



ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL PADA KINERJA KARYAWAN DENGAN INTERNAL *CORPORATE* *SOCIAL RESPONSIBILITY* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Rini Handayani¹⁾

Program Studi Manajemen, STIE Atma Bhakti, Surakarta, Indonesia

Email : rini.handayani@stie-atmabhakti.ac.id

Aris Dwi Saputro²⁾

Program Studi Manajemen, STIE Atma Bhakti, Surakarta, Indonesia

Email : aris.ds@stie-atmabhakti.ac.id

Abstract

Human Resources is one of the resources that determine the success of an organization. Proper management of human resources can create a strong managerial system to support the productivity and success of the company. Therefore, it is necessary to have factors that can form quality human resources. This article aims to explore employee performance which is influenced by transformational leadership and internal CSR. Internal CSR also has a role as an intervening variable between transformational leadership and employee performance. The research model is multivariate and the analysis will use SMARTPLS. The research was conducted at the Public Works and Spatial Planning Office of Grobogan Regency with 110 employees who participated in this study. The sampling method used accidental sampling. The results show that transformational leadership and internal CSR can affect employee performance. Internal CSR can act as a mediation between transformational leadership and employee performance.

Keywords: Transformational leadership, Internal CSR, Employee performance

PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam sebuah organisasi mulai semakin diperhatikan. Sumber daya manusia sebagai sumber daya yang berperan sebagai kunci keberhasilan organisasi. Pengelolaan SDM yang tepat dapat menciptakan sistem manajerial yang tangguh tidak terkecuali pada kantor pemerintahan.

Pemerintah memiliki tugas untuk memberikan pelayanan publik yang memadai oleh karena itu pengembangan pelayanan publik harus dilaksanakan secara sinergis dan berkesinambungan. Saat ini tuntutan masyarakat semakin tinggi akan kualitas penyelenggaraan pelayanan publik yang didasarkan pada prinsip *good governance*. Pelayanan publik dengan prinsip *good governance* membutuhkan kualitas SDM yang handal dan kompeten. Dengan kualitas SDM yang handal dan kompeten akan memperlancar semua aktivitas pemerintahan dan dapat menunjang pembangunan nasional yang berkelanjutan (Abdiansyah et al., 2020; Susanti et al., 2021).



Kinerja karyawan yang berkualitas sebagai modal penting hendaknya dimiliki oleh seluruh aparatur pemerintahan karena kinerja yang berkualitas tersebut akan berdampak pada pelayanan pemerintah kepada masyarakat. Kinerja karyawan yang berkualitas harus dimiliki oleh setiap level pimpinan. Oleh karena itu upaya peningkatan kinerja karyawan harus meliputi keseluruhan level organisasi yaitu dari level atas sampai level bawah. Kinerja karyawan penting untuk mendukung kelancaran operasional organisasi oleh karena itu seorang pemimpin hendaknya mampu untuk memberikan perhatian khusus bagi peningkatan kinerja karyawan. Upaya-upaya perlu dilakukan dalam meningkatkan kinerja karyawan antara lain melalui pendidikan maupun pelatihan (Chukwu & Anele, 2022; Esthi, 2021; Kuruppu et al., 2021) hingga pemberian penghargaan atas prestasi (Dwiyanti. N. & Dudija, 2019; Fareed et al., 2021).

Luthans (2006) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan sebagai cara seorang pimpinan memberi pengaruh terhadap bawahannya sehingga karyawan nantinya bersedia melakukan berbagai perintah atau arahan pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi meskipun perintah atau arahan tersebut tidak sesuai dengan keinginan karyawan. Thoha (2010) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan sebagai norma perilaku yang digunakan seseorang untuk memberi pengaruh perilaku orang lain atau bawahan. Apabila perilaku kepemimpinan sejalan dengan harapan bawahan, maka berpengaruh dan berdampak positif pada kinerja karyawan.

Pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk mengubah cara kerja karyawannya menjadi lebih inovatif. Stone et al. (2003) mengamati bahwa pemimpin dengan gaya transformasional memberikan pengaruh yang sangat kuat terhadap bawahannya. Mereka menawarkan kepercayaan dan rasa hormat terhadap bawahannya. Kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan *outcome* karyawan (Arham & Muenjohn, 2012; Hoxha, 2019). Namun penelitian Prabowo et al. (2018) dan Novitasari et al. (2020) menyatakan kepemimpinan transformational tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan karena kemandirian karyawan lebih mendominasi karyawan dalam bekerja dibandingkan arahan dari pemimpin diberikan.

