

**PENGARUH HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
DAN TRANSAKSIONAL TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN
PERUSAHAAN JASA KONSTRUKSI DI KOTA AMBON MENGGUNAKAN
METODE *PARTIAL LEAST SQUARE-STRUCTURAL EQUATION
MODELING***

Rikson Kurniawan Tandelilin¹, I Gede Agus Widyadana²

¹ Mahasiswa Program Studi Magister Teknik Sipil, Universitas Kristen Petra, Surabaya

² Dosen Program Studi Magister Teknik Sipil, Universitas Kristen Petra, Surabaya

¹ b21190006@john.petra.ac.id, ² gede@petra.ac.id

ABSTRAK: Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari variabel gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap motivasi kerja karyawan di perusahaan konstruksi Kota Ambon. Sampel yang digunakan adalah karyawan dari perusahaan yang terdaftar sebagai anggota ASPEKINDO Kota Ambon tahun 2022. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan multivariat dengan *partial least square-structural equation modeling*. Hasil penelitian yang didapatkan yaitu gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Sedangkan gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Pada gaya kepemimpinan transformasional, semakin tinggi persepsi terhadap gaya kepemimpinan atasan maka semakin tinggi motivasi kerja karyawan. Sedangkan untuk gaya kepemimpinan transaksional, mendapatkan kesimpulan berbeda yaitu ketika semakin tinggi persepsi gaya kepemimpinan transaksional maka semakin rendah motivasi kerja karyawan.

Kata kunci: gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional, motivasi kerja karyawan, perusahaan konstruksi Kota Ambon

ABSTRACT: *This study was conducted to determine the effect of the variables of transformational leadership style and transactional leadership style on the work motivation of employees in construction companies in the City of Ambon. The sample used was employees of companies registered as members of ASPEKINDO Ambon City in 2022. The data analysis technique used was descriptive and multivariate analysis with partial least square-structural equation modeling. The results of the research is that the transformational leadership style has a positive and significant effect on work motivation, while transactional leadership style has a negative and significant effect on work motivation. In the transformational leadership style, the higher the perception of the leadership style, the higher the work motivation of employees. In contrast, for the transactional leadership style, the higher the perception of the transactional leadership style, the lower the work motivation of employees.*

Keywords: *transformational leadership, transactional leadership, employee work motivation, Ambon City construction company*

1. PENDAHULUAN

Pada setiap perusahaan, sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang dapat memberikan keberhasilan bisnis bagi suatu perusahaan agar tercapainya visi dan misi organisasi. Suatu perusahaan tidak akan bertahan lama jika tidak bisa mengelola dan mengoptimalkan sumber daya manusia yang dimiliki dengan baik. Menurut Hijriah (2016), untuk dapat mengoptimalkan sumber daya manusia di dalam perusahaan dapat dilakukan dengan meningkatkan motivasi kerja dari setiap karyawan untuk memiliki semangat yang tinggi dalam bekerja. Motivasi kerja yang tinggi tersebut dapat dipengaruhi oleh faktor internal yang ada di dalam perusahaan, salah satunya adalah faktor gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh atasan. Bass & Riggio (2010) mendefinisikan dan membagi gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh atasan dalam dua macam tipe, yaitu adalah gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional.

Menurut Ainanur & Tirtayasa (2018), Thomas (2016) dan Riswanda (2019), gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional menjadi salah satu dari beberapa gaya kepemimpinan yang dinilai efektif dalam membangun proses kerja yang baik bagi karyawan yang berada di kantor maupun yang berada di lapangan. Di sisi lain di masa pandemi Covid-19 tentunya mengharuskan pemimpin atau atasan untuk bisa berpikir bagaimana cara mengatur dan mengkondisikan keadaan saat ini dengan mengubah gaya kepemimpinan yang dimiliki agar mempertahankan keberadaan perusahaan dan bisa meningkatkan motivasi kerja dari karyawan. Perusahaan yang mengalami peningkatan maupun penurunan dari segi jumlah perusahaan dalam lima tahun terakhir yaitu pada tahun 2017 hingga 2021 adalah perusahaan jasa konstruksi di Kota Ambon, Maluku.

Melalui hasil rangkuman dari direktori perusahaan konstruksi Provinsi Maluku tahun 2017 hingga tahun 2021 dalam website Badan Pusat Statistik (2022), jumlah perusahaan konstruksi dengan kualifikasi kecil, menengah dan besar mengalami kenaikan maupun penurunan jumlah perusahaan. Tercatat bahwa jumlah perusahaan konstruksi pada tahun 2019 mengalami peningkatan sebesar 1,267 % dari tahun 2018 pada semua klasifikasi perusahaan. Namun pada tahun 2020, jumlah perusahaan konstruksi berkurang sebesar 18,47 % dari tahun 2019 untuk semua kualifikasi perusahaan baik itu kualifikasi kecil, menengah dan besar. Salah satu peningkatan yang banyak terjadi yaitu pada tahun 2018 dan 2019 yaitu untuk perusahaan konstruksi dengan kualifikasi kecil naik sebesar 28,06 % dan perusahaan dengan kualifikasi menengah naik sebesar 8,59 %. Akan tetapi untuk jumlah perusahaan konstruksi dengan kualifikasi besar mengalami penurunan dalam lima tahun terakhir secara total yaitu sebesar 21,42 %. Namun pada tahun 2020 dan 2021, jumlah perusahaan konstruksi dengan kualifikasi kecil dan menengah masing-masing mengalami penurunan dari tahun sebelumnya yaitu pada tahun 2020 mengalami penurunan sebesar 3,98 % dan pada tahun 2021 mengalami penurunan sebesar 1,43 %. Dan untuk perusahaan konstruksi dengan kualifikasi menengah, pada tahun 2020 mengalami penurunan sebesar 15,33 % dan untuk tahun 2021 mengalami penurunan sebesar 9,44 %.

Menurut Persulesy (personal communication, May 12, 2022), sebagai Kepala BPS Kota Ambon dalam wawancara yang dilakukan mengatakan bahwa salah satu faktor yang membuat perusahaan konstruksi dapat bertahan dan meningkat dikarenakan perusahaan terus menerapkan perubahan kerja dengan melakukan perluasan dari sumber daya manusia dan perubahan gaya kepemimpinan yang dimiliki atasan. Hal tersebut dapat membuat

perusahaan berkembang dan dapat menghasilkan nilai baru serta memiliki pilihan untuk menjawab masalah di lapangan maupun yang ada di dalam organisasi. Meskipun jumlah perusahaan konstruksi dengan masing-masing kualifikasi mengalami penurunan, namun masih terdapat banyaknya perusahaan yang masih bertahan meskipun mengalami dampak dari Covid-19 pada tahun 2019 hingga akhir tahun 2021. Dapat dilihat bahwa sumber daya manusia di dalam perusahaan bisa dioptimalkan oleh perusahaan dengan adanya penerapan gaya kepemimpinan yang baik sehingga membuat perusahaan bisa bertahan lama selama masa pandemi terjadi.

Dalam perusahaan konstruksi, baik di dalam dan di luar perusahaan, gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional memiliki andil dalam memotivasi kerja pada karyawan. Oleh sebab itu, pada penelitian kali ini akan menggunakan gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional untuk mengetahui pengaruhnya terhadap motivasi kerja karyawan, khususnya pada perusahaan konstruksi di Kota Ambon.

