Spirit Publik
Jurnal Administrasi Publik

Spirit Publik Volume 18, Nomor 1, 2023, Halaman 78-102
P-ISSN. 1907-0489 E-ISSN 2580-3875
URL: https://jurnal.uns.ac.id/spirit-publik/article/view/69254
DOI: https://doi.org/10.20961/sp.v18i1.69254

Peran Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai

The Role of Transformational and Transactional Leadership Styles in Improving Performance

Yofitri Heny Wahyuli[1]

[1] Program Studi Imu Administrasi Negara,
Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Satya Negara Palembang, Palembang, Indonesia
e-mail: vivin_khanza@yahoo.com

Abstrak

Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor yang cukup penting dalam pengembangan perusahaan. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh banyak faktor dan diantaranya adalah gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja pegawai pada PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk Palembang. Dengan jumlah responden sebanyak 9 responden. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan menggunakan metode kualitatif deskriptif. Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional berpengaruh terhadap kinerja pegawai baik secara parsial maupun simultan. Hasil uji koefisien determinasi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional mampu menjelaskan kinerja pegawai sebesar 73,8%. Dengan hasil penelitian yang telah dilakukan, bagi pemimpin PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk Palembang hendaknya meningkatkan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional karena keduanya berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, jika melihat pada hasil penelitian gaya kepemimpinan transformasional lebih berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja tetapi mengingat kembali bahwa kepemimpinan yang efektif adalah kombinasi dari kedua gaya kepemimpinan tersebut.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan; Kinerja; Sumber Daya Manusia; Transformasional; Transaksional

Abstract

Employee performance is one factor that is quite important in the development of the company. Employee performance is influenced by many factors and one of them is the transaction leadership style and the transformation leadership style. This study aims to determine the Transformation Leadership Style and Transaction Leadership Style on Employee Performance at PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk Palembang. With the number of respondents as many as 9 respondents. The type of research used in this research is qualitative research using descriptive qualitative methods. The results in this study indicate that the Transformation Leadership Style and the Transaction Leadership Style influence employee performance both partially and simultaneously. The test results of the coefficient of determination show that the transaction leadership style and the transformation leadership style are able to explain the employee's performance by 73.8%. With the results of the research that has been done, for the leaders of PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk Palembang should improve transformation and transaction leadership styles because both have a positive effect on employee performance, if you look at

Spirit Publik Volume 18, Nomor 1, 2023, Halaman 78-102
P-ISSN. 1907-0489 E-ISSN 2580-3875
URL: https://jurnal.uns.ac.id/spirit-publik/article/view/69254
DOI: https://doi.org/10.20961/sp.v18i1.69254

the research results transformation leadership style has a more positive effect on improving performance but remember that effective leadership is a combination of the two leadership styles.

Keywords: Human Resources; Leadership Style; Performance; Transformation, Transaction

Pendahuluan

Peran adalah aspek dinamis dari posisi atau status. Jika seseorang menjalankan hak dan kewajibannya sesuai dengan kedudukannya, maka orang tersebut telah menjalankan suatu peran. Peran dan posisi saling bergantung satu sama lain. Tidak ada peran tanpa posisi dan juga tidak ada posisi tanpa peran. Kepemimpinan merupakan bagian dari fungsi manajemen antara lain untuk mengarahkan, memotivasi, mempengaruhi, dan mengawasi pekerjaan orang lain agar dapat melaksanakan tugas yang telah diberikan dengan baik sehingga tercapai tujuan organisasi sesuai dengan yang direncanakan. Menurut Yamin, M & Maisa (2013) kepemimpinan adalah proses mempengaruhi yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola anggota kelompoknya untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan pengertian di atas, peran kepemimpinan adalah perilaku yang diperankan oleh seorang pemimpin ketika menduduki suatu jabatan tertentu yang diharapkan dapat berperan dalam mempengaruhi, membimbing, mengevaluasi bawahannya menuju tercapainya tujuan suatu organisasi. Ketika istilah peran diterapkan dalam lingkungan kerja, terutama oleh seorang pemimpin, maka orang yang diberi atau mendapat jabatan diharapkan dapat menjalankan perannya sesuai dengan apa yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.

Namun, tidak semua gaya kepemimpinan dapat diterapkan dalam semua kondisi. Untuk menggerakkan sumber daya manusia atau karyawan, diperlukan kualitas kepemimpinan seseorang. Ada faktor yang dapat menilai kualitas seorang pemimpin, diantaranya adalah pendapat dari Bennis et.al., (2005) apa yang mengatakan bahwa peran kepemimpinan dapat dilihat dari aspek menjalankan perannya sebagai penentu arah, peran sebagai agen perubahan, peran sebagai juru bicara dan peran sebagai pelatih.

Gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan seseorang ketika orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain (Thoha 2019). Pemimpin suatu organisasi dalam upaya memajukan organisasinya harus menerapkan gaya kepemimpinan dalam kepemimpinannya. Ada yang menerapkan kepemimpinan dengan gaya demokratis, ada juga yang menerapkan gaya otoriter yang merupakan kebalikan dari gaya kepemimpinan demokratis. Ada juga gaya kepemimpinan yang delegatif dan strategis tergantung pada situasi dan bentuk organisasi. Kemudian ada gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional. Dimana kedua gaya kepemimpinan ini sering dipadukan oleh seorang pemimpin, seringkali diterapkan secara bersamaan.

Spirit Publik
Jurnal Administrasi Publik

Spirit Publik Volume 18, Nomor 1, 2023, Halaman 78-102
P-ISSN. 1907-0489 E-ISSN 2580-3875
URL: https://jurnal.uns.ac.id/spirit-publik/article/view/69254
DOI: https://doi.org/10.20961/sp.v18i1.69254

PT Semen Baturaja (Persero) Tbk, adalah sebuah perusahaan milik negara yang bergerak di bidang industri semen, yang didirikan pada tanggal 14 November 1974. PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk. adalah salah satu produsen semen padat, dengan daya saing yang berkembang dan dapat diandalkan. Sejak berdirinya PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk. telah memberikan banyak manfaat kepada masyarakat dan Pemerintah, baik Pemerintah Pusat maupun Pemerintah Daerah dalam bentuk pajak dan retribusi, serta kepada pemegang saham melalui pembagian dividen, dan kepada masyarakat luas termasuk masyarakat di lingkungan PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk melalui penyerapan tenaga kerja lokal, serta dalam bentuk kemitraan dan pengembangan masyarakat.

Dari data yang diperoleh peneliti, PT Semen Baturaja (Persero) Tbk. telah go public dan telah memperoleh sertifikat Initial Public Offering (IPO). Dengan Go Public dan memegang Sertifikat IPO, PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk. Palembang semakin optimis menghadapi persaingan industri semen ke depan, dan semakin kuat dengan adanya Pabrik Baturaja II berkapasitas 1,85 juta ton per tahun. Meningkatkan total kapasitas produksi PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk. sejak kehadiran pabrik Baturaja II meningkat menjadi 3,85 juta ton semen per tahun. Dampaknya antara lain mampu menyerap tenaga kerja baru. Kemudian dengan tercapainya sertifikat IPO, tujuannya agar penerapan Good Corporate Governance (GCG) dapat terwujud. Sejak Pemerintah mendeklarasikan rencana PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk. untuk go public diperkirakan akan berdampak pada penyerapan tenaga kerja baru sekitar 500 hingga 2.000 orang. Tenaga kerja akan menjadi sumber daya manusia yang akan menggerakkan roda perusahaan di masa depan.

Divisi Pengadaan PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk merupakan salah satu divisi yang tugas pokoknya melaksanakan kegiatan pengadaan material barang dan jasa, kegiatan pengadaan material tersebut antara lain batubara, bahan bakar, kantong semen dan jumbo bag, Gypsum Petrokimia Gresik dan Pasir Silika, dan untuk Pengadaan jasa tersebut meliputi jasa pengangkutan material, jasa penyewaan alat berat mining wheel loader dan jasa pengamanan. Prosedur Operasional Standar Divisi Pengadaan adalah merencanakan pengadaan barang dan jasa dengan membuat spesifikasi rinci barang dan jasa yang dibutuhkan dengan informasi yang diperoleh dari departemen atau bagian lain yang memintanya, kemudian mencari pemasok atau vendor yang tepat dengan melihat penawaran dan rekam jejak terperinci, dan membuat perbandingan biaya pembelian dari pemasok atau vendor termasuk menegosiasikan harga, menentukan jangka waktu pembayaran (*term of payment*), pengiriman (*shipping*), memutuskan pembelian dari pemasok atau vendor setelah proses lelang selesai, dan akhirnya membuat kontrak dengan perusahaan pemenang lelang.

Divisi Pengadaan PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk. dipimpin oleh seorang Wakil Presiden (VP) Pengadaan. VP Procurement membawahi beberapa manajer senior dan manajer junior. Menjadi VP di sebuah divisi yang menangani pengadaan barang

Spirit Publik
Jurnal Administrasi Publik

Spirit Publik Volume 18, Nomor 1, 2023, Halaman 78-102
P-ISSN. 1907-0489 E-ISSN 2580-3875
URL: https://jurnal.uns.ac.id/spirit-publik/article/view/69254
DOI: https://doi.org/10.20961/sp.v18i1.69254

dan jasa tentunya merupakan posisi yang penuh resiko dan tanggung jawab yang besar. Karena divisi pengadaan akan selalu menonjolkan seluruh kegiatan operasional yang berorientasi pada kerjasama dengan pihak di luar perusahaan dimana semua transaksi terkait dengan pengadaan lelang dan memiliki nilai tertentu dalam setiap proses lelang pengadaan. Dan semua kegiatan pengadaan barang dan jasa harus sesuai dengan kebijakan pemerintah dalam menerapkan konsep *Good Corporate Government* (GCG) yang sejak era reformasi telah menjadi kewajiban bagi setiap perusahaan pemerintah dan Badan Usaha Milik Negara (BUMN), *Good Corporate Government (*GCG).) merupakan komitmen yang harus menjadi sensor dalam setiap kegiatan di Badan Usaha Milik Negara (BUMN), khususnya kegiatan yang berkaitan dengan pengadaan barang dan jasa. Artinya seorang Vice President di Divisi Pengadaan harus mampu memimpin bawahannya dengan mengacu pada prinsip-prinsip *Good Corporate Government* (GCG), yaitu transparansi, independensi, akuntabilitas, tanggung jawab dan kewajaran.

