

# PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI PT. PERTAMINA EKSPLORASI DAN PRODUKSI SANGATTA

Yudhistira Anugerah Pratama<sup>1</sup>, Ria Hutami Putri<sup>2</sup>, Fathur Rhozman Nurokhim<sup>3</sup>,  
Vip Paramarta<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Padjadjaran

<sup>2,3,4</sup> Fakultas Ekonomi Universitas Sangga Buana YPKP

<sup>1</sup> korespondensi: yudhistira18001@mail.unpad.ac.id

## ABSTRACT

*One aspect that can affect employee performance is leadership. This study used a quantitative associative approach. This study involved 83 employees at Pertamina Exploration and Production of Sangatta, which was taken as a research sample. The data collection process uses the likert supported by research instruments in the form of observation guidelines and questionnaires. The results equipped by data analysis was carried out by hypothesis test and multiple linear regression analysis. The results showed that transformational leadership is beneficial, but has no effect on employee performance and transactional leadership contributes to employee performance efficiently.*

*Keywords: transformational leadership, transactional leadership, employee performance*

## ABSTRAK

*Salah satu aspek yang dapat memengaruhi kinerja pegawai adalah kepemimpinan. Penelitian ini yang menggunakan pendekatan asosiatif kuantitatif. Penelitian ini melibatkan 83 pegawai di PT. Pertamina Eksplorasi dan Produksi Sangatta, yang diambil sebagai sampel penelitian. Proses pengambilan data menggunakan skala likert dengan didukung instrumen penelitian berupa pedoman observasi dan kuesioner. Hasil penelitian dilengkapi oleh analisis data dilakukan dengan uji hipotesis dan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional menguntungkan, tetapi tidak berpengaruh pada kinerja pegawai dan kepemimpinan transaksional berkontribusi pada kinerja pegawai secara efisien.*

*Kata kunci: kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, kinerja pegawai*

## PENDAHULUAN

Dalam sebuah perusahaan, dibutuhkan pengendali atau pihak yang memiliki sifat pemimpin (1). Pemimpin sangat penting bagi perusahaan agar memiliki koordinator yang dapat membuat keputusan (2). Tidak diragukan lagi, untuk menjadi pemimpin suatu perusahaan harus memiliki kualitas kepemimpinan yang baik (3). Kemampuan untuk mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan tertentu dalam suatu perusahaan dikenal sebagai kepemimpinan (1). Selain itu, kepemimpinan juga mencakup kemampuan seseorang untuk membentuk perusahaan agar memiliki manfaat

jangka panjang dengan melibatkan setiap anggotanya (4). Karena itu, anggota memilih pemimpin perusahaan karena mereka percaya bahwa dia memiliki kekuatan untuk mempengaruhi setiap anggota untuk mencapai sejumlah tujuan.

Ada empat jenis kepemimpinan dalam perusahaan, antara lain (5):

1. Kepemimpinan transformasional  
Kepemimpinan transformasional adalah ketika seorang pemimpin menginspirasi anggota kelompoknya untuk melepaskan kepentingan mereka sendiri dan untuk mencapai hasil yang melampaui tujuan yang telah ditetapkan.

2. **Kepemimpinan transaksional**  
Kepemimpinan transaksional adalah pemimpin yang dapat memotivasi anggota ke arah tujuan perusahaan yang ditetapkan dengan mengklarifikasi peran dan tugas anggota tersebut.
3. **Kepemimpinan karismatik**  
Kepemimpinan karismatik adalah pemimpin yang memiliki semangat, percaya diri, dan dapat mempengaruhi anggota untuk memiliki sikap atau perilaku yang sejalan dengan tujuan perusahaan.
4. **Kepemimpinan visioner**  
Kepemimpinan visioner adalah pemimpin yang mampu menyampaikan secara realistis, kredibel, dan visi menarik yang dapat meningkatkan kualitas perusahaan.