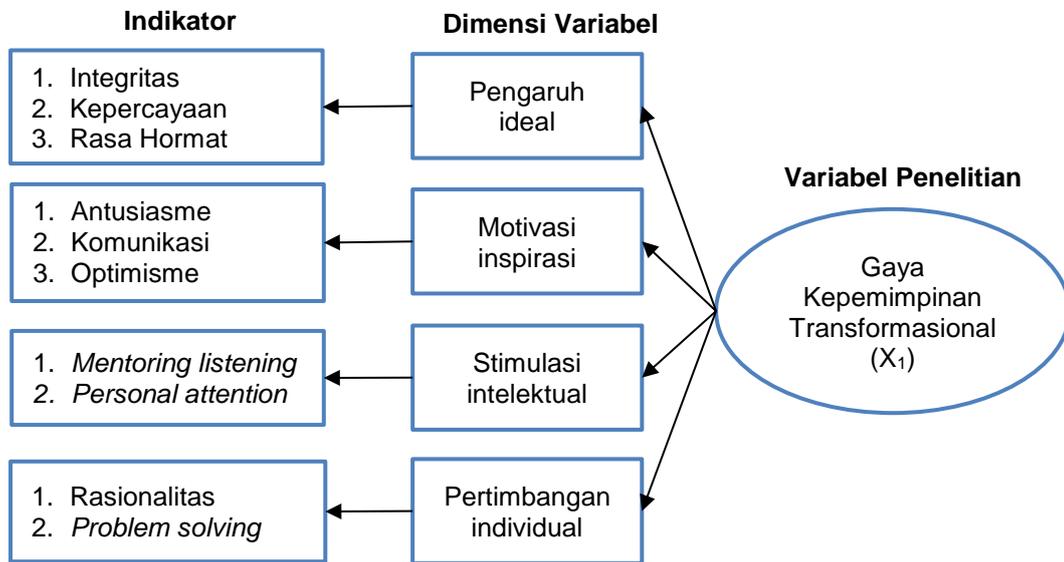
2. LANDASAN TEORI

2.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1)

Menurut Trofino (2000), Dunn et al. (2012) dan Schaubroeck et al. (2007), kepemimpinan transformasional itu sendiri dilihat sebagai kepemimpinan yang dapat mengembangkan dan dapat mengubah pola pikir individu dengan tujuan untuk menyatukan visi dan misi demi kemajuan organisasi. Kesamaan visi dan misi menjadi pondasi terbentuknya tali kerjasama dan untuk menyatukan ide dan gagasan untuk kreatif dan menyalurkan hasil pemikiran dari masing-masing individu terkait masalah yang dihadapi (dalam Alqatawenah, 2018, p. 19). Warrilow (2009), mengemukakan bahwa terdapat empat karakteristik gaya kepemimpinan transformasional yaitu:

- a. Pengaruh Ideal (*Individualized Influence*), pemimpin menjadi sosok figur yang dihormati dan dikagumi oleh setiap pengikutnya dengan menumbuhkan kepercayaan antara pemimpin dan bawahannya. Hal tersebut membuat setiap pengikut ingin meniru sikap yang dimiliki oleh pemimpin. Dalam hal ini pemimpin memiliki standar yang tinggi serta integritas dalam menetapkan standar tersebut terhadap visi dan misi yang ingin dicapainya, dengan tujuan untuk menggerakkan pengikutnya demi tujuan dan kepentingan bersama
- b. Motivasi Inspirasi (*Inspirational Motivation*), pemimpin berperilaku dengan cara memotivasi, membangkitkan antusiasme serta komitmen pengikutnya. Dengan komunikasi dan menunjukkan antusiasme serta rasa optimis, maka diharapkan visi dan misi yang disampaikan dapat menginspirasi pengikutnya demi tujuan organisasi.
- c. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*), pemimpin transformasional menumbuhkan sikap terhadap pengikutnya untuk menjadi kreatif dan inovatif secara rasional. Dan pemimpin tidak mengoreksi atau mengkritik atas hasil ide dan kreativitas yang dimiliki oleh pengikutnya terutama dalam pemecahan masalah.
- d. Pertimbangan Individual (*Individualized Consideration*), pemimpin transformasional memperhatikan kebutuhan serta potensi untuk dapat membentuk pribadi atau karakter pengikutnya. Pemimpin akan bersikap sebagai mentor dan membangun suasana yang dapat mendukung di mana masing-masing individu yang memiliki perbedaan dihargai dan dihormati.

Menurut Bass (1998), untuk karakteristik dari gaya kepemimpinan transformasional dapat digunakan sebagai dimensi variabel untuk menentukan indikator dari gaya kepemimpinan transformasional yaitu: pengaruh ideal, motivasi inspirasi, stimulasi intelektual dan pertimbangan individual yang dibuat dalam bentuk bagan pada Gambar 1 (dalam Stewart, 2006, p.12).



Gambar 1. Dimensi dan indikator gaya kepemimpinan transformasional

2.2 Gaya Kepemimpinan Transaksional (X₂)

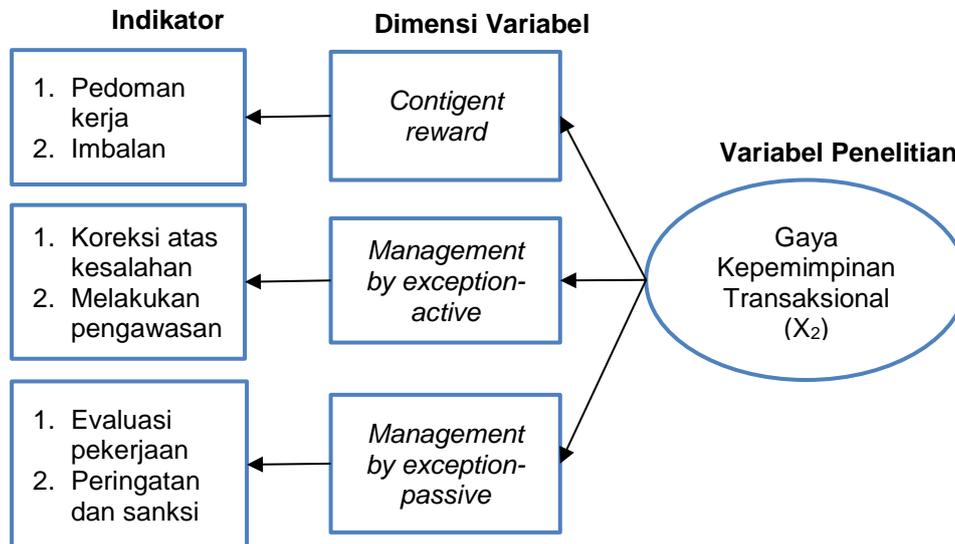
Menurut Hargis et al. (2011), gaya kepemimpinan transaksional yang dimiliki pemimpin atau atasan menggunakan sistem *reward* yaitu berupa penghargaan yang diberikan untuk pekerjaan yang baik atau hasil yang positif. Sebaliknya, atasan dengan gaya kepemimpinan ini akan memberikan hukuman terhadap hasil pekerjaan yang dinilai buruk atau negatif sampai hasil pekerjaan tersebut dikoreksi. Kepemimpinan transaksional cocok jika pemimpin atau atasan memiliki otoritas dan berfokus pada kebutuhan atau kelancaran dari pekerjaan sehari-hari (dalam Odumeru et al., 2013, p. 358).

