

PENGARUH TRANSFORMASIONAL LEADERSHIP TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN PERILAKU KERJA PROAKTIF SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

by Intan Ratnawati

Submission date: 25-Jun-2021 04:47PM (UTC+0700)

Submission ID: 1611969805

File name: DENGAN_PERILAKU_KERJA_PROAKTIF_SEBAGAI_VARIABEL_INTERVENING.docx (221.39K)

Word count: 7235

Character count: 47827

PENGARUH TRANSFORMASIONAL LEADERSHIP TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN PERILAKU KERJA PROAKTIF SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI PADA PERUSAHAAN PASCA AKUISISI DI INDONESIA)

Intan Ratnawati

intanratna@yahoo.com

39
Fakultas Ekonomika dan Bisnis - Universitas Diponegoro

ABSTRAK

34
Penelitian ini bertujuan meneliti pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui perilaku kerja proaktif, pada perusahaan pasca akuisisi di Indonesia. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan level menengah di empat perusahaan di Indonesia yang diakuisisi sejak tahun 2014, dua perusahaan merupakan perusahaan jasa, dan dua perusahaan merupakan perusahaan manufaktur. Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *non probability sampling* dengan metode *purposive sampling*. Dari analisis SEM diperoleh hasil bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dengan nilai *CR* sebesar 3.89 dan signifikan pada *p-value* < 0.001, demikian pula dengan pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Kerja Proaktif menunjukkan hasil positif signifikan dengan nilai *CR* sebesar 4.444 dan *p-value* < 0.001. Pengaruh Perilaku Kerja Proaktif terhadap Kinerja Karyawan juga memberikan hasil Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan melalui Perilaku Kerja Proaktif, hal ini terlihat dari nilai *Sobel test* sebesar 2.96610443 dengan nilai *p-value* sebesar 0.0030 signifikan pada tingkat signifikansi 1 persen.

22
Kata kunci: Kepemimpinan Transformasional, Perilaku Kerja Proaktif, Kinerja Karyawan

ABSTRACT

This study aims to examine the effect of transformational leadership on employee performance through proactive employment behavior, in post-acquisition companies in Indonesia. The population in this study are all middle-level employees in four companies in Indonesia acquired since 2014, two companies are service companies, and two companies are manufacturing companies. Determination of sample in this research using technique of non probability sampling with purposive sampling method. From SEM analysis, it was found that transformational leadership had a significant positive effect on employee performance, with CR value of 3.89 and significant at p value < 0.001, as well as the effect of transformational leadership on proactive work behavior showed significant positive result with CR value 4.444 and p value < 0.001. The effect of proactive work behavior on employee performance also gives positive positive result with CR value of 5.308 and p value equal to < 0.001. Sobel test results show that the leadership style transformational positive effect on employee performance through proactive work behavior, it is seen from the value of test sobel of 2.96610443 with the value of p-value of 0.0030 significant at the level of significance of 1 %.

keyword: *transformational leadership, proactive work behaviour, and employee performance*

PENDAHULUAN

Banyak penelitian telah menunjukkan hasil bahwa perubahan organisasi berskala besar sering mengecewakan. Satu penjelasan untuk kegagalan ini dalam menerapkan perubahan organisasi adalah bahwa perubahan organisasi, terutama jika itu adalah radikal, membayar perhatian yang besar untuk sistem informasi dan struktur baru, sementara orang-orang di perusahaan diabaikan. Alasan lain untuk perubahan organisasi menjadi gagal adalah gaya

kepemimpinan yang tidak memadai digunakan oleh agen-agen perubahan (Gill, 2003).

Akuisisi telah menjadi fenomena yang dilembagakan dalam struktur dan perilaku organisasi bisnis. Perusahaan menganggap akuisisi menjadi strategi unggul yang memungkinkan investasi sumber daya perusahaan untuk memaksimalkan efisiensi mereka, memperkuat posisi pasar, dan pada akhirnya mendapatkan keuntungan kompetitif. Akuisisi perusahaan sering diberitakan sebagai upaya perusahaan untuk membangun

keunggulan kompetitif atas saingan mereka. Akuisisi telah lama menjadi strategi yang populer bagi perusahaan dan merupakan alternatif penting untuk ekspansi dan diversifikasi. (Shimizu et al, 2004). Namun, akuisisi tidak selalu menghasilkan hasil yang diharapkan.

Proses integrasi pasca-akuisisi adalah proses perubahan yang kompleks, yang membutuhkan jenis kepemimpinan yang berbeda (Evans dan Pucik, 2005). Kepemimpinan memiliki pengaruh penting pada keberhasilan atau kegagalan akuisisi (Sitkin & Pablo, 2005). Dalam kasus akuisisi, dapat dikatakan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat menyebabkan keberhasilan proses integrasi pasca-akuisisi. Pemimpin harus mampu untuk menangani konflik yang mungkin timbul antara karyawan, mengkoordinasikan integrasi dua organisasi, memahami budaya organisasi dari organisasi target dan mencoba untuk mengintegrasikan departemen, kebijakan dan praktek sebaik mungkin.

Para peneliti menyarankan kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) digunakan untuk menghadapi tantangan, seperti yang ditemui selama akuisisi. Meskipun penelitian mengenai hubungan kepemimpinan - kinerja meningkat, akan tetapi ada banyak masalah dan kesenjangan dalam studi yang ada, tidak ada gambaran yang jelas dalam hal ini. Penelitian yang dilakukan Nemanich dan Keller (2007) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan pada perusahaan akuisisi, sementara penelitian Vasilaki (2009) tidak memberikan hasil yang sejalan, yaitu kepemimpinan transformasional tidak memiliki hubungan yang kuat dengan kinerja organisasi pasca-akuisisi.

Oleh karena itu, penelitian ini berusaha untuk mengisi kesenjangan dalam literatur yang masih ada dengan memeriksa dampak kepemimpinan transformasional dalam konteks dinamika akuisisi. Penelitian ini membahas kelangkaan penelitian di bidang ini, dengan demikian memberikan kontribusi untuk literatur.

LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

1. Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan, secara umum, mencakup apa yang dilakukan karyawan dan bagaimana mereka melakukannya. Ini adalah penilaian dari tingkat pencapaian karyawan terhadap tujuan yang ditetapkan oleh organisasi dan penerimaan dari perilaku interpersonal karyawan terhadap norma organisasi.. Di antara berbagai perspektif kepemimpinan, kepemimpinan transformasional sering dikaitkan dengan efektivitas manajerial selama perubahan organisasi (Bass & Riggio, 2006; Carter et al, 2012). Pemimpin transformasional menginspirasi pengikut untuk tampil melampaui ekspektasi normal.

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai hubungan antara pemimpin dan pengikut didasarkan pada seperangkat perilaku pemimpin yang dirasakan oleh bawahan sebagai menunjukkan pengaruh ideal, inspirasi motivasi, intelektual stimulasi, dan pertimbangan individu (Waldman, Javidan & Varella, 2004). Dalam sebuah integrasi akuisisi, perilaku kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dalam membantu bawahan untuk menerima bahwa masa depan yang cerah terletak pada integrasi dari dua organisasi. Kepemimpinan transformasional sebagai proses di mana pemimpin dan pengikut membantu meningkatkan motivasi dan semangat kerja ke tingkat yang lebih tinggi (Komives & Wagner, 2009). Kepemimpinan transformasional akan memiliki efek positif pada kinerja individu selama akuisisi integrasi. Dengan organisasi baru, pemimpin transformasional memotivasi karyawan untuk melakukan usaha ekstra demi kebaikan bersama dari organisasi (Bono & Judge, 2003).

Kepemimpinan transformasional menjadi lebih kuat dalam situasi krisis atau ketidakpastian, seperti integrasi akuisisi (Bass, 1990; Shamir, House, & Arthur, 1993; Yukl & Howell, 1999). Pemimpin transformasional membantu bawahan untuk melupakan rutinitas masa lalu, mengembangkan solusi kreatif untuk masalah ambigu, dan menanggapi secara tepat lingkungan yang baru (Bass, 1985; Bass et al, 2003; Vera & Crossan, 2004). Pemimpin transformasional berkonsentrasi pada

pertumbuhan dan perkembangan individu; menguatkan mereka untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin transformasional berkaitan dengan kewenangan untuk meningkatkan perbaikan pekerja. (Warrilow, 2012).

