

JURNAL ILMIAH MANAJEMEN BISNIS DAN INOVASI  
UNIVERSITAS SAM RATULANGI (JMBI UNSRAT)

PERBANDINGAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL DAN  
TRANSFORMASIONAL DALAM UPAYA MENINGKATKAN KINERJA  
ORGANISASI (STUDI PADA LOKA POM DI KABUPATEN KEPULAUAN  
SANGIHE DENGAN LOKA POM DI KABUPATEN BANGGAI)

Ermanto Siahaan, S.L.H.V. Joyce Lapian, Agus Supandi Soegoto  
Universitas Sam Ratulangi

ARTICLE INFO

**Keywords:**

*Transactional leadership style, transformational leadership style, organizational performance*

**Kata Kunci:**

Gaya kepemimpinan transaksional, gaya kepemimpinan transformasional, kinerja organisasi

Corresponding author:

**Ermanto Siahaan**

ermantoasnbpom@gmail.com

**Abstract.** *This study aims to determine the differences between transactional and transformational leadership styles. Through a comparative quantitative approach, this study compares the effectiveness of the two leadership styles in improving organizational performance in two different locations, namely the POM Center in Sangihe Islands Regency and the POM Center in Banggai Regency. To test the existing differences, the data were analyzed using the independent sample t-test statistical technique. The results of the study indicate that (1) there is a significant difference in transactional leadership styles in the POM Center in Sangihe Islands Regency and Banggai Regency in efforts to improve organizational performance. The transactional leadership style is better than the transformational leadership style in the POM Center in Banggai Regency (2) There is no significant difference in transformational leadership styles in the POM Center in Sangihe Islands Regency and Banggai Regency in efforts to improve organizational performance.*

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan mengetahui perbedaan gaya transaksional maupun transformasional. Melalui pendekatan kuantitatif komparatif, penelitian ini membandingkan efektivitas kedua gaya kepemimpinan tersebut dalam meningkatkan performa organisasi di dua lokasi berbeda, yakni Loka POM Kabupaten Kepulauan Sangihe dengan Loka POM Kabupaten Banggai. Untuk menguji perbedaan yang ada, data dianalisis menggunakan teknik statistik independent sample t-test. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) terdapat perbedaan signifikansi gaya kepemimpinan transaksional di Loka POM Kabupaten Kepulauan Sangihe dengan Kabupaten Banggai dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi. Gaya kepemimpinan transaksional yang lebih baik adalah gaya kepemimpinan transaksional di Loka POM Kab. Banggai (2) Tidak terdapat perbedaan signifikansi gaya kepemimpinan transformasional di Loka POM Kabupaten Kepulauan Sangihe dengan Kabupaten Banggai dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi.

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Badan Pengawas Obat dan Makanan RI (BPOM RI) adalah lembaga pemerintah yang melaksanakan urusan pemerintah dibidang pengawasan obat dan makanan. BPOM memiliki visi yaitu, “Obat dan Makanan Aman, Bermutu dan Berdaya Saing untuk Mewujudkan Indonesia Maju yang Berdaulat, Mandiri dan Berkepribadian Berlandaskan Gotong Royong.” Untuk mencapai visi tersebut, salah satu misi utamanya adalah menciptakan Sumber Daya Manusia (SDM) yang unggul melalui kerja sama dengan berbagai pihak. BPOM menganggap pengembangan kualitas pegawai sebagai hal yang sangat penting sekaligus tantangan besar agar pengawasan obat dan pelayanan kepada masyarakat bisa berjalan lebih efektif. Selain itu, BPOM terus berusaha menjadi organisasi yang terus belajar (*learning organization*) dengan mengelola pengetahuan (*knowledge management*) untuk melindungi masyarakat dengan lebih baik. Melalui program Reformasi Birokrasi dan arahan RPJMN 2020-2024, BPOM berkomitmen menciptakan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Hal ini dilakukan dengan memastikan setiap pegawai memiliki pendidikan, keahlian, dan sikap profesional yang tepat sesuai beban kerjanya. Loka POM merupakan unit kerja daerah di bawah naungan Badan POM yang bertugas mengawasi keamanan obat dan makanan agar masyarakat terlindungi dari produk berbahaya. Melalui pemeriksaan sarana, pengujian sampel, dan penindakan produk ilegal, Loka POM (seperti di Kabupaten Kepulauan Sangehe dan Banggai) berupaya menciptakan tata kelola pemerintahan yang baik.

