

Model Kepemimpinan Transformasional Guna Mencapai Kepuasan Kerja Aparatur Sipil Negara (ASN)

Hety Budiyan¹ dan Nurman²

^{1,2} Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Makassar

¹Email: hety.budiyan@unm.ac.id

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk melihat peran gaya kepemimpinan transformasional di kalangan ASN khususnya di provinsi Sulawesi Selatan serta pengaruhnya terhadap perilaku para ASN tersebut. Perilaku para ASN dalam hal ini diproses dengan kepercayaan terhadap atasan (*trust*) dan kepuasan kerja (*job satisfaction*). Secara garis besar penelitian ini menggunakan tahap kualitatif sebagai penelitian pendahuluan dan tahap kuantitatif. Pada tahap kualitatif, penulis melakukan wawancara dengan 30 (tiga puluh) responden untuk mengetahui bentuk kepemimpinan yang efektif dalam organisasinya, kepercayaan terhadap atasan, dan kepuasan kerja. Selanjutnya, kuesioner yang akan digunakan sebagai alat ukur penelitian disusun berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan terhadap 30 (tiga puluh) informan kunci. Kemudian dilakukan analisis *face validity*, *social desirability response*, dan *construct validity* (*convergent* dan *discriminant*). Jumlah sampel adalah sebanyak 350 orang. selanjutnya dilakukan pengukuran pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja yang dimediasi oleh kepercayaan terhadap atasan dengan menggunakan metode SEM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan pada kepercayaan ASN terhadap atasannya. Variabel kepercayaan berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja ASN. Variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja ASN. Variabel kepercayaan terhadap atasan memediasi sebagian hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja ASN. Kepemimpinan transformasional mampu menjelaskan dan memprediksi kepercayaan ASN sebesar 44,81%. Demikian pula kepemimpinan transformasional dan kepercayaan mampu menjelaskan dan memprediksi kepuasan kerja ASN sebesar 44,49%. Secara keseluruhan kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini mampu memahami, menjelaskan, dan memprediksi kepercayaan terhadap atasan yang berdampak pada kepuasan kerja para pegawai negeri sipil.

Kata Kunci : Kepemimpinan transformasional; Kepercayaan; Kepuasan Kerja; SEM

Abstract. The purpose of the research is to study the transformational leadership style and how it influence the behavior among Civil Servants Apparatus (CSA) in the provinces of South, Middle, and Southeast Sulawesi province. The Behavior of CSA is represented with trust towards their leader and job satisfaction. In general, this research use Qualitatif phase as preliminary research followed by the quantitative phase. In the qualitative phase, an interview with 30 respondents was conducted to learn about the most effective form of leadership in an organization, trust towards their leader, and job satisfaction. Afterward, the questioner use in this research was formed accordingly, followed by face validity, social desirability response, and construct validity test. The number of samples used in this research is 350 respondents. Finally, the influence of transformational leadership variable towards job satisfaction mediated by trust is measured using SEM method. The research results showed that transformational leadership is positively and significantly related to trust and job satisfaction of CSA. Trust is positively and significantly related to job satisfaction of CSA and partly mediate the relationship between transformational leadership and job satisfaction. Transformational leadership predicts 44,8% of CSA's trust, and, both transformational leadership and trust predict 44,9% of CSA's job satisfaction. Overall, transformational leadership is able to understand, explain, and predict trust towards their leader which leads to job satisfaction of CSA.

Keywords: Job satisfaction; Transformational leadership; Trust; SEM

PENDAHULUAN

Berdasarkan pengamatan awal penulis, dari 200 orang ASN yang bekerja di pemerintahan provinsi Sulawesi Selatan, 130 orang menyatakan tidak puas dengan kepemimpinan yang dirasakannya selama bekerja menjadi ASN di instansinya, 30 orang menyatakan puas, sedangkan 40 orang tidak memberikan pernyataan. Berhubungan dengan motivasi kerja, 125 orang menyatakan tidak termotivasi dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan di instansinya, 50 orang menyatakan biasa-biasa saja, dan 25 orang menyatakan cukup termotivasi dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan di instansinya. Lebih lanjut, berhubungan dengan tingkat kepercayaan terhadap atasannya, 134 orang menyatakan cenderung tidak percaya dengan kemampuan atasannya dalam memimpin organisasinya, 40 orang menyatakan percaya dengan kemampuan atasannya, dan 25 orang tidak memberikan pernyataan sama sekali.

Masih dalam tahap awal pengamatan yang dilakukan oleh penulis, dari 200 ASN tersebut yang penulis wawancara, 160 orang menyatakan cenderung bersikap pragmatis dalam melaksanakan pekerjaannya, 40 orang menyatakan tulus dan sungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaan yang disertai oleh atasannya. Berhubungan dengan sikap menolong terhadap sesama rekan kerjanya, 146 orang cenderung menolong dengan pamrih, 54 orang selalu menolong dengan tulus terhadap rekannya

Secara keseluruhan, berdasarkan hasil pengamatan awal tersebut, dapat dilihat bahwa gaya kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap perilaku kewargaan organisasi (Yukl 1989 2008). Sebagaimana yang dikemukakan oleh Organ (1990) dan Podsakoff *et al.* (2000) bahwa perilaku kewargaan organisasi terdiri dari: perilaku bawahan yang bersungguh-sungguh, menolong, dan tanggung jawab; melakukan pekerjaan melebihi harapan atasan; ikut terlibat dalam pengaturan organisasi; dan meningkatkan aspek-aspek dalam pekerjaan meskipun inovasi tidak terlalu dibutuhkan. Dalam hal ini gaya kepemimpinan yang baik akan berpengaruh pada motivasi, komitmen, keterlibatan bawahan, kepuasan kerja, dan kepercayaan bawahan terhadap atasan (Yukl 1989; 2008).

Oleh karena itu, jika diterapkan gaya kepemimpinan yang baik di organisasi ASN, maka mereka akan selalu termotivasi untuk melaksanakan pelayanan publik dengan baik terhadap masyarakat yang membutuhkan. Dengan demikian, gaya kepemimpinan yang baik dan tepat di organisasi pemerintahan akan berpengaruh terhadap kepercayaan bawahan terhadap atasan dan kepuasan kerja.

Lebih lanjut, berdasarkan fenomena tersebut maka, gaya kepemimpinan yang dianggap paling sesuai dalam situasi dan kondisi kerja yang kompleks adalah gaya kepemimpinan transformasional. isu

utama yang akan diangkat adalah peran gaya kepemimpinan transformasional di kalangan ASN khususnya di provinsi Sulawesi Selatan serta pengaruhnya terhadap perilaku para ASN tersebut. Perilaku para ASN dalam hal ini diproksikan dengan kepercayaan terhadap atasan (*trust*) dan kepuasan kerja (*job satisfaction*).

Ada dua kesenjangan yang akan dikemukakan dalam penelitian ini. Kesenjangan penelitian tersebut berhubungan dengan kerangka model gaya kepemimpinan transformasional yang penulis gunakan sebagai dasar teori utama, yaitu: kesenjangan teoritis dan kesenjangan metodologi.

Kesenjangan teoritis dalam penelitian ini berhubungan dengan kekurangan teori gaya kepemimpinan transformasional yang selama ini diperdebatkan oleh para ahli. Yukl (2013) menyatakan bahwa sebagian besar teori kepemimpinan transformasional kurang membahas proses mengenai pengaruh yang mendasari kepemimpinan tersebut. Lebih lanjut, Yukl (2013) menyatakan bahwa sebagian besar teori tersebut masih berpusat pada pemimpin, dan lebih menekankan mengenai pengaruh pemimpin pada pengikut.

Oleh karena itu menurut Yukl (2013) bahwa dalam gaya kepemimpinan transformasional perlu lebih memusatkan perhatian pada proses pengaruh timbal balik, kepemimpinan bersama, dan pengaruh timbal balik di antara para bawahan/pengikut itu sendiri. Dengan demikian, dalam gaya kepemimpinan transformasional teorinya akan lebih kokoh jika diperkuat dengan penjelasan yang baik mengenai proses para pemimpin dalam meningkatkan rasa saling percaya dan kerjasama, pemberdayaan, identifikasi kolektif, keberhasilan kolektif, dan pembelajaran kolektif (Yukl 2013).

Peran kepercayaan dalam kepemimpinan transformasional sudah lama diakui oleh para ahli/peneliti di bidang kepemimpinan (Bligh 2017). Model kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bass (1999) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan ini sangat efektif dalam membentuk kepercayaan bawahan/pengikut. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja bergantung pada kepercayaan pengikut pada pemimpin dan nilai-nilai yang sesuai.