Pegawai diharapkan memiliki kinerja superior yang dapat menghadapi dinamika perubahan lingkungan. Karyawan dengan kinerja superior akan memperkuat struktur perusahaan atau organisasi meskipun dalam kondisi tidak pasti (Gond et al., 2017). Kinerja superior dapat dibangun dengan praktek internal CSR yang dijalankan oleh perusahaan (R.M. Ramdhan et al., 2022). Internal CSR merupakan gagasan kolektif yang berdasar pada kesadaran etis perusahaan akan karyawannya. Penelitian Du et al. (2012) berpendapat bahwa pemimpin transformasional tepat untuk organisasi yang memiliki tanggung jawab sosial. Pemimpin yang transformasional akan menggunakan emosi yang dimilikinya untuk menumbuhkan motivasi dan kinerja bawahannya, mengkomunikasikan visi yang akan dicapai perusahaan maupun memberi rangsangan pada bawahannya untuk bekerja maksimal sehingga dapat mencapai tujuannya dan tujuan organisasi (Lazányi, 2009).

Beberapa penelitian mengarah pada hasil yang menunjukkan bahwa internal CSR memiliki dampak pada kinerja karyawan (Manalu & Premananto, 2022; Manzoor et al., 2019; R. M. Ramdhan et al., 2021). Namun di beberapa negara berkembang, konsep internal CSR masih perlu dikembangkan lagi karena adanya faktor-faktor yang dapat menghambat dilaksanakannya oleh perusahaan terutama berhubungan dengan kondisi perekonomian negara dan peran BUMN dalam pembangunan ekonomi. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji konsistensi peran internal CSR sebagai mediator secara langsung atau tidak langsung antara pemimpin transformasional dan kinerja karyawan.

TELAAH PUSTAKA

Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan

Perusahaan membutuhkan karyawan yang mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Keberhasilan menyelesaikan pekerjaan menunjukkan kinerja karyawan dan menjadi hal yang penting untuk keberhasilan perusahaan. Pemimpin dengan gaya kepemimpinannya akan mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku anggota organisasi atau bawahannya (Jacobsen & Bøgh Andersen, 2015). Bass (1985) berpendapat bahwa pemimpin transformasional menjadi driver bagi karyawannya untuk mencapai misinya. Pemimpin melakukan stimulus intelektual karyawan dengan memberikan motivasi untuk berperilaku kreatif, inovatif, terbuka dan berani mengambil resiko (Avolio & Bass, 2002).

Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang memiliki kepedulian akan tekanan, rasa cemas dan kemajuan dari setiap karyawannya. Robbins and Coulter (2007), berpendapat bahwa pemimpin transformasional menyadari karyawannya akan isu-isu tertentu dan membantu untuk menyelesaikan masalah-masalah yang muncul. Pemimpin transformasional mendorong karyawannya untuk dapat mencapai tujuannya. Kepemimpinan transformasional mengacu pada pendekatan dimana pemimpin akan memberikan motivasi kepada karyawannya sehingga mampu mengidentifikasi tujuan organisasi dan mencapai kinerja superior (Buil et al., 2019). Penelitian Sulistiyani et al. (2018), Donkor et al. (2022), Matsunaga (2021), maupun Mahdikhani and Yazdani (2020) menggambarkan pengaruh pimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan pemahaman di atas maka hipotesis pertama yang diajukan adalah :

H₁ : Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kepemimpinan Transformasional dan Internal CSR

CSR telah menjadi perhatian segala pihak baik pemerintah, akademisi maupun masyarakat. Konsep CSR menekankan bahwa bisnis yang dijalankan perusahaan harus dapat berdampingan dengan masyarakat atau dengan stakeholder lainnya. CSR ada karena adanya rasa khawatir dan tekanan dari stakeholder akan aktivitas perusahaan yang menyimpang dari etika (Lima et al., 2011). Beberapa peneliti menekankan CSR eksternal, namun saat ini, banyak peneliti yang memberikan perhatian khusus dampak kegiatan CSR pada perilaku dan sikap karyawan (Mueller et al., 2012). Khan et al. (2018) dan Obeidat et al. (2016) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif pada strategi CSR. Berdasarkan

pemahaman di atas maka dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran sebagai bagian penting dalam menentukan tindakan terkait CSR. Oleh karena itu, hipotesis yang disusun adalah :