Keberhasilan organisasi sangat bergantung pada motivasi dan keterlibatan pegawai dalam pekerjaan mereka. Faktor-faktor seperti cara atasan memimpin (*gaya kepemimpinan*) dan seberapa besar kepedulian pegawai terhadap tugasnya menjadi kunci utama dalam mendorong semangat kerja. Hal ini didukung oleh pendapat Setiari (2024) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Sejalan dengan itu, penelitian dari Harinie, dkk (2023) juga membuktikan bahwa pola kepemimpinan memiliki dampak nyata dalam menentukan pencapaian hasil kerja suatu organisasi. Laporan kinerja terbaru (2024–awal 2025), terlihat kinerja Badan Pengawas Obat dan Makanan (BPOM) RI menunjukkan komitmen kuat dalam memperketat pengawasan *pre-market* dan *post-market* untuk melindungi masyarakat. BPOM juga fokus pada peningkatan standar internasional dan penguatan pengawasan kosmetik ilegal yang marak secara online. Pencapaian Utama dan Prestasi (2024-2025) yaitu Reputasi Global (WLA): BPOM berhasil meraih status *WHO-Listed Authority* (WLA), yang menegaskan bahwa sistem pengawasan obat dan vaksin BPOM memenuhi standar global. Indonesia menjadi negara berkembang pertama dengan otoritas regulator mandiri berstatus WLA. Dampak Ekonomi: Pengawasan obat dan makanan oleh BPOM pada tahun 2025 menghasilkan dampak ekonomi yang signifikan, mencapai nilai Rp50,8 triliun. Renstra 2025-2029: BPOM menyusun Rencana Strategis (Renstra) baru untuk memperkuat pengawasan di tengah kompleksitas industri. Kinerja Pengawasan dan Penindakan yang terdiri dari Intensifikasi Kosmetik (2025): BPOM meningkatkan pengawasan terhadap kosmetik ilegal, terutama yang dijual secara *online*. Hasilnya, ditemukan temuan kosmetik ilegal dengan nilai keekonomian lebih dari Rp31,7 miliar, meningkat 10 kali lipat dibandingkan tahun sebelumnya. Temuan didominasi oleh produk impor. Fokus inovasi dan kebijakan yaitu Regulasi Obat Bahan Alam: BPOM menerbitkan Peraturan BPOM No. 8 Tahun 2024 untuk mempermudah uji klinik obat bahan alam tanpa mengabaikan kaidah ilmiah, bertujuan meningkatkan daya saing produk lokal. Digitalisasi: BPOM memperkuat sistem pengawasan berbasis *e-government* untuk mempercepat pelayanan izin edar dan mempermudah pelacakan produk. Edukasi

Masyarakat: BPOM terus mengampanyekankan "KLIK" (Kemasan, Label, Izin edar, Kedaluwarsa) untuk memberdayakan konsumen (BPOM, 2026).

Kinerja organisasi adalah indikator tingkat pencapaian prestasi yang mencerminkan keberhasilan entitas. Hal ini sangat penting karena berfungsi sebagai alat ukur efektivitas, mendorong penyelesaian tugas lebih cepat, memastikan tercapainya target strategis, serta mendukung peningkatan kualitas pelayanan kepada publik. Kinerja organisasi merupakan totalitas hasil kerja yang dicapai oleh suatu organisasi dalam periode tertentu, yang secara langsung mencerminkan keberhasilan atau kegagalan dalam mencapai tujuan yang telah direncanakan. Kinerja organisasi mengevaluasi seberapa baik Loka POM mencapai tujuan strategisnya, termasuk efisiensi penggunaan sumber daya dan efektivitas pelayanan. Berikut ini adalah data kinerja pada Loka POM Kabupaten Kepulauan Sangihe dan Kabupaten Banggai:

**Tabel 1. Data Kinerja**

Loka POM Kabupaten Kepulauan Sangihe										
No	Indikator Kinerja	2023 (%)			2024 (%)			2025 (%)		
		Target	Realisasi	Kemajuan. Capaian	Target	Realisasi	Kemajuan. Capaian	Target	Realisasi	Kemajuan. Capaian
1	Obat yang memenuhi syarat	98	96.35	98.32%	96.4	97.82	101.47 %	86.25	94.79	109.90 %
2	Makanan yang memenuhi syarat	97	93.1	95.98%	93.2	100	107.30 %	91	100	109.89 %
3	Rata-rata kinerja dengan menggunakan 24-32 indikator			98.20%			106.15 %			102.40 %
Loka POM Kabupaten Banggai										
No	Indikator Kinerja	2023 (%)			2024 (%)			2025 (%)		
		Target	Realisasi	Kemajuan. Capaian	Target	Realisasi	Kemajuan. Capaian	Target	Realisasi	Kemajuan. Capaian
1	Persentase Obat yang memenuhi syarat	97	100	103.09 %	100	94.44	94.44%	80.75	92.19	114.17 %
2	Persentase Makanan yang memenuhi syarat	84	87.8	104.52 %	87.9	90.7	103.19 %	85	98.33	122.91 %
3	Rata-rata kinerja dengan menggunakan 24-32 indikator			101.69 %			102.81 %			102.81 %

Sumber : Loka POM Kabupaten Kepulauan Sangihe dan Banggai, 2026

Tabel 1 menunjukkan data Kinerja Organisasi Loka POM Kabupaten Kepulauan Sangihe dan Kabupaten Banggai (data yang tersedia tahun 2023, 2024 dan 2025 dikarenakan Loka POM Kabupaten Kepulauan Sangihe dan Kabupaten Banggai menjadi unit kerja dimulai tahun 2023). Berdasarkan data tersebut terlihat bahwa kemajuan capaian Loka POM Kabupaten Kepulauan Sangihe tahun 2023 sebesar 98,20%, tahun 2024 kemajuan capaian meningkat menjadi 106,15% dan tahun 2025 kemajuan capaian meningkat menjadi 107,51% yang berarti bahwa adanya trend peningkatan selama 3 tahun terakhir. Sedangkan kemajuan capaian pada Loka POM Kabupaten Banggai tahun 2023 sebesar 101,68%, tahun 2024 kemajuan capaian meningkat menjadi 101,81% dan tahun 2025 kemajuan capaian mengalami penurunan yang sedikit menjadi 102,40% yang berarti bahwa adanya fluktuasi atau naik turunnya kemajuan capaian selama 3 tahun terakhir. Permasalahan berdasarkan data tersebut yaitu adanya perbedaan kemajuan capaian dari Loka POM Kabupaten Kepulauan Sangihe dan Kabupaten

Banggai. Perbedaan capaian kinerja antar LOKA POM disebabkan oleh variasi Indikator Kinerja Utama yang sangat bergantung pada kondisi geografis wilayah kerja, kapasitas dan rasio jumlah SDM, serta efektivitas tata kelola anggaran.