Dari hasil observasi awal dan beberapa pendapat yang dikumpulkan peneliti Pimpinan dari Wakil Presiden Bidang Pengadaan yaitu Bapak Taufik, ST, MM. ia menjalankan peran kepemimpinan dengan gaya transformasional dan transaksional. Dalam menjalankan perannya di Divisi Procurement, ia harus memiliki tanggungjawab untuk memperbaiki berbagai permasalahan kinerja SDM di departemen yang dipimpinnya. PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk. sebagai perusahaan besar dengan kegiatan operasional yang sangat mengandalkan peralatan dan suku cadang yang dikelola oleh bagian pengadaan, jelas membutuhkan sumber daya manusia yang handal dalam pengadaan barang dan jasa, oleh karena itu dibutuhkan seorang pemimpin yang dapat mempengaruhi bawahannya ke arah yang lebih baik. Fenomena permasalahan kinerja sumber daya manusia (SDM) pada Divisi Pengadaan adalah bagaimana agar SDM Divisi Pengadaan mampu menjalankan kegiatan operasionalnya sesuai dan sesuai dengan prinsip-prinsip dalam konsep Good Corporate Government (GCG). Karena dalam melaksanakan proses pengadaan barang dan jasa di PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk banyak isu dan dugaan bahwa SDM di Divisi Pengadaan diduga sering melakukan prosedur lelang pengadaan barang dan jasa di PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk yang tidak sesuai dengan aturan dan ketentuan sistem pengadaan. Kinerja pengadaan SDM seringkali terdengar buruk karena prosedur lelang pengadaan yang terlalu lama atau dengan kata lain SDM tidak memperhitungkan efisiensi waktu. Kemudian sering terjadi kesalahan pada saat material yang dipesan sampai ke user di pabrik dan membuat pelelangan tidak efektif sehingga berdampak pada jadwal produksi dan waktu shutdown pabrik yang dilakukan setiap tahun oleh PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk.

Kemudian salah satu masalah mendasar di setiap perusahaan dalam meningkatkan kinerja dipengaruhi oleh cara pemimpin memimpin karyawannya. Keberhasilan dan kegagalan dalam suatu organisasi atau perusahaan dapat ditentukan oleh kepemimpinannya, bentuk kepemimpinan yang efektif akan berdampak baik bagi kemajuan perusahaan. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu

Spirit Publik Volume 18, Nomor 1, 2023, Halaman 78-102
P-ISSN. 1907-0489 E-ISSN 2580-3875
URL: https://jurnal.uns.ac.id/spirit-publik/article/view/69254
DOI: https://doi.org/10.20961/sp.v18i1.69254

memanfaatkan sumber daya manusia yang ada di perusahaan, sehingga kepemimpinan merupakan bagian yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Selain itu, ada sejumlah karyawan perusahaan sehingga perusahaan menerapkan banyak aturan yang mengikat, asalkan target yang ditetapkan dapat terpenuhi. Demikian juga pimpinan di dalamnya harus memotivasi bawahan dan terus memberikan dukungan mental kepada bawahan untuk bekerja memenuhi target yang ada. Selain mengarahkan dan memotivasi bawahan, pemimpin juga terus menerus mengukur kinerja departemen yang dipimpinnya. Di sinilah peran penting kepemimpinan dalam mengatasi masalah dan mencari cara untuk menyelesaikannya. Oleh karena itu, upaya pengukuran kinerja secara terus menerus tidak lepas dari peran kepemimpinan yaitu menggali potensi manusia yang selalu berkembang sehingga lebih dinamis. Dari pendapat tersebut terlihat bahwa hubungan antara pemimpin dan bawahan terjalin dengan baik, sehingga masing-masing dapat menjalankan peran, tugas, dan fungsinya. Jadi, pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang memiliki tanggung jawab untuk selalu memperhatikan kinerja setiap karyawan dengan memberikan dukungan mental kepada karyawannya, karena pada kenyataannya perilaku seseorang dalam bekerja dapat diukur dengan tingkat kinerja atau hasil akhir. Dari sebuah pekerjaan.

Keberhasilan perusahaan bisnis terkait dengan mengadopsi gaya kepemimpinan yang tepat. Paracha et.al., (2012) menyatakan bahwa selama manajemen transformasional tidak dapat dilakukan dalam hal mencoba, memuji, dan memilih penentu kecepatan tidak dapat menjamin kejujuran bawahan/penggemar seorang penentu kecepatan dapat mempraktikkan gaya kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transaksional terkait dengan perubahan antara pemimpin dan bawahan/penggemarnya, sebagaimana dikemukakan oleh Aga (2016) dan Sirin et.al, (2018) bahwa manajemen Transaksional adalah pergantian antara pengikut dan pemimpin untuk konsekuensi yang tepat yang disukai melalui pertemuan kepentingan pemimpin dan harapan pengikut, yang berisi janji atau dedikasi yang disematkan dengan bantuan rasa hormat dan kepercayaan.

A.M. Algahtany & Bardai (2019) mengatakan bahwa banyak penelitian telah dilakukan untuk mengukur pengaruh penerapan gaya kepemimpinan transaksional. Cho et.al., (2019) melakukan penelitiannya tentang hubungan antara kepemimpinan transaksional, manajemen transformasional, dan pemberi kerja yang berkomitmen yang menyimpulkan bahwa gaya manajemen transaksional yang lebih kuat kuat pada hasil penggemar/bawahan. Martinez Corcoles & Stephanou (2017) mengatakan bahwa kepemimpinan transaksional meningkatkan kinerja di antara pasukan. Bambale et.al, (2017) menyebutkan gaya hidup dominasi mode kepemimpinan transaksional pada pola transformasional dan laissez faire. Purwanto et.al., (2019) menunjukkan indikator jenis kepemimpinan transaksional bervariasi yang meliputi faktor imbalan kontingen, manajemen dengan pengecualian (hidup dan pasif) dan laissez-faire. Gemeda & Lee,

Spirit Publik Volume 18, Nomor 1, 2023, Halaman 78-102
P-ISSN. 1907-0489 E-ISSN 2580-3875
URL: https://jurnal.uns.ac.id/spirit-publik/article/view/69254
DOI: https://doi.org/10.20961/sp.v18i1.69254

(2020) menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional berkorelasi positif dengan kinerja organisasi secara keseluruhan dan kinerja keseluruhan pemimpin itu sendiri.

Pengamatan gaya kepemimpinan spekulatif dan studi empiris telah dilakukan pada beberapa tahun sebelumnya. Transaksional manajemen juga diukur dari segi lukisan kebanggaan dan kinerja pekerja secara keseluruhan (Asghar & Oino, 2018). Paracha et.al, (2019) secara garis besar Manajemen transaksional terjadi ketika insentif dan manajemen pemimpin bergantung pada kecukupan kinerja pengikut. Studi yang dilakukan melalui Purwanto et.al., (2020) mengatakan bahwa manajemen transaksional berpengaruh baik ketika dikaitkan dengan kinerja tim secara keseluruhan. Kepemimpinan transaksional terutama didasarkan pada bimbingan tentatif dan bawahan dipengaruhi melalui pengakuan atau dikoreksi melalui hukuman karena hubungan pertukaran Dalam situasi ini, keberhasilan kinerja yang diantisipasi mengarah pada promosi bawahan/penggemar (Munaf 2011). Dengan kata lain, manajemen transaksional menginspirasi pengikut untuk melakukan apa yang diharapkan dengan menggunakan kepala dan mendapatkan penghargaan juga promosi. Pimpinan harus lebih aktif dan giat dalam memberikan konsiderasi individual, meningkatkan pengaturan dan mensosialisasikan kebijakan kompensasi kepada karyawan dengan jelas agar tidak terjadi kesalahan, mengadakan pelatihan dan pengembangan serta pemberian penghargaan bagi karyawan yang berprestasi. (Mondiani. T 2012).

Sejalan dengan Adnan & Mubarak (2010) yang mencatat Paracha et.al., (2012), manajemen memiliki dua dimensi utama, yaitu manajemen transaksional dan transformasional. Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang diasosiasikan dengan pengenalan harga dan perubahan baik dalam pengikut. Dalam contoh ini, kepala yang mengamati mode transformasional berfokus pada perubahan pengikut untuk saling membantu, saling memperhatikan, saling mendorong dan bergaul dengan baik, dan menyadari agensi di lingkup keseluruhan. Alrowwad et.al., (2020) berpendapat bahwa transformasional manajemen pasti terkait dengan kinerja organisasi, serta inovasi memainkan fungsi mediasi dalam transaksional kepemimpinan serta kinerja organisasi.