H₂ : Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap Internal CSR

Internal CSR dan Kinerja Karyawan

CSR sebagai faktor sosial yang penting dan memiliki pengaruh pada keterlibatan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. CSR juga berperan sebagai pondasi untuk membentuk sikap dan perilaku karyawan. Penelitian Noh (2021) menyebutkan bahwa perusahaan yang memiliki sifat baik terhadap masyarakat dan beretika dalam menjalankan bisnisnya akan lebih dihargai oleh karyawan dibandingkan dengan perusahaan yang secara ekonomi menguntungkan maupun memiliki tanggungjawab hukum. CSR internal erat kaitannya dengan praktik CSR disekitar lingkungan kerja fisik dan psikologis karyawan (Protuskiprop et al., 2015).

CSR yang ditujukan untuk karyawan akan membentuk keharmonisan dan keadilan pada lingkungan kerja sehingga membawa dampak positif pada kinerja karyawan. Oleh karena itu kesadaran perusahaan pada tanggung jawab sosialnya pada karyawan sangat penting karena keberhasilan organisasi dapat tercapai dengan upaya tersebut. Berdasarkan studi yang dilakukan oleh Tarigan et al. (2020), tanggung jawab sosial perusahaan terbukti secara positif memberikan pengaruh pada karyawan yaitu membentuk keseimbangan kehidupan kerja. Berdasarkan pemahaman diatas maka hipotesis ketiga adalah:

H₃ : Internal CSR terhadap kinerja karyawan

Peran Internal CSR sebagai mediasi pada kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan

Menurut Manzoor et al. (2019), kinerja karyawan akan meningkat apabila karyawan berada pada lingkungan kerja yang ramah dan sikap pemimpin yang baik. Perlu penyesuaian antara gaya kepemimpinan dan karakter karyawan karena membawa dampak pada kinerja, output, maupun efektivitas karyawan. Gaya kepemimpinan menggambarkan perilaku atau cara manajerial dalam memotivasi dan mendukung karyawannya sehingga mampu mencapai kinerja yang unggul (Mangkunegara, 2016). Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memberi dampak yang sangat baik untuk membangun produktivitas dan kinerja karyawan (Berson & Linton, 2005).

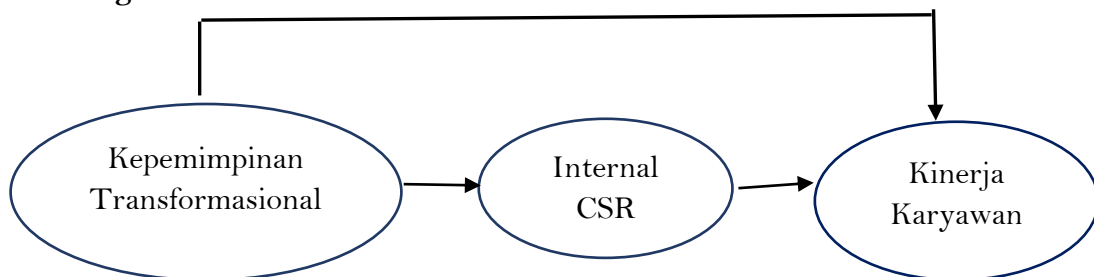
Kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif terhadap CSR (Khan et al., 2018; Obeidat et al., 2016). Oleh sebab itu, suatu organisasi harus melibatkan diri dalam aktivitas CSR terutama aktivitas CSR pada lingkungan internal organisasi. Pemimpin dengan kompetensi yang dimilikinya harus dapat memberikan nilai-nilai yang positif kepada karyawan dan mampu memfasilitasi untuk dapat mencapai tujuan bersama. Selain itu, pemimpin memiliki loyalitas yang tinggi dapat membangun lingkungan kerja yang adil bagi anggota organisasi dan memberikan motivasi dalam mencapai kinerjanya (Gardner et al., 2005).

