

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN PERILAKU KERJA
PROAKTIF SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi Kasus Pada PT Tiara Kencana Cabang Semarang dan Solo)**

Penelitian Skripsi

Untuk memenuhi sebagian persyaratan

Mencapai derajat Sarjana S1

Program Studi Manajemen



Disusun oleh :

MUHAMMAD NAUFAL LUBBA

Nim : 30401800431

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEMARANG
2023**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN PERILAKU KERJA
PROAKTIF SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi Kasus Pada PT Tiara Kencana Cabang Semarang dan Solo)**

Penelitian Skripsi

Untuk memenuhi sebagian persyaratan

Mencapai derajat Sarjana S1

Program Studi Manajemen



Disusun oleh :

MUHAMMAD NAUFAL LUBBA

Nim : 30401800431

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEMARANG**

2023

HALAMAN PERSETUJUAN

Usulan Penelitian untuk Skripsi

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN PERILAKU KERJA
PROAKTIF SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI PADA PT
TIARA KENCANA CABANG SEMARANG DAN SOLO)**

**Disusun Oleh :
MUHAMMAD NAUFAL LUBBA
Nim : 30401800431**

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan sidang panitia
ujian penelitian Skripsi

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 27 Januari 2023



Dr. Ardian Achiatma, SE., MM

NIDN 0626027201

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN PERILAKU KERJA PROAKTIF SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (
STUDI PADA PT TIARA KENCANA CABANG SEMARANG DAN SOLO)**

Disusun Oleh :

MUHAMMAD NAUFAL LUBBA

Nim : 30401800431

Telah dipertahankan di depan penguji

Pada Tanggal 02 Maret 2023

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing

Dr. Ardian Adhiatma, SE., MM

NIDN 0626027201

Penguji I

Penguji II

Dr. Triwikaningrum, SE, M.Si

NIDN 0618107203

Dr. H. Abdul Hakim, M.Si

NIDN 0623065501

Skripsi ini diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh

Gelar Sarjana Manajemen Tanggal 2023

Ketua Program Studi Manajemen

Dr. Lutfi Nureholis, S.T.,S.E.,M.M.

NIDN 0623036901

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Muhammad Naufal Lubba

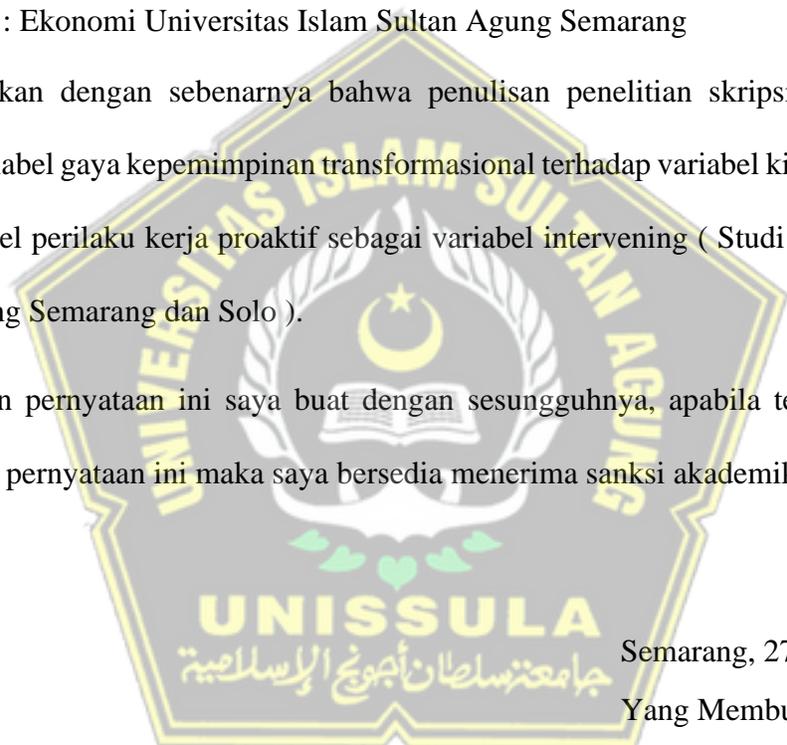
Nim : 30401800431

Jurusan : S1 Manajemen

Fakultas : Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa penulisan penelitian skripsi dengan judul “Pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap variabel kinerja karyawan dengan Variabel perilaku kerja proaktif sebagai variabel intervening (Studi pada PT. Tiara Kencana cabang Semarang dan Solo).

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya, apabila terdapat ketidakbenaran dalam pernyataan ini maka saya bersedia menerima sanksi akademik.



Semarang, 27 Januari 2023

Yang Membuat Pernyataan

Muhammad Naufal Lubba

NIM. 30401800431

PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Muhammad Naufal Lubba
NIM : 30401800431
Fakultas : Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang
Program Studi : Manajemen

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tugas Akhir/ Skripsi dengan judul “Pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap variabel kinerja karyawan dengan Variabel perilaku kerja proaktif sebagai variabel intervening (Studi pada PT. Tiara Kencana cabang Semarang dan Solo) ” dan menyetujuinya menjadi milik Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialih mediakan, dikelola dalam pangkalan data dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/ Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 27 Januari 2023

Yang membuat pernyataan,



Muhammad Naufal Lubba

NIM 30401800431

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto

“Allah akan mengangkat derajat orang-orang yang beriman diantaramu dan orang-orang yang diberi ilmu beberapa derajat. Dan Allah Maha Mengetahui terhadap apa yang kamu kerjakan”. (QS. Al-Mujadilah:11)

“Barangsiapa yang menempuh jalan untuk mencari ilmu, maka Allah akan mudahkan baginya jalan menuju surga”. (HR. Muslim, no. 2699)

”Untukmu penuntut ilmu : lelahmu, memuliakanmu”

Persembahan

Karya ini saya persembahkan untuk :

- Kedua orang tua yang sangat saya banggakan yang telah melahirkan dan membesarkan serta selalu mendoakan disetiap perjalanan hidup saya.
- Sahabat dan teman-teman yang selalu memberikan bantuan dan dorongan dikala senang maupun duka.
- Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomi UNISSULA yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan.
- Almamaterku Universitas Islam Sultan Agung Semarang

ABSTRAK

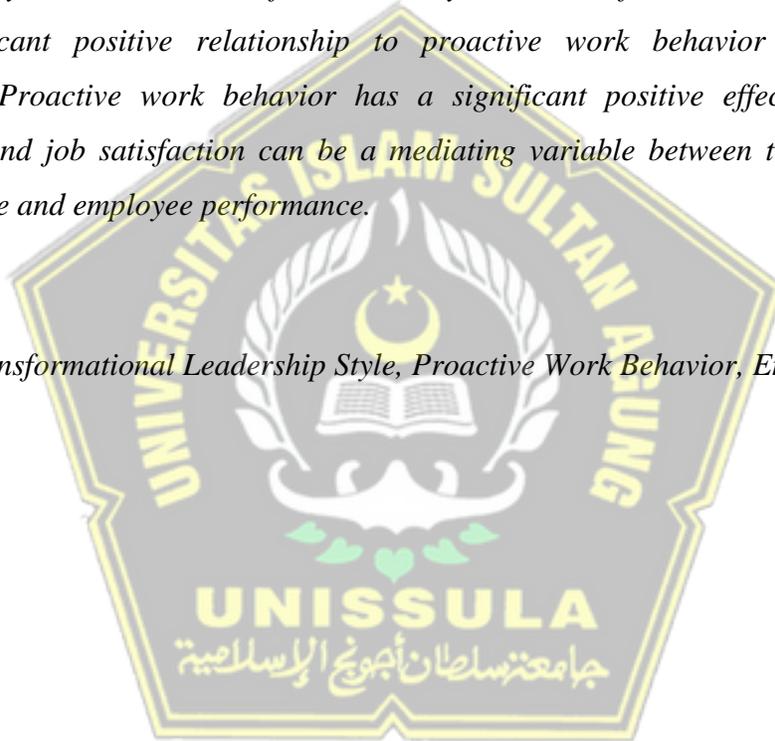
Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap variabel kinerja karyawan melalui perilaku kerja proaktif. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Tiara Kencana cabang Semarang dan solo sebesar 130 orang dengan pengambilan sampel sejumlah 130 orang serta pengambilan data menggunakan kuesioner. Metode pengambilan sampel menggunakan sensus sampling. Metode analisis penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Simpulan dari penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif signifikan terhadap perilaku kerja proaktif dan kinerja karyawan. perilaku kerja proaktif positif signifikan mempengaruhi kinerja karyawan dan kepuasan kerja mampu menjadi variabel mediasi antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan Transformasional, Perilaku Kerja Proaktif, Kinerja Karyawan

Abstrac

The purpose of this study was to determine the effect of transformational leadership style on employee performance through proactive work behavior. The population in this study are employees of PT. Tiara Kencana Semarang and solo branches amounted to 130 people with a sample of 130 people and data collection using a questionnaire. Sampling method using census sampling. The analytical method of this research uses multiple linear regression analysis. The conclusion from this study is that transformational leadership style has a significant positive relationship to proactive work behavior and employee performance. Proactive work behavior has a significant positive effect on employee performance and job satisfaction can be a mediating variable between transformational leadership style and employee performance.

Keyword : Transformational Leadership Style, Proactive Work Behavior, Employee Performance



INTISARI

Karyawan merupakan aset penting yang dimiliki perusahaan dalam menentukan keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Saat ini perusahaan menghadapi tantangan yang beragam dalam bersaing di dunia industri. Salah satu tantangan yang saat ini dihadapi oleh banyak perusahaan yaitu bagaimana mempertahankan sumberdaya manusia potensialnya yang dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya kualitas hubungan antara atasan dan bawahan oleh karyawan.

Jenis penelitian yang digunakan adalah explanatory research. Penelitian ini bertujuan menjelaskan pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap variabel kinerja karyawan dengan variabel perilaku kerja proaktif sebagai variabel intervening. Populasi sebanyak 130 karyawan PT. Tiara Kencana cabang Semarang dan Solo, dengan sampel yang diambil yaitu 130 responden. Teknik pengambilan sampel yang digunakan yaitu sensus.

Hasil pengujian didapatkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja proaktif, perilaku kerja proaktif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis haturkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan anugrah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Penelitian Skripsi. Penyusunan Skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi persyaratan dalam menyelesaikan Program Studi S1 Manajemen, Universitas Islam Sultan Agung.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penyusunan Tugas Akhir ini banyak mendapat bantuan dan dukungan dari beberapa pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada :

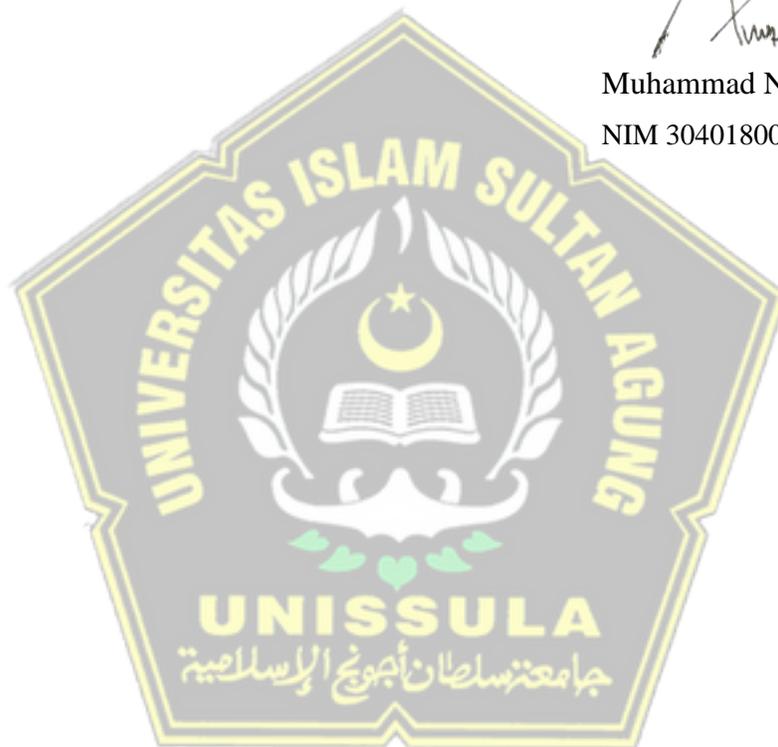
1. Bapak Dr. H. Ardian Adhiatma.S.E., MM, selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah berkenan meluangkan waktu dan memberikan banyak bimbingan dan arahan dalam penyusunan usulan penelitian skripsi ini.
2. Bapak Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang
3. Bapak Dr. Lutfi Nurcholis, S.T.,S.E.,M.M. selaku Ketua Program S1 Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Orang tua penulis, Bapak dan Ibu tercinta serta keluarga tersayang
5. Teman-teman kos “Polkadot” Dodo, Arju, Pram, dan Seno
6. Tak lupa semua pihak yang telah membantu dalam penulisan dan penyusunan Tugas Akhir ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu. Tiada kata yang dapat ungkapkan selain kata terima kasih yang setulus-tulusnya atas bantuan,

bimbingan, motivasi dan support yang telah diberikan sehingga penelitian Skripsi ini dapat terselesaikan.

Semarang, 27 Januari 2023



Muhammad Naufal Lubba
NIM 30401800431



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMN PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRAC	viii
INTISARI	ix
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR TABEL	xiii
BAB I PENDAHULUAN 	
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah	12
1.3. Tujuan Penelitian	12
1.4. Manfaat Penelitian	13

BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1. Gaya kepemimpinan transformasional.....	14
2.2. Perilaku Kerja Proaktif.....	17
2.3. Kinerja Karyawan.....	19
2.5. Pengaruh Hubungan Antar Variabel	23
2.6. Model Penelitian	26

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian.....	27
3.2. Populasi dan Sampel	27
3.3. Sumber dan Jenis Data	29
3.4. Metode Pengumpulan Data.....	30
3.5. Variabel Penelitian dan Indikator.....	32
3.6. Metode Analisis Data	34
3.6.1. Uji Validitas.....	34
3.6.2. Uji Realibilitas	35
3.6.3. Uji Deskriptif Statistik.....	35
3.6.4. Uji Asumsi Klasik.....	36
3.6.5. Uji Hipotesis	47

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Karakteristik Responden	42
4.1.1. Jenis Kelamin Responden.....	42
4.1.2. Usia Responden.....	43
4.1.3. Pendidikan Responden	44
4.1.4. Masa Kerja Responden.....	45

4.1.5. Jabatan Responden.....	46
4.2. Analisis Deskriptif	47
4.2.1. Gaya Kepemimpinan Transformasional	49
4.2.2. Perilaku Kerja Proaktif	51
4.2.3. Kinerja Karyawan	53
4.3. Analisis Data.....	55
4.3.1. Uji Validitas.....	55
4.3.2. Uji Reliabilitas	56
4.4. Uji Asumsi Klasik.....	57
4.4.1. Uji Normalitas.....	57
4.4.2. Uji Multikolinieritas.....	58
4.4.3. Uji Heterokedastisitas.....	60
4.5. Uji Hipotesis	61
4.5.1. Uji Analisis Linier Berganda	61
4.5.2. Uji Parsial (Uji t)	64
4.5.3. Uji Simultan (Uji f)	66
4.5.4. Analisis Koefisien Determinasi	67
4.5.5. Uji Mediasi (Sobel test)	68
4.6. Pembahasan	70
4.6.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan	70
4.6.2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Kerja Proaktif	71
4.6.3. Pengaruh Perilaku Kerja Proaktif terhadap Kinerja Karyawan.....	72

4.6.4. Variabel perilaku kerja proaktif sebagai variabel intervening Pengaruh Gaya Kepemimpinan Tansformasional Terhadap Kinerja Karyawan	73
--	----