Kesenjangan yang kedua dalam penelitian ini merupakan kesenjangan metodologi. Kesenjangan metodologi dalam penelitian ini sangat erat hubungannya dengan pengukuran dimensi kepemimpinan transformasional yang menggunakan MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*) yang dikembangkan oleh Avolio dan Bass (1995). Salah satunya dinyatakan oleh Tracey dan Hinkin (1998) bahwa kejelasan konseptual mengenai berbagai dimensi kepemimpinan transformasional telah dikritik oleh para ahli/peneliti lainnya karena dianggap kurang jelas. Secara khusus, empat dimensi transformasional

yang diidentifikasi oleh MLQ (pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual) selalu tumpang tindih secara substansial, sehingga menunjukkan bahwa keempat dimensi ini tidak didefinisikan secara jelas dan tidak berbeda secara konseptual (Bligh 2017).

Sesuai dengan Tracey dan Hinkin, Tejada *et al.* (2001) menyatakan bahwa keempat faktor tersebut memiliki berkorelasi yang sangat tinggi di MLQ, sehingga menunjukkan bahwa keempat faktor tersebut tidak berbeda. Lebih lanjut, sebagaimana yang dinyatakan oleh Hinkin dan Schriesheim (2008) bahwa terdapat ketidakjelasan mengenai sesuatu yang menyatukan keempat dimensi kepemimpinan transformasional dibandingkan dengan perilaku kepemimpinan lainnya. Hal ini justru menimbulkan pertanyaan besar mengenai validitas teori kepemimpinan transformasional dan MLQ, khususnya validitas konstruk. Indikator-indikator pengukuran dalam MLQ telah diuji dan divalidasi secara luas, seperti yang dilakukan oleh Anatonakis *et al.* (2003). Namun, menurut Tejada *et al.* (2001), beberapa peneliti tidak dapat melakukan replikasi terhadap indikator-indikator dalam MLQ secara keseluruhan dan biasanya mereka menemukan jumlah yang kurang dari keseluruhan indikator yang terdapat dalam MLQ.

Berdasarkan hal tersebut, Antonakis *et al.* (2003) menyatakan bahwa hasil penelitian yang tidak konsisten mengenai indikator-indikator dalam MLQ, mungkin disebabkan oleh sampel pemimpin yang heterogen dari berbagai budaya, organisasi, dan tingkatan organisasi. Oleh karena itu, Bass dan Riggio (2006) berpendapat bahwa sangat penting untuk dapat membedakan dimensi-dimensi yang membentuk kepemimpinan transformasional demi kejelasan konseptual dan pengembangan indikator-indikator kepemimpinan. Namun, Hinkin dan Schriesheim (2008) justru menyarankan bahwa lebih baik jika para peneliti di bidang kepemimpinan untuk menentukan dimensi dan indikator kepemimpinan transformasional secara bebas tanpa menggunakan dimensi dan indikator kepemimpinan transformasional yang sudah ada.

Dengan demikian, dalam penelitian ini penulis akan menggunakan pengembangan indikator-indikator dari MLQ dengan empat dimensi, yaitu: pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual dalam pengukuran kepemimpinan transformasional yang dirasakan ASN di lingkungan pemerintah daerah provinsi Sulawesi Selatan.

LANDASAN TEORI

Kepemimpinan transformasional

Bass dan Avolio (1992) pada awalnya mengemukakan akan pentingnya mengembangkan pemimpin yang transformasional agar tanggap terhadap perubahan dan berinovasi dalam organisasi (Vinger dan Cilliers 2006). Para pemimpin jenis ini

diyakini mampu menginspirasi keinginan para pengikutnya untuk terlibat dalam pengembangan diri, dan pengembangan kelompok serta organisasi melalui peningkatan kesadaran mengenai isu-isu kunci dan peningkatan kepercayaan diri. Pemimpin ini juga memiliki pengaruh, perhatian, menggugah, dan inspiratif pada bawahannya.

Model kepemimpinan transformasional ini memiliki empat komponen perilaku yang harus dimiliki oleh pemimpin yang ideal (Antonakis *et al.* 2003; Bass dan Riggio 2006; Horwitz *et al.* 2008; Jung *et al.* 2003; Vinger dan Cilliers 2006):

- Idealized influence* (pengaruh yang ideal) adalah perilaku yang meningkatkan identifikasi pengikut terhadap seorang pemimpin, seperti keberanian dan dedikasi serta rela berkorban untuk memberikan manfaat bagi pengikut.
- Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual) adalah perilaku yang memengaruhi pengikut untuk melihat masalah dari perspektif baru dan mencari solusi yang lebih kreatif.
- Individualized consideration* (pertimbangan individual) merupakan perilaku pemimpin dalam memberikan dukungan, dorongan, dan melatih para pengikut.
- Inspirational motivation* (motivasi yang menginspirasi) merupakan perilaku pemimpin yang meliputi pengkomunikasian visi yang menarik, dan penggunaan simbol untuk memfokuskan upaya bawahan (Bass dan Riggio 2006).

Kepercayaan

Kepercayaan adalah keadaan psikologis yang terjadi ketika kita memutuskan untuk terlibat dengan sesuatu yang tidak pasti karena adanya harapan yang positif terhadap perubahan yang terjadi mengenai hal tersebut (Rousseau *et al.* 1998; Simpson 2007). Meskipun kita tidak mampu mengendalikan situasi dan kondisi, tetapi kita rela untuk mengambil kesempatan bahwa orang lain akan ada untuk kita.

Kepercayaan adalah atribut utama yang berhubungan dengan kepemimpinan. Jika hal tersebut dilanggar maka akan terjadi efek merugikan yang serius terhadap kinerja kelompok (Dirks dan Ferrin 2002; Zacharatos *et al.* 2005; Asencio 2016). Menurut Robbins dan Judge (2015) bahwa seorang pemimpin telah memiliki pekerjaan sendiri, dia bekerja dengan orang lain untuk menemukan dan memecahkan masalah. Tetapi kemampuan pemimpin untuk mendapatkan akses ke pengetahuan dan pemikiran kreatif dalam memecahkan masalah tergantung pada sejauhmana bawahan percaya kepadanya (Robbins dan Judge 2015). Kepercayaan dan kelayakan untuk dipercaya akan menjadi penghubung pemimpin dengan pengetahuan dan kerja sama (Paliszkiwicz 2011).

Kepuasan kerja

Setiap orang yang bekerja berharap untuk memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Pada

dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam dirinya. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.

Menurut Judge *et al.* (2001) kepuasan kerja adalah suatu keefektifan respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Judge *et al.* (2002) mendeskripsikan kepuasan kerja adalah perasaan pegawai yang berhubungan dengan adanya kesenangan atau tidak dalam pekerjaannya. Menurut Judge *et al.* (2002) kepuasan kerja adalah sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterimanya dan jumlah yang diyakini seharusnya diterima.

Kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal (Judge dan Illies 2004). Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya. Kepuasan kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja (Judge dan Illies 2004).

Hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kepercayaan terhadap atasan.

Dalam berbagai teori kepemimpinan, variabel kepercayaan yang paling sering dikutip dalam literatur mengenai kepemimpinan transformasional (Dirks dan Ferrin 2002). Menurut beberapa ahli, pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional akan terlibat dalam tindakan yang mendapatkan kepercayaan dari pengikutnya dan selanjutnya akan memperoleh hasil yang diinginkan (Podsakoff *et al.* 1990). Pillai *et al.* (1999) menyatakan bahwa pemimpin yang transformasional ketika bekerja dapat membangun hubungan pertukaran sosial dengan para pengikutnya. Dengan kata lain, pemimpin yang transformasional dapat membangun kepercayaan dengan menunjukkan perhatian secara individual dan menghormati para pengikutnya (Jung *et al.* 2003).

H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada kepuasan kerja para pegawai negeri sipil di lingkungan pemda Sulawesi Selatan.

Hubungan antara kepercayaan terhadap atasan dengan kepuasan kerja

Kepercayaan terhadap pimpinan sangat penting, karena hal tersebut dapat mendorong bawahan untuk memiliki keyakinan bahwa pemimpinnya akan membantu mereka dalam menyelesaikan tantangan yang terkait dengan pekerjaan, sehingga pada akhirnya menghasilkan

kepuasan kerja dan keterlibatan kerja (Chughtai *et al.* 2015). Menurut Idrissou *et al.* (2013) dan Brown *et al.* (2015), tingkat kepercayaan bawahan yang tinggi pada pimpinan akan menghasilkan kinerja organisasi yang positif. Hal ini karena bawahan akan meningkatkan kinerja ketika mereka diperlakukan dengan jujur dan adil, sedangkan kepercayaan bawahan yang rendah pada pimpinan akan menyebabkan ketidakpuasan kerja dan ketidaklibatan bawahan dalam bekerja.