Le & Lei (2017) mengatakan bahwa karyawan dapat persentase pengetahuan sementara organisasi menggunakan gaya kepemimpinan transformasional. Mutonyi et.al, (2020) menyimpulkan bahwa pemimpin transformasional memiliki kecerdasan emosional di atas rata-rata dan mereka tumbuh untuk melindungi kekompakan organisasi pemimpin, yang juga meningkatkan moral dan motivasi pengikut Yuan et.al., (2021). Dia juga membuat spesialisasi dari segi organisasi interaksi ekstra sensitif seperti imajinatif dan prescient, nilai-nilai, cara hidup, pengembangan kelompok, kerja tim, dan persembahan (Nyakundi et.al., 2021). Kepemimpinan transformasional dipilih karena sifatnya yang progresif, efisien, dan suportif (Arif & Akram, 2018; (Vatankhah et.al., 2017; (Wang & RUZ, 2018). Sebagian besar guru pendamping manajemen transformasional dengan kinerja keseluruhan dan kebanggaan pekerjaan karyawan, dan

Spirit Publik Volume 18, Nomor 1, 2023, Halaman 78-102
P-ISSN. 1907-0489 E-ISSN 2580-3875
URL: https://jurnal.uns.ac.id/spirit-publik/article/view/69254
DOI: https://doi.org/10.20961/sp.v18i1.69254

manajemen transformasional mungkin sangat populer untuk mengharapkan kinerja keseluruhan karyawan (Raja & Palanichamy, 2013). Subkultur transformasional meningkatkan organisasi dan personel kinerja (Paracha et.al., 2012). Peneliti sebelumnya telah membuktikan bahwa penggemar yang berjalan di bawah pemimpin transformasional meningkatkan sikap lukisan dan perilaku proaktif (Steinman et.al., 2018). Sejalan dengan ini, Andriani et.al., (2018) mengungkapkan hubungan yang sangat menguntungkan antara manajemen transformasional dan kinerja keseluruhan dan motivasi melukis.

PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk. Palembang merupakan perusahaan industri yang bergerak di bidang usaha produksi kayu olahan. PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk. Palembang terletak di Jl. Kimarogan, Kertapati, Kec. Kertapati, Kota Palembang, Sumatera Selatan 30258. PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk. Palembang merupakan perusahaan kayu olahan terbesar di kota Lumajang dan gaya kepemimpinan yang tepat sangat dibutuhkan dalam aktivitas perusahaan. Menurut keterangan seorang karyawan bagian operasional di PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk. Palembang, menyatakan bahwa pimpinan pada perusahaan secara sadar atau tidak telah melakukan upaya yang digolongkan dalam kepemimpinan transformasional dan transaksional seperti: pemimpin menjadi contoh yang baik bagi karyawan *(transformasional*), pemimpin memberi bonus jika target pekerjaan berhasil dicapai bawahan (transaksional), pemimpin mau mendengarkan dan memberi masukan-masukan kepada bawahan (*transformasional*), pemimpin memberi pujian jika target berhasil dicapai (*transaksional*). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan, dan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional secara simultan terhadap kinerja karyawan.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Metode penelitian kualitatif adalah penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek alamiah. Peneliti adalah sebagai instrument kunci. Jenis penelitian ini menggunakan prosedur penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang bertujuan untuk mengumpulkan fakta dan menguraikan secara menyeluruh dan teliti sesuai dengan persoalan yang akan dipecahkan. Pendekatan dalam penelitian ini bertujuan untuk menunjukkan bahwa dalam kepemimpinan transformasional dan transaksional, ada satu faktor yang memiliki pengaruh besar, yaitu peran gender. Lokasi penelitian menunjukkan dimana penelitian tersebut akan dilakukan. Wilayah penelitian biasanya berisi tentang lokasi (desa, organisasi, peristiwa, teks) dan unit analisis. Penelitian ini akan dilakukan di PT. Semen Baturaja (Persero) TBK Palembang.

Spirit Publik
Jurnal Administrasi Publik

Spirit Publik Volume 18, Nomor 1, 2023, Halaman 78-102
P-ISSN. 1907-0489 E-ISSN 2580-3875
URL: https://jurnal.uns.ac.id/spirit-publik/article/view/69254
DOI: https://doi.org/10.20961/sp.v18i1.69254

Informan dalam penelitian kualitatif adalah orang-orang yang memahami statistik kira-kira item penelitian apa yang akan diteliti. Informan harus memiliki kriteria khusus agar informasi yang diperoleh bermanfaat bagi penelitian yang dilakukan dan benar. Di bawahnya adalah kriteria untuk memilih informan penelitian yang tepat sesuai dengan apa yang dikatakan para profesional. Berikut adalah informan yang membantu peneliti dalam penelitian ini sebagaimana tercantum dalam Tabel 1 berikut:

Tabel 1. Informan Penelitian

No.	Informan	Jumlah
1	Senior Manager Bagian Mekanikal dan Elektrikal (David Liberti)	1 Orang
2	Senior Manager Department Sparepart dan Material Procurement (Budi Arianto)	1 Orang
3	Senior Manager Department Service dan Procurement (Erwin)	1 Orang
4	Tempat Pengadaan Departemen Junior Manager. (Sobri Haris)	1 Orang
5	Karyawan Divisi Pengadaan (Dewi Niken Sarasti, Anjasmoro Widiastuti,)	2 Orang
6	Manager Talent dan Reward Divisi Human Resource dan General Affair (Paulus Karto Tarigan)	1 Orang
7	Manager Departement HR Operation (Neny Astiningtyas)	1 Orang
8	Sales Supervisor dari PT. Efasindo Primantara (Suzanna Emilda)	1 Orang
	Jumlah	**9 Orang**

Sumber: PT. Semen Baturaja Palembang

Hasil Dan Pembahasan

Hasil penelitian adalah unsur yang menggambarkan semua temuan dalam prosedur berjalannya penelitian yang telah selesai, dengan metode penelitian yang telah dilaksanakan untuk mengumpulkan dan mengkaji informasi. Ini kemudian mempersiapkan pembaca untuk interpretasi dan penilaian dalam segmen diskusi. Penyebab utama dari hasil penelitian adalah untuk menjelaskan fakta-fakta ke dalam kalimat yang menyarankan solusi dengan tingkat signifikansi yang berlebihan terhadap pertanyaan-pertanyaan dalam pedoman wawancara yang telah dirancang.

Di sini kami berbicara dan menjelaskan efek dari penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti mulai dari hasil wawancara dan hasil pengolahan informasi yang diperoleh untuk menentukan peran kepemimpinan dengan apa manajemen fashion yang diterapkan melalui VP dari Divisi Pengadaan PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk.

Spirit Publik Volume 18, Nomor 1, 2023, Halaman 78-102
P-ISSN. 1907-0489 E-ISSN 2580-3875
URL: https://jurnal.uns.ac.id/spirit-publik/article/view/69254
DOI: https://doi.org/10.20961/sp.v18i1.69254

Palembang dalam kegiatan operasional, dan cara fungsi tersebut dapat meningkatkan kinerja Sumber Daya Manusia pada divisi Procurement di PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk. Palembang.

Peneliti melakukan studi dan akumulasi data dari tanggal 5 April 2021 sampai dengan 20 April 2021 di PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk. Palembang. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif yang dilakukan melalui sambutan dan wawancara virtual dengan beberapa personel bagian Pengadaan PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk Palembang dan dari personil bisnis kaki tangan. Dari hasil wawancara, peneliti akan mengetahui apakah gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh Pak Taufik akan lebih dominan pada gaya kepemimpinan Transformasional, atau lebih kepada gaya kepemimpinan Transaksional dalam menjalankan peran kepemimpinannya yang akan meningkatkan kinerja keseluruhan aset manusia di dalam divisi Pengadaan di PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk. palembang. Beberapa peran kepemimpinan dilakukan melalui Bapak Taufik sebagai wakil presiden divisi *Procurement* (pengadaan produk dan jasa) di PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk. Sesuai dengan Burn Nanus, dalam buku Sustainably *Responsible Leadership and Innovation* (Mhatiaz Schuz, 2016) seorang pemimpin diprediksi memiliki peran sebagai berikut:

1. *Determinant of path,* seorang *frontunner* diprediksi dengan tujuan untuk menyediakan rute, agar dapat diketahui seberapa besar efektivitas dan kinerja implementasi yang akan diperoleh keinginan.
2. *Trade Agent,* pemimpin sebagai katalisator perdagangan di lingkungan luar. Pemimpin harus mampu mengantisipasi setiap perubahan dan perkembangan di lingkungan internasional dan kemudian membuat prediksi tentang kesempatan yang terlibat di dalam perusahaan, dapat memprioritaskan imajinatif mereka dan dapat melakukan periklanan eksperimen atas partisipasi masyarakat untuk menghasilkan yang diinginkan.
3. Juru bicara, pemimpin sebagai sistem audio profesional, pendengar yang tepat, dan penentu imajinatif dan prescient korporasi adalah penasihat negosiator organisasi dari pihak luar, sehingga seseorang dapat memperoleh statistik pendukung, ide dan aset yang dapat berguna untuk pengembangan organisasi.
4. *Instruct, chief* adalah team builder yang memberdayakan orang-orang di perusahaan mereka dan mengarahkan perilaku mereka sejalan dengan visi yang telah dirumuskan. Pemimpin harus memberi tahu orang lain tentang realitas saat ini, apa visinya atau di mana tujuannya, cara untuk mewujudkannya. Terus mendorongnya untuk maju dalam menapaki organisasi yang dipimpinnya.