BAB V PENUTUP

5.1. Kesimpulan.....	74
5.2. Saran.....	75
5.3. Keterbatasan Penelitian	76
5.4. Agenda Penelitian Mendatang	77
DAFTAR PUSTAKA	78

LAMPIRAN



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran	26
Gambar 4.1 Hasil Uji Sobel.....	69



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Kinerja Penjualan	9
Tabel 1.2 Data karyawan terlambat	10
Tabel 3.1 Data Karyawan	28
Tabel 3.2 Jawaban dan Skor Skala Likert	31
Table 3.3 Variabel dan Indikator Variabel	33
Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden	42
Tabel 4.2 Usia Responden	43
Tabel 4.3 Pendidikan Responden	44
Tabel 4.4 Masa Kerja Responden	45
Tabel 4.5 Jabatan Responden	46
Tabel 4.6 Nilai Skor dan Kategori	48
Tabel 4.7 Statistik Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional	49
Tabel 4.8 Statistik Deskriptif Variabel Perilaku Kerja Proaktif	51
Tabel 4.9 Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan	53
Tabel 4.10 Uji Validitas Indikator Penelitian	55
Tabel 4.11 Uji Reliabilitas Variabel	56
Tabel 4.12 Hasil Uji Normalitas	57
Tabel 4.13 Hasil Uji Multikolinieritas	59
Tabel 4.14 Hasil Uji Heteroskedastisitas	60
Tabel 4.15 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda Model I	61
Tabel 4.16 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda Model II	63

Tabel 4.17 Hasil Uji Parsial(Uji t)	64
Tabel 4.18 Hasil Uji Simultan (Uji f)	67
Tabel 4.19 Hasil Analisis Koefisien Determinasi	68



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Tiap perusahaan tentunya memiliki sistem operasional, sistem operasional perusahaan ini sendiri berperan fundamental, yakni sebagai sumber sumber daya manusia. Potensi sumber daya manusia ini pada dasarnya didefinisikan dengan satu dari berbagai modal serta berperan fundamental dalam memenuhi berbagai tujuan perusahaan itu sendiri. Dengan ini, perusahaan wajib melakukan pengelolaan terhadap sumber daya manusia dengan sebaik-baiknya. Mengacu uraian (Vipraprastha, Sudja, & Yuesti, 2018), disebutkan bahwa sumber daya manusia ini didefinisikan sebagai satu dari berbagai faktor pokok dari suatu perusahaan yang wajib untuk dicermati, hal ini dikarenakan senantiasa berhadapan dengan beberapa dinamika tertentu dalam perusahaan tersebut. Di tengah kompetisi persaingan pasar sekarang ini, perusahaan wajib untuk dapat mempunyai sumber daya manusia yang bermutu. Sumber daya manusia ini ialah sebagai unsur yang fundamental dalam mendukung kinerja perusahaan supaya dapat bertahan di dalam kompetisi perusahaan dalam bidangnya tersebut. Sumber daya manusia sebagai asset tidak berwujud yang berharga dari sebuah organisasi adalah jawaban tegas untuk menjelaskan semua keraguan tentang bagaimana organisasi bisa bersaing dipasar, mencapai kinerja unggul, mewujudkan keunggulan kompetitif, dan meningkatkan kinerja organisasi dalam waktu yang sangat lama, atau mungkin

selamanya (Lee, Lee, & Wu, 2010). Perusahaan wajib mempunyai kinerja yang baik agar dapat memenuhi tujuan dan target perusahaan yang sebelumnya telah ditentukan. Kinerja karyawan yang baik ini di dalamnya memiliki etos kerja yang tinggi, yang nantinya berimplikasi terhadap perusahaan dalam menghasilkan keuntungan, sementara itu, jika kinerja karyawan ini mengalami penurunan, dengan demikian perusahaan akan mengalami kerugian (Hasibuan, 2003).

Peningkatan peforma ini ialah permasalahan mendasar untuk suatu organisasi. Peforma dengan prestasi kerja ini peranannya ialah sebagai domain yang banyak dilakukan penelitian untuk beberpa literatur organisasi dan untuk mengembangkan sumber daya manusia. Peranan kepemimpinan ini sangatlah fundamental, ini ialah sebagai kepentingan dalam mencapai strategis misi, visi dan tujuan organisasi, yang sebagai satu dari berbagai motif yang dapat mendukung dan mendorong manusia guna melaksanakan penyelidikan berkenaan dengan hal kepemimpinan. Kualitas pemimpin ini acapkali disebut dengan faktor yang berperan integral untuk kegagalan ataupun kesuksesan organisasi, baik itu yang orientasinya bisnis maupun publik (Raharjo & Nafisah, 2006).

Pemimpin ini pada dasarnya ialah sebagai seorang individu yang memiliki kapasitas dalam memberi pengaruh terhadap perilaku individu lainnnya dengan melalui kekuasannya (Zarvedi, Yusuf, & Ibrahim, 2016). Gaya kepemimpinan transformasional ini didefinisikan dengan proses dalam menghasilkan dan menciptakan komitmen agar

dapat memenuhi tujuan-tujuan organisasi yang sebelumnya telah ditetapkan serta memberdayakannya untuk dapat merealisasikan tujuan-tujuan perusahaan tersebut. Gaya kepemimpinan transformasional ini akan dapat mendorong serta membantu para bawahannya agar dapat menaikkan tingkatan aktualisasi dirinya serta kreativitasnya dalam mendukung minat tim terhadap suatu organisasi tertentu tersebut (Korejan & Shahbazi, 2016). Dalam gaya kepemimpinan transformasional, para pengikut akan merasa memiliki rasa hormat, kesetiaan, kekaguman serta kepercayaan untuk mereka dan memiliki motivasi yang lebih dalam menjalankan apa yang pemimpin tersebut inginkan (Vipraprastha, Sudja, & Yuesti, 2018). Satu dari berbagai gaya kepemimpinan yang menitikberatkan terhadap peran penting dari pemimpin ialah menciptakan atau melahirkan visi serta lingkungan yang mendukung pada para bawahannya supaya dapat berprestasi melebihi apa yang diharapkan, yakni gaya kepemimpinan transformasional. Dengan ini para pengikut dengan model kepemimpinan ini akan merasakan kesetiaan, kekaguman, kepercayaan serta penghormatan terhadap pemimpin dan mereka memiliki motivasi guna melakukan suatu pekerjaan melampaui apa yang diekspektasikannya (Kharis, 2015).

(Robbins, 2008), menyebutkan bahwa gaya pemimpin transformasional diartikan dengan seorang pemimpin yang dapat memberikan inspirasi pada para pengikutnya agar dapat menyisihkan kepentingan pribadinya untuk kebaikan organisasi serta dapat berpengaruh luar biasa pada seluruh pengikutnya. Mereka yang peduli dengan

kebutuhan pengembangan diri untuk para bawahannya, melakukan perubahan terhadap kesadaran pengikutnya mengenai permasalahan yang terjadi dengan cara membantu orang lain dalam melihat permasalahan lama dengan cara yang sifatnya baru serta dapat menginspirasi serta menyenangkan para bawahannya agar bersedia bekerja dengan lebih keras untuk tujuan-tujuan bersama. (Adu Brobbey, 2015), menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional ini diartikan dengan kapasitas pemimpin dalam bekerja sama dengan individu lainnya dalam upayanya untuk mentransformasikan sumber daya perusahaan dengan optimal agar dapat meraih tujuan-tujuan penting dengan berdasarkan target pencapaian yang sebelumnya sudah ditentukan. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan transformasional ini disimpulkan dengan gaya kepemimpinan yang diimplementasikan untuk para bawahannya supaya dapat menaikkan nilai serta kemampuan yang ada dalam dirinya. Namun, mengacu terhadap berbagai hasil penelitian terdahulu, disebutkan bahwa terdapat *research gap* pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap variabel kinerja karyawan oleh (Korejan & Shahbazi, 2016), (Podungge, 2018), memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional ini memberi pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Akan tetapi, hasil penelitian lainnya menyebutkan bahwa terdapat perbedaan, hal ini dalam penelitian (Vipraprastha, Sudja, & Yuesti, 2018), yang

disebutkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional ini tidak memberi pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dengan kompetisi bisnis yang sangat keras ini, ini tentunya menuntut organisasi bisnis agar berupaya mendukung dan mendorong karyawannya agar bersedia dan memiliki perilaku kerja yang sifatnya proaktif serta mendukungnya untuk memiliki kontribusi signifikan untuk kesuksesan perusahaan, dengan demikian perusahaan akan memperoleh keuntungan kompetitif dengan hasil yang berkelanjutan. Dengan demikian, pemimpin diminta agar dapat memberi pengaruh terhadap tingkatan perilaku proaktif karyawan serta kinerja karyawan tersebut dengan secara menyeluruh. Usaha ini tentu mencakup dengan peningkatan serta penciptaan perilaku kerja karyawan yang sifatnya proaktif dan diekspektasikan dapat memberi pengaruh terhadap kinerja karyawan secara menyeluruh, hal ini dikarenakan bahwa karyawan yang proaktif ini tentunya akan mempunyai pendekatan inovatif berkenaan dengan pekerjaannya serta menghasilkan keadaan serta situasi yang menuntun terhadap kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan yang sebelumnya (Nurofi A., 2014). Perilaku proaktif ini diartikan dengan kecenderungan seorang individu dalam menyajikan perilaku proaktif. Perilaku proaktif ini sendiri ialah sebagai tindakan dalam melakukan pengambilan suatu inisiatif dalam memperbaiki dan meningkatkan lingkungan sekitarnya serta menciptakan lingkungan baru dan lebih baik, ini ialah sebagai perilaku yang secara langsung akan dapat menyebabkan perubahan terhadap lingkungan sekitarnya. Seorang individu yang

proaktif ini akan dapat mengubah lingkungannya tersebut dengan proses menunjukkan inisiatif yang aktif, melakukan identifikasi terhadap kesempatannya tersebut serta tidak merasa terpaksa dalam keadaan tersebut. Bahkan, dalam keadaan yang memaksanya sekalipun, seorang individu dengan kepribadian proaktif ini akan senantiasa gigih dan bersemangat untuk melakukan perubahan terhadap lingkungan sekitarnya tersebut. Hal yang berbanding terbalik, jika seorang individu tidak proaktif ini nantinya akan mengalami kegagalan dalam melaksanakan pengidentifikasian terhadap kesempatan dan bahkan akan melewatkan kesempatan yang muncul tersebut, dan lebih suka beradaptasi dengan lingkungannya tersebut, alih-alih mengubahnya menjadi yang lebih baik dibandingkan dengan yang sebelumnya (Windiarsih & Etikariena, 2017).

Mengacu uraian (Mustika, 2017), disebutkan bahwa perilaku kerja proaktif ini didefinisikan dengan konstruk unidimensional positif yang berhubungan dengan hasil, baik itu hasil organisasional dan individu, dimana kepribadian ini mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, kinerja pekerjaan serta komitmen kerja. Dengan perilaku proaktif yang karyawan miliki ini tinggi, dengan demikian potensi untuk menghasilkan kreativitas kerja juga tinggi. Gaya kepemimpinan transformasional merupakan variabel kontekstual yang diduga dapat mengaktifkan perilaku proaktif berkaitan dengan kreativitas. Penting untuk menyelidiki peran pemoderasian gaya kepemimpinan dalam mempengaruhi hubungan suatu perilaku proaktif dan kreativitas karyawan (Mustika, 2017). Perilaku proaktif dan kreativitas merupakan salah satu hal

yang memiliki kaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi. Interaksi dinamis yang di dalamnya secara eksplisit melibatkan pengembangan individu dalam iklim yang mendukung dan keterampilan berpikir kreatif (Khasanah & Himam, 2018).

Pada era persaingan bisnis farmasi dan alat kesehatan yang semakin ketat, perusahaan yang bergerak di bidang farmasi dan alat kesehatan diminta agar dapat menyediakan konsumen dengan produk yang baik. Berbagai perubahan di dalam perkembangan penyakit yang berkembang dengan pesat, berbagai bentuk penyakit yang ada sekarang tak dapat terlepas dengan keberadaan obat – obatan dan alat kesehatan. Selaras dengan pertumbuhan perekonomian, pendapatan masyarakat dan jumlah penduduk yang mengalami peningkatan, dengan ini kebutuhan terhadap alat kesehatan serta jasa farmasi ini akan mengalami peningkatan. Tidak mudah bagi seorang pemimpin untuk mendapatkan keuntungan dari potensi individu dan kemudian meningkatkannya sehingga menghasilkan inovasi organisasi dan keunggulan daya saing. Organisasi harus menarik, mempertahankan dan mengembangkan bakat-bakat kreatif jika mereka ingin tetap kompetitif. Inovasi karyawan adalah hal sangat penting karena dapat meningkatkan penciptaan ide – ide dalam menghasilkan produk dan jasa serta proses kerja yang lebih baik. Gaya kepemimpinan yang kondusif terhadap inovasi adalah kepemimpinan partisipatif, visi seorang pemimpin terhadap inovasi dan kemampuan untuk mengembangkan kelompok – kelompok yang efektif. Gaya kepemimpinan

transformasional mampu membuat bawahan kerja melampaui kepentingan karyawan sendiri dengan mengubah nilai-nilai dan konsep diri bawahan sehingga meningkatkan kebutuhan dan aspirasi karyawan (Khasanah & Himam, 2018).

PT. Tiara Kencana adalah perusahaan yang cukup besar di Indonesia. PT. Tiara Kencana sebuah perusahaan terbatas swasta didirikan pada tahun 1972, dan secara aktif melakukan bisnis dengan produk farmasi pada tahun 1974. Pengembangan terjadi pada tahun 1977 dengan pengenalan peralatan medis, dan kemajuan lebih lanjut telah membawa PT. Tiara Kencana ke bidang peralatan pendukung rumah sakit pada tahun 1979. Perpanjangan lebih lanjut diwujudkan pada tahun 1981 dengan dimulainya produksi dan perakitan peralatan elektronik medis, peralatan dapur dan insinerator. Pada tahun 2007, perusahaan memutuskan untuk memperluas lini bisnisnya ke produk ortopedi, menawarkan serangkaian implan ortopedi, peralatan listrik, dan instrumen bedah. PT. Tiara Kencana memiliki cabang hampir diseluruh Indonesia. Penelitian ini memfokuskan pada karyawan PT. Tiara Kencana yang berlokasi di wilayah Semarang dan Solo. Karyawan yang kinerjanya tinggi ini diekpektasikan oleh perusahaan. dengan karyawan yang kinerja kerjanya tinggi ini banyak, dengan demikian kinerja perusahaan secara menyeluruh akan mengalami peningkagtan, dengan demikian perusahaan tersebut akan dapat bertahan dan berkompetisi dalam persaingan global, dengan ini, para karyawan diminta agar dapat menuntaskan tugas serta tanggung jawabnya dengan efisien serta efektif. Kesuksesan karyawan ini dapat dilakukan pengukuran dnegan

melalui kepuasan konsumen, jumlah keluhannya berkurang dan target dapat tercapai dengan optimal (Reza & Regina, 2010).

Kinerja karyawan PT. Tiara Kencana ini dapat dilakukan pengukuran dengan melalui proses penyelesaian tugas dengan efisien dan efektif serta menjalankan fungsi serta perannya, dan keseluruhannya tersebut memiliki hubungan yang positif dan linear untuk kesuksesan perusahaan tersebut. Tiap tenaga kerja atau karyawan mengharapkan kesuksesan dalam menuntaskan tiap kegiatannya, yakni dapat menghasilkan kinerja yang baik dan tinggi. Akan tetapi, tiap aktivitas yang dilakukannya tersebut masih belum tentu dapat memuaskannya semua. Ini semua dikarenakan bahwa kinerja karyawan ini ditentukan dengan beberapa faktor yang dapat menyebabkan kinerja karyawan menurun, keinginan karyawan untuk berprestasi kerja mengalami penurunan, ketepatan waktu dalam menuntaskan pekerjaan ini kurang, dengan demikian tidak mematuhi aturan, teman kerja semangatny menurun, pengaruh dari luar dan tidak terdapatnya contoh yang menjadi acuan dalam mencapai prestasi kerja yang baik. Keseluruhannya tersebut ialah sebagai penyebab kinerja karyawan mengalami penurunan.

