

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPERIBADIAN PROAKTIF SEBAGAI PEMODERASI DAN KOMITMEN AFEKTIF SEBAGAI PEMEDIASI

(Studi pada Karyawan KSP Bhina Raharja di Kabupaten Pemalang)

Aditya Wisnu Pradana, Andriyani¹

Email: pradanawisnu10@gmail.com

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50275, Phone: +622476486851

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of transformational leadership style on employee performance with proactive personality as moderator and affective commitment as mediator. This study consists of two dependent variables, one independent variable, one moderating variable and one mediating variable. The dependent variables in this study are task performance and contextual performance. The independent variable in this study is a transformational leadership style. The moderating variable in this study is proactive personality and the mediating variable in this study is affective commitment. The population in this study were all employees of the Bhina Raharja savings and loan cooperative in Pemalang Regency. The sample used purposive sampling, amounting to 120 respondents. The data collection technique is done by using a questionnaire. Analysis of research data using SEM (Structural Equation Modeling) analysis which is operated through the WARP PLS 5.0 program. The results of this study indicate that transformational leadership style on task performance and contextual performance has a positive and significant effect and affective commitment has a positive and significant effect on contextual performance. Proactive personality as a moderating variable weakens the relationship between transformational leadership style and task performance. Affective commitment as a mediating variable can strengthen the relationship between transformational leadership styles and contextual performance.

Keywords: transformational leadership style, task performance, contextual performance, proactive personality, affective commitment.

PENDAHULUAN

Kasus gagal bayar koperasi simpan pinjam (KSP) terus bergulir. Akibatnya, pendaftaran Penundaan Kewajiban Pembayaran Utang (PKPU) di pengadilan juga ikut bertambah. kasus gagal bayar koperasi masih akan terjadi. Mengingat, pertumbuhan sektor riil menurun akibat pandemi Covid-19 sehingga mempengaruhi kinerja di sektor keuangan, termasuk koperasi. Untuk koperasi yang likuiditasnya cekak masih akan terjadi gagal bayar, ditambah lagi kondisi keuangan di koperasi sulit terdeteksi tidak seperti perbankan. di tengah kondisi seperti ini, nasabah akan menarik dana dan kasus ini terulang kembali. Kasus gagal bayar terjadi pada koperasi yang menjanjikan return tinggi di atas bank. Sebab, koperasi kesulitan mendapatkan nilai pengembalian dana ketika pandemi hingga akhirnya terjadi *maturity mismatch*. Situasi ekonomi pada akhirnya membongkar kondisi riil dari perusahaan keuangan. seperti pegangan kanan - kiri diketahui bahwa sejak awal prudential serta pengelolaan risiko tidak diantisipasi untuk menghadapi kemungkinan resesi yang cukup dalam, Guna mengantisipasi dampak lebih besar, maka perlu dilakukan optimalisasi pengawasan. Misalnya saja, kinerja koperasi dan kepemimpinan pada koperasi. Kemudian Kemenkop dan suku dinas terkait diminta untuk mengecek tingkat kesehatan keuangan koperasi yang sudah berdiri. Dari situ, kemudian diambil tindakan sebelum masyarakat melakukan penarikan dana secara besar – besaran (kontan.co.id).

Kinerja atau biasa disebut prestasi kerja merupakan suatu hasil yang telah dicapai oleh seseorang sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan. Kinerja yang terpelihara dan berkembang akan memberikan dampak positif bagi organisasi atau lembaga bisnis yang bersangkutan. Dampak positif kinerja bagi organisasi publik salah satunya adalah kemampuan memperbaiki dan meningkatkan kepercayaan nasabah, juga secara bertahap mampu meningkatkan keuntungan perusahaan. Kinerja yang terus dipelihara dan ditingkatkan akan menghasilkan keuntungan yang berkelanjutan (Abdullah, 2014).

¹ Corresponding author

Definisi kinerja menurut Van Scotter *et al.* (2000) meliputi kinerja tugas dan kinerja kontekstual. Kinerja tugas melibatkan pola perilaku yang terlibat langsung dalam memproduksi barang atau jasa, atau kegiatan yang memberikan dukungan tidak langsung untuk proses teknis organisasi. Ketika karyawan menggunakan keterampilan teknis dan pengetahuan untuk menyelesaikan suatu tugas, mereka terlibat dalam kinerja tugas. Secara umum, kinerja tugas mengacu pada evaluasi tugas dan perilaku tertentu dalam *job description* (uraian pekerjaan) tradisional (Williams & Anderson dikutip dari Chen *et al.*, 2018). Kinerja tugas mencakup perilaku yang merujuk pada kegiatan produksi dan pemeliharaan inti dalam suatu organisasi, seperti memproduksi produk, menjual barang dagangan, mengelola inventaris, memotivasi, dan mempertahankan karyawan atau memberikan layanan (Motowidlo & Schmit dalam Pradhan *et al.*, 2016). Sementara itu, menurut Manesh dan Zanjirchi dalam Chen *et al.* (2018) kinerja tugas sebagai elemen penting, dianggap sebagai bagian dari indikator penilaian kinerja karyawan di hampir semua organisasi.

Avolio dan Bass (1990) menyatakan kepemimpinan transformasional terjadi ketika para pemimpin memperluas dan meningkatkan kepentingan karyawan mereka, ketika mereka menghasilkan kesadaran dan penerimaan terhadap tujuan dan misi kelompok, dan ketika mereka menggerakkan karyawan mereka untuk melihat diluar kepentingan diri mereka sendiri untuk kepentingan terbaik bagi kelompok tersebut. Pemimpin transformasional mencapai hasil ini melalui berbagai cara, antara lain: pemimpin memiliki karisma pada pengikutnya sehingga mampu menginspirasi; pemimpin dapat memenuhi kebutuhan emosional setiap karyawan; dan/atau pemimpin dapat merangsang karyawan secara intelektual. Ada beberapa penelitian yang juga menunjukkan secara empiris efek *curvilinear* kepemimpinan transformasional pada kinerja tugas karyawan. Secara umum, kinerja tugas mengacu pada evaluasi tugas dan perilaku tertentu dalam uraian tugas tradisional (Williams & Anderson dalam Chen *et al.*, 2018). Sementara itu, kinerja tugas sebagai elemen penting dianggap sebagai bagian dari indikator penilaian kinerja karyawan di hampir semua organisasi (Manesh & Zanjirchi dalam Chen *et al.*, 2018).