Agar karyawan dapat menerima akuisisi, mereka harus dapat memahami bahwa tujuan akuisisi adalah layak. Mereka harus mampu untuk berhubungan dengan visi baru bagi masa depan perusahaan gabungan, dan merasa menjadi bagian dari tujuan yang diinginkan. Hal tersebut merupakan keterampilan dari pemimpin transformasional untuk memfasilitasi proses ini dengan penyampaian edukasi visi dan pembangunan sosial untuk membangun frame umum yang merupakan dasar untuk membangun konsensus bersama. Pemimpin transformasional mencurahkan lebih banyak waktu untuk pembinaan dan bimbingan, hubungan relasional dengan karyawan harus tumbuh (Liu & Batt, 2010). Hubungan tersebut termasuk kewajiban bersama, rasa hormat, kepercayaan, dan dukungan antarpribadi (Feldman, 2004).

Dari uraian di muka maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan

2. Kepemimpinan Transformasional dan Perilaku Kerja Proaktif

Perilaku kerja proaktif telah menjadi semakin penting karena organisasi bergerak menuju desentralisasi untuk mencapai kemajuan inovasi dan pertumbuhan (Parker & Collins, 2010; Parker et al., 2010). Perilaku kerja proaktif biasanya digambarkan sebagai perilaku antisipatif, berorientasi pada masa depan, dengan tujuan untuk mempengaruhi diri sendiri atau lingkungan kerja (Grant & Ashford, 2008). Para ilmuwan saat ini menekankan pentingnya perilaku kerja proaktif karyawan (Parker, Williams, & Turner, 2006). Dalam ekonomi kompetitif saat ini, organisasi membutuhkan karyawan proaktif yang memulai sendiri, berpikiran maju, dan mau berkontribusi. Proaktif didefinisikan sebagai konstruktif dan perilaku kerja antisipatif yang dimaksudkan untuk menjadi fungsional bagi organisasi

(Crant, 2000). Pegawai proaktif berorientasi pada tujuan, menggali peluang untuk masa depan pengembangan, dan berbicara dengan keprihatinan dan saran untuk perbaikan dan perubahan (Crant, 2000; Grant & Ashford, 2008). Organisasi perlu fleksibel dan karyawan yang responsif yang melakukan pendekatan secara proaktif dengan menunjukkan inisiatif tanpa kebutuhan konstan untuk pengawasan ketat (Crant, 2000; Frese & Fay, 2001; Parker, 2000).

Seiring pekerjaan menjadi lebih dinamis dan terdesentralisasi, perilaku kerja proaktif dan inisiatif menjadi faktor penentu keberhasilan organisasi. Perilaku kerja proaktif merupakan perilaku antisipasi atau berorientasi pada masa depan dan dimaksudkan untuk mengubah arus secara konstruktif (Bindl dan Parker, 2011; Crant, 2000; Grant dan Ashford, 2008). Pemimpin dengan perilaku kepemimpinan transformasional dapat mengarahkan organisasinya menuju keefektifan dan produktifitas. Memotivasi pengikut menuju usaha ekstra, meningkatkan kepuasan kerja pengikut, memperbaiki diri. Kinerja diluar ekspektasi dan menumbuhkan kreativitas dan inovasi dalam organisasi adalah beberapa konsekuensi kepemimpinan transformasional. Organisasi sekarang bergantung pada perilaku kerja proaktif karyawan sebagai upaya untuk mendorong perubahan di tempat kerja dan sebagai sarana menghadapi tantangan yang timbul dari sumber daya yang semakin langka, memperluas jangkauan kendali (Campbell, 2000; Grant et al., 2011; Griffin et al., 2007).

Aspek kepemimpinan transformasional ini membangkitkan intelektual stimulasi, motivasi intrinsik, dukungan terhadap inovasi dan kreativitas karyawan (Eisenbeiss et al., 2008). Pemimpin transformasional mendorong pengikut untuk melakukan lebih dari yang dibutuhkan (Sosik et al, 2002), mendorong pengikut untuk bekerja secara proaktif dan membantu pengikut untuk mencapai tujuan yang tak terduga (Antonakis et al, 2003). Transformational leadership itu penting untuk organisasi, karena ditemukan dapat meningkatkan upaya kerja proaktif peran para pengikut) (Kearney et al., 2009; Rafferty & Griffin, 2004; Jung, Chow & Wu, 2003).

Mengingat nilainya terhadap organisasi, kepemimpinan transformasional sebagai faktor situasional yang mempengaruhi motivasi pengikut untuk berperilaku kerja proaktif. Perilaku kepemimpinan transformasional secara khusus berhubungan secara positif dengan perilaku kerja proaktif karyawan (Den Hartog & Belschak, 2012). Oleh karena itu dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap perilaku kerja proaktif

3. Perilaku Kerja Proaktif dan Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan cara yang digunakan untuk menunjukkan kemampuan seseorang dalam menjalankan tugas yang telah menjadi tanggungjawab dan wewenangnya. Kinerja merupakan salah satu faktor penentu dalam meningkatkan keprofesionalan karyawan/pegawai dalam mengembangkan aktivitas dan rutinitas bekerja. Kinerja mengacu pada kemampuan (baik secara fisik & psikologis) untuk melaksanakan tugas tertentu dengan cara tertentu yang dapat diukur sebagai tinggi, sedang atau rendah dalam ukuran skala. Organisasi sangat memerlukan kinerja yang tinggi dari masing-masing individu karyawannya dalam rangka memenuhi tujuan organisasi, untuk menghasilkan produk dan jasa yang khusus dan hingga akhirnya mencapai keunggulan kompetitif (Sonnetag & Frese, 2001). Kinerja telah menjadi salah satu topik yang paling penting yang dibahas dalam penelitian organisasi (Grant, 2008). Hal ini karena kinerja dianggap sebagai variabel penting tentang bagaimana sebuah organisasi dapat mencapai tujuan dan mendapatkan keuntungan kompetitif (Sonnetag & Frese, 2001).

Perilaku kerja proaktif berhubungan dengan peningkatan kinerja individu dan organisasi, seperti kinerja keseluruhan, hasil terkait karir, penjualan, dan kesuksesan organisasi (Frese & Fay, 2001; Parker, Williams, & Turner, 2006; Raabe, Frese, & Beehr, 2007), hal ini bermanfaat untuk organisasi. Terutama dalam pekerjaan yang ditandai dengan desentralisasi manajemen, peningkatan kerja tim, perubahan

organisasi yang cepat termasuk pengenalan inovasi dan teknologi baru, dan meningkatnya tekanan kerja (Balogun & Johnson, 2004; Thatcher & Zhu, 2006). Dalam lingkungan persaingan yang dinamis dan tidak menentu saat ini, perilaku kerja proaktif karyawan adalah penentu keberhasilan organisasi yang semakin penting (Grant dan Ashford, 2008; Parker dan Collins, 2010). Para karyawan juga mendapat keuntungan dari perilaku kerja proaktif mereka sendiri dalam banyak hal, termasuk kinerja yang lebih tinggi evaluasi (Grant et al., 2009), kenaikan gaji dan promosi yang lebih tinggi (Seibert et al., 2001), sosialisasi tempat kerja yang lebih baik (Parker dan Collins, 2010), sikap yang lebih positif (Morrison dan Milliken, 2000) meningkatnya perasaan kontrol (Parker, 1998) dan kesuksesan karir yang lebih besar (Seibert et al., 1999).

Organisasi semakin menghargai dan bahkan membutuhkan karyawan yang mampu berkerja secara proaktif karena kebutuhan akan perbaikan terus-menerus dalam persaingan lingkungan saat ini. Organisasi dapat mencapai keunggulan kompetitif jika mereka mampu memotivasi karyawan mereka untuk berperilaku kerja secara proaktif. Oleh karena itu dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: Perilaku kerja proaktif berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan pasca akuisisi

METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk dalam penelitian penjelasan (*explanatory research*) dan *confirmatory*. Peneliti ingin menguji hipotesis yang diajukan mengenai gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan variabel perilaku kerja proaktif sebagai variabel intervening, penelitian dilakukan pada perusahaan pasca akuisisi di Indonesia. Sementara metode penelitian yang akan dipakai adalah metode kuantitatif, artinya bahwa pendekatan yang dilakukan berdasarkan pada penggunaan angka-angka yang selanjutnya akan dianalisis secara statistik. Jenis dan sumber data menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari karyawan dan pimpinan perusahaan, sedangkan data sekunder yaitu data

yang diperoleh melalui pihak lain yang berkepentingan dan berkaitan dalam penelitian ini.