Dari kenyataan yang ada, bahwa kinerja penjualan PT. Tiara Kencana cabang Semarang dan Solo dalam bulan Juni sampai dengan bulan Agustus mengalami penurunan dari hasil penilaian kinerja penjualan. Pada penilaian kinerja penjualan ini mengalami penurunan dari hasil rata – rata standar kinerja penjualan yang ditetapkan secara objektif dari perusahaan dalam perhitungan waktu satu bulan harus mendapatkan

presentase rata – rata minimal kinerja penjualan sebesar 90%. Kenyataan yang ada pada tahun 2022 ini karyawan hanya mampu mendapat presentase sebanyak :

Tabel 1.1

Kinerja Penjualan bulan Juni, Juli dan Agustus tahun 2022

Bulan	Jumlah Penjualan
Juni	87%
Juli	83%
Agustus	79%

Tabel 1.1 di atas adalah kinerja penjualan PT. Tiara Kencana cabang Semarang dan solo. Bulan juni jumlah penjualan sebesar 87% terjadi penurunan jumlah penjualan sebesar 3% dari yang sudah di tetapkan, pada bulan juli jumlah penjualan sebesar 83% terdapat penurunan 7% dari jumlah yang sudah di tetapkan dan pada bulan agustus jumlah penjualan sebesar 79% terdapat penurunan 11% dari jumlah penjualan yang sudah di tetapkan. Berdasarkan hasil wawancara dengan staf personalia kesadaran ataupun motivasi karyawan yang rendah, ini dapat ditinjau berdasarkan aktivitas keseharian karyawan dalam menjalankan pekerjaan dan tugasnya, terdapat karyawan yang tidak mematuhi tata-tertin perusahaan, yakni terlambat datang dengan alasan yang tidak masuk akal, dari hasil data yang didapatkan karyawan yang datang terlambat sebagai berikut :

Tabel 1.2

Data karyawan terlambat bulan Juni, Juli, Agustus 2022

Bulan	Jumlah karyawan terlambat	Presentase karyawan terlambat	Jumlah total karyawan
Juni	7	5%	130
Juli	8	6%	
Agustus	11	8%	

Dari hasil data tersebut menunjukkan semakin bertambah karyawan yang datang terlambat pada setiap bulannya. Personalia juga mengatakan tidak bergairah karayawan, tidak tepat waktu dalam menyelesaikan tugasnya, mengobrol dengan teman kerja atau bersantai-santai saja, pulang terlalu awal dan sebagainya, sehingga berdampak terhadap hasil kinerja yang tidak baik.

Gaya kepemimpinan transformasional yang atasan tampilkan ini relevan dengan perilaku proaktif. Hal yang menjadi penyebab ialah situasi kerja dengan gaya kepemimpinan transformasional ini mengisyaratkan menunjukkan perilaku proaktif, dengan demikian kreativitas mengalami peningkatan. Seorang pemimpin memberikan dukungan untuk para karyawannya dengan cara mendorong karyawan untuk dapat mengeksplorasikan kreativitasnya (Mustika, 2017). Hasil penelitian ini menunjukkan terdapatnya iklim untuk kreatif dengan cara melalui peningkatan pengakuan kreativitas karyawan, sumber daya yang berubah, fleksibilitas untuk berubah serta sumber daya

untuk berinovasi ini memiliki keterkaitan hubungan dengan persepsi karyawan dari budaya inovasi secara signifikan. Gaya kepemimpinan transformasional ini dapat ditunjukkan oleh siapapun dalam suatu organisasi dalam jenis posisi apapun juga. Ciri khas dari gaya kepemimpinan transformasional ini antara lain ialah mempunyai kemampuan dalam menghasilkan dan menciptakan berbagai strategi yang baru dan mampu melakukan pengembangan terhadap berbagai praktik organisasi yang relevan. Seorang pemimpin pada dasarnya perlu memberikan motivasi pada para bawahannya supaya bersedia dan sadar dengan tanggung jawabnya dibandingkan dengan apa yang sebelumnya ditetapkan (Podungge, 2018).

Mengacu pada hasil penelitian yang dilaksanakan (Korejan & Shahbazi, 2016), (Podungge, 2018) Pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap variabel kinerja karyawan memperlihatkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional ini memberi pengaruh signifikan dan positif terhadap variabel kinerja karyawan. Akan tetapi, hasil penelitian lainnya memperlihatkan bahwa terdapat perbedaan dengan hasil penelitian yang dilaksanakan (Vipraprastha, Sudja, & Yuesti, 2018). disebutkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional ini tidak memberi pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan ini dapat dihasilkan kesimpulan bahwa ada persamaan dan perbedaan dari beberapa hasil penelitian tersebut. Penelitian tersebut di atas memperlihatkan bahwa pengaruh yang berbeda dari variabel perilaku kerja proaktif dan gaya kepemimpinan transformasional ini dianggap memberi pengaruh

terhadap kinerja karyawan, dan sedangkan variabel perilaku kerja proaktif dan gaya kepemimpinan transformasional dianggap memberi pengaruh terhadap kinerja karyawan dan inovasi.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas maka judul penelitian ini adalah **“Pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap variabel kinerja karyawan dengan Variabel perilaku kerja proaktif sebagai variabel intervening (Studi pada PT. Tiara Kencana Cabang Semarang dan Solo)”**.

1.2 Rumusan Masalah

Mengacu pada latar belakang penelitian yang dipaparkan, peneliti dengan ini menguraikan rumusan masalah penelitian, di antaranya ialah:

1. Bagaimana variabel gaya kepemimpinan transformasional memberi pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan?
2. Bagaimana variabel gaya kepemimpinan transformasional memberi pengaruh terhadap variabel perilaku kerja proaktif?
3. Bagaimana perilaku kerja proaktif memberi pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, dengan ini tujuan penelitiannya ialah:

1. Melakukan analisis pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional memberi pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan.
2. Melakukan analisis pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional memberi pengaruh terhadap variabel perilaku kerja proaktif.
3. Melakukan analisis pengaruh perilaku kerja proaktif terhadap kinerja karyawan.

1.4 Manfaat penelitian

1. Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat member bukti berkenaan dengan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan variabel perilaku kerja proaktif sebagai variabel intervening dan untuk refrensi penelitian – penelitian selanjutnya untuk studi terkait.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian yang dilakukan ini diekspektasikan dapat menyediakan referensi dan manfaat penelitian terhadap perusahaan terkait, dalam hal melakukan pengelolaan sumber daya manusia yang sudah dimilikinya serta menaikkan kualitas sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan tersebut.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Kajian teori memaparkan berbagai variabel penelitian, yang di dalamnya meliputi dengan Perilaku Kerja Proaktif, Kinerja Karyawan dan Gaya kepemimpinan transformasional. Tiap-tiap variabel penelitian ini memaparkan mengenai definisi, indikator, penelitian terdahulu serta hipotesis. Setelahnya, keterkaitan hipotesis penelitian yang diajukannya ini akan menghasilkan model yang empirik.

2.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional sebagai pendekatan dimana para pemimpin memotivasi bawahan untuk mengidentifikasi tujuan dan minat organisasi sehingga diharapkan bekerja diluar ekspektasi (Buil, Martinez, & Matute, 2019). Gaya kepemimpinan transformasional memiliki kemampuan untuk mengubah organisasi dengan visi mereka untuk masa depan dengan memperdayakan sumber daya manusia lainnya untuk terlibat dalam tanggung jawab guna tujuan organisasi. (Vipraprastha, Sudja, & Yuesti, 2018) juga berpendapat gaya kepemimpinan transformasional ini sendiri dikarakteristikkan dengan pemimpin yang fokus terhadap perubahan, pencapaian dan di dalamnya ada kebutuhan, emosi, perilaku, sikap, keyakinan dan nilai yang merupakan bahan dalam menjalankan perubahan dengan tujuan yang lebih baik untuk organisasi dimasa depan.

Menurut (Balasuriya & Perera, 2021) gaya kepemimpinan transformasional memiliki arti perubahan norma dan nilai sumber daya manusia dengan menginspirasi

mereka untuk meningkatkan keinginan mereka untuk berprestasi sehingga melampaui ekspektasi yang bertujuan untuk pengembangan organisasi yang lebih baik.

Dari uraian di atas, dengan ini dapat dihasilkan kesimpulan bahwasannya gaya kepemimpinan transformasional menggambarkan kepemimpinan dengan visi dan nilai yang kuat untuk mengubah organisasi yang lebih baik dengan melakukan perubahan melalui sumber daya manusia dengan cara menginspirasi untuk peningkatan prestasi dan tanggung jawab.

Dalam penelitian (Buil, Martinez, & Matute, 2019) menerangkan bahwa semakin tinggi penerapan gaya kepemimpinan transformasional dalam sebuah organisasi dengan demikian kinerja karyawan akan mengalami kenaikan, sehingga sumber daya manusia dapat berprestasi lebih baik dalam organisasi. Selanjutnya menurut (Chen, Ding, & Jiachen, 2022) gaya kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi hubungan sumber daya manusia satu dengan lainnya dalam sebuah organisasi yang selanjutnya akan mempengaruhi Job Satisfaction seseorang sehingga akan terbentuk iklim organisasi yang positif.

Menurut (Vipraprastha, Sudja, & Yuesti, 2018) ada empat indikator dalam gaya kepemimpinan transformasional, sebagai berikut :

1. Pengaruh Ideal atau Karisma (Idealized influence)

Ini didefinisikan dengan perilaku seorang pemimpin dalam menjadikan para bawahannya agar mengagumi, menghormati dan mempercayainya.

2. Inspirasi Motivasi (Inspirational motivation)

Ini didefinisikan dengan seorang pemimpin yang dapat menghargai prestasi bawahannya, dapat membangunkan semangat tim yang ada pada suatu organisasi tersebut dengan melalui proses peningkatan optimism serta antusiasme dan juga menunjukkan komitmen yang dimilikinya pada semua tujuan-tujuan organisasi tersebut.

3. Pertimbangan Individual (Individual consideration)

Ini dikarakteristikan dengan seorang pemimpin yang tidak egois dan bersedia mencermati berbagai kebutuhan bawahannya dalam mengembangkan karir serta bersedia mendengarkan berbagai ide pengikutnya dengan penuh perhatian.

4. Stimulasi Intelektual (Intellectual stimulation)

Ini diartikan dengan perilaku pemimpin yang dapat memotivasi para bawahannya agar mencarikan berbagai pendekatan yang baru dalam menjalankan berbagai tugas organisasi, dapat menyediakan ide yang baru serta dapat memberi solusi kreatif untuk berbagai masalah yang para bawahan hadapi.

2.2 Perilaku Kerja Proaktif

Menurut (Nabila & Ratnawati, 2020) sumber daya manusia dengan Perilaku kerja proaktif mempunyai karakteristik untuk mengenali peluang dan dapat memanfaatkan peluang tersebut untuk memperjuangkan perubahan dalam lingkungan organisasi. (Ozkurt & Alpay, 2018) berpendapat perilaku kerja proaktif merupakan kemampuan sumber daya manusia dalam menciptakan rencana cadangan maupun solusi untuk dapat bekerja jauh lebih baik selain itu dapat mempengaruhi kualitas hidup. Selain itu (Wang, Yan, Si, & et, 2020) dengan Perilaku kerja proaktif sumber daya manusia dapat memperoleh peluang dan hasil yang lebih baik dalam lingkungan organisasi, selain itu dapat menghasilkan perilaku inovatif. Sumber daya yang memiliki Perilaku kerja proaktif yang tinggi biasanya memiliki keunggulan dan kemampuan inovasi.

Penelitian (Yang, Yan, Fan, & Luo, 2017) mengemukakan bahwa Perilaku kerja proaktif mampu meningkatkan Kinerja karyawan sumber daya manusia. Ketika sumber daya manusia memiliki Perilaku kerja proaktif yang baik maka secara tidak langsung mampu menemukan solusi ketika mengalami sebuah hambatan ketika bekerja sehingga Kinerja karyawan akan meningkat seiring banyaknya permasalahan yang mampu dihadapi. Selain itu (Alikaj, Ning, & Wu, 2020) berpendapat Perilaku kerja proaktif mampu mengembangkan perilaku kreatif, sumber daya manusia yang Perilaku kerja proaktif tinggi akan mewujudkan pribadi yang kreatif, serta dapat berkembang ketika melakukan sebuah pekerjaan.

Dari beberapa definisi di atas, dapat dijelaskan bahwa Perilaku kerja proaktif merupakan sifat sumber daya manusia yang memiliki kemampuan untuk dapat beradaptasi dilingkungan organisasi dengan cara mampu memanfaatkan peluang serta dapat memecahkan solusi sehingga tujuan organisasi dapat terwujud dengan baik.

Menurut (Nurofi A. , 2014) Perilaku kerja proaktif dapat diukur dengan menggunakan indikator antara lain sebagai berikut :

1. Berpendapat

Menyampaikan gagasan atau pikiran secara logis sesuai dengan konteks

2. Pengambilalihan

Pemindahan wewenang atau tugas untuk mencapai tujuan individu atau kelompok

3. Inovasi individu serta pencegahan masalah

Merupakan suatu perilaku tentang mengeksplorasi ide baru, menerapkan ide baru, yang digunakan untuk mencapai peningkatan kinerja pribadi atau kelompok

Mengacu uraian (Covey, 2001), memperlihatkan bahwasannya keahlian dalam menunjukkan keahlian serta inisiasi dalam menjalankan pertanggungjawaban terhadap pilihan yang diambilnya dengan proaktif. Di bawah ini ialah berbagai indikator untuk keahlian ini, di antaranya ialah:

1. Kebebasan dalam memilih respon

Kemampuan untuk bertindak berdasarkan kesadaran dirinya dan kemauan mengatakan bahwa dirinya memiliki kuasa untuk memilih, untuk menguasai emosi-emosi dan mengatasi kebiasaan serta naluri.

2. Kemampuan untuk mengambil inisiatif

melakukan sesuatu atau bekerja tanpa harus diberi tahu terlebih dahulu apa yang harus dilakukan

3. Kemampuan untuk bertanggung jawab

Kondisi normal psikis serta kecerdasan dan kematangan yang menuntun karyawan agar dapat memahami berbagai nilai atas berbagai konsekuensi tindakannya sendiri.

Perilaku kerja proaktif ini dilakukan pengukuran dengan melalui adopsi, untuk hal ini indikatornya ialah mencakup beberapa unsur di bawah ini (Hyatt & Ruddy, 1997):

1. Berupaya untuk menaikkan dan memperbaiki kinerjanya dengan terus-menerus
2. Mencarikan pemecahan masalah dalam menuntaskan pekerjaan dan tugasnya dengan secara inovatif
3. Mencarikan pemecahan masalah alternatif dalam menuntaskan pekerjaan dan tugasnya tersebut
4. Menuntaskan berbagai permasalahan sebelum membesar
5. Mencarikan perbaikan dengan menuntaskan pekerjaannya dengan terus-menerus

2.3 Kinerja Karyawan

Berdasarkan (Vipraprastha, Sudja, & Yuesti, 2018) Kinerja Karyawan memiliki arti pencapaian kerja sumber daya manusia atas tugas dan wewenang yang diberikan oleh organisasi sesuai dengan kemampuan dan kompetensinya. (Kuruppu, Kaviratnhe, & Karunarathna, 2021) berpendapat bahwa Kinerja Karyawan merupakan pencapaian yang diperoleh sumber daya manusia atas tugas yang diberikan. Organisasi telah memahami bahwa sumber daya manusia memiliki karakteristik yang khas yang mampu diberdayakan untuk bertahan dalam lingkungan organisasi yang selalu berubah ubah. (Jufrizen & Hadi, 2021) mendefinisikan Kinerja Karyawan sebagai tugas yang sumber daya manusia lakukan dengan berlandaskan terhadap tanggungjawab serta wewenangnya untuk tiap-tiap tujuan organisasi itu sendiri.