H2: kepercayaan terhadap atasan berpengaruh positif pada kepuasan kerja para pegawai negeri sipil di lingkungan pemda Sulawesi Selatan.

Hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja

Berdasarkan kajian literatur, pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional cenderung untuk menciptakan kondisi kerja yang positif melalui kepuasan kerja bawahan dan motivasi bawahan (Bass dan Riggio 2006; Yang 2014; Nasra dan Heilbrunn 2016; Sayadi 2016). Lebih lanjut, berdasarkan penelitian lainnya, kepemimpinan transformasional juga membentuk kepuasan kerja pengikut dan kepuasan pengikut terhadap pemimpin (Lowe dan Kroeck 1996; Yang *et al.* 2011; Misra dan Srivastava 2018) serta komitmen pengikut terhadap organisasi (Camps dan Rodriguez 2011). Bass (1998) dalam penelitiannya juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi kepuasan kerja bawahan dan komitmen bawahan terhadap organisasi (Bass dan Riggio 2006).

H3: kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai negeri sipil di lingkungan pemda Sulawesi Selatan.

METODE PENELITIAN

Strategi Penelitian

Secara garis besar penelitian ini menggunakan tahap kualitatif sebagai penelitian pendahuluan dan tahap kuantitatif. Pada tahap kualitatif, penulis melakukan wawancara dengan 30 (tiga puluh) responden untuk mengetahui bentuk kepemimpinan yang efektif dalam organisasinya, kepercayaan terhadap atasan, dan kepuasan kerja.

Pada tahap kuantitatif, penulis melakukan penyusunan kuesioner yang akan digunakan sebagai alat ukur penelitian berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan terhadap 30 (tiga puluh) informan kunci. Setelah melakukan penyusunan kuesioner, penulis melakukan *face validity*, *social desirability response*, dan *construct validity* (*convergent* dan *discriminant*). Setelah hasil validitas yang diperoleh memenuhi harapan penulis, selanjutnya penulis melakukan pengukuran pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap

kepuasan kerja yang dimediasi oleh kepercayaan terhadap atasan.

Definisi Operasional dan Pengukuran Kepemimpinan transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang membentuk nilai-nilai moral pengikut dalam upaya untuk meningkatkan kesadaran mengenai isu-isu etis serta memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi organisasi (Bass dan Riggio 2006; Yukl 2013). Kepemimpinan transformasional memiliki empat dimensi, yaitu: *Idealized influence* (pengaruh yang ideal); *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual); *Individualized consideration* (pertimbangan individual); *Inspirational motivation* (motivasi yang menginspirasi). Jawaban yang diberikan diukur dengan menggunakan skala Likert untuk 1 = Sangat Tidak setuju (STS), 2 = Tidak Setuju (TS), 3 = netral (N), 4 = Setuju (S), dan 5 = Sangat Setuju (SS).

Kepercayaan terhadap atasan

Kepercayaan adalah keadaan psikologis yang terjadi ketika kita memutuskan untuk terlibat dengan sesuatu yang tidak pasti karena adanya harapan yang positif terhadap perubahan yang terjadi mengenai hal tersebut (Rousseau 1998; Simpson 2007). Kepercayaan adalah atribut utama yang berhubungan dengan kepemimpinan. Jika hal tersebut dilanggar maka akan terjadi efek merugikan yang serius terhadap kinerja kelompok (Dirks dan Ferrin 2002; Zacharatos *et al.* 2005; Asencio 2016). Kepercayaan terhadap atasan terdiri dari empat dimensi, yaitu: *Benevolence* (keramahan); *Integrity* (integritas); *Predictability* (dapat diprediksi); *Competence* (kompetensi). Jawaban yang diberikan diukur dengan menggunakan skala Likert.

Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja merupakan pernyataan emosi yang menyenangkan yang berasal dari penilaian seseorang atas pekerjaannya atau pengalaman kerjanya, (Judge *et al.* 2002). Kepuasan kerja diukur dengan menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Ilies dan Judge (2004), yang telah divalidasi oleh Niklas dan Doorman (2005), terdiri dari lima item pertanyaan pada 5 skala Likert.

Pengujian Instrumen

Pengujian instrumen dilakukan untuk menguji apakah instrumen penelitian yang digunakan mampu untuk mengukur konstruk penelitian yang ingin diukur. Penelitian ini menggunakan *face validity*, *content validity*, *convergent validity*, dan *discriminant validity* (Hair *et al.* 2010).

Pilot test dalam penelitian ini dilakukan dengan tujuan utama pada pengujian *Social Desirability Response* (SDR) dan pengujian konstruk (validitas dan reliabilitas). Tahap selanjutnya adalah melakukan pengujian reliabilitas konstruk. Pengujian ini dilakukan dengan tujuan untuk menguji konsistensi indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian.

Desain pengambilan sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil/PNS dan unit analisis adalah PNS yang berada di Kota Makassar. Penelitian ini menggunakan sampel purposif. Responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah mereka yang memenuhi tiga kriteria berikut ini: (1) Pria dan Wanita, (2) PNS yang bekerja di Provinsi Sulawesi Selatan, (3) Bersedia untuk terlibat dalam penelitian. Dalam penelitian ini karena formula penentuan besaran sampel tidak dapat digunakan untuk sampel non probabilitas, maka penentuan besaran sampel non probabilitas biasanya didasarkan pada subjektivitas peneliti atau komparasi pada studi-studi terdahulu (Hair *et al.* 2010). Chin *et al.* (1995) menyatakan bahwa besaran sampel minimal dalam penelitian dengan menggunakan SEM berbasis varians adalah 5 (lima) sampai dengan 10 (sepuluh) kali jumlah indikator atau 10 kali jumlah parameter yang terdapat dalam model penelitian. Dalam penelitian ini jumlah parameter ada tiga, maka besaran sampel minimal untuk penelitian ini adalah $3 \times 10 = 30$ (tiga puluh) responden (Chin *et al.* 1995). Dengan demikian besaran sampel dalam penelitian ini ditetapkan sebanyak 350 (tiga ratus lima puluh) responden. Dalam penelitian ini, pengambilan sampel menggunakan teknik *purposive sampling*.

Metode analisis data

Penelitian ini menggunakan teknik *Structural Equation Modelling* (SEM) berbasis varians dengan bantuan program Smart PLS. Alasan utama penggunaan SEM berbasis varians dalam penelitian ini adalah karena terdapat satu konstruk dengan indikator formatif yang akan diukur, yaitu kepemimpinan transformasional. Sebagaimana yang dinyatakan oleh MacKenzie *et al.* (2005), bahwa ketika ingin mengukur kepemimpinan transformasional dengan menggunakan SEM, maka konstruk tersebut harus diperlakukan sebagai konstruk dengan indikator formatif. Demikian pula, dengan variabel kepercayaan terhadap atasan yang dalam penelitian ini merupakan konstruk dengan indikator formatif. SEM berbasis varians mampu menganalisis variabel laten dalam analisis (Hair *et al.* 2010). Penelitian ini menggunakan pendekatan SEM secara dua tahap, yaitu: model pengukuran dan model struktural. Model pengukuran ditujukan untuk mengkonfirmasi sebuah dimensi atau faktor berdasarkan indikator-indikator empirisnya. Model struktural adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antara faktor.