Populasi dalam penelitian ini adalah empat perusahaan di Indonesia yang diakuisisi sejak tahun 2014, dua perusahaan merupakan perusahaan jasa, dan dua perusahaan merupakan perusahaan manufaktur. Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *non probability sampling* dengan metode *purposive sampling*, dimana responden yang dipilih adalah yang memenuhi beberapa kriteria yang ditentukan, yaitu pegawai tingkat menengah, dan telah bekerja minimal 2 tahun sejak perusahaan diakuisisi. Ditargetkan sebanyak 400 sampel, namun dari 400 kuesioner yang didistribusikan pada karyawan level menengah, sebanyak 234 kuesioner (58.50%) yang dapat diolah. Jumlah sample yang diolah untuk masing-masing objek dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 1.

Berdasarkan uraian mengenai permasalahan hipotesis yang diajukan, maka variabel yang dianalisis dikelompokkan sebagai berikut:

Kepemimpinan Transformasional, diukur dengan mengadopsi indikator yang digunakan oleh (Bass et al, 2003; McColl-Kennedy dan Anderson, 2002; Yukl, 1999) yang telah dimodifikasi, meliputi: pemimpin membantu

karyawan untuk memahami visi perusahaan setelah terjadi akuisisi, pemimpin menunjukkan kemampuannya menghadapi perubahan, pemimpin mampu mendorong karyawan untuk bersemangat menghadapi perubahan, pemimpin memastikan karyawan mendapatkan pengakuan dan/ atau imbalan ketika karyawan mencapai tujuan yang sulit atau kompleks

Perilaku Kerja Proaktif, diukur dengan mengadopsi indikator yang digunakan oleh Hyatt dan Ruddy (1997) yang telah dilakukan modifikasi, meliputi: melakukan upaya terus menerus untuk memperbaiki kinerja, mencari solusi inovatif untuk penyelesaian tugas, mencari solusi alternatif untuk penyelesaian masalah, menangani masalah sebelum masalah tersebut menjadi besar, terus mencari perbaikan dalam penyelesaian tugas.

Kinerja Karyawan, diukur dengan mengadopsi indikator yang digunakan oleh Kanfer (1990) yang telah dimodifikasi, meliputi: peningkatan kualitas, peningkatan produktivitas, ketepatan dalam pencapaian, perilaku kerja yang lebih baik, dan efisiensi.

Pengukuran semua variabel diukur dengan skala likert meliputi sepuluh poin (1) "sangat tidak setuju" sampai (10) "sangat setuju".

Tabel 1. Jumlah Masing-masing Sampel

No	Keterangan	Jumlah
1.	PT. BERLICO MULIA FARMA	47
2.	PT. BANK BRI AGRONIAGA	68
3.	PT. SUKOHARJO MULTI INDAH TEXTIL MILL	75
4.	PT. BANK BUKOPIN. Tbk	44
Jumlah sampel diolah		234

Sumber: Data primer diolah, 2017

ANALISIS DATA

Pengujian hipotesis

Structural Equation Model (SEM) digunakan untuk menguji hipotesis. Alasannya adalah SEM dapat lebih menggabungkan model pengukuran dengan model struktural secara simultan dan efisien dibandingkan teknik multi varian lainnya (Hair et al., 2010). Metode SEM digunakan pada dua tahap utama, yaitu (a) estimasi model pengukuran, dan (b) estimasi

dari model struktural. Model pengukuran menjelaskan hubungan antara variabel dengan indikator, sedangkan model struktural menjelaskan hubungan antar variabel yang diteliti.

Uji Mutu Data

Hasil uji kualitas data dari semua variabel, menunjukkan loading faktor diatas 0,5. Artinya semua data itu valid dan siap untuk uji reliabilitas. Dalam uji reliabilitas, semua

variabel memiliki nilai *Cronbach Alpha* diatas 0,5, menunjukkan bahwa semua variabel dapat diandalkan.

55

Pengujian Goodness-of-Fit

Hasil uji *goodness-of-fit* dengan menggunakan program AMOS dan dengan model *Structural Equation Model* (SEM) untuk model penelitian ini menunjukkan nilai yang baik, karena secara keseluruhan sesuai dengan rekomendasi. Pengujian kesesuaian model persamaan struktural bertujuan untuk menguji kesesuaian antara model persamaan struktural yang diuji dalam penelitian ini dengan sampel data yang digunakan. Tersedia banyak indeks kesesuaian model dalam menilai kebaikan sebuah model struktural. Indeks kesesuaian model yang dipakai dalam penelitian ini meliputi: *Chi Square*, *Significances Probability*, *CMIN/DF*, *GFI*, *AGFI*, *RMSEA*, *TLI*, *CFI*, dan *HOELTRE c-N*, *PGFI*.

Chi Square (χ^2) adalah ukuran paling mendasar yang menunjukkan nilai kesesuaian model secara keseluruhan. Apabila nilai *chi square* kecil maka akan menghasilkan probabilitas (*p*) yang besar, hal ini menunjukkan bahwa antara matrik kovarian sampel dengan matrik kovarian model tidak berbeda secara signifikan (Ghozali, 2013). Model persamaan struktural dikatakan fit apabila nilai *chi square* kecil dan probabilitas > 0.05 . Penggunaan *chi square* hanya sesuai digunakan pada sampel penelitian berjumlah 100-200, dan apabila jumlah sampel berada di luar kisaran jumlah sampel tersebut, maka uji signifikansi menjadi kurang reliabel (Ferdinand, 2014). Dalam penelitian ini diperoleh nilai *Chi Square* sebesar 98,473, dengan probabilitas sebesar 0.170, sehingga dapat dikatakan bahwa model persamaan struktural yang dikembangkan baik.

Significances Probability adalah sebuah ukuran statistik yang mendasar dalam menentukan apakah H_0 (Hipotesis nol) dapat ditolak. Dalam analisis yang menggunakan pendekatan model persamaan struktural (SEM) diharapkan H_0 tidak ditolak, hal ini berbeda dengan dengan pengujian hipotesis pada umumnya. Model yang baik harus tidak menolak H_0 . Dengan demikian probabilitas signifikansi yang diharapkan adalah lebih besar

dari α : 0,05 atau 0.10 agar tidak dapat menolak H_0 . Dengan kata lain χ^2 tidak signifikan secara statistik. Hasil olah data penelitian ini menghasilkan probabilitas signifikansi sebesar 0.170. Sedangkan nilai yang disyaratkan untuk menilai level probabilitas signifikansi adalah $\alpha \geq 0.05$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak cukup bukti untuk meniadakan H_0 , hal ini bermakna bahwa hipotesis alternatif tidak dapat diterima. Dapat disimpulkan bahwa tidak ada perbedaan antara matrik varian/kovarian sampel dengan matrik varian/kovarian populasi.

CMIN/DF merupakan nilai yang diperoleh dari nilai *Chi Square* dibagi *degree of freedom*. Nilai CMIN/DF yang disyaratkan untuk menentukan ketepatan model adalah $2 < \text{CMIN/DF} < 5$. Berdasarkan pengujian kesesuaian pada tahap terakhir diperoleh model yang fit dengan nilai CMIN/DF adalah sebesar 1.132, sehingga dapat disimpulkan bahwa model dalam penelitian ini sudah fit.

Goodness of Fit Index (GFI) adalah ukuran *non statistical* yang mencerminkan tingkat ketepatan model yang diperoleh dari residual kuadrat model yang diprediksi dibandingkan dengan data sebenarnya, yang mempunyai rentang antara 0 sampai dengan 1, dan semakin mendekati 1 menunjukkan model yang semakin baik. Dalam penelitian ini batasan nilai GFI untuk menyatakan model yang fit adalah > 0.9 , dan nilai GFI antara 0.8-0.9 dikatakan marginal fit. Nilai GFI dalam penelitian ini adalah 0.946, sehingga model dapat dikategorikan fit.

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) merupakan pengembangan dari GFI yang disesuaikan dengan *degree of freedom* untuk model yang diajukan. Suatu model dikatakan fit apabila memiliki nilai AGFI > 0.9 , dan nilai AGFI diantara 0.8-0.9 dikatakan marginal fit. Pada penelitian ini, diperoleh nilai AGFI sebesar 0.926, sehingga model persamaan struktural yang diuji dikatakan fit.