Mengacu pada berbagai definisi yang dipaparkan tersebut, dengan ini dapat dihasilkan kesimpulan bahwasannya Kinerja Karyawan ini didefinisikan dengan pekerjaan sumber daya manusia yang berdasarkan terhadap tanggung jawab serta wewenang untuk tujuan-tujuan organisasi tersebut.

Berdasarkan sebuah penelitian oleh (Olusadum & Anulik, 2018) menyatakan bahwa Kinerja Karyawan dapat dipengaruhi oleh motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik sehingga hal tersebut merupakan kekuatan besar yang mendorong sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja karyawan. (Karem, Mahmood, Jamee, &

Ahmad, 2019) berpendapat bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Sumber daya manusia yang puas terhadap pekerjaannya maka mereka bersedia untuk ditempatkan pada level yang tinggi.

Menurut (Robbins , 2016) terdapat beberapa indikator kinerja karyawan sebagai berikut :

1. Kualitas

Kualitas ialah tingkatan atas hasil aktivitas yang dilaksanakannya tersebut baik dan bahkan mendekati kata sempurna. Dalam hal ini menyeleraskan berbagai cara ideal atas penampilan kegiatan maupun mencukupi tujuan-tujuan yang diharapkannya atas aktivitas tersebut.

2. Kuantitas

Kuantitas ini didefinisikan dengan jumlah yang dapat dihasilkannya, dalam hal ini berbentuk dengan jumlah dari unit jumlah yang dapat dituntaskan.

3. Ketepatan Waktu

Ini ialah tingkatan kegiatan yang dituntaskan dalam waktu awal yang diinginkannya, ditinjau berdasarkan sudut koordinasi dengan hasilnya serta mengoptimalkan waktu yang tersisa untuk berbagai kegiatan yang lainnya

4. Efektifitas

Ini ialah berupa tingkatan penggunaan atau optimalisasi dari sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi yang dapat dioptimalkan dengan tujuan agar dapat meningkatkan keuntungan serta meminimalkan potensi terjadinya kerugian atas tiap unit dalam penggunaan sumber daya tersebut.

5. Kemandirian,

Ini ialah tingkatan seorang karyawan dapat menjalankan fungsi kerja dengan tidak meminta bantuan serta bimbingan yang berasal dari pihak pengawas ataupun meminta untuk ikut campur tangannya dalam mencegah potensi hasil yang dapat menyebabkan kerugian.

Menurut (Winata, 2016) terdapat tiga indikator kinerja karyawan sebagai berikut :

1. Keadaan pekerjaan, manajemen, kepemimpinan dan maju
2. Kompensasi yang dilakukan pengukuran dengan berdasarkan uang bantuan sosial, uang pensiun, bonus, tunjangan, insentif, upah, dan gaji
3. Kinerja yang dilakukan pengukuran dengan menggunakan indikator kuantitas hasil kerja, kreativitas, kejujuran, ketelitian, inisiatif, disiplin, dan juga efisiensi

Menurut (Mufida, Kurniati, & Dadang, 2021), disebutkan bahwa ada berbagai indikator di dalam kinerja karyawan, sebagai di bawah ini:

1. Kualitas

Kualitas ini didefinisikan dengan tingkatan seberapa baik seorang karyawan dalam menuntaskan apa yang semestinya dikerjakannya

2. Kuantitas

Kuantitas ini ialah jumlah kinerja yang dapat karyawan hasilkan

3. Ketepatan Waktu

Berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan

4. Efektivitas

Efektivitas ini didefinisikan dengan penyelesaian pekerjaan dengan tepat waktu yang berdasarkan dengan apa yang sebelumnya sudah ditentukan di awal

5. Kemandirian

Kemandirian ini didefinisikan dengan tingkatan karyawan yang akan mengerjakan pekerjaan atau tugas tersebut nantinya

2.4 Pengaruh Hubungan Antara Variabel

1. Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh terhadap Kinerja Karyawan karena jika seorang pemimpin yang bijaksana dalam memimpin sebuah tim maka sumber daya manusia lainnya akan merasakan peningkatan kinerja karyawan yang baik. Pemimpin tersebut mampu

memberikan arahan yang baik untuk merubah organisasi jauh lebih baik sehingga tujuan organisasi mampu dicapai secara bersama-sama

Penelitian terdahulu (Ferozi & Chang, 2021) menemukan hubungan positif signifikan antara variabel gaya kepemimpinan transformasional dengan variabel kinerja karyawan. Selain itu, (Balasuriya & Perera, 2021) mengungkapkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan transformasional dapat memberi dampak yang positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain (Top, Abdullah, & Faraj, 2021) juga menemukan hubungan positif signifikan antara variabel gaya kepemimpinan transformasional dengan variabel kinerja karyawan.

H1 : Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan

2. Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Perilaku Kerja Proaktif

Sumber daya manusia yang dipimpin dengan penerapan gaya kepemimpinan transformasional pada sebuah organisasi maka akan mempengaruhi pribadinya masing – masing. gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan perilaku kerja proaktif sumber daya manusia sehingga mereka bekerja dengan kreatif dan penuh tanggung jawab.

Penelitian oleh (Stephen, Chiamaka O, Ikenna, & Leonard N., 2021) menemukan hubungan positif signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan perilaku kerja proaktif. Selain itu (Andri, Adawiyah, &

Purnomo, 2019) berpendapat bahwa adanya hubungan positif antara variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap variabel perilaku kerja proaktif. Hubungan positif antara variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap variabel perilaku kerja proaktif juga ditemukan oleh (Suharyadi & Santoso, 2017)

H2 : Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap Perilaku Kerja Proaktif

3. Perilaku Kerja Proaktif dan Kinerja Karyawan

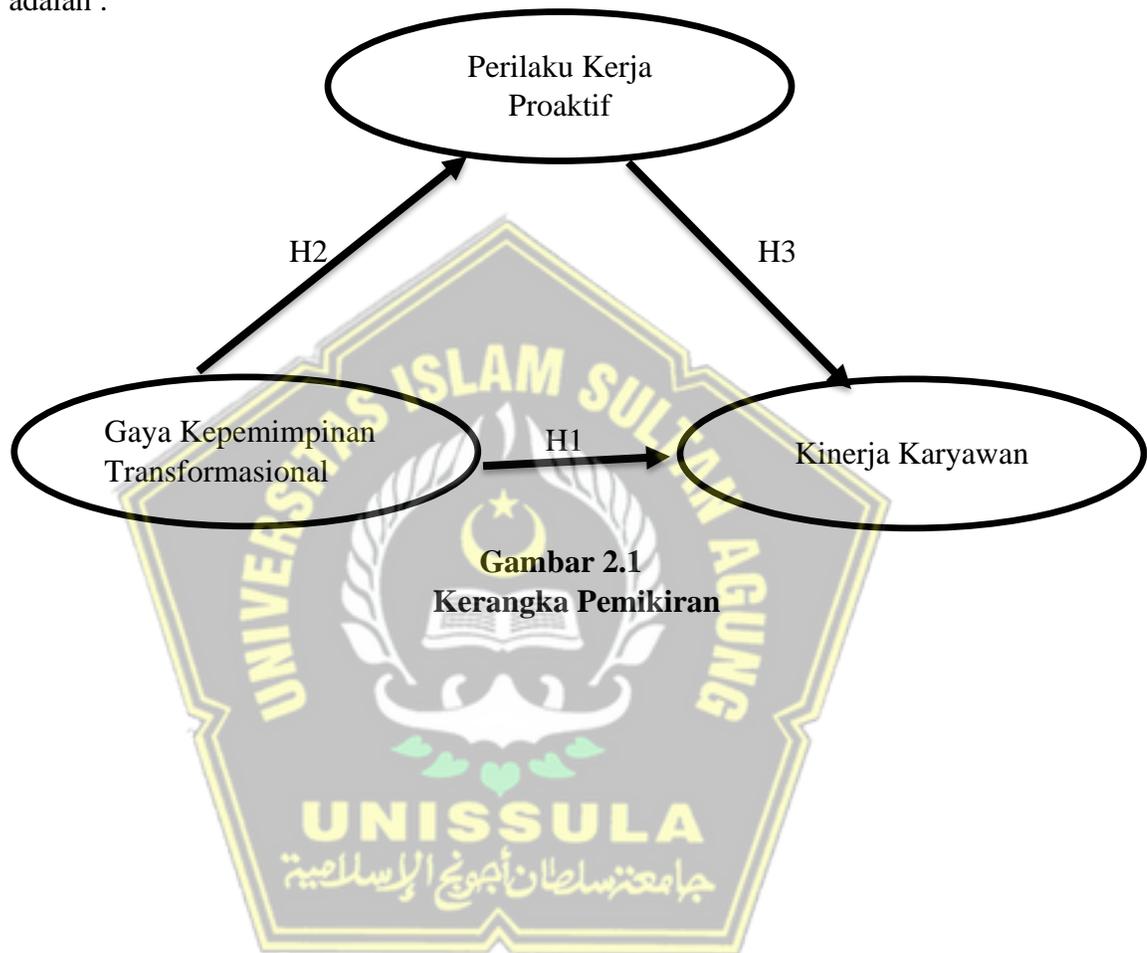
Sumber daya manusia dengan Perilaku kerja proaktif yang tinggi mampu memberikan dampak positif pada kinerja karyawan. Ketika bekerja mereka mampu menyelesaikan masalah dengan sendirinya, mampu bekerja secara kreatif dan inovatif sehingga kinerja dapat meningkat.

Penelitian oleh (Hasna & Ratnawati, 2020) menemukan hubungan positif antara variabel perilaku kerja proaktif dengan variabel kinerja karyawan

H3 : Perilaku kerja Proaktif berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan

2.5 Model Penelitian

Kerangka dalam penelitian ini berdasarkan hipotesis yang telah dijelaskan di atas adalah :



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

BAB III METODE PENELITIAN

Dalam bab ini dipaparkan mengenai arahan serta cara dalam menjalankan penelitian yang di dalamnya meliputi dengan sampel penelitian, populasi penelitian, jenis penelitian, sumber data penelitian, metode pengumpulan data penelitian, variabel penelitian, indikator variabel penelitian dan metode analisis data penelitian.

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk memperoleh deskripsi tentang pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap variabel kinerja karyawan dengan variabel perilaku kerja proaktif sebagai variabel intervening. Berkaitan dengan hal tersebut, jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research*, yakni penelitian yang memaparkan mengenai keterkaitan hubungan antar variabel dengan cara melakukan pengujian terhadap tiap hipotesis penelitian yang diajukannya. Penelitian eksplanatori adalah penelitian yang mempunyai tujuan untuk mendapatkan sebuah penjelasan berkenaan dengan pengaruh antar variable melalui pengujian hipotesis (Solimun, Fernandes, & Nurjannah, 2017).

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi ini didefinisikan dengan jumlah keseluruhan karyawan dalam sebuah organisasi yang diteliti (Istijanto, 2005). Menurut (Samouel & Hair, 2003), Populasi adalah proses pemilihan sampel dari keseluruhan responden untuk mengukur

karakteristik, keyakinan, dan sikap orang. Populasi penelitian ini adalah Karyawan PT Tiara Kencana Semarang dan Solo dengan jumlah karyawan 130 orang, berikut data karyawan PT. Tiara Kencana Semarang dan Solo :

Tabel 3.1

Data Karyawan PT. Tiara Kencana Solo dan Semarang

Divis/Bagian Semarang	Jumlah	Divis/Bagian Solo	Jumlah
HRD Semarang	1	HRD Solo	1
Supervisor Semarang	1	Supervisor Solo	1
Pajak Semarang	1	Pajak Solo	1
Keuangan Semarang	1	Keuangan Solo	1
Admin Pembelian Semarang	2	Admin Pembelian Solo	2
Admin Penjualan Semarang	2	Admin Penjualan Solo	2
APJ Semarang	1	APJ Solo	1
Fakturis Semarang	2	Fakturis Solo	2
Sales Semarang	30	Sales Solo	20
Kepala Gudang Semarang	1	Kepala Gudang Solo	1
Gudang Semarang	35	Gudang Solo	15
Delivery Order Semarang	3	Delivery Order Solo	3

Menurut (Nurdin & Hartati, 2019) Sampel diartikan dengan unsur kecil yang diambilkan dari anggota populasi penelitian yang berlandaskan terhadap prosedur yang telah peneliti tetapkan, dengan ini nantinya akan dapat berguna untuk merepresentasikan populasi penelitiannya tersebut. Untuk penelitian ini, jenis penelitian yang peneliti gunakan ialah berupa penelitian sensus.

Penelitian sensus ini diartikan dengan penelitian yang dalam prosesnya mengambil satu kelompok populasi penelitian yang nantinya menjadi sampel penelitian dengan secara menyeluruh serta menggunakan kuesioner penelitian yang sifatnya terstruktur untuk menjadi alat dalam mengumpulkan data penelitian yang utama dalam memperoleh informasi yang baik dan juga spesifik (Akbar & Usman, 2008).

Berdasarkan informasi tersebut, maka penelitian ini merupakan jenis penelitian sensus dengan bantuan kuesioner, dimana respondennya adalah seluruh PT. Tiara Kencana Semarang dan Solo. Dikarenakan jumlah karyawan di PT. Tiara Kencana Semarang dan Solo yang cukup kecil, yakni sejumlah 130 karyawan, dengan demikian teknik untuk sampel penelitian yang peneliti gunakan ialah berupa sampel sensus, yang mana bahwa seluruh anggota populasi ini dijadikan sampel penelitiannya (Sugiyono, 2014).

3.3. Sumber dan Jenis Data

(Sugiarto, 2006) berpendapat Data didefinisikan dengan beberapa informasi yang dapat menyediakan gambaran mengenai suatu kondisi atau keadaan tertentu. Data

yang didapatkan ini dapat menyediakan informasi yang berguna bila di proses secara sistematis. Menurut (Bungin, 2005) sumber dan jenis data ini dilakukan pengelompokan ke dalam dua jenis data, di antaranya ialah berupa data primer serta data sekunder. Sumber data yang diambil dan peneliti gunakan ialah berupa data primer dan data sekunder.

1. Data Primer

Menurut (Azwar, 2013), data primer diartikan dengan data penelitian yang peneliti dapatkan secara langsung dari responden penelitian dengan secara kelompok ataupun individual atas kondisi atau kejadian tertentu tersebut. Data penelitian ini bersumberkan berlandaskan terhadap kuesioner penelitian yang peneliti distribusikan pada responden penelitian yang di dalamnya memuat variabel penelitiannya, dalam hal ini ialah perilaku kerja proaktif, gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.

2. Data Sekunder

Data sekunder diartikan dengan data penelitian yang bersumberkan dari sumber kedua. Data sekunder diharapkan dapat membantu memberi keterangan, atau data pelengkap. Pada penelitian ini, data sekunder yang diperoleh dari buku literatur, artikel dan jurnal yang menunjang penelitian.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini, penulis dalam prosesnya ialah dengan menggunakan cara ataupun teknik dalam menghasilkan data ataupun informasi yang akurat serta baik atas tiap apa yang ditelitinya tersebut, dengan ini kebenaran informasi dan data yang peneliti dapatkan tersebut nantinya akan bisa dipertanggungjawabkan.