Kemudian dari fungsi manajemen dan gaya manajemen yang diterapkan khususnya pada mode manajemen transformasional, dapat diartikan sebagai suatu cara untuk memperdagangkan dan mengolah bawahan agar mau bergantian dan memperbaiki diri, yang melibatkan alasan dan kesenangan kebutuhan bawahan akan memiliki efek luar biasa dan menghasilkan kinerja keseluruhan yang sesuai. Untuk

Spirit Publik
Jurnal Administrasi Publik

Spirit Publik Volume 18, Nomor 1, 2023, Halaman 78-102
P-ISSN. 1907-0489 E-ISSN 2580-3875
URL: https://jurnal.uns.ac.id/spirit-publik/article/view/69254
DOI: https://doi.org/10.20961/sp.v18i1.69254

organisasi departemen pengadaan. Sebagai departemen yang gaya hidupnya sangat menentukan dalam kegiatan operasional organisasi, divisi pengadaan dituntut untuk menawarkan kinerja yang baik secara keseluruhan. Di bawah kepengurusan Bapak Taufik, beberapa indikator yang menunjukkan peningkatan kinerja sumber daya manusia di departemen pengadaan, yaitu efektivitas kinerja pekerja kemudian efisiensi kinerja pekerja secara keseluruhan dan kinerja karyawan tingkat pertama secara keseluruhan dapat dikatakan terpenuhi dapat dilihat dari tanda-tanda kinerja tersebut.

1. Kedudukan Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dalam Meningkatkan Kinerja SDM Divisi Procurement Secara Keseluruhan di PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk. Palembang

Manajemen adalah penentu paling keren atau buruknya kinerja keseluruhan suatu organisasi atau perusahaan. Tidak dapat dipungkiri bahwa penentu utama terpenuhinya suatu organisasi atau organisasi adalah bagaimana kepemimpinannya dapat berperan dengan baik dalam semua komponen olahraga organisasi. Mode manajemen transformasional adalah gaya kepemimpinan untuk penentu kecepatan yang memiliki kecenderungan untuk memotivasi bawahan untuk melukis lebih tinggi dan membuat spesialisasi perilaku untuk membantu transformasi antara orang dan organisasi. Sedangkan gaya manajemen transaksional adalah penentu kecepatan yang akan memberikan peringatan dan sanksi kepada bawahannya jika terjadi kesalahan dalam cara yang dilakukan oleh bawahan yang bersangkutan. namun jika sistem kerja yang dilakukan tetap joging konsisten dengan SOP, maka pimpinan transaksional tidak akan memberikan penilaian apapun kepada bawahan.

Dari penerapan peran kepemimpinan dengan pola manajemen transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional, diprediksi jauh akan meningkatkan kinerja sumber daya manusia dalam proses pembelian barang dan jasa di PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk. Palembang. Kemudian dari hasil wawancara peneliti dengan personel bagian pengadaan, peneliti menganalisis bahwa dalam menjalankan fungsi manajemennya, Pak Taufik menjadi lebih dominan dalam menggunakan gaya manajemen transformasional daripada gaya manajemen transaksional. Dari beberapa peran manajemen yang dijalankan melalui wakil presiden departemen Pengadaan PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk antara lain sebagai penentu arah, juru bicara organisasi, agen perdagangan dan guru, kemudian peneliti menghubungkan posisi ini dengan isi wawancara yang memuat berbagai tanda yang menunjukkan bahwa peran kepemimpinan yang dilakukan adalah dirangsang oleh tanda-tanda gaya kepemimpinan transformasional dan juga ciri gaya kepemimpinan transaksional. Indikator tersebut meliputi:

2. Indikator Mode Kepemimpinan Transformasional

a. Suasana Kerahasiaan

Aura dalam manajemen digambarkan sebagai kumpulan pesona dan daya tarik pribadi yang berkontribusi pada kemampuan luar biasa untuk membujuk orang lain

Spirit Publik
Jurnal Administrasi Publik

Spirit Publik Volume 18, Nomor 1, 2023, Halaman 78-102
P-ISSN. 1907-0489 E-ISSN 2580-3875
URL: https://jurnal.uns.ac.id/spirit-publik/article/view/69254
DOI: https://doi.org/10.20961/sp.v18i1.69254

untuk membantu imajinatif dan prescient dan situasi atau kompetensi yang terkait dengan kemampuan luar biasa dalam hal kepemimpinan 1 untuk membangkitkan kekaguman dan kekaguman dari orang lain yang lebih dekat. Dirinya atau dikenal sebagai atribut manajemen yang didasarkan sepenuhnya pada sifat-sifat karakter laki-laki atau perempuan.

b. Motivasi Inspiratif

Motivasi adalah seorang pemimpin yang bersemangat dalam mengomunikasikan masa depan organisasinya agar dapat organisasi yang idealis. Pemimpin yang selalu mengomunikasikan masa depan organisasi yang idealis yang ditujukan untuk memacu semangat bawahannya. Pemimpin yang memotivasi bawahan akan arti penting visi dan misi yang sama. Kesamaan visi ini dapat memacu bawahan untuk bekerja sama mencapai tujuan jangka panjang dengan rasa optimis. Sehingga pemimpin tidak saja membangkitkan semangat individu tetapi juga semangat.

c. Stimulasi intelektual

Stimulasi Intelektual adalah situasi yang menggambarkan seorang pemimpin yang mampu menginspirasi perhatian bawahannya untuk berasumsi dengan baik dalam mengatasi masalah, mampu menawarkan pendekatan yang sangat baik dalam keadaan apapun.

d. Perhatian individual

Perhatian orang menggambarkan bahwa pemimpin terus-menerus dapat memperhatikan bawahannya, memperlakukan karyawan dalam pandangan saya, melatih atau bahkan memberikan rekomendasi. Pimpinan mengajak karyawan untuk jeli melihat kemampuan orang lain. Para pemimpin memberi tahu karyawan tentang pertumbuhan kekuatan pribadi.

3. Indikator Mode Manajemen Transaksional

a. Hadiah Kontingen

Penghargaan kontingen menunjukkan bahwa bawahan memperoleh arahan dari pemimpin mengenai proses untuk melaksanakan tanggung jawab dan target yang harus dilakukan. Bawahan akan mendapatkan reward dari pimpinan sesuai dengan kemampuannya untuk menyesuaikan diri dengan pendekatan penugasan dan keberhasilannya dalam mencapai target yang telah ditentukan.

b. Kontrol Pengecualian Aktif

Manajemen *Active Exception* merupakan faktor yang menjelaskan perilaku pimpinan yang terus menerus melakukan pengawasan direktif bawahannya. Pengawasan direktif yang dimaksud adalah mengawasi secara langsung cara pelaksanaan tugas bawahan. Ini bertujuan untuk mengasumsikan dan meminimalkan tingkat kesalahan yang muncul melalui teknik melukis. Seorang pemimpin transaksional kini tidak segan-segan mengoreksi dan langsung membandingkan kinerja bawahannya meski sistem pengecatan belum selesai. Gerakan ini dimaksudkan agar bawahan mampu melukis sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan dan taktik kerja.

Spirit Publik
Jurnal Administrasi Publik

Spirit Publik Volume 18, Nomor 1, 2023, Halaman 78-102
P-ISSN. 1907-0489 E-ISSN 2580-3875
URL: https://jurnal.uns.ac.id/spirit-publik/article/view/69254
DOI: https://doi.org/10.20961/sp.v18i1.69254

c. Manajemen Pengecualian Pasif

Manajemen pengecualian pasif adalah keadaan di mana seorang pemimpin akan memberikan peringatan dan sanksi kepada bawahannya jika terjadi kesalahan. Namun jika proses pengecatan yang dilakukan masih joging sesuai standar dan taktik, pimpinan tidak memberikan penilaian apapun kepada bawahan. Pemimpin akan memotivasi dan mengarahkan bawahan untuk dapat menuai keinginan dan target yang telah ditetapkan. Bawahan yang berhasil menyelesaikan lukisan mereka akan mendapatkan hadiah yang sesuai. Sebagai alternatif, bawahan yang gagal melaksanakan kewajibannya dengan baik akan mendapatkan sanksi dengan tujuan untuk bekerja lebih baik dan meningkatkan kinerjanya.

4. Kinerja Sumber Daya Manusia PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk.

Untuk mengetahui bagaimana penilaian kinerja HR Procurement, peneliti melakukan wawancara dengan berbagai informan dari bagian lain yang menilai kinerja keseluruhan masing-masing departemen di PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk, yaitu divisi Sumber Daya Manusia dan Urusan yang tersebar luas. berdasarkan sepenuhnya pada efek studi dengan wawancara mengenai indikator kinerja, statistik berikut telah diperoleh:

a. Efektivitas Kinerja Karyawan Secara Keseluruhan

Efektivitas kinerja adalah kemampuan sebagai Sumber Daya Manusia (SDM) untuk memilih sasaran yang tepat sesuai dengan impian yang telah ditetapkan sejak awal terkait dengan penyelesaian pekerjaan sesuai dengan rencana, tepat waktu, dan tambahan secara optimal.

b. Kinerja Kinerja Pekerja Secara Keseluruhan

Efisiensi kinerja secara keseluruhan adalah hasil akhir dari pekerjaan yang ditunjukkan melalui sumber daya manusia dalam menyelesaikan proses yang sangat baik dengan waktu dan tenaga yang efisien. Untuk keseluruhan kinerja HR Procurement yang bisa melukis dengan sukses adalah sesuatu yang tentunya diinginkan melalui PT. Semen Baturaja karena bagian Pengadaan merupakan pendukung dalam kegiatan operasionalnya.

c. Kinerja Keseluruhan Pekerja Menyenangkan

Kinerja prima secara keseluruhan adalah segala sesuatu yang dilakukan oleh pegawai dalam suatu kegiatan yang dapat dilihat dari keinginan yang ingin dilakukan, tugas dan profesionalisme personel di lingkungan administrasi.