Pengujian model

Penelitian ini menggunakan SEM berbasis *variance* atau SEM PLS dengan bantuan program SMART PLS 2.0.M3. Hal ini karena dua konstruk dalam penelitian ini, yaitu kepemimpinan transformasional dan kepercayaan terhadap atasan merupakan konstruk dengan indikator formatif, sehingga SEM berbasis *variance* lebih tepat untuk

digunakan. Evaluasi model PLS dilakukan dengan mengevaluasi *outer model* dan *inner model*. *Outer model* merupakan model pengukuran untuk menilai validitas dan reliabilitas model. Melalui proses iterasi algoritma, parameter model pengukuran (validitas konvergensi, validitas diskriminan, *composite reliability*, dan *cronbach alpha*) diperoleh termasuk nilai R^2 sebagai parameter ketepatan model prediksi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik data penelitian

Karakteristik data dalam penelitian ini ditunjukkan dengan statistik deskriptif yang terdiri atas nilai rerata, deviasi standar, varians, *skewness*, dan kurtosis. Pengujian normalitas data, nilai ekstrim, dan kecukupan sampel juga dijelaskan dalam pembahasan ini. Karakteristik data penelitian dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Statistik Deskriptif Variabel-Variabel Model Penelitian

Variabel	Minimum	Maksimum	Rata-rata	Deviasi Standar
Kepemimpinan Transformasional	1,00	5,0	3,53	0,8
Kepercayaan terhadap atasan	1,00	5,0	3,51	0,9
Kepuasan kerja	1,00	5,0	3,48	0,6

Dari Tabel 1, hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel dalam penelitian ini yang memiliki nilai tanggapan rata-rata tertinggi adalah kepemimpinan transformasional. Dengan demikian, secara umum ASN di kota Makassar merasakan kepemimpinan transformasional yang positif selama bertugas di organisasi tersebut. Beberapa peneliti telah menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam pelaksanaan pekerjaan oleh para pegawai/karyawan.

Selanjutnya, nilai tanggapan rata-rata tertinggi kedua adalah variabel kepercayaan terhadap atasan yang mencerminkan bahwa secara umum ASN di pemda Provinsi Sulawesi dalam penelitian ini merasakan adanya kepercayaan terhadap atasannya. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Kepercayaan adalah atribut utama yang berhubungan dengan kepemimpinan. Jika hal tersebut dilanggar maka akan terjadi efek merugikan yang serius terhadap kinerja kelompok (Dirks dan Ferrin, 2002; Zacharatos, *et al.* 2005; Asencio, 2016).

Hasil uji validitas dan reliabilitas sebelum analisis *Structural Equation Modeling* (SEM)

Hasil uji validitas

Pengujian validitas muka terhadap tiga konstruk utama penelitian yang meliputi kepemimpinan transformasional, kepercayaan terhadap atasan, dan motivasi kerja, telah dilakukan

oleh peneliti sebelumnya yang menggunakan instrumen penelitian yang sama, meskipun konteks yang diteliti ada yang berbeda.

Pengujian validitas lainnya di dalam penelitian ini adalah pengujian validitas konstruk. Validitas konstruk adalah kesesuaian antara penggunaan alat ukur dan teori (Cooper dan Schindler, 2014; Neuman, 2014). Validitas konstruk terdiri dari dua jenis yaitu: validitas konvergensi dan validitas diskriminan (Cooper dan Schindler, 2014, hal. 259; Neuman, 2014, hal. 216). Validitas konvergensi menunjukkan bahwa nilai yang diperoleh dari butir-butir pertanyaan yang mengukur konsep yang sama memiliki korelasi yang tinggi (Hair *et al.*, 2014), sedangkan validitas diskriminan adalah ketika instrumen-instrumen pengukuran suatu konstruk tidak berkorelasi atau tidak bersatu/terpisah dari instrumen-instrumen pengukuran suatu konstruk yang lain (Hair *et al.*, 2014).

Tabel 2. Rotated Component Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
TL1		,636			
TL2		,617			
TL3		,813			
TL4		,849			
TL5		,861			
TR1			,879		
TR2			,805		
TR3			,762		
TR4			,645		
TR5			,655		
TR6			,750		
TR7			,727		
JS1	,971				
JS2	,878				
JS3	,968				
JS4	,944				
JS5	,632				
JS6	,836				

Dapat dilihat pada Tabel 2, bahwa semua indikator pengukuran untuk masing-masing konstruk menghasilkan nilai *factor loading* > 0,3 hal ini menunjukkan bahwa konstruk-konstruk pengukuran memiliki validitas diskriminan yang baik.

Tabel 3 merupakan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang diperoleh melalui perhitungan dengan rumus:

$$AVE = \frac{\sum_{i=1}^n (\lambda_i^2)}{n}$$

n = jumlah indikator pengukuran; λ_i = *factor loading* (Hair *et al.*, 2014, hlm. 619).

Hasil perhitungan nilai AVE yang dihasilkan pada Tabel 3, lebih dari 0,5, sehingga dapat dikatakan, satu konstruk dalam penelitian ini memiliki validitas konvergensi yang baik (Hair *et al.*, 2014). Nilai AVE yang hanya dilihat di sini adalah konstruk kepuasan kerja karena konstruk tersebut merupakan konstruk dengan indikator reflektif. Sedangkan dua konstruk lainnya, yaitu kepemimpinan transformasional dan kepercayaan terhadap atasan merupakan konstruk dengan indikator formatif, sehingga nilai AVE tidak memberikan informasi apapun.

Tabel 3. Hasil perhitungan Average Variance Extracted (AVE) Untuk Masing-masing Konstruk

Konstruk	Average Variance Extracted (AVE)
Kepemimpinan transformasional	
Kepercayaan terhadap atasan	
Kepuasan Kerja	0,586

Hasil uji reliabilitas

Pengukuran reliabilitas konstruk/*construct reliability* dalam penelitian ini menggunakan *Cronbach Alpha* (α), sesuai dengan yang dinyatakan oleh Nunnally (1978) serta Kaplan dan Saccuzzo (1982) (lihat: Peterson (1994, hal. 382) bahwa nilai α yang baik untuk tiap konstruk yang digunakan dalam penelitian dasar adalah sebesar 0,70 s/d 0,80. Dengan demikian, reliabilitas konstruk dalam penelitian ini adalah baik (lihat: Tabel 4). Nilai reliabilitas konstruk yang dilihat dalam penelitian ini adalah hanya konstruk dengan indikator reflektif, yaitu kepuasan kerja.

Tabel 4. Hasil perhitungan Cronbach Alpha Untuk Masing-masing Konstruk

Konstruk	Cronbach Alpha
Kepemimpinan transformasional	
Kepercayaan terhadap atasan	

atasan	
Kepuasan Kerja	0,811

Hasil Uji Structural Equation Modeling (SEM) Hasil Uji Model Pengukuran

Evaluasi model dalam penelitian ini dilakukan dengan mengevaluasi model pengukuran dan model struktural (Chin *et al.*, 2008). Evaluasi model pengukuran bertujuan untuk menilai validitas dan reliabilitas model. Melalui proses iterasi algoritma, parameter model pengukuran diperoleh. Parameter model pengukuran tersebut adalah validitas konvergensi, validitas diskriminan, *composite reliability*, dan *cronbach alpha* (Chin *et al.*, 2008).

Dalam penelitian ini uji validitas diskriminan dinilai berdasarkan faktor *loading* pengukuran dengan konstruknya (lihat Tabel 6), juga dengan membandingkan akar AVE untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model (lihat Tabel 7). Model memiliki validitas diskriminan yang cukup jika akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar dari pada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model (Chin *et al.*, 2008; Jogiyanto dan Abdillah, 2009).

Tabel 6. Nilai faktor loading pengukuran konstruk

	kepemimpinan transformasional	kepercayaan	kepuasan kerja
JS1	0.483736	0.506662	0.784550
JS2	0.461886	0.456739	0.799627
JS3	0.462470	0.485446	0.801468
JS4	0.454485	0.571646	0.730961
JS5	0.356162	0.417482	0.758740
JS6	0.489685	0.430010	0.745554
TL1	0.781945	0.540937	0.441456
TL2	0.632423	0.404281	0.394737
TL3	0.869790	0.574490	0.521934
TL4	0.819554	0.546289	0.486141
TL5	0.852557	0.565830	0.508505
TR1	0.536218	0.782840	0.477114
TR2	0.474554	0.700552	0.432627
TR3	0.463308	0.679980	0.417049
TR4	0.504142	0.738480	0.451884
TR5	0.576050	0.846602	0.520080
TR6	0.532124	0.782555	0.481103
TR7	0.542451	0.846219	0.555493

Sumber: Data primer (2018); Keterangan: Sel yang berwarna gelap merupakan nilai faktor loading untuk masing-masing indikator dalam penelitian ini.

Berdasarkan hasil pada Tabel 6 menunjukkan bahwa validitas diskriminan untuk masing-masing konstruk adalah baik. Hal ini terlihat dari nilai faktor *loading* untuk pengukuran masing-masing konstruk yang telah memenuhi level minimal dan dianggap baik serta sudah sesuai dengan *rule of thumbs* (Hair *et al.*, 2014). Demikian pula hasil pada Tabel 7 menunjukkan validitas diskriminan yang cukup baik. Hal ini terlihat dari nilai akar AVE untuk masing-masing konstruk lebih besar dari pada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model (Chin *et al.*, 2008).