RMSEA adalah indeks yang mengukur fit model menggantikan *chi square statistic* dalam jumlah sampel yang besar. Nilai RMSEA ≤ 0.08 mengindikasikan indeks yang baik untuk menerima kesesuaian model. Pengujian kesesuaian model dalam penelitian ini memperoleh nilai RMSEA sebesar 0.024,

sehingga model penelitian ini juga dapat dikatakan telah fit atau sebagai model yang baik.

Tucker Lewis Index merupakan salah satu index kesesuaian model *incremental* yang membandingkan model yang diuji dengan null model (based line model). Indeks kesesuaian TLI tidak dipengaruhi besar kecilnya sampel. Ambang batas nilai indeks TLI yang direkomendasikan adalah ≥ 0.95 . TLI yang semakin mendekati angka 1 maka menunjukkan model fit yang sangat baik. Dalam pengolahan data penelitian ini diperoleh indeks TLI sebesar 0.991, dengan hasil ini dapat disimpulkan bahwa model mencapai indeks fit yang sangat baik.

Comparative Fit Index juga merupakan indeks kesesuaian model *incremental* yang membandingkan model yang diuji dengan *null model*. Indeks CFI seperti halnya TLI sangat baik mengukur tingkat penerimaan model, karena nilainya tidak dipengaruhi besaran sampel. Ambang batas nilai CFI yang direkomendasikan adalah ≥ 0.95 . Dalam penelitian ini diperoleh CFI sebesar 0.992, sehingga dapat disimpulkan bahwa model memenuhi kriteria fit atau model yang baik.

Indeks Hoelter merupakan indeks yang digunakan untuk menilai jumlah sampel minimum dalam melakukan pengujian model persamaan struktural. Byrne (2010) berpendapat bahwa sebuah model persamaan yang baik

adalah jika didukung oleh nilai Hoelter harus lebih besar dari total jumlah sampel penelitian kurang dari 200 dan nilai Hoelter harus sama dengan atau lebih dari 200 untuk penelitian yang menggunakan sampel penelitian lebih dari 200 pada $p = 0.05$ dan $p = 0.01$. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 234 dan nilai hoelter hasil pengujian model adalah 255 ($p = 0.01$) dan 244 ($p = 0.05$). Berdasarkan hasil pengujian Hoelter tersebut, maka dapat diambil kesimpulan bahwa jumlah sampel yang digunakan pada penelitian ini cukup baik atau sudah memenuhi kecukupan sampel minimum.

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) merupakan modifikasi dari Goodness of Fit Index (GFI) yang melibatkan derajat kebebasan dalam pengujian model. Nilai PGFI berkisar antara 0 dan 1, dengan ketentuan semakin tinggi ambang batas nilai PGFI, semakin fit model yang diuji. Meskipun tidak ada rekomendasi mengenai ambang batas nilai PGFI, akan tetapi Mulaik et al (1989) menyatakan kemungkinan mendapatkan nilai PGFI sekitar 0.5 sementara kemungkinan lain bisa mencapai nilai PGFI lebih dari 0.9. Dalam penelitian ini diperoleh nilai PGFI sebesar 0.765, lebih besar dari 0.5 yang berarti mengindikasikan model yang diuji sudah fit.

Berikut akan disajikan Tabel 2 yang menunjukkan *means* dan standar deviasi serta matriks korelasi variabel penelitian.

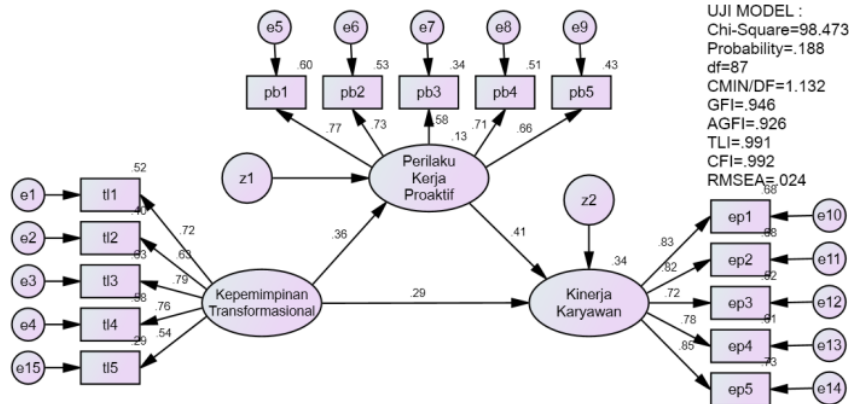
Tabel 2. Means, Standard Deviasi dan Korelasi

Variabel	Mean	S.D.	1	2	3
1. Transformasional Leadership	37.81	3.171	1		
2. Perilaku Kerja Proaktif	38.58	2.800	0.285**	1	
3. Kinerja Karyawan	38.58	2.879	0.366**	0.453**	1

** Korelasi signifikan pada level 0.01 (2-tailed).

Sumber: Data primer diolah, 2017

Gambar 1
Hasil Analisis SEM



42

Sumber : Data primer diolah, 2017

Tabel 2
Ringkasan Hasil Temuan Penelitian

Hipotesis	Nilai Estimasi	SE	SE Bootstrap	CR	P	Sig
H1: Kepemimpinan Transformatasional → Kinerja Karyawan	0.251	0.064	0.082	3.89	***	Sig
H2: Kepemimpinan Transformatasional → Perilaku Kerja Proaktif	0.308	0.069	0.075	4.444	***	Sig
H3: Perilaku Kerja Proaktif → Kinerja Karyawan	0.416	0.078	0.097	5.308	***	Sig

Sumber: Data primer diolah, 2017

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pengujian Hipotesis

Hasil uji hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diolah dengan instrumen analisis Structural Equation Modeling (SEM), dan disajikan pada tabel 2 di bawah ini.

Dari Tabel 2, dapat diketahui bahwa:

Hipotesis 1 (H1):

Kepemimpinan Transformatasional memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan secara empiris terbukti dengan nilai CR sebesar 3.89 signifikan pada p value < 0.001. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Nemanich dan Keller (2007), yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformatasional berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan pada perusahaan

pasca akuisisi. Penava dan Šehić (2014), yang menyatakan kepemimpinan transformatasional merupakan bentuk spesifik dari perilaku kepemimpinan dan sangat efektif terkait dengan perubahan organisasi. Raja dan Palanichamy (2011) dalam penelitian mereka menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformatasional paling sesuai untuk peningkatan performa karyawan. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Savovic (2017), yang menyatakan bahwa pemimpin transformatasional memberikan dampak positif pada karyawan perusahaan yang diakuisisi.

Hipotesis 2 (H2):

Terbukti secara empiris bahwa kepemimpinan transformatasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap perilaku kerja proaktif, dengan

nilai CR sebesar 4.444, signifikan pada p value < 0.001 . Hasil analisis H2 sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Strauss et al., (2009) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan penilaian diri terhadap perilaku kerja proaktif. Demikian pula hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Fuller et al., (2012), yang menyatakan bahwa pemimpin mempengaruhi reaksi mereka terhadap perilaku kerja proaktif pengikut.

Hipotesis 3 (H3):

Perilaku kerja proaktif terbukti mempengaruhi secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan, hal ini secara empiris terbukti dengan nilai CR sebesar 5.308, signifikan pada p value < 0.001 . Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Grant et al., (2009) dikatakan bahwa perilaku kerja proaktif karyawan menyebabkan kinerja menjadi lebih tinggi.

Pengujian Peran Mediasi

Model penelitian ini mengajukan sebuah variabel mediasi perilaku kerja proaktif yang berperan sebagai penghubung antara kepemimpinan transformasional dan kinerja

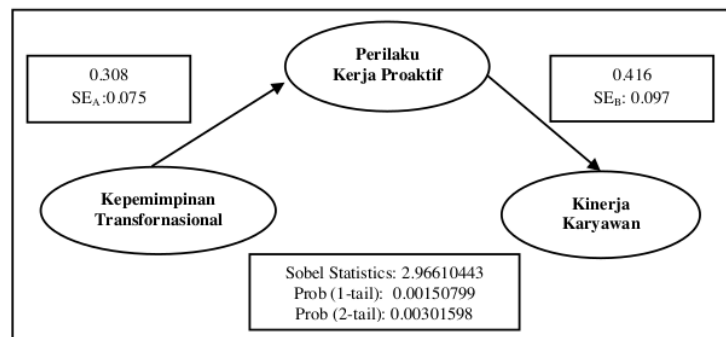
karyawan. Pengujian peran mediasi akan dilakukan dengan menggunakan analisis sobel test.

Analisis Pengujian Sobel Test

Untuk menguji efek mediasi digunakan pengujian sobel (*sobel test*). Berdasarkan perhitungan *sobel test* yang tersaji pada Gambar2, maka dapat disimpulkan bahwa peran mediasi variabel perilaku kerja proaktif terbukti. Hal ini terlihat dari nilai *sobel test* sebesar 2.96610443 dengan nilai p -value sebesar 0.0030 signifikan pada tingkat signifikansi 1 persen. Dengan demikian perilaku kerja proaktif yang diusulkan dapat mengisi gap hubungan langsung kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan, terbukti. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa peran mediasi variabel perilaku kerja proaktif terbukti dalam memediasi hubungan kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan pada perusahaan pasca akuisisi.

Hasil *Sobel test* untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui perilaku kerja proaktif disajikan pada Gambar 2 di bawah ini.

Gambar 2
Hasil Pengujian Sobel Test Kepemimpinan Transformasional, Perilaku Kerja Proaktif dan Kinerja Karyawan



Sumber: Data primer diolah, 2017

PEMBAHASAN

Penelitian ini menganalisis hubungan langsung antara kepemimpinan transformasional, perilaku kerja proaktif dan kinerja karyawan, semua ditemukan signifikan.

Di samping itu penelitian ini juga mengidentifikasi peran perilaku kerja proaktif dalam memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja

karyawan, pada perusahaan pasca akuisisi di Indonesia.

Pertama, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif pada kinerja karyawan pada perusahaan pasca akuisisi. Menurut Bass et al. (2003), pemimpin transformasional akan fokus mengembangkan pengikutnya dengan memanfaatkan potensi mereka, menginspirasi mereka, mempromosikan kolaborasi, memotivasi mereka, dan dengan memperkuat perilaku positif. Bass (1997) berpendapat bahwa pemimpin transformasional sangat penting terutama pada saat-saat yang penuh gejolak ketika terjadi perubahan dengan cepat. Pemimpin transformasional mendorong pengikut untuk mengerahkan dan mengeksplorasi cakrawala terbaik dan baru. Mereka membantu pengikut untuk mencapai tujuan yang tidak diharapkan (Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, 2003). Mereka bergerak di luar kepentingan diri secara langsung (Bass, 1999). Jenis kepemimpinan ini merupakan antededen penting untuk membangun keyakinan kolektif atau kekuatan yang dibutuhkan oleh kelompok untuk menjadi sukses, terlebih saat menghadapi tantangan sulit (Bass & Avolio, 2003). Kepemimpinan transformasional dapat menciptakan perubahan dan tindakan organisasi yang signifikan sebagai agen perubahan, mendorong tingkat motivasi intrinsik yang lebih tinggi dan kesetiaan antar pengikutnya, dan mengenalkan gambar baru atau melihat masa depan dan menciptakan komitmen terhadap citra ini di antara pengikut (Kinicki & Kreitner, 2008).

Kedua, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan mempengaruhi perilaku kerja proaktif. Pemimpin transformasional mampu membangun hubungan bermutu tinggi dengan pengikut mereka dengan memberi perhatian dan perlakuan adil (Dvir et al., 2002; Givens, 2008). Disamping itu pemimpin transformasional juga mampu mempromosikan proaktifitas dengan menumbuhkan pemahaman afektif positif, yang mencerminkan sebuah proses pemberian energi dalam memotivasi perilaku proaktif (Parker et al., 2010). Pemimpin transformasional berusaha untuk mengoptimalkan pengembangan individu,

kelompok dan organisasi dan inovasi, tidak hanya mencapai kinerja pada harapan, mereka mampu meyakinkan pada bawahan untuk berjuang mencapai tingkat potensi yang lebih tinggi, disertai standar moral dan etika yang lebih tinggi. Kepemimpinan transformasional tidak menggantikan kepemimpinan transaksional, namun meningkatkannya mencapai tujuan kelompok (Bass & Avolio, 1993). Pemimpin transformasional mampu memberikan lingkungan positif untuk berbagi ide dan koordinasi kegiatan, sehingga pada akhirnya mampu membuat karyawan mempunyai perilaku proaktif. Dukungan dari pemimpin membantu menumbuhkan rasa percaya diri pada karyawan dan motivasi otonom, yang pada gilirannya mendorong perilaku proaktif. *Self-efficacy* dan *motivational*, masing-masing, diidentifikasi oleh Parker et al. (2010) sebagai hal utama yang mendorong perilaku proaktif.

Ketiga, hasil analisis menunjukkan bahwa perilaku kerja proaktif mempengaruhi secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Crant (2000) mendefinisikan perilaku proaktif sebagai 'mengambil inisiatif dalam memperbaiki diri keadaan saat ini atau menciptakan yang baru. Perilaku proaktif mengacu pada tindakan antisipatif yang diambil oleh karyawan untuk mempengaruhi atau mengubah diri atau lingkungan kerja mereka. Perilaku proaktif terfokus di tempat kerja, yaitu perilaku proaktif dapat dipusatkan meningkatkan tujuan karir pribadi (Raabe, Frese, & Beehr, 2007; Seibert et al., 2001), sasaran organisasi (Ashford, Blatt, & Van de Walle, 2003), atau tujuan yang terkait dengan rekan kerja (Ashford & Tsui, 1993). Penelitian menunjukkan bahwa perilaku proaktif terutama mengarah pada memperbaiki kinerja organisasi dan berhubungan positif dengan kinerja individu (Frese, Garst & Fay, 2000). Perilaku proaktif cenderung memudahkan pembelajaran dan prestasi tinggi kinerja, dan pembelajaran dan kinerja - membuktikan orientasi tujuan, oleh karena itu, cenderung terjadi terkait dengan ketiga fokus perilaku proaktif (Porath & Bateman, 2006; Parker & Collins, 2010).

Peneliti organisasi menunjukkan bahwa kepribadian proaktif berhubungan dengan

beragam hasil kerja. Crant (2000) dalam ulasanya yang lengkap mendefinisikan perilaku proaktif sebagai mengambil inisiatif dalam memperbaiki keadaan saat ini atau menciptakan yang baru. Crant juga menemukan bahwa skor pada perilaku proaktif memprediksi kriteria kinerja kerja yang relevan. Menurut Thompson (2005), karyawan proaktif cenderung lebih mampu menciptakan jejaring sosial, yang mana memungkinkan mereka untuk mengambil inisiatif di lingkungan kerja mereka, sehingga dapat mencapai kinerja yang lebih baik.

Variabel perilaku kerja proaktif terbukti dalam memediasi hubungan kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan pada perusahaan pasca akuisisi. Pemimpin transformasional memberikan pembelajaran lingkungan untuk pengikut mereka dengan berbagi visi, mendukung mereka melalui pengalaman, eksposur dan pengetahuan, memberi mereka kekuatan untuk melaksanakan tugas di tempat kerja, akhirnya, meningkatkan self efficacy dan kepercayaan diri (Bass, 1985). Akibatnya, pekerja akan berkembang dan diberdayakan secara kreatif dan inovatif dalam berbagai kegiatan untuk mencapai target perusahaan. Penelitian Dvir et al., (2002) melaporkan bahwa pengikut lebih percaya diri bekerja dengan gaya kepemimpinan transformasional.

Pemimpin transformasional mampu membentuk norma tentang mengekspresikan emosi positif dan memiliki reaksi positif pada pengikut, terutama anggota baru, untuk menerima pengaruh positif di tempat kerja (Totterdell et al., 2004). Secara empiris, beberapa penelitian menemukan bahwa pemimpin transformasional dapat memperoleh emosi positif pengikut dan membentuk nada afektif positif di dalamnya (Bono & Ilies, 2006; Sy et al., 2005). Secara keseluruhan, diharapkan kepemimpinan transformasional mampu membentuk kelompok positif yang kemudian memberi kontribusi pada perilaku kerja proaktif.

Perilaku kerja proaktif merupakan tujuan regulasi proses (DeShon et al., 2004) di mana sumber daya kognitif dan perilaku dibutuhkan membawa perubahan, oleh karena itu diharapkan perilaku kerja proaktif secara khusus menyebabkan keterbukaan terhadap informasi

baru dan cenderung menghasilkan ide baru untuk membawa perubahan saat mereka melihat peluang potensial. Perilaku ini akan menyebabkan pengaruh positif pada pekerjaan dan karenanya memiliki fleksibilitas kognitif yang lebih tinggi dan kemampuan untuk melihat hal yang berbeda, hal ini menandakan lingkungan positif yang menyenangkan di mana karyawan akan memiliki kemauan yang lebih tinggi untuk berbagi ide dan bertukar informasi dengan anggota yang lain (Shally et al., 2009), sehingga pada akhirnya akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

PENUTUP

Simpulan

Di antara berbagai perspektif kepemimpinan, kepemimpinan transformasional sering dikaitkan dengan efektivitas manajerial selama perubahan organisasi. Mereka menarik perhatian kebutuhan yang lebih tinggi, terus menginspirasi karyawan untuk menyimpang dari cara normal dalam melakukan sesuatu, dan memotivasi melalui penetapan visi yang jelas, menantang dan optimis untuk masa depan sehingga menyelaraskan nilai dan aspirasi karyawan dengan misi dan tujuan organisasi, dengan demikian dapat meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini menemukan kepemimpinan transformasional memiliki efek positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan pasca akuisisi. Namun terdapat kontroversi hasil penelitian tentang pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada perusahaan pasca akuisisi.

Penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan pemahaman tentang pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pasca-akuisisi dengan menguji dampak mediasi dari perilaku kerja proaktif. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa perilaku kerja proaktif berperan signifikan dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pasca akuisisi. Hal ini bermakna bahwa perilaku kerja proaktif berperan dalam mengisi gap penelitian. Sehubungan dengan terjadinya perubahan pada organisasi disebabkan karena akuisisi, maka perilaku proaktif menjadi faktor

penentu keberhasilan organisasional yang penting. Perilaku kerja proaktif terkait dengan mengambil inisiatif dalam memperbaiki keadaan saat ini atau menciptakan sesuatu yang baru.

Kepemimpinan transformasional mampu membantu memberi energi pada karyawan agar lebih berperilaku proaktif. Pemimpin transformasional memberikan kepercayaan tinggi pada karyawan dan pada gilirannya akan mendelegasikan wewenang maksimum kepada pengikut mereka. Pemimpin transformasional cenderung memotivasi dan merangsang antusiasme pengikut dengan memberikan inspirasi. Memiliki pemimpin transformasional sangat penting untuk membuat perilaku kerja karyawan menjadi proaktif. Semakin kuat kepemimpinan transformasional, maka semakin baik perilaku kerja proaktif.

Pandangan yang muncul dari karyawan proaktif adalah individu yang sangat terlibat dan berkomitmen. Karyawan proaktif mengadopsi dan menginternalisasi nilai dan tujuan organisasi, dan memegang nilai dan sasaran organisasi dengan kuat. Perilaku tersebut fokus pada pekerjaan atau tugas, yang mencakup ketaatan dalam kehadiran, ketepatan waktu dan kepatuhan peraturan, toleransi terhadap pemaksaan dan gangguan ringan, dan kesediaan untuk menjalin kerja sama. Penelitian ini membuktikan bahwa perilaku kerja proaktif berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Saran

Organisasi membutuhkan kepemimpinan transformasional untuk memperbaiki kinerja karyawan dalam rangka mengubah lingkungan bisnis menjadi lebih baik. Penelitian ini memberikan kontribusi bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan dengan menunjukkan peran strategis perilaku kerja proaktif. Pengelolaan variabel-variabel ini menimbulkan nilai di dalam organisasi yang sulit untuk ditiru. Secara khusus, semua hipotesis terbukti, hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional melalui perilaku kerja proaktif mampu mempengaruhi kinerja karyawan.

Para pemimpin dapat membantu karyawan dalam mengembangkan pengetahuan yang lebih luas yang dibutuhkan untuk mendorong karyawan menjadi proaktif. Hal ini dapat ditempuh dengan mengaktifkan orientasi pembelajaran yang pada gilirannya merangsang karyawan melakukan akuisisi pengetahuan. Orientasi tujuan pembelajaran adalah kecenderungan untuk mengembangkan kompetensi dengan memperoleh keterampilan baru dan menguasai situasi yang baru. Di samping itu pemimpin harus menumbuhkan iklim kerja untuk inovasi (Eisenbeiss et al., 2008) sehingga mendukung tumbuhnya perilaku kerja proaktif. Pemberdayaan perlu diupayakan, konsep pemberdayaan dapat meningkatkan motivasi tingkat individu sehingga perilaku proaktif dapat terbentuk.

Agar perilaku kerja proaktif dapat meningkatkan kinerja maka proses umpan balik harus berjalan dengan efektif. Individu secara proaktif akan mencari informasi umpan balik saat menghadapi kondisi ketidakpastian (Ashford & Cummings, 1985). Umpan balik berhubungan positif dengan seberapa sering karyawan tersebut secara aktif bertanya tentang bagaimana orang lain memandang dan mengevaluasi tingkah lakunya.

Rekomendasi Penelitian Selanjutnya

Berdasarkan hasil penelitian, maka rekomendasi penelitian yang akan datang yaitu:

1. Penelitian di bidang pengelolaan SDM pada perusahaan akuisisi belum banyak dilakukan, maka untuk waktu-waktu mendatang diharapkan lebih banyak lagi perhatian pada penelitian di bidang SDM pada perusahaan pasca akuisisi
2. Variabel budaya belum dibahas dalam penelitian ini maka untuk penelitian yang akan datang perlu dikaji tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada perusahaan pasca akuisisi, mengingat ketidakcocokan budaya dilaporkan secara luas sebagai penyebab buruknya kinerja karyawan pasca akuisisi.

DAFTAR PUSTAKA ²⁹

Antonakis, J., Avolio, B.J. and Sivasubramaniam, N. (2003), "Context and

leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the multifactor leadership questionnaire", *The Leadership Quarterly*, Vol. 14 No. 3, pp. 261-95.

³²
Athina Vasilaki (2009). Enhancing Post-Acquisition Organisational Performance: The Role of Leadership. Dissertation Submitted in fulfilment of the Degree: Doctor of Philosophy.

Ashford, S. J., & Cummings, L. L. 1985. Proactive feedback seeking: The instrumental use of the information environment. *Journal of Occupational Psychology*, 58: 67-79.

Ashford, S. J., & Tsui, A. S. 1991. Self-regulation for managerial effectiveness: The role of active feedback seeking. *Academy of Management Journal*, 34: 251-280.

²¹
Balogun, J. and Johnson, G. (2004). 'Organizational restructuring and middle manager sensemaking'. *Academy of Management Journal*, 47, 523-49.

⁴¹
Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

Bass, Bernard M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision *Organizational Dynamics*, 18 (3), 19-31.

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., and Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88(2), 207-218

²⁶
Bass, B.M. & Avolio, B. J. (1993), *Transformational Leadership and Organizational Culture*. *Public Administration Quarterly*, 12, 113-121.

Bindl, U.K., & Parker, S. K. (2011). Proactive work behavior. Forward-thinking and change-oriented action in organizations. In S. Zedeck (Ed.), *APA Handbook of Industrial and*

Organizational Psychology (Vol. 2, pp. 567-598). Washington, DC: American Psychological Association.

Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Self-Concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46, 554 - 571.

Bono, J. E., & Ilies, R. (2006). Charisma, positive emotions and mood contagion *Leadership Quarterly*, 17(4), 317-334

³⁰
Campbell, D. J. (2000). The proactive employee: Managing workplace initiative. *Academy of Management Executive*, 14, 52-66

Carter, M., Armenakis, A., Field, H., & Mossholder, K. (2012). Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 34(7), 942-958. doi: 10.1002/job.1824

Crant, J. M. (2000). Proactive behaviour at work. *Journal of Management*, 26, 435-462.

Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2012). When does transformational leadership enhance employee proactive behavior? The role of autonomy and role breadth self-efficacy. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 194-202.

DeShon, R. P., Kozlowski, S. W. J., Schmidt, A. M., Milner, K. R., & Wiechmann, D. (2004). A multiple-goal, multilevel model of feedback effects on the regulation of individual and team performance.

DeShon, R. P., Kozlowski, S. W. J., Schmidt, A. M., Milner, K. R., & Wiechmann, D. (2004). A multiple-goal, multilevel model of feedback effects on the regulation of individual and team performance.

Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on followers development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45, 735-744.

Eisenbeiss, S. A., Knippenberg, D. V., & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1438–1446.

Evans, P.; Pucik, V.; Barsoux, J. (2002). *The Global Challenge: Frameworks for International Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill.

Feldman, M. S. (2004). Resources in emerging structures and processes of change. *Organizational Science*, 15, 295–309.

Frese, M., Garst, H., & Fay, D. (2000). Control and complexity in work and the development of personal initiative (PI): A four-wave longitudinal structural equation model of occupational socialization. Manuscript submitted for publication.

Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. In B. M. Staw & R. I. Sutton (Eds.), *Research in Organizational Behaviour*, 23, 133–187

Fuller J, Marler L and Hester K (2012) Bridge building in the province of proactivity. *Journal of Organizational Behavior* 33(8): 1053–1070.

Gill, R. (2003). Change management – or change leadership? *Journal of Change Management*, 3(4), pp.307 – 318.

Givens, R. J. (2008). Transformational leadership: The impact of organizational and personal outcomes. *Emerging Leadership Journeys*, 1(1), 4–24.

Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3–34. doi:10.1016/j.riob.2008.04.002

Grant A.M., Gino F. & Hofmann D.A. (2011) Reversing the extraverted leadership advantage: the role of employee proactivity. *Academy of Management Journal* 54, 528–550.

Grant AM. (2008). The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. *Journal of Applied Psychology*, 93, 108–124.

Grant A, Parker S and Collins C (2009) Getting credit for proactive behavior: Supervisor reactions depend on what you value and how you feel. *Personnel Psychology* 62(1): 31–55

Griffin M.A., Neal A. & Parker S.K. (2007) A new model of work role performance: positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal* 50, 327–347.

Hair, J. F. J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis 7th Edition*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.

Hyatt, D. E., & Ruddy, T. M. 1997. An examination of the relationship between work group characteristics and performance: Once more into the breach. *Personnel Psychology*, 50: 553–585.

Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2005). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21 st century : The role of strategic leadership. *Management*, 19(4), 63–77.

Jung DI, Chow C, Wu A (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *Leadersh. Quarterly*. 14: 525-544.

Kanfer, R (1994) “Work Motivation: New Directions In Theory And Research” in C L Cooper and I T Robertson [eds] *Key Reviews In Managerial Psychology*, Chichester, John Wiley and Sons

Kearney, E., Gebert, D. & Voelpel, S. (2009). When and How Diversity Benefits Teams: The importance of team members’ need for cognition. *Academy of Management Journal*, 52(3), 581-598.

17

Komives, S. R., Wagner, W., & Associates (2009). *Leadership for a better world: Understanding the social change model of leadership development*. San Francisco: Jossey-Bass.

Liu, X., & Batt, R. (2010). How supervisors influence performance: A multilevel study of coaching and group management in technology-mediated services. *Personnel Psychology*, 63, 265–298.

McColl-Kennedy, J.R., & Anderson, R.D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The Leadership Quarterly*, 13, 545–559.

Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management review*, 25(4), pp. 706–725.

6

Nemanich, L. A., & Keller, R. T. (2007). Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees. *The Leadership Quarterly*, 18(1), 49–68.

Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behaviour at work. *Journal of Applied Psychology*, 91, 636–652.

Parker SK & Collins CG (2010) Taking stock: integrating and differentiating multiple proactive behaviors, *Journal of Management* 36(3): 633–662.

Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36 (4), 827–856.

Parker, S. K. (2000). From passive to proactive motivation: The importance of flexible role orientations and role breadth self-efficacy. *Applied Psychology: An International Review*, 49, 447–469.

Penava, S. and Sehic, Dz. (2007). Zene u menadzmentubosansko-hercegovackih kompanija. *Ekonomski pregled*.

58(5-6): 305–327.

Porath, C. L., & Bateman, T. S. (2006). Self-regulation: From goal orientation to job performance. *Journal of Applied Psychology*, 91, 185–192.

15

Raabe, B., Frese, M., & Beehr, T. (2007). Action regulation theory and career self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 297–311.

8

Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. 2004. Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15(3):329–354.

28

Raja, A., & Palanichamy, P. (2011). leadership styles and its impact on organizational commitment. *The Journal of Commerce*, 3(4), 15–23.

12

Savović, S. (2017). Post-acquisition performance of acquired companies: Evidence from Republic of Serbia, *Economic Annals*, Vol. 61 No. 209, pp. 79–104.

Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54, 845–874.

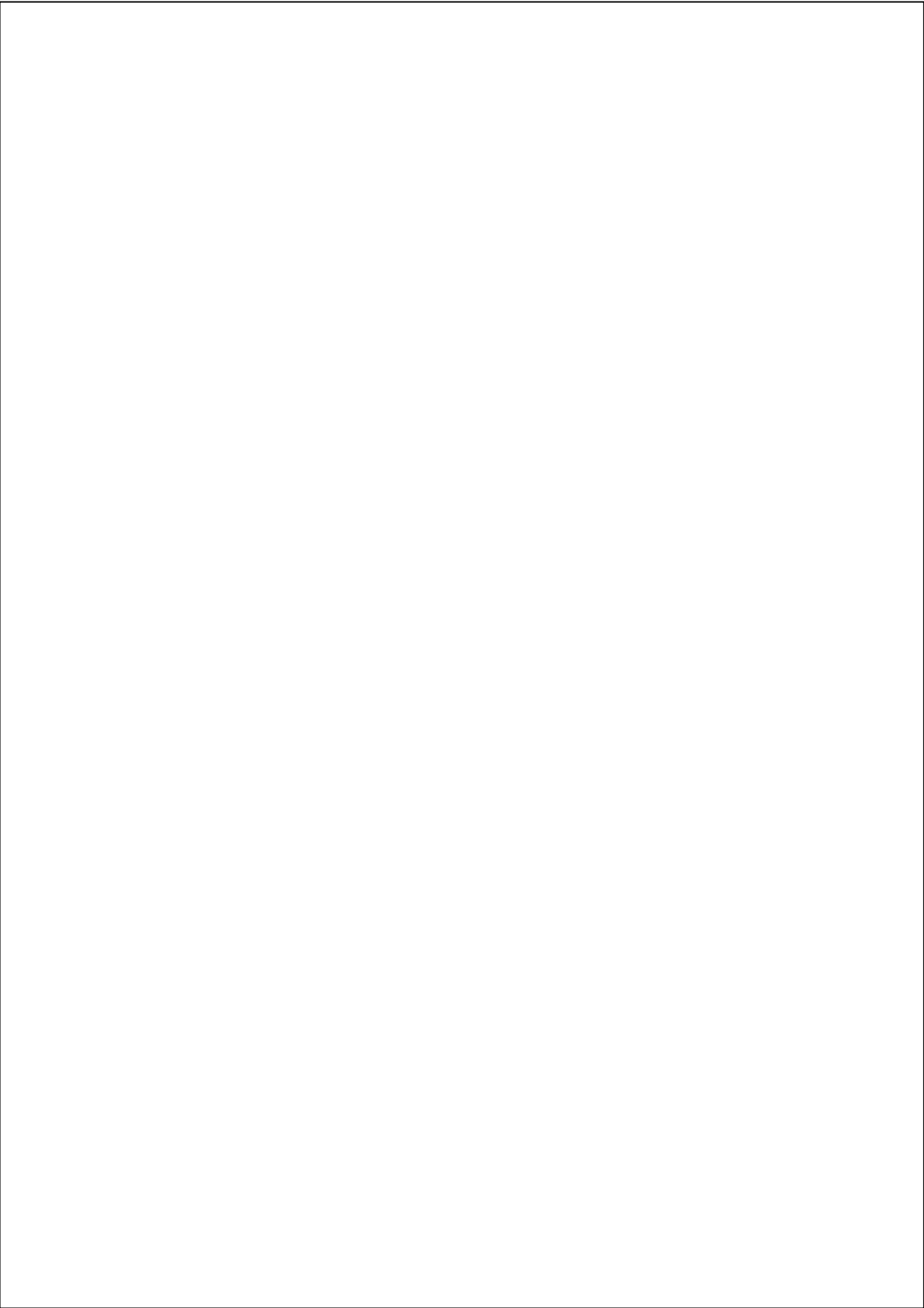
Seibert, S. E., Crant, J. M., & Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84, 416–427. Seibert, S. E., Crant, J. M., & Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84, 416–427.