Keuntungan kepemimpinan transformasional adalah dapat meningkatkan kinerja individu dan kelompok, meningkatkan kepuasan kerja, meningkatkan komitmen terhadap organisasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan kolaboratif (3, 6, 7, 8). Kepemimpinan transformasional juga memiliki beberapa kelemahan (3, 6, 7, 8). Pemimpin transformasional bisa cenderung memiliki pengaruh yang terlalu kuat dan dominan, serta mengabaikan perspektif dan kebutuhan individu yang berbeda. Selain itu, kepemimpinan transformasional membutuhkan waktu, energi, dan ketekunan yang tinggi untuk menginspirasi orang lain dan mencapai hasil transformasi yang diinginkan (3, 6, 7, 8).

Kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin menggunakan sistem pemberian hadiah dan hukuman untuk memotivasi pegawai (3, 7, 9). Pemimpin ini berfokus pada pemenuhan tugas dan pencapaian tujuan organisasi, dan menggunakan pendekatan yang berbasis pada transaksi untuk memotivasi pegawai (3, 7, 9). Dalam kepemimpinan transaksional, pemimpin mendefinisikan tujuan untuk pegawai dan menawarkan hadiah atau penghargaan jika

pegawai berhasil mencapai tujuan tersebut (3, 7, 9). Pemimpin juga menerapkan hukuman atau sanksi jika pegawai tidak memenuhi target yang ditetapkan. Pemimpin transaksional biasanya lebih terfokus pada perubahan yang terjadi di masa lalu, memperhatikan tugas rutin dan prosedur, serta memberikan struktur dan arahan kepada pegawai (3, 7, 9).

Peran seorang pemimpin dapat mempengaruhi proses pengembangan kinerja pegawai, peningkatan kualitas, dan pencapaian tujuan perusahaan (3). Untuk meningkatkan efisiensi perusahaan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan, seorang pemimpin harus memahami tanggung jawab dan peran mereka dalam mengarahkan anggota. Secara alami, kepemimpinan yang baik dapat mempengaruhi kinerja kerja anggota. Pengembangan anggota dan evaluasi kerja yang tepat dapat berkontribusi pada kinerja pegawai serta pencapaian tujuan perusahaan (3). Namun, peran seorang pemimpin memengaruhi proses produktivitas perusahaan, termasuk tingkat keberhasilan pencapaian tujuan (10, 11, 12).

PT. Pertamina Eksplorasi dan Produksi Sangatta merupakan perusahaan tambang yang memproduksi minyak dan gas yang berlokasi di Kalimantan Timur. Berdasarkan latar belakang, peneliti menetapkan rumusan masalah mengenai analisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja pegawai sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di PT. Pertamina Eksplorasi dan Produksi Sangatta?
2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai di PT. Pertamina Eksplorasi dan Produksi Sangatta?
3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja pegawai di PT. Pertamina Eksplorasi dan Produksi Sangatta?

## METODE

Metode asosiatif kuantitatif digunakan dalam penelitian. Jumlah subjek penelitian adalah 83 pegawai PT. Pertamina Eksplorasi dan Produksi Sangatta, dengan tingkat kesalahan 10%. Ini karena total pegawai PT. Pertamina Eksplorasi dan Produksi Sangatta adalah 481. Perhitungan sampel menggunakan rumus berikut:

$$n = \frac{481}{1 + 481(0,1)^2}$$

Keterangan:

- $n$  = Jumlah sampel
- $N$  = Jumlah populasi
- $e$  = Tingkat kesalahan sampel

Dalam penelitian ini, skala *likert* digunakan untuk menghitung dan memberikan skor untuk setiap kategori alternatif jawaban, yakni sangat sesuai, sesuai, normal, tidak sesuai, dan sangat

tidak sesuai. Observasi, kuesioner, catatan penelitian, dan dokumentasi lapangan adalah sumber data utama penelitian. Penelitian ini menggunakan profil PT. Pertamina Eksplorasi dan Produksi Sangatta sebagai data sekunder.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

PT. Pertamina Eksplorasi dan Produksi Sangatta beroperasi sejak tahun 1972 dan terletak di Jalan Minyak, Desa Sangkima, Kecamatan Sangatta Selatan, Kabupaten Kutai Timur, Kalimantan Timur. Dengan luas 11.140 km<sup>2</sup>, perusahaan beroperasi di delapan desa, tiga kecamatan, dan tiga kabupaten di seluruh wilayahnya. PT. Pertamina Eksplorasi dan Produksi Sangatta memproduksi minyak sebanyak 1.624 BOPD dan gas sebanyak 1.723 MSCFD setiap tahunnya, dengan 86% pegawai lokal.