Tabel 7. Akar AVE dan korelasi antar variabel

	Kepemimpinan transformasional	Kepercayaan	Kepuasan kerja
Kepemimpinan transformasional	0,9212	0,9044	0,9178
Kepercayaan	0,9044	0,9171	0,8697
Kepuasan kerja	0,917843	0,869789	0,9181

Sumber: Data primer (2018); Keterangan: Sel yang berwarna gelap dan membentuk diagonal merupakan nilai akar AVE untuk masing-masing konstruk dalam penelitian ini.

Reliabilitas menunjukkan akurasi, konsistensi, dan ketepatan suatu alat ukur dalam melakukan pengukuran (Cooper dan Schindler, 2014). Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan dua metode, yaitu *Cronbach alpha* dan *Composite Reliability*. *Cronbach alpha* mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk sedangkan *Composite Reliability* mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk (Cooper dan Schindler, 2014). Namun, *Composite Reliability* dinilai lebih baik dalam mengestimasi konsistensi internal suatu konstruk (Hair *et al.*, 2014).

Namun, dalam penelitian ini terdapat dua konstruk dengan indikator formatif, yaitu: kepemimpinan transformasional dan kepercayaan. Dengan demikian, uji konsistensi internal untuk kedua konstruk tersebut tidak mutlak untuk dilakukan (MacKenzie *et al.*, 2005). Hal ini karena, dalam faktor analisis sebagai salah satu tahapan dalam SEM ketika melakukan pengujian validitas konstruk, konsekuensi menghilangkan indikator formatif (seperti yang dilakukan pada indikator reflektif untuk SEM berbasis covarians) dari model pengukuran akan berpotensi mengubah makna konstruk (MacKenzie *et al.*, 2005). Tabel 8 menunjukkan nilai AVE, *Cronbach alpha*, dan *Composite Reliability* untuk masing-masing konstruk yang hanya memiliki indikator reflektif, yaitu emosi positif dan kepuasan kerja.

Tabel 8. Hasil Evaluasi Model Pengukuran untuk Konstruk dengan Indikator reflektif

Konstruk	AVE	Cronbach alpha	Composite Reliability
Kepemimpinan transformasional			
kepercayaan			
kepuasan kerja	0,588	0,806	0,859

Berdasarkan hasil yang ditunjukkan pada Tabel 8, dapat disimpulkan bahwa validitas konvergensi dan konsistensi internal pengukuran untuk konstruk reflektif (kepuasan kerja) dalam penelitian ini adalah baik. Hal ini ditunjukkan dengan nilai AVE untuk konstruk kepuasan kerja yang berada di atas 0,5 yang menunjukkan bahwa validitas konvergensi untuk konstruk kepuasan kerja adalah baik. Demikian pula dengan nilai *Cronbach alpha* dan *Composite Reliability* untuk konstruk kepuasan kerja dalam penelitian ini. Namun, sebagaimana yang dinyatakan oleh Baumgartner dan Homburg (1996, hal. 154) bahwa *Composite Reliability* dinilai lebih baik dalam mengestimasi konsistensi internal suatu konstruk. Berdasarkan Tabel 8, nilai *Composite Reliability* untuk konstruk kepuasan kerja penelitian ini berada di atas 0,6.

Untuk menguji validitas konstruk formatif dalam penelitian ini, yaitu: kepemimpinan transformasional dan kepercayaan, maka dilakukan proses *bootstrapping* pada program Smart PLS, sehingga dihasilkan salah satu output yaitu tabel *output outer weight*. Penulis membandingkan nilai T-statistik dengan T-tabel (*two-tailed*). Jika terdapat indikator pada masing-masing konstruk formatif tersebut yang memiliki nilai T-statistik < 1,96, maka indikator tersebut tidak signifikan dalam konstruk yang dibentuknya. Dengan demikian konstruk tersebut dianggap tidak memenuhi kriteria uji validitas konstruk (Jogiyanto dan Abdillah, 2009, hal. 105). Jika konstruk formatif tidak memenuhi kriteria uji validitas konstruk (yaitu terdapat salah satu atau lebih indikator yang tidak signifikan) maka konstruk formatif tersebut secara statistik tidak dapat diuji lebih lanjut dalam model struktural.

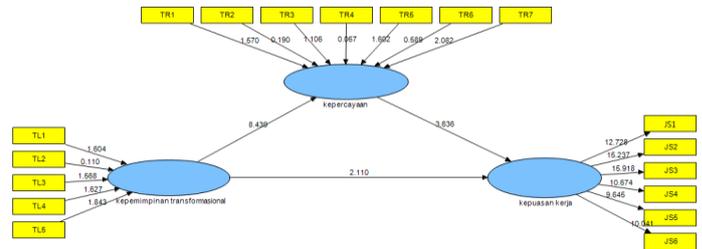
Tabel 9. Hasil Evaluasi Model Pengukuran untuk Konstruk dengan indikator Formatif

	T Statistics (O/STERR)
JS1 <- kepuasan kerja	13.292200
JS2 <- kepuasan kerja	12.846445
JS3 <- kepuasan kerja	13.408605
JS4 <- kepuasan kerja	11.420539
JS5 <- kepuasan kerja	8.647066
JS6 <- kepuasan kerja	9.471119

TL1 -> kepemimpinan transformasional	6.648888
TL2 -> kepemimpinan transformasional	5.125946
TL3 -> kepemimpinan transformasional	10.280861
TL4 -> kepemimpinan transformasional	8.389354
TL5 -> kepemimpinan transformasional	10.909633
TR1 -> kepercayaan	6.604608
TR2 -> kepercayaan	6.834680
TR3 -> kepercayaan	5.289235
TR4 -> kepercayaan	6.213140
TR5 -> kepercayaan	9.253459
TR6 -> kepercayaan	6.553483
TR7 -> kepercayaan	11.438676

signifikansi antar konstruk dalam model struktural (Hair *et al.*, 2014).

Analisis SEM memberikan hasil berupa nilai estimasi koefisien, *error standard*, dan nilai t statistik untuk setiap koefisien. Pemilihan tingkat signifikansi untuk masing-masing pengujian parameter didasarkan pada justifikasi teoritis berkaitan dengan hubungan yang diusulkan. Gambar 2 menunjukkan model penelitian sesudah analisis model pengukuran yang meliputi validitas untuk masing-masing konstruk penelitian.

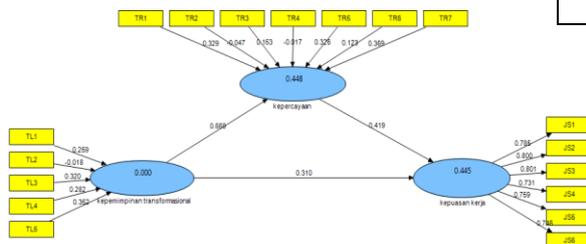


Gambar 2 Diagram Hasil Model Struktural

Tabel 9 yang merupakan *output outer weight*, menunjukkan bahwa nilai T-statistik untuk indikator-indikator konstruk formatif berada > 1,96 (T-tabel). Dengan demikian, konstruk formatif dalam penelitian ini, yaitu: kepemimpinan transformasional dan kepercayaan dapat diuji lebih lanjut dalam model struktural penelitian ini. Secara garis besar, diagram model pengukuran dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1.

Tabel 10. Hasil Evaluasi Model Struktural

Konstruk	R-square	Effect Size	Q square	T-statistik
Kepemimpinan transformasional		0,669/0,589		8,543/5,58
Kepercayaan	0,4481	0,419	0,308	3,53
Kepuasan kerja	0,4449		0,582	



Gambar 1. Diagram Hasil Model Pengukuran

Hasil Uji Model Struktural

Dalam penelitian ini pengujian model struktural dilakukan untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten. Pengujian model struktural dalam penelitian ini pada dasarnya ingin mengungkap validitas model teoritis yang dibangun dalam penelitian ini melalui pengujian hipotesis penelitian (Hair *et al.*, 2014). Lebih lanjut, pengujian model struktural dalam penelitian ini dilakukan dengan mengevaluasi nilai koefisien jalur dan nilai t statistik atau nilai *Critical Ratio* (CR) untuk uji

Tabel 10 menjelaskan mengenai *goodnes of fit* model struktural dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini untuk evaluasi hasil model struktural dimulai dengan melihat nilai *R-square* untuk setiap variabel endogen (emosi positif dan kepuasan kerja) dalam model yang dihasilkan oleh Smart PLS. Nilai *R-Square* menunjukkan kemampuan variabel-variabel bebas dalam menjelaskan varians variabel-variabel terikat. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kemampuan kepemimpinan transformasional dalam menjelaskan varians kepercayaan adalah 44,81% dan kemampuan kepemimpinan transformasional dalam menjelaskan varians kepuasan kerja adalah sebesar 44,49%.