Terkait pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja kontekstual Beberapa penelitian terdahulu menguji pengaruhnya. Para pemimpin transformasional mendesak pengikut mereka untuk bergerak melampaui kepentingan pribadi dan bertindak sesuai dengan minat yang lebih besar yang mencakup kepedulian terhadap rekan dan sikap membantu terhadap rekan kerja sejalan dengan gagasan kinerja kontekstual, yaitu kinerja yang melampaui peran dan kewajiban formal. Pemimpin transformasional melihat tujuan jangka panjang dan pengembangan karyawan secara holistik, mereka memotivasi karyawan untuk fokus pada masalah yang lebih dalam terkait dengan pertumbuhan organisasi daripada berkonsentrasi pada pemenuhan masalah keamanan dasar mereka (Avolio & Bass dikutip oleh S. Pradhan & Pradhan, 2015).

Dengan adanya kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan kinerja kontekstual dengan menambahkan variabel mediasi. Penelitian ini mengajukan komitmen afektif sebagai variabel mediasi karena kinerja kontekstual tidak berkontribusi melalui proses teknis inti organisasi tetapi dengan mempertahankan lingkungan organisasi, sosial, dan psikologis yang lebih luas dimana inti teknis harus berfungsi (Van Scotter *et al.*, 2000). Peran pemimpin transformasional untuk mencapai kinerja kontekstual yaitu dengan memberikan motivasi inspirasional sesuai dengan yang dikemukakan oleh Avolio dan Bass (1990). Pemimpin memberikan contoh untuk berkontribusi ekstra dalam melaksanakan tugasnya, memberikan visi yang dapat merangsang energi untuk mencapai kinerja dan pengembangan yang lebih tinggi. Hal tersebut dapat diperkuat dengan komitmen afektif yang dimiliki oleh karyawan sesuai dengan yang dikemukakan oleh Meyer dan Allen (1991). Karyawan dengan komitmen afektif yang kuat dapat terlibat dengan kinerja kontekstual karena karyawan tersebut memang ingin melakukannya. Hal tersebut diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Kim (2014) yang mengasumsikan bahwa komitmen afektif dapat menjadi mediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja kontekstual.

PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Tugas

Hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan kinerja tugas didukung oleh banyak penelitian. Pemimpin transformasional memberikan umpan balik yang konstruktif kepada pengikut mereka, meyakinkan pengikut untuk menunjukkan upaya ekstra, dan mendorong pengikut untuk berfikir kreatif tentang masalah yang kompleks (Bacha, 2014). Akibatnya, pengikut cenderung berperilaku dengan cara memfasilitasi kinerja tugas tingkat tinggi. Selain itu, para pemimpin transformasional membujuk para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan kolektif. Ketika pengikut mengaitkan kesuksesan mereka sendiri dengan organisasi mereka dan mengidentifikasi dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi, mereka menjadi lebih bersedia untuk memberikan kontribusi positif dalam konteks kerja.

Kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan kinerja tugas pengikut dengan memprediksi secara positif persepsi kecocokan mereka terhadap pekerjaan di tingkat individu, yaitu ketika para pemimpin menampilkan perilaku kepemimpinan transformasional terhadap pengikut individu, para pengikut ini cenderung memandang pekerjaan mereka sebagai pasangan yang cocok untuk kebutuhan mereka, dan juga cenderung merasa yakin bahwa mereka memiliki kemampuan yang diperlukan untuk memenuhi persyaratan pekerjaan (Chi & Pan, 2012)

H₁: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja tugas

Peran Kepribadian Proaktif dalam Memoderasi Pengaruh Positif Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Tugas

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tugas dengan menambahkan variabel pemoderasi. Penelitian ini mengajukan kepribadian proaktif sebagai pemoderasi karena pada dasarnya kinerja tugas dapat terjadi ketika karyawan menggunakan keterampilan teknis dan pengetahuan untuk menyelesaikan suatu tugas, maka karyawan tersebut terlibat dalam kinerja tugas (Van Scotter *et al.*, 2000).

Karakteristik individu seperti kepribadian proaktif dapat mendorong seseorang untuk lebih mengembangkan diri dibandingkan yang lain (Rizkiani & Sawitri, 2015). Orang yang proaktif cenderung mempertahankan rasa tanggung jawab yang kuat, mencari peluang untung bertindak, mencari informasi dan sumber daya secara aktif, dan memiliki kebutuhan kuat untuk berprestasi dan berkembang (Bateman & Crant dalam Chen *et al.*, 2018). Individu dengan kepribadian proaktif tingkat tinggi memiliki lebih banyak manfaat produktivitas potensial karena selalu ingin menjadi yang pertama, dan memiliki orientasi perubahan dan taktik yang berfokus di masa depan dalam proses pengejaran. Gaya kepemimpinan transformasional yang ditampilkan oleh atasan adalah relevan pada kepribadian proaktif (Mustika, 2017). Alasannya karena situasi kerja dengan kepemimpinan transformasional memberikan isyarat untuk mengekspresikan kepribadian proaktif sehingga kreativitas meningkat.

H₂: Kepribadian proaktif dapat memoderasi hubungan positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tugas.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Kontekstual

Para pemimpin transformasional mendesak pengikut mereka untuk bergerak melampaui kepentingan pribadi dan bertindak sesuai dengan minat yang lebih besar yang mencakup kepedulian terhadap rekan dan sikap membantu terhadap rekan kerja sejalan dengan gagasan kinerja kontekstual, yaitu kinerja yang melampaui peran dan kewajiban formal. Pemimpin transformasional melihat tujuan jangka panjang dan pengembangan karyawan secara holistik, mereka memotivasi karyawan untuk fokus pada masalah yang lebih dalam terkait dengan pertumbuhan organisasi daripada berkonsentrasi pada pemenuhan masalah keamanan dasar mereka (Avolio & Bass dikutip oleh S. Pradhan & Pradhan, 2015).

Peran kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tugas dapat berfokus pada dimensi kepemimpinan transformasional yaitu motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), dan stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*) (Avolio & Bass, 1990). Seorang pemimpin yang menunjukkan motivasi inspirasional sebagai bagian dari kepemimpinan mereka dapat menciptakan citra yang sangat positif dan menarik tentang organisasi dan tentang apa yang perlu dipertimbangkan oleh anggota organisasi (Manesh *et al.*, 2018). Perilaku motivasi lebih lanjut meningkatkan semangat tim dan menciptakan antusiasme yang lebih besar di antara anggota organisasi. Perilaku tersebut relevan dalam mengatasi tantangan sulit yang dihadapi oleh organisasi. Akibatnya, maka kinerja kontekstual karyawan mulai meningkat. Motivasi inspirasional membuat pemimpin transformasional menonjol dan mendukung perannya dalam memastikan kinerja kontekstual yang lebih baik di antara karyawan.