Selain itu, beberapa hasil penelitian menyatakan adanya pengaruh yang positif pada kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan (Ekaningsih,

2014; Mangkunegara, 2016; Naeem & Khanzada, 2018). Namun mekanisme peran mediasi internal CSR masih perlu dikembangkan sehingga perlu dilakukan penelitian tentang peran mediasi internal CSR pada pengaruh kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Berdasarkan pemahaman diatas maka hipotesis keempat adalah:

H₄ : Internal CSR sebagai mediasi antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan

Kerangka Penelitian



Gambar 1. Kerangka Penelitian

METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah pendekatan deskriptif kuantitatif yang analisisnya ditekankan pada data-data numerial. Data-data tersebut nantinya akan diolah dengan menggunakan metode statistika (Sugiyono, 2019). Adapun populasi sebanyak 150 karyawan Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Kabupaten Grobogan. Perhitungan rumus slovin menunjukkan minimal sample penelitian adalah 110 karyawan. Metode pengambilan sampel menggunakan *accidental sampling* dengan penyebaran kuesioner pada responden.

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Skala likert dengan 5 skala digunakan untuk mengukur variabel penelitian ini. Kinerja karyawan didefinisikan sebagai tingkat keseluruhan keberhasilan seseorang dalam rentang waktu tertentu pada saat melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama (Basri, A.F.M. & Rivai, 2005). Kinerja karyawan akan diukur dengan 4 indikator yang diadopsi dari (Story & Castanheira, 2018). Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mengartikulasikan visi, memotivasi kemampuan intelektual dan pengembangan diri karyawannya serta memperkuat etika dan nilai-nilai bersama untuk mencapai tujuan organisasi (Rao, 2014). Kepemimpinan transformasional diukur dengan 5 indikator yang diadopsi dari (Buil et al., 2019). Internal CSR berarti kegiatan perusahaan untuk memuaskan harapan para karyawannya dengan memberikan fasilitas kesehatan dan kesejahteraan, pelatihan, partisipasi, keseimbangan pekerjaan-keluarga, dan kesetaraan (Santoso, 2014). Internal CSR diukur dengan 4 indikator yang diadopsi dari (Yousaf et al., 2016) dan (Karacsony, 2020).

Analisis Data

Adapun untuk menguji hipotesis akan digunakan bantuan SmartPLS 3.0 karena nantinya konstruksi model akan dianalisis dengan menggunakan SEM (Structural Equation Model). Nilai validitas konvergen ditetapkan dengan nilai *loading factor* minimal 0,70 untuk mengukur validitas data. Sedangkan nilai *composite reliability* maupun *cronbach's alpha* yaitu minimal 0,6 dengan *Average Variance Extracted* (AVE) sebesar minimum 0,5 (Ghozali & Latan, 2012). Pengukuran nilai *Goodness of Fit* pada rentang 0 -1 yaitu 0 – 0,25 (kategori kecil), 0,25 – 0,36 kategori sedang) dan di atas 0,36 (kategori besar). Keputusan hasil hipotesis penelitian berdasarkan pada tingkat signifikansi 0,05 dan perbandingan antara t statistik dan t tabel.

Formulasi model penelitian adalah sebagai berikut:

$$\text{Kinerja Karyawan} = \gamma_0 + \beta_1 * \text{Kepemimpinan Transformasional} + \gamma_1 * \text{Internal CSR} + \epsilon$$

PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Responden sebanyak 110 orang. Responden terdiri dari 61 orang (55,5%) laki-laki dan 49 orang (44,5%) adalah wanita. Pada karakteristik usia menunjukkan mayoritas responden berumur 25 tahun s/d 35 tahun sebanyak 41 responden (37,3%). Selanjutnya responden dilihat dari tingkat pendidikan, mayoritas memiliki pendidikan S1 sebanyak 55 responden (50%).

Evaluasi Outer Model

Analisis terhadap 110 data yang dikumpulkan menunjukkan hasil uji reliabilitas (tabel 1). Pada table 1 tersebut memberikan gambaran bahwa semua konstruk memiliki *composite reliability* dan nilai Cronbach's Alpha di atas 0,6. Adapun seluruh nilai AVE di atas 0,5.

Tabel 1. Hasil Uji Reliabilitas

Konstruk	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Average Variance Extracted</i>
Kepemimpinan Transformasional	0,852	0,768	0,590
Internal CSR	0,853	0,768	0,593
Kinerja Karyawan	0,883	0,834	0,603

Sumber : Data diolah, SmartPLS 2022

Validitas konvergen dilihat dari nilai *loading factor* yang dihasilkan dari analisis data. Ghozali and Latan (2012) menyebutkan bahwa toleransi nilai *loading factor* berkisar 0,5 – 0,6. Namun nilai *loading factor* yang baik adalah minimum 0,7. Pada table 2 menunjukkan nilai *loading factor* diatas 0,7. Hasil validitas konvergen menunjukkan bahwa konstruk penelitian dapat mengukur model penelitian.

