

# ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MODAL PSIKOLOGIS SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

(Studi Pada KSPPS Tamzis Bina Utama Wonosobo)

Isneini Zidni Rohmah, Ahyar Yuniawan<sup>1</sup>

isneinizidni02@gmail.com

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro  
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

## ABSTRACT

*The purpose of this study is to analyze the effect of and transformational leadership style on employee performance with psychological capital as mediators. The study uses transformational leadership style as independent variable, employee performance as dependent variable, and psychological capital as mediating variable.*

*The population, were employees of KSPPS Tamzis Bina Utama, Wonosobo. The sample, were 80 people selected using simple random sampling. Data obtained from the questioners were processed and analyzed using the SPSS and Smart PLS program.*

*The result showed transformational leadership style has a positive and significant influence on psychological capital, transformational leadership style has a positive and significant influence on employee performance, and psychological capital has a positive and significant influence on employee performance. The result of mediation testing show, that psychological capital is able to be the mediating variable in this research.*

*Keywords : Leadership style, Transformational Leadership, Psychological Capital, Employee Performance.*

## PENDAHULUAN

Seiring dengan majunya perkembangan teknologi dan penyedia layanan keuangan, usaha koperasi mengalami persaingan yang semakin ketat dalam memberikan pelayanan kepada anggotanya. Hal ini yang kemudian menjadi suatu tugas bagi setiap perusahaan untuk meningkatkan efektivitas kinerja perusahaan. Upaya meningkatkan kinerja perusahaan dapat dimulai dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia atau karyawan. Hal ini dikarenakan tanpa adanya kerja yang optimal dari karyawan, maka kegiatan organisasi tidak dapat berjalan sebagaimana mestinya.

Kinerja karyawan merupakan tingkat keberhasilan karyawan dalam menyelesaikan tugasnya, yang berhubungan dengan *input* dan *output* organisasi sesuai dengan *standart* yang telah ditentukan sebelumnya (Arijanto, 2019). Kinerja karyawan merupakan faktor paling dominan dalam sebuah organisasi, oleh karena itu apabila kinerja karyawan menurun maka dapat berpengaruh pada penurunan kinerja organisasi (Arijanto, 2019). Sebuah penelitian menyatakan bahwa kinerja karyawan terbukti meningkatkan efisiensi dan produktifitas dalam berjalannya proses organisasi. Meningkatnya kinerja karyawan ini disebabkan oleh banyak faktor, seperti jumlah manfaat material, program pelatihan dan pengembangan, manfaat immaterial, dukungan organisasi untuk perkembangan karir, dukungan dari pemimpin, dan program *capacity building* (Ahmad et al., 2015). Keberadaan faktor-faktor inilah yang

---

---

kemudian mendorong banyak peneliti melakukan pengamatan, apa yang menjadi faktor utama dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan secara langsung dan berdampak pada kinerja perusahaan.

Menurut sebuah penelitian, salah satu faktor yang dapat membantu meningkatkan kinerja karyawan tercermin dari dukungan pemimpin (Rao & Kareem Abdul, 2015). Pemimpin merupakan salah satu tolok ukur penting dalam berdirinya sebuah organisasi maupun perusahaan. Pemimpin diyakini dapat memengaruhi kinerja anggota dalam mewujudkan tujuannya, baik secara langsung maupun tidak langsung. Gaya Kepemimpinan Transformasional adalah gaya kepemimpinan yang menghadirkan pertukaran nilai, dengan menumbuhkan rasa saling memiliki dan motif saling menguntungkan antara pemimpin dan para bawahannya. Kepemimpinan Transformasional menerapkan adanya sifat keinginnan untuk berubah, membuat visi baru dan meningkatkan komitmen untuk fokus jangka panjang, hal ini yang dirasa akan meningkatkan fokus karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab mereka (Tayal et al., 2018). Kepemimpinan Transformasional memiliki karisma dan mampu mengubah nilai serta karakteristik anggota, yang membuat anggota bersedia untuk mengejar dan mengabdikan diri pada tujuan dan sasaran organisasi (Khattak et al., 2020). Kepemimpinan Transformasional membuktikan bahwa produktivitas karyawan dan kepuasan kerja mampu menghubungkan kebutuhan individu dengan kebutuhan perusahaan, hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja perusahaan, dapat dilakukan dengan menerapkan perilaku pemimpintransformational sebagai salah satu faktor untuk meningkatkan kinerja karyawan (Faiz Rasool et al., 2015).