1. Kuesioner

Metode pengumpulan data yang peneliti gunakan ialah dengan melalui metode *accidental sampling* dengan mendistribusikan kuesioner penelitian (Umar, 2003) Berpendapat kuesioner merupakan alat pengumpulan data yang nantinya data tersebut akan diolah untuk menghasilkan informasi tertentu. Dalam kuesioner tersebut terdapat *open questionnaire* untuk mendapatkan penjelasan dari jawaban responden. Kuesioner tersebut diukur dengan melalui skala *Likert*. Skala *Likert* ini peneliti gunakan disebabkan bahwa ini akan memberikan responden penelitian peluang dalam mengekspresikan dan mengungkapkan perasaannya yang berbentuk dengan persetujuan atas suatu pernyataan. Skor 1 dapat dilakukan penempatan terhadap tingkatan jawaban terendah, sebagai contohnya ialah “sangat tidak setuju” (Simamora, 2005). Skor lainnya sebagai berikut :

Tabel 3.2**Jawaban dan Skor Skala *Likert***

Jawaban	Skor
Sangat tidak setuju (STS)	1
Tidak setuju (TS)	2
Netral (N)	3
Setuju (S)	4
Sangat setuju (SS)	5

2. Kajian Pustaka

Kajian pustka merupakan ringkasan tertulis dari artikel jurnal, buku, dan dokumen lain yang menggambarkan keadaan masa lalu dan informasi saat ini Creswell dalam (Fitrah & Luthfiyah, 2017). Kajian pustaka adalah kegiatan mendalami, mencermati, menelaah, dan mengidentifikasi pengetahuan (Fitrah & Luthfiyah, 2017). Pengumpulan data melalui kajian pustaka melalui buku-buku, artikel jurnal ilmiah dan referensi lain yang memiliki relevansi dengan masalah yang diteliti.

3. Observasi

(Riyanto & Hatmawan, 2020) Observasi adalah pengumpulan data secara langsung di obyek yang diteliti. Data yang dihasilkan dari observasi kebanyakan berupa data primer dan memerlukan pengolahan lebih lanjut

3.5. Variabel Penelitian dan Indikator

Penelitian ini menggunakan variabel bebas, variabel mediasi dan variabel terikat

a. **Variabel bebas (*Independent Variabel*)**

Menurut (Payadnya & Jayantika, 2018) Variabel bebas variabel yang kedudukannya member pengaruh terhadap variabel terikat, dapat dimanipulasi, diubah, maupun diganti sebagai variabel bebas dalam penelitian ini adalah Gaya kepemimpinan Transformasional (X1).

b. **Variabel mediasi (*Intervening Variabel*)**

Menurut (Darmanto, Wardaya, & Dwiyani, 2015) Variabel mediasi merupakan variabel yang menghubungkan antara variabel bebas dengan variabel terikat yang dapat memediasi hubungan. Dalam penelitian ini variabel mediasi menggunakan perilaku kerja proaktif (M).

c. **Variabel terikat (*Dependen Variabel*)**

(Fitrah & Luthfiah, 2017) berpendapat Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau disebabkan oleh variabel lainnya dan merupakan variabel yang menjadikan perhatian utama dalam penelitian. Penelitian ini menggunakan variabel terikat yaitu *Kinerja karyawan* (Y).

Tabel 3.3

Variabel dan Indikator Variabel

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator
1	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) Variabel Independent	Gaya Kepemimpinan Transformasional ini didefinisikan dengan kepemimpinan yang dapat memotivasi serta menstimulus individu lainnya supaya melaksanakan berbagai hal lainnya, menentukan harapan yang menantang serta umumnya memenuhi kinerja yang lebih baik dan lebih tinggi (Bass & Riggio, 2006).	Indikator kepemimpinan transformasional ini antara lain ialah (Vipraprastha, Sudja, & Yuesti, 2018): 1. Pengaruh Ideal atau Karisma 2. Inspirasi Motivasi 3. Pertimbangan Individual 4. Stimulasi Intelektual
2	Perilaku Kerja Proaktif (M) Variabel Intervening	Perilaku kerja proaktif ini didefinisikan dengan seorang individu yang berinisiatif secara aktif guna menaikkan kondisi serta menghasilkan berbagai inisiatif baru ketika yang lainnya aktif ketika berhadapan dengan berbagai jenis situasi tertentu (Robbins, 2008)	Indikator perilaku kerja proaktif ini antara lain ialah (Nurofi A. , 2014) : 1. Berpendapat 2. Pengambilalihan 3. inovasi individu serta pencegahan masalah
3	Kinerja karyawan (Y)	Kinerja karyawan didefinisikan dengan hasil kerja karyawan yang dapat dilakukan pengukuran dengan berdasarkan kualitas yang karyawan tersebut capai dalam menjalankan pekerjaannya seperti yang ditetapkan dengan berlandaskan terhadap tanggung jawab yang diamanahkan padanya (Mangkunegara, 2011).	Indikator kinerja karyawan ini antara lain ialah (Robbins , 2016): 1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Ketepatan waktu 4. Efektivitas 5. Kemandirian

3.6. Metode Analisis Data

3.6.1 Uji Validitas

Mengacu uraian (Riyanto & Hatmawan, 2020), disebutkan bahwa pengujian validitas didefinisikan dengan ukuran yang dapat memperlihatkan keshahihan dan kevalidan instrumen penelitian yang peneliti gunakan. Pengujian validitas ini mengacu terhadap r-tabel serta r-hitung, untuk r-tabel didapatkan atas nilai *degree of freedom* (df), yang mana bahwa $df = n - 2$ (n = jumlah responden). Apabila indikator memiliki nilai r-hitung $>$ r-tabel (uji 2 sisi dengan signifikansinya ialah 0,05), dengan ini item pernyataan atau instrumen penelitian ini dinyatakan valid, begitupun sebaliknya.

3.6.2 Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas ini didefinisikan dengan alat ukur yang fungsinya ialah memperlihatkan keajegan dan ketetapan alat ukur dalam melakukan pengukuran atas apa yang diukurnya tersebut. Kuesioner penelitian ini akan dapat dinyatakan reliabel jika jawaban yang responden penelitian tersebut dari waktu ke waktu menunjukkan hasil yang stabil atau konsisten (Ghozali, 2005). Reliabilitas didefinisikan dengan indikator yang memperlihatkan alat ukur dapat dipercaya atau tidak. Hasil perhitungan yang menunjukkan tinggi rendahnya reliabilitas disebut koefisien, yang tercermin pada nilai *Cronbach Alpha*. Variabel atau konstruk akan dapat dinyatakan reliabel atau handal jika

nilai *Cronbach Alpha* ini melebihi 0,60 (Ghozali, 2005). Agar dapat mengkalkulasikan apakah kuesioner penelitian ini telah dinyatakan reliabel ini dilakukan dengan berbantuan komputer program SPSS.

3.6.3 Deskriptif Statistik

(Sopingi, 2015) analisis statistik deskriptif merupakan statistik yang fungsinya ialah melakukan organisasi dan analisis terhadap data angka, dengan ini akan menyediakan gambaran sistematis, jelas, dan ringkas atas peristiwa, gejala dan kondisinya, dengan ini dapat dihasilkan makna atau pengertiannya tersebut. Analisis statistik deskriptif statistik berupaya menggambarkan serta menjelaskan beberapa karakteristik data penelitian, dalam hal ini berapa nilai rata-ratanya tersebut, seberapa besar variasinya dan lain seterusnya (Santoso, 2003).

3.6.4 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik tujuannya agar dapat mengetahui perkiraan penyimpangan data penelitian, hal ini dikarenakan bahwa seluruh data penelitian ini dapat diregresikan. Uji ini di dalamnya meliputi dengan pengujian heteroskedastisitas, multikolinearitas dan normalitas.

a. Uji Normalitas

Uji normalitas ini tujuannya ialah melakukan pengujian apakah variabel residual atau pengganggu tersebut berdistribusi normal atau

tidak normal. Mengacu pada hasil pengujian normalitas ini diwajibkan memiliki distribusi yang normal, hal ini dikarenakan bahwa pengujian F dan t ini mempersyaratkan bahwa nilai residualnya ini berdistribusi normal. Ini akan dapat memiliki distribusi normal jika nilai signifikansinya ini lebih tinggi dikomparasikan dengan 0,05. (Riyanto & Hatmawan, 2020).

b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas ini ialah hubungan korelasi yang tinggi yang ada pada satu variabel bebas tertentu dengan yang lainnya. pengujian multikolinieritas ini tujuannya ialah agar dapat melakukan pengujian model regresi ini ada hubungan korelasi di antara variabel bebasnya tersebut. Model regresi yang baik ini semestinya tidak ada hubungan korelasi di antaranya. Nilai tolerance ini lebih tinggi dikomparasikan dengan 0,10 dan nilai *variance inflation factor* (VIF) ini lebih rendah dikomparasikan dengan 10, dengan ini dapat dinyatakan di antara variabel bebasnya tidak terdapat multikolinieritas (Riyanto & Hatmawan, 2020).

c. Uji heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas ini tujuannya ialah melakukan pengujian di dalam model regresi ini ada ketidaksamaan residual atau variansi antara

satu pengamatan tertentu pada pengamatan yang lainnya (Riyanto & Hatmawan, 2020).

3.6.5 Uji Hipotesis

a. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan guna melaksanakan pengujian variable independent yaitu Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap variabel dependent Kinerja karyawan yang dimediasi oleh Perilaku Kerja Proaktif. Analisis ini digunakan untuk melakukan analisis pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Perilaku Kerja Proaktif (X2) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) (Riyanto & Hatmawan, 2020) :

Persamaan 1

$$Y1 = a + b1X1$$

Keterangan

Y1 = Kinerja Karyawan

a = Konstanta

b1 = Koefisien Regresi

X1 = Gaya Kepemimpinan Transformasional

Persamaan 2

$$Y2 = a + b1X1 + b2X2$$

Keterangan

Y_2 = Perilaku Kerja Proaktif

a = Konstanta

b_1b_2 = Koefisien Regresi

X_1 = Gaya Kepemimpinan Transformasional

X_2 = Perilaku Kerja Proaktif

b. Analisis Koefisien Determinasi (R^2)

Analisis koefisien determinasi ini tujuannya ialah agar melakukan pengukuran mengenai besaran pengaruh yang dapat menerangkan atau memprediksikan variasi variabel bebasnya. Nilai koefisien determinasi ini dengan rentang antara 0-1. Nilai koefisien determinasi yang rendah ini akan memperlihatkan bahwasannya kapasitas dari beberapa variabel bebas dalam memprediksikan variabel terikat ini terbatas, begitupun sebaliknya (Riyanto & Hatmawan, 2020).

c. Uji t (Parsial)

Uji t disebut juga uji parsial, pengujian ini tujuannya ialah agar dapat melakukan pengujian terhadap signifikansi hasil pengujian regresi linear berganda. Dalam melakukannya ini mengikuti beberapa tahapan, di antaranya ialah (Riyanto & Hatmawan, 2020):

- a. Apabila nilai signifikansinya ini lebih tinggi dikomparasikan dengan 0,05, dengan ini dinyatakan bahwa hipotesis penelitiannya tersebut ditolak. Hipotesis penelitian ini ditolak, dalam Ini artinya variabel variabel bebasnya tidak memberi pengaruh terhadap variabel terikat secara signifikan.
- b. Apabila nilai signifikansinya ini lebih rendah dikomparasikan dengan 0,05, dengan ini dinyatakan bahwa hipotesis penelitiannya tersebut diterima. Hipotesis penelitian ini diterima, dalam Ini artinya variabel variabel bebasnya memberi pengaruh terhadap variabel terikat secara signifikan.

d. Uji F

Uji F atau uji simultan ini tujuannya ialah agar memperlihatkan apakah seluruh variabel yang ada dalam permodelan ini memiliki pengaruh terhadap variabel terikat secara bersama-sama (simultan) (Riyanto & Hatmawan, 2020) dengan ketentuan :

1. $H_0 = \text{sig}$ ini lebih rendah dikomparasikan dengan 0,05 dalam Ini artinya variabel, variabel bebas memberi sumbangsih pengaruh signifikan terhadap variabel terikat secara bersama-sama (simultan).

2. H1 = sig ini lebih tinggi dikomparasikan dengan 0,05 dalam Ini artinya variabel, variabel bebas tidak memberi sumbangsih pengaruh signifikan terhadap variabel terikat secara bersama-sama (simultan)

e. Uji Mediasi

Agar dapat memahami dan mengetahui variabel mediator yaitu Perilaku Kerja Proaktif memberi pengaruh terhadap variable Kinerja Karyawan melalui variable Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan menggunakan *Sobel Test* Menurut (Riyanto & Hatmawan, 2020) *Sobel Test* dilaksanakan dengan melalukan pengujian mengenai kekuatan pengaruh variabel bebas secara tidak langsung, yakni Gaya Kepemimpinan Transformasional kepada variabel dependent (Y) yaitu Kinerja Karyawan melalui variabel intervening (M) yaitu Perilaku Kerja Proaktif.

$$Sab = \sqrt{b_2Sa_2 + a_2Sb_2 + Sa^2Sb^2}$$

Pengujian signifikansi pengaruh tidak langsung ini dilaksanakan dengan cara melakukan perhitungan untuk nilai t atas koefisien ab, dengan cara berikut ini:

$$x = \frac{ab}{Sab}$$

Nilai t-hitung ini dikomparasikan dengan nilai tabel, apabila t-hitung ini lebih tinggi dikomparasikan dengan t-tabel, dengan ini dapat dihasilkan kesimpulan bahwasannya ada pengaruh mediasi.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Karakteristik Responden

Populasi dalam penelitian ini ialah para karyawan PT. Tiara Kencana cabang Semarang dan Solo. Penyebaran kuesioner dilaksanakan secara langsung untuk karyawan PT. Tiara kencana cabang Semarang dan cabang Solo.

Karakteristik responden didapatkan berdasarkan jawaban kuesioner penelitian yang telah didistribusikan pada responden penelitian yang merupakan objek penelitian dan mengangkat bahasan berkaitan dengan uraian deskripsi atas identitas responden penelitian tersebut. Untuk penelitian ini, identitas respondennya berdasarkan dalam: jenis kelamin, usia, lama jabatan, dan jabatan.

4.1.1. Jenis Kelamin Responden

Berdasarkan hasil jawaban dari 130 orang responden dalam penelitian ini, maka dilaksanakan pembedaan atas jenis kelamin yang disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.1

Jenis Kelamin Responden

No	Keterangan	Jumlah	Persentase
1	Laki-laki	92	70,8%
2	Perempuan	38	29,2%
	Total	130	100 %

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Mengacu dalam tabel 4.1 memperlihatkan bahwasannya sebagian besar responden penelitian yang jenis kelaminnya kelamin Laki-laki ialah senilai 70,8% dan responden penelitian yang jenis kelaminnya kelamin Perempuan ialah senilai 29,2%. Ini memperlihatkan jika karyawan PT. Tiara Kencana cabang Semarang dan Solo yang menjadi responden penelitian didominasi Laki-laki karena PT. Tiara Kencana Semarang adalah perusahaan distributor jadi karyawan yang dibutuhkan adalah laki – laki untuk mengisi posisi sebagai gudang dan sales.

4.1.2. Usia Responden

Usia seorang individu secara umum berhubungan dengan perilaku tiap individu ketika berada di lokasi kerja. Berdasarkan data penelitian yang berhasil peneliti kumpulkan, dengan ini disebutkan bahwa karakteristik dari responden penelitian yang berlandaskan usia ini dilakukan pembagian ke dalam lima kategori, di antaranya ialah:

Tabel 4.2

Usia Responden

No	Keterangan	Jumlah	Persentase
1	21-30 Tahun	29	22,3%
2	31-40 Tahun	69	53,1%
3	>40 Tahun	32	24,6%
	Total	130	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Mengacu pada usia responden penelitian yang dikelompokkan dalam tabel 4.2, ini diketahui bahwasannya mayoritas responden penelitiannya ini usianya ialah rentang antara 21-30 tahun, ialah senilai 22,3%. Kemudian usia 31-40 tahun sebesar 53,1% , >40 Tahun usia tahun sebesar 24,6%. Ini memperlihatkan jika karyawan PT. Tiara Kencana cabang semarang dan solo dengan usia 31-40 tahun mendominasi responden penelitian ini.

4.1.3. Pendidikan Responden

Berdasarkan pada 130 responden penelitian, dengan ini dapat disajikan pendidikan terakhir responden penelitiannya ialah:

Tabel 4.3
Pendidikan Responden

No.	Keterangan	Jumlah	Presentasi
1	D3	6	24,6%
2	S1	38	22,3%
3	SMA/SMK	86	53,1%
Total		130	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Mengacu dalam tabel 4.3 memperlihatkan bahwasannya responden penelitian yang pendidikan terakhir D3 ini jumlahnya ialah 6 orang dengan presentase 24,6%. Kemudian Responden penelitian yang pendidikan terakhirnya S1 jumlahnya ialah 38 orang dengan presentase 22,3%. Kemudian Responden penelitian yang pendidikan terakhirnya SMA/SMK jumlahnya ialah 86 orang dengan presentase 53,1% Hal ini memperlihatkan bahwasannya sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir yaitu SMA/SMK

karena karyawan yang paling banyak di PT. Tiara Kencana yaitu diposisi Sales dan Gudang minimal lulusan SMA/SMK.

4.1.4. Masa Kerja

Berikut data yang telah didapatkan mengenai lama jabatan responden dalam penelitian ini:

Tabel 4.4
Masa Kerja Responden

No	Keterangan	Jumlah	Persentase
1	1-3 Tahun	31	23,8%
2	4-6 Tahun	6	4,6%
3	7-9 Tahun	78	60,0%
4	>10 Tahun	15	11,5%
	Total	130	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Mengacu dalam tabel 4.3 didapatkan bahwasannya sebagian besar responden karyawan PT. Tiara Kencana cabang Semarang dan Solo memiliki lama jabatan 1-3 tahun 23,8%, 4-6 tahun 4,6%, 7-9 tahun 60,0% dan lebih dari 10 tahun 11,5%. Hal ini memperlihatkan bahwasannya responden dengan lama jabatan 7-9 tahun mendominasi dalam penelitian ini.

4.1.5. Jabatan Responden

Berikut data yang telah didapatkan mengenai jenis jabatan responden dalam penelitian ini:

Tabel 4.5
Jabatan Responden

Divis/Bagian Semarang	Jumlah	Persentase
HRD	2	1,5%
Supervisor	2	1,5%
Pajak	2	1,5%
Keuangan	2	1,5%
Admin Pembelian	4	3,1%
Admin Penjualan	4	3,1%
APJ	2	1,5%
Fakturis	4	3,1%
Sales	50	38,5%
Kepala Gudang	2	1,5%
Gudang	50	38,5%
Delivery Order	6	4,6%
Total	130	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Mengacu dalam tabel 4.4 didapatkan bahwasannya sebagian besar responden dalam penelitian ini yaitu karyawan PT. Tiara Kencana cabang Semarang dan solo yang memiliki jabatan HRD Semarang dan solo sejumlah 1,5% dan memiliki jabatan Supervisor Semarang dan solo 1,5%, Pajak Semarang dan solo sejumlah 1,5%, Keuangan Semarang dan solo sejumlah

1,5%, Admin Pembelian Semarang dan solo sejumlah 3,1%, Admin Penjualan Semarang dan solo sejumlah 3,1%, APJ Semarang dan solo sejumlah 1,5%, Fakturis Semarang dan solo sejumlah 3,1%, Sales Semarang dan solo sejumlah 38,5%, Kepala Gudang Semarang dan solo sejumlah 1,5%, Gudang Semarang dan solo sejumlah 38,5%, Delivery Order Semarang dan solo sejumlah 4,6%. Hal ini memperlihatkan bahwasannya karyawan PT. Tiara Kencana yang memiliki jabatan bidang Sales dan gudang mendominasi dalam penelitian ini.

4.2. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif ini tujuannya ialah memaparkan mengenai persepsi responden penelitian yang berkaitan dengan tiap-tiap variabel penelitian. Untuk penelitian, variabel penelitiannya antara lain ialah kinerja karyawan, Gaya kepemimpinan transformasional, dan juga perilaku kerja proaktif. Agar dapat memahami bobot jawaban atas responden penelitian ini, dengan ini tiap-tiap variabel penelitian dilakukan pengukuran dengan skala Likert. Mulai yang berkategori sangat setuju, setuju, kurang setuju, tidak setuju, sangat tidak setuju. Untuk rumusnya ialah sebagaimana di bawah ini:

$$\text{Rentang Skala} = \frac{\text{Skor Tertinggi} - \text{Skor Terendah}}{\text{skala tertinggi}}$$

$$\text{Rentang Skala} = \frac{5-1}{5} = 0,8$$

Berdasarkan rumus di atas, diperoleh jarak antar kategori sebesar 0,8 sehingga jentang interval yang diperoleh hasil sebagai berikut :

X1.1 Pengaruh Ideal	0	0	0	0	17	51	80	320	33	165	4,12	Tinggi
X1.2 Inspirasi Motivasi	0	0	0	0	11	33	80	320	39	195	4,22	Sangat tinggi
X1.3 Pertimbangan Individual	0	0	1	2	22	66	84	336	23	115	3,99	Tinggi
X1.4 Stimulasi Intelektual	0	0	0	0	15	45	59	236	56	280	4,22	Sangat tinggi
Nilai Rata-rata											4,13	Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Mengacu terhadap tabel 4.6 di atas didapatkan bahwasannya rata-rata untuk skor jawaban responden penelitian berkenaan dengan variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional memperlihatkan nilainya senilai 4,13 atau dalam kategori tinggi (3,41-4,20). Keadaan ini memperlihatkan bahwasannya responden penelitian telah memiliki kemampuan untuk mengikuti arahan serta termotivasi oleh pimpinan

Hasil penelitiannya ini memperlihatkan bahwasannya nilai rata-rata tertingginya ialah senilai 4,22 yaitu dengan indikator “Inspirasi Motivasi” dengan pernyataan “Saya merasa pemimpin memberikan contoh yang bermanfaat bagi pekerjaan karyawan” kemudian ada hasil yang sama yaitu 4,22 dengan indikator “Stimulasi Intelektual” dengan pernyataan “Saya merasa

pemimpin memperhatikan karyawan ketika bekerja”. Hal tersebut membuktikan bahwa karyawan pemimpin telah memberikan contoh yang baik bagi karyawan serta karyawan dapat termotivasi.

Terdapat jawaban responden tidak setuju dengan nilai skala likert 2 yaitu dengan indikator “Pertimbangan Individual (*Individual consideration*)” dengan alasan responden tidak menerima pertimbangan dinvidual seperti memperhatikan kebutuhan pengikut dalam pengembangan karir dan mendengarkan ide – ide dari pengikutnya.

Namun demikian, dari semua indikator gaya kepemimpinan transformasional yang mendapatkan hasil dari nilai untuk rata-rata yang paling rendah ialah dengan skor jawaban responden, yakni untuk indikator “Pertimbangan Individual” dalam pernyataan “Saya merasa pemimpin peduli terhadap karyawan” dengan nilai rata-rata 3,99 Hal tersebut menggambarkan jika Pemimpin masih belum maksimal peduli terhadap karyawan.

4.2.2. Tanggapan variabel Perilaku Kerja Proaktif (X2)

Tanggapan oleh responden penelitian pada tiap-tiap pernyataan yang ada pada variabel Perilaku Kerja Proaktif ialah di bawah ini :

Tabel 4.8
Tanggapan Responden terhadap Perilaku Kerja Proaktif

Indikator	Indeks	Rata-rata	Hasil
-----------	--------	-----------	-------

	STS		TS		N		S		SS			
	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS		
X2.1 Berpendapat	0	0	3	6	29	87	54	216	39	195	4,03	Tinggi
X2.2 Pengambilalihan	0	0	0	0	18	72	78	312	74	370	4,12	Tinggi
X2.3 Inovasi individu serta pencegahan masalah	0	0	1	2	30	90	54	216	45	225	4,10	Tinggi
Nilai Rata-rata											4,08	Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Mengacu terhadap tabel 4.7 di atas didapatkan bahwasannya rata-rata untuk skor jawaban responden penelitian berkenaan dengan variabel Perilaku Kerja Proaktif memperlihatkan nilainya senilai 4,08 atau masuk ke dalam kategori tinggi (3,41– 4,20). Keadaan ini memperlihatkan bahwasannya responden penelitian yang merupakan karyawan PT. Tiara Kencana cabang Semarang dan solo telah memiliki kemampuan untuk memperbaiki keadaan serta menciptakan inisiatif yang baru.

Hasil penelitiannya ini memperlihatkan bahwasannya nilai rata-rata tertingginya ialah senilai 4,12 yaitu indikator tentang “Pengambilalihan” dengan pernyataan “Saya merasa mampu mengambil alih pekerjaan yang

diberikan pimpinan”. Hal tersebut membuktikan bahwa responden mampu mengambil alih pekerjaan tanpa bantuan dari orang lain.

Terdapat jawaban responden tidak setuju dengan nilai skala likert 6 yaitu dengan indikator “Berpendapat” dengan alasan responden tidak ada kesempatan berpendapat untuk menyampaikan gagasan atau pikiran secara logis sesuai konteks dan terdapat juga jawaban responden tidak setuju dengan nilai skala likert 2 yaitu dengan indikator “Inovasi individu serta pencegahan masalah” dengan alasan responden tidak ada kesempatan untuk Inovasi individu serta pencegahan masalah seperti mengeksplorasi ide baru serta menerapkan ide baru yang di gunakan untuk mencapai peningkatan kinerja pribadi atau kelompok.

Namun demikian, dari semua indikator perilaku kerja proaktif yang mendapatkan hasil dari nilai untuk rata-rata yang paling rendah ialah dengan skor jawaban responden, yakni untuk indikator “Berpendapat” dalam pernyataan “Saya merasa karyawan memberikan masukan kepada perusahaan” dengan nilai rata-rata 4,03 Hal tersebut menggambarkan bahwa PT. Tiara Kencana cabang semarang dan solo masih kurangnya karyawan memberikan masukan perusahaan.

4.2.3. Tanggapan variabel Kinerja Karyawan (Y1)

Tanggapan oleh responden penelitian pada tiap-tiap pernyataan yang ada pada variabel Kinerja Karyawan ialah di bawah ini:

Tabel 4.9

Tanggapan Responden terhadap Kinerja Karyawan

Indikator	Indeks										Rata-rata	Hasil
	STS		TS		N		S		SS			
	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS		
Y1.1 Kualitas	0	0	2	4	28	84	62	248	38	190	4,05	Tinggi
Y1.2 Kuantitas	0	0	0	0	11	33	90	360	29	145	4,14	Tinggi
Y1.3 Ketepatan waktu	0	0	0	0	7	21	86	344	37	185	4,23	Sangat tinggi
Y1.4 Efektivitas	0	0	0	0	27	81	84	336	19	95	3,94	Tinggi
Y1.5 Kemandirian	0	0	0	0	35	105	63	252	32	160	3,98	Tinggi
Nilai Rata-rata											4,06	Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Mengacu terhadap tabel 4.8 di atas didapatkan bahwasannya rata-rata untuk skor jawaban responden penelitian berkenaan dengan variabel kinerja karyawan memperlihatkan nilainya senilai 4,06 atau masuk dalam kategori tinggi (3,41-4,20). Keadaan ini memperlihatkan bahwasannya responden penelitian yang merupakan karyawan PT Tiara Kencana cabang Semarang

dan solo memiliki kinerja yang berkualitas atas pekerjaan atau tugas yang sudah di berikan.

Hasil penelitiannya ini memperlihatkan bahwasannya nilai rata-rata tertingginya ialah senilai 4,23 dengan indikator “Ketepatan Waktu” dengan pernyataan “Saya merasa karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu”. Hal tersebut membuktikan bahwa karyawan PT Tiara Kencana cabang semarang dan solo dapat menyelesaikan tanggung jawab atas tugas yang sudah diberikan dengan tepat waktu.

Terdapat jawaban responden tidak setuju dengan nilai skala likert 4 yaitu dengan indikator “Kualitas” dengan alasan responden hasil aktifitas belum sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas

Namun demikian, dari semua indikator kinerja karyawan yang mendapatkan hasil nilai rata-rata terendah dengan skor jawaban responden yaitu dari indikator “Efektifitas” dengan pernyataan “Saya merasa karyawan melaksanakan pekerjaan dengan se-efektif mungkin” dengan nilai rata-rata 3,94, Hal tersebut menggambarkan jika karywan PT Tiara Kencana cabang semarang dan solo belum maksimal dalam menyelesaikan tugas yang sudah diberikan.

4.3. Analisis Data

4.3.1. Uji Validitas

Uji Validitas yaitu uji ketepatan atau kecermatan suatu instrumen dalam mengukur apa yang ingin diukur. Uji validitas bertujuan untuk mengetahui kebenaran suatu data informasi dalam kuesioner yang akan diukur dengan membandingkan nilai r table dan r hitung untuk menghasilkan data yang valid. Hasil uji validitas untuk masing-masing variabel dalam penelitian ini ialah di bawah ini :

Tabel 4.10
Uji Validitas Indikator Variabel penelitian

Variabel	Instrumen Penelitian	r hitung	r table	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional	X1.1	0,824	0.1723	Valid
	X1.2	0,811	0.1723	Valid
	X1.3	0,871	0.1723	Valid
	X1.4	0,794	0.1723	Valid
Perilaku kerja proaktif	X2.1	0,836	0.1723	Valid
	X2.2	0,810	0.1723	Valid
	X2.3	0,779	0.1723	Valid
Kinerja karyawan	Y1.1	0,692	0.1723	Valid
	Y1.2	0,727	0.1723	Valid
	Y1.3	0,745	0.1723	Valid
	Y1.4	0,657	0.1723	Valid
	Y1.5	0,491	0.1723	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Mengacu dalam tabel hasil uji validitas di atas, didapatkan bahwasannya masing-masing variabel yang digunakan di dalam penelitian ini yaitu gaya kepemimpinan transformasional, perilaku kerja proaktif, kinerja karyawan

telah dinyatakan valid, karena hasil uji validitas menunjukkan jika nilai dari r hitung $>$ r tabel

4.3.2. Uji Reliabilitas

Uji realibilitas adalah suatu alat ukur untuk memastikan keandalan atau reliable pada penggunaan data variable kuesioner penelitian. Kuesioner dapat dikatakan reliable apabila kuesioner memiliki jawaban yang konsisten pada saat dilakukan pengukuran ulang dan akan mendapatkan hasil yang sama. Oleh karena itu, untuk menguji reliabilitas dalam instrumen penelitian ini menggunakan *Cronbach Alpha*. Variabel dikatakan reliabel atau konsisten apabila nilai *Cronbach Alpha* $>$ 0,60 begitu pula sebaliknya.

Tabel 4.11
Uji Reliabilitas Variabel

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,842	Reliabel
Perilaku Kerja Proaktif	0,727	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,654	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Dari tabel hasil uji reliabilitas di atas, maka dengan ini dapat dihasilkan kesimpulan bahwasannya seluruh variabel yang ada di dalam penelitian ini sudah reliabel karena nilai *Cronbach Alpha* $>$ 0,60.

4.4. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat penyimpangan data, karena tidak pada semua data dapat diterapkan regresi. Pengujian yang dilakukan meliputi uji normalitas, uji multikolinieritas, dan uji heteroskedastisitas.

4.4.1. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk melihat apakah model regresi atau nilai residu terdistribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah model data yang memiliki distribusi normal atau mendekati normal. Hasil pengujian normalitas dalam penelitian ini ialah di bawah ini :

Tabel 4.12
Hasil Uji Normalitas

		Unstandardized Residual	Unstandardized Residual
N		130	130
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000	,0000000
	Std. Deviation	1,79248936	1,69591435
Most Extreme Differences	Absolute	,076	,060
	Positive	,076	,046
	Negative	-,054	-,060
Test Statistic		,076	,060
Asymp. Sig. (2-tailed)		,063 ^c	,200 ^{c,d}

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan hasil uji normalitas di atas diperoleh hasil signifikansi model regresi pertama sebesar $0,63 > 0,05$ kemudian persamaan kedua di peroleh hasil sebesar $0,200 > 0,05$. Sehingga dapat dikatakan bahwa masing-masing variabel dapat terdistribusi normal.

4.4.2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas adalah uji yang dilakukan untuk mengetahui apakah satu atau lebih variabel bebas terdapat korelasi dengan variabel bebas lainnya atau antar variabel bebas. Tujuan dari uji multi kolineritas yaitu untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya sebuah korelasi antar variabel bebas (independen). Dalam menentukan adanya

multikolinearitas di dalam penelitian ini dengan melihat nilai *Tolerance* dan *Value Inflation Factor (VIF)*. Berikut hasil uji multikolinearitas yang telah dilakukan :

Tabel 4.13
Hasil Uji Multikolinearitas

Model	Collinearity Statistic		Keterangan
	Tolerance	VIF	
Model Regresi 1 - Gaya kepemimpinan Transformasional Var. Dependen : - Kinerja Karyawan	1,000	1,000	Bebas Multikolinearitas
Model Regresi 2 - Gaya kepemimpinan Transformasional - Perilaku kerja proaktif Var. Dependen : - Kinerja Karyawan	0,92	1,087	Bebas Multikolinearitas
	0,92	1,087	Bebas Multikolinearitas

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Mengacu dalam tabel 4.12 di atas, dapat dikatakan tidak terjadi hubungan atau korelasi antar variabel bebas sehingga tidak terjadi multikolinearitas karena nilai $VIF < 10$ dan nilai $Tolerance > 0,1$.

4.4.3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Berikut hasil uji heteroskedastisitas :

Tabel 4.14**Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Persamaan Regresi	Sig	Keterangan
1. Model 1 : - Gaya kepemimpinan Transformasional	0,377	Tidak terjadi heteroskedastisitas
1. Model 2 : - Gaya kepemimpinan Transformasional - Perilaku Kerja Proaktif	0,564 0,089	Tidak terjadi heteroskedastisitas Tidak terjadi heteroskedastisitas

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas di atas didapatkan bahwasannya setiap variabel memiliki nilai sig > 0,05. Yang berarti bahwa pada pengujian model regresi penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas.

4.5. Uji Hipotesis

4.5.1. Analisis Regresi Linier Berganda

4.5.1.1. Analisis Regresi Linier Berganda model 1

Analisis regresi linier berganda model 1 bertujuan untuk mengetahui hubungan antara variabel dependen (Y1) dengan variable independen (X1) apakah apakah masing-masing variabel berhubungan positif atau negatif Hasil analisis regresi linier berganda sebagai berikut :

Tabel 4.15
Hasil Uji Regresi Model

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
	B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	12,089	1,299	9,307	,000
	X1	,495	,077	,492	,000

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Mengacu dalam tabel 4.14 di atas, dapat dijabarkan persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y_1 = 0,492X_1$$

Dari hasil uji analisis regresi model 1 di atas, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

- a. Nilai koefisien Gaya Kepemimpinan Transformasional sebesar 0,492 dan bernilai positif, berarti dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik kualitas gaya kepemimpinan transformasional maka semakin baik kinerja karyawan. Sebaliknya apabila gaya kepemimpinan transformasional buruk maka kinerja karyawan buruk.

4.5.1.2. Analisis Regresi Linier Berganda model 2

Analisis regresi linier berganda model 1 bertujuan untuk mengetahui hubungan antara variabel dependen (Y1) dengan variable independen (X1,X2) apakah apakah masing-masing variabel berhubungan positif atau negatif Hasil analisis regresi linier berganda sebagai berikut :

Tabel 4.16
Hasil Uji Regresi Model

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	9,283	1,432		6,481	,000
	X1	,412	,077	,409	5,366	,000
	X2	,342	,089	,294	3,857	,000

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Mengacu dalam tabel 4.14 di atas, dapat dijabarkan persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y1 = 0,409X1 + 0,294X2$$

Dari hasil uji analisis regresi model 2 di atas, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

- a. Nilai koefisien Gaya Kepemimpinan Transformasional sebesar 0,409 dan bernilai positif, berarti dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap perilaku kerja proaktif. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik kualitas gaya kepemimpinan transformasional maka semakin baik perilaku kerja proaktif. Sebaliknya apabila gaya kepemimpinan transformasional buruk maka perilaku kerja proaktif buruk.
- b. Nilai koefisien perilaku kerja proaktif sebesar 0,294 dan bernilai positif, berarti dapat diartikan bahwa perilaku kerja proaktif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik kualitas perilaku kerja proaktif

maka semakin baik kinerja karyawan. Sebaliknya apabila perilaku kerja proaktif buruk maka kinerja karyawan buruk.

4.5.2. Uji Regresi secara Parsial (Uji t)

Uji t disebut juga uji signifikansi individual. Uji t digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh secara parsial (sendiri) dari variabel dependen (X) terhadap variabel dependen (Y). Berikut adalah hasil Uji t dalam penelitian ini :

Tabel 4.17
Hasil Uji t

Pengaruh antar variabel	t hitung	t tabel	Sig. t	Keterangan
Gaya kepemimpinan transformasional pengaruh positif terhadap kinerja karyawan	6,392	1,978	0,000	H1 diterima
Gaya kepemimpinan transformasional pengaruh positif terhadap perilaku kerja proaktif	5,366	1,978	0,000	H2 diterima
perilaku kerja proaktif memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan	3,857	1,978	0,000	H3 diterima

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan

Dari hasil pengujian antara Gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan didapatkan nilai t-hitungnya ialah $6,392 > 1,978$ yang

dalam hal ini artinya bahwa nilai dari t-hitung ini lebih tinggi dibandingkan dengan nilai t-tabel dan sedangkan nilai signifikansinya ialah 0,000 Ini artinya variabel Gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Mengacu pada hasil ini dengan ini dapat dihasilkan kesimpulan bahwasannya hipotesis pertama yang menyebutkan bahwasannya Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan dapat diterima.

b. Pengaruh Variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap variabel perilaku kerja proaktif

Dari hasil pengujian antara Gaya kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja proaktif didapatkan nilai t-hitungnya ialah $5,366 > 1,978$ yang dalam hal ini artinya bahwa nilai dari t-hitung ini lebih tinggi dibandingkan dengan nilai t-tabel dan sedangkan nilai signifikansinya ialah 0,000 Ini artinya variabel Gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap perilaku kerja proaktif Mengacu pada hasil ini dengan ini dapat dihasilkan kesimpulan bahwasannya hipotesis kedua yang menyebutkan bahwasannya Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap perilaku kerja proaktif dapat diterima.

c. Pengaruh Perilaku Kerja Proaktif terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil pengujian antara perilaku kerja proaktif dan kinerja karyawan didapatkan nilai t-hitungnya ialah $3,857 > 1,978$ yang dalam hal ini artinya bahwa nilai dari t-hitung ini lebih tinggi dibandingkan dengan nilai t-tabel dan sedangkan nilai signifikansinya ialah 0,000 . Ini artinya variabel perilaku kerja proaktif mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Mengacu pada hasil ini dengan ini dapat dihasilkan

kesimpulan bahwasannya hipotesis ketiga yang menyebutkan bahwasannya perilaku kerja proaktif memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan dapat diterima.

4.5.3. Uji f

Uji simultan dilakukan untuk mengetahui dan melihat apakah semua variabel bebas (independen) dalam suatu model mempunyai pengaruh yang sama terhadap variabel terikat (dependen). Uji F dilakukan dengan membandingkan signifikansi nilai F hitung > F tabel. Hasil Uji f dalam penelitian ini ialah di bawah ini :

Tabel 4.18

Hasil Uji f

	F hitung	F table	signifikan
Persamaan 1	40,856	3,92	0,000
Persamaan 2	30,081	3,07	0,000

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

- a. Mengacu terhadap hasil pengujian F ini, didapatkan bahwa hasil pengujian dari F-hitung untuk persamaan pertama ialah 40,856 dan sedangkan untuk signifikansinya ialah 0,000 Dimana bahwa hasil dari F-hitung ini lebih tinggi dikomparasikan dengan F-tabel, dan signifikansinya ialah $0,000 < 0,05$. Ini artinya bahwasannya variabel Gaya kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan.
- b. Mengacu terhadap hasil pengujian F ini, didapatkan bahwa hasil pengujian dari F-hitung untuk persamaan kedua ialah 30,081 dan sedangkan untuk signifikansinya ialah 0,000 Dimana bahwa hasil dari F-hitung ini lebih

tinggi dikomparasikan dengan F-tabel, dan signifikansinya ialah $0,000 < 0,05$. Ini artinya bahwasannya variabel Gaya kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja proaktif secara bersamaan mempengaruhi kinerja karyawan.

4.5.4. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui seberapa jauh variasi variabel bebas terhadap variabel terikat pada model dapat diterangkan. Berikut hasil uji Koefisien Determinasi dalam penelitian ini:

Tabel 4.19
Hasil Uji Koefisien Determinasi

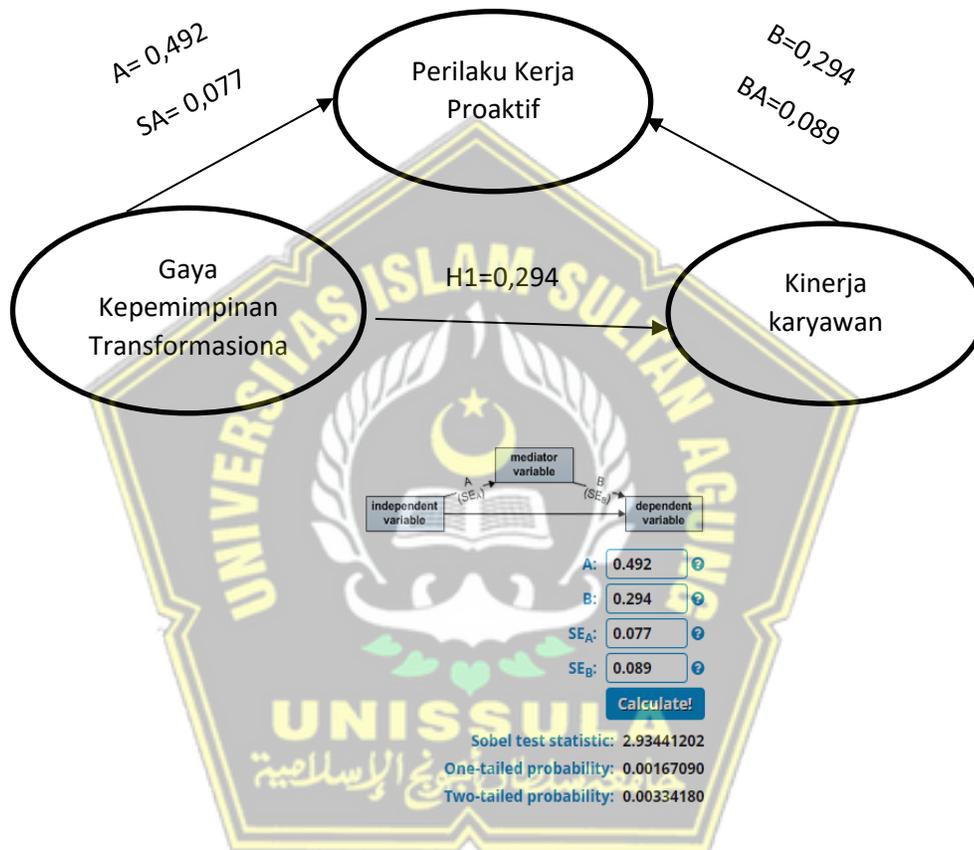
	R Square	Adjust R Square
Persamaan 1	0,242	0,236
Persamaan 2	0,321	0,311

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Pada Tabel 4.17 Persamaan pertama memperlihatkan bahwasannya Gaya Kepemimpinan Transformasional mampu menjelaskan variabel Kinerja Karyawan sebesar 23,6% sedangkan sisanya sebesar 76,4% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian. Kemudian persamaan kedua menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Perilaku Kerja Proaktif mampu menjelaskan variabel Kinerja Karyawan sebesar 31,1% sedangkan sisanya sebesar 68,9% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian.

4.5.5. Uji Mediasi (Sobel test)

Untuk mengetahui variabel intervening yaitu Perilaku kerja proaktif mampu memediasi hubungan variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan sobel test sebagai berikut :



Gambar 4.1

Hasil Uji Sobel Pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap variabel kinerja karyawan Yang Dimediasi Perilaku Kerja Proaktif

Berdasarkan perhitungan sobel test di peroleh hasil $2,93441202 > 1,978$ dengan nilai two tailed probability sebesar 0,00334180 oleh karena itu variabel proaktif merupakan variabel intervening diantara variabel gaya kepemimpinan transformasional dengan variabel kinerja karyawan. Kondisi

ini menandakan jika seorang karyawan yang di pengaruhi gaya kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja proaktif yang tinggi maka berpengaruh kepada tingkat kinerja karyawan yang tinggi pula.



4.6. Pembahasan

4.6.1. Pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap variabel kinerja karyawan

Hasil analisis menunjukkan jika gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT Tiara Kencana cabang Semarang dan Solo. Dengan demikian, dapat diartikan bahwa semakin tinggi Gaya kepemimpinan transformasional yang diberikan oleh PT Tiara Kencana cabang Semarang dan Solo, maka akan semakin tinggi tingkat kinerja karyawan yang dihasilkan.

Gaya kepemimpinan transformasional yang baik dapat mempengaruhi kinerja karyawan karena seorang pemimpin yang membebrikan arahan – arahan, motivasi dan kepedulian maka karyawan merasa di hargai sehingga kinerja karyawan akan meningkat.

Ketika inspirasi motivasi diimbangi stimulasi intelektual maka akan menghasilkan ketepatan waktu dalam menjalankan pekerjaan sudah dilakukan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Ferozi & Chang, 2021) menemukan hubungan positif signifikan antara variabel gaya kepemimpinan transformasional dengan variabel kinerja karyawan. Selain itu, (Balasuriya & Perera, 2021) mengungkapkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan transformasional mampu memberikan efek positif signifikan pada kinerja karyawan.

4.6.2. Pengaruh Variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap variabel perilaku kerja proaktif

Hasil analisis menunjukkan jika Gaya kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif terhadap Perilaku kerja proaktif pada karyawan PT Tiara Kencana cabang Semarang dan solo. Dengan demikian, dapat diartikan bahwa semakin tinggi pengaruh Gaya kepemimpinan Transformasional yang dimiliki oleh karyawan PT Tiara Kencana cabang Semarang dan solo maka akan berpengaruh pada tingginya tingkat perilaku kerja Proaktif.

Ketika Gaya kepemimpinan Transformasional mempengaruhi karyawan dengan baik maka karyawan akan menunjukkan perilaku kerja proaktif seperti berinisiatif memperbaiki kinerjanya dan menciptakan inisiatif baru.

Berdasarkan analisis, menunjukkan ketika karyawan dengan inspirasi motivasi diimbangi stimulasi intelektual akan cenderung menjadi mudah dalam pengambilalihan tugas untuk mencapai tujuan karyawan atau perusahaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh (Stephen, Chiamaka O, Ikenna, & Leonard N., 2021) menemukan hubungan positif signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan perilaku kerja proaktif. Selain itu (Andri, Adawiyah, & Purnomo, 2019) berpendapat bahwa adanya hubungan positif antara variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap variabel perilaku kerja proaktif.

4.6.3. Pengaruh Perilaku Kerja Proaktif terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis menunjukkan jika perilaku kerja proaktif memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT Tiara Kencana cabang Semarang dan Solo. Dengan demikian, dapat diartikan bahwa jika semakin tinggi tingkat perilaku kerja proaktif yang dirasakan oleh karyawan maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan.

Perilaku kerja proaktif ditunjukkan dengan hadirnya inovasi - inovasi serta memperbaiki keadaan untuk menunjang kinerja karyawan dalam menjalankan tugas yang sudah diberikan.

Ketika karyawan sudah mampu menjadi pengambilalihan yang baik maka akan menghasilkan ketepatan waktu dalam melakukan pekerjaan yang sudah dilakukan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh penelitian oleh (Hasna & Ratnawati, 2020) menemukan hubungan positif antara variabel perilaku kerja proaktif dengan variabel kinerja karyawan.

4.6.4. Perilaku Kerja Proaktif sebagai Variabel Mediasi Pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap variabel kinerja karyawan

Hasil analisis menunjukkan jika Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dengan di pengaruhi perilaku kerja proaktif sebagai variabel mediasi pada karyawan PT Tiara Kencana cabang Semarang dan Solo. Berdasarkan hasil uji Sobel memperlihatkan bahwasannya Perilaku Kerja Proaktif mampu memediasi pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Karyawan.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan mengenai Gaya kepemimpinan Transformasional, Perilaku kerja proaktif terhadap Kinerja karyawan pada karyawan PT. Tiara Kencana cabang Semarang dan solo, maka dapat dibuat kesimpulan sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan Transformasional memiliki hubungan yang positif signifikan terhadap Kinerja karyawan. Artinya, bahwa semakin tinggi nilai Gaya kepemimpinan Transformasional yang dirasakan oleh karyawan maka akan semakin tinggi tingkat Kinerja karyawan.
2. Gaya kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku kerja proaktif. Artinya, bahwa semakin tinggi Gaya kepemimpinan Transformasional yang dimiliki oleh karyawan, maka akan semakin tinggi pula tingkat perilaku kerja proaktif.
3. Perilaku kerja proaktif berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, bahwa semakin tinggi tingkat Perilaku kerja proaktif yang dirasakan oleh karyawan maka akan semakin tinggi tingkat kinerja karyawan.
4. Perilaku Kerja Proaktif mampu menjadi variabel mediasi antara Gaya Kepemimpinan Transformasional Kinerja Karyawan. Artinya, seorang karyawan yang di pengaruhi gaya kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja proaktif yang tinggi maka berpengaruh kepada tinggkat kinerja karyawan yang tinggi pula.
5. Pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap variabel kinerja karyawan melalui perilaku kerja proaktif ialah senilai 2,93441202 lebih rendah daripada hubungan langsung Gaya Kepemimpinan Transformasional

terhadap Kinerja Karyawan ialah senilai 6,392. Artinya, Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi perilaku kerja proaktif meskipun mempunyai nilai lebih rendah sebesar 2,93441202 dari pengaruh langsung antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan sebesar 6,392 cukup memberikan pengaruh untuk meningkatkan kualitas Kinerja Karyawan.

5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dijabarkan, maka diberikan beberapa saran yang diharapkan dapat meningkatkan Turnover Intention. Adapun saran-saran yang diberikan ialah di bawah ini :

1. Berkaitan dengan variabel gaya kepemimpinan transformasional, dengan nilai rata-rata indikator terendah yaitu indikator “Pertimbangan Individual”, diharapkan PT. Tiara Kencana cabang Semarang dan Solo dapat memberikan gaya kepemimpinan transformasional yang tidak egois seperti mengutamakan kepentingan bersama dan memperhatikan kebutuhan – kebutuhan karyawan fasilitas untuk pengembangan karir karyawan
2. Berkaitan dengan variabel perilaku kerja proaktif, dengan nilai rata - rata indikator terendah yaitu indikator “Berpengapat”, diharapkan PT. Tiara Kencana cabang Semarang dan Solo dapat memberikan kesempatan kepada karyawan untuk bisa menyampaikan gagasan seperti ide yang kreatif atau usulan yang lebih mempermudah pekerjaan.
3. Berkaitan dengan variabel kinerja karyawan, dengan nilai rata-rata indikator terendah yaitu indikator “Efektifitas”, diharapkan PT. Tiara Kencana cabang Semarang dan Solo dapat memaksimalkan potensi yang dimiliki karyawan dengan cara memberikan pelatihan – pelatihan seperti seminar pengembangan diri yang berhubungan dengan pekerjaan.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan-keterbatasan yang dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi penelitian berikutnya. Adapun keterbatasan tersebut yaitu teknik pengumpulan data yang dipakai dalam penelitian ini menggunakan instrumen kuesioner yang berisi pernyataan serta jawaban singkat dari responden, sehingga kesimpulan yang dapat diambil hanya berdasarkan pada data yang telah dikumpulkan melalui instrument kuesioner tersebut. Dalam hal ini, data yang dianalisis berdasarkan pada hasil jawaban dari setiap responden yang kemungkinan dapat menimbulkan perbedaan persepsi jika jawaban responden tersebut tidak sesuai dengan yang diharapkan. Selanjutnya keterbatasan penelitian ini yaitu kurang luasnya sampel yang digunakan dan jawaban singkat dari responden yang jarang diberikan, sehingga peneliti hanya bisa memaparkan sesuai jawaban yang ada. Selain itu kesulitan dan keterbatasan informasi dan hanya bisa memaparkan jawaban singkat yang dirasakan oleh responden.

5.4. Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian mendatang dapat menggunakan variabel-variabel lainnya seperti Motivasi, lingkungan kerja dan sebagainya yang berkaitan dengan meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, perlu memperbesar populasi dan sampel dengan melibatkan beberapa perusahaan yang sejenis. Sehingga peneliti akan lebih memperoleh wawasan, pengalaman serta hasil penelitian yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Khasanah, I. F., & Himam, F. (2018). Kepemimpinan Transformasional, Kepribadian Proaktif dan Desain Kerja sebagai Prediktor Perilaku Kerja Inovatif. *Gajah Mada Journal of Psychology* Volume 4, No. 2, 2018: 143-157, 143-157.
- Adu Brobbey, V. (2015). Impact of Motivation On Employee Performance the Case of Some Selected Micro Finance Compaines in Ghana. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, Volume 3, Issue 11, November 2015, ISSN 2348 0386.
- Akbar, & Usman. (2008). *Pengantar Statistika*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Alikaj, A., Ning, W., & Wu, B. (2020). Proactive Personality and Creative Behavior: Examining the Role of Thriving at Work and High-Involvement HR Practices. *Journal of Business and Psychology*.
- Andri, G., Adawiyah, W. R., & Purnomo, R. (2019). Psychological Capital as a Mediation, Relationship Between Empowering Leadership, Tranformational Leadership Behavior, Proactive Personality to Individual Job Performance(caseE Study of Nomand's Minang Purwokerto Centrejava-Indonesia). *Jurnal Benefita*, 492-506.
- Azwar, S. (2013). *Metode Penelitian*. Pustaka Pelajar.
- Balasuriya, B., & Perera, G. (2021). The Impact of Transformational Leadership on Employee. *Vidyodaya Journal of Management*, 1-16.
- Bass, B. M., & Riggio, E. R. (2006). *Transformational Leadership Second Edition*. New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Buil, I., Martinez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 64-75.
- Bungin, B. (2005). In *Metode Penelitian Kuantitatif* (p. 132). Jakarta: Kencana.
- Chen, C., Ding, X., & Jiachen, L. (2022). Transformational Leadership and Employee Job Satisfaction : The Mediating Role of Employee Relations Climate and the Moderating Role of Subordinate Gender. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 1-14.
- Covey. (2001). *Tujuh Kebiasaan Remaja Yang Sangat Efektif*. Jakarta: Binarupa Aksara.

- Darmanto, Wardaya, S., & Dwiyani, T. (2015). *Bauran Orientasi Strategi dan Kinerja Organisasi*. Yogyakarta: DeePublish.
- Ferozi, S., & Chang, Y. (2021). Transformational Leadership and its Impact on Employee Performance: Focus on Public Employess in Afganistan. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 49-68.
- Fitrah, M., & Luthfiyah. (2017). *Metodologi Penelitian*. Sukabumi: Jejak.
- Ghozali, I. (2005). *No Title Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, M. S. (2003). Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasna, N. A., & Ratnawati, I. (2020). Pengaruh Persepsi dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Keterikatan Karyawan dan Variabel perilaku kerja proaktif sebagai variabel intervening (Studi pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IV Semarang). *Diponegoro Journal of Managemen*, 1-12.
- Hyatt, & Ruddy. (1997). An examination of the relationship between work group characteristics and performance. *Personnel Psychology*, 553-585.
- Istijanto. (2005). *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia Pustaka Umum.
- Jufrizen, & Hadi, F. P. (2021). Pengaruh Fasilitas Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja. *Jurnal Sains Manajemen* , 35-54.
- Karem, M. A., Mahmood, Y. N., Jamee, A. S., & Ahmad, A. R. (2019). The Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Nurses Performance. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 332-339.
- Kharis, I. (2015). Pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap variabel kinerja karyawan dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi kasus pada Bank Jatim cabang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)| Vol. 3 No. 1 Maret 2015|*, 1-9.
- Korejan, M. M., & Shahbazi, H. (2016). An Analysis of the Transformational Leadership Theory. *Journal of Fundamental and Applied Sciences*, 453-461.
- Kuruppu, C., Kaviratne, C., & Karunarathna, N. (2021). The Impact of Training on Employee Performance in a Selected Apparel Sector Organization in Sri Lanka. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*.

- Lee, F. H., Lee, Z. T., & Wu, Y. W. (2010). The relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance: evidence from steel industry in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, 1351–1372.
- Lomanjaya, Jacqueline, Laudi, M., C. D., & Kartika, E. W. (2016). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan PT ISS Indonesia Cabang Surabaya di Rumah Sakit Katolik ST Vincentius A. Paulo. Manajemen Perhotelan Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Petra.
- Mangkunegara, A. A. (2011). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Refika Aditama.
- Mufida, I. I., Kurniati, R. R., & D. K. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jiagabi* Vol. 10, No. 2, 1-7.
- Mustika, M. S. (2017). Pengaruh Kepribadian Proaktif pada Kreativitas Karyawan dengan Kepemimpinan Transformasional dan autonomi Kerja sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal Bisnis Darmajaya*, Vol.03. No.02, 126-145.
- Nabila, H. A., & Ratnawati, I. (2020). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Keterikatan Karyawan dan Variabel perilaku kerja proaktif sebagai variabel intervening. *Diponegoro Journal of Management*, 1-12.
- Nurdin, I., & Hartati, S. (2019). In *Metodologi Penelitian Sosial* (p. 95). Surabaya: Media Sahabat Cendekia.
- Nurofi, A. (2014). Meningkatkan perilaku proaktif karyawan melalui peran pimpinan dan sistem kontrol. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi Terapan*, 84-91.
- Nurofi, A. (2014). Meningkatkan Perilaku Proaktif Karyawan Melalui Peran Pimpinan dan Sistem Kontrol. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi Terapan (JIMAT) Volume 5 Nomor 1*, 84-88.
- Olusadum, N. J., & Anulik, N. J. (2018). Impact of Motivation on Employee Performance: A Study of Alvan Ikoku Federal College of Education. *Journal of Management and Strategy*, 53-65.
- Ozkurt, B., & Alpay, C. B. (2018). Investigation of Proactive Personality Characteristics of the Students of High School of Physical Education and Sports through Various Variables. *Asian Journal of Education and Training*, 150-155.

- Payadnya, I. A., & Jayantika, I. N. (2018). *Panduan Penelitian Eksperimen Beserta Analisis Statistik Dengan SPSS*. Yogyakarta: DeePublish.
- Podungge, A. W. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Peningkatan Kualitas Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Bone Bolango. *Gorontalo Journal of Public Administration Studies*, 57-68.
- Raharjo, S. T., & Nafisah, D. (2006). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja karyawan. *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi*, 69-81.
- rReza, A., & Regina. (2010). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara. Universitas Diponegoro Semarang.
- Riyanto, S., & Hatmawan, A. A. (2020). *Metode Riset Penelitian Kuantitatif Penelitian Di Bidang Manajemen, Teknik, Pendidikan, dan Eksperimen*. Yogyakarta: DeePublish.
- Robbins. (2016). *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Penerbit Gaya Media.
- Robbins, S. (2008). *Perilaku Organisasi, Jilid I dan II*. Jakarta: Prenhallindo.
- Samouel, P., & Hair, J. F. (2003). *Essential of business research methods*. In *Essential of business research methods*.
- Santoso, S. (2003). *Mengatasi Berbagai Masalah Statistik dengan SPSS Versi 11.5.*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Simamora, B. (2005). In *Analisis Multivariat Pemasaran* (p. 23). Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Solimun, Fernandes, A. R., & Nurjannah. (2017). *Metode Statistika Multivariat Pemodelan Persamaan Struktural (SEM) Pendekatan WarpPLS*. Malang UB Press.
- Sopingi. (2015). *Pengantar Statistik Pendidikan*. Malang: Gunung Samudera.
- Stephen, I., Chiamaka O, J. A., Ikenna, I. A., & Leonard N., E. (2021). Relationship between Proactive Personality Traits and Transformational Leadership Style among Workers: Moderating Role of Psychological Empowerment. *International Journal of Current Science Research and Review*, 1160-1166.
- Sugiarto, D. S. (2006). *Metode Statistika*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suharyadi, O. R., & Santoso, C. B. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Kerja Proaktif dengan Work Engagement sebagai Variabel Mediasi.
- Top, C., Abdullah, B. M., & Faraj, A. H. (2021). Transformational Leadership Impact on Employees Performance. *Eurasian Journal of Management & Social Sciences*, 49-59.
- Umar, H. (2003). In *Metode Riset Bisnis* (p. 101). Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Vipraprastha, T., Sudja, I. N., & Yuesti, A. (2018). The Effect of Transformational Leadership and Organizational Commitment to Employee Performance with Citizenship Organization (OCB) Behavior as Intervening Variables (At PT Sarana Arga Gemeh Amerta in Denpasar City). *International Journal of Contemporary Research and Review*, 20503-20518.
- Wang, P., Yan, Y., Si, Y., & et, a. (2020). Classification of Proactive Personality: Text Mining Based on Weibo Text and Short-Answer Questions Text. 97370-97383.
- Winata, E. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Inna Dharma Deli Medan. *Jurnal Ilman*, Vol. 4, No. 1, pp. 1-17, 1-17.
- Windiarsih, R., & Etikariena, A. (2017). The Relationship Between Proactive Personality and Innovative Work Behavior in BUMN X. *Jurnal Psikogenesis*, 123-134.
- Yang, K., Yan, X., Fan, J., & Luo, Z. (2017). Leader-follower congruence in proactive personality and work engagement: A polynomial regression analysis. *Personality and Individual Differences*, 43-46.
- Zarvedi, R., Yusuf, R., & Ibrahim, M. (2016). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Serta Implikasi. *Jurnal Perspektif Ekonomi Darussalam*, 201-217.