

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
TRANSAKSIONAL DALAM MENINGKATKAN  
KINERJA KARYAWAN  
(Studi pada BUMN Konstruksi di Jawa Barat)**

**DISERTASI**

**Diajukan untuk memenuhi sebagian dari syarat untuk  
memperoleh gelar Doktor Ilmu Manajemen**



**Oleh :**

**Yani Restiani Widjaja (NIM. 1707533)**

**PROGRAM STUDI DOKTOR ILMU MANAJEMEN  
SEKOLAH PASCASARJANA  
UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA  
2021**

**LEMBAR HAK CIPTA**  
**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL**  
**DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN**  
**(Studi pada BUMN Konstruksi di Jawa Barat)**

Oleh  
**YANI RESTIANI WIDJAJA**  
**NIM : 1707533**

Sebuah Disertasi yang diajukan untuk memenuhi salah satu syarat  
memperoleh gelar Doktor (Dr.) pada Program Studi Manajemen

© Yani Restiani Widjaja, 2021  
Universitas Pendidikan Indonesia  
Juli 2021

Hak Cipta dilindungi undang-undang.  
Disertasi ini tidak boleh diperbanyak seluruhnya atau sebagian,  
dengan dicetak ulang, difoto kopi, atau cara lainnya tanpa ijin dari penulis.

**LEMBAR PERSETUJUAN**

**YANI RESTIANI WIDJAJA**  
Nim : 1707533

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
TRANSAKSIONAL DALAM MENINGKATKAN  
KINERJA KARYAWAN**  
(Studi pada BUMN Konstruksi di Jawa Barat)

Disetujui dan disahkan oleh panitia disertasi :

**Promotor**



**Prof. Dr. H. Nanang Fattah, M.Pd**  
NIP : 195105181978031001

**Kopromotor**



**Prof. Dr. H. Disman, M.S**  
NIP : 195902091984121001

**Anggota**



**Prof. Dr. H. Syamsul Hadi Senen, M.M**  
NIP : 195509171980021001

Mengetahui,  
**Ketua Program Studi Doktor Ilmu Manajemen (DIM)**



**Dr. Mava Sari, S.E, M.M**  
NIP : 197107052002012001

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji dan syukur kepada Allah swt atas segala rahmat, taufik, dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi dengan judul “Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada BUMN Konstruksi di Jawa Barat)”. Disertasi ini disusun untuk mengetahui kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan motivasi, kepuasan kerja, dan budaya korporasi sebagai mediasi. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada para pengambil kebijakan di BUMN, khususnya konstruksi dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Penulis menyadari bahwa disertasi ini tidak terlepas dari berbagai kekurangan baik dari segi isi maupun bahasa karena keterbatasan penulis. Oleh karena itu, dengan rendah hati penulis mengharapkan masukan, koreksi, dan saran untuk memperbaiki dan melengkapi kekurangan tersebut di masa yang akan datang. Semoga disertasi ini dapat bermanfaat bagi penulis dan para pembaca sebagai salah satu sumbangan pengembangan ilmu yang berkaitan dengan ilmu manajemen, khususnya dengan manajemen sumber daya manusia.

Bandung, Juli 2021

Penulis,

Yani Restiani Widjaja

## UCAPAN TERIMA KASIH

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, atas berkat rahmat dan kasih sayang-Nya penulis dapat menyelesaikan disertasi yang berjudul “Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada BUMN Konstruksi di Jawa Barat)”. yang diajukan dalam memenuhi sebagian persyaratan memperoleh gelar Doktor Ilmu Manajemen pada Sekolah Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia. Penyelesaian disertasi ini yang melalui proses yang panjang dan tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, untuk itu penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Prof. Dr. H. Nanang Fattah, M.Pd. selaku promotor yang telah mencurahkan tenaga, pikiran, keilmuan, dan waktunya yang sangat berharga untuk memberikan bimbingan kepada penulis. Terimakasih atas kesabaran dan dorongan motivasi agar penulis optimal dalam berkarya.
2. Prof. Dr. H. Disman, M.S. selaku Ko-promotor dan pembimbing akademik yang telah membimbing penulis dengan penuh kesabaran, terimakasih atas segala pengetahuan, pengalaman dan dorongan motivasi kepada penulis agar optimal dalam menyelesaikan disertasi ini.
3. Prof. Dr. H. Syamsul Hadi Senen, M.M. selaku anggota promotor yang telah membimbing penulis dengan segala pengetahuan, pengalaman dan dorongan semangat yang luar biasa sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi ini.
4. Prof. Dr. H. Eeng Ahman, M.S. selaku penguji yang telah memberikan semangat masukan dan saran, serta atas kesediannya untuk meluangkan waktunya yang luar biasa untuk memberikan masukan dalam disertasi ini.
5. Prof. Dr. H. Purwadhi, M.Pd. selaku penguji yang telah memberikan saran masukan dalam disertasi ini, juga sebagai rektor Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya yang selalu memotivasi penulis dalam menyelesaikan disertasi ini.

6. Prof. Dr. H. M. Solehuddin, M.Pd. M.A. dan jajarannya, selaku Rektor Universitas Pendidikan Indonesia yang telah memberikan kesempatan, bantuan dan kelancaran bagi penulis dalam menempuh Pendidikan jenjang S3 di Universitas Pendidikan Indonesia.
7. Prof. Dr. Syihabuddin, M.Pd., dan jajarannya, selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia yang telah memberikan kesempatan dan fasilitas dalam menempuh program doktor di Program Doktor Pendidikan Ekonomi Sekolah Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia.
8. Prof. Dr. Hj. Ratih Hurriyati, M.P., selaku Wakil Direktur Bidang Sumber Daya, Keuangan, dan Umum Sekolah Pascasarjana yang selalu memotivasi serta memberikan dorongan, masukan yang luar biasa dalam penyelesaian studi.
9. Dr. Maya Sari, S.E, M.M., selaku Ketua Program Studi Doktor Ilmu Manajemen yang tiada henyi memotivasi dan memberikan bantuan dan masukan dalam penyelesaian studi.
10. Seluruh Dosen yang ada di lingkungan Program Studi Manajemen Sekolah Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia yang telah banyak memberikan bekal ilmu dan pengetahuan serta membuka wawasan yang lebih luas selama studi di jenjang S3.
11. Tenaga Kependidikan Program Studi Manajemen, khususnya Bapak Usep Muharram, S.Pd., yang selalu membantu dalam segala hal yang berkaitan dengan administrasi perkuliahan.
12. Rekan-rekan di ARS University atas kebersamaan dan dorongannya kepada penulis, khususnya rekan-rekan di Fakultas Ekonomi beserta civitas akademika ARS University.
13. Sahabat-sahabatku dari angkatan 2017 kelas A dan B DIM UPI, atas kebersamaannya selama perkuliahan, yang telah memberikan dorongan, kerjasama, dan bantuan selama proses penyelesaian studi..
14. Pihak-pihak yang telah banyak membantu yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu.