Kemudian dari dimensi stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), para pemimpin secara aktif mendorong pandangan baru pada metode/masalah lama. Mereka menumbuhkan kreativitas, dan menekankan pemikiran ulang dan pemeriksaan ulang asumsi yang mendasari masalah. Pemimpin yang merangsang secara intelektual mengembangkan pengikut untuk mengatasi masalah menggunakan perspektif unik dan inovatif mereka sendiri. Pengikut menjadi pemecah masalah yang lebih efektif dengan dan tanpa fasilitasi pemimpin. Mereka menjadi lebih inovatif sehubungan dengan analisis masalah mereka dan strategi yang mereka gunakan untuk menyelesaikannya. Melalui stimulasi intelektual, karyawan menjadi lebih kreatif dan efisien dalam penyelesaian masalah, sehingga menghasilkan kinerja kontekstual yang lebih baik (Irlandia *et al.* dalam Manesh *et al.*, 2018).

Terdapat hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan elemen kecerdasan emosional pengikut seperti empati dan keterampilan interpersonal, yang selanjutnya memengaruhi sikap dan perilaku pengikut dengan teman-temannya (Pradhan *et al.*, 2008). Pengaruh paling signifikan dari kepemimpinan transformasional harus pada perilaku pro-sosial karyawan atau perilaku peran ekstra, karena ini tidak hanya akan meningkatkan komitmen kerja dan keterlibatan karyawan tetapi juga akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, dimana sesama karyawan akan dapat berkontribusi. Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kinerja kontekstual karyawan.

H₃: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja kontekstual

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Kontekstual dengan Komitmen Afektif sebagai Variabel Pemediasi

Pemimpin memberikan contoh untuk berkontribusi ekstra dalam melaksanakan tugasnya, memberikan visi yang dapat merangsang energi untuk mencapai kinerja dan pengembangan yang lebih tinggi. Karyawan dengan komitmen afektif yang kuat dapat terlibat dengan kinerja kontekstual karena karyawan tersebut memang ingin melakukannya (Meyer & Allen, 1991).

Menurut Avolio *et al.* dalam Kim (2014), pemimpin transformasional dapat mempengaruhi komitmen afektif pengikut mereka dengan meningkatkan tingkat nilai intrinsik yang terkait dengan pencapaian tujuan, menekankan hubungan antara upaya pengikut dan pencapaian tujuan, dan menunjukkan tingkat komitmen pribadi yang lebih tinggi terhadap visi/misi dan tujuan organisasi bersama (Avolio *et al.* dalam Kim (2014)).

Pemimpin akan mempengaruhi komitmen organisasi dan kinerja pekerjaan karena mereka dapat memimpin karyawan menuju pencapaian tujuan pekerjaan (Yeh, 2012). Pemimpin dapat membimbing individu atau kelompok untuk menyelesaikan tujuan dan mengembangkan komitmen organisasi dalam diri karyawan. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan adalah salah satu faktor penting yang akan mempengaruhi komitmen organisasi.

Komitmen organisasi terdiri dari: (a) keyakinan kuat dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, (b) kesediaan untuk mengerahkan upaya yang cukup besar atas nama organisasi, dan (c) keinginan kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi (Mowday *et al.*, 1982). Komponen-komponen dari komitmen organisasi ini menyarankan disposisi terhadap perilaku prososial, dan individu-individu yang berkomitmen secara organisasi bersedia memberikan sesuatu dari diri mereka sendiri untuk berkontribusi pada kesejahteraan organisasi. Seorang individu yang berkomitmen terhadap organisasi terlibat dalam perilaku diskresi yang berada di luar persyaratan resmi peran, seperti, membantu orang lain, bekerja sama dan berbagi sumber daya. Perilaku ekstra-peran ini, walaupun sulit untuk dikuantifikasi dan dihitung, berkontribusi sangat besar terhadap efisiensi dan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Dari ketiga bentuk komitmen, komitmen afektif ditemukan memiliki korelasi paling kuat dengan kinerja kontekstual atau biasa disebut perilaku kewarganegaraan organisasi.

H₄: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja kontekstual dengan komitmen afektif sebagai variabel pemediasi

Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja Kontekstual

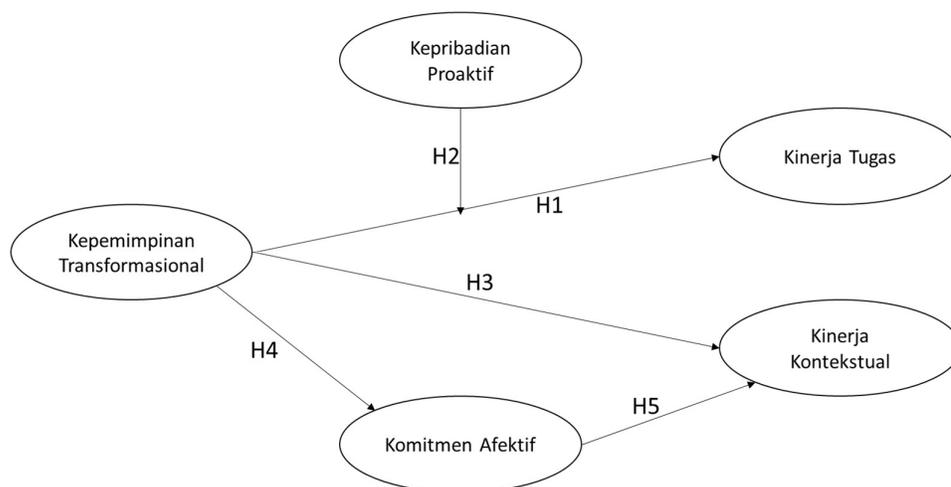
Pemimpin memberikan contoh untuk berkontribusi ekstra dalam melaksanakan tugasnya, memberikan visi yang dapat merangsang energi untuk mencapai kinerja dan pengembangan yang lebih tinggi. Karyawan dengan komitmen afektif yang kuat dapat terlibat dengan kinerja kontekstual karena karyawan tersebut memang ingin melakukannya (Meyer & Allen, 1991).

Seorang individu yang berkomitmen terhadap organisasi terlibat dalam perilaku diskresi yang berada di luar persyaratan resmi peran, seperti, membantu orang lain, bekerja sama dan berbagi sumber daya (S. Pradhan & Pradhan, 2015). Perilaku ekstra-peran ini, walaupun sulit untuk dikuantifikasi dan dihitung, berkontribusi sangat besar terhadap efisiensi dan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Komitmen afektif mengikat individu melalui keterikatan emosional dan keterlibatan mereka, yang telah digambarkan sebagai penghubung identitas individu dengan identitas organisasi (Cichy, Cha, & Kim, 2009). Individu dengan komitmen afektif yang kuat akan tetap berkontribusi, karena mereka ingin melanjutkan hubungan mereka dengan organisasi. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa komitmen afektif secara konsisten diidentifikasi sebagai anteseden dari kinerja kontekstual.