Menurut Bass & Avolio (1990), Yukl (1999) terdapat tiga karakteristik gaya kepemimpinan transaksional, yaitu:

- Imbalan Kontigen (*Contigent Reward*), yaitu pertukaran imbalan dengan upaya yang dilakukan yaitu memberikan imbalan bagi kinerja yang baik dan menghargai prestasi kerja bawahan yang sudah dilakukan.
- Manajemen Eksepsi Aktif (*Management by Exception-Active*), yaitu pemimpin atau atasan secara aktif melakukan pengawasan atau mencari kesalahan berdasarkan berbagai aturan dan standar, serta mengambil tindakan yang kolektif jika dibutuhkan.
- Manajemen Eksepsi Pasif (*Management by Exception-Passive*), yaitu pemimpin atau atasan akan berusaha untuk melakukan intervensi jika diketahui adanya kesalahan pada kerja karyawan ketika mendapatkan laporan tertulis berisi kesalahan yang telah dilakukan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Yukl (2006) dan Bass et al. (2003), gaya kepemimpinan transaksional pada suatu perusahaan dapat diukur dengan menggunakan

dimensi variabel karakteristik dari gaya kepemimpinan transformasional yaitu dimensi imbalan kontigen (*contigent reward*), manajemen eksepsi aktif (*management by exception-active*), manajemen eksepsi pasif (*management by exception-passive*) yang dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Dimensi dan indikator gaya kepemimpinan transaksional

2.3 Motivasi Kerja Karyawan (Y)

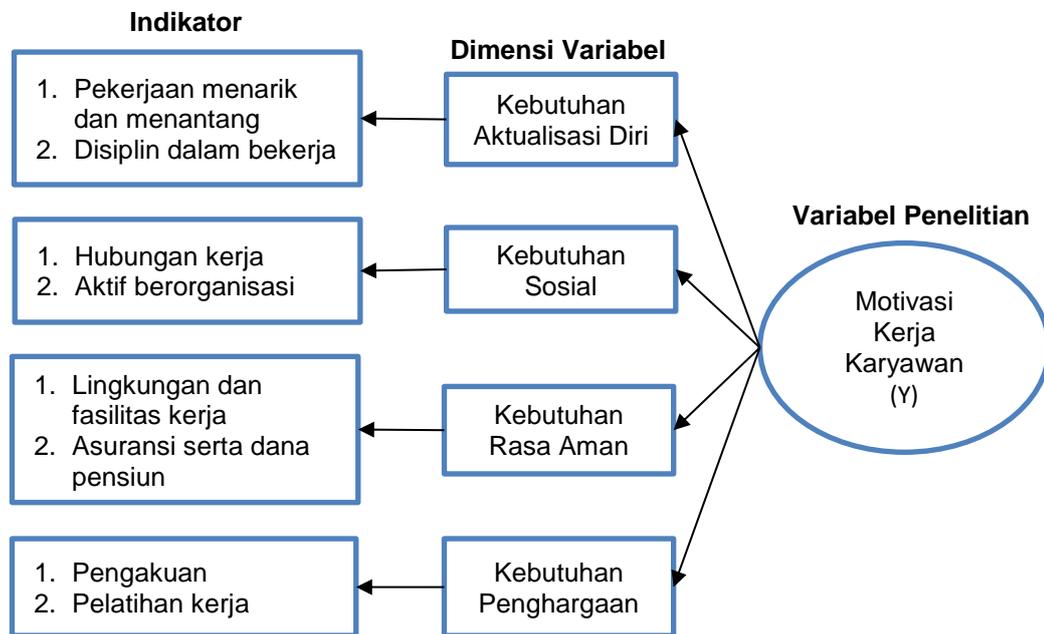
Menurut Siagian (1993) dan Nohria et al. (2008), motivasi dinilai sebagai pendorong yang membuat suatu organisasi ingin untuk menunjukkan atau mengerahkan kemampuan yang dimiliki, baik itu dalam bentuk keahlian, tenaga, waktu dan keterampilannya demi tercapainya kewajiban dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi. Motivasi tersebut dapat muncul karena adanya promosi atau pengarahan yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawannya. Pengarahan dilakukan dengan tujuan agar sasaran yang diinginkan oleh organisasi dapat tercapai melalui semangat kerja dari karyawannya (dalam Staal, 2019).

Teori motivasi kerja menurut para ahli salah satunya yang sering digunakan adalah teori hirarki kebutuhan oleh Maslow (1965) dan dibagi menjadi menjadi lima tingkatan kebutuhan oleh karyawan (dalam Healy, 2016), yaitu:

- a. Kebutuhan fisiologis: yaitu udara, air, makanan, pakaian, dan kebutuhan jasmani lain.
- b. Kebutuhan aktualisasi diri: yaitu berupa rasa saling melengkapi dan muncul dorongan pada individu untuk dapat menumbuhkan potensi yang ada di dalam diri.
- c. Kebutuhan sosial: yaitu kasih sayang, cinta, perasaan, hubungan dan persahabatan.
- d. Kebutuhan rasa aman: yaitu berupa perasaan aman, bebas dari ancaman karena adanya keselamatan serta perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- e. Kebutuhan penghargaan: yaitu berupa harga diri, prestasi, status, perhatian dan pengakuan.

Pada penelitian ini menggunakan teori hirarki kebutuhan oleh Maslow (1965) sebagai dimensi variabel dan juga untuk menentukan indikator yang akan dipakai untuk penyusunan pernyataan kuesioner. Dalam rangkuman kajian Munandar (2001), Hariandja (2002) dan Takandjandji (2015) maka dimensi variabel dari teori hirarki kebutuhan oleh Maslow yang

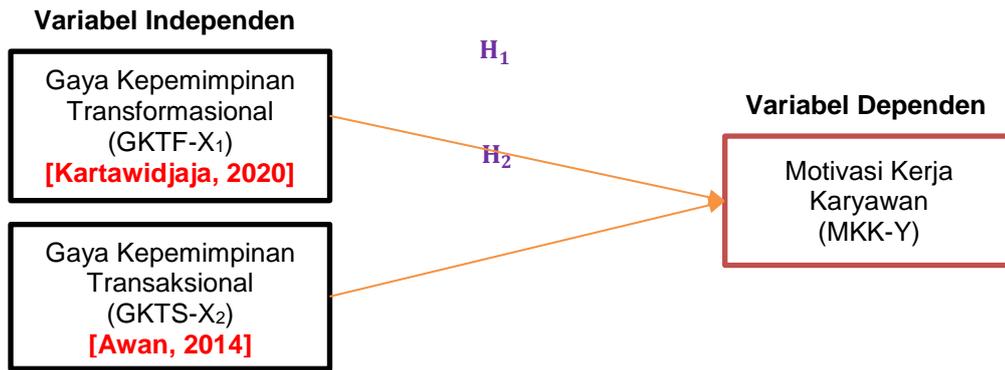
digunakan adalah kebutuhan aktualisasi diri, kebutuhan sosial, kebutuhan rasa aman dan kebutuhan penghargaan dengan disertakan indikatornya masing-masing. Secara struktur untuk dimensi variabel dan indikatornya dapat dilihat pada Gambar 3.