Pentingnya dalam meningkatkan kinerja karyawan, penelitian ini akan mengkaitkan dengan dukungan modal psikologis. Menurut penelitian menyampaikan bahwa modal psikologis seorang anggota terhadap organisasi, menunjukkan bahwa anggota tersebut benar-benar berkomitmen dalam menjalankan tugas, memiliki rasa tanggungjawab dan integritas yang tinggi. Keberadaan Modal Psikologis dianggap penting dalam meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan (Lei et al., 2020). Modal psikologis dapat digunakan untuk membantu karyawan dalam menumbuhkan proses kognitif, kepuasan kerja dan kinerja karyawan (Li et al., 2018). Modal Psikologis mengacu pada keadaan perkembangan psikologis positif individu yang ditandai dengan kemajuan diri, harapan, optimisme, dan pertahanan (Montiel-Campos, 2019).

**Tabel 1**  
**Gap Riset**

<b>Hubungan Antar Variabel</b>	<b>Hasil Penelitian</b>	<b>Artikel</b>
Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Modal Psikologis	Berhubungan positif dan signifikan	- (Huynh & Hua, 2020) - (Li et al., 2018) - (Schuckert et al., 2018)
	Berhubungan positif dan tidak signifikan (elemen kegigihan)	- (Pires, 2017)
Gaya Kepemimpinan Transformasioanl terhadap Kinerja Karyawan	Berhubungan positif dan signifikan	- (Arijanto, 2019) - (Jiang et al., 2017) - (Rasool et al., 2015)
	Berhubungan positif dan tidak signifikan	- (Amalia et al., 2016) - (Budiwibowo, 2016)

	Berhubungan negatif dan tidak signifikan	- (Handoyo et al., 2015)
Modal Psikologis terhadap Kinerja Karyawan	Berhubungan positif dan signifikan	- (Chen et al., 2021) - (Ngwenya & Pelsler, 2020) - (Shahid & Muchiri, 2019)
Peran Modal Psikologis sebagai Variabel Mediasi	Memediasi, berhubungan positif dan signifikan	- (Le, 2020) - (Shah et al., 2019) - (Hsu et al., 2019) - (Li et al., 2018)
	Memediasi, berhubungan positif dan tidak signifikan (dimensi harapan dan kegigihan)	- (Lei et al., 2020)

Berdasarkan tabel menunjukkan adanya *fenomena gap* dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat beberapa perbedaan hasil penelitian atas penelitian-penelitian yang telah dilakukan. Hal ini menunjukkan bahwa upaya meningkatkan kinerja karyawan melalui penerapan kepemimpinan masih belum dapat memastikan hubungan yang selaras.

Begitu pula untuk modal psikologis, selama ini karyawan berfikir bahwa melakukan kegiatan atau aktivitas bekerja adalah suatu kewajiban untuk mencari nafkah saja. Tidak terbesit bahwa pekerjaan yang dilakukan adalah untuk meningkatkan *skill*, dan bagaimana cara berkomitmen terhadap pekerjaan.

Selain itu, penelitian mengenai peras mediasi modal psikologis dalam hubungannya anatar gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan masih sedikit. Sehingga mengangkat dari berbagai latar belakang dan gap riset penelitian melakukan penelitian ini.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan modal psikologis terhadap kinerja karyawan di KSPPS Tamzis Bina Utama Wonosobo.

## MODEL RISET DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

### Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil dari kemampuan dan keterampilan baik asli maupun yang didapat karena ia berlatih serta adanya motivasi untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan lebih baik (Pahos & Galanaki, 2019). Kinerja karyawan menjadi pengukuran yang sangat penting dalam mengetahui bagaimana roda bisnis perusahaan berjalan, keberadaannya disebuah perusahaan menempati posisi yang vital. Perannya menentukan berhasil atau tidaknya perusahaan dalam menjalankan proses bisnisnya. Dalam melaksanakan tugasnya, kinerja karyawan merupakan konstruk yang abstrak dan laten yang tidak dapat diamati secara langsung (Santos, 2018). Hal ini dikarenakan tidak semua perilaku yang dihasilkan oleh karyawan merupakan perilaku yang menunjukkan kinerjanya, hanya ada beberapa yang relevan dengan pelaksanaan pekerjaan dan yang dapat diamati serta dievaluasi.

### Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kegiatan organisasi membutuhkan adanya kepemimpinan untuk berbagai usaha dan kegiatannya dalam menjalankan bisnisnya. Gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang berbasis pada pemberdayaan karyawan. Kepemimpinan transformasional dianggap dapat memberikan manfaat berupa pertukaran nilai, pertumbuhan timbal balik, dan motif yang saling menguntungkan (Arijanto, 2019). Kepemimpinan

transformatifional memacu keterikatan karyawan dan diyakini dapat membantu karyawan dalam menacapai tujuan (Afsar et al., 2019). Penelitian menyebutkan bahwa dengan menerapkan gaya kepemimpinan transformatifional, karyawan akan dengan mudah membangun kepercayaan terhadapnya (Mujkic & Asencio, 2016).

### **Modal Psikologis**

Modal psikologis merupakan suatu perkembangan ilmu dari *psychological organizational behavior* (Luthans et al., 2007). Modal psikologis didefinisikan sebagai studi dan penerapan kekuatan sumber daya manusia yang berorientasi positif untuk peningkatan kinerja. Modal psikologis menjadi salah satu faktor kuat dalam meningkatkan kinerja seorang individu dalam bekerja, bersikap, dan berperilaku (Huang et al., 2021). Keberadaan modalpsikologis dipercaya tidak hanya membuat seseorang berkomitmen untuk menyelesaikan pekerjaannya tetapi juga memperkenalkan perilaku positif seperti halnya keberanian menantang diri (Park et al., 2017). Modal psikologis juga memiliki peran penting dalam mempromosikan kreativitas karyawan (Wang et al., 2020).

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatifional Terhadap Modal Psikologis**

Gaya kepemimpinan menjadi salah satu pendorong manajemen untuk mengembangkan organisasi dan mengembangkan modal psikologis merupakan syarat yang dibutuhkan karyawan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan guna meningkatkan kualitas kerja mereka (Huynh & Hua, 2020). Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin, berkontribusi dalam meningkatkan modal psikologis setiap individu dan organisasi dalam menyelesaikan tugasnya secara lebih efektif. Penelitian Li et al., (2018) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformatifional memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap modal psikologis.

H1: Gaya kepemimpinan transformatifional berpengaruh positif terhadap modal psikologis.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatifional Terhadap Kinerja Karyawan**

Gaya kepemimpinan Transformatifional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang banyak diakui oleh beberapa peneliti sebagai salah satu faktor yang merangsang meningkatnya inovasi dan kreativitas karyawan (Vincent-Höper & Stein, 2019). Rasool et al (2015) memiliki keyakinan, bahwa gaya kepemimpinan transformatifional bekerja lebih baik dan bahkan sangat baik dalam lingkungan organisasinya di mana fokusnya adalah pada keunggulan kompetitif. Gaya kepemimpinan transformatifional jauh lebih kuat pengaruhnya terhadap kinerja karyawan yang bekerja sebagai tenaga kesehatan dibandingkan gaya kepemimpinan yang lain meskipun dalam penelitian Nazarian et al., (2017).

H2: Gaya kepemimpinan transformatifional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Modal Psikologis Terhadap Kinerja Karyawan**

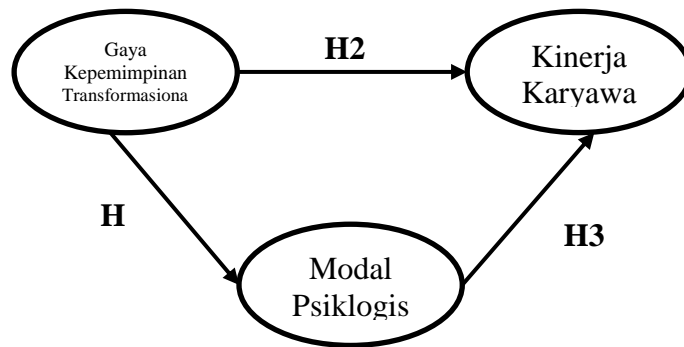
Penelitian Santos, (2018) mengungkapkan bahwa modal psikologis memiliki hubungan positif dengan peningkatan kinerja karyawan. Kontribusi modal psikologis sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan dengan tingkat modal psikologis yang cukup diyakini dapat menjadi pribadi yang efektif, optimis, penuh harapan, dan tahan banting, serta penuh dengan sumber daya psikologis yang positif dalam menghadapi tantangan dan mencapai kesuksesan mereka sendiri (Chen et al., 2021). Hal ini menunjukkan adanya pengaruh hubungan yang positif antara modal psikologis terhadap kinerja karyawan. Penelitian (Ngwenya & Pelsler, 2020) mengungkapkan bahwa modal psikologis terbukti memiliki hubungan yang signifikan dan positif terhadap keterlibatan karyawan, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.