Adapun hasil uji validitas diskriminan dengan melihat nilai *cross loading* konstruk. Menurut Ghozali and Latan (2012), jika ditemukan bahwa korelasi indikator konstruk memiliki nilai yang lebih tinggi daripada korelasi indikator tersebut dengan konstruk lainnya, maka disimpulkan bahwa konstruk tersebut

memiliki validitas diskriminan yang tinggi. Tabel 2 akan menyajikan indikator *cross loading* antar konstruk.

Tabel 2. *Cross Loading Indicators Between Constructs*

	Kepemimpinan Transformasional	Internal CSR	Kinerja Karyawan
KT 1	0,856	0,679	0,621
KT 2	0,754	0,571	0,556
KT 3	0,823	0,659	0,509
KT 4	0,702	0,564	0,589
KT5	0,736	0,511	0,440
ICSR 1	0,557	0,724	0,505
ICSR 2	0,600	0,843	0,573
ICSR 3	0,651	0,790	0,555
ICSR 4	0,589	0,715	0,581
KK 1	0,595	0,628	0,818
KK 2	0,472	0,497	0,778
KK 3	0,571	0,494	0,771
KK 4	0,514	0,579	0,701

Sumber : Data diolah, SmartPLS 2022

Evaluasi Inner Model dan Outer Loading

Nilai R^2 dibutuhkan pada evaluasi inner model untuk dapat memberi penilaian adanya pengaruh substantif pada konstruk eksogen terhadap konstruk endogen. Pada konstruk internal CSR nilai R^2 sebesar 0,599 dan konstruk kinerja karyawan menunjukkan nilai R^2 sebesar 0,574.

Nilai R^2 sebesar 0,599 memiliki makna bahwa konstruk internal CSR dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional sebesar 59,9%. Adapun faktor-faktor lain yang dapat menjelaskan internal CSR selain kepemimpinan transformasional adalah sebesar 40,1%. Selanjutnya nilai R^2 sebesar 0,574 berarti bahwa konstruk kinerja karyawan dapat dijelaskan sebesar 57,4% oleh kepemimpinan transformasional dan internal CSR dengan faktor-faktor dari luar yang sekiranya dapat mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 42,6%.

Hasil Test *Goodness of Fit* (GoF)

Untuk melihat kesesuaian model penelitian maka dilakukan perhitungan dengan mengkalikan antara *average root value of communalities*. Hasil perhitungan perkalian tersebut adalah sebesar 0,458. Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa model penelitian memiliki GoF yang besar. Nilai GoF yang besar menunjukkan kecocokan antara sampel penelitian dan model yang diusulkan. Hasil perhitungan tersebut adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 GoF &= \sqrt{COM \times R^2} \\
 &= \sqrt{0.3572 \times 0.5865} \\
 &= \sqrt{0.2095} \\
 &= 0.458
 \end{aligned}$$



Hasil Pengujian hipotesis

Pada pengujian hipotesis maka dapat dilihat dari table 4 yaitu table inner model sebagai berikut:

Tabel 3. Hasil Statistik Inner Model

<i>Construct Causality Relationship</i>			<i>Estimation Coefficient</i>	<i>t-Statistik</i>	<i>p-Value</i>
Kepemimpinan Internal CSR	Transformational	→	0,438 0,366	3,872 3,348	0,000 0,001
Kepemimpinan Kinerja Karyawan	Transformational	→	0,774	16,105	0,000
Internal CSR → Kinerja Karyawan					

Sumber: Data diolah, SmartPLS 2022

Tabel tersebut menggambarkan bahwa kepemimpinan transformasional dan internal CSR memiliki pengaruh signifikan pada kinerja karyawan. Hal tersebut dilihat dari nilai p kurang dari 0,05 dengan nilai t statistik lebih dari 1,98. Selanjutnya kepemimpinan transformasional juga berpengaruh signifikan positif terhadap internal CSR. Hal ini disebabkan besarnya nilai p (0,001) kurang dari 0,05 dan nilai t statistik sebesar 3,872 lebih dari 1,98. Berdasarkan hasil analisis data tersebut maka untuk hipotesis 1, hipotesis 2 maupun hipotesis 3 dinyatakan diterima.