Cara seorang atasan memimpin sangat berpengaruh terhadap keberhasilan sebuah organisasi. Pemimpin yang hebat tidak hanya memerintah, tetapi juga mampu membakar semangat, meningkatkan produktivitas, dan membuat karyawan merasa betah bekerja. Mereka bertanggung jawab menyatukan tujuan pribadi karyawan dengan visi perusahaan, sehingga setiap orang paham apa peran penting mereka. Selain itu, pemimpin yang efektif menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kerja sama dan inovasi, terutama dalam menghadapi perubahan pasar yang cepat. Dengan memberikan tunjangan yang adil serta peluang untuk naik jabatan, pemimpin dapat membangun tim yang solid dan berkomitmen tinggi untuk mencapai kesuksesan bersama. Terdapat dua jenis gaya kepemimpinan yang sering digunakan, yaitu transaksional dan transformasional.

Gaya transaksional bekerja seperti sistem timbal balik, di mana pemimpin menggunakan penghargaan (hadiah) atau hukuman untuk mengatur kinerja anggotanya. Sementara itu, gaya transformasional lebih mengandalkan inspirasi dan pemberian wewenang kepada karyawan. Tujuannya adalah untuk mendorong setiap orang mencapai kemampuan terbaik mereka dan membawa perubahan positif bagi perusahaan. Kedua gaya ini menjadi pondasi penting dalam menentukan seberapa baik kinerja sebuah organisasi dalam jangka panjang. Transaksional Leadership merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan hubungan kerja berdasarkan sistem pertukaran antara pemimpin dan bawahan. Pemimpin menetapkan target, aturan, dan standar kerja, sedangkan bawahan memperoleh penghargaan apabila berhasil mencapai target serta menerima sanksi apabila tidak memenuhi ketentuan yang ditetapkan. Gaya kepemimpinan ini banyak digunakan pada organisasi yang memiliki struktur formal, prosedur kerja yang jelas, serta orientasi kuat pada pencapaian target dan disiplin kerja.

Penelitian dari Wasistha dan Priyatmono (2025), gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional memiliki perbedaan yang nyata saat diterapkan di sektor publik. Hal senada juga ditemukan oleh Ningrum (2012), yang menjelaskan bahwa status organisasi apakah itu milik negeri atau swasta turut membedakan cara pemimpin menggunakan gaya transaksional mereka. Selain itu, Masbukhin dkk. (2024) juga menegaskan adanya perbedaan yang sangat signifikan pada penerapan gaya kepemimpinan transformasional di berbagai situasi. Pentingnya peran manusia sebagai penggerak utama dalam organisasi membuat kemampuan mereka perlu terus diasah dan dikembangkan. Hal ini sangat berpengaruh terhadap suksesnya kegiatan di Loka POM Kabupaten Kepulauan Sangihe dan Loka POM Kabupaten Banggai. Oleh karena itu, peneliti ingin melakukan studi berjudul “Perbandingan Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Organisasi (Studi pada Loka POM di Kabupaten Kepulauan Sangihe dengan Loka POM di Kabupaten Banggai)” untuk melihat mana yang lebih efektif dalam meningkatkan performa kerja di sana.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Kajian Teori

#### Teori Sifat (*Trait Theory*) dan Teori Perilaku (*Behavioral Theory*)

Menurut Keith Davis (dalam Thoha, 2020), Teori Sifat (*Trait Theory*) menjelaskan bahwa kemampuan memimpin adalah bakat alami sejak lahir yang berfokus pada karakter pribadi seseorang. Teori Perilaku (*Behavioral Theory*) muncul karena rasa tidak puas terhadap teori sifat (*trait theories*) yang dianggap tidak cukup kuat dalam menjelaskan kunci keberhasilan seorang pemimpin. Berbeda dengan teori sebelumnya yang menganggap kepemimpinan adalah

bakat lahir, teori ini meyakini bahwa kepemimpinan yang efektif berasal dari perilaku dan gaya kepemimpinan tertentu yang sebenarnya bisa dipelajari serta dilatih.

### **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan upaya strategis untuk memaksimalkan kemampuan karyawan demi mencapai tujuan organisasi secara optimal (Edison Emron, dkk., 2020). Selain itu, bidang ini juga mencakup seluruh kegiatan pengelolaan pegawai, mulai dari pemanfaatan tenaga kerja, pengembangan potensi, penilaian kinerja, hingga pemberian upah atau penghargaan bagi setiap individu di dalam sebuah organisasi atau perusahaan (Samsudin, 2021).

### **Kinerja Organisasi**

Secara sederhana, kinerja adalah hasil nyata dari apa yang dikerjakan oleh seseorang atau kelompok dalam sebuah organisasi. Menurut Mahsun (2021), kinerja menunjukkan sejauh mana program atau kebijakan telah berhasil mencapai visi dan misi yang direncanakan. Senada dengan itu, Sulistiyani dan Rosidah (2020) menjelaskan bahwa kinerja merupakan perpaduan antara kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dimiliki seseorang. Intinya, setiap anggota organisasi harus bekerja sesuai wewenang dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan bersama, namun tetap harus mematuhi aturan hukum, moral, dan etika yang berlaku.