H₅:Komitmen afektif berpengaruh positif terhadap kinerja kontekstual.

Model Riset



Gambar 1 Model Riset

Sumber Rujukan Hipotesis

- H1 : Cavazotte *et al.*, (2013), Chi & Pan (2012).
- H2 : Van Scotter *et al.*, (2000), Rizkiani & Sawitri (2015), Bateman & Crant dalam Chen *et al.*, (2018), Mustika (2017).
- H3 : Avolio & Bass dikutip oleh S. Pradhan & Pradhan (2015), Manesh *et al.*, (2018).
- H4 : Meyer & Allen (1991), Yeh (2012).
- H5 : S. Pradhan & Pradhan (2015), Cichy, Cha, & Kim (2009).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Terdapat lima variabel di dalam penelitian ini, yaitu kepemimpinan transformasional (X1) sebagai variabel independen dan kepribadian proaktif (X2) sebagai variabel pemoderasi (Y1) komitmen afektif sebagai variabel mediasi (Y2) kinerja tugas sebagai variabel dependen dan (Y3) kinerja kontekstual sebagai variabel dependen. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Bhina Raharja di Kabupaten Pemalang yang terdiri dari 72 karyawan di KSP Bhina Raharja Kecamatan Comal, 53 karyawan KSP Bhina Raharja Kecamatan Pemalang dan 35 karyawan KSP Bhina Raharja Kabupaten Pemalang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*. Sampel yang digunakan sebanyak 120 orang yang terdiri dari 3 Manajer Cabang dan 117 karyawan KSP Bhina Raharja di Kabupaten Pemalang. Penentuan kuantitas sampel pada penelitian ini mengacu pada Sugiyono (2016) yang menyebutkan bahwa dalam penentuan jumlah sampel yang sesuai untuk Structural Equation Modeling (SEM) akan bergantung pada jumlah indikator yang digunakan dalam keseluruhan variabel laten. Jumlah sampel adalah 5 hingga 10 kali jumlah indikator yang digunakan dalam keseluruhan variabel laten. Dalam penelitian ini terdapat 22 indikator. Sehingga dalam penelitian ini jumlah minimal responden yang akan digunakan adalah 110 hingga 220 responden.

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuisisioner. Data primer pada penelitian ini adalah menggunakan hasil dari kuisisioner yang disebarkan kepada responden yang terdiri atas karyawan KSP Bhina Raharja di Kabupaten Pemalang. Kemudian kuisisioner tersebut dibagikan untuk memperoleh fakta aktual dari responden yang isinya berupa pilihan atau pendapat atas berbagai pertanyaan yang diajukan. Kuisisioner dalam penelitian ini terdiri dari 6

(lima) enam. Bagian pertama terdiri dari data individu berupa nama responden, jenis kelamin, usia, pendidikan, dan lama menjadi karyawan di KSP Bhina Raharja di Kabupaten Pemalang. Bagian kedua untuk variabel kepemimpinan transformasional terdiri dari 4 (empat) pertanyaan yang diisi oleh karyawan. Bagian ketiga untuk variabel kepribadian proaktif terdiri dari 5 (lima) pertanyaan yang diisi oleh karyawan. Bagian keempat untuk variabel komitmen afektif terdiri dari 3 (tiga) pertanyaan yang diisi oleh karyawan. Bagian kelima untuk variabel kinerja tugas terdiri dari 5 (lima) pertanyaan yang diisi oleh manajer. Bagian keenam untuk variabel kinerja kontekstual terdiri dari 5 (lima) pertanyaan yang diisi oleh manajer. Kuisisioner penelitian akan disebar kepada karyawan KSP Bhina Raharja Pemalang. Responden akan menilai setiap pertanyaan dengan menggunakan skala Likert 5 poin, dari persepsi responden bahwa responden sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju sesuai dalam kuisisioner. Untuk melakukan pengujian teori dari hasil penelitian, maka peneliti menggunakan metode analisis structural equation modelling dan melakukan pengolahan dengan aplikasi WARP PLS 5.0 sebagai alat bantu analisis kuantitatif.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

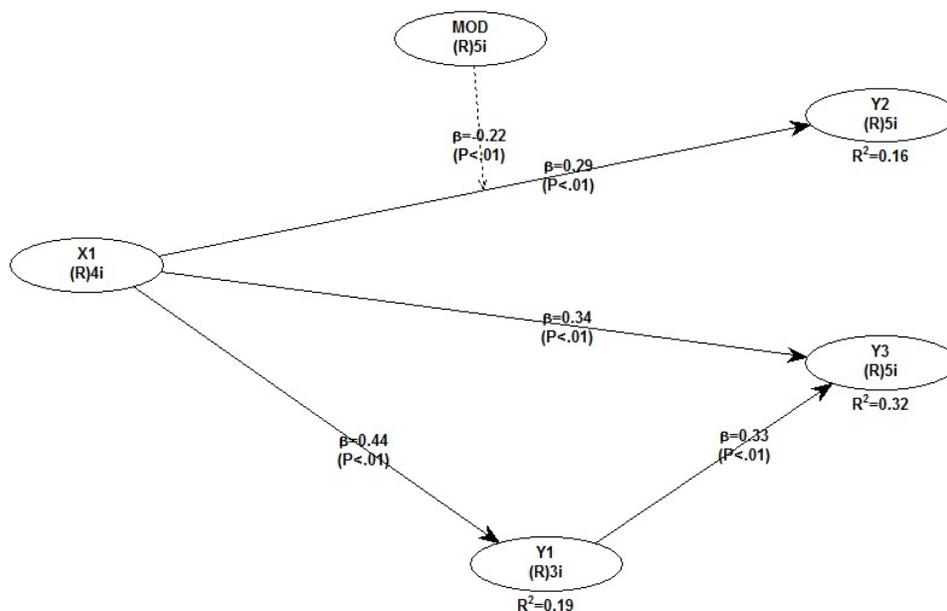
Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Bhina Raharja di Kabupaten Pemalang dengan jumlah sampel yang digunakan berjumlah 120 responden dengan perbandingan kelamin laki – laki dan perempuan lebih banyak perempuan.