Hasil Tes Mediasi

Peran mediasi pada internal CSR pada kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan dilihat dari adanya pengaruh tidak langsung pada hasil uji mediasi terhadap data penelitian (table 5). Hasil uji tersebut menunjukkan bahwa internal CSR dapat berperan sebagai mediasi karena memiliki nilai t statistik lebih dari 1,98 dan nilai p kurang dari 0,05.

Tabel 4. Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

<i>Construct</i>	<i>Original Sample</i>	<i>t - Statistik</i>	<i>p-value</i>
Kepemimpinan Transformasional → Internal CSR → Kinerja Karyawan	0,339	3,931	0,000

Sumber : Data diolah, SmartPLS 2022

KESIMPULAN

Temuan dari penelitian berdasarkan pada hasil data yang telah dianalisis dengan PLS dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan pada kepemimpinan transformasional dan internal CSR terhadap kinerja karyawan. Adapun internal CSR mampu berperan sebagai mediasi antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.

Saran bagi pihak perusahaan atau organisasi yang ingin membangun kinerja karyawannya hendaknya memperhatikan gaya kepemimpinan dan internal CSR. Gaya kepemimpinan transformasional bisa menjadi alternatif yang dapat diterapkan oleh seorang pemimpin dalam berperilaku kreatif, inovatif, terbuka dan



berani mengambil resiko. Adapun internal CSR menjadi hal yang dapat dipertimbangkan pula untuk diterapkan oleh perusahaan atau organisasi karena akan mampu memediasi kepemimpinan transformasional tersebut kepada kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional dengan adanya CSR yang ditujukan untuk karyawan membentuk lingkungan kerja yang harmonis dan adil. Hal ini tentunya pada akhirnya akan membawa dampak yang baik bagi kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdiansyah, F., Effendy, K., & Supriyadi, B. (2020). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia Dan Pelayanan Terhadap Kepuasan Masyarakat Pada Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Di Kabupaten Sumedang. *Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintahan Daerah*, 12(Edisi Spesial 1), 79-95.
- Arham, A. F., & Muenjohn, N. (2012). *Leadership and Organisational Performance In Malaysian SMEs: The mediating role of Entrepreneurial Orientation*. Paper presented at the Business and Information Sapporo.
- Avolio, B. J., & Bass, B. (2002). *Developing Potential Across a Full Range of Leadership: Cases on Transactional and Transformational Leadership*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Basri, A.F.M., & Rivai, V. (2005). *Performance Appraisal*. Jakarta: PT. Raja. Grafindo Persada.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Berson, Y., & Linton, J. D. (2005). An Examination of The Relationships Between Leadership Style, Quality, and Employee Satisfaction in R&D versus Administrative Environments. . *R&D Management*, 35, 51–60. .
- Buil, I., Martinez, E., & Matute, J. (2019). Transformational Leadership And Employee Performance: The Role Of Identification, Engagement And Proactive Personality. . *International Journal of Hospitality Management*., 77, 64–75. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Chukwu, A. N., & Anele, K. A. (2022). Impact Of Training On Employee's Performance In Indorama Eleme Petrochemical Limited And Warri Refining And Petrochemical Company Limited. *Quest Journal : Journal of Research in Humanities and Social Science*, 10(2), 60-63.
- Donkor, F., Sekyere, I., & Oduro, F. A. (2022). Transformational and Transactional Leadership Styles and Employee Performance in Public Sector Organizations in Africa: A Comprehensive Analysis in Ghana *Journal of African Business*, 23(4), 945-963. doi:DOI: 10.1080/15228916.2021.1969191
- Du, S., Swaen, V., Lindgreen, A., & Sen, S. (2012). The roles of leadership styles in corporate social responsibility. . *Journal of Business Ethics*, 114(1), 155-169.
- Dwiyanti, N., & Dudija, N. (2019). The Effect of Rewards on Employee Performance with Employee Engagement as an Intervening Variable in Indonesian Pharmaceutical Companies. . *Journal Internasional of Conference Proceedings*, 2(3), 91-99.
- Ekaningsih, A. S. (2014). The Effect Transformational Leadership on The Employees Performance through Intervening Variables of Empowerment,