Yani Restiani Widjaja, 2021

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMAL DAN TRANSAKSIONAL DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN**

Universitas Pendidikan Indonesia | [repository.upi.edu](https://repository.upi.edu) | [perpustakaan.upi.edu](https://perpustakaan.upi.edu)

15. Spesial untuk Mamang Dr. Arief Ramdhany, MA, S.Pd, SS, M.Pd yang selalu memotivasi penulis untuk terus berjuang menyelesaikan disertasi.

Akhirnya sembah bakti penulis sampaikan kepada kedua orang tua Bapak I. Katmawidjaja, S.H dan Ibu Cucum Sumiarsih, S.pd (Alm.) yang selalu memberikan kasih sayang yang tulus, doa yang selalu mengiringi penulis dan suri teladan berupa ketulusan, kerja keras, kejujuran, kesabaran, dan keikhlasan dalam menjalani kehidupan. Terima kasih pula kepada keluarga besar, khususnya adikku Dendy Guswiana Widjaja, S.I.P, S.T yang penuh dengan kesabaran, ketulusan, keikhlasan, kesetiaan dan kasih sayang yang tulus kepada penulis. Dan pastinya, untuk anakku tercinta Mohammad Bima Resfiandi Bastomi, yang telah memberikan keceriaan, kebahagiaan, dan dorongan selama ini.

Akhir kata semoga amal baik dan jerih payah yang telah dilakukan dalam memberikan arahan, bimbingan, dan bantuan moral maupun spiritual kepada penulis mendapatkan balasan yang setimpal dari Allah SWT dan semoga disertasi ini bermanfaat bagi kita semua, Aamiin YRA.

Bandung, Juli 2021

Penulis,

Yani Restiani Widjaja

## ABSTRAK

### KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN (Studi pada BUMN Konstruksi di Jawa Barat)

**Yani Restiani Widjaja (NIM. 1707533)**

Di bawah bimbingan Prof. Dr. H. Nanang Fattah, M.Pd., Prof. Dr. H. Disman, MS., dan Prof. Dr. H. Syamsul Hadi Senen, M.M.

Tujuan organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja sumber daya manusianya yang dalam hal ini adalah kinerja karyawan pada BUMN Konstruksi di Jawa Barat. Penelitian ini mengkaji kinerja karyawan pada BUMN Konstruksi di Jawa Barat yang dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional dengan dimediasi oleh budaya korporasi, motivasi, dan kepuasan kerja. Penelitian ini merupakan penelitian dengan pendekatan kuantitatif eksplanatif dan metode survei. Populasi adalah karyawan BUMN konstruksi sebanyak 745 orang dari enam perusahaan BUMN jasa konstruksi di Jawa Barat. Adapun sampel diambil secara *proportional random sample* sehingga didapatkan 260 responden. Penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap budaya korporat, motivasi, dan kepuasan kerja. Namun, kepemimpinan transaksional itu lebih memiliki pengaruh yang dominan daripada kepemimpinan transformasional terhadap budaya korporat, motivasi, dan kepuasan kerja. Kondisi tersebut berimplikasi pada budaya korporat yang transaksional sehingga motivasi dan kepuasan kerja juga lebih dominan pada sisi transaksionalnya, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Budaya korporat, motivasi, dan kepuasan kerja dapat memediasi kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Implikasi dari kondisi ini adalah bahwa kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional harus melalui budaya korporat atau motivasi atau kepuasan kerja dalam mempengaruhi kinerja karyawan.

**Kata kunci:** budaya korporasi, kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, kinerja karyawan, motivasi



## ABSTRACT

### TRANSFORMATIONAL AND TRANSACTIONAL LEADERSHIP IN IMPROVING EMPLOYEE PERFORMANCE (Study of SOEs Construction in West Java)

**Yani Restiani Widjaja (NIM. 1707533)**

*Dissertation supervisor:* Prof. Dr. H. Nanang Fattah, M.Pd., Prof. Dr. H. Disman, MS., and Prof. Dr. H. Syamsul Hadi Senen, M.M

*The objectives of an organizational are influenced by the performance of human resources, in this case are the employee's performance at SOEs Construction in West Java. This study examines transformational leadership models and transactional leadership in improving employee performance mediated by corporate culture, motivation, and employee job satisfaction at SOEs Construction in West Java. This research is research with an explanative quantitative approach and a survey method. The population consists of 745 SOEs construction employees from six SOEs construction service companies in West Java. The sample was taken by a proportional random sample so that 260 respondents were obtained. This study found that transformational leadership and transactional leadership both affect corporate culture, motivation, and job satisfaction. Transactional leadership, however, has a more dominant influence than transformational leadership on corporate culture, motivation, and job satisfaction. This condition has implications for a transactional corporate culture so that motivation and job satisfaction are also more dominant on the transactional side, which in turn can affect employee performance. Corporate culture, motivation, and job satisfaction can be mediating variables for transformational leadership and transactional leadership. Transformational leadership and transactional leadership do not have a direct effect on employee performance. This condition implies that transformational leadership and transactional leadership must go through corporate culture or motivation or job satisfaction in influencing employee performance.*

***Keywords:* corporate culture, employee performance, job satisfaction, motivation, transactional leadership, transformational leadership**