Pada dialog ini terdapat gagasan-gagasan peneliti dengan apa yang telah dicapai dan ditempatkan pada beberapa titik penelitian, diuraikan dan dianalisis dalam berbagai bab sebelumnya. Deskripsi konsep ini kemudian dihubungkan oleh peneliti dengan efek pengamatan teoritis dan hasil penelitian sebelumnya yang dapat diterapkan. Segmen ini juga menggambarkan dialog deskriptif tentang apa yang dibahas dari penelitian ini. dimana pembahasannya merupakan hasil observasi, wawancara dengan nara sumber yang bermanfaat dan dokumentasi dengan cara memperoleh catatan yang benar dan

Spirit Publik Volume 18, Nomor 1, 2023, Halaman 78-102
P-ISSN. 1907-0489 E-ISSN 2580-3875
URL: https://jurnal.uns.ac.id/spirit-publik/article/view/69254
DOI: https://doi.org/10.20961/sp.v18i1.69254

bertanggung jawab. agar peneliti mendapatkan analisis jawaban dan motif dari aditif dan tanda yang tepat dari fungsi mode kepemimpinan transformasional dan transaksional dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia Divisi Procurement di PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk. Palembang.

Berdasarkan keseluruhan hasil penelitian terkait tanda-tanda yang terkait dengan posisi manajemen fashion dan transformasional dan transaksional, peneliti menganalisis bahwa mode manajemen transformasional adalah gaya kepemimpinan bagi seorang pemimpin yang memiliki kecenderungan untuk memotivasi bawahan untuk bekerja lebih tinggi dan berfokus pada perilaku. untuk membantu transformasi di antara orang-orang dan kelompok. Pemenuhan fungsi mode manajemen transformasional menurut(Robbins, P.S.,et.al. 2013) dapat dilihat pada beberapa indikator yang menunjukkan berhasil tidaknya suatu gaya kepemimpinan yang diambil, yaitu:

1. Suasana misteri
2. Motivasi Inspiratif
3. Stimulasi Intelektual
4. Kepentingan Individual

Selanjutnya peneliti menganalisis fungsi dari mode kepemimpinan transaksional, yaitu mode manajemen yang menekankan pada sistem penanggalan perubahan yang memiliki biaya ekonomi untuk memenuhi kebutuhan organik dan psikologis sesuai dengan kesepakatan antara atasan dan bawahan. Pencapaian posisi gaya manajemen transaksional menurut (Robbins, P.S.,et.al. 2017) dapat dilihat pada Beberapa indikator yang menunjukkan berhasil tidaknya suatu gaya kepemimpinan yang diambil, yaitu:

1. Hadiah Kontingen
2. Kontrol (Energetic Aception) kontrol hidup dengan menggunakan *Exception*)
3. Kontrol Pengecualian Pasif (Manajemen Pasif dengan Pengecualian)

Beberapa pekerjaan yang biasanya diselesaikan oleh wakil presiden divisi Procurement di PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk. Palembang dalam meningkatkan kinerja SDM secara keseluruhan, khususnya:

1. Penentu jalur, seorang *frontrunner* (penunjuk arah) diharapkan jika ingin menawarkan arahan, agar dapat diketahui seberapa besar efektivitas dan kinerja implementasi sebagai cara untuk mencapai keinginan.
2. *Trade Agent* (agen perdagangan), sebagai *pacesseter* (pembuka jalan) sebagai katalisator perdagangan di lingkungan eksternal. Pemimpin harus mampu mengharapkan setiap perubahan dan sifat di lingkungan global kemudian membuat prediksi tentang situasi yang dikhawatirkan di dalam perusahaan, dapat memprioritaskan perubahan pada visi mereka, dan dapat melakukan periklanan eksperimen pada partisipasi masyarakat untuk memberikan perubahan yang disukai.
3. Juru bicara, pemimpin sebagai pembicara ahli, pendengar yang cocok, dan penentu visi perusahaan adalah penasihat negosiator organisasi dari pihak luar, jika Anda

Spirit Publik Volume 18, Nomor 1, 2023, Halaman 78-102
P-ISSN. 1907-0489 E-ISSN 2580-3875
URL: https://jurnal.uns.ac.id/spirit-publik/article/view/69254
DOI: https://doi.org/10.20961/sp.v18i1.69254

ingin mendapatkan catatan bantuan, pemikiran dan aset yang mungkin bermanfaat bagi perbaikan organisasi.

4. Melatih, adalah pembangun kelompok yang memberdayakan orang-orang dalam usahanya dan mengarahkan perilakunya sejalan dengan visi yang telah dirumuskan. Pemimpin perlu memberi tahu orang lain tentang realitas kontemporer, apa yang imajinatif dan mengetahui atau di mana tujuannya, cara untuk mewujudkannya. Terus mendorongnya untuk maju dalam berjalan-jalan di organisasi yang dipimpinnya.

Dari dialog beberapa peran manajemen kritis seperti di atas dan pembahasan indikator manajemen yang diperoleh, kemudian peneliti menghubungkan dengan efek wawancara dari berbagai informan, peneliti membuat deskripsi yang menggambarkan bagaimana gaya manajemen wakil ketua Pengadaan departemen dalam fungsinya dalam meningkatkan kinerja divisi Procurement secara keseluruhan di PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk.

Namun untuk indikator Contingent Rewards berdasarkan total hasil wawancara, peneliti menganalisis bahwa Bapak Taufik S.T., M.M dalam menjalankan peran kepengurusannya berubah menjadi benar dengan cara memberikan kursus dan bimbingan namun tidak dengan indikator remunerasi, hal ini dipengaruhi Dengan menggunakan elemen kontrol SDM yang mengubah semua penghargaan pekerja bukan kepemimpinan masing-masing departemen, meskipun demikian bawahannya tetap melakukan pekerjaan sesuai dengan apa yang telah ditargetkan karena ia adalah contoh yang baik bagi bawahannya.

Jika dilihat dari semua tanda di atas, peneliti menyimpulkan bahwa dalam menegakkan kepemimpinannya Pak Taufik dapat dikatakan sebagai pemimpin dengan gaya transformasional dengan menggabungkan mode transaksional karena dua dari 3 indikasi manajemen transaksional tidak terpenuhi, dia sekarang tidak melakukan penghargaan kontingen dan sekarang tidak mengenali situasi kontrol pengecualian pasif tetapi biasanya menawarkan arahan dan arahan kepada bawahan.

5. Kinerja SDM bagian Procurement di PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk. Palembang

Kinerja keseluruhan sumber daya manusia mungkin sangat menentukan adalah mengarahkan sikap dan perilaku pribadi seseorang dengan maksud untuk berperilaku dan berperilaku sesuai dengan peraturan yang ditetapkan dalam mendukung pemenuhan keinginan organisasi. Dapat dikatakan bahwa secanggih apapun alat pengecatan, pengadaan biaya dan strategi pengecatan, namun jika peserta perusahaan berperilaku tidak sesuai dengan misi perusahaan, maka akan mengakibatkan kegagalan perusahaan. Mencapai tujuan organisasi. Di sinilah letak pentingnya komponen manusia dibandingkan dengan sumber daya lainnya. Oleh karena itu, sebagai sumber daya manusia dalam suatu pemberi kerja, kompetensinya harus dibina, diarahkan dan

Spirit Publik
Jurnal Administrasi Publik

Spirit Publik Volume 18, Nomor 1, 2023, Halaman 78-102
P-ISSN. 1907-0489 E-ISSN 2580-3875
URL: https://jurnal.uns.ac.id/spirit-publik/article/view/69254
DOI: https://doi.org/10.20961/sp.v18i1.69254

dimajukan untuk memudahkan tugas dan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab dan fungsinya yang dominan.

Untuk tetap eksis dalam kondisi seperti ini, PT Semen Baturaja (Persero) Tbk melakukan efisiensi. Salah satu langkah yang dilakukan melalui PT Semen Baturaja (Persero) Tbk dalam konteks kinerja adalah setiap unit kerja melakukan pemotongan atau pengurangan belanja dengan pertimbangan potongan belanja tersebut tidak mengganggu operasional pabrik. Potongan belanja dilakukan dengan baik oleh SDM divisi Procurement, hal ini terlihat dari Purchase Order (PO) barang dan jasa yang dikeluarkan melalui divisi Procurement pada tahun 2020 sebanyak 1.567 PO dibandingkan dengan tahun 2019 sebanyak 3.156 PO. Rincian penilaian PO tahun 2019 dan 2020 dapat dilihat pada tabel 2 dan tabel 3 di bawah.

Tabel 2. Informasi berbagai PO melalui Halaman Web

Tahun \ Site	Palembang (PPG)	Baturaja (PBR)	Lampung (PPJ)
2019	729	2.132	295
2020	278	1.187	102

Sumber: Procurement Division PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk (2021)

Tabel 3. Rincian Jumlah PO Menurut Jenis Permintaan

Tahun \ Ket	Barang	Jasa
2019	1.500	1.656
2020	881	676

Sumber: Divisi Pengadaan PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk 2021

Pada Tabel 4 merupakan data detail nilai PO berdasarkan jenis permintaan dan berdasarkan nilai rupiah, total nilai PO yang diterbitkan dalam proses pengadaan barang dan jasa tahun 2020 adalah sebesar Rp 548.766.169.312 sedangkan pada tahun 2019 sebesar Rp1.519.612.799.785. Rincian nilai berdasarkan jenis permintaan barang dan jasa pada tahun 2020 dan 2019 dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Spirit Publik
Jurnal Administrasi Publik

Spirit Publik Volume 18, Nomor 1, 2023, Halaman 78-102
P-ISSN. 1907-0489 E-ISSN 2580-3875
URL: https://jurnal.uns.ac.id/spirit-publik/article/view/69254
DOI: https://doi.org/10.20961/sp.v18i1.69254

Tabel 4. Rincian Nilai PO berdasarkan Jenis Permintaan

Ket / Tahun	Barang	Jasa
2019	Rp. 836.840.089.025	Rp. 654.267.555.557
2020	Rp 291.200.482.684	Rp 257.565.686.628

Sumber: Divisi Pengadaan PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk. (2021)

Berdasarkan tabel lengkap di atas, terlihat bahwa telah terjadi pengurangan belanja dari tahun 2019 hingga 2020. Hal ini dilakukan oleh perangkat kerja terkait sebagai cara untuk mendukung kinerja perangkat lunak oleh PT Semen Baturaja (Persero) Tbk. Membantu program efisiensi tidak terlepas dari posisi pendamping atau carrier PT Semen Baturaja (Persero) Tbk. Sebanyak 539 pendamping atau perusahaan terkait dalam proses belanja barang dan penawaran melalui sistem e-procurement dan 233 pendamping dan operator mendapatkan PO. Kinerja SDM divisi Procurement sebagai salah satu bagian dari PT Semen Baturaja (Persero) Tbk sangat membantu efisiensi perangkat lunak instansi. Divisi Procurement juga berhasil melakukan renegosiasi dengan bahan mentah. Negosiasi ulang yang telah selesai adalah:

a. Penurunan Biaya Batubara

Pada tahun 2019 bagian Pengadaan melakukan negosiasi ulang klausul perhitungan tarif dalam perjanjian Batubara dengan PT Bukit Asam sehingga dari dampak perjanjian tersebut, beban batubara PT BA pada tahun 2020 mengalami penurunan yang sangat besar. Bagian Pengadaan pada tahun 2020 melakukan 2 () renegosiasi biaya angkutan Batubara dimana pada bulan September melakukan renegosiasi biaya seluruh addendum sampai batas akhir pekerjaan dengan vendor barang antik, kemudian potongan harga Batubara Non Bukit Asam (PTBA) Bagian Pengadaan dilaksanakan 2 (dua) kali negosiasi fee dengan perusahaan batubara non-PTBA. Pada negosiasi ulang pertama pada bulan Juni semua operator menyetujui diskon biaya 4%. Pengadaan Batubara dari masing-masing penawaran angkutan PTBA dan PTBA dan Non-PTBA, PT Semen Baturaja (Persero) Tbk cukup melakukan penghematan dimana sementara PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk lintas. 4-5 pada bulan Oktober 2020, penghematan Batubara sebesar Rp. 6. 043.186.500,- (Oktober 2020 s/d Desember 2020).

b. Turunkan Biaya Tas Zak Cement dan Bagasi Jumbo

Di kaleng juga diadakan sebuah tas dan jumbo bag lembut, di mana 3 mitra telah dipilih dari setiap tender (3 mitra tas dan tiga teman jumbo bag) dan menghasilkan penurunan harga yang sangat besar. Rincian penurunan tarif pada tabel 5 adalah sebagai berikut:

Spirit Publik
Jurnal Administrasi Publik

Spirit Publik Volume 18, Nomor 1, 2023, Halaman 78-102
P-ISSN. 1907-0489 E-ISSN 2580-3875
URL: https://jurnal.uns.ac.id/spirit-publik/article/view/69254
DOI: https://doi.org/10.20961/sp.v18i1.69254

Tabel 5. Rincian pengurangan tarif bagasi Semen dan bagasi Jumbo

No	Deskripsi	Batas PO/Kontrak	Tanggal Penggunaan Pertama	Jumlah Tabungan (Rp)
1.	Kantong Semen Zag	6 Mei 2020 – 26 Desember 2021	23 Juli 2020	5.322.400.000
2.	Jumbo Bag	6 Mei 2020 – 25 Desember 2021	1 September 2020	87.330.000
Total				**5.409.730.000**

Sumber: Divisi Pengadaan PT. Baturaja (Perero) Tbk (2021)

c. Penurunan Harga Gypsum Petrokimia Gresik

Pada bulan Agustus dilakukan renegosiasi Gysum Petrokimia Gresik yang menghasilkan penghematan gypsum selama diangkut melalui Pelabuhan Panjang dan melalui Pelabuhan Panjang sebesar Rp.

d. Harga Pasir Silika Lebih Rendah

Pada tanggal enam belas Oktober 2020, tarif pasir silika dinegosiasikan kembali dari awal sehingga penghematan dari pasir silika pada tahap tertentu di tahun 2020 menjadi Rp. 18.798.000,-

e. Penurunan Pengiriman Material Antar Situs Web

Telah terjadi renegosiasi angkutan kain antar website PBR-PPJ dan sebaliknya serta angkutan antar situs PBR-PPG dan sebaliknya pada tanggal 1 November 2020 dimana telah terjadi penurunan 3% dari harga awal dan penghematan keuangan pada tahun 2020 sebesar Rp112.162.044. Rinciannya ditampilkan pada Tabel 6 di bawah ini:

Tabel 6. Informasi Diskon Harga Untuk Pengiriman Material Antar Situs Web

Jenis Transportasi	Unit	Rute	Potensi Penghematan Biaya (Rp)
Transportasi Material (PBR - PPJ dan sebaliknya)	Ton	Transportasi utama (PPJ – PBR) (gypsum, laterit, dll)	Rp 81.767.190
		Angkutan Pulang (PBR - PPJ) (Klinker, Batugamping)	Rp 26.889.000
Transportasi Material (PBR -	Ton	Angkutan Utama (PPG – PBR) (Klinker,	Rp 221.430

Spirit Publik Volume 18, Nomor 1, 2023, Halaman 78-102
P-ISSN. 1907-0489 E-ISSN 2580-3875
URL: https://jurnal.uns.ac.id/spirit-publik/article/view/69254
DOI: https://doi.org/10.20961/sp.v18i1.69254

PPG dan sebaliknya)	Batugamping)	
	Transportasi Pulang (PBR - PPG) (gypsum, laterit, dll)	Rp 3.284.424
Total		**Rp 112.162.044**

Sumber: Divisi Pengadaan PT. Baturaja (Perero) Tbk (2021)

f. Penurunan Penawaran Kondominium Gadget Mining Wheel Loder dan PBR 2

Renegosiasi biaya pengadaan dan HM meter pada Oktober 2020 terhadap vendor PT Jaya change Indonesia mengenai penawaran kondominium perangkat Wheel Loder Heavy untuk Pertambangan dan PBR, dimana dari hasil negosiasi tersebut PT Semen Baturaja (Persero) Tbk menyelesaikan efisiensi nilai dari Oktober hingga Desember 2020 dari Rp. 546.674, seratus,-. Statistik yang tepat dibuktikan pada tabel 7 sebagai berikut.

Tabel 7. Penurunan Layanan Kondominium Perangkat Mining Wheel Loder dan PBR 2

Melayani	Jenis Alat	Potensi Penghematan Biaya
Jasa Sewa Unit Pendukung Pekerjaan di Tambang dan Pabrik Baturaja II	WHEEL LOADER SETARA KOMATSU WA 380	Rp 546.674.100
	WHEEL LOADER SETARA KOMATSU WA 380	

Sumber: Divisi Pengadaan PT. Baturaja (Perero) Tbk (2021)

g. Harga Layanan Keamanan Yang Lebih Rendah

HR Procurement juga melakukan renegosiasi safety services pada tanggal 1 Oktober 2020 dimana dari hasil renegosiasi seluruh penghematan dari bulan Oktober 2020 sampai dengan Desember 2020 adalah sebesar Rp. 187.608.036,-.

Dari hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa kinerja SDM bagian Procurement di PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk. Palembangnya bagus. Hal ini terlihat dari semua indikator yang mungkin terpenuhi dengan baik. Efektivitas kinerja pengecatan aset manusia divisi pengadaan tidak perlu diragukan lagi, karena mampu menghasilkan inovasi dan memiliki metode untuk tugas-tugas yang diberikan. Demikian pula untuk kinerja kinerja secara keseluruhan, telah mampu menghasilkan *green work*, mampu melakukan penghematan dengan menggunakan renegosiasi biaya

Spirit Publik Volume 18, Nomor 1, 2023, Halaman 78-102
P-ISSN. 1907-0489 E-ISSN 2580-3875
URL: https://jurnal.uns.ac.id/spirit-publik/article/view/69254
DOI: https://doi.org/10.20961/sp.v18i1.69254

item kain dan penawaran. Keseluruhannya tidak terlepas dari peran VP divisi Procurement yang telah efektif menjalankan posisi kepemimpinannya dengan baik. Selanjutnya, dalam hal kinerja keseluruhan yang menyenangkan, aset manusia biasanya antusias, sukarela, kooperatif, mematuhi aturan yang telah diberikan, dan membantu serta memuaskan impian organisasi.

Di tengah pandemi Covid-19, SDM bagian Procurement bahkan akan tetap melakukan upaya untuk memandu penerapan efisiensi PT Semen Baturaja (Persero) Tbk. Bagian Pengadaan memegang teguh amanah yang telah diberikan melalui organisasi dan terus berinovasi dan bersemangat dalam berurusan dengan perdagangan dan juga berdedikasi untuk memastikan kecukupan kain agar teknik produksi PT Semen Baturaja (Persero) Tbk menyimpan. Hasil penelitian ini memiliki hasil yang berbeda dengan penelitian terdahulu seperti yang dilakukan oleh (Munawaroh, 2011) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini disebabkan karena objek penelitian yang digunakan pada penelitian (Munawaroh, 2011) adalah guru-guru di SMP Katolik Wijana Jombang yang dapat dikategorikan sebagai orang yang memiliki pendidikan akhir yang tinggi. Sedangkan, pada penelitian di PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk. Palembang ini objek penelitian yang digunakan adalah karyawan *cleaning service* yang memiliki pendidikan akhir cenderung rendah, yaitu rata-rata tamatan SMA. Sehingga motivasi kerja karyawan cenderung untuk memenuhi kebutuhan dasar yang bersifat material (gaji dan bonus). Sehingga pada penelitian ini ada atau tidaknya kepemimpinan tidak akan menjadi hal yang penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan terhadap 10 orang karyawan PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk., supervisor mengemukakan bahwa karyawan mampu bekerja secara mandiri di dalam mengerjakan pekerjaannya. Hal ini disebabkan karena adanya jadwal kerja dan SOP (*Standard Operational Procedure*) yang jelas mengenai hal-hal apa saja yang harus dikerjakan setiap harinya. Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan terlihat bahwa kinerja karyawan sangat ditentukan pada jadwal kerja dan SOP yang sudah ada dan jelas serta jenis pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan bersifat konstan (sama setiap harinya). Hal ini merupakan alasan mengapa gaya kepemimpinan tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan cleaning service Dari pernyataan diatas peneliti mendapatkan faktor yang menjadi penyebab tidak adanya pengaruh yang signifikan secara parsial antara variabel bebas gaya kepemimpinan transformasional (X1) dan gaya kepemimpinan transaksional (X2) terhadap variabel terikat kinerja karyawan (Y) adalah adanya variabel-variabel luaran. Menurut (Mangkunegara, 2006), kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan tetapi juga dapat dipengaruhi oleh bermacam-macam faktor, seperti kompensasi/gaji yang diterima, kemampuan potensi (IQ), pendidikan, hubungan kerja, fasilitas kerja, dan faktor lainnya yang tidak penulis teliti dalam penelitian ini.