H3: Modal psikologis berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

### Modal Psikologis Sebagai Variabel Mediasi

Modal psikologis memiliki pengaruh terhadap perilaku positif karyawan berupa kinerja. Hasil Penelitian (Le, 2020); (Shah et al., 2019); (Hsu et al., 2019); dan (Li et al., 2018) mengungkapkan bahwa modal psikologis mampu memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kemampuan inovasi karyawan, komitmen karyawan, perilaku karyawan, dan kinerja karyawan. Modal psikologis memiliki harapan positif akan masa depan yang berhubungan dengan tujuan tertentu yang dikaitkan dengan motivasi dan usaha seseorang. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku positif yang dimiliki karyawan di tempat kerja akan berpengaruh terhadap kinerjanya.

**Gambar 1**  
**Model Riset**



Sumber: dikembangkan untuk penelitian, 2021

### METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan populasi karyawan KSPPS Tamzis Bina Utama Wonosobo dari beberapa divisi yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional. Untuk penentuan sampel, peneliti menggunakan metode *probability sampling*. *Probability sampling* digunakan karena semua populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dijadikan sampel, disesuaikan dengan tujuan penelitian dan masalah penelitian yang ingin dikembangkan.

**Tabel 2**  
**Prosedur dan Hasil Pemilihan Sampel Perusahaan**

Kriteria	Jumlah
Populasi	100
Penarikan Sampel ( <i>simple random sampling</i> )	$N \geq 50 + 8$ (Jumlah Variabel) $N \geq 74$
Kuesioner disebar	100
<b>Jumlah sampel penelitian (dibulatkan)</b>	<b>80</b>

**Tabel 3**  
**Definisi Operasional Variabel**

Variabel	Definisi Operasional	Dimensi	Skala
Kinerja Karyawan	Tingkat pencapaian pelaksanaan yang diperoleh dari instrument kinerja pegawai	1. Tanggungjawab kerja 2. Karir 3. Innovator 4. Anggota tim	Likert 1-5

		5. Anggota organisasi (Pahos & Galanaki, 2019; Welbourne, 1998)	
Gaya Kepemimpinan Transformasional	Rasa kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat oleh bawahan terhadap pemimpinnya	1. Pengaruh ideal 2. Inspirasi motivasi 3. Stimulus intelektual 4. Pertimbangan individu (Kirkbride, 2006; Suifan et al., 2018)	Likert 1-5
Modal Psikologis	Keadaan individu untuk menumbuhkan harapan dan kepercayaan terhadap pekerjaan	1. Kepercayaan diri 2. Harapan 3. Kegigihan 4. Sikap optimis (Luthans et al., 2007; Santos, 2018)	Likert 1-5

### Metode Analisis Data

Dengan melihat kerangka pikir peneliti, maka metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah model persamaan struktural atau *structural equation modelling* (SEM) dengan program Smart PLS 3.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil Uji Instrument

Uji instrumental terbagi menjadi uji validitas dengan uji analisis faktor dan uji reliabilitas keduanya menggunakan bantuan software SPSS 25.

**Tabel 4**  
**Hasil Uji KMO dan Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.779
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3848.707
	Df	1431
	Sig.	.000

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Uji KMO dan Bartlett's tes menunjukkan nilai KMO MSA 0.799 dan signifikansi 0,000 yang berarti semua indikator yang digunakan dalam penelitian ini valid.

**Tabel 5**  
**Reliability Statistic**

Variabel	Cronbach's Alpha
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,901
Modal Psikoogis	0,958
Kinerja Karyawan	0,949

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

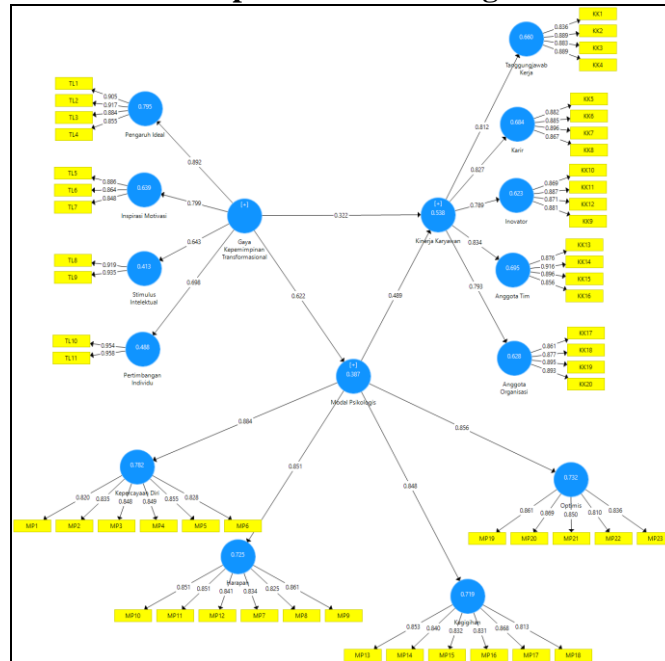
Uji reliabilitas pada tiap variabel menunjukkan nilai *cronbach's alpha* diatas 0,60 sehingga semua variabel reliabel.