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>Lembar Pengesahan</b> .....	i
<b>Surat Pernyataan</b> .....	ii
<b>Kata Pengantar</b> .....	iii
<b>Ucapan Terima Kasih</b> .....	iv
<b>Abstrak</b> .....	vi
<b>Abstract</b> .....	vii
<b>Daftar Isi</b> .....	viii
<b>Daftar Tabel</b> .....	xi
<b>Daftar Gambar dan Grafik</b> .....	xii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1. Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	18
1.3. Tujuan Penelitian .....	18
1.4. Manfaat Penelitian .....	19
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN     HIPOTESIS</b> .....	20
2.1. Kajian Pustaka .....	20
2.1.1. Kepemimpinan .....	20
2.1.2. Kepemimpinan Transformasional .....	23
2.1.3. Kepemimpinan Transaksional .....	26
2.1.4. Budaya Korporasi .....	29
2.1.5. Motivasi .....	31
2.1.6. Kepuasan Kerja .....	33
2.1.7. Kinerja Karyawan .....	36
2.2. Penelitian Terdahulu .....	38
2.3. Kerangka Pemikiran .....	51
2.3.1. Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Korporasi .....	54
2.3.2. Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi .....	55
2.3.3. Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja .....	56

2.3.4. Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan .....	57
2.3.5. Kepemimpinan Transaksional dan Budaya Korporasi .....	58
2.3.6. Kepemimpinan Transaksional dan Motivasi .....	60
2.3.7. Kepemimpinan Transaksional dan Kepuasan Kerja .....	62
2.3.8. Kepemimpinan Transaksional dan Kinerja Karyawan .....	64
2.4. Hipotesis Penelitian .....	66
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>67</b>
3.1. Objek dan Subjek Penelitian .....	67
3.2. Desain Penelitian .....	69
3.3. Operasionalisasi Variabel .....	69
3.4. Populasi, Sampel, dan Teknik Sampling .....	75
3.5. Instrumen dan Teknik Pengumpulan Data .....	76
3.5.1. Hasil Pengujian Validitas .....	77
3.5.2. Hasil Pengujian Reliabilitas .....	83
3.6. Analisis Data .....	83
3.6.1. Analisis Deskriptif .....	83
3.6.2. Analisis Verifikatif .....	84
3.6.3. Rancangan Uji Hipotesis .....	90
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>78</b>
4.1. Hasil Penelitian .....	92
4.1.1. Gambaran Umum Konstruksi di Jawa Barat .....	92
4.1.1.1. PT Waskita Karya (Persero) Tbk .....	92
4.1.1.2. PT Adhi Karya (Persero) Tbk .....	94
4.1.1.3. PT Wijaya Karya (Persero) Tbk (WIKA) .....	95
4.1.1.4. PT Hutama Karya (Persero) Tbk .....	97
4.1.1.5. PT Pembangunan Perumahan Tbk .....	98
4.1.1.6. Perum Pembangunan Perumahan Nasional .....	98
4.1.2. Analisis Deskriptif .....	99
4.1.2.1. Gambaran Umum Karakteristik Karyawan .....	99
4.1.2.2. Gambaran Umum Variabel Penelitian .....	102

4.1.3. Analisis Verifikatif .....	116
4.1.3.1. Model Pengukuran Kepemimpinan Transformasional .....	117
4.1.3.2. Model Pengukuran Kepemimpinan Transaksional .....	121
4.1.3.3. Model Pengukuran Budaya Korporasi .....	124
4.1.3.4. Model Pengukuran Motivasi .....	127
4.1.3.5. Model Pengukuran Kepuasan Kerja .....	130
4.1.3.6. Model Pengukuran Kinerja Karyawan .....	132
4.1.3.7. Rekapitulasi Model Pengukuran First Order .....	135
4.1.3.8. Hasil Analisis Model Struktural .....	139
4.2. Pembahasan .....	148
4.2.1. Mediasi Budaya Korporasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Karyawan secara Paralel pada Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan .....	149
4.2.2. Mediasi Budaya Korporasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Karyawan secara Paralel pada Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan .....	154
4.2.3. Determinan Kinerja Karyawan .....	158
4.3. Temuan Penelitian .....	163
4.4. Keterbaruan Penelitian .....	165
4.5. Keterbatasan Penelitian .....	167
<b>BAB V SIMPULAN, IMPLIKASI, DAN REKOMENDASI</b> .....	168
5.1. Simpulan .....	168
5.2. Implikasi .....	169
5.3. Rekomendasi .....	170
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	173
<b>Lampiran – lampiran</b>	

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 1.1	Klasifikasi Usaha Konstruksi ..... 8
Tabel 1.2	Nama-Nama BUMN Konstruksi ..... 9
Tabel 1.3	Indeks Kepuasan dan Kinerja Pegawai BUMN Konstruksi ..... 9
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu ..... 38
Tabel 3.1	Operasionalisasi Variabel ..... 70
Tabel 3.2	Populasi dan Sampel Penelitian BUMN Konstruksi di Jawa Barat ..... 76
Tabel 3.3	Bobot Nilai Kuesioner ..... 77
Tabel 3.4	Pengujian Validitas dan Reliabilitas Kepemimpinan Transformasional ..... 79
Tabel 3.5	Pengujian Validitas dan Reliabilitas Kepemimpinan Transaksional ..... 80
Tabel 3.6	Pengujian Validitas dan Reliabilitas Budaya Korporasi ..... 80
Tabel 3.7	Pengujian Validitas dan Reliabilitas Motivasi ..... 80
Tabel 3.8	Pengujian Validitas dan Reliabilitas Kepuasan Kerja ..... 82
Tabel 3.9	Pengujian Validitas dan Reliabilitas Kinerja Karyawan ..... 82
Tabel 4.1	Distribusi Responden BUMN Konstruksi di Jawa Barat ..... 100
Tabel 4.2	Tanggapan Karyawan BUMN tentang Kepemimpinan Transformasional ..... 103
Tabel 4.3	Tanggapan Karyawan BUMN tentang Kepemimpinan Transaksional ..... 105
Tabel 4.4	Tanggapan Karyawan BUMN tentang Budaya Korporasi ..... 107
Tabel 4.5	Tanggapan Karyawan BUMN tentang Motivasi ..... 110
Tabel 4.6	Tanggapan Karyawan BUMN tentang Kepuasan Kerja ..... 112
Tabel 4.7	Tanggapan Karyawan BUMN tentang Kinerja Karyawan ..... 115
Tabel 4.8	Model Pengukuran Kepemimpinan Transformasional ..... 118
Tabel 4.9	Model Pengukuran Kepemimpinan Transaksional ..... 122
Tabel 4.10	Model Pengukuran Budaya Korporasi ..... 124

Tabel 4.11	Model Pengukuran Motivasi .....	128
Tabel 4.12	Model Pengukuran Kepuasan Kerja .....	130
Tabel 4.13	Model Pengukuran Kinerja Karyawan .....	133
Tabel 4.14	Reliabilitas Konstruk .....	135
Tabel 4.15	Validitas Konvergen .....	135
Tabel 4.16	Validitas Diskriminan HTMT .....	136
Tabel 4.17	Validitas Diskriminan Fornell-Larcker .....	136
Tabel 4.18	Nilai Loading .....	138
Tabel 4.19	Nilai Cross-Loading .....	139
Tabel 4.20	Matriks Korelasi Antar-konstruk .....	141
Tabel 4.21	Koefisien Determinasi Seluruh Model .....	142
Tabel 4.22	Efek Pengaruh (Langsung, Tidak Langsung, dan Total) .....	143
Tabel 4.23	Uji Signifikansi Pengaruh .....	145
Tabel 4.24	Efek Mediasi .....	145

## DAFTAR GAMBAR DAN GRAFIK

	<b>Halaman</b>
Gambar 1.1	Peningkatan APBN Infrastruktur ..... 5
Gambar 1.2	Lapangan Usaha Konstruksi dan PDB ..... 7
Gambar 1.3	Prognosa Laba Bersih Emiten BUMN Konstruksi ..... 14
Gambar 2.1	Kerangka Hubungan Variabel Penelitian ..... 65
Gambar 3.1	Visualisasi Posisi Skor Rata-rata dan Kategori berdasarkan Kuartil ..... 84
Gambar 3.2	Persamaan Struktural ..... 89
Gambar 4.1	Model Pengukuran <i>First-Order</i> dan <i>Second-Order</i> Kepemimpinan Transformasional ..... 119
Gambar 4.2	Model Pengukuran <i>First-Order</i> dan <i>Second-Order</i> Kepemimpinan Transaksional ..... 122
Gambar 4.3	Model Pengukuran <i>First-Order</i> dan <i>Second-Order</i> Budaya Korporasi ..... 125
Gambar 4.4	Model Pengukuran <i>First-Order</i> dan <i>Second-Order</i> Motivasi ..... 128
Gambar 4.5	Model Pengukuran <i>First-Order</i> dan <i>Second-Order</i> Kepuasan Kerja ..... 131
Gambar 4.6	Model Pengukuran <i>First-Order</i> dan <i>Second-Order</i> Kinerja Karyawan ..... 134
Gambar 4.7	Model Keseluruhan First-Order ..... 140
Gambar 4.8	Keterbaruan Penelitian ..... 165

## DAFTAR PUSTAKA

### A. Jurnal dan Buku

Aarons, G. A., Ehrhart, M. G., Farahnak, L. R., Sklar, M., & Horowitz, J. (2017). Discrepancies in Leader and Follower Ratings of Transformational Leadership: Relationship with Organizational Culture in Mental Health. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 44(4), 480–491. <https://doi.org/10.1007/s10488-015-0672-7>

Abouraia, M. K., & Othman, S. M. (2017). Transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions: the direct effects among bank representatives. *American Journal of Industrial and Business Management*, 7(4), 404-423.

Afriani, Y. (2017). Pengaruh Pemberian Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *JOM FISIP*, 34(1), 1–10.

Afsar, B., Badir, Y. F., Saeed, B. Bin, & Hafeez, S. (2017). Transformational and transactional leadership and employee's entrepreneurial behavior in knowledge-intensive industries. *International Journal of Human Resource Management*, 28(2). <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244893>

Alfiani, R. (2018). *Pengaruh Kedisiplinan, Kompensasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja di PT. Adi Raya Construction Gresik*. Universitas Muhammadiyah Gresik.

Al-Sada, M., Al-Esmael, B., & Faisal, M. N. (2017). Influence of organizational culture and leadership style on employee satisfaction, commitment and motivation in the educational sector in Qatar. *EuroMed Journal of Business*, 12(2), 163–188. <https://doi.org/10.1108/EMJB-02-2016-0003>

Amunkete, S., & Rothmann, S. (2015). Authentic leadership, psychological capital, job satisfaction and intention to leave in state-owned enterprises. *Journal of Psychology in Africa*, 25(4), 271–281. <https://doi.org/10.1080/14330237.2015.1078082>

Andriani, S., Kesumawati, N., & Kristiawan, M. (2018). The Influence of the Transformational Leadership and Work Motivation on Teachers Performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 7(7), 19-29.



Andriani, S., Kesumawati, N., & Kristiawan, M. (2018). The influence of the transformational leadership and work motivation on teachers performance. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 7(7), 19–29.

Anitha, J. (2013). Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(No.3), 308–323. <https://doi.org/10.1108/ijppm-01-2013-0008>

Anitha. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>

Aronson, E. (2001). *Integrating Leadership Styles and Ethical Perspectives*. 244–256.

Aruan, D. arfan. (2010). Knowledge sharing in organisational contexts: A motivation-based perspective. *Journal of Knowledge Management*, 14(1), 51–66. <https://doi.org/10.1108/13673271011015561>

Aryee, S., Walumbwa, F. O., Zhou, Q., & Hartnell, C. A. (2012). Transformational Leadership, Innovative Behavior, and Task Performance: Test of Mediation and Moderation Processes. *Human Performance*, 25(1), 1–25. <https://doi.org/10.1080/08959285.2011.631648>

Augusty Ferdinand. (2006). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Aunjum, A. H., Abbas, G., & Sajid, M. (2017). *Transformational Leadership and Employee Motivation in Banking Sector of Pakistan*. 5(9), 487–494. <https://doi.org/10.13189/aeb.2017.050901>

Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1991). Leading in the 1990s: The Four I's of Transformational Leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(4), 9–16. <https://doi.org/10.1108/03090599110143366>

Aydogdu, S., & Asikgil, B. (2011). The effect of transformational leadership behavior on organizational culture: An application in pharmaceutical industry. *International Review of Management and Marketing*, 1(4), 65.

Azanza, G., Moriano, J. A., & Molero, F. (2013). Journal of Work and Organizational Psychology. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 29(2), 45–50. <https://doi.org/10.5093/tr2013a7>

Balouch, R., & Hassan, F. (2014). *Determinants of Job Satisfaction and its Impact on Employee Performance and Turnover Intentions*. 4(2), 120–140.

Barbuto Jr, J. E. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), 26–40.

Baškarada, S., Watson, J., & Cromarty, J. (2017). Balancing transactional and transformational leadership. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(3), 506–515. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2016-0978>

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *The International Journal of Public Administration*, 17(3–4), 541–554.

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 88(2), 207.

Bass, Bernard, M., & Riggio, Ronald, E. (2006). *Transformational Leadership second edition*. [https://doi.org/10.1002/1521-3773\(20010316\)40:6<9823::AID-ANIE9823>3.3.CO;2-C](https://doi.org/10.1002/1521-3773(20010316)40:6<9823::AID-ANIE9823>3.3.CO;2-C)

Bauer, D. (2015). Successful leadership behaviours in Slovak organizations' environment – An introduction to Slovak implicit leadership theories based on GLOBE study findings. *Journal of East European Management Studies*, 20(1), 9–35. <https://doi.org/10.1688/JEEMS-2015-01-Bauer>

Belias, D. (2010). Motivation and job satisfaction among medical and nursing staff. *Prime*, 7, 71–87.

Belias, Dimitrios, & Koustelios, A. (2014). Transformational leadership and job satisfaction in the banking sector: A review. *International Review of Management and Marketing*, 4(3), 187.

Boamah, S. A., Laschinger, H. K. S., Wong, C., & Clarke, S. (2018). Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nursing Outlook*, 66(2), 180–189.

Bottomley, P., Mostafa, A. M. S., Gould-Williams, J. S., & León-Cázares, F. (2016). The Impact of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behaviours: The Contingent Role of Public Service Motivation. *British Journal of Management*, 27(2). <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12108>

Brahmasari, I. A., & Suprayetno, A. (2009). Pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan serta dampaknya pada kinerja perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 10(2), 124–135.

Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270–283.

Bronkhorst, B., Steijn, B., & Vermeeren, B. (2015). Transformational leadership, goal setting, and work motivation: The case of a Dutch municipality. *Review of Public Personnel Administration*, 35(2), 124–145.

Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International*

*Journal of Hospitality Management*, 77(May 2018), 64–75.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>

Charbonneau, D., Barling, J., & Kelloway, E. K. (2001). Transformational leadership and sports performance: The mediating role of intrinsic motivation 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(7), 1521–1534.

Chaudhry, A. Q., Javed, H., & Sabir, M. (2012). The impact of transformations and transactional leadership styles on the motivation of employees in Pakistan. *Pakistan Economic and Social Review*, 50(2), 223–231.

Chi, N. W., & Pan, S. Y. (2012). A Multilevel Investigation of Missing Links Between Transformational Leadership and Task Performance: The Mediating Roles of Perceived Person-Job fit and Person-Organization Fit. *Journal of Business and Psychology*, 27(1), 43–56. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9211-z>

Chittoor, R., & Aulakh, P. S. (2015). Organizational Landscape in India: Historical Development, Multiplicity of Forms and Implications for Practice and Research. *Long Range Planning*, 48(5), 291–300. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.07.005>

Conchie, S. M. (2013). Transformational leadership, intrinsic motivation, and trust: A moderated-mediated model of workplace safety. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 198.

Crossman, A., & B, A.-Z. (2002). Job Satisfaction and Employee Performance of Lebanese Banking Staff. *Journal of Managerial Psychology*, 18(No.4), 368–376. <https://doi.org/10.1108/02683940310473118>

Delegach, M., Kark, R., Katz-Navon, T., & Van Dijk, D. (2017). A focus on commitment: The roles of transformational and transactional leadership and self-regulatory focus in fostering organizational and safety commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(5), 724–740. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1345884>

Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1996). Linking Transformational Leadership and Organizational Culture. *Journal of Leadership Studies*, 3(4), 68–83. <https://doi.org/10.1177/107179199600300407>

Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & Spangler, W. D. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 177–193. <https://doi.org/10.1108/09534810410530601>

Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735–744. <https://doi.org/10.5465/3069307>

Ek, K., & Mukuru, E. (2013). Effect of Motivation on Employee Performance In Public Middle Level Technical Training Institutions In Kenya. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 2(4), 73–82.

- ElKordy, M. (2013). Transformational leadership and organizational culture as predictors of employees attitudinal outcomes. *Business Management Dynamics*, 3(5), 15.
- Fiaz, M., Su, Q., Amir, I., & Saqib, A. (2017). Leadership styles and employees' motivation: Perspective from an emerging economy. *The Journal of Developing Areas*, 51(4), 143–156. <https://doi.org/10.1353/jda.2017.0093>
- Fuller, J. B., Morrison, R., Jones, L., Bridger, D., & Brown, V. (1999). The effects of psychological empowerment on transformational leadership and job satisfaction. *The Journal of Social Psychology*, 139(3), 389–391. <https://doi.org/10.1080/00224549909598396>
- García-Morales, V. J., Matías-Reche, F., & Hurtado-Torres, N. (2008). Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector. *Journal of Organizational Change Management*, 21(2), 188–212. <https://doi.org/10.1108/09534810810856435>
- George, L., & Sabhapathy, T. (2010). Work motivation of teachers: Relationship with transformational and transactional leadership behavior of college principals. *Academic Leadership Journal*, 8(2), 201–207.
- Gong, Y., Huang, J. C., & Farh, J. L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 52(4), 765–778. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2009.43670890>
- Graves, L. M., Sarkis, J., & Zhu, Q. (2013). How transformational leadership and employee motivation combine to predict employee proenvironmental behaviors in China. *Journal of Environmental Psychology*, 35, 81–91. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2013.05.002>
- Guiso, L., Sapienza, P., & Zingales, L. (2014). Author ' s Accepted Manuscript The Value of Corporate Culture The Value of Corporate Culture œ. *Journal of Financial Economics*. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2014.05.010>
- Guo, W., Dai, R., & Yang, J. (2016). The Effect of Leadership Task Behavior and Relational Behavior on Job Performance: Investigating the Moderating Role of Work Alienation. *Journal of Service Science and Management*, 09(02), 97–110. <https://doi.org/10.4236/jssm.2016.92013>
- hadiyatno, D. (2012). *Effect of Competence, Compensation, and Job Satisfaction Of Employee Performance At PT. Ciomas Adisatwa Balikpapan.*
- Handoko, H., & Tjiptono, F. (1996). Kepemimpinan Transformasional dan Pemberdayaan. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Indonesia*, 11(1).
- Hariandja, M. T. E. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Grasindo.
- Hartnell, C. A., & Walumbwa, F. O. (2011). Transformational leadership and organizational culture. In *Handbook of Organizational Culture and Climate* (p. 225). Sage Publications.

- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied psychology*, 73(4), 695.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of applied psychology*, 78(6), 891.
- Howell, J. M., & Hall-Merenda, K. E. (1999). The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of applied psychology*, 84(5), 680.
- Indrawati, A. D. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Pelanggan Pada Rumah Sakit Swasta di Kota Denpasar. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, Dan Kewirausahaan*, 7(2), 135–142.
- Irianto, J. (2017). *Manajemen Sumber Daya manusia Sektor Publik di Indonesia: Pengantar Pengembangan Model MSDM Sektor Publik*.
- Jensen, U. T., Andersen, L. B., Bro, L. L., Bøllingtoft, A., Eriksen, T. L. M., Holten, A. L., Jacobsen, C. B., Ladenburg, J., Nielsen, P. A., Salomonsen, H. H., Westergård-Nielsen, N., & Würtz, A. (2019). Conceptualizing and Measuring Transformational and Transactional Leadership. *Administration and Society*, 51(1), 3–33. <https://doi.org/10.1177/0095399716667157>
- Jia, X., Chen, J., Mei, L., & Wu, Q. (2017). *How leadership matters in organizational innovation: A perspective of openness Introduction*. Unit 07, 1–5.
- Kaloh, J. (2002). *Kepala Daerah, Pola Kegaiatn, Kekuasaan dan Perilaku Kepala Daerah Dalam Pelaksanaan Otonomi Daerah*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Kalsoom, Z., Ali Khan, M., & Sohaib Zubair, S. (2018). Impact of Transactional Leadership and Transformational Leadership on Employee Performance: A Case of FMCG Industry of Pakistan. *Industrail Engineering Letters*, 8(3), 23–30.
- Kim, B. H. (2018). Is narcissism sustainable in CEO leadership of state-owned enterprises? *Sustainability (Switzerland)*, 10(7), 1–13. <https://doi.org/10.3390/su10072425>
- Kosasih, A. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Pegawai terhadap Kepuasan Kerja Pegawai serta Implikasinya pada Kinerja Pegawai PDAM di Propinsi Banten. *Journal of Government and Civil Society*, 1(2), 159. <https://doi.org/10.31000/jgcs.v1i2.442>
- Kotzé, M., & Nel, P. (2017). Personal factor effects on authentic leadership. *Journal of Psychology in Africa*, 27(1), 47–53. <https://doi.org/10.1080/14330237.2016.1268291>
- Kovjanic, S., Schuh, S. C., & Jonas, K. (2013). Transformational leadership and performance: An experimental investigation of the mediating effects of basic needs satisfaction and work



engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(4), 543–555. <https://doi.org/10.1111/joop.12022>

Kurniawati, L. (2017). Optimalisasi Penerimaan Laba Badan Usaha Milik Negara sebagai Upaya Memperkuat Penerimaan Negara. *Jurnal Manajemen Keuangan Publik*, 1(2), 90–106.

Latief, B. (2012). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan PT Mega Mulia Servindo di Makasar. *Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 1(Nomor 2), 61–70.

Leutert, W. (2018). The Political Mobility of China's Central State-Owned Enterprise Leaders. *China Quarterly*, 233, 1–21. <https://doi.org/10.1017/S0305741017001412>

Li, C., Zhao, H., & Begley, T. M. (2015). Transformational leadership dimensions and employee creativity in China: A cross-level analysis. *Journal of Business Research*, 68(6), 1149–1156. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.11.009>

Li, C.-K., & Hung, C.-H. (2009). The influence of transformational leadership on workplace relationships and job performance. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 37(8), 1129–1142. <https://doi.org/10.2224/sbp.2009.37.8.1129>

Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309–336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)

Ma, X., & Jiang, W. (2018). Transformational Leadership, Transactional Leadership, and Employee Creativity in Entrepreneurial Firms. *Journal of Applied Behavioral Science*, 54(3), 302–324. <https://doi.org/10.1177/0021886318764346>

MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 115–134.

Magdalena, C., Harmein, & Nazaruddin. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening pada PT Sinar Sosro Tanjung Morawa. *Human Falah*, 3(1), 113–132.

Mahdinezhad, M., Suandi, T. Bin, Silong, A. D., & Omar, Z. B. (2013). Transformational, transactional leadership styles and job performance of academic leaders. *International Education Studies*, 6(11), 29–34. <https://doi.org/10.5539/ies.v6n11p29>

Mahesa, D. (2010). *Analisis pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Lama Kerja Sebagai Variabel Moderating*.

Mahmoud, A. H. (2008). A study of nurses' job satisfaction: The relationship to organizational commitment, perceived organizational support, transactional leadership, transformational leadership, and level of education. *European Journal of Scientific Research*, 22(2), 286–295.

Manik, E. (2016). The Influence of Transformational Leadership on Achievement Motivation and Organizational Climate and Employee Performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(12). <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v6-i12/2522>

- Masa'deh, R., Obeidat, B. Y., & Tarhini, A. (2016). A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance: A structural equation modelling approach. *Journal of Management Development*, 35(5), 681–705. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2015-0134>
- Masood, S. A., Dani, S. S., Burns, N. D., & Backhouse, C. J. (2006). Transformational leadership and organizational culture: The situational strength perspective. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture*, 220(6), 941–949. <https://doi.org/10.1243%2F09544054JEM499>
- Medley, F., & Larochelle, D. R. (1995). Transformational leadership and job satisfaction. *Nursing Management*, 26(9), 64JJ.
- Minkov, M., Dutt, P., Schachner, M., Morales, O., Sanchez, C., & Jandosova, J. (2016). *Cross Cultural & Strategic Management Article information* :
- Mondiani, T. (2012). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT.PLN (Persero) UPJ Semarang. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 1(1), 46–54.
- Moriano, J. A., Molero, F., Topa, G., & Lévy Mangin, J. P. (2014). The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(1), 103–119. <https://doi.org/10.1007/s11365-011-0196-x>
- Muda, I., Rafiki, A., & Harahap, M. R. (2014). Factors Influencing Employees' Performance: A Study on the Islamic Banks in Islamic Science University of Malaysia University of North Sumatera. *International Journal of Business and Social Science*, 5(2), 73–81.
- Murty aprilia windy, H. G. (2012). Pengaruh kompensasi, Motivasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi ( Studi Kasus Pada Perusahaan Manufaktur Di Surabaya ). *The Indonesian Accounting Review (TIAR)*, 2(2), 215–228.
- Nazim, F. (2016). Principals' Transformational and Transactional Leadership Style and Job Satisfaction of College Teachers. *Journal of Education and Practice*, 7(34), 18–22.
- Ngaithe, L. N., K'Aol, G. O., Lewa, P., & Ndwiga, M. (2016). Effect of Idealized Influence and Inspirational Motivation on Staff Performance in State Owned Enterprises in Kenya. *European Journal of Business and Management*, 8(30), 6–13.
- Ngima, W. M., & Kyongo, J. (2013). Contribution of Motivational Management to Employee Performance. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(14), 219–239.
- Nguni, S., Slegers, P., & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 145–177.
- Nguyen, H. N., & Mohamed, S. (2011). Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices. *Journal of Management Development*.

Nguyen, T. T., Mia, L., Winata, L., & Chong, V. K. (2017). Effect of transformational-leadership style and management control system on managerial performance. *Journal of Business Research*, 70, 202–213. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.018>

Northouse, P. G. (2017). *Kepemimpinan Teori dan Praktik* (Edisi Keen). PT Indeks.

Odumeru, J. A., & Ogbonna, I. G. (2013). Transformational vs. Transactional leadership theories: Evidence in literature. *International Review of Management and Business*, 2(2), 355–361.

Ofori, G. (2009). Ethical leadership: Examining the relationships with full range leadership model, employee outcomes, and organizational culture. *Journal of Business Ethics*, 90(4), 533.

Orabi, T. G. A. (2016). The Impact of Transformational Leadership Style on Organizational Performance: Evidence from Jordan. *International Journal of Human Resource Studies*, 6(2), 89. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v6i2.9427>

Paracha, M. Umar, Qamar, A., Mirza, A., & Waqas, I.-U.-H. (2012). “Impact of Leadership Style (Transformational & Transactional Leadership) On Employee Performance & Mediating Role of Job Satisfaction” Study of Private School (Educator) In Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research*, 12(4), 54–64. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/>,

Paracha, M. Umer, Qamar, A., Mirza, A., Hassan, I. -u, & Waqas, H. (2012). Impact of leadership style (transformational & transactional leadership) on employee performance & mediating role of job satisfaction. Study of private school (educator) in Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research*, 12(4), 55–64.

Peng, M. W., Bruton, G. D., Stan, C. V., & Huang, Y. (2016). Theories of the (state-owned) firm. *Asia Pacific Journal of Management*, 33(2), 293–317. <https://doi.org/10.1007/s10490-016-9462-3>

Posuma, C. O. (2013). Kompetensi, Kompensasi Dan Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Ratumbuang Manado. *Jurnal EMBA*, 1(4), 646–656. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Potu, A. (2013). Kepemimpinan, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo Dan Maluku Utara Di Manado. *Jurnal EMBA*, 1(4), 1208–1218. <https://doi.org/2303-1174>

Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69–85. <https://doi.org/10.1177/2278533716671630>

Priyono. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (T. Chandra, Ed.). Zifatama Publisher.



Putri Asteria Yudha, P., & Latrini Yenni, M. (2013). Pengaruh kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Sektor Publik, Dengan In-Role Performance dan Innovative Performance Sebagai Variabel Mediasi. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 3, 627–638.

Reza Aditya, R. (2010). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara*. Universitas Diponegoro.

Riaz, A., & Haider, M. H. (2010). Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction. *Business and Economic Horizons*, 1(1), 29–38.

samsuni. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*.

Samsuni. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Al Falah*.

SariNovita, D., & Aryanto, R. (n.d.). *Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi Internal Terhadap Motivasi dan Dampaknya Pada Kinerja Karyawan di Kantor PT Waskita Karya*. 1–10.

Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Santora, J. C. (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 145–158.

Sayadi, Y. (2016). The effect of dimensions of transformational, transactional, and non-leadership on the job satisfaction and organizational commitment of teachers in Iran. *Management in Education*, 30(2), 57–65. <https://doi.org/10.1177/0892020615625363>

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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1020>

Sedarmayanti. (2017a). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. PT Refika Aditama.

Sedarmayanti. (2017b). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan Produktivitas Kerja (Pertama)*. PT Refika Aditama.

Servic, P. (2014). *Toward a Better Understanding of the Relationship Between Transformational Leadership , Public Personnel Management*. December 2015. <https://doi.org/10.1177/0091026014528478>

Shahzadi, I. (2014). Impact of Employee Motivation on Employee Performance. *European Journal of Business and Management*, 6(23), 159–167.

Shamim, S., Cang, S., Yu, H., & Li, Y. (2016). Management Approaches for Industry 4.0. *Evolutionary Computation (CEC), 2016 IEEE Congress*, 5309–5316. <https://doi.org/10.1109/CEC.2016.7748365>

Shelton, E. J. (2012). *Transformational Leadership: Trust, Motivation and Engagement*. Trafford Publishing.

Singh, K. (2011). Study of Achievement Motivation in Relation to Academic Achievement of Students. *International Journal of Educational Planning & Administration*, 1(2), 2249–3093.

Siswatiningsih, I., Raharjo, K., & Prasetya, A. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 5(2), 146–157.

Sitorus, mardo alnico. (2017). PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP TURNOVER INTENTION (STUDI PADA HOTEL RATU MAYANG GARDEN PEKANBARU). *Administrasi Bisnis- Fakultas Ilmu Sosial Dan Program Studi Administrasi Bisnis Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Riau Kampus*, 4(2), 1–13. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8261.1992.tb00148.x>

Solechah, Q., Hamid, D., & Utami, H. N. (n.d.). *GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KARAKTERISTK INDIVIDU DAN MOTIVASI KARYAWAN, PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Pada Perusahaan Umum Jasa Tirta I Malang) Quinnati*. 157–167.

Subowo, R., & Setiawan, R. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karayawan Pada Pt Multi Artistikacithra. *Agora*, 3(1), 493–499.

Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Alfabeta.

Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. CV. Alfa Beta.

Sujana, C. M. (2013). *SEBAGAI BISNIS KELUARGA Jumlah Kontraktor di Indonesia*. 401–406.

Sule, E. T., & Priansa, D. J. (2018). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi Membangun Organisasi Unggul di Era Perubahan (Pertama)*. PT Refika Aditama.

Sule, T. E., & Priansa, D. J. (2018). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi (Membangun Organisasi Unggul di Era Perubahan)* (anna, Ed.; Cetakan Pe). PT Refika Aditama.

Sundi, B. K. (2013). Effect of Transformational Leadership and Transactional Leadership on Employee Performance of Konawe Education Department at Southeast Sulawesi Province \*). *International Journal of Business and Management Invention ISSN (Online)*, 2(12), 2319–8028.

Suryana. (2019). Pentingnya Kecerdasan Emosi bagi Kepemimpinan yang Efektif di The Importance of Emotional Intelligence for Millennium Leadership in the Era of Revolution 4. 0. *Jurnal Inspirasi |*, 10(1), 78–97.

Tang, J., Tang, Z., & Cowden, B. J. (2017). Exploring the Relationship Between Entrepreneurial Orientation, CEO Dual Values, and SME Performance in State-Owned vs.

Nonstate-Owned Enterprises in China. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 41(6), 883–908. <https://doi.org/10.1111/etap.12235>

TENTANG JASA KONSTRUKSI, Pub. L. No. NOMOR DUA TAHUN 2017 (2017).

Thamrin, H. M. (2012). The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3(5). <https://doi.org/10.7763/IJIMT.2012.V3.299>

Toor, S.-R., & Ofori, G. (2009). Ethical Leadership: Examining the Relationships with Full Range Leadership Model, Employee Outcomes, and Organizational Culture. *Journal of Business Ethics*, 90(4), 533. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0059-3>

Trang, D. S. (2013). Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal EMBA*, 1(3), 208–216.

Tso, G. K. F., Liu, F., & Li, J. (2015). Identifying Factors of Employee Satisfaction: A Case Study of Chinese Resource-Based State-Owned Enterprises. *Social Indicators Research*, 123(2), 567–583. <https://doi.org/10.1007/s11205-014-0750-3>

Tuan Luu, T. (2017). Ambidextrous leadership, entrepreneurial orientation, and operational performance: Organizational social capital as a moderator. *Leadership and Organization Development Journal*, 38(2), 229–253. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2015-0191>

Tucunan, A., Supartha, W. G., & Riana, I. G. (2014). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan*. 9, 533–550.

Utami, S. S. (2010). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Komunikasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Jumantono Kabupaten Karanganyar. *Manajemen Sumberdaya Manusia*, 4(1), 58–67.

Venter, J. M. (2018). The influence of digital transformation on leadership in state-owned enterprises Jacobus. *Journal of Business Ethics*, 151(1), 43. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Voon, M. L., Lo, M. C., Ngui, K. S., & Ayob, N. B. (2011a). *The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia*. 2(1), 24–32.

Voon, M. L., Lo, M. C., Ngui, K. S., & Ayob, N. B. (2011b). *The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia*. 2(1), 24–32.

Wahyuni, D. U., Christiananta, B., & Eliyana, A. (2014a). Influence of Organizational Commitment, Transactional Leadership, and Servant Leadership to the Work Motivation, Work Satisfaction and Work Performance of Teachers at Private Senior High Schools in Surabaya. *Educational Research International*, 3(2), 82–96.

Wahyuni, D. U., Christiananta, B., & Eliyana, A. (2014b). Influence of organizational commitment, transactional leadership, and servant leadership to the work motivation, work satisfaction and work performance of teachers at private senior high schools in Surabaya. *Educational Research International*, 3(2), 82–96.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Zhu, W. (2008). How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: The role of identification and efficacy beliefs. *Personnel Psychology*, 61(4), 793–825. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00131.x>

Wang, P., & Rode, J. C. (2010). Transformational leadership and follower creativity: The moderating effects of identification with leader and organizational climate. *Human Relations*, 63(8), 1105–1128. <https://doi.org/10.1177/0018726709354132>

Wang, X., Chontawan, R., & Nantsupawat, R. (2012). Transformational leadership: Effect on the job satisfaction of Registered Nurses in a hospital in China. *Journal of Advanced Nursing*, 68(2), 444–451. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2011.05762.x>

Wasiman. (2018). *Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan komunikasi terhadap kinerja karyawan pada rumah sakit swasta di kota batam*— 3.

Wong, C. A., & Laschinger, H. K. S. (2012). *Role of empowerment. Huston 2008*. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2012.06089.x>

Xenikou, A., & Simosi, M. (2006). Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21(6), 566–579. <https://doi.org/10.1108/02683940610684409>

Zhang, X. A., Li, N., Ullrich, J., & van Dick, R. (2015). Getting Everyone on Board: The Effect of Differentiated Transformational Leadership by CEOs on Top Management Team Effectiveness and Leader-Rated Firm Performance. *Journal of Management*, 41(7), 1898–1933. <https://doi.org/10.1177/0149206312471387>

[www.waskita.co.id](http://www.waskita.co.id)

[www.adhi.co.id](http://www.adhi.co.id)

[www.wika.co.id](http://www.wika.co.id)

[www.hutamakarya.com](http://www.hutamakarya.com)

[www.pt-pp.com](http://www.pt-pp.com)

[www.perumnas.co.id](http://www.perumnas.co.id)

[BUMN.go.id](http://BUMN.go.id)

<https://ekonomi.kompas.com/read/2019/01/13/093418026/4-kunci-menjadi-pemimpin-bisnis-di-era-revolusi-industri-40?page=all>