Gambar 3. Dimensi dan indikator motivasi kerja karyawan

2.4 Kerangka Konsep Penelitian

Dalam penelitian Kartawidjaja (2020), gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh terhadap motivasi kerja karyawan di dalam perusahaan. Selain itu, pada penelitian Awan (2014) juga menjelaskan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan pada hubungan gaya kepemimpinan transaksional terhadap motivasi kerja karyawan di dalam perusahaan. Namun pada penelitian Siswatiningsih et al. (2016), terdapat perbedaan hasil penelitian dimana gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional tidak memberikan pengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Hasil tersebut berlawanan dengan hasil penelitian dari Kartawidjaja (2020) dan Awan (2014). Hal ini ditunjukkan pada hasil analisis bahwa pengaruh yang diberikan adalah positif namun tidak signifikan, yang artinya bahwa peningkatan persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional tidak meningkatkan motivasi kerja karyawan karena tidak terdapat hubungan antar variabel. Oleh sebab itu, dengan menggunakan dimensi dan indikator dari penelitian sebelumnya maka dibuat model konsep penelitian. Untuk kode variabel penelitian dibuat untuk mempermudah penulisan variabel yaitu gaya kepemimpinan transformasional (GKTF), gaya kepemimpinan transaksional (GKTF) dan motivasi kerja karyawan (MKK). Untuk kerangka konsep penelitian berupa diagram jalur (*path model*) yang dapat dilihat pada Gambar 4.



Gambar 4. Model konseptual penelitian

Hipotesis yang dibuat berdasarkan Gambar 4 untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. H_1 = Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan perusahaan konstruksi Kota Ambon.
2. H_2 = Gaya kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada perusahaan konstruksi Kota Ambon.

3. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian dimulai dengan melakukan studi literatur terlebih dahulu dan memilih responden penelitian yang akan diteliti, yaitu karyawan perusahaan yang terdaftar sebagai anggota ASPEKINDO Kota Ambon tahun 2022 sebanyak 96 perusahaan. Pengambilan data dalam lingkup perusahaan meliputi pembagian kuesioner dan wawancara. Sebelum dilakukan penyebaran kuesioner, maka terlebih dahulu akan dilakukan *pilot study* atau *pre-test* kepada responden secara acak. *Pilot study* atau *pre-test* ini dilakukan kepada 15 responden untuk memastikan responden tidak mengalami kesulitan pada saat pengisian terutama dalam memahami informasi yang ada. Setelah pernyataan kuesioner sudah diperbaiki, maka dapat dilanjutkan dengan melakukan penyebaran kuesioner pada beberapa perusahaan konstruksi di Kota Ambon yang sudah ditentukan yaitu sebanyak 270 sampel menggunakan rumus Slovin.

Klasifikasi responden penelitian yang diambil adalah karyawan dari perusahaan konstruksi pada tingkat *middle* dan *lower management*. *Middle management* terdiri atas *financial, marketing, human resources, purchasing, project* dan *engineer manager*. *Lower management* terdiri atas *marketing, sales, accountant, insurance, office management, cost estimator, engineer, quality assurance* atau *quality control, materials* dan staf lainnya. Penilaian dilakukan untuk mengetahui persepsi dari responden terhadap gaya kepemimpinan atasannya. Setelah mendapatkan jawaban dari responden, maka selanjutnya adalah melakukan analisis data berupa analisis deskriptif pada responden serta variabel penelitian menggunakan program SPSS dan analisis multivariat dengan *partial least square-structural equation modeling* (PLS-SEM) menggunakan program SmartPLS (Ghozali & Latan, 2012). Untuk analisis deskriptif, data responden yang sudah dikumpulkan kemudian di koding dengan cara *crosstab* (tabulasi silang) untuk mendapatkan data deskriptif responden dan *frequencies* untuk mendapatkan data deskriptif variabel penelitian yaitu nilai mean agar lebih mudah dipahami.

4. HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Penelitian

Data responden dari total 96 perusahaan, terdapat 52 perusahaan konstruksi dari anggota ASPEKINDO yang mengizinkan untuk melakukan survei berupa penyebaran kuesioner kepada karyawan perusahaan. Persentase jumlah kuesioner yang dibagikan dan karakteristik responden penelitian dapat dilihat pada Tabel 1 dan Tabel 2.

Tabel 1. Presentase penyebaran dan pengembalian kuesioner

No	Keterangan	Jumlah Kuesioner	Presentase
1	Kuesioner yang dibagikan	259	100 %
2	Kuesioner yang tidak memenuhi kriteria	138	53,28 %
3	Kuesioner yang dapat dianalisis	102	46,72 %

Tabel 2. Karakteristik responden penelitian perusahaan jasa konstruksi Kota Ambon

Karakteristik	Identitas Responden	Jumlah Sampel	Persentase
Jenis Kelamin	Pria	79	77,45 %
	Wanita	23	22,55 %
Pendidikan	D3	21	20,59 %
	S1	52	50,98 %
	S2	4	3,92 %
	S3	1	0,98 %
	Lain-lain	23	22,55 %
Usia	< 30 Tahun	13	12,75 %
	30 – 39 Tahun	24	23,53 %
	40 – 49 Tahun	36	35,29 %
	> 50 Tahun	29	28,43 %
Jabatan Atasan	Supervisor	75	73,53 %
	Manajer/Kepala Divisi	27	26,47 %
Posisi Responden	<i>Middle Level</i>	29	28,43 %
	<i>Lower Level</i>	73	71,57 %
Pendapatan	< 3.000.000	11	10,78 %
	3.000.000 – 5.000.000	38	37,25 %
	> 5.000.000	53	51,96 %
Lama Bekerja	< 5 Tahun	19	18,63 %
	5-10 Tahun	22	21,57 %
	> 10 Tahun	61	59,80 %

Berdasarkan hasil pada Tabel 1, dapat diketahui bahwa terdapat responden yang tidak bisa mengisi jawaban kuesioner dikarenakan adanya pernyataan terkait atasannya. Akibatnya, untuk kuesioner yang dibagikan tersebut tidak dikembalikan atau tidak diisi dengan lengkap sehingga tidak memenuhi kriteria penelitian yaitu sebesar 53,28 %.

Data karakteristik responden di Tabel 2, menunjukkan bahwa mayoritas karyawan pada perusahaan konstruksi di Kota Ambon sudah memiliki banyak pengalaman di dalam perusahaan. Hal tersebut karena karyawan sudah cukup lama bekerja dan mengetahui

dengan baik lingkungan kerja dan kondisi dari perusahaan. Untuk analisis deskriptif pada variabel penelitian dapat dilihat pada Tabel 3, Tabel 4 dan Tabel 5.