### Hasil Uji SEM

#### Analisis Outer Model

Analisis outer model atau analisis model pengujian dilakukan dengan menguji beberapa tahapan yakni *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*.

**Gambar 2**  
**Ouput Outer Loading**



Sumber: Data primer yang diolah, 2021

1. Uji *Convergent Validity*  
Uji ini dilakukan dengan melihat nilai *outer loading* pada tiap indikator. Suatu indikator dapat dikatakan memiliki validitas cukup kuat jika nilainya diatas 0,50 (Hair et al., 2014) dari output gambar 2 dapat diketahui bahwa semua indikator valid. Selanjutnya adalah melihat hasil perhitungan *average variance extracted* (AVE) dengan syarat variabel tiap laten adalah diatas 0,50 (Hair et al., 2014). Dalam penelitian ini, AVE sudah memenuhi syarat.
2. Uji *Dicriminant Validity*  
Suatu kontruk yang memenuhi kriteria *discriminant validity* jika kontruk tersebut memiliki nilai yang lebih besar daripada kontruk yang lain

**Tabel 6**  
**Ouput Cross Loading**

Indikator	Gaya Kepemimpinan Transformasional	Modal Psikologis	Kinerja Karyawan
TL1	0.812	0.475	0.541
TL2	0.849	0.618	0.558
TL3	0.786	0.529	0.557
TL4	0.720	0.559	0.466
TL5	0.735	0.451	0.422
TL6	0.699	0.442	0.444
TL7	0.638	0.397	0.293
TL8	0.563	0.225	0.367
TL9	0.626	0.265	0.352
TL10	0.650	0.373	0.415
TL11	0.684	0.437	0.418
MP1	0.427	0.741	0.480
MP2	0.446	0.686	0.541
MP3	0.512	0.769	0.538
MP4	0.473	0.769	0.510
MP5	0.550	0.766	0.554
MP6	0.375	0.716	0.512

MP7	0.406	0.711	0.498
MP8	0.368	0.735	0.452
MP9	0.428	0.697	0.438
MP10	0.378	0.730	0.477
MP11	0.317	0.741	0.495
MP12	0.396	0.693	0.480
MP13	0.575	0.745	0.615
MP14	0.484	0.719	0.482
MP15	0.439	0.692	0.451
MP16	0.480	0.680	0.449
MP17	0.433	0.711	0.570
MP18	0.539	0.721	0.534
MP19	0.471	0.729	0.468
MP20	0.389	0.725	0.427
MP21	0.522	0.712	0.462
MP22	0.503	0.715	0.529
MP23	0.410	0.734	0.484
KK1	0.450	0.527	0.695
KK2	0.468	0.462	0.699
KK3	0.479	0.459	0.730
KK4	0.441	0.487	0.716
KK5	0.467	0.467	0.739
KK6	0.481	0.492	0.742
KK7	0.461	0.441	0.727
KK8	0.402	0.547	0.711
KK9	0.395	0.416	0.711
KK10	0.451	0.605	0.724
KK11	0.406	0.466	0.685
KK12	0.376	0.511	0.642
KK13	0.539	0.497	0.740
KK14	0.535	0.521	0.778
KK15	0.424	0.526	0.728
KK16	0.543	0.531	0.708
KK17	0.386	0.539	0.645
KK18	0.306	0.420	0.667
KK19	0.457	0.509	0.794
KK20	0.437	0.408	0.672

Sumber: Data primer diolah pribadi, 2021

### 3. Uji Composite Reliability

Pengujian *composite reliability* dapat dilakukan dengan melihat nilai *cronbach's alpha reliability*. Nilai *cronbach alpha* harus  $>0.60$  dan nilai *composite reliability* harus  $>0.70$ . Dalam penelitian ini, semua konstruk telah memenuhi kriteria *cronbach's alpha* dan *composite reliability*, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator yang digunakan dalam penelitian ini reliabel atau konsisten.

### Hasil Uji Hipotesis

Hasil uji hipotesis dilakukan dengan melihat nilai original sample, t statistic dan p values pada tabel path coefficient. Jika nilai original sample positif maka hubungan antar variabel menunjukkan hubungan yang positif. Jika nilai t statistic lebih besar dari nilai t tabel (1.96) dan nilai p values lebih kecil dari 0.05 maka hubungan antar variabel berarti signifikan.



**Tabel 7**  
**Path Coefficient**

	<i>Original Sample</i>	<i>Sample Mean</i>	<i>Standart Deviation</i>	<i>t Statistic</i>	<i>P Values</i>
Gaya Kepemimpinan Transformasional → Modal Psikologis	0,799	0.785	0,068	11,720	0,000
Gaya Kepemimpinan Transformasional → Kinerja Karyawan	0,322	0,325	0,127	2,524	0,012
Modal Psikologis → Kinerja Karyawan	0.622	0,612	0,103	6,054	0,000

*Sumber: Data primer diolah pribadi, 2021*

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Modal Psikologis**

Berdasarkan hasil perhitungan tabel 7, dapat disimpulkan bahwa pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap modal psikologis memiliki hubungan yang positif dan signifikan. Hasil tersebut sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Huynh & Hua, 2020); (Li et al., 2018); dan (Schuckert et al., 2018). Hasil uji hipotesis di atas menyatakan bahwa perusahaan yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan modal psikologis karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil perhitungan tabel 7, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut serupa dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Arijanto, 2019); (Jiang et al., 2017); dan (Rasool et al., 2015). Hasil penelitian di atas menunjukkan, ketika pemimpin dari sebuah perusahaan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional akan mempengaruhi kinerja seorang karyawan.

### **Pengaruh Modal Psikologis Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil perhitungan tabel 7, diketahui bahwa modal psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Chen et al., 2021); (Ngwenya & Pelsler, 2020); dan (Shahid & Muchiri, 2019). Dengan kata lain, kinerja karyawan akan meningkat apabila mereka dapat mencukupi kebutuhan modal psikologis mereka masing-masing.

### **Hasil Uji Efek Mediasi**

#### **Modal Psikologis Sebagai Variabel Mediasi**

**Tabel 8**  
**Specific Indirect Effect**

	<i>Original Sample</i>	<i>Sample Mean</i>	<i>Standart Deviation</i>	<i>t Statistic</i>	<i>P Values</i>
TL → MP → KK	0,304	0,282	0,074	4,096	0,000

*Sumber: Data pribadi yang diolah, 2021*

Berdasarkan hasil uji mediasi melalui *specific indirect effect* yang ditunjukkan pada tabel 4.18 ditarik kesimpulan bahwa modal psikologis mampu memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari

adanya pengaruh tidak langsung yang dimediasi oleh variabel modal psikologis di antara hubungan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Modal psikologis memiliki pengaruh terhadap perilaku positif karyawan berupa kinerja. Hasil ini serupa dengan penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh (Le, 2020); (Shah et al., 2019); (Hsu et al., 2019); dan (Li et al., 2018). Modal psikologis mampu memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kemampuan inovasi karyawan, komitmen karyawan, perilaku karyawan, dan kinerja karyawan. Karyawan dengan modal psikologis yang cukup diyakini dapat menjadi pribadi yang lebih efektif, optimis, penuh semangat dan tahan banting dalam menghadapi berbagai tantangan. Modal psikologis memiliki harapan positif akan masa depan yang berhubungan dengan tujuan tertentu yang dikaitkan dengan motivasi

## KESIMPULAN

Hasil penelitian pada hipotesis pertama bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap modal psikologis karyawan, hipotesis kedua bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan hipotesis ketiga bahwa modal psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil uji *specific indirect effect* dapat diketahui bahwa modal psikologis secara positif dan signifikan mampu memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan di KSPPS Tamzis Bina Utama.

Penelitian ini memiliki keterbatasan antara lain: (1) masalah generalisasi hasil penelitian. (2) Keterbatasan ruang gerak pada saat melakukan penelitian. Pada saat melakukan wawancara, hanya dapat dilakukan dengan beberapa karyawan melalui pesan teks sehingga peneliti tidak dapat mengeksplor lebih lanjut atas jawaban-jawaban yang diberikan. (3) Skala penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah skala ordinal dengan Likert yang menyajikan alternatif jawaban 1-5, sehingga alternatif jawaban yang diberikan masih kurang menggambarkan perspektif responden yang sesungguhnya.

Berdasarkan keterbatasan penelitian ruang lingkup variabel penelitian dapat diganti atau ditambah beberapa variabel seperti keterikatan karyawan (Bicocca & Aboramadan, 2020) dan komitmen afektif (Eliyana et al., 2019) sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih luas mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Penelitian selanjutnya dapat dilakukan dalam lingkup yang lebih luas, baik dari jumlah responden, objek penelitian, sehingga dapat memberikan hasil yang lebih optimal.

## REFERENSI

- Afsar, B., Masood, M., & Umrani, W. A. (2019). The role of job crafting and knowledge sharing on the effect of transformational leadership on innovative work behavior. *Personnel Review*, 48(5), 1186–1208. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2018-0133>
- Ahmad, T., Farrukh, F., & Nazir, S. (2015). Capacity building boost employees performance. *Industrial and Commercial Training*, 47(2), 61–66. <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2014-0036>
- Amalia, D., Swasto, B., & Susilo, H. (2016). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN KINERJA KARYAWAN (Studi Pada Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis SI Universitas Brawijaya*, 36(1), 137–146.
- Arijanto, A. (2019). Leadership style, career development and work satisfaction to employee's performance. *International Journal of Economics and Business Administration*, 7(1), 140–149.
- Budiwibowo, S. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional, Transformasional Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru (Karyawan) Di Kota Madiun. *Premiere*

- Educandum: Jurnal Pendidikan Dasar Dan Pembelajaran*, 4(02), 119–132. <https://doi.org/10.25273/pe.v4i02.312>
- Chen, Y. S., Lien, C. M., Lo, W. Y., & Tsay, F. S. (2021). Sustainability of positive psychological status in the workplace: the influence of organizational psychological ownership and psychological capital on police officers' behavior. *Sustainability (Switzerland)*, 13(5), 1–17. <https://doi.org/10.3390/su13052689>
- Faiz Rasool, H., Ullah Arfeen, I., Mothi, W., & Aslam, U. (2015). Leadership Styles and Its Impact on Employee'S Performance in Health Sector of Pakistan. *C 2015 CURJ CUSIT City University Research Journal*, 05(01), 97–109.
- Gyu Park, J., Sik Kim, J., Yoon, S. W., & Joo, B. K. (2017). The effects of empowering leadership on psychological well-being and job engagement: The mediating role of psychological capital. *Leadership and Organization Development Journal*, 38(3), 350–367. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2015-0182>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Handoyo, L. N., Hamid, D., & Iqbal, M. (2015). The Influence Of Leadership Styles On Employee's Performance Through Work Motivation. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 22(1), 1–7.
- Hsu, Y.-P., Chun-Yang, P., Pi-Hui, T., & Ching-Wei, T. (2019). Managerial Coaching, Job Performance, and Team Commitment: The Meditating Effect of Psychological Capital. *Advances in Management and Applied Economics*, 9(5), 101–125.
- Huang, S. (Sam), Yu, Z., Shao, Y., Yu, M., & Li, Z. (2021). Relative effects of human capital, social capital and psychological capital on hotel employees' job performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(2), 490–512. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2020-0650>
- Huynh, T. N., & Hua, N. T. A. (2020). The relationship between task-oriented leadership style, psychological capital, job satisfaction and organizational commitment: evidence from Vietnamese small and medium-sized enterprises. *Journal of Advances in Management Research*, 17(4), 583–604. <https://doi.org/10.1108/JAMR-03-2020-0036>
- Jiang, W., Zhao, X., & Ni, J. (2017). The impact of transformational leadership on employee sustainable performance: The mediating role of organizational citizenship behavior. *Sustainability (Switzerland)*, 9(9). <https://doi.org/10.3390/su9091567>
- Khattak, M. N., Zolin, R., & Muhammad, N. (2020). Linking transformational leadership and continuous improvement: The mediating role of trust. *Management Research Review*, 43(8), 931–950. <https://doi.org/10.1108/MRR-06-2019-0268>
- Kirkbride, P. (2006). Developing transformational leaders: The full range leadership model in action. *Industrial and Commercial Training*, 38(1), 23–32. <https://doi.org/10.1108/00197850610646016>
- Le, P. B. (2020). How transformational leadership facilitates radical and incremental innovation: the mediating role of individual psychological capital. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 12(3–4), 205–222. <https://doi.org/10.1108/APJBA-04-2020-0129>
- Lei, H., Leungkhamma, L., & Le, P. B. (2020). How transformational leadership facilitates innovation capability: the mediating role of employees' psychological capital. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(4), 481–499. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2019-0245>
- Li, Y., Castaño, G., & Li, Y. (2018). Linking leadership styles to work engagement: The role of psychological capital among Chinese knowledge workers. *Chinese Management Studies*, 12(2), 433–452. <https://doi.org/10.1108/CMS-04-2017-0108>

- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Digitalcommons @ University of Nebraska - Lincoln Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*, *60*, 541–572.
- Montiel-Campos, H. (2019). Capitalizing on women's entrepreneurial alertness: The role of human, social and psychological capital. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, *11*(3), 248–272. <https://doi.org/10.1108/IJGE-03-2019-0051>
- Mujkic, E., & Asencio, H. (2016). Leadership behaviors and trust in leaders: evidence from the U.S. federal government. *Public Administration Quarterly*, *Spring*, 156–179.
- Nazarian, A., Soares, A., & Lottermoser, B. (2017). Inherited organizational performance? The perceptions of generation Y on the influence of leadership styles. *Leadership and Organization Development Journal*, *38*(8), 1078–1094. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2016-0119>
- Ngwenya, B., & Pelsler, T. (2020). Impact of psychological capital on employee engagement, job satisfaction and employee performance in the manufacturing sector in Zimbabwe. *SA Journal of Industrial Psychology*, *46*, 1–12. <https://doi.org/10.4102/sajip.v46i0.1781>
- Pahos, N., & Galanaki, E. (2019). Staffing practices and employee performance: the role of age. *Evidence-Based HRM*, *7*(1), 93–112. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2018-0007>
- Pires, T. (2017). *The Relationship Between Transformational Leadership And Psychological Capital In University Staff Managers* [East California]. <https://proquest.proxy.undip.ac.id/docview/1914678163/54047A0C497241EEPQ/1?Accountid=49069>
- Rao, A. S., & Kareem Abdul, W. (2015). Impact of transformational leadership on team performance: an empirical study in UAE. *Measuring Business Excellence*, *19*(4), 30–56. <https://doi.org/10.1108/MBE-07-2014-0022>
- Santos, A. S. M. T. R. N. E. V. (2018). Does cultural capital matter for individual job performance? A large-scale survey of the impact of cultural, social and psychological capital on individual job performance in Brazil. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Schuckert, M., Kim, T. T., Paek, S., & Lee, G. (2018). Motivate to innovate. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *30*(2), 776–796. <https://doi.org/10.1108/ijchm-05-2016-0282>
- Shah, T. A., Khattak, M. N., Zolin, R., & Shah, S. Z. A. (2019). Psychological empowerment and employee attitudinal outcomes: The pivotal role of psychological capital. *Management Research Review*, *42*(7), 797–817. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2018-0194>
- Shahid, S., & Muchiri, M. K. (2019). Positivity at the workplace: Conceptualising the relationships between authentic leadership, psychological capital, organisational virtuousness, thriving and job performance. *International Journal of Organizational Analysis*, *27*(3), 494–523. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2017-1167>
- Suifan, T. S., Abdallah, A. B., & Janini, M. Al. (2018). *The impact of transformational leadership on employees' creativity organizational support*. *41*(1), 113–132. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2017-0032>
- Tayal, R., Kumar Upadhyya, R., Yadav, M., Rangnekar, S., & Singh, R. (2018). The impact of transformational leadership on employees' acceptance to change: Mediating effects of innovative behaviour and moderating effect of the use of information technology. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, *48*(4), 559–578. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-05-2018-0039>

- Vincent-Höper, S., & Stein, M. (2019). The Leader Support for Innovation Questionnaire (LSIQ): Development and validation of a measure for assessing leader support for innovation. *Leadership and Organization Development Journal*, 40(8), 898–915. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2019-0137>
- Wang, Z., Meng, L., Cai, S., & Jiang, L. (2020). Work reflection during leisure time and employee creativity: The role of psychological capital. *Journal of Management and Organization*, 2020. <https://doi.org/10.1017/jmo.2020.10>
- Welbourne, T. M. (1998). *The Role-Based Performance Scale: Validity Analysis of a Theory-Based Measure* Author ( s ): Theresa M . Welbourne , Diane E . Johnson and Amir Erez. Published by: Academy of Management Stable URL : <http://www.jstor.com/stable/256941> REFERENCES Linked ref. 41(5), 540–555.