Spirit Publik
Jurnal Administrasi Publik

Spirit Publik Volume 18, Nomor 1, 2023, Halaman 78-102
P-ISSN. 1907-0489 E-ISSN 2580-3875
URL: https://jurnal.uns.ac.id/spirit-publik/article/view/69254
DOI: https://doi.org/10.20961/sp.v18i1.69254

Berdasarkan hasil penelitian terkait dengan posisi manajemen fashion dan transformasional dan transaksional, peneliti menganalisis bahwa mode manajemen transformasional adalah gaya kepemimpinan bagi seorang pemimpin yang memiliki kecenderungan untuk memotivasi bawahan untuk bekerja lebih tinggi dan berfokus pada perilaku untuk membantu transformasi di antara orang-orang dan kelompok. Pemenuhan fungsi mode manajemen transformasional menurut (Robbins, S.P, dan Judge, 2013) dapat dilihat pada beberapa indikator yang menunjukkan berhasil tidaknya suatu gaya kepemimpinan yang diambil, yaitu: 1) Suasana misteri 2) Motivasi Inspiratif 3) Stimulasi Intelektual 4) Kepentingan individual. Selanjutnya peneliti menganalisis fungsi dari mode kepemimpinan transaksional, yaitu mode manajemen yang menekankan pada sistem penanggalan perubahan yang memiliki biaya ekonomi untuk memenuhi kebutuhan organik dan psikologis sesuai dengan kesepakatan antara atasan dan bawahan. Pencapaian posisi gaya manajemen transaksional menurut (Robbins, S.P, dan Judge. 2017) dapat dilihat pada Beberapa indikator yang menunjukkan berhasil tidaknya suatu gaya kepemimpinan yang diambil, yaitu: 1) Hadiah Kontingen 2) Kontrol *Energetic Exception* (kontrol hidup dengan menggunakan *Exception*) 3) Kontrol Pengecualian Pasif (Manajemen Pasif dengan Pengecualian).

Beberapa pekerjaan yang biasanya diselesaikan oleh wakil presiden divisi Procurement di PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk. Palembang dalam meningkatkan kinerja SDM secara keseluruhan, yaitu (1)Penentu jalur, seorang *frontrunner* (penunjuk arah) diharapkan jika ingin memberikan arahan, agar dapat diketahui seberapa besar efektivitas dan kinerja implementasi sebagai cara untuk mencapai keinginan. (2) *Trade Agent* (agen perdagangan), sebagai *pacesetter* (pembuka jalan) sebagai katalisator perdagangan di lingkungan eksternal. Pemimpin harus mampu mengharapkan setiap perubahan dan sifat di lingkungan global kemudian membuat prediksi tentang situasi yang dikhawatirkan di dalam perusahaan, dapat memprioritaskan perubahan pada visi mereka, dan dan dapat melakukan percobaan pada partisipasi masyarakat untuk memberikan perubahan yang diinginkan.(3) Juru bicara, pemimpin sebagai pembicara ahli, pendengar yang cocok, dan penentu visi perusahaan adalah penasihat negosiator organisasi dari pihak luar, jika Anda ingin mendapatkan catatan bantuan, pemikiran dan aset yang mungkin bermanfaat bagi perbaikan organisasi. (4) Melatih, adalah pembangun kelompok yang memberdayakan orang-orang dalam usahanya dan mengarahkan perilakunya sejalan dengan visi yang telah dirumuskan. Pemimpin perlu memberi tahu orang lain tentang realitas kontemporer, apa visi itu atau di mana tujuannya, bagaimana mewujudkannya. Mendorongnya untuk terus maju dalam melangkah di organisasi yang dipimpinnya.

Dari dialog beberapa peran manajemen kritis seperti di atas dan pembahasan indikator manajemen yang diperoleh, kemudian peneliti menghubungkan dengan efek wawancara dari berbagai informan, peneliti membuat deskripsi yang menggambarkan bagaimana gaya manajemen wakil ketua Pengadaan departemen dalam fungsinya dalam

Spirit Publik Volume 18, Nomor 1, 2023, Halaman 78-102
P-ISSN. 1907-0489 E-ISSN 2580-3875
URL: https://jurnal.uns.ac.id/spirit-publik/article/view/69254
DOI: https://doi.org/10.20961/sp.v18i1.69254

meningkatkan kinerja divisi Procurement secara keseluruhan di PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk. Namun untuk indikator *Contingent Rewards* berdasarkan keseluruhan hasil wawancara, peneliti menganalisis bahwa wakil presiden divisi Procurement di PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk. Palembang dalam menjalankan peran kepengurusannya dengan cara memberikan kursus dan bimbingan namun tidak dengan indikator remunerasi, hal ini dipengaruhi Dengan menggunakan elemen kontrol SDM yang mengubah semua penghargaan pekerja bukan kepemimpinan masing-masing departemen, meskipun demikian bawahannya tetap melakukan pekerjaan sesuai dengan apa yang telah ditargetkan karena ia adalah contoh yang baik bagi bawahannya. Jika dilihat dari semua tanda di atas, peneliti menyimpulkan bahwa dalam menjalankan kepemimpinannya dapat dikatakan sebagai pemimpin dengan gaya transformasional dengan memadukan gaya transaksional karena tidak terpenuhinya dua dari 3 indikasi manajemen transaksional, dia tidak melakukan imbalan kontingen dan tidak mengenal situasi kontrol pengecualian pasif tetapi biasanya memberikan arahan kepada bawahan.

Dari hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa kinerja SDM bagian Procurement di PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk. Palembangnya bagus. Hal ini terlihat dari semua indikator yang mungkin terpenuhi dengan baik. Efektivitas kinerja pada aset divisi pengadaan tidak perlu diragukan lagi, karena mampu menghasilkan inovasi dan memiliki metode untuk tugas-tugas yang diberikan. Demikian pula untuk kinerja secara keseluruhan, telah mampu menghasilkan *green work*, mampu melakukan penghematan dengan menggunakan renegosiasi biaya item kain dan penawaran. Keseluruhannya tidak terlepas dari peran pegawai divisi pengadan yang telah efektif menjalankan posisi kepemimpinannya dengan baik. Selanjutnya, dalam hal kinerja yang menyenangkan, sumber daya manusia biasanya antusias, sukarela, kooperatif, mematuhi peraturan yang telah diberikan, dan membantu serta memenuhi impian organisasi. Dan SDM bagian Procurement bahkan akan tetap melakukan upaya untuk memandu penerapan efisiensi PT Semen Baturaja (Persero) Tbk. Bagian Pengadaan memegang teguh amanah yang telah diberikan melalui organisasi dan terus berinovasi dan bersemangat dalam berurusan dengan perdagangan dan juga berdedikasi untuk memastikan kecukupan kain agar teknik produksi PT Semen Baturaja (Persero) Tbk Palembang.

Penutup

Berdasarkan hasil penelitian yang telah penulis capai, maka dapat disimpulkan bahwa dalam melaksanakan manajemennya, dapat dikatakan seorang pemimpin mode transformasional dengan cara menggabungkan sedikit mode transaksional karena dua dari 3 indikasi tersebut. Gaya kepemimpinan transaksional tidak terpenuhi, dia tidak melakukan imbalan kontingen dan tidak memahami situasi kontrol pengecualian pasif namun tetap memberikan arahan dan bimbingan kepada orang lain. Bawasannya, dalam menjalankan fungsi manajemen dengan gaya manajemennya, dan kharismatik, sehingga

Spirit Publik Volume 18, Nomor 1, 2023, Halaman 78-102
P-ISSN. 1907-0489 E-ISSN 2580-3875
URL: https://jurnal.uns.ac.id/spirit-publik/article/view/69254
DOI: https://doi.org/10.20961/sp.v18i1.69254

mampu menjadi contoh dan sumber pemikiran bagi bawahannya, kemudian dapat membangkitkan rangsangan intelektual bawahan sekalipun tetap mendengarkan setiap karakter bawahan. Sebagai penentu tentu saja, ia menetapkan tujuan dalam kegiatan yang dilakukan di dalam tanda-tanda kinerja utama, sebagai juru bicara ia langsung khawatir ketika menegosiasikan biaya kain, sebagai agen perdagangan ia biasanya mengungkapkan pemikiran dan teknik dalam menghadapi masalah saat ini, khususnya dalam implementasi. Efisiensi sepanjang penyakit mematikan, dan sebagai trainer beliau menekankan kepada bawahannya untuk biasanya melukiskan sesuai dengan etika pengadaan dan sejalan dengan kebijakan yang berlaku dalam memahami pengadaan yang mudah tanpa suap dan kinerja SDM divisi Pengadaan PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk Palembang sudah sangat baik dan terus berbenah, karena mampu menghasilkan lukisan dengan sejumlah inovasi, prestasi, efektivitas, kinerja dan menjadi SM yang mumpuni dalam mengemban seni lukis sesuai dengan etika dan aturan dan ketentuan pengadaan gadget untuk memahami pengadaan yang mudah tanpa suap.

Ucapan Terimakasih

Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah bersedia memberikan data dan informasi sehingga makalah ini dapat diselesaikan dengan baik, atas kesediaannya memberikan informasi dalam penelitian ini.

Reference

Afandi, P. 2018. "*Human Resource Management (Theory, Concepts and Indicator)"*. Riau: Zanafa Publishing.

Aga, D. A. 2016. "*Transactional leadership and challenge success: The Moderating role of intention readability"*. Procedia computer technology, one hundred, 517–525. https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.09.190

Agus Purwanto, Masduki Asbari, Priyono budi Santoso. 2019. "*Influence of Transformational and Transactional Leadership Style toward Food Safety Management System ISO*
22000:2018 Performance of Food Industry in Pati Central Java". Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis, 7(2), 180. https://doi.org/10.35314/inovbiz.v7i2.1213

Agus Purwanto, Masduki Asbari, Choi Chi Hyun, Innocentius Bernarto. 2020. "*Effect of Transformational and Transactional Leadership Style on Public Health Centre Performance"*. Journal of Reseacrh in Business, Economics, and Education, 2(1), 304–314. http://e-journal.stie-kusumanegara.ac.id

A Senthamil Raja, A Palanichamy. 2012. "*Leadership Styles and its Impact on Organizational Commitment"*. Asia Pacific Business Review, 7(3), 167–175. https://doi.org/10.1177/097324701100700315

Spirit Publik Volume 18, Nomor 1, 2023, Halaman 78-102
P-ISSN. 1907-0489 E-ISSN 2580-3875
URL: https://jurnal.uns.ac.id/spirit-publik/article/view/69254
DOI: https://doi.org/10.20961/sp.v18i1.69254

Ala'aldin Alrowwad, Shadi Habis Abualoush, Ra'ed Masa'deh. 2020. *Innovation and intellectual capital as intermediary variables among transformational leadership, transactional leadership, and organizational performance.* Journal of Management Development, 39 (2), 196–222. https://doi.org/10.1108/JMD-02-2019-0062Mahdi

A.M.Algahtany, Barjoyai Bardai. 2019. "*Quality Attention/ Contingent Reward and leadership Styles (Transformational /Transactional)".* International Journal of Economics and Management Studies, 6(2), 57–81. https://doi.org/10.14445/23939125/ijems-v6i2p107Amirullah. 2015. *Leadership and Teamwork*. Jakarta: Wacana Partners Media.

Abdu Ja'afaru Bambale, Adamu Ahmed Girei, Talatu Muhammad Barwa. 2017. "*Leadership Styles and Workers' Performance In Small and Medium Scale Industries In Adamawa State*, Nigeria: A Research Model. Journal of Economic Development, Management, IT, Finance & Marketing, 9(2).

Barbara Rebecca Mutonyi, Terje Slåtten, Gudbrand Lien. 2020. "*Empowering leadership, work group cohesiveness, individual learning orientation and individual innovative behaviour in the public sector: empirical evidence from Norway".* International Journal of Public Leadership, 16(2), 175–197. https://doi.org/10.1108/ijpl-07-2019-0045Barbara Steinmann, Hannah J.P Klug, Gunter W. Maier. 2018. "*The path is the goal: How transformational leaders enhance followers' job attitudes and proactive behavior".* Frontiers in Psychology, 9(NOV), 1–15. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02338

Edison, E., Anwar Y., Komariyah Y. 2016. "*Resource Management Man"*. Bandung: Alphabeta.

Habtamu Kebu Gemeda, Jaesik Lee. 2020. "Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals: A cross-national study". Heliyon, 6(4), e03699. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03699

Huaqing Wang, Juan Cruz. 2018. "*Transformational leadership in Supply Chain anagement Huaqing* Wang 1 Juan R. Cruz 2 , 1. School of Business, Emporia State University (USA) 2. School of Education, St. Thomas University (USA). Ssrn, 1–11. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3152702

Kendra Cherry. 2013. "What Is Transformational Leadership? How Transformational Leadership Inspire About.com Guide.

Le PB, Lei H. 2017. *"How transformational leadership supports knowledge sharing: Evidence from Chinese manufacturing and service firms:*. Chinese Management Studies, 11(3), 479–497. https://doi.org/10.1108/CMS-02-2017-0039

Mangkunegara A, A Anwar Prabu. 2016. "*Source Management Company Human Resources"*. Bandung: PT. Teenager Rosdakarya.

Spirit Publik Volume 18, Nomor 1, 2023, Halaman 78-102
P-ISSN. 1907-0489 E-ISSN 2580-3875
URL: https://jurnal.uns.ac.id/spirit-publik/article/view/69254
DOI: https://doi.org/10.20961/sp.v18i1.69254

Martínez-Córcoles M, Stephanou, K. 2017. "*Linking active transactional leadership and safety performance in military operations"*. Safety Science, 96, 93–101. https://doi.org/10.1016/j.ssci.2017.03.013

Munaf S, (2011). *Relationship of Transformational, Transactional and Passive/Avoidant Management Style with Achievement Motivation of Teaching Faculties of Selected Educational Institutions of Pakistan.* International Conference on E-Business, Management and Economics, 3, 93–96.

Mahdi A.M.Algahtany, Barjoyai Bardai. 2019. "*Quality Attention/ Contingent Reward and Leadership Styles (Transformational / Transactional)"*. International Journal of Economics and Management Studies, 6(2), 57–81. https://doi.org/10.14445/23939125/ijems-v6i2p107

Mondiani, T. (2012). *The Influence of Transformational Leadership and Compensation on Employee Performance at PT. PLN (Persero) UPJ Semarang.* Journal of Business Administration, *1*(1), 46–54. https://doi.org/10.14710/jab.v1i1.4317

M. Umer Paracha, Adnan Qamar, Anam Mirza, Inam-ul-Hassan, Hamid Waqas. 2012. "*Global Journal of Management and Business Research "Impact of Leadership Style Transformational & Transactiona* ...12(4)

Persada Yamin, Maisah. 2013. *Teacher Performance Standardization*. Jakarta: Gaung Persada Press.

Robbins SP, Judge. 2013. *Organizational Behavior* 15th Ed. New Jersey: Pearson.

Robbins SP, Judge. 2017. *Organizational Behavior*, Edisi ketujuh belas, England: Pearson.

Roziqin, M. Z. (2013). *Kepuasan Kerja.* Malang: Averroes Press.

Septi Andriani, Nila Kesumawati, Muhammad Kristiawanndriani. 2018. "*The influence of the transformational leadership and work motivation on teachers performance"*. International Journal of Scientific and Technology Research, 7(7), 19–29.

Sadia Arif, Aman Akram. 2018. "*Transformational Leadership and Organizational Performance The Mediating Role of Organizational Innovation"*. SEISENSE Journal of Management, 1(3), 201–219. https://doi.org/10.5281/zenodo.1306335

Saima Asghar, Isaiah Oino. 2018. "*Leadership Styles and Job Satisfaction"*. College of Management Sciences, XIII(1), 1–13.

Schüz, M. (2016). Sustainably Responsible Leadership and Innovation. In *Innovation Management, Entrepreneurship and Corporate Sustainability (IMECS 2016)* (pp. 634-656). Vysoká škola ekonomická v Praze.

Sirin, Yeliz Eratli, Aydin, Özge, Bilir, Fatma Pervin. 2018. "*Transformational-transactional management and organizational cynicism notion: bodily training and game teachers pattern"*. universal journal of instructional research, 6(nine), 2008–2018. https://doi.org/10.13189/ujer.2018.060920

Sugiyono. (2018). *Qualitative Research Methods R&D*. Bandung: Alphabeta.

Spirit Publik Volume 18, Nomor 1, 2023, Halaman 78-102
P-ISSN. 1907-0489 E-ISSN 2580-3875
URL: https://jurnal.uns.ac.id/spirit-publik/article/view/69254
DOI: https://doi.org/10.20961/sp.v18i1.69254

Vatankhah, S.,et.al, (2017). P*apel del liderazgo transformacional en la productividad de los empleados de los hospitales docentes: utilizando estructuras*. Electronic Physician (ISSN: 2008-5842), August, 4978–4984. https://sci-hub.se/https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/28979731/#

Wibowo, (2014). *Behavior in Organizations* (Issues 1-2). Jakarta: Rajawali Press.

Winnie Nyakundi, Josphat Nyoni, Martin Dandira, Maxwell Chufama. 2021. "*Achieving High Employee Performance through Transformational Leadership in the Banking Sector"*. International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS) |Volume V, Issue I, January 2021|ISSN 2454-6186, 5(1), 461–466

Youngsam Cho, Mannsoo Shin., Tejinder K. Billing, Rabi S. Bhagat. 2019. "*Transformational leadership, transactional leadership, and affective organizational commitment: a closer look at their relationships in two distinct national contexts"*. Asian Business and Management, 18(3), 187–210. https://doi.org/10.1057/s41291-019-00059-1

Yue Yuan, Haiyan Kong, Tom Baum, Yining Liu, Chao Liu, Naipeng Bue, Kangping Wang, Zihan Yin. 2021. *"Transformational leadership and trust in leadership impacts on employee commitment"*. Tourism Review. doi: https://doi.org/10.1108/TR-10-2020-0477