Chin (1998) serta Hock dan Ringle (2006) (lihat: Garson (2016) menentukan kategori nilai *R-square* dengan kuat, sedang, dan lemah. Untuk nilai *R-square* 0,67 dikategorikan kuat, 0,33 dikategorikan sedang, dan 0,19 dikategorikan lemah (Chin (1998) serta Hock dan Ringle (2006) (lihat: Garson (2016). Dengan demikian, model penelitian ini secara keseluruhan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki kemampuan yang kuat dalam menjelaskan kepercayaan dan kepuasan kerja.

Selanjutnya nilai *f square* (*effect size*) yang menunjukkan pengaruh variabel laten bebas terhadap variabel laten terikat. Nilai *effect size* dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori yaitu lemah (0,02), sedang (0,15), dan kuat (0,35) (Kock, 2103; Hair *et al.*, 2013) (lihat: Solihin dan Ratmono (2013). Nilai *effect size* di bawah 0,02 menunjukkan bahwa pengaruh variabel laten bebas sangat lemah dari pandangan praktis meskipun mempunyai nilai *p* yang signifikan. Hasil estimasi menunjukkan *effect size* pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepercayaan adalah 0,669, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja adalah 0,589, dan pengaruh kepercayaan terhadap kepuasan kerja adalah 0,419.

Untuk nilai *effect size* pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepercayaan dan terhadap kepuasan kerja tergolong kelompok *effect size* besar. Demikian juga pengaruh kepercayaan terhadap kepuasan kerja yang tergolong kelompok *effect size* besar. Dengan demikian, hal tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dari perspektif praktis dalam mempengaruhi kepercayaan dan kepuasan kerja, juga kepercayaan terhadap kepuasan kerja.

Secara keseluruhan indeks *Goodness of Fit* (GoF) model penelitian ini dihitung berdasarkan rumus yang dikemukakan oleh Tenenhaus *et al* (2005), yaitu:

$$\text{GoF} = \sqrt{\text{mean communality} \times \text{mean } R^2 - \text{square}}$$

Keterangan: mean (rata-rata)

Berdasarkan hasil penelitian ini rata-rata nilai communality adalah 0,607 dan nilai rata-rata R-square adalah 0,446, maka nilai *Goodness of Fit* (GoF) indeks model penelitian ini adalah $\sqrt{0,607 \times 0,446} = 0,520$. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Tenenhaus *et al* (2005) bahwa nilai GoF di atas 0,5 sudah dapat dikategorikan baik.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa semua hipotesis penelitian didukung karena nilai *Critical Ratio* (CR) atau *t* statistiknya signifikan, serta memiliki arah yang sesuai dengan hipotesis, yaitu arah positif. Nilai CR yang direkomendasikan dalam analisis SEM untuk menunjukkan tingkat signifikansi yang

Hasil pengujian hipotesis

Tahap selanjutnya adalah pengujian hipotesis dengan mengevaluasi arah dan tingkat signifikansi hubungan kausalitas antar variabel yang terdapat dalam model penelitian. Penelitian ini menguji hubungan kausalitas dengan menggunakan uji satu sisi pada tingkat signifikansi (α) sebesar 5 persen. Berdasarkan model penelitian yang diajukan, terdapat hubungan alternatif yang perlu diuji, yaitu hubungan

kepemimpinan transformasional dengan kepercayaan, hubungan kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja, dan hubungan kepercayaan dengan kepuasan kerja.

Hipotesis Satu

Hipotesis satu dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada kepercayaan para pegawai negeri sipil di lingkungan pemda provinsi Sulawesi Tengah dan Sulawesi Selatan terdukung. Hasil analisis data menunjukkan nilai CR yang signifikan (CR = 8,361) dan nilai *standardized estimation* sebesar 0,669. Angka tersebut menunjukkan bahwa Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada kepercayaan para pegawai negeri sipil di lingkungan pemda provinsi Sulawesi Tengah dan Sulawesi Selatan. Semakin positif Kepemimpinan transformasional yang dirasakan, maka kepercayaan para pegawai negeri sipil di lingkungan pemda provinsi Sulawesi Sulawesi Selatan juga semakin positif.

Hasil penelitian ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Kirkpatrick dan Locke (1991) dan Podsakoff *et al* (1990) bahwa kepercayaan merupakan konsep kunci dalam beberapa teori kepemimpinan. Ketika seorang pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan karismatik maka akan membangun kepercayaan pada pengikut mereka (Kirkpatrick dan Locke, 1991; Podsakoff *et al.*, 1990). Hal ini juga berhubungan erat dengan persepsi bawahan/karyawan bahwa pemimpin dengan atribut yang layak untuk dipercaya sangat penting untuk efektivitas kepemimpinan (Bass dan Riggio, 2006; Hogan *et al.*, 1994).

Peran kepercayaan yang signifikan dalam kepemimpinan transformasional telah lama diakui oleh sebagian besar para peneliti di berbagai bidang perilaku kepemimpinan (Podsakoff *et al.*, 1990). Model kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bass (1985) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan jenis ini sangat efektif ketika tercipta kepercayaan dari pengikut terhadap pemimpinnya (Yukl, 2013). Beberapa penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja bergantung pada kepercayaan pengikut terhadap pemimpin dan nilai-nilai kesesuaian (Dirks dan Ferrin, 2002).

Hipotesis dua

Hipotesis dua dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa kepercayaan terhadap atasan berpengaruh positif pada kepuasan kerja para pegawai negeri sipil di di lingkungan pemda provinsi Sulawesi Selatan terdukung. Hasil analisis data menunjukkan nilai CR yang signifikan (CR = 3,522) dan nilai *standardized estimation* sebesar 0,310 (lihat Tabel 4.14). Angka tersebut menunjukkan bahwa kepercayaan berpengaruh positif pada kepuasan kerja para pegawai negeri sipil di lingkungan pemda provinsi Sulawesi Selatan. Semakin positif

kepercayaan yang dirasakan, maka kepuasan kerja para pegawai negeri sipil di lingkungan pemda provinsi Sulawesi Tengah dan Sulawesi Selatan juga semakin positif.

Kepercayaan terhadap pimpinan sangat penting, karena hal tersebut dapat mendorong bawahan untuk memiliki keyakinan bahwa pemimpinnya akan membantu mereka dalam menyelesaikan tantangan yang terkait dengan pekerjaan, sehingga pada akhirnya menghasilkan kepuasan kerja dan keterlibatan kerja (Chughtai *et al.*, 2015). Menurut Idrissou *et al* (2013) dan Brown *et al* (2015) tingkat kepercayaan bawahan yang tinggi pada pimpinan akan menghasilkan kinerja organisasi yang positif. Hal ini karena bawahan akan meningkatkan kinerja ketika mereka diperlakukan dengan jujur dan adil, sedangkan kepercayaan bawahan yang rendah pada pimpinan akan menyebabkan ketidakpuasan kerja dan ketidak terlibatan bawahan dalam bekerja.

Dalam sebuah penelitian yang dilakukan oleh McCabe dan Sambrook (2014) menunjukkan bahwa penghematan dan perampingan dalam organisasi akan menyebabkan berkurangnya tingkat kepercayaan bawahan terhadap pimpinan, yang akhirnya menyebabkan kinerja organisasi yang buruk dan perputaran yang tinggi. Oleh karena itu, pengembangan kepercayaan terhadap atasan dianggap penting oleh sebagian besar ahli di bidang perilaku karena hal tersebut berpengaruh untuk membentuk perilaku bawahan yang positif di tempat kerja.

Hipotesis tiga

Hipotesis tiga dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai negeri sipil di lingkungan pemda provinsi Sulawesi Selatan terdukung. Hasil analisis data menunjukkan nilai CR yang signifikan ($CR = 2,096$) dan nilai *standardized estimation* sebesar 0,419 (lihat Tabel 4.14). Angka tersebut menunjukkan bahwa Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada kepuasan kerja para pegawai negeri sipil di lingkungan pemda provinsi Sulawesi Selatan. Semakin positif Kepemimpinan transformasional yang dirasakan, maka kepuasan kerja para pegawai negeri sipil di lingkungan pemda provinsi Sulawesi Selatan juga semakin positif.