Sumber: Hasil penelitian, 2023

**Gambar 1: PT. Pertamina Eksplorasi dan Produksi Sangatta**

### Hasil Linear Berganda

Berikut merupakan tabel 1 menyajikan hasil linear berganda dari kepemimpinan

transfasional dan transaksional terhadap kinerja pegawai di PT. Pertamina Eksplorasi dan Produksi Sangatta:

**Tabel 1: Hasil Linear Berganda**

| Independen                    | Dependen        | Koefisien |
|-------------------------------|-----------------|-----------|
| Kepemimpinan transformasional | Kinerja pegawai | 0,216     |
| Kepemimpinan transaksional    | Kinerja pegawai | 0,391     |

Sumber: Hasil penelitian, 2023

Tabel 1 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif yang kecil terhadap kinerja pegawai di PT. Pertamina Eksplorasi dan Produksi Sangatta, dengan koefisien regresi 0,216 dan probabilitas 0,068 yang lebih besar dari  $\alpha$  (0,05). Namun, di PT. Pertamina Eksplorasi dan Produksi Sangatta, kepemimpinan transaksional memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, yang dibuktikan dengan koefisien regresi kepemimpinan transaksional sebesar 0,391 dengan probabilitas 0,010, yang kurang dari  $\alpha$  (0,05).

### Hasil Normalitas

Kriteria pengujian menyatakan bahwa jika probabilitas dari pengujian Kolmogorov-Smirnov lebih dari ambang signifikan ( $\alpha = 5\%$ ), residual ditulis dalam distribusi normal. Tabel 2 berikut menunjukkan hasil uji normalitas kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja pegawai di PT. Pertamina Eksplorasi dan Produksi Sangatta:

**Tabel 2: Hasil Normalitas**

| Kinerja Pegawai    |       |
|--------------------|-------|
| Kolmogorov-Smirnov | 0,097 |
| Probabilitas       | 0,200 |

Sumber: Hasil penelitian, 2023

Tabel 2 menyajikan uji hipotesis normalitas terhadap dampak kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap tenaga kerja di PT. Pertamina Eksplorasi dan Produksi Sangatta, menghasilkan hasil uji Kolmogorov-Smirnov sebesar 0,097 dengan odds ratio 0,200.

### Hasil Linearitas

Jika nilai deviasi dari linearitas lebih besar dari tingkat signifikansi ( $\alpha = 5\%$ ), data tersebut dianggap linear. Sebaliknya, data tidak linear jika deviasi linearitas kurang dari 0,05. Hasil linearitas penelitian ditunjukkan dalam tabel 3:

**Tabel 3: Hasil Linearitas**

| <b>Independen</b>             | <b><i>Sig. Deviation from Linearity</i></b> |
|-------------------------------|---|
| Kepemimpinan transformasional | 0,242                                       |
| Kepemimpinan transaksional    | 0,303                                       |

Sumber: Hasil penelitian, 2023

Tabel 3 menunjukkan bentuk kepemimpinan transformatif memiliki tanda deviasi linier 0,242, dan kepemimpinan berbasis transaksi memiliki tanda 0,303.

### **Hasil Multikolinieritas**

Batas toleransi dan faktor inflasi varians (VIF) dapat digunakan untuk menentukan apakah multikolinieritas ada dalam model regresi atau tidak. Jika VIF kurang dari 10 dan tingkat toleransi kurang dari 0,1, dapat disimpulkan tidak ada multikolinieritas dalam regresi.