- Trust, and Satisfaction (A Study on Coal Companies in East Kalimantan). . *Europe Journal. Business Management*, 6, 111–117.
- Esthi, R. B. (2021). The effect of training, discipline, and motivation on employee performance. *Jurnal Ekonomi Manajemen dan Akuntansi*, 23(3).
- Fareed, Z., Abidan, Z. U., Shahzad, F., Umm-e-Amen, & Lodhi, R. N. (2021). The Impact of Rewards on Employee's Job Performance and Job Satisfaction. . *Management and Administrative Sciences Review*, 2(5), 431–442.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. . *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2012). *Partial Least Square : Konsep, Teknik dan Aplikasi SmartPLS 2.0 M3*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gond, J.-P., El Akremi, A., Swaen, V., & Babu, N. (2017). The psychological microfoundations of corporate social responsibility: A person-centric systematic review. . *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 38, No. 2, 225–246., 38(2), 225–246. Retrieved from <https://doi.org/10.1002/job.2170>
- Hoxha, A. (2019). Transformational and Transactional Leadership Styles on Employee Performance. . *International Journal of Humanities and Social Science Invention*, 8(11), 46–58.
- Jacobsen, C. B., & Bøgh Andersen, L. (2015). Is Leadership in the Eye of the Beholder? A Study of Intended and Perceived Leadership Practices and Organizational Performance.. *Public Administration Review*, 75(6), 829–841. doi: <https://doi.org/10.1111/puar.12380>
- Karacsony, P. (2020). Analyzing the Relationship between Leadership Style and Corporate Social Responsibility in Hungarian Small and Medium-sized Enterprises. . *Acta Polytechnica Hungarica*, 17(1).
- Khan, H. U. R., Ali, M., Olya, H. G., Zulqarnain, M., & Khan, Z. R. (2018). Transformational Leadership, Corporate Social Responsibility, Organizational Innovation, and Organizational Performance: Symmetrical and Asymmetrical Analytical Approaches. . *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, , 25(6), 1270–1283. doi:<https://doi.org/10.1002/csr.1637>
- Kuruppu, C. L., Kavirathne, C. S., & Karunarathna, N. (2021). The Impact of Training on Employee Performance in a Selected Apparel Sector Organization in Sri Lanka. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 12(2).
- Lazányi, K. (2009). The role of leaders' emotions. Applied Studies in Agribusiness and Commerce. APSTRACT, pp. 103–108. *Applied Studies in Agribusiness and Commerce. APSTRACT*, 103–108.
- Lima, C. V., de Souza, F. F., & Cortes de V, F. (2011). Corporate Social Responsibility, Firm Value and Financial Performance in Brazil. *Social Responsibility Journal*, 7, 295–309.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi* (10 ed.). Yogyakarta: ANDI Offset.
- Mahdikhani, M., & Yazdani, B. (2020). Transformational leadership and service quality in e-commerce businesses: The role of trust and team performance. . *International Journal of Law and Management*, 62(1), 23–46. doi:<https://doi.org/10.1108/IJLMA-12-2018-0290>



- Manalu, M., & Premananto, G. (2022). Peran Kepuasan Memediasi Antara CSR Internal Dan Eksternal Terhadap Kinerja Karyawan Di Masa Pandemi Covid-19. . *BALANCE: Economic, Business, Management, and Accounting Journal*, 19(1), 23-32.
- Mangkunegara, A. A. P. (2016). The Effect of Transformational Leadership and Job Satisfaction on Employee Performance. . *Univers. Journal Management* 4, 189–195.
- Manzoor, F., Wei, L., Nurunnabi, M., Subhan, Q. A., Shah, S. I. A., & Fallatah, S. (2019). The impact of transformational leadership on job performance and CSR as mediator in SMEs. . *Sustainability (Switzerland)* 11(2), 1-14. Retrieved from <https://doi.org/10.3390/su11020436>
- Matsunaga, M. (2021). Testing the Theory of Communication and Uncertainty Management in the Context of Digital Transformation with Transformational Leadership as a Moderator. *International Journal of Business Communication*, 23294884211023966. doi:10.1177/23294884211023966
- Mueller, K., Hatrup, K., Spiess, S. O., & Lin-Hi, N. (2012). The Effects of Corporate Social Responsibility on Employees' Affective Commitment: A Cross-Cultural Investigation. . *Journal Applied. Psychology*, 1, 97(1186).
- Naeem, S., & Khanzada, B. (2018). Role of Transformational Leadership in Employee's Performance with Mediating Role of Job Satisfaction in Health Sector of Pakistan. . *Journal of Health Education Research & Development*, 6(1), 1-6. doi:10.4172/2380-5439.1000245
- Noh, S. N. S. (2021). CSR and Employee Performance: A Systematic Literature Review Approach. . *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(9), 863–872.
- Novitasari, D., Goestjahjanti, F. S., & Asbari, M. (2020). The Role of Readiness to Change between Transformational Leadership and Performance: Evidence from a Hospital during Covid-19 Pandemic. . *APMBA (Asia Pacific Management and Business Application)*, 9(1), 37-56.
- Obeidat, B. Y., Tarhini, A., & Aqqad, N. (2016). The impact of transformational leadership on organizational performance via the mediating role of corporate social responsibility: A structural equation modeling approach. . *International Bussiness. Resposibility*, 10(199).
- Prabowo, T. S., Noermijati, & Irawanto, D. W. (2018). The Influence Of Transformational Leadership And Work Motivation On Employee Performance Mediated By Job Satisfaction. . *JAM : Jurnal Aplikasi Manajemen*, 16(1), 171-178.
- Protuskiprop, C., Kemboi, A., & Mutai, K. S. (2015). Effects Of Internal Corporate Social Responsibility Practices On Employee Job Satisfaction: Evidence From Commercial Banks In Kenya. . *International Journal of Business and Management Review*, 24-40.
- Ramdhan, R. M., Kisahwan, D., Winarno, A., & Hermana, D. (2021). Ethical Climate as Foundation for Internal Corporate Social Responsibility and Employee Performance in Indonesian Context During COVID-19 Pandemic. . *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, 14(2).



- Ramdhan, R. M., Winarno, A., Kisahwan, D., & Hermana, D. (2022). Corporate social responsibility internal as a predictor for motivation to serve, normative commitment, and adaptive performance among State-owned Enterprises' employee,. *Cogent Business & Management*, 9(1). doi:DOI: 10.1080/23311975.2022.2093486
- Rao, M. (2014). Transformational Leadership an Academic Case Study *Industrial and Commercial Training*, 46(3), 150–154.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2007). *Manajemen* (Delapan ed.). Jakarta: PT Indeks.
- Santoso, I. L. (2014). The Impact of Internal CSR towards Employee Engagement and Affective Commitment in XYZ Hotel Surabaya. . *iBuss Management*, 2(2), 79-88.
- Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2003). *Transformational versus servant leadership – A difference in leader focus*. . Paper presented at the Servant Leadership Roundtable at Regent University, Virginia Beach.
- Story, J. S., & Castanheira, F. (2018). *Corporate Social Responsibility and Employee Performance: Mediation Role of Job Satisfaction and Affective Commitment*. : John Wiley & Sons, Ltd and ERP Environment., .
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabet.
- Sulistiyani, E., Udin, & Rahardja, E. (2018). Examining The Effect of Transformational Leadership, Extrinsic Reward, and Knowledge Sharing on Creative Performance of Indonesian SMEs. . *Quality - Access to Success*, 19(167), 63-67.
- Susanti, E., Herman, M., & Fakhshanoor. (2021). Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Pelayanan Publik Pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Tanah Bumbu. Retrieved from Url:[https://eprints.uniska-bjm.ac.id/6637/1/ARTIKEL%20\(1\).pdf](https://eprints.uniska-bjm.ac.id/6637/1/ARTIKEL%20(1).pdf).
- Tarigan, J., Susanto, A. R. S., Hatane, S. E., Jie, F., & Foedjiawati, F. (2020). Corporate Social Responsibility, Job Pursuit Intention, Quality of Work Life and Employee Performance: Case Study From Indonesia Controversial Industry. . *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 13(2), 141-158. doi:<https://doi.org/10.1108/APJBA-09-2019-0189>
- Thoha, M. (2010). *Kepemimpinan Dalam Manajemen Devisi Buku Perguruan Tinggi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Yousaf, H., Sajjad, A., & Ali, I. (2016). Impact of Internal Corporate Social Responsibility on Employee Engagement a Study of Moderated Mediation Model. . *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research (IJSBAR)*, 30(5), 226–243.