Sebagaimana hasil penelitian yang dilakukan oleh Bass dan Riggio (2006), Yang (2014), Nasra dan Heilbrunn (2016), serta Sayadi (2016), bahwa pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional cenderung untuk menciptakan kondisi kerja yang positif melalui kepuasan kerja bawahan dan motivasi bawahan. Lebih lanjut, berdasarkan penelitian lainnya, kepemimpinan transformasional juga membentuk kepuasan kerja pengikut dan kepuasan pengikut terhadap pemimpin (Lowe dan Kroeck, 1996; Yang *et al.*, 2011; Misra dan Srivastava, 2018) serta komitmen pengikut terhadap organisasi (Camps dan Rodriguez, 2011).

Bass (1998) dalam penelitiannya juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi kepuasan kerja bawahan dan komitmen bawahan terhadap organisasi (Bass dan Riggio, 2006).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepercayaan pegawai negeri sipil terhadap atasannya di lingkungan pemda Sulawesi Selatan, serta dampaknya pada kepuasan kerja, dapat ditarik kesimpulan yaitu: Variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan pada kepercayaan ASN terhadap atasannya. Variabel kepercayaan berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja ASN, dan Variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja ASN.

Secara keseluruhan kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini mampu memahami, menjelaskan, dan memprediksi kepercayaan terhadap atasan yang berdampak pada kepuasan kerja para ASN. Hal ini didasarkan pada hasil evaluasi model pengukuran (validitas dan reliabilitas) dan model struktural (R-square, *effect size*, Q-square) yang dianalisis dalam penelitian ini beserta nilai GoF yang dihasilkan lebih dari 0,5.

Adapun saran-saran yang dapat diberikan berkenaan dengan penelitian selanjutnya adalah sebagai berikut :

1. Penelitian lebih lanjut perlu dilakukan dengan pengembangan variabel-variabel lainnya lebih lanjut secara mendalam, agar dapat memahami kepemimpinan yang dirasakan, kepercayaan, dan kepuasan kerja para ASN di lingkungan pemda Provinsi Sulawesi Selatan.
2. Penelitian hendaknya dilakukan secara berkala, karena perubahan situasi dan kondisi organisasi akan mengakibatkan perubahan terhadap kepercayaan dan kepuasan kerja para ASN di lingkungan pemda Provinsi Sulawesi Selatan.
3. Pada penelitian lebih lanjut akan lebih baik jika menggunakan variabel-variabel yang memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional pada kepercayaan dan kepuasan kerja para ASN lingkungan pemda Provinsi Sulawesi Selatan, serta variabel yang memoderasi pengaruh kepercayaan terhadap kepuasan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, D. A, Kumar, V., Day, G. S., & Leone, R. 2007. *Marketing Research*, 10th ed. New York: Jhon Wiley and Sons, Ltd.
- Antonakis, J., B. J. Avolio, and N. Sivasubramaniam. 2003. Context and Leadership: An Examination of The Nine-Factor Full-Range Leadership Theory



- Using The Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14, 261–295
- Asencio, H. 2016. Leadership, Trust and Organizational Performance in The Public Sector. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 12, 5-22
- Avolio, B. J., R. J. Reichard, S. T. Hannah, F. O. Walumbwa, and A. Chan. 2009. A Meta-Analytic Review of Leadership Impact Research: Experimental and Quasi-Experimental Studies. *The Leadership Quarterly*, 20, 764–784
- Banks, G. C., K. N. Engemann, C. E. Williams, J. Gooty, K. D. McCauley, and M. R. Medaugh. 2017. A Meta-Analytic Review and Future Research Agenda of Charismatic Leadership. *The Leadership Quarterly*, 28, 508–529
- Bartram, T. And G. Casimir. 2007. The Relationship Between Leadership And Follower In-Role Performance And Satisfaction With The Leader: The Mediating Effects Of Empowerment And Trust In The Leader. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(1), 4-19
- Bass, B. M. and R. E. Riggio. 2006. *Transformational Leadership*. 2nd edition. Mahwah, New Jersey, London: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bernard M. Bass. 1999. Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 9–32
- Bernerth, J. B. and H. J. Walker. 2009. Propensity to Trust and the Impact on Social Exchange: An Empirical Investigation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 217-226
- Bligh, M. C. 2017. *Leadership and Trust*. In J. Marques, S. Dhiman (eds.), *Leadership Today: Practices for Personal and Professional Performance*, Switzerland: Springer International Publishing, 21-42
- Breevaart, K., A. B. Bakker, E. Demerouti, and M. van den Heuvel. 2015. Leader-Member Exchange, Work Engagement, and Job Performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), 754-770
- Brown, S., D. Gray, J. McHardy, and K. Taylor. 2015. Employee Trust and Workplace Performance. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 116, 361–378
- Bryman, A. 2004. Qualitative Research on Leadership: A Critical but Appreciative Review. *The Leadership Quarterly*, 15, 729–769
- Burke, S. C., D. E. Sims, E. H. Lazzara, and E. Salas. 2007. Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18, 606–632
- Camps, J. and H. Rodríguez. 2011. Transformational Leadership, Learning, and Employability: Effects on Performance among Faculty Members. *Personnel Review*, 40(4), 423-442
- Casimir, G., D. A. Waldman, T. Bartram, and S. Yang. 2006. Trust and The Relationship between Leadership and Follower Performance: Opening The Black Box in Australia and China. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12(3), 68-84
- Chesser, D. E. 2006. *Transformational Leadership: An Imperative for Army Reserve Readiness in The 21st Century*. USAWC Strategy Research Project. 1-18
- Chin, W. W., B. L. Marcolin, and P. R. Newsted. 1995. A Partial Least Squares Latent Variable Modeling Approach for Measuring Interaction Effects: Results from A Monte Carlo Simulation Study and Voice Mail Emotion/Adoption Study. *Proceedings of The Seventeenth International Conference on Information Systems* (21-41). Cleveland, Ohio.
- Chughtai, A., M. Byrne, and B. Flood. 2015. Linking Ethical Leadership to Employee Well-Being: The Role of Trust in Supervisor. *Journal of Business Ethics*, 128, 653–663
- Cropanzano, R. and M. S. Mitchell. 2005. Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900
- Dirks, K. T. and D. L. Ferrin. 2002. Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 611-628
- Donohue, K. S. and L. Wong. 1994. Understanding and Applying Transformational Leadership. *Military Review*, 74(8): 24-32.
- Driscoll, J. W. 1978. Trust and Participation in Organizational Decision Making as Predictors of Satisfaction. *Working Paper Alfred P. Sloan School of Management*, 1-22
- Fazzi, G. and N. Zamaro. 2016. Exploring the interplay between leadership styles and PSM in two organisational settings. *International Journal of Manpower*, 37(5), 859-877



- Ferres, N., J. Connell, and A. Travaglione. 2004. Co-Worker Trust as A Social Catalyst for Constructive Employee Attitudes. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 608-622
- Gilstrap, J. B. and B. J. Collins. 2014. The Importance of Being Trustworthy: Trust as a Mediator of the Relationship Between Leader Behaviors and Employee Job Satisfaction. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(2) 152–163
- Graham, J. W. 1989. *Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Operationalization, and Validation*. Unpublished working paper, Loyola University of Chicago, Chicago, IL.
- Hackman, R. J. and G. R. Oldham. 1976. Motivation through The Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279
- Hair, J. F., W. C. Black, B. J. Babin, and R. E. Anderson. 2010. *Multivariate Data Analysis*, 7th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Hair, J. F. Jr, M. Sarstedt, L. Hopkins, and V. G. Kuppelwieser. 2014. Partial least Squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-121
- Helgeson, J. G., E. A. Kluge, J. Mager, and C. Taylor. 1984. Trends in Consumer Behavior Literature: A Content Analysis. *Journal of Consumer Research*, 10(4), 449-454.
- Hinkin, T. R., and C. Schriesheim. 2008. A Theoretical and Empirical Examination of The Transactional and Non-Leadership Dimensions of The Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). *The Leadership Quarterly*, 19(5), 501-513
- Homans, G. C. 1958. Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), Emile Durkheim-Georg Simmel, 1858-1958, 597-606.
- Horwitz, I. B., S. K. Horwitz, P. Daram, M. L. Brandt, F. C. Brunicardi, and S. S. Awad. 2008. Transformational, Transactional, and Passive-Avoidant Leadership Characteristics of a Surgical Resident Cohort: Analysis Using the Multifactor Leadership Questionnaire and Implications for Improving Surgical Education Curriculums. *Journal of Surgical Research*, 148, 49–59
- Idrissou, L., A. Van Paassen, N. Aarts, S. Vodouhè, and C. Leeuwis. 2013. Trust and Hidden Conflict in Participatory Natural Resources Management: The Case of The Pendjari National Park (PNP) in Benin. *Forest Policy and Economics*, 27, 65–74
- Ilies, R. and T. A. Judge. 2004. An Experience-Sampling Measure of Job Satisfaction and Its Relationships with Affectivity, Mood at Work, Job Beliefs, and General Job Satisfaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13 (3), 367–389
- Judge, T. A., C. J. Thoresen, J. E. Bono, and G. K. Patton. 2001. The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407
- Judge, T. A., J. E. Bono, R. Ilies, and M. W. Gerhardt. 2002. Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765–780
- Judge, T. A. and R. Ilies. 2004. Affect and Job Satisfaction: A Study of Their Relationship at Work and at Home. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 661–673
- Judge, T. A. and R. F. Piccolo. 2004. Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768
- Judge, T. A., R. F. Piccolo, and T. Kosalka. 2009. The Bright and Dark Sides of Leader Traits: A Review and Theoretical Extension of The Leader Trait Paradigm. *The Leadership Quarterly*, 20, 855–875
- Jung, D. I., C. Chow, and A. Wu. 2003. The role of transformational leadership in Enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14, 525–544
- Kelloway, E. K., N. Turner, J. Barling, and C. Loughlin. 2012. Transformational Leadership and Employee Psychological Well-Being: The Mediating Role of Employee Trust in Leadership. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health Camp; Organisations*, 26(1), 39-55
- Kollat, D. T., J. F. Engel, and R. D. Blackwell. 1970. Current Problems in Consumer Behavior Research. *Journal of Marketing Research*, 7(3), 327-332
- Kruger, C. 2012. *Different Angles on Transformational Leadership: Its Antecedents,*