**Tabel 4: Hasil Multikolinieritas**

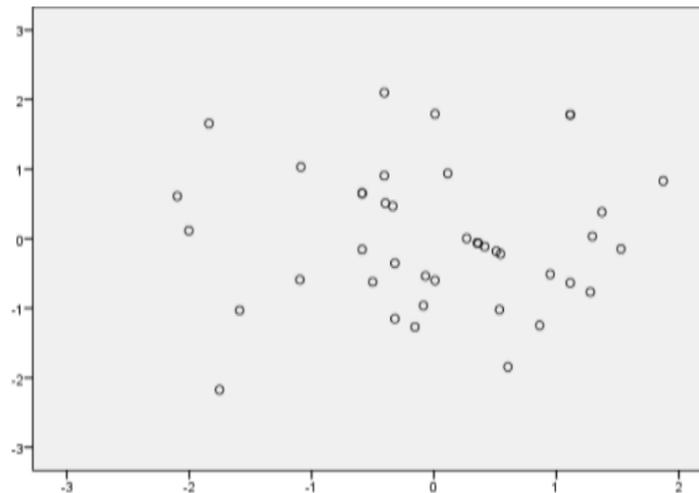
| <b>Independen</b>             | <b><i>Collinearity Statistics</i></b> |            |
|-------------------------------|---------------------------------------|------------|
|                               | <b>Toleransi</b>                      | <b>VIF</b> |
| Kepemimpinan transformasional | 0,737                                 | 1,356      |
| Kepemimpinan transaksional    | 0,737                                 | 1,356      |

Sumber: Hasil penelitian, 2023

Dalam penelitian ini, tabel 4 menyajikan dua variabel independen, permeabilitas transformasional dan transaksional, yang menghasilkan VIF kurang dari 10 dan toleransi kurang dari 0,1. Karena itu, variabel bebas pada model analisis regresi ini menunjukkan bahwa tidak ada kesalahan multikolinier.

### **Hasil Heteroskedastisitas**

Berikut adalah hasil uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini:



Sumber: Hasil penelitian, 2023

**Gambar 2: Hasil Heteroskedastisitas**

Untuk memahami apakah kepemimpinan transformasional dan transaksional mempengaruhi kinerja pegawai, seorang individu dapat membuat grafik probabilitas dengan kondisi residual yang akurat. Hal ini menunjukkan bahwa heteroskedastisitas dalam penelitian benar.

### Hasil Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan setelah data dikumpulkan dan diolah; tujuan utamanya

adalah untuk menemukan apakah hipotesis yang akan diteliti benar atau tidak.

#### 1. Hasil uji simultan (uji F)

Membandingkan  $f_{hitung}$  dengan  $f_{tabel}$ , uji statistik  $f$  menunjukkan  $\alpha = 5\%$ . Ketika  $f_{hitung} > f_{tabel}$ , variabel bebas memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel terikat, tetapi tidak ketika  $f_{hitung} < f_{tabel}$ . Tabel 5 di bawah ini menyajikan hasil penelitian simultan ini:

**Tabel 5: Hasil Simultan (Uji F)**

| Dependen        | F Statistik | Probabilitas |
|-----------------|-------------|--------------|
| Kinerja pegawai | 10,821      | 0,000        |

Sumber: Hasil penelitian, 2023

Pengujian hipotesis yang bertujuan untuk mengukur dampak kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja kerja pegawai menghasilkan statistik uji  $f$  sekitar 10.821 dengan probabilitas nol. Temuan penelitian menunjukkan bahwa signifikansi statistik uji  $f$  lebih tinggi daripada  $f_{tabel}$  (3,245), atau probabilitas lebih tinggi dari tingkat signifikansi ( $\alpha = 5\%$ ).