Shally, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2009). Interactive effects of growth need strength, work context, and job complexity on self-reported creative performance. *Academy of Management Journal*, 52, 489–505.

13

Sonnentag, S. and Frese, M. (2002). *Performance Concepts and Performance Theory, Psychological Management of Individual Performance*. Edited by Sabine Sonnentag. John Wiley & Sons.

- Sosik, J. J., Godshalk, V. M., & Yammarino, F. J. (2004). Transformational leadership, learning goal orientation, and expectations for career success in mentor–protege' relationships: A multiple levels of analysis perspective. *The Leadership Quarterly*, 15, 241–261.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). Motivational effects of transformational leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577–594.
- Shimizu, K., Hitt, M., Vaidyanath, D., & Pisano, V. (2004). Theoretical foundations of cross-border mergers and acquisitions: A review of current research and recommendations for the future. *Journal of International Management*, 10(3): 307–353
- Sitkin & Pablo (2005) Sitkin, S. B. , & Pablo, A. (2005). The neglected importance of leadership in mergers and acquisitions. In G. K. Stahl & M. E. Mendenhall (Eds.), *Mergers and acquisitions: Managing culture and human resources* (pp. 412–422). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Strauss, K., Griffin, M. A., & Rafferty, A. E. (2009). Proactivity directed toward the team and organization: The role of leadership, commitment, and role-breadth self-efficacy. *British Journal of Management*, 20, 279–291.
- Sy, T., Côté, S., & Saavedra, R. (2005). The contagious leader: Impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes. *Journal of Applied Psychology*, 90, 295–305.
- Thatcher, S. B., & Zhu, X. (2006). Changing identities in a changing workplace: Identification, identity enactment, self-verification, and telecommuting. *Academy of Management Review*, 31(4), 1076–1088.
- Thompson, J. A. (2005). Proactive personality and job performance: A social capital perspective. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1011–1017.
- Totterdell, P., Wall, T., Holman, D., Diamond, H., & Epitropaki, O. (2004). Affect networks: A structural analysis of the relationship between work ties and job-related affect. *Journal of Applied Psychology*, 89, 854–867.
- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of management review*, 29(2), 222–240.
- Warrilow, S (2012) Transformational Leadership Theory - The 4 Key Components in Leading Change & Managing Change. [Retrieved 15/03/2013]. http://EzineArticles.com/?expert=Stephen_Warrilow
- Waldman, D. A., Javidan, M. & Varella, P. (2004), Charismatic leadership at the strategic level: a new application of upper echelons theory, *The Leadership Quarterly*, 15, pp.355–380.
- Yukl, G. (1999) An Evaluation of the Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories. *Leadership Quarterly*. 10(2), 285–305.
- Yukl, G., & Howell, J. M. (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 10, 257–283



PENGARUH TRANSFORMASIONAL LEADERSHIP TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN PERILAKU KERJA PROAKTIF SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

ORIGINALITY REPORT

13%	11%	6%	8%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	Submitted to Universitas Airlangga Student Paper	<1 %
2	Submitted to Universitas Diponegoro Student Paper	<1 %
3	Submitted to American Intercontinental University Online Student Paper	<1 %
4	www.springerprofessional.de Internet Source	<1 %
5	Submitted to Leeds Metropolitan University Student Paper	<1 %
6	tmj.um.ac.ir Internet Source	<1 %
7	www.biu.ac.il Internet Source	<1 %
8	Submitted to Ajou University Graduate School Student Paper	<1 %

9	Submitted to Lynn University Student Paper	<1 %
10	Submitted to University of Leicester Student Paper	<1 %
11	123dok.com Internet Source	<1 %
12	Sladana Savović, Predrag Mimović. "Effects of cross-border acquisitions on efficiency and productivity of acquired companies: evidence from cement industry", International Journal of Productivity and Performance Management, 2020 Publication	<1 %
13	dergipark.org.tr Internet Source	<1 %
14	Submitted to Colorado State University, Global Campus Student Paper	<1 %
15	dspace.lu.lv Internet Source	<1 %
16	www.abrj.org Internet Source	<1 %
17	Submitted to Loyola University, Chicago Student Paper	<1 %

18	Submitted to Universitas Siswa Bangsa Internasional Student Paper	<1 %
19	Submitted to University of Winchester Student Paper	<1 %
20	jurnalteknodik.kemdikbud.go.id Internet Source	<1 %
21	pure-oai.bham.ac.uk Internet Source	<1 %
22	publikasi.mercubuana.ac.id Internet Source	<1 %
23	repository.uin-suska.ac.id Internet Source	<1 %
24	Submitted to Universitas Negeri Jakarta Student Paper	<1 %
25	eprints.undip.ac.id Internet Source	<1 %
26	ijier.net Internet Source	<1 %
27	repozitorij.ffzg.unizg.hr Internet Source	<1 %
28	Submitted to Northcentral Student Paper	<1 %
29	emeraldinsight.com	

<1 %

30

www.nbpublish.com

Internet Source

<1 %

31

pro.tsv.fi

Internet Source

<1 %

32

Submitted to Heriot-Watt University

Student Paper

<1 %

33

adoc.pub

Internet Source

<1 %

34

library.um.ac.id

Internet Source

<1 %

35

repository.uma.ac.id

Internet Source

<1 %

36

repository.ut.ac.id

Internet Source

<1 %

37

Submitted to Universitas Jenderal Soedirman

Student Paper

<1 %

38

core.ac.uk

Internet Source

<1 %

39

www.coursehero.com

Internet Source

<1 %

40

Bruno Garcia de Oliveira. "Capacidades dinâmicas para sustentabilidade na

<1 %

Amazônia: proposta de framework temporal", Universidade de Sao Paulo, Agencia USP de Gestao da Informacao Academica (AGUIA), 2020

Publication

41	Submitted to Yeditepe University Student Paper	<1 %
42	download.garuda.ristekdikti.go.id Internet Source	<1 %
43	repository.umsu.ac.id Internet Source	<1 %
44	adoc.tips Internet Source	<1 %
45	es.slideshare.net Internet Source	<1 %
46	id.scribd.com Internet Source	<1 %
47	jurnal.kimia.fmipa.unmul.ac.id Internet Source	<1 %
48	jurnal.uts.ac.id Internet Source	<1 %
49	referensiskripsidantesi.blogspot.com Internet Source	<1 %
50	catatanpenelitianakuntansi.wordpress.com Internet Source	<1 %

51	distribusi.unram.ac.id Internet Source	<1 %
52	ejournal.unp.ac.id Internet Source	<1 %
53	fr.scribd.com Internet Source	<1 %
54	jurnal.usu.ac.id Internet Source	<1 %
55	media.neliti.com Internet Source	<1 %
56	openlibrarypublications.telkomuniversity.ac.id Internet Source	<1 %
57	ppjp.ulm.ac.id Internet Source	<1 %
58	rajapresentasi.com Internet Source	<1 %
59	repository.fe.unj.ac.id Internet Source	<1 %
60	repository.untag-sby.ac.id Internet Source	<1 %
61	text-id.123dok.com Internet Source	<1 %
62	www.lontar.ui.ac.id Internet Source	<1 %

63

jurnal.unej.ac.id

Internet Source

<1 %

64

Abdul Aziz Nugraha Pratama. "PENGARUH SPIRITUALITAS, INTELEKTUALITAS, DAN PROFESIONALISME TERHADAP KINERJA DOSEN STAIN SALATIGA", INFERENSI, 2014

Publication

<1 %

65

Carol T. Kulik. "攀登更高的山：多层次、多来源、纵向研究设计的挑战：Climbing the Higher Mountain", Management and Organization Review, 11/2011

Publication

<1 %

66

ojs.unida.ac.id

Internet Source

<1 %

Exclude quotes On

Exclude matches Off

Exclude bibliography On

PENGARUH TRANSFORMASIONAL LEADERSHIP TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN PERILAKU KERJA PROAKTIF SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

GRADEMARK REPORT

FINAL GRADE

/0

GENERAL COMMENTS

Instructor

PAGE 1

PAGE 2

PAGE 3

PAGE 4

PAGE 5

PAGE 6

PAGE 7

PAGE 8

PAGE 9

PAGE 10

PAGE 11

PAGE 12

PAGE 13

PAGE 14

PAGE 15

PAGE 16

PAGE 17