Hasil analisis kuantitatif *full model SEM*

Tabel 1
Output General SEM analysis result

Kriteria	Variabel	X1	MOD	Y1	Y2	Y3
<i>Path Coefficients</i>	X1			0,438	0,290	0,337
	MOD				-0,221	
	Y1					0,332
	Y2					
	Y3					
<i>p-values</i>	X1			<0,001	<0,001	<0,001
	MOD				0,006	
	Y1					<0,001
	Y2					
	Y3					
<i>Effect sizes for path</i>	X1			0,192	0,155	0,321
	MOD					
	Y1					
	Y2					
	Y3					

Sumber: Data primer yang diolah (2020)



Gambar 2

Hasil Pengujian dari *effect size* yang telah diperoleh berdasarkan pengolahan data
 Sumber: Data primer yang diolah (2020)

(Angka merupakan pembulatan dari *path coefficients* dan *p-values* pada tabel 1)

Pengujian Hipotesis

Tabel 2
Path Coefficient dan P-Values

Korelasi	Path Coefficient	P Values	R ²	Keterangan
X1 – Y2	0.290	<0.001	0,155	Diterima
X1 - mod - Y2	-0.221	0.006	-	Diterima
X1 – Y3	0.337	<0.001	0,321	Diterima
X1 – Y1	0.438	<0.001	0,192	Diterima
Y1 – Y3	0.332	<0.001	-	Diterima

Sumber: Data primer yang diolah (2020)

Uji Hipotesis 1 : Variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap variabel kinerja tugas. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kinerja tugas yang dapat diamati melalui nilai *path coefficients* yaitu 0,290. Angka ini menunjukkan bahwa jika terjadi peningkatan pada gaya kepemimpinan transformasional, maka kinerja tugas akan meningkat sebesar 0,290 dan begitu pula sebaliknya, setiap terjadi penurunan gaya kepemimpinan transformasional, maka kinerja tugas akan menurun sebesar 0,290.

Nilai R² dapat dilihat pada *effect size*, dimana nilainya sebesar 0,155 berarti bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional memengaruhi variabel kinerja tugas sebesar 15,5% dan sisanya yaitu 84,5% dipengaruhi oleh variabel lainnya. Dengan demikian hipotesis pertama Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja tugas diterima.

Uji Hipotesis 2 : Variabel kepribadian proaktif dapat memoderasi hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tugas secara langsung. Hal tersebut dapat diamati melalui *p-value* yang sebesar 0,006. Akan tetapi, jika dibandingkan nilai *path coefficients* yang sebesar -0,221 dengan

hubungan langsung antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tugas dengan nilai *path coefficients* sebesar 0,290. Nilai *indirect effect* tersebut lebih kecil dibandingkan dengan nilai *direct effect* yang artinya kepribadian proaktif melemahkan hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tugas. Dengan demikian hipotesis kedua Kepribadian proaktif dapat memoderasi hubungan positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tugas diterima.

Uji Hipotesis 3 : Variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja kontekstual. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kinerja kontekstual yang dapat diamati melalui nilai *path coefficients* yaitu 0,337. Angka ini menunjukkan bahwa jika terjadi peningkatan pada gaya kepemimpinan transformasional, maka kinerja kontekstual akan meningkat sebesar 0,337 dan begitu pula sebaliknya, setiap terjadi penurunan gaya kepemimpinan transformasional, maka kinerja kontekstual akan menurun sebesar 0,337.

Nilai R^2 dapat dilihat pada *effect size*, dimana nilainya sebesar 0,321 berarti bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional memengaruhi variabel kinerja kontekstual sebesar 32,1% dan sisanya yaitu 67,9% dipengaruhi oleh variabel lainnya. Dengan demikian Hipotesis ketiga Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja kontekstual diterima.

Uji Hipotesis 4 : Variabel Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja kontekstual dengan komitmen afektif sebagai variabel pemediasi. Kinerja kontekstual akan lebih kuat apabila kepemimpinan transformasional melalui komitmen afektif yang dapat diamati melalui nilai *path coefficients* yaitu 0,438. Jika dibandingkan dengan hubungan langsung antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja kontekstual dengan nilai *path coefficients* sebesar 0,337, nilai *indirect effect* tersebut lebih besar dibandingkan dengan nilai *direct effect* yang artinya kinerja kontekstual akan lebih kuat apabila kepemimpinan transformasional melalui komitmen afektif.

Nilai R^2 dapat dilihat pada *effect size*, dimana nilainya sebesar 0,192 berarti bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kinerja kontekstual dengan komitmen afektif sebagai pemediasi sebesar 19,2%. Dengan demikian Hipotesis keempat Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja kontekstual dengan komitmen afektif sebagai variabel pemediasi diterima.

Uji Hipotesis 5 : Variabel Komitmen afektif berpengaruh terhadap kinerja kontekstual. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel Komitmen afektif berpengaruh terhadap kinerja kontekstual yang dapat diamati melalui nilai *path coefficients* yaitu 0,332. Angka ini menunjukkan bahwa jika terjadi peningkatan pada komitmen afektif, maka kinerja kontekstual akan meningkat sebesar 0,332 dan begitu pula sebaliknya, setiap terjadi penurunan komitmen afektif, maka kinerja kontekstual akan menurun sebesar 0,332. Dengan demikian Hipotesis kelima Komitmen afektif berpengaruh positif terhadap kinerja kontekstual diterima.

Pembahasan

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tugas

Berdasarkan hasil analisis PLS diperoleh kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tugas. Jika terjadi peningkatan pada gaya kepemimpinan transformasional, maka kinerja tugas akan meningkat dan begitu pula sebaliknya, setiap terjadi penurunan gaya kepemimpinan transformasional, maka kinerja tugas akan menurun.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Cavazotte *et al.* (2013) dan Chi dan Pan (2012). Cavazotte *et al.* (2013) menjelaskan dukungan terhadap dimensi kepemimpinan seperti kepemimpinan berbasis karismatik / nilai, yaitu kemampuan untuk menginspirasi dan memiliki harapan tinggi untuk kinerja luar biasa berdasarkan keyakinan yang dipegang teguh, dan kepemimpinan yang berorientasi pada tim, yaitu penekanan pada pembangunan tim dan mengembangkan tujuan kelompok. Pengaruh ideal dan motivasi inspirasional adalah perilaku kepemimpinan transformasional yang selaras dengan dimensi-dimensi ini, maka ketika para pemimpin menunjukkan sifat-sifat seperti itu, mereka akan lebih cenderung memengaruhi kinerja formal bawahan mereka secara positif. Kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan kinerja tugas pengikut dengan memprediksi secara positif persepsi kecocokan mereka terhadap pekerjaan di tingkat individu, yaitu ketika para pemimpin menampilkan perilaku kepemimpinan transformasional terhadap pengikut individu, para pengikut ini cenderung memandang pekerjaan mereka sebagai pasangan yang cocok untuk kebutuhan mereka, dan juga cenderung merasa yakin bahwa mereka memiliki kemampuan yang diperlukan untuk memenuhi persyaratan pekerjaan (Chi & Pan, 2012).

Namun, hasil penelitian tersebut tidak sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh

Bacha (2014) dan Chen *et al.* (2018). Bacha (2014) menjelaskan jika tidak ada hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja tugas ketika pemimpin adalah seorang wanita. Ketika pemimpin adalah seorang wanita, karyawan merasa bahwa mereka otonom untuk menyelesaikan tugas dan tidak terjadi ketika pemimpin adalah pria yang akan memberi karyawannya kesempatan untuk merasa bahwa pekerjaan mereka signifikan untuk mereka. Chen *et al.* (2018) menjelaskan kepemimpinan transformasional awalnya meningkat seiring dengan kinerja tugas, akan tetapi hal tersebut akan berkurang seiring berjalannya waktu. Kepemimpinan transformasional, umumnya dianggap sebagai gaya kepemimpinan yang diinginkan, memiliki efek positif pada berbagai hasil kinerja karyawan, namun produktivitasnya dipertanyakan karena relatif mengabaikan aspek negatifnya.

Pengaruh kepribadian proaktif dalam memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tugas

Berdasarkan hasil analisis PLS diperoleh kesimpulan bahwa kepribadian proaktif dapat memoderasi hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tugas. Nilai *indirect effect* lebih kecil dibandingkan dengan nilai *direct effect* yang artinya kepribadian proaktif melemahkan hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tugas secara langsung.

Hal tersebut sesuai dengan penelitian Chen *et al.* (2018) yang mengasumsikan bahwa kepribadian proaktif dapat menjadi pemoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja tugas. Dengan adanya dorongan dari pemimpin transformasional, maka karyawan dengan kepribadian proaktif yang tinggi dapat menyelesaikan kinerja tugas dengan optimal (Chen *et al.*, 2018).

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja kontekstual.

Berdasarkan hasil analisis PLS diperoleh kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kinerja kontekstual. Jika terjadi peningkatan pada gaya kepemimpinan transformasional, maka kinerja kontekstual akan meningkat dan begitu pula sebaliknya, setiap terjadi penurunan gaya kepemimpinan transformasional, maka kinerja kontekstual akan menurun.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Pradhan *et al.* (2016) dan Pradhan dan Pradhan (2015) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada kinerja kontekstual. Terdapat hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan elemen kecerdasan emosional pengikut seperti empati dan keterampilan interpersonal, yang selanjutnya memengaruhi sikap dan perilaku pengikut dengan teman-temannya (Pradhan *et al.*, 2016). Pengaruh paling signifikan dari kepemimpinan transformasional harus pada perilaku prososial karyawan atau perilaku peran ekstra, karena ini tidak hanya akan meningkatkan komitmen kerja dan keterlibatan karyawan tetapi juga akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, dimana sesama karyawan akan dapat berkontribusi. Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kinerja kontekstual karyawan. Seorang pemimpin yang menunjukkan motivasi inspirasional sebagai bagian dari kepemimpinan mereka dapat menciptakan citra yang sangat positif dan menarik tentang organisasi dan tentang apa yang perlu dipertimbangkan oleh anggota organisasi (Manesh *et al.*, 2018). Perilaku motivasi lebih lanjut meningkatkan semangat tim dan menciptakan antusiasme yang lebih besar di antara anggota organisasi. Perilaku tersebut relevan dalam mengatasi tantangan sulit yang dihadapi oleh organisasi. Akibatnya, maka kinerja kontekstual karyawan mulai meningkat. Motivasi inspirasional membuat pemimpin transformasional menonjol dan mendukung perannya dalam memastikan kinerja kontekstual yang lebih baik di antara karyawan. Kemudian dari dimensi stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), para pemimpin secara aktif mendorong pandangan baru pada metode/masalah lama. Mereka menumbuhkan kreativitas, dan menekankan pemikiran ulang dan pemeriksaan ulang asumsi yang mendasari masalah. Pemimpin yang merangsang secara intelektual mengembangkan pengikut untuk mengatasi masalah menggunakan perspektif unik dan inovatif mereka sendiri. Pengikut menjadi pemecah masalah yang lebih efektif dengan dan tanpa fasilitasi pemimpin. Mereka menjadi lebih inovatif sehubungan dengan analisis masalah mereka dan strategi yang mereka gunakan untuk menyelesaikannya. Melalui stimulasi intelektual, karyawan menjadi lebih kreatif dan efisien dalam penyelesaian masalah, sehingga menghasilkan kinerja kontekstual yang lebih baik (Ireland *et al.* dalam Manesh *et al.*, 2018).

Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Kim (2014) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan kinerja kontekstual tidak memiliki hubungan yang signifikan. Hal tersebut terjadi karena studi sebelumnya yang berfokus pada organisasi Asia belum menganggap dimensi kinerja kontekstual atau biasa disebut perilaku kewargaan organisasi sebagai susunan reflektif tingkat pertama. Kesalahan dari penelitian sebelumnya terdapat pada kesalahan metodologis

dengan menerapkan konstruk kinerja kontekstual tanpa melakukan *Confirmatory Factor Analysis (CFA)* dan membandingkan hasil untuk kinerja kontekstual sebagai konstruk urutan pertama dan dengan konstruk kinerja kontekstual sebagai konstruk urutan kedua.

Pengaruh komitmen afektif dalam memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja kontekstual.

Berdasarkan hasil analisis PLS diperoleh kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja kontekstual dengan komitmen afektif sebagai variabel pemediasi. Kinerja kontekstual akan lebih kuat apabila kepemimpinan transformasional melalui komitmen afektif.

Hal tersebut didukung oleh penelitian Kim (2014). Menurut Avolio *et al.* dalam Kim (2014), pemimpin transformasional dapat mempengaruhi komitmen afektif pengikut mereka dengan meningkatkan tingkat nilai intrinsik yang terkait dengan pencapaian tujuan, menekankan hubungan antara upaya pengikut dan pencapaian tujuan, dan menunjukkan tingkat komitmen pribadi yang lebih tinggi terhadap visi/misi dan tujuan organisasi bersama (Avolio *et al.* dalam Kim (2014)). Karyawan yang memiliki tingkat komitmen yang tinggi akan berkontribusi lebih dari apa yang diharapkan. kesediaan untuk mengerahkan upaya yang cukup besar atas nama perusahaan dan keinginan kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam perusahaan. Perilaku peran kontribusi lebih ini mencakup perilaku seperti, secara sukarela membantu rekan kerja yang tertinggal dalam tugas, bertindak dengan ramah untuk melanjutkan hubungan kerja yang baik, mengerahkan tenaga dan upaya tambahan untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu (Borman & Motowidlo, 1993).

Pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja kontekstual.

Berdasarkan hasil analisis PLS diperoleh kesimpulan bahwa kepekerjaan afektif memiliki pengaruh terhadap kinerja kontekstual. Jika terjadi peningkatan pada komitmen afektif, maka kinerja kontekstual akan meningkat dan begitu pula sebaliknya, setiap terjadi penurunan komitmen afektif, maka kinerja kontekstual akan menurun.

Hasil penelitian tersebut didukung oleh penelitian (Cichy *et al.*, 2009) dan (S. Pradhan & Pradhan, 2015) yang menjelaskan bahwa perilaku kerja kreatif dapat membantu kinerja karyawan. Komitmen afektif mengikat individu melalui keterikatan emosional dan keterlibatan mereka, yang telah digambarkan sebagai penghubung identitas individu dengan identitas organisasi (Cichy *et al.*, 2009). Individu dengan komitmen afektif yang kuat akan tetap berkontribusi, karena mereka ingin melanjutkan hubungan mereka dengan organisasi. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa komitmen afektif secara konsisten diidentifikasi sebagai anteseden dari kinerja kontekstual. Seorang individu yang berkomitmen terhadap organisasi terlibat dalam perilaku diskresi yang berada di luar persyaratan resmi peran, seperti, membantu orang lain, bekerja sama dan berbagi sumber daya (S. Pradhan & Pradhan, 2015). Perilaku ekstra-peran ini, walaupun sulit untuk dikuantifikasi dan dihitung, berkontribusi sangat besar terhadap efisiensi dan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Komitmen afektif mengikat individu melalui keterikatan emosional dan keterlibatan mereka, yang telah digambarkan sebagai penghubung identitas individu dengan identitas organisasi (Cichy *et al.*, 2009). Individu dengan komitmen afektif yang kuat akan tetap berkontribusi, karena mereka ingin melanjutkan hubungan mereka dengan organisasi. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa komitmen afektif secara konsisten diidentifikasi sebagai anteseden dari kinerja kontekstual.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan yaitu mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan kepribadian proaktif sebagai pemoderasi dan komitmen afektif sebagai pemediasi maka dapat diberikan kesimpulan sebagai berikut:

1. Ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tugas di Koperasi Simpan Pinjam Bhina Raharja di Kabupaten Pemalang. Artinya jika terjadi peningkatan pada gaya kepemimpinan transformasional, maka kinerja tugas akan meningkat dan begitu pula sebaliknya, setiap terjadi penurunan gaya kepemimpinan transformasional, maka kinerja tugas akan menurun.
2. Kepribadian proaktif dapat memoderasi hubungan positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tugas. Akan tetapi, jika dilihat dari nilai *indirect effect* lebih kecil dibandingkan dengan nilai *direct effect* yang artinya kepribadian proaktif dapat melemahkan hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tugas secara langsung.

3. Ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja kontekstual di Koperasi Simpan Pinjam Bhina Raharja di Kabupaten Pemalang. Artinya jika terjadi peningkatan pada gaya kepemimpinan transformasional, maka kinerja kontekstual akan meningkat dan begitu pula sebaliknya, setiap terjadi penurunan gaya kepemimpinan transformasional, maka kinerja kontekstual akan menurun.
4. Kinerja kontekstual akan lebih kuat apabila kepemimpinan transformasional melalui komitmen afektif. Nilai *indirect effect* lebih besar dibandingkan dengan nilai *direct effect* yang artinya kinerja kontekstual akan menguat apabila komitmen afektif memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja kontekstual.
5. Ada pengaruh positif dan signifikan komitmen afektif terhadap kinerja kontekstual di Koperasi Simpan Pinjam Bhina Raharja di Kabupaten Pemalang. Artinya jika terjadi peningkatan pada komitmen afektif, maka kinerja kontekstual akan meningkat dan begitu pula sebaliknya, setiap terjadi penurunan komitmen afektif, maka kinerja kontekstual akan menurun.

Saran untuk Penelitian Mendatang

Keterbatasan dan kelemahan penelitian ini dapat diperbaiki pada penelitian-penelitian berikutnya. Beberapa saran dari peneliti yang dapat menjadi masukan bagi penelitian selanjutnya adalah ruang lingkup penelitian dapat diperluas. sehingga ke depan dapat dilakukan penelitian yang melibatkan beberapa perusahaan atau organisasi serupa. Kedua, penelitian dengan metode kualitatif dapat dilakukan pada penelitian dengan topik sejenis kedepannya. Ketiga, penambahan atau perubahan variabel sangat memungkinkan sehingga dapat memberikan opsi lebih dalam pencarian jurnal atau referensi yang sesuai dan layak digunakan.

REFERENSI

- Ariani, D. W. (2010). Hubungan Kinerja Tugas Dan Kinerja Kontekstual Dengan. *Hubungan Kinerja Tugas Dan Kinerja Kontekstual Dengan Kepuasan Kerja, Komitmen Dan Kepribadian*, 14, 165–181.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/03090599010135122>.
- Bacha, E. (2014). The Relationship Between Transformational Leadership, Task Performance And Job Characteristics. *Journal of Management Development*, 33(4), 410–420. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2013-0025>.
- Bastiani, D. A., & Rahardjo, M. (2017). Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50275, Phone: +622476486851, 6, 1–11.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1999). Proactive behavior: Meaning, impact, recommendations. *Business Horizons*. [https://doi.org/10.1016/S0007-6813\(99\)80023-8](https://doi.org/10.1016/S0007-6813(99)80023-8).
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial Organizational Behaviors. *Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4283909>.
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77(October 2017), 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>.
- Cahyono, U. T., Maafif, M. S., & Suharjono. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Daerah Perkebunan Jember. *Jurnal Manajemen & Agribisnis*, 11(2), 68–76.
- Cavazotte, F., Moreno, V., & Bernardo, J. (2013). Transformational leaders and work performance: The mediating roles of identification and self-efficacy. *BAR - Brazilian Administration Review*. <https://doi.org/10.1590/S1807-76922013000400007>.
- Chairy, L. S. (2012). Seputar Komitmen Organisasi. *Psi.Ul. Jakarta*, (September), 1–8.
- Chen, Y., Ning, R., Yang, T., Feng, S., & Yang, C. (2018). Is transformational leadership always good for employee task performance? Examining curvilinear and moderated relationships. *Frontiers of Business Research in China*, 12(1), 117–133. <https://doi.org/10.1186/s11782-018-0044-8>
- Chi, N. W., & Pan, S. Y. (2012). A Multilevel Investigation of Missing Links Between

- Transformational Leadership and Task Performance: The Mediating Roles of Perceived Person-Job fit and Person-Organization Fit. *Journal of Business and Psychology*, 27(1), 43–56. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9211-z>
- Cichy, R. F., Cha, J. M., & Kim, S. H. (2009). The relationship between organizational commitment and contextual performance among private club leaders. *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), 53–62. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.03.001>
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/014920630002600304>
- Deviyanti, A. D., & Sasono, A. D. (2015). Pengaruh Sumber Daya Pekerjaan (Job Resources) Dengan Keterikatan Kerja (Work Engagement) Sebagai Mediator Terhadap Perilaku Proaktif (Studi Pada Karyawan Pt Rga International Indonesia), 1(1), 16–30.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program Ibm Spss 21* (Edisi 7). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Han, S. T., Nugroho, A., Kartika, E. W., & Kaihatu, T. S. (2011). Komitmen Afektif Dalam Organisasi Yang Dipengaruhi Perceived Organizational Support Dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 14(2). <https://doi.org/10.9744/jmk.14.2.109-117>
- Handoko, H., & Tjiptono, F. (1993). Kepemimpinan Transformational Dan Pemberdayaan. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Indonesia Vol 12 No . 3 Tahun 1997*, 8(1), 18.
- Jacqueline Lomanjaya, Meliana Laudi, Deborah C. Widjaja, E. W. K. (2014). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Iss Indonesia Cabang Surabaya Di Rumah Sakit Katolik St. Vincentius a. Paulo. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Jahidi, I., & Hafid, M. (2017). Transformasional Leadership Dan Servant Leadership: Tantangan Kepemimpinan Dalam Menghadapi Era Global. *CosmoGov*, 3(2), 219. <https://doi.org/10.24198/cosmogov.v3i2.14730>
- Kim, H. (2014). Transformational Leadership, Organizational Clan Culture, Organizational Affective Commitment, and Organizational Citizenship Behavior: A Case of South Korea's Public Sector. *Public Organization Review*, 14(3), 397–417. <https://doi.org/10.1007/s11115-013-0225-z>
- Koesmono, H. T. (2005). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, 7(2), 18. <https://doi.org/10.1109/MS.2008.35>
- Kumar Pradhan, R., Panda, M., & Kesari Jena, L. (2008). Transformational leadership and psychological empowerment the mediating effects of organizational culture in indian retail industry. *Journal of Enterprise Information Management*, 30(1), 82–95. <https://doi.org/10.1108/MBE-09-2016-0047>
- Maahfid Sholihin dan Dwi Ratmono. (2013). Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS 3.0 Untuk Hubungan Non Linier Dalam Penelitian Sosial dan Bisnis. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Manesh, M. H., Singh, J. S. K., & Hussain, I. A. B. (2018). Transformational Leadership and Contextual Performance: A Quantitative Study among Nursing Staff in Kuala Lumpur. *International Journal of Management and Sustainability*, 7(2), 101–112. <https://doi.org/10.18488/journal.11.2018.72.101.112>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). Science 2008 Navarro, 1(1), 1–3. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Morissan. (2018). Hubungan antara Kompensasi dan Sikap Proaktif dengan Motivasi Kerja Karyawan pada Industri Perhotelan, 189–203.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_1
- Mualldin, I. (2016). Working Paper 2016 Kepemimpinan Transformasional Dalam Kajian Terotik Dan Empiris, (2007), 1–15. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.10051.71209>
- Mustika, M. S., & Mustika, M. S. (2017). Sebagai Variabel Pemoderasi, 03(02), 126–145.
- Narsa, I. M. (2011). Karakteristik Kepemimpinan: Transformasional versus Transaksional. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 14(2). <https://doi.org/10.9744/jmk.14.2.102-108>
- Nugroho, D. A. (2013). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Pegawai (Studi Pada Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan/Vocational Education Development CenterMalang), 1(2). <https://doi.org/10.22219/jmbumm.Vol1.No2.%p>

- Parinding, R. G. (2017). Analisis Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan, Dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Pegadaian (Persero) Cabang Ketapang, *I(2)*, 88–107.
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador hotels and resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, *59(6)*, 1337–1358. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085>
- Perawati, K. M. (2018). E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi pada Kinerja Organisasi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia email: perawati25@gmail.com, *25*, 1856–1883.
- Pradhan, R. K., Pradhan, S., & Mazumder, S. (2012). Linking transformational leadership, karmayoga, and contextual performance: A proposed theoretical framework. *Social Science International*, *28(2)*, 221–231. Retrieved from <http://ezproxy.lib.ucf.edu/login?URL=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=psyh&AN=2012-28102-002&site=ehost-live%5Cnrabi2020@gmail.com>
- Pradhan, S., Jena, L. K., & Bhattacharyya, P. (2016). Article information: Transformational Leadership and Contextual Performance: Pratishtha Bhattacharyya, Doctoral Scholar.
- Pradhan, S., & Pradhan, R. K. (2015). An Empirical Investigation of Relationship among Transformational Leadership, Affective Organizational Commitment and Contextual Performance. *Vision: The Journal of Business Perspective*, *19(3)*, 227–235. <https://doi.org/10.1177/0972262915597089>
- Prof. Dr. H. M. Ma'ruf Abdullah, S. M. (2014). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Perpustakaan Nasional RI.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, *86(5)*, 825–836. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.825>
- Rizkiani, B. E., & Sawitri, D. R. (2015). Kepribadian Proaktif Dan Keterikatan Kerja Pada Karyawan Pt Pln (Persero) Distribusi Jawa Tengah Dan Daerah Istimewa Yogyakarta mempengaruhi produktivitas organisasi tersebut. Sumber daya manusia dalam sebuah konsentrasi yang tinggi dan mebenamkan diri, *4(4)*, 38–43.
- Seibert, S. E., Grant, J. M., & Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.3.416>
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods For Business: Skill-Building Approach* (4th ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Siswatiningsih, I., Raharjo, K., & Prasetya, A. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, *5(2)*, 146–157. <https://doi.org/10.26905/jbm.v5i2.2388>
- Sofyan Yamin dan Heri Kurniawan. (2009). *Structural Equation Modeling*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (23rd ed.). Bandung: Alfabeta.
- Tanti Handriana, D. (2011). Gender Dalam Keefektifan Kepemimpinan Transformasional. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, *XXI(1)*, 75–85. <https://doi.org/10.20473/jeba.V21I12011.4304>
- Taurisa, C. M., & Ratnawati, I. (2012). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dalam meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi (JBE)*, *19(2)*, 170–187. <https://doi.org/ISSN:1412-3126>
- Van Scotter, J. R., Motowidlo, S. J., & Cross, T. C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.526>
- Yeh, H. (2012). The Mediating Effect of Organizational Commitment on Leadership Type and Job Performance. *JThe Journal of Human Resource and Adult Learning*, *8(1)*, 14. <https://doi.org/10.11648/j.jwer.20180701.12>
- Yiing, L. H., & Ahmad, K. Z. Bin. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership and Organization Development Journal*, *30(1)*, 53–86. <https://doi.org/10.1108/0143773091092710>