#### 2. Hasil uji parsial (uji T)

Setiap perbedaan yang signifikan antara salah satu variabel dasar dan variabel terikat ditunjukkan oleh uji  $t$ . Jika  $t_{hitung}$  lebih besar dari tabel, hasilnya akan signifikan; Namun demikian, jika  $t_{hitung}$  lebih kecil dari tabel, hasilnya tidak akan signifikan.

**Tabel 6: Hasil Parsial (Uji T)**

| Independen                    | Dependen        | T Statistik | Probabilitas |
|-------------------------------|-----------------|-------------|--------------|
| Kepemimpinan transformasional | Kinerja pegawai | 1,875       | 0,068        |
| Kepemimpinan transaksional    | Kinerja pegawai | 2,694       | 0,010        |

Sumber: Hasil penelitian, 2023

Pengujian hipotesis parsial kepemimpinan transformasional sehubungan dengan jam kerja pegawai menghasilkan statistik  $t$  1.875 dan probabilitas 0,068. Hasil penelitian menunjukkan bahwa statistik uji sedikit di luar tabel 2.024 atau agak di luar ambang batas signifikansi ( $\alpha = 5\%$ ). Ini menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional tidak secara signifikan mempengaruhi kehidupan kerja pegawai. Pengujian hipotesis parsimonious kinematika transaksional sehubungan dengan pekerjaan pegawai menghasilkan statistik  $t$  2.694 dan probabilitas 0,010. Hasil penelitian menunjukkan bahwa statistik uji lebih besar dari tabel (2.024) atau

probabilitas sedikit di bawah tingkat signifikansi ( $\alpha = 5\%$ ). Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transaksional memiliki dampak negatif yang signifikan terhadap kinerja kerja pegawai.

### Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi simetris antara nol dan satu. Koefisien  $r^2$  yang kuat menunjukkan bahwa variabel independen tidak memiliki daya yang cukup untuk menjelaskan variabel dependen. Koefisien penentuan penelitian disajikan pada tabel 7 di bawah ini:

**Tabel 7: Koefisien Determinasi**

| Independen      | R-square | Adjusted R-square |
|-----------------|----------|-------------------|
| Kinerja pegawai | 0,363    | 0,329             |

Sumber: Hasil penelitian, 2023

Koefisien yang ditentukan (*adjusted R square*) sebesar 0,329 diperoleh dengan menggunakan model regresi yang menunjukkan dampak perubahan transaksional dan transformatif terhadap prestasi kerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap *work-life balance* adalah sekitar 32,9%. Dengan kata lain, kontribusi kepemimpinan transformatif dan transaksional terhadap tingkat pekerjaan pelayanan pemerintah sekitar 32,9%.

### Kepemimpinan Transformasional

*Item* pernyataan kepemimpinan transaksional dengan nilai rata-rata tertinggi adalah 3,95 yang berarti melakukan intervensi apabila standar tidak tercapai. Sebagian besar pegawai menjawab setuju dengan *item* ini. Hal ini menunjukkan bahwa jika seorang pemimpin membantu pegawai yang memiliki masalah yang tidak dapat dicapai dalam rutinitas kerja mereka, pegawai akan merasa senang dan beban kerja mereka akan berkurang karena hubungan yang lebih baik antara mereka dan pimpinannya. Namun, rata-rata terendah adalah

3,68 yang menunjukkan mayoritas responden setuju dengan *item* ini, tetapi lima dari mereka tidak setuju. Ini menunjukkan bahwa pegawai di PT. Pertamina Eksplorasi dan Produksi Sangatta merasa puas dengan kompensasi mereka.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa meskipun kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif, namun tidak memiliki efek yang terlihat pada pekerjaan pegawai di PT. Pertamina Eksplorasi dan Produksi Sangatta. Dengan kata lain, jika kepemimpinan transformasional diterapkan secara efektif dan minimal, pekerjaan pegawai di PT. Pertamina Eksplorasi dan Produksi Sangatta akan semakin membaik karena kepemimpinan transformasional memiliki banyak faktor yang berdampak negatif terhadap pekerjaan pegawai. Sebelum mulai bekerja, pegawai di PT. Pertamina Eksplorasi dan Produksi Sangatta ditawarkan dua atau tiga hari pelatihan dalam satu bulan. Hal ini membuat pegawai PT. Pertamina Eksplorasi dan Produksi Sangatta merasa seolah-olah bekerja di tempat kerja sejak awal.