### **Kepemimpinan**

Faktor kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah. Karena harus memahami setiap perilaku bawahan yang berbeda-beda. Bawahan dipengaruhi sedemikian rupa sehingga bisa memberikan pengabdian dan partisipasinya kepada organisasi secara efektif dan efisien. Dengan kata lain, bahwa sukses tidaknya usaha pencapaian tujuan organisasi ditentukan oleh kualitas kepemimpinan. Menurut Sutrisno (2021) Kepemimpinan ialah sebagai proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok

### **Gaya Kepemimpinan Transaksional**

Teori kepemimpinan transaksional adalah teori yang menjelaskan bahwa hubungan antara pemimpin dan bawahan bersifat pertukaran sosial (*exchange relationship*), di mana pemimpin memberikan sesuatu (imbalan, arahan, atau sanksi) sebagai respons terhadap kinerja bawahan. Fokus utamanya adalah bagaimana pekerjaan diselesaikan sesuai target melalui sistem kontrol dan reward–punishment. Konsep ini pertama kali diperkenalkan dalam kajian kepemimpinan oleh James MacGregor Burns, yang membedakan kepemimpinan menjadi transaksional dan transformasional. Kemudian dikembangkan lebih operasional oleh Bernard M. Bass, yang menjelaskan dimensi-dimensi kepemimpinan transaksional dalam konteks organisasi modern. Secara umum, para ahli mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk memengaruhi orang lain agar mau bekerja sama demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Salah satu bentuknya adalah gaya kepemimpinan transaksional, yang menurut Wibowo (2022) bertujuan agar perusahaan mencapai target secara efisien dengan cara mendorong karyawan menyelesaikan tugas melalui pemberian penghargaan berdasarkan hasil kerja mereka.

### **Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Teori kepemimpinan transformasional adalah teori yang menjelaskan gaya kepemimpinan di mana pemimpin berupaya mengubah (*transform*) bawahan dan organisasi

dengan cara meningkatkan motivasi, moral, kesadaran, serta komitmen untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi dari sekadar kepentingan pribadi. Teori ini pertama kali diperkenalkan oleh James MacGregor Burns, kemudian dikembangkan secara lebih rinci oleh Bernard M. Bass, yang menjelaskan bagaimana pemimpin dapat memengaruhi bawahan melalui inspirasi dan perubahan nilai. Kepemimpinan pada dasarnya adalah kemampuan seseorang untuk memengaruhi dan mengarahkan orang lain agar mau bekerja sama demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Salah satu model yang efektif adalah kepemimpinan transformasional, yang menurut Armansyah (2022), merupakan sosok pemimpin yang mampu menyampaikan visi dan tujuan organisasi dengan sangat jelas. Pemimpin jenis ini tidak hanya memerintah, tetapi juga memberikan perhatian pribadi, memotivasi, serta merangsang kreativitas bawahannya agar bisa bekerja lebih maksimal. Hasilnya, para pengikut akan merasa percaya, kagum, dan setia kepada pemimpinnya, sehingga mereka terdorong untuk memberikan kinerja terbaik yang melampaui ekspektasi awal demi kemajuan organisasi.

### **Kajian Empiris**

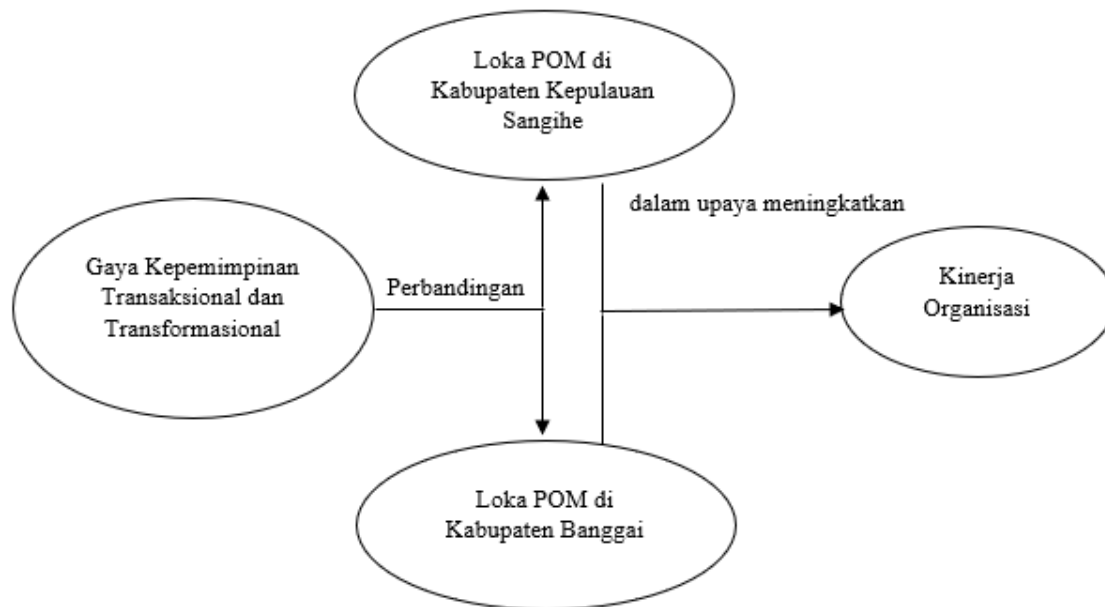
Penelitian Wasistha dan Priyatmono (2025) Artikel ini bertujuan untuk mengetahui perbandingan antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dalam konteks sektor publik. artikel ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional cenderung lebih efektif dalam meningkatkan motivasi pegawai, kinerja organisasi, dan kepuasan masyarakat dalam jangka panjang. Namun demikian, kepemimpinan transaksional tetap relevan dalam situasi yang membutuhkan kejelasan struktur dan hasil cepat. Kesimpulan artikel menekankan pentingnya penerapan gaya kepemimpinan yang kontekstual dan integratif guna menciptakan organisasi publik yang adaptif dan responsif terhadap perubahan.

