalisis, dan ditarik kesimpulannya. Karakteristik penelitian ini digambarkan pada tabel berikut:

Tabel 3.1 Karakteristik Penelitian

No	Karakteristik Penelitian	Jenis
1	Berdasarkan metode	Kuantitatif
2	Berdasarkan tujuan	Verifikatif
3	Berdasarkan penyelidikan	Kausal
4	Berdasarkan keterlibatan peneliti	Tidak mengintervensi
5	Berdasarkan unit analisis	Individu
6	Berdasarkan waktu pelaksanaan	Cross sectional

Sumber: Data yang telah diolah

#### B. Tahapan Penelitian

Tahapan penelitian merupakan langkah-langkah yang harus dilalui atau dikerjakan dalam sebuah penelitian dengan tahapan sebagai berikut:

1. Mendefinisikan dan merumuskan masalah, pendefinisian masalah harus jelas dari sisi keelusaannya dan sisi kedalamannya.

2. Melakukan studi kepustakaan, mengacu sesuai teori-teori yang berlaku dan dapat ditemukan pada buku atau teks penelitian sebelumnya.
3. Merumuskan hipotesis, tujuannya untuk membantu jalannya penelitian sehingga mencapai hasil penelitiannya.
4. Menentukan model dan desain penelitian, model yang digunakan dapat berupa model matematika.
5. Mengumpulkan data, data harus dicari sesuai dengan teknik yang sudah ditetapkan.
6. Mengolah dan menyajikan informasi, setelah data dikumpulkan selanjutnya diolah sehingga informasi yang tersaji lebih mudah untuk diinterpretasikan dan dianalisis lebih lanjut misalnya menggunakan tabel, grafik, dan nilai statistik.
7. Menganalisis dan menginterpretasikan data, data hasil olahan tersebut lalu dianalisis lebih lanjut menggunakan alat analisis yang sesuai agar dapat dihasilkan kajian tajam, mendalam, dan luas.
8. Membuat kesimpulan, peneliti membuat kesimpulan yang sesuai dengan hipotesis yang ditetapkan. Saran disajikan pula karena penelitian mempunyai keterbatasan atau asumsi.
9. Membuat laporan.

#### C. Populasi dan Sampel

##### 1. Populasi

Menurut Sugiyono (2017) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi penelitian ini berjumlah 1247 karyawan.

##### 2. Sampel

Teknik pengambilan sampling pada penelitian ini menggunakan *nonprobability sampling* dengan *teknik purposive sampling*. Dalam penelitian ini, untuk menentukan jumlah sampel menggunakan rumus Slovin didapatkan hasilnya 92,85. Agar memudahkan penelitian, peneliti menyebarkan 100 kuesioner ke responden.

#### IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### A. Karakteristik Responden

###### 1. Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dilakukan menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab perempuan yaitu sebanyak 58 orang atau (58,00%). Sedangkan minoritas responden menjawab laki-laki yaitu sebanyak 42 orang atau (42,00%).

###### 2. Berdasarkan Usia

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dilakukan menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab 21-30 tahun yaitu sebanyak 68 orang atau (68,00%). Sedangkan minoritasnya responden menjawab 51-60 tahun yaitu sebanyak 2 orang atau (2,00%).

###### 3. Berdasarkan Pendidikan

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dilakukan menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab D4/S1 yaitu sebanyak 65 orang atau (65,00%). Sedangkan minoritasnya responden menjawab S3 yaitu sebanyak 1 orang atau (1,00%).

##### B. Hasil Penelitian

###### 1. Hasil Deskriptif Gaya Kepemimpinan Situasional

###### a. Instruksi

Dapat diketahui secara keseluruhan skor total sebesar 1655, dan nilai persentase tanggapan responden mengenai gaya kepemimpinan instruksi yaitu sebesar 82,75% termasuk dalam kategori baik

###### b. Konsultasi

Dapat diketahui secara keseluruhan skor total sebesar 1740, dan nilai persentase tanggapan responden mengenai gaya kepemimpinan konsultasi yaitu sebesar 87,00% termasuk dalam kategori sangat baik.

c. Partisipasi

Dapat diketahui secara keseluruhan skor total sebesar 1765, dan nilai persentase tanggapan responden mengenai gaya kepemimpinan partisipasi yaitu sebesar 88,25% termasuk dalam kategori sangat baik.

d. Delegasi

Dapat diketahui secara keseluruhan skor total sebesar 1635, dan nilai persentase tanggapan responden mengenai gaya kepemimpinan delegasi yaitu sebesar 81,75% termasuk dalam kategori baik.

2. Hasil Deskriptif Kinerja Karyawan

Dapat diketahui secara keseluruhan skor total sebesar 2531, dan nilai persentase tanggapan responden mengenai variabel kinerja karyawan yaitu sebesar 84,37% termasuk dalam kategori sangat baik.

C. Uji Hipotesis

1. Uji Parsial (Uji T)

a. Instruksi

Diperoleh nilai thitung untuk variabel gaya kepemimpinan instruksi sebesar 0,984 dan ttabel 1,985. Dikarenakan nilai thitung < ttabel, maka H0 diterima dan H1 ditolak, artinya gaya kepemimpinan instruksi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

b. Konsultasi

Diperoleh nilai thitung untuk variabel gaya kepemimpinan konsultasi sebesar 0,220 dan ttabel 1,985. Dikarenakan nilai thitung < ttabel, maka H0 diterima dan H1 ditolak, artinya gaya kepemimpinan konsultasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

c. Partisipasi

Diperoleh nilai thitung untuk variabel gaya kepemimpinan partisipasi sebesar 0,756 dan ttabel 1,985. Dikarenakan nilai thitung < ttabel, maka H0 diterima dan H1 ditolak, artinya gaya kepemimpinan partisipasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

d. Delegasi

Diperoleh nilai thitung untuk variabel gaya kepemimpinan delegasi sebesar 3,511 dan ttabel 1,985. Dikarenakan nilai thitung > ttabel, maka H0 ditolak dan H1 diterima, artinya gaya kepemimpinan delegasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Uji Simultan (Uji F)

Diketahui nilai Fhitung sebesar 13,148 dengan *p-value* (sig) 0,000. Dengan  $\alpha = 0,05$  serta derajat kebebasan  $v_1 = 4$  dan  $v_2 = (n-(k+1)) = 100 - (4+1) = 95$ , maka di dapat Ftabel 2,467. Dikarenakan nilai Fhitung > Ftabel (13,148 > 2,467) maka H0 ditolak dan H1 diterima, artinya secara bersama-sama variabel gaya kepemimpinan instruksi, gaya kepemimpinan konsultasi, gaya kepemimpinan partisipasi, dan gaya kepemimpinan delegasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang dilakukan pada bab sebelumnya, maka dapat dapat diambil kesimpulan bahwa:

1. Gaya kepemimpinan instruksi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai 0,984.
2. Gaya kepemimpinan konsultasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai 0,220.
3. Gaya kepemimpinan partisipasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai 0,756.
4. Gaya kepemimpinan delegasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai 3,511.
5. Terdapat pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan instruksi, gaya kepemimpinan konsultasi, gaya kepemimpinan partisipasi, dan gaya kepemimpinan delegasi terhadap karyawan Universitas Telkom dengan nilai sebesar 13,148.



## B. Saran

### 1. Saran Praktis

- a. Pimpinan Universitas Telkom perlu menitikberatkan implementasi gaya kepemimpinan situasional (instruksi, konsultasi, partisipasi, dan delegasi) untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan terutama dari segi kemampuan dan tanggung jawab disetiap individu.
- b. Pimpinan Universitas Telkom perlu meningkatkan gaya kepemimpinan, khususnya dalam perihal memberikan wewenang kepada karyawan untuk membuat keputusan. Adapun saran yang diberikan, yaitu agar pemberian kewenangan bagi karyawan dapat ditingkatkan secara bertahap, misalnya melalui pembuatan keputusan secara berjenjang pada tingkat struktural organisasi.
- c. Solusi lain yang dapat diupayakan adalah melalui pengaplikasian gaya kepemimpinan delegasi pada pimpinan terhadap karyawan di Universitas Telkom. Dikarenakan gaya kepemimpinan delegasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan gaya kepemimpinan ini, pimpinan dapat memberikan kesempatan yang luas bagi bawahannya untuk mengerjakan petunjuk mereka sendiri karena mereka memiliki kemampuan dan keyakinan untuk memikul tanggung jawab dalam pengarahan perilaku atau tindakan mereka sendiri. Pimpinan dapat selalu memberikan tanggung jawab atau kepercayaan penuh kepada bawahannya dalam menyelesaikan pekerjaan agar bawahannya dapat memiliki rasa tanggung jawab dan kebebasan berpikir terhadap suatu keputusan atau tindakannya sendiri.

### 2. Saran Teoritis

Peneliti selanjutnya dapat menguji pengaruh serta tingkat signifikansi variabel lain di luar gaya kepemimpinan situasional atau penambahan variabel seperti kepuasan kerja, desain pekerjaan, motivasi kerja, komitmen, kompetensi dan budaya organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan pada Universitas Telkom.

## REFERENSI

- Ambarwati, A. (2018). *Perilaku dan Teori Organisasi*. Malang: Media Nusa Creative.
- Badriyah, M. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan 1*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2010). *Principles of Human Resource*. Canada: CengageLearning EMEA.
- Dahlan, Hasim, & Hamdan. (2017). Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia dan Budaya Organisasi. *Jurnal Pemikiran Ilmiah dan Pendidikan Administrasi Perkantoran*, Vol 4 no 2 69 - 75.
- Darmawan, D. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Darmawan, D. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif. Cetakan Kedua*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Gita, R., & Yuniawan, A. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi*, 161-170.
- Handojo, W., Ahmed, A., Nur Apiani, D. I., & Johan, J. (2021). Analisis tipe gaya kepemimpinan yang berpengaruh terhadap kinerja . 145 - 158.
- Hasibuan, D. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ismail, A., Mohamad, M., Mohamed, H., Rafiuddin, N., & Zhen, K. (2011). Transformational and Transactional Leadership Styles as a Predictor of Individual Outcomes. *Theoretical and Applied Economics*, Vol. 17 No. 6(547),pp. 89 – 104.
- Italiani, F. A. (2013). Pengaruh A=Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Departemen SDM PT Semen Gresik. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, Vol 6 11 - 18.
- Jyoti, J., & Bhau, S. (2015). Impact of Transformational Leadership on Job Performance: Mediating Role of Leader–Member Exchange and Relational Identification. *Sage Open*, 1-13.
- Kenton, W. (2020, September 28). *Business Leaders*. Retrieved from Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/h/hersey-and-blanchard-model.asp#:~:text=The%20Hersey%20DBlanchar%20Model%20suggests,%2Drelevant%20and%20relationship%2Drelevant>
- Khalis, I. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Bank Jatim). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. Vol. 3.

- Kharis, I. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bank Jatim Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol 3. Malang: administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: RefikaAditama.
- Mansor, M. F., Kamil, S., Abu, N. H., & Nasir, H. (2014). The Influence of Human Resource Practices towards Improving Organizational Performance. 296 - 301.
- Neolaka, A. (2014). *Metode Penelitian dan Statistik*. Bandung: PT RemajaRosdakarya.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice 8th Edition*. California: SagePublications.
- Pambudi, D. S., Mukzam, D., & Nurtjahjono, G. E. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Mediasi (Studi pada PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. Vol.39.
- Purwanto, A. (2021). *Ekonomi Dunia pada Masa Pandemi Covid 19: Dari dampak hingga proyeksi Pertumbuhan 2021-2022*. Jakarta: Kompaspedia.
- Rao, A., & Abdul, W. K. (2015). Impact of transformational leadership on team performance: an empirical study in UAE. *Measuring Business Excellence*, Vol.19 Issue: 4, pp.30-56.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behaviour*. Jakarta: Jakarta Salemba Empat.
- Rorimpandey, L. (2013). Gaya Kepemimpinan Transformasional, Transaksional, Situasional, Pelayanan Dan autentik Terhadap Kinerja Pegawai Kelurahanhandi Kecamatan Bunaken Kota Manado. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, Vol 1 No4.
- Sanusi, A. (2011). *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Septian, F. B., Al Musadieg, M., & Mukzam, M. D. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi dan Kinerja (Studi pada karyawan CV. Indopratama Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. Vol. 53.
- Setiawan, A. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja. Vol 5 no 2.
- Siswanto, R. D., & Hamid, D. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Freeport Indonesia. *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol42 189 - 198.
- Smeet, A. D., & D'Auria, G. (2020). *Leadership in a crisis: Responding to the coronavirus outbreak and future challenges*. McKinsey and Company.
- Stansell, A. (2020). *Highest Rated CEOs During the COVID-19 Crisis*. Glassdoor Economic Research.
- Sugiyono. (2017). *Metodologi Penelitian Bisnis Edisi-3*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D Edisi-1*. Bandung: Alfabeta.
- Sujarweni, V. W. (2015). *Metodologi Penelitian Bisnis dan Ekonomi*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Wijaya, P. H., Widayati, C. C., & Rahmayanti, C. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja. *Jurnal Ekonomi*, 319 - 333.
- Zainal, V. R. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Edisi-3 Cetakan 8*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.