Berdasarkan analisis kepemimpinan transformasional, pegawai di PT. Pertamina Eksplorasi dan Produksi Sangatta melakukan pekerjaan mereka dengan baik karena pemimpin mereka memberikan pelatihan yang berkualitas. Seluruh pegawai, terutama pegawai baru, membutuhkan pelatihan terkait pekerjaan untuk meningkatkan performa mereka, mengembangkan soft skill mereka, dan memahami kebijakan kerja di PT. Pertamina Eksplorasi dan Produksi Sangatta. Semakin sering seorang pemimpin memberikan pelatihan kerja, semakin baik kinerja pekerjaan pegawai (3, 13, 15, 16).

Kepemimpinan transformasional juga berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. Pertamina Eksplorasi dan Produksi Sangatta dengan mendorong mereka untuk meningkatkan kecerdasan. Sebagian besar responden menjawab netral, meskipun ada beberapa yang

tidak setuju dengan gagasan bahwa pemimpin meminta pegawainya untuk meningkatkan kecerdasan mereka. Apabila hal seperti ini terus dipertahankan, akan berdampak buruk. Salah satu karakteristik kepemimpinan transformasional adalah pemimpin harus dapat mempengaruhi cara pegawai berpikir tentang pekerjaan mereka, meningkatkan kecerdasan, dan meningkatkan kreativitas (3, 13, 14, 15). Pemimpin tidak dapat membantu perusahaan berkembang jika mereka tidak dapat meningkatkan kecerdasan pegawai. Selain itu, pegawai percaya bahwa pemimpin adalah teman dan akan sulit untuk memberi mereka arahan (3, 13, 14, 15).

### **Kepemimpinan Transaksional**

Variabel prestasi kerja pegawai di PT. Pertamina Eksplorasi dan Produksi Sangatta, dengan rata-rata 4,12, menunjukkan bahwa pegawai dapat meningkatkan kinerja kerjanya seiring waktu. Saat bekerja, pegawai di PT. Pertamina Eksplorasi dan Produksi Sangatta mampu mengidentifikasi kelemahannya. Meningkatkan kinerja kerja dari waktu ke waktu akan meningkatkan standar perusahaan Anda dan diri Anda sendiri. Namun, rata-rata medannya adalah 3,83, artinya jika pekerja di PT. Pertamina Eksplorasi dan Produksi Sangatta gagal memenuhi atau tidak memiliki target jadwal kerja, sejumlah besar pekerjaan kemungkinan akan tertunda atau tidak selesai pada tenggat waktu yang telah ditetapkan. Jika ini terjadi, itu akan menjadi masalah besar bagi perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat dampak positif dan signifikan dari kepemimpinan transaksional terhadap lingkungan kerja pegawai di PT. Pertamina Eksplorasi dan Produksi Sangatta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa telah terjadi perbaikan dalam pengelolaan transaksi dan kualitas kerja pegawai di PT. Pertamina Eksplorasi dan Produksi Sangatta. Dukungan transaksional ini diperlukan karena membuat

pegawai di PT. Pertamina Eksplorasi dan Produksi Sangatta merasa nyaman dalam bekerja.

PT. Pertamina Eksplorasi dan Produksi Sangatta memiliki beberapa proyek dan tugas besar yang perlu diselesaikan dengan cepat dan efektif. Pegawai menegaskan bahwa pemilik PT. Pertamina Eksplorasi dan Produksi Sangatta memiliki kepemimpinan yang kuat dalam kaitannya dengan kejadiannya. Jika para pemimpin gagal mendukung bawahan mereka, mereka memiliki sedikit kekuatan untuk membantu mereka. Tidak ada persaingan antara pemimpin dan pegawai, sehingga semua orang di pegawai menikmati sikap ini. Namun, satu-satunya tujuan mereka sebagai pemimpin adalah untuk mendukung bawahan mereka dalam pekerjaan mereka sesuai dengan hati nurani mereka.

Temuan analisis menunjukkan bahwa manajer transaksional memiliki item yang paling penting, yaitu melakukan intervensi jika standar tidak terpenuhi. Pimpinan PT. Pertamina Eksplorasi dan Produksi Sangatta menjaga komunikasi yang baik dengan para pekerja. Pemimpin adalah orang yang dapat membantu atau mendorong bawahan untuk meningkatkan produktivitas mereka. Pemimpin juga harus bersedia membungkuk atau meminta maaf kepada mereka yang melayani mereka. Jika manajer dan pegawai

bekerja sama secara erat, mereka dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan membuat pegawai merasa nyaman (3, 4, 12, 19, 20).

Hasil analisis selanjutnya menunjukkan bahwa terdapat kompensasi yang sesuai dengan kinerja. Mayoritas orang yang menjawab kuesioner di PT. Pertamina Eksplorasi dan Produksi Sangatta setuju bahwa pegawai mendapatkan kompensasi yang sesuai dengan kinerja mereka. Namun, beberapa orang yang menjawab tetap netral dengan gagasan pegawai harus mendapatkan kompensasi yang sesuai dengan kinerja mereka. Hal ini menunjukkan bahwa beberapa pegawai menerima kompensasi yang sesuai dengan kinerja mereka. Imbalan sangat penting untuk pekerjaan mereka, kinerja pegawai akan meningkat dan mereka akan memaksimalkan pekerjaan (3, 4, 12, 19, 20).

### **Pengaruh Pemimpin Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Pegawai**

Bahkan jika tidak ada koefisien determinasi positif atau negatif, pengaruh variabel independen pada variabel dependen dapat diamati oleh koefisien standar terbesar, seperti yang ditunjukkan pada Tabel 8.

**Tabel 8: Hasil Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional**

| <b>Independen</b>             | <b>Dependen</b> | <b><i>Standardized Coefficient</i></b> |
|-------------------------------|-----------------|--|
| Kepemimpinan transformasional | Kinerja pegawai | 0,283                                  |
| Kepemimpinan transaksional    | Kinerja pegawai | 0,406                                  |

Sumber: Hasil penelitian, 2023

Tabel 8 menggambarkan bahwa kepemimpinan transaksional merupakan variabel independen dengan standar deviasi yang tinggi terhadap jam kerja pegawai, dengan nilai 0,406. Dengan demikian, variabel independen yang paling signifikan atau dominan yang mempengaruhi kinerja kerja pegawai adalah kepemimpinan transaksional.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional merupakan variabel yang paling memengaruhi kinerja pegawai di PT. Pertamina Eksplorasi dan Produksi Sangatta. Mayoritas responden yang merupakan pegawai di PT. Pertamina Eksplorasi dan Produksi Sangatta menjawab bahwa intervensi diperlukan jika standar pekerjaan tidak tercapai. Ini menunjukkan bahwa pemimpin akan campur tangan jika pegawai tidak memenuhi standar kerja. Pemimpin juga dapat berbagi dengan pegawai yang mengalami kesulitan di tempat kerja. Karena pemimpin memiliki hubungan yang kuat dengan pegawai seperti hubungan kekeluargaan, pegawai akan sulit menerima atau memperhatikan arahan dari pemimpin (3, 11, 13, 21, 22).

## SIMPULAN

Meskipun memiliki kepemimpinan transformatif yang baik, manajemen PT. Pertamina Eksplorasi dan Produksi Sangatta berjuang dalam pelatihan kerja bagi pegawainya. Kompensasi yang sejalan dengan pekerjaan menjadi faktor penting dalam loyalitas pegawai di perusahaan ini. Diperlukan pendekatan inovatif dari para pemimpin untuk meningkatkan kreativitas dan kecerdasan tenaga kerja. Integritas transaksional juga perlu diawasi agar kompensasi pegawai dapat memuaskan mereka. Penilaian yang konsisten pada pegawai juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan kepuasan dan loyalitas pegawai.