Tabel 3. Statistik deskriptif nilai mean pada indikator variabel gaya kepemimpinan transformasional

Dimensi Variabel	Indikator Pernyataan	Middle Level (Mean)	Lower Level (Mean)
Pengaruh Ideal (GKTF ₁)	Integritas (GKTF _{1.1})	4,346	4,275
	Kepercayaan (GKTF _{1.2})	4,734	3,254
	Rasa Hormat (GKTF _{1.3})	4,610	3,714
Motivasi Inspirasi (GKTF ₂)	Antusiasme (GKTF _{2.1})	4,536	4,225
	Komunikasi (GKTF _{2.2})	4,795	3,863
	Optimisme (GKTF _{2.3})	4,313	4,208
Stimulasi Intelektual (GKTF ₃)	<i>Mentoring listening</i> (GKTF _{3.1})	4,297	4,212
	<i>Personal attention</i> (GKTF _{3.2})	4,581	4,152
Pertimbangan Individual (GKTF ₄)	Rasionalitas (GKTF _{4.1})	4,467	4,382
	<i>Problem solving</i> (GKTF _{4.2})	4,339	3,392
Total Mean		4,502	3,968

Dari hasil Tabel 3, pada tingkat *middle management* diperoleh rata-rata atau mean tertinggi pada indikator komunikasi (GKTF_{2.2}) dari dimensi motivasi inspirasi (GKTF₂). Dapat diketahui bahwa karyawan mempersepsikan atasannya selalu membantu komunikasi yang baik dengan karyawannya terkait pekerjaan yang akan dilakukan. Sedangkan pada tingkat *lower management*, rata-rata atau mean tertinggi didapatkan pada indikator rasionalitas (GKTF_{4.1}) dari dimensi pertimbangan individual (GKTF₄). Dapat diketahui bahwa karyawan mempersepsikan atasannya selalu mendorong semangat kerja dari karyawannya agar bisa menyelesaikan masalah pekerjaan secara rasional. Dari total mean yang didapatkan, diketahui bahwa karyawan *middle management* mempersepsikan atasannya memiliki gaya kepemimpinan transformasional yang lebih tinggi dari karyawan *lower management*.

Tabel 4. Statistik deskriptif nilai mean pada indikator variabel gaya kepemimpinan transaksional

Dimensi Variabel	Indikator Pernyataan	Middle Level (Mean)	Lower Level (Mean)
<i>Contigent Reward</i> (GKTS ₁)	Pedoman kerja (GKTS _{1.1})	4,226	4,419
	Imbalan (GKTS _{1.2})	3,504	4,215
<i>Management by Exception-Passive</i> (GKTS ₂)	Koreksi atas kesalahan (GKTS _{2.1})	4,362	4,504
	Melakukan pengawasan (GKTS _{2.2})	3,528	4,662
<i>Management by Exception-Active</i> (GKTS ₃)	Evaluasi pekerjaan (GKTS _{3.1})	4,214	4,461
	Peringatan dan sanksi (GKTS _{3.2})	4,022	4,342
Total Mean		3,976	4,434

Dari hasil Tabel 4, pada tingkat *middle management* diperoleh rata-rata atau mean tertinggi pada indikator koreksi atas kesalahan (GKTS_{2.1}) dari dimensi *management by exception-active* (GKTS₂). Dapat diketahui bahwa karyawan mempunyai persepsi bahwa atasannya langsung melakukan koreksi terhadap pekerjaan karyawannya meskipun pekerjaan yang

dilakukan belum diselesaikan. Sedangkan pada tingkat *lower management*, rata-rata atau mean tertinggi didapatkan pada indikator melakukan pengawasan (GKTS_{2.2}) dari dimensi *management by exception-active* (GKTS₂). Dapat diketahui bahwa karyawan mempersepsikan atasannya mengawasi langsung pekerjaan untuk meminimalisir hasil kerja yang tidak memuaskan. Dari total mean yang didapatkan, diketahui bahwa karyawan *lower management* mempersepsikan atasannya memiliki gaya kepemimpinan transaksional yang lebih tinggi dari karyawan *middle management*.

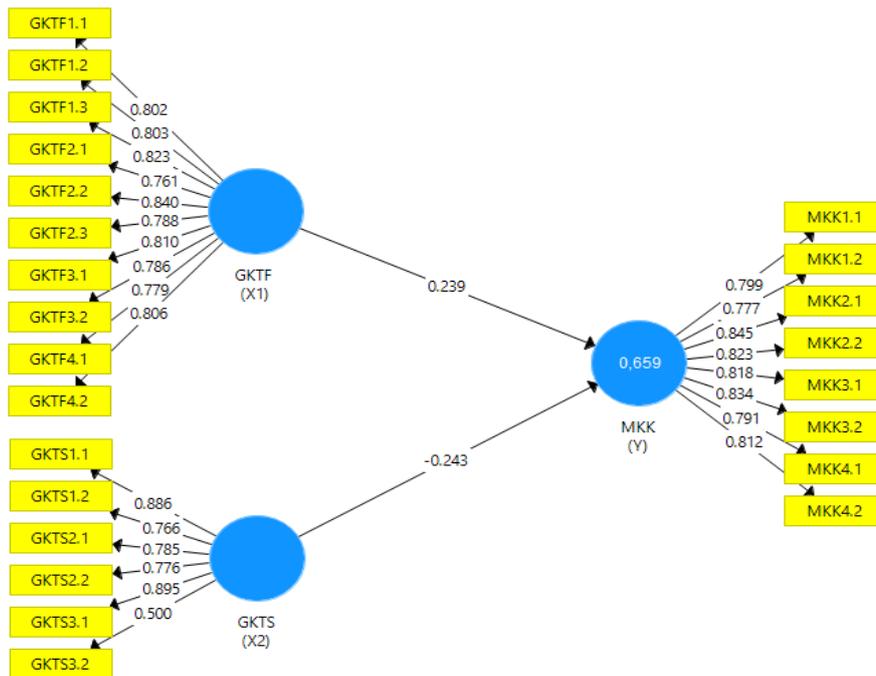
Tabel 5. Statistik deskriptif nilai mean pada indikator variabel motivasi kerja karyawan

Dimensi Variabel	Indikator Pernyataan	Nilai Mean
Kebutuhan Aktualisasi Diri (MKK ₁)	Pekerjaan menarik dan menantang (MKK _{1.1})	4,369
	Disiplin dalam bekerja (MKK _{1.2})	4,178
Kebutuhan Sosial (MKK ₂)	Hubungan kerja (MKK _{2.1})	4,237
	Aktif berorganisasi (MKK _{2.2})	4,325
Kebutuhan Rasa Aman (MKK ₃)	Lingkungan dan fasilitas kerja (MKK _{3.1})	4,424
	Asuransi serta dana pensiun (MKK _{3.2})	4,378
Kebutuhan Penghargaan (MKK ₄)	Pengakuan (MKK _{4.1})	4,435
	Pelatihan kerja (MKK _{4.2})	4,192
Total Mean		4,317

Dari hasil Tabel 5, total nilai mean yang didapatkan pada motivasi kerja karyawan cukup tinggi pada semua indikator variabel. Untuk rata-rata atau mean tertinggi didapatkan pada indikator pengakuan (MKK_{4.1}) dari dimensi kebutuhan penghargaan (MKK₄). Dapat diketahui bahwa karyawan mempersepsikan bahwa dirinya dapat bekerja dengan baik ketika mendapatkan pujian dan insentif atas hasil kerja yang sudah dilakukan.

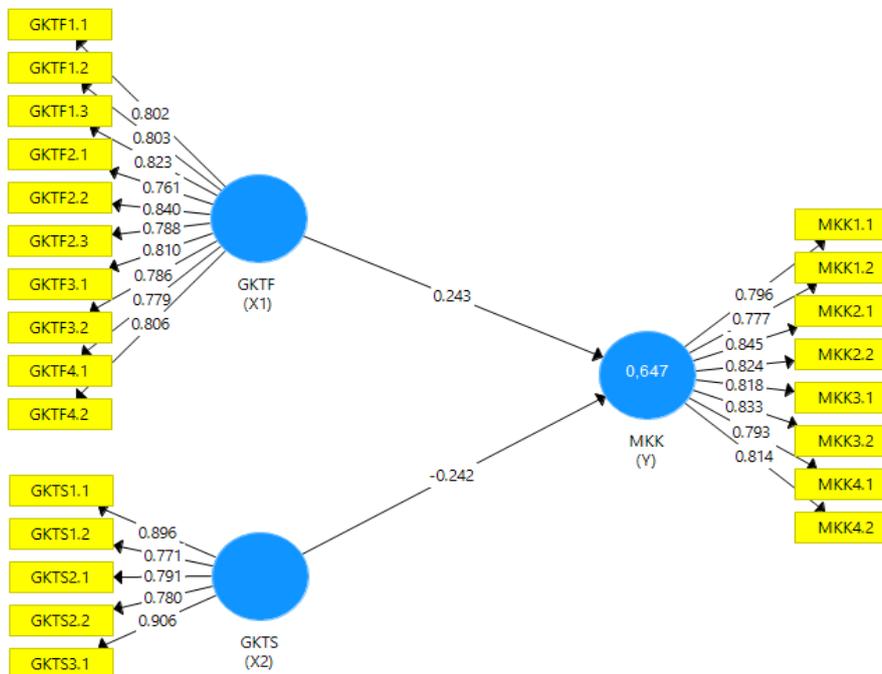
4.2 Hasil Analisis Data

Pada analisis data, analisis dalam SmartPLS didapatkan melalui dua proses yaitu proses PLS *algorithm* dan *bootstrapping* untuk evaluasi *outer model* dan evaluasi *inner model*. Evaluasi *outer model* atau model pengukuran merupakan proses untuk mengetahui secara spesifik hubungan antara variabel dengan indikator latennya. Sedangkan untuk evaluasi *inner model* atau model struktural merupakan proses untuk mengetahui hubungan sebab-akibat pada masing-masing variabel laten (Ghozali & Latan, 2012). Dari hasil analisis yang dilakukan maka akan dilanjutkan dengan pengujian hipotesis dari proses *bootstrapping* untuk mengetahui korelasi antar variabel yang diteliti. Pertama-tama, evaluasi *outer model* atau model pengukuran pada model penelitian dapat dilihat pada Gambar 5.



Gambar 5. Hasil *output* model pengukuran pertama dari PLS *algorithm*

Dari hasil *output* pada Gambar 5, terdapat satu indikator yang memiliki nilai *loading factor* kurang dari 0,7 yaitu pada indikator GKTS_{3.2} sebesar 0,500. Indikator yang tidak memenuhi syarat akan dihapus dari model sehingga hasil *output* model pengukuran kedua yang dikeluarkan pada proses PLS *algorithm* yang dapat dilihat pada Gambar 6.



Gambar 6. Hasil *output* model pengukuran kedua dari PLS *algorithm*

Dan pada hasil *output* pada pengukuran kedua, nilai dari *loading factor* pada masing-masing indikator telah memenuhi syarat lebih dari 0,7. Dan untuk nilai AVE (*Average Variance Extracted*) yang dihasilkan dari proses PLS *algorithm* disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6. Nilai AVE

No	Variabel Penelitian	Average Variance Extracted (AVE)
1	GKTF (X ₁)	0,640
2	GKTS (X ₂)	0,691
3	MKK (Y)	0,660

Berdasarkan Tabel 6, diketahui bahwa setiap indikator dari konstruk laten mampu menjelaskan 50% (AVE > 0,5) atau lebih variansnya. Karena nilai dari *loading factor* dan AVE masing-masing telah memenuhi syarat, maka model yang dibuat telah memenuhi uji validitas konvergen maupun model fit. Dan untuk uji validitas diskriminan, hasil tabel *cross loading* yang didapatkan dari proses PLS *algorithm* dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7. Nilai *cross loading*

	GKTF	GKTS	MKK
GKTF _{1.1}	0,802	-0,065	0,139
GKTF _{1.2}	0,803	-0,080	0,232
GKTF _{1.3}	0,823	-0,126	0,320
GKTF _{2.1}	0,761	-0,028	0,207
GKTF _{2.2}	0,840	-0,110	0,213
GKTF _{2.3}	0,788	-0,083	0,198
GKTF _{3.1}	0,810	-0,032	0,203
GKTF _{3.2}	0,786	-0,050	0,140
GKTF _{4.1}	0,779	-0,013	0,133
GKTF _{4.2}	0,806	0,020	0,179
GKTS _{1.1}	-0,103	0,896	-0,261
GKTS _{1.2}	-0,036	0,771	-0,144
GKTS _{2.1}	-0,026	0,791	-0,235
GKTS _{2.2}	0,009	0,780	-0,132
GKTS _{3.1}	-0,125	0,906	-0,254
MKK _{1.1}	0,172	-0,210	0,796
MKK _{1.2}	0,146	-0,197	0,777
MKK _{2.1}	0,195	-0,294	0,845
MKK _{2.2}	0,230	-0,234	0,824
MKK _{3.1}	0,256	-0,220	0,818
MKK _{3.2}	0,205	-0,207	0,833
MKK _{4.1}	0,205	-0,172	0,793
MKK _{4.2}	0,279	-0,147	0,814

Pada Tabel 7, dapat diketahui bahwa semua nilai *loading factor* pada masing-masing dari indikator terhadap variabel utamanya memiliki nilai yang lebih tinggi (lebih dari 0,7). Sehingga dapat disimpulkan bahwa model penelitian telah memenuhi syarat uji validitas diskriminan.

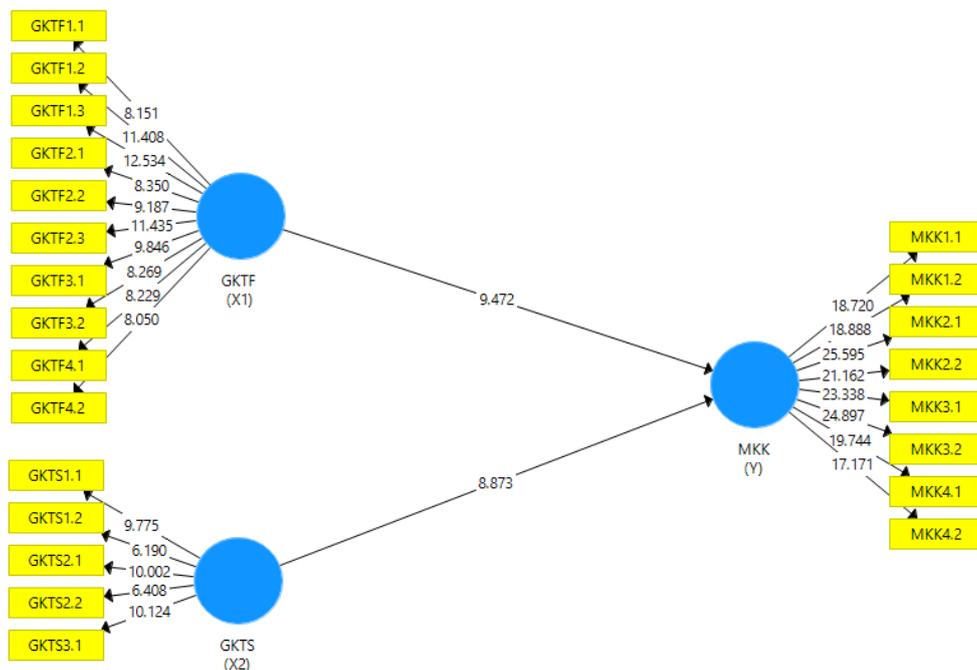
Untuk nilai dari *composite reliability* dan *cronbach's alpha* pada model penelitian disajikan pada Tabel 8.

Tabel 8. Nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha*

No	Variabel Penelitian	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
1	GKTF (X ₁)	0,947	0,938
2	GKTS (X ₂)	0,917	0,893
3	MKK (Y)	0,940	0,927

Berdasarkan Tabel 8, semua konstruk memiliki nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* > 0.7 sehingga variabel yang digunakan pada model penelitian disimpulkan telah memenuhi syarat uji reliabilitas.

Dari hasil *output* SmartPLS pada Gambar 6 sebelumnya, diketahui jika nilai koefisien determinasi (R²) memiliki nilai sebesar 0,647. Sehingga dapat diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh moderat (R² > 0,33) terhadap motivasi kerja karyawan sebesar 0,647 atau 64,7 %. Sedangkan sisanya 35,3 % dijelaskan atau dipengaruhi oleh faktor lain di luar dari model yang dibangun.



Gambar 7. Hasil *output* model struktural dari *bootstrapping*

Dari Gambar 7 terlihat bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional dan variabel gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Hal tersebut karena masing-masing nilai dari *t-statistics* memiliki nilai lebih dari 1,96 baik terhadap variabel motivasi kerja karyawan maupun terhadap masing-masing indikatornya. Secara lengkap, hasil *output* dari proses *bootstrapping* SmartPLS untuk melihat tingkat signifikansi hubungan antar variabel maupun pada indikator variabel disajikan dalam Tabel 9 dan Tabel 10.

Tabel 9. Hasil proses *bootstrapping* untuk *total effects* (hubungan variabel)

Hubungan Variabel	Path Coefficient (O)	t-statistics (T)	p-values (P)
GKTF (X ₁) -> MKK (Y)	0,243	9,472	0,002
GKTS (X ₂) -> MKK (Y)	-0,242	8,873	0,000

Tabel 10. Hasil proses *bootstrapping* untuk *outer weight* (indikator variabel)

Hubungan Variabel	Path Coefficient (O)	t-statistics (T)	p-values (P)
GKTF _{1.1} <- GKTF (X ₁)	0,288	3,648	0,000
GKTF _{1.2} <- GKTF (X ₁)	0,147	2,964	0,003
GKTF _{1.3} <- GKTF (X ₁)	0,203	3,264	0,001
GKTF _{2.1} <- GKTF (X ₁)	0,131	2,047	0,041
GKTF _{2.2} <- GKTF (X ₁)	0,135	2,971	0,003
GKTF _{2.3} <- GKTF (X ₁)	0,126	4,934	0,000
GKTF _{3.1} <- GKTF (X ₁)	0,129	3,088	0,002
GKTF _{3.2} <- GKTF (X ₁)	0,289	2,792	0,000
GKTF _{4.1} <- GKTF (X ₁)	0,284	3,344	0,000
GKTF _{4.2} <- GKTF (X ₁)	0,114	3,928	0,001
GKTS _{1.1} <- GKTS (X ₂)	0,302	3,696	0,000
GKTS _{1.2} <- GKTS (X ₂)	0,294	3,933	0,000
GKTS _{2.1} <- GKTS (X ₂)	0,272	2,890	0,004
GKTS _{2.2} <- GKTS (X ₂)	0,153	3,444	0,002
GKTS _{3.1} <- GKTS (X ₂)	0,166	4,583	0,000
MKK _{1.1} <- MKK (Y)	0,139	4,918	0,000
MKK _{1.2} <- MKK (Y)	0,225	4,268	0,000
MKK _{2.1} <- MKK (Y)	0,178	7,652	0,003
MKK _{2.2} <- MKK (Y)	0,269	5,691	0,000
MKK _{3.1} <- MKK (Y)	0,274	5,919	0,002
MKK _{3.2} <- MKK (Y)	0,150	5,631	0,001
MKK _{4.1} <- MKK (Y)	0,138	4,592	0,000
MKK _{4.2} <- MKK (Y)	0,255	5,337	0,000

4.3 Pembahasan Hasil Analisis

Berdasarkan hasil *bootstrapping* pada Tabel 9 hubungan gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan memiliki hasil *p-values* yang sudah memenuhi syarat kurang dari 0,5 sebesar 0,002 dan lebih dari 1,96 untuk *t-statistics* sebesar 9,472. Hal tersebut membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dalam hubungan variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan. Sedangkan hasil *path coefficients* mendapatkan nilai +0,243 yang berarti bahwa pengaruh yang diberikan oleh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan bernilai positif. Sehingga hasil hipotesis yang diputuskan untuk gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja adalah **H₁ diterima**.

Selain itu berdasarkan nilai *t-statistics* melalui proses *bootstrapping* untuk indikator variabel gaya kepemimpinan transformasional pada Tabel 10, diketahui bahwa semua indikator dari gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan dengan nilai *p-values* kurang dari

0,05. Indikator gaya kepemimpinan transformasional yang memiliki pengaruh terbesar terhadap motivasi kerja karyawan yaitu pada indikator optimisme (GKTF_{2.3}) dari dimensi motivasi inspirasi (GKTF₂) sebesar 4,934. Dapat disimpulkan jika semakin tinggi sikap optimis yang dimiliki atasan maka akan mempengaruhi motivasi kerja dari karyawannya. Hasil penelitian ini sudah selaras dengan penelitian Kartawidjaja (2020) dimana gaya kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

Sedangkan untuk hubungan antara variabel gaya kepemimpinan transaksional terhadap motivasi kerja karyawan memiliki hasil *p-values* yang sudah memenuhi syarat kurang dari 0,5 sebesar 0,000 dan lebih dari 1,96 untuk *t-statistics* sebesar 8,873. Hal tersebut membuktikan bahwa pengaruh variabel gaya kepemimpinan transaksional terhadap motivasi kerja karyawan adalah signifikan. Pada hasil *path coefficients* didapatkan nilai -0,242 yang berarti bahwa pengaruh yang diberikan oleh gaya kepemimpinan transaksional terhadap motivasi kerja karyawan bernilai negatif. Sehingga hasil hipotesis yang diputuskan untuk gaya kepemimpinan transaksional terhadap motivasi kerja adalah **H₂ diterima**.

Selain itu berdasarkan nilai *t-statistics* melalui proses *bootstrapping* untuk indikator variabel gaya kepemimpinan transaksional pada Tabel 10, diketahui bahwa semua indikator dari gaya kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh signifikan dengan nilai *p-values* kurang dari 0,05. Indikator gaya kepemimpinan transaksional yang memiliki pengaruh terbesar terhadap motivasi kerja karyawan yaitu pada indikator evaluasi pekerjaan (GKTS_{3.1}) dari dimensi *management by exception-passive* (GKTS₃) sebesar 4,583. Dapat disimpulkan jika semakin tinggi evaluasi pekerjaan yang dilakukan oleh atasan kepada karyawan maka akan mempengaruhi motivasi kerja dari karyawannya. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian Awan (2014) dimana gaya kepemimpinan transaksional dapat memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

5. PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Pada perusahaan konstruksi di Kota Ambon, terdapat pengaruh yang positif dan signifikan pada variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan. Semakin tinggi persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi motivasi kerja dari karyawan. Sedangkan untuk gaya kepemimpinan transaksional, terjadi kondisi yang berbeda di mana gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan namun memiliki pengaruh yang negatif, yaitu semakin tinggi persepsi terhadap gaya kepemimpinan transaksional, maka semakin rendah motivasi kerja karyawan.

5.2 Saran

Untuk ruang lingkup atau responden yang digunakan tidak hanya yang berada di dalam perusahaan namun juga melihat dari sisi responden yang berada di lapangan (contoh: tukang, mandor). Selain itu juga dapat dilakukan penelitian lebih lanjut terkait variabel lainnya yang dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan (contoh: kinerja atau kepuasan kerja dari karyawan).

6. DAFTAR REFERENSI

- Ainanur, A., & Tirtayasa, S. (2018). "Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan." *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 1-14. <http://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2234>
- Alqatawenah, A. S. (2018). "Transformational Leadership Style and its Relationship with Change Management." *Business: Theory and Practice*, 19(1), 17-24. <https://doi.org/10.3846/btp.2018.03>
- Awan, T. T. D. (2014, September). "Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada Kantor PT. Wijaya Sukses Sejahtera Di Kabupaten Berau." *E-Journal Administrasi Bisnis*. 2(3). 386-400.
- Badan Pusat Statistik Provinsi Maluku. (2017). *Direktori Perusahaan Konstruksi Provinsi Maluku 2017*. Badan Pusat Statistik, Maluku.
- Badan Pusat Statistik Provinsi Maluku. (2018). *Direktori Perusahaan Konstruksi Provinsi Maluku 2018*. Badan Pusat Statistik, Maluku.
- Badan Pusat Statistik Provinsi Maluku. (2019). *Direktori Perusahaan Konstruksi Provinsi Maluku 2019*. Badan Pusat Statistik, Maluku.
- Badan Pusat Statistik Provinsi Maluku. (2020). *Direktori Perusahaan Konstruksi Provinsi Maluku 2020*. Badan Pusat Statistik, Maluku.
- Badan Pusat Statistik Provinsi Maluku. (2021). *Direktori Perusahaan Konstruksi Provinsi Maluku 2021*. Badan Pusat Statistik, Maluku.
- Badan Pusat Statistik. (2022). *Direktori Perusahaan Konstruksi 2022, Buku II: Pulau Jawa, Bali, Nusa Tenggara, dan Kepulauan Maluku*. Badan Pusat Statistik, Jakarta.
- Bass, B. M. (Eds.). (1998). *Transformational Leadership, Industrial, Military, and Educational Impact*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Mahwah, NJ.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2010). "The Transformational Model of Leadership. In G. R. Hickman (Eds.)." *Leading Organizations: Perspectives for a New Era* (Vol. 2, pp. 76-86). Sage Publications Inc., California, USA.
- Bass, B. M., Avolio, B., Jung, D., & Berson, Y. (2003). "Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership." *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>.
- Bass, B.M., & Avolio, B. J. (1990). "Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond." *Journal of European Industrial Training*, 14, 21-27. <https://doi.org/10.1108/03090599010135122>.
- Dunn, M. W., Dastoor, B., & Sims, R. L. (2012, January). "Transformational Leadership and Organizational Commitment: A Cross Cultural Perspective." *Journal of Multidisciplinary Research*, 4(1), 1947-2900.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2012). *Partial Least Square: Konsep, Teknik dan Aplikasi Smartpls 3.0 untuk Penelitian Empiris* (2nd ed.). Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hargis, M. B., Watt, J. D., & Piotrowski, C. (2011, December). "Developing Leaders: Examining the Role of Transactional and Transformational Leadership across Business Contexts." *Organization Development Journal*, 29(3), 51-56.

- Hariandja, M. T. E. (Eds.). (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Gramedia, Jakarta.
- Healy, K. (2016). "A Theory of Human Motivation by Abraham H. Maslow (1942)." *The British Journal of Psychiatry: The Journal of Mental Science*, 208(4), 313. <https://doi.org/10.1192/bjp.bp.115.179622>.
- Hijriah, H. (2016, Mei). "Pengaruh Kepemimpinan terhadap Pengembangan Sumber Daya Manusia di Lingkup Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Mamuju Utara." *Katalogis*, 4(5), 37-50.
- Kartawidjaja, J. (2020). "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja di PT Mahameru Mekar Djaya." *Jurnal Ilmiah Indonesia*, 5(8), 578-587. <http://dx.doi.org/10.36418/syntax-literate.v5i8.1531>.
- Maslow, A. (1965). "A Theory of Human Motivation." In H.J. Leavitt & L.R. Pond (Eds.). *Managerial Psychology* (pp. 6-25). University of Chicago Press, Chicago.
- Munandar, A. S. (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Universitas Indonesia (UI-Press), Jakarta.
- Nohria, N., Groysberg, B., & Lee, L. E. (2008, July). "Employee Motivation: A Powerful New Model." *Harvard Business Review*, 86(8), 78-84.
- Odumeru, J. A., & Ogbonna, I. G. (2013, June). "Transformational vs Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature." *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 355-361.
- Riswanda, A. H. (2019). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada Kantor BPPKAD Bidang Penagihan Pemerintah Kota Surakarta)*. [thesis, Universitas Muhammadiyah Surakarta]. <http://eprints.ums.ac.id/id/eprint/72791>.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S., & Cha, S. E. (2007). "Embracing Transformational Leadership: Team Values and the Impact of Leader Behavior on Team Performance." *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1020-1030. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1020>.
- Siagian, S. P. (Eds.). (1993). *Analisa serta Perumusan Kebijakan dan Strategi Organisasi*. Haji Masagung, Jakarta.
- Siswatiningsih, I., Raharjo, K., & Prasetya, A. (2016). "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Komitmen Oganisasional dan Kinerja Karyawan (Studi pada Pegawai Rumah Sakit Muhammadiyah Ahmad Dahlan, Kediri)." *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 3(2). 86-98. <https://doi.org/10.26905/jbm.v3i2.413>.
- Staal, M. A. (2019). "Consultation to Leadership and Organizational Development." In M. A. Staal & S. C. Harvey (Eds.). *Operational Psychology: A New Field to Support National Security and Public Safety* (pp. 101–121). Praeger/ABC-CLIO.
- Stewart, J. (2006, June). "Transformational Leadership: An Evolving Concept Examined through the Works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood." *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 54, 1-29.
- Takandjandji, O. (2015). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Pegawai (Studi Kasus pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumba Timur)*. [thesis, Universitas Terbuka]. <http://repository.ut.ac.id/6935/>.
- Thomas, P. (2016). *Pengaruh Bentuk Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi*

terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Palung Datasys. [thesis, Universitas Satya Negara Indonesia]. <http://repo.usni.ac.id/id/eprint/335>.

Trofino, A. J. (2000). "Transformational Leadership: Moving Total Quality Management to World Class Organizations." *International Nursing Review*, 47(4), 232-242. <https://doi.org/10.1046/j.1466-7657.2000.00025.x>.

Warrilow, S. (2009, August 13). *Transformational Leadership Theory: the 4 Key Components in Leading Change and Managing Change*. Ezine Articles. <https://ezinearticles.com/?Transformational-Leadership-Theory---The-4-Key-Components-in-Leading-Change-and-Managing-Change&id=2755277>.

Yukl, G. (1999). "An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories." *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00013-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00013-2).

Yuki, G. (2006). *Leadership in Organizations* (4th ed.). Prentice Hall, Upper Saddle River.