- Relatives, and Consequences in Self and Other Perception*. Unpublished Dissertation. Faculty of Business, Economics and Social Sciences TU Dortmund University. Dortmund
- Liu, J., O. L. Siu, and K. Shi. 2010. Transformational Leadership and Employee Well-Being: The Mediating Role of Trust in The Leader and Self-Efficacy. *Applied Psychology*, 59(3), 454-479.
- Lowe, K. B., K. G. Kroeck, and N. Sivasubramaniam. 1996. Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of The MLQ Literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-415.
- MacKenzie, S. B., P. M. Podsakoff, and G. A. Rich. 2001. Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 29(2), 115-134
- MacKenzie, S. B., P. M. Podsakoff, and C. B. Jarvis. 2005. The Problem of Measurement Model Misspecification in Behavioral and Organizational Research and Some Recommended Solutions. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 710-730
- Misra, S. and K. B. L. Srivastava. 2018. Team-building Competencies, Personal Effectiveness and Job Satisfaction: The Mediating Effect of Transformational Leadership and Technology. *Management and Labour Studies*, 43(1&2), 109-122
- Nasra, M. A. and S. Heilbrunn. 2016. Transformational leadership and organizational citizenship behavior in the Arab educational system in Israel: The impact of trust and job satisfaction. *Educational Management Administration & Leadership*. 44(3), 380-396
- Niklas, C. D. and C. Dormann. 2005. The impact of state affect on job satisfaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14 (4), 367-388
- Northouse, P. G. 2016. *Leadership: Theory and Practice*. 7th. United States of America: Sage, Publication, Inc
- Organ, D. W. 1990. The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.). *Research in organizational behavior*, 12, 43-72. Greenwich, CT: JAI Press
- Paliszkievicz, J. O. 2011. Trust Management: Literature Review. *Management*, 6 (4): 315-331
- Perry, R. W. and L. D. Mankin. 2004. Understanding Employee Trust in Management: Conceptual Clarification and Correlates. *Public Personnel Management*, 33(3), 277-290
- Pillai, R., C. A. Schriesheim, and E. S. Williams. 1999. Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study. *Journal of Management*, 25(6), 897-933
- Pillai, R. and E. A. Williams. 2004. Transformational Leadership, Self-Efficacy, Group Cohesiveness, Commitment, and Performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 144-159
- Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, R. H. Moorman, and R. Fetter. 1990. Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, and W. H. Bommer. 1996. Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259-298
- Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, J. B. Paine, and D. G. Bachrach. 2000. Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563
- Rich, G. A. 1997. The Sales Manager as A Role Model: Effect on Trust, Job Satisfaction, and Performance of Sales People. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 25(4), 319-328
- Robbins, S. P. and T. A. Judge (2013), *Organizational Behavior*, 15th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Rousseau, D. M., S. B. Sitkin, R. S. Burt, and C. Camerer. 1998. Not So Different After All: A Cross Discipline View of Trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404
- Salisbury, W. D., W. W. Chin, A. Gopal, and P. R. Newsted. 2002. Research Report: Better Theory through Measurement Developing A Scale to Capture Consensus on Appropriation. *Information System Research*, 13, 91-103.

- Sayadi, Y. 2016. The Effect of Dimensions of Transformational, Transactional, And Non-Leadership on The Job Satisfaction and Organizational Commitment of Teachers in Iran. *Management in Education*, 30(2), 57–65
- Schaubroeck, J. S. S. K. Lam, and A. C. Peng. 2011. Cognition-Based and Affect-Based Trust as Mediators of Leader Behavior Influences on Team Performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 863–871
- Schwepker Jr, C. H. and D. J. Good. 2013. Improving Salespeople's Trust in The Organization, Moral Judgment and Performance through Transformational Leadership. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(7), 535-546
- Sekaran, U. and R. Bougie. 2010. *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. 5th ed. West Sussex: John Wiley and Sons.
- Sholihin, M. and D. Ratmono. 2014. *Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS 3.0*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Simpson, J. A. 2007. Psychological Foundations of Trust. *Association for Psychological Science*, 16(5), 264-268
- Tavfelin, S. 2013. *The Transformational Leadership Process: Antecedents, Mechanisms, And Outcomes In The Social Services*. Unpublished Thesis. Department Of Psychology. Umea Universitet.
- Tejeda, M. J., T. A. Scandura, and R. Pillai. 2001. The MLQ Revisited Psychometric Properties and Recommendations. *The Leadership Quarterly*, 12, 31-52
- Thibaut, J. W. and H. H. Kelley. 1959. *The Social Psychology of Groups*. New York: John Wiley & Sons.
- Toha, M. (2008). *Birokrasi Pemerintah Indonesia di Era Reformasi*. Jakarta: Kencana (Prenada media)
- Thoonen, E. E. J., P. J. C. Sleegers, F. J. Oort, T. T. D. Peetsma, and F. P. Geijsel. 2011. How to Improve Teaching Practices: The Role of Teacher Motivation, Organizational Factors, and Leadership Practices. *Educational Administration Quarterly*, 47(3) 496–536
- Tracey, J. B. and T. R. Hinkin. 1998. Transformational Leadership or Effective Managerial Practices? *Group Organization Management*, 23(3), 298-312
- Vinger, G. and F. Cilliers. 2002. Effective Transformational Leadership Behaviours For Managing Change. *SA Journal of Human Resource Management*, 4 (2), 1-9
- Wang, G., I. Oh, S. H. Courtright and A. E. Colbert. 2011. Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223-270
- Wang, D. and C. Hsieh. 2013. The Effect of Authentic Leadership on Employee Trust and Employee Engagement. *Social Behavior and Personality*, 41(4), 613-624
- Yang, F., M. Wu, C. Chang, and Y. Chien. 2011. Elucidating the Relationships among Transformational Leadership, Job Satisfaction, Commitment Foci and Commitment Bases in the Public Sector. *Public Personnel Management*, 40(3), 265-278
- Yang, Y. 2014. Studies of Transformational Leadership: Evaluating Two Alternative Models of Trust and Satisfaction. *Psychological Reports: Employment Psychology & Marketing*, 114(3), 740-757
- Yukl, G. 1989. Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289
- Yukl, G. 2008. The Importance of Flexible Leadership. In Robert B. Kaiser (Chair), The Importance, Assessment, and Development of Flexible Leadership, practitioner forum presented at the 23rd annual conference of the Society for Industrial-Organizational Psychology, April, San Francisco, CA, 2-7
- Yukl, G. 2013. *Leadership in Organization*. 8th edition. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Zacharatos, A., J. Barling, and R. D. Iverson. 2005. High-Performance Work Systems and Occupational Safety. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 77–93

Acknowledgement:

Artikel ini merupakan hasil penelitian PNBPF Fakultas Ekonomi dengan nomor kontrak tahun 2019. Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat, Universitas Negeri Makassar.