## DAFTAR PUSTAKA

1. Robbins SP, Timothy A. Judge. *Perilaku Organisasi*, Edisi 16. Jakarta: Salemba Empat. Jakarta: Salemba Empat; 2016.
2. Garriga E, Mele D. Teori Tanggung Jawab Sosial Perusahaan: Pemetaan dan Wilayah. *J Etika Bisnis*. 53:51–74.
3. Hopkins K. Human services management: Organizational leadership in social work practice [Internet]. Vol. 78, *The Social Service Review*. New York: Columbia University Press; 2004. 149 p. Available from: <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=629613401&Fmt=7&clientId=13395&RQT=309&VName=PQD>
4. Rivai V. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, edisi kedua. Jakarta, PT Raja. Bandung: Alfabeta; 2004.
5. Robbin P, Coulter SM. *Management*. Twelfth. United States: Pearson Education Limited;
6. Hasenfeld Y, Garrow EE. Nonprofit human-service organizations, social rights, and advocacy in a neoliberal welfare state. *Soc Serv Rev*. 2012;86(2):295–322.
7. Schaubroeck JM, Hannah ST, Avolio BJ, Kozlowski SWJ, Lord RG, Treviño LK, et al. Embedding ethical leadership within and across organization levels. *Acad Manag J*. 2012;55(5):1053–78.
8. Heinric CJ. Outcomes-based performance management in the public sector: Implications for government accountability and effectiveness. *Public Adm Rev*. 2002;62(6):712–25.
9. Bailey D. *Designing and sustaining effective organizational teams*. Washington D. C: National Association of Social Workers.
10. Nishii LH, Leroy H. A Multi-Level Framework of Inclusive Leadership in Organizations. *Gr Organ Manag*. 2022;47(4):683–722.
11. Tayntor C. Organizational Readiness. *Proj Manag Tools Tech Success*. 2010;4:203–9.

12. Rosady R. Manajemen Public Relations dan Media Komunikasi Konsep dan Aplikasi [Internet]. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada; 2016. 133 p. Available from: <http://library.stik-ptik.ac.id/detail?id=49229&lokasi=lokal>
13. Davidson L, O'Connell M, Tondora J, Styron T, Kangas K. The top ten concerns about recovery encountered in mental health system transformation. *Psychiatr Serv.* 2006;57(5):640–5.
14. Jung DI, Chow C, Wu A. The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *Leadersh Q.* 2003;14(4–5):525–44.
15. Viera Valencia LF, Garcia Giraldo D. 濟無No Title No Title No Title. 9th ed. Vol. 2, *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952. New York: McGraw Hill; 2019.
16. Backman E V, Smith SRHO. Unhealthy Communities. *Nonprofit Manag Leadersh.* 10(4):355–373.
17. Sullivan WP. Leadership in Social Work: Where Are We? *J Soc Work Educ.* 2016;52(1):S51–61.
18. Abbott P, Wallace C. *The Sociology of the Caring Professions.* London: Palmer Press; 2020.
19. Damschroder LJ, Aron DC, Keith RE, Kirsh SR, Alexander JA, Lowery JC. Fostering implementation of health services research findings into practice: A consolidated framework for advancing implementation science. *Implement Sci.* 2009;4(1):50–55.
20. Bugg-Levine A, Ali F. Grantmaking Should be Grounded in Real Costs. *Stanford Soc Innov Rev.*
21. Stanhope V, Tondora J, Davidson L, Choy-Brown M, Marcus SC. Person-centered care planning and service engagement: A study protocol for a randomized controlled trial. *Trials.* 2015;16(1):1–11.
22. Robichau RW, Wang L. Marketization strategies and the influence of business on the management of child welfare agencies. *Hum Serv Organ Manag Leadersh Gov.* 2018;42(2):146–65.