Penelitian Masbukhin, dkk (2024) Penelitian ini berfokus pada perbandingan gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional di kalangan kepala sekolah di Yogyakarta. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional lebih dominan dan dihargai oleh guru, terutama dalam memotivasi dan menginspirasi mereka untuk bekerja melebihi ekspektasi. Sementara itu, kepemimpinan transaksional masih relevan dalam memastikan kepatuhan terhadap prosedur dan pencapaian target jangka pendek, khususnya di kalangan ASN dan di wilayah seperti Kulon Progo. Analisis korelasi antar dimensi kepemimpinan menunjukkan hubungan kuat antara imbalan kontingen dan sanksi ketika target tidak tercapai, serta antara pengawasan aktif dan koreksi kesalahan secara langsung.

Penelitian Sepang (2023) untuk mengetahui Perbedaan Gaya Kepemimpinan dalam Perspektif Gender. karakteristik feminitas dan maskulinitas dari beberapa ahli, gaya kepemimpinan transformasional vs transaksional, serta pandangan manajer laki-laki dan manajer perempuan tentang gaya kepemimpinan mereka.

### **Kerangka Penelitian dan Hipotesis**

#### **Gambar 1. Kerangka Penelitian**



Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H<sub>1</sub>: diduga terdapat perbedaan gaya kepemimpinan transaksional pada Loka POM di Kabupaten Kepulauan Sangihe dengan Loka POM di Kabupaten Banggai dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi.
- H<sub>2</sub>: diduga terdapat perbedaan gaya kepemimpinan transformasional pada Loka POM di Kabupaten Kepulauan Sangihe dengan Loka POM di Kabupaten Banggai dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi.

## METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan komparatif, yaitu metode yang membandingkan persamaan serta perbedaan antara dua atau lebih objek atau variabel. Dalam konteks ini, penelitian dilakukan untuk melihat perbedaan antara gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional dalam upayanya meningkatkan kinerja organisasi. Lokasi yang menjadi objek perbandingan dalam studi ini adalah Loka POM di Kabupaten Kepulauan Sangihe dengan Loka POM di Kabupaten Banggai

### Populasi dan Sampel

Populasi adalah seluruh pegawai yang bekerja di Loka POM Kabupaten Kepulauan Sangihe dan Loka POM Kabupaten Banggai, yang secara total berjumlah 50 orang. Penelitian ini menggunakan metode sampel jenuh (sering disebut *sampling total* atau *sensus*), yaitu teknik penentuan sampel di mana seluruh anggota populasi dilibatkan tanpa terkecuali. Langkah ini diambil karena jumlah populasi yang tersedia relatif kecil atau terbatas, sehingga peneliti ingin mendapatkan hasil yang sangat akurat dengan tingkat kesalahan yang sangat rendah. Oleh karena itu, sesuai dengan teori ini, seluruh populasi yang berjumlah 50 pegawai terdiri 35 Pegawai Negeri Sipil, 5 PPPK dan 10 Karyawan *Outsourcing* yang secara otomatis ditetapkan sebagai sampel dalam penelitian.

### Metode Pengumpulan data

Peneliti menggunakan data primer yang merupakan informasi asli dan belum pernah diterbitkan sebelumnya, yang dikumpulkan secara langsung dari sumbernya untuk tujuan riset

tertentu. Data ini diperoleh langsung dari para Pegawai sebagai responden melalui penyebaran kuesioner.

### Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji *independent sample t-test* yang merupakan metode statistik yang digunakan untuk membandingkan rata-rata dari dua kelompok sampel yang berbeda dan tidak saling berhubungan satu sama lain. Tujuan utama dari analisis ini adalah untuk membuktikan apakah perbedaan rata-rata antara kedua kelompok tersebut benar-benar nyata (signifikan secara statistik) atau hanya terjadi secara kebetulan. Dalam penelitian ini, metode tersebut digunakan sebagai uji hipotesis (uji beda) guna melihat perbandingan nilai rata-rata antara dua populasi yang diwakili oleh sampel-sampel tersebut:

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

#### Uji Validitas Instrumen Penelitian

Uji validitas adalah metode untuk mengukur sejauh mana sebuah instrumen (seperti kuesioner) benar-benar mengukur apa yang seharusnya diukur, memastikan keakuratan data. Berikut ini adalah hasil pengujiannya:

**Tabel 2. Uji Validitas Kuisisioner**

Variabel	Item Pernyataan	Nilai Sig.	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
Loka POM Di Kabupaten Kepulauan Sangihe					
Gaya Kepemimpinan Transaksional	1	0,001	0.622	0.3809	Valid
	2	0,000	0.69	0.3809	Valid
	3	0,002	0.581	0.3809	Valid
	4	0,002	0.584	0.3809	Valid
	5	0,002	0.589	0.3809	Valid
	6	0,001	0.641	0.3809	Valid
Gaya Kepemimpinan Transformasional	1	0,000	0.835	0.3809	Valid
	2	0,000	0.748	0.3809	Valid
	3	0,000	0.88	0.3809	Valid
	4	0,000	0.838	0.3809	Valid
	5	0,000	0.891	0.3809	Valid
	6	0,000	0.785	0.3809	Valid
	7	0,027	0.442	0.3809	Valid
	8	0,000	0.908	0.3809	Valid
Loka POM Di Kabupaten Banggai					
Gaya Kepemimpinan Transaksional	1	0,000	0.79	0.3809	Valid
	2	0,005	0.546	0.3809	Valid
	3	0,002	0.583	0.3809	Valid
	4	0,001	0.64	0.3809	Valid
	5	0,001	0.627	0.3809	Valid
	6	0,000	0.731	0.3809	Valid
Gaya Kepemimpinan Transformasional	1	0,000	0.845	0.3809	Valid
	2	0,000	0.921	0.3809	Valid
	3	0,000	0.876	0.3809	Valid
	4	0,000	0.834	0.3809	Valid
	5	0,000	0.891	0.3809	Valid

	6	0,000	0.922	0.3809	Valid
	7	0,000	0.85	0.3809	Valid
	8	0,000	0.73	0.3809	Valid

Sumber : Olah data SPSS 25, 2026

Tabel 2 menunjukkan uji validitas kuisioner penelitian. Dari kriteria uji validitas maka dapat dilihat dari nilai signifikansi yang kurang dari alpha atau nilai  $r^{\text{hitung}}$  lebih dari  $r^{\text{tabel}}$  maka item-item pernyataan dapat disimpulkan valid. Mengacu pada r tabel sebesar 0.3809 (dapat dilihat pada tabel r). Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa dari item-item pernyataan variabel dinyatakan valid karena nilai  $r^{\text{hitung}}$  lebih dari  $r^{\text{tabel}}$  untuk setiap pernyataan pada variable Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Gaya Kepemimpinan Transformasional.

## Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

**Tabel 3. Uji Reliabilitas Kuisioner**

Variabel	Cronbach Alpha	Standard	Keterangan
Loka POM Di Kabupaten Kepulauan Sangihe			
Gaya Kepemimpinan Transaksional	0,650	0,6	Reliabel
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,919	0,6	Reliabel
Loka POM Di Kabupaten Banggai			
Gaya Kepemimpinan Transaksional	0,720	0,6	Reliabel
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,949	0,6	Reliabel

Sumber : Olah data SPSS 25, 2026

Tabel 3 menunjukkan uji reliabilitas kuisioner penelitian. Uji reliabilitas memiliki nilai cronbach alpha lebih besar dari 0,6 sehingga dapat dinyatakan bahwa setiap pernyataan dinyatakan reliabel pada variable Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Gaya Kepemimpinan Transformasional.

## Hasil Penelitian

### Uji Normalitas Data

Uji normalitas adalah prosedur statistik untuk menentukan apakah sekumpulan data sampel berasal dari populasi berdistribusi normal. Uji ini merupakan asumsi klasik krusial sebelum analisis parametrik seperti *t-test*. Uji normalitas pada penelitian ini menggunakan Uji normalitas Kolmogorov-Smirnov. Uji normalitas Kolmogorov-Smirnov adalah metode statistik non-parametrik untuk menentukan apakah sekumpulan data sampel berasal dari populasi berdistribusi normal. Data dianggap berdistribusi normal jika nilai signifikansi (Sig.) atau *Asymp. Sig. (2-tailed)* lebih besar dari 0,05 (Sig. > 0,05).

### Uji Normalitas Data Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional

**Tabel 4. Uji Normalitas Gaya Kepemimpinan Transaksional**

Group	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.

Gaya Kepemimpinan Transaksional	Loka POM Kabupaten Kepulauan Sangihe	.152	25	.138	.955	25	.330
	Loka POM Kabupaten Banggai	.137	25	.200*	.950	25	.253

Sumber : Olah data SPSS 25, 2026

Tabel 4 menunjukkan Uji Normalitas Gaya Kepemimpinan Transaksional. Data dalam penelitian ini dianggap berdistribusi normal karena nilai signifikansi (Sig.) atau *Asymp. Sig. (2-tailed)* yaitu sebesar 0,138 dan 0,200 lebih besar dari 0,05 (Sig. > 0,05).

### Uji Normalitas Data Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

**Tabel 5 Uji Normalitas Gaya Kepemimpinan Transformasional**

	Group	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Gaya Kepemimpinan Transformasional	Loka POM Kabupaten Kepulauan Sangihe	.162	25	.089	.918	25	.046
	Loka POM Kabupaten Banggai	.200	25	.110	.927	25	.075

Sumber : Olah data SPSS 25, 2026

Tabel 5 menunjukkan Uji Normalitas Gaya Kepemimpinan Transaksional. Data dalam penelitian ini dianggap berdistribusi normal karena nilai signifikansi (Sig.) atau *Asymp. Sig. (2-tailed)* yaitu sebesar 0,089 dan 0,110 lebih besar dari 0,05 (Sig. > 0,05).

### Uji Homogenitas

Uji homogenitas bertujuan untuk mengetahui data dari masing masing variabel homogen. Data dikatakan homogen jika tingkat signifikan > 0,05.. Uji homogenitas dapat dilakukan apabila data kedua kelas berdistribusi normal. Uji homogenitas dilakukan untuk mengetahui varian antara kelas eksperimen dan kelas kontrol sama atau tidak. Berikut adalah hasil uji homogenitas:

### Uji Homogenitas Data Gaya Kepemimpinan Transaksional

**Tabel 6 Uji Homogenitas Gaya Kepemimpinan Transaksional**

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Gaya Kepemimpinan Transaksional	Based on Mean	2.398	1	48	.128
	Based on Median	1.857	1	48	.179
	Based on Median and with adjusted df	1.857	1	44.796	.180
	Based on trimmed mean	2.246	1	48	.140

Sumber : Olah data SPSS 25, 2026

Hasil uji homogenitas menunjukkan taraf signifikansinya sebesar 0,128 atau lebih besar dari 0,05 maka kedua kelas tersebut memiliki varian yang sama atau homogen.

### Uji Homogenitas Data Gaya Kepemimpinan Transformasional

**Tabel 7 Uji Homogenitas Gaya Kepemimpinan Transformasional**

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Gaya Kepemimpinan Transformasional	Based on Mean	.003	1	48	.956
	Based on Median	.003	1	48	.958

	Based on Median and with adjusted df	.003	1	47.565	.958
	Based on trimmed mean	.022	1	48	.883

Sumber : Olah data SPSS 25, 2026

Hasil uji homogenitas menunjukkan taraf signifikansinya sebesar 0,956 atau lebih besar dari 0,05 maka kedua kelas tersebut memiliki varian yang sama atau homogen.

### Analisis Uji Beda (*Independent Sampel T-test*)

Independent Sample T-Test atau Uji T Sampel Independen adalah penafsiran data dengan 2 kasus yang berbeda, dengan cara membagikan rata-rata dua kelompok data (Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional di Loka POM Kabupaten Kepulauan Sangihe dan Kabupaten Banggai). Uji T dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui signifikansi koefisien post-test kedua kelompok dan selisih nilai pretest-posttest dengan menggunakan uji dua sampel tidak berhubungan (Independent Samples T Test).

### Analisis Uji Beda Gaya Kepemimpinan Transaksional

**Tabel 8 Uji Beda Gaya Kepemimpinan Transaksional**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Gk. Trans	Equal variances assumed	2.398	.128	3.438	48	.001	2.80000	.81437	1.16260	4.43740
	Equal variances not assumed			3.438	43.900	.001	2.80000	.81437	1.15864	4.44136

Sumber : Olah data SPSS 25, 2026

Hasil uji t menunjukkan nilai sig sebesar 0,001 maka dapat dikatakan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima karena signifikansinya 0,001 atau lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat dikatakan bahwa terdapat perbedaan signifikansi Gaya Kepemimpinan Transaksional di Loka POM Kabupaten Kepulauan Sangihe dan Kabupaten Banggai.

### Analisis Uji Beda Gaya Kepemimpinan Transformasional

**Tabel 9 Uji Beda Gaya Kepemimpinan Transformasional**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
--	--	---	--	------------------------------	--	--	--	--	--	--

		F	Sig.	T	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
GK. Tranf	Equal variances assumed	.003	.956	1.378	48	.175	1.60000	1.16109	-.73453	3.93453
	Equal variances not assumed			1.378	47.805	.175	1.60000	1.16109	-.73478	3.93478

Sumber : Olah data SPSS 25, 2026

Hasil uji t menunjukkan nilai sig sebesar 0,175 maka dapat dikatakan Ho diterima dan Ha ditolak karena signifikansinya 0,175 atau lebih besar dari 0,05 sehingga dapat dikatakan bahwa tidak terdapat perbedaan signifikansi Gaya Kepemimpinan Transformasional di Loka POM Kabupaten Kepulauan Sangihe dan Kabupaten Banggai.

### Gaya Kepemimpinan yang lebih baik

**Tabel 10 Tabel Rata-rata**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Gaya Kepemimpinan Transaksional Loka POM Kab. Kep Sangihe	21.00	30.00	25.4400	2.39931
Gaya Kepemimpinan Transaksional Loka POM Kab. Banggai	25.00	40.00	35.1200	3.97199
Gaya Kepemimpinan Transformasional Loka POM Kab. Kep Sangihe	18.00	30.00	22.6400	3.28988
Gaya Kepemimpinan Transformasional Loka POM Kab. Banggai	24.00	40.00	33.5200	4.23399
Valid N (listwise)				

Sumber : Olah data SPSS 25, 2026

Tabel 10 menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transaksional Loka POM Kab. Kep Sangihe dan Gaya Kepemimpinan Transaksional Loka POM Kab. Banggai berbeda jauh atau memiliki perbedaan signifikan. Dari hasil tersebut maka dapat dilihat bahwa nilai rata-rata untuk Gaya Kepemimpinan Transaksional Loka POM Kab. Kep Sangihe sebesar 25.4400 dan nilai rata-rata untuk Gaya Kepemimpinan Transaksional Loka POM Kab. Banggai sebesar 35.1200 sehingga dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan transaksional yang lebih baik adalah gaya kepemimpinan transaksional di Loka POM Kab. Banggai. Gaya Kepemimpinan Transformasional Loka POM Kab. Kep Sangihe dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Loka POM Kab. Banggai tidak berbeda jauh atau tidak memiliki perbedaan signifikan. Dari hasil tersebut maka dapat dilihat bahwa nilai rata-rata untuk Gaya Kepemimpinan Transformasional Loka POM Kab. Kep Sangihe sebesar 22.6400 dan nilai rata-rata untuk Gaya Kepemimpinan Transformasional Loka POM Kab. Banggai sebesar 33.5200 sehingga dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan Transformasional yang lebih baik adalah gaya kepemimpinan Transformasional di Loka POM Kab. Banggai.

## **Pembahasan**

### **Perbandingan Gaya Kepemimpinan Transaksional**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat perbedaan signifikansi gaya kepemimpinan transaksional di Loka POM Kabupaten Kepulauan Sangihe dan Kabupaten Banggai. Artinya bahwa ada perbedaan bermakna penerapan gaya kepemimpinan transaksional dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi pada Loka POM Kabupaten Kepulauan Sangihe dan Kabupaten Banggai. Dalam kajian Perilaku Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia, gaya kepemimpinan ini berfokus pada pemberian imbalan dan sanksi sebagai mekanisme untuk mengarahkan perilaku kerja karyawan agar sesuai dengan tujuan organisasi. Dalam konteks peningkatan kinerja organisasi, penerapan gaya kepemimpinan transaksional menunjukkan adanya perbedaan bermakna terhadap tingkat kinerja yang dihasilkan. Perbedaan bermakna tersebut dapat dilihat dari perubahan perilaku kerja, peningkatan produktivitas, serta tercapainya tujuan organisasi secara lebih efektif. Perbedaan bermakna dalam penerapan kepemimpinan transaksional juga terlihat dari mekanisme pengawasan dan pengendalian kerja yang lebih terstruktur.

Pemimpin yang menerapkan gaya ini secara aktif memonitor proses kerja dan segera melakukan tindakan korektif apabila terjadi penyimpangan dari standar yang telah ditetapkan. Hal tersebut memungkinkan organisasi untuk meminimalkan kesalahan kerja serta meningkatkan efisiensi operasional. Dengan adanya pengawasan yang sistematis, setiap anggota organisasi memiliki tanggung jawab yang jelas terhadap tugas yang diberikan sehingga kinerja organisasi dapat meningkat secara signifikan. Perbedaan gaya kepemimpinan transaksional dapat dilihat dari indikator pembentuk yaitu imbalan kontingen, manajemen ekspektasi aktif dan manajemen ekspektasi pasif. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Penelitian Nurcahya, dkk (2025) menunjukkan adanya perbedaan signifikan gaya kepemimpinan transaksional. Pada penelitian ini juga menjelaskan bahwa model kepemimpinan transformasional menekankan pada pengembangan visi-misi, dan memotivasi dalam peningkatan kinerja organisasi. Berdasarkan hasil penelitian maka dapat juga dilihat bahwa gaya kepemimpinan transaksional yang lebih baik adalah gaya kepemimpinan transaksional di Loka POM Kab. Banggai.

### **Perbandingan Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan signifikansi gaya kepemimpinan transformasional di Loka POM Kabupaten Kepulauan Sangihe dan Kabupaten Banggai. Artinya bahwa tidak ada perbedaan bermakna penerapan gaya kepemimpinan transformasional dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi pada Loka POM Kabupaten Kepulauan Sangihe dan Kabupaten Banggai. Perbedaan rata-rata antar kelompok tidak cukup kuat secara statistik untuk dianggap sebagai perbedaan nyata dalam populasi. Tidak ditemukannya perbedaan bermakna menunjukkan bahwa: Gaya kepemimpinan transformasional telah diterapkan secara relatif merata dalam organisasi. Karakteristik demografis tertentu tidak menjadi faktor pembeda dalam penerapan kepemimpinan tersebut. Organisasi sudah memiliki sistem kepemimpinan yang stabil dan terinternalisasi. Perbedaan gaya kepemimpinan transformasional dapat dilihat dari indikator pembentuk yaitu karisma, motivasi inspiratif, perhatian yang individual dan stimulasi intelektual.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Wasistha dan Priyatmono (2025) kepemimpinan transformasional cenderung lebih efektif dalam meningkatkan motivasi pegawai dan kinerja organisasi. Berdasarkan hasil penelitian maka dapat juga dilihat bahwa gaya kepemimpinan Transformasional yang lebih baik adalah gaya kepemimpinan transformasional di Loka POM Kab. Banggai. Tidak adanya perbedaan gaya kepemimpinan transformasional pada dua organisasi ini menunjukkan kedua organisasi tersebut menerapkan pendekatan yang seragam dalam menginspirasi, memotivasi, dan mengembangkan karyawan.

Dampaknya, kedua organisasi cenderung mencatatkan tingkat produktivitas dan komitmen karyawan yang setara, asalkan budaya kerja dan motivasi dasarnya juga tidak berbeda

## PENUTUP

### Kesimpulan

Berikut ini adalah kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian ini sebagai berikut:

1. terdapat perbedaan signifikansi gaya kepemimpinan transaksional di Loka POM Kabupaten Kepulauan Sangihe dan Kabupaten Banggai dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi. Gaya kepemimpinan transaksional yang lebih baik adalah gaya kepemimpinan transaksional di Loka POM Kab. Banggai.
2. tidak terdapat perbedaan signifikansi gaya kepemimpinan transformasional di Loka POM Kabupaten Kepulauan Sangihe dan Kabupaten Banggai dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi. Gaya kepemimpinan Transformasional yang lebih baik adalah gaya kepemimpinan transformasional di Loka POM Kab. Banggai.

### Saran

Berdasarkan simpulan hasil penelitian di atas, maka hal-hal yang dapat disarankan dari penelitian ini adalah:

1. Penting bagi pihak Loka POM Kabupaten Kepulauan Sangihe dan Kabupaten Banggai agar memperhatikan faktor gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi.
2. Lebih khusus lagi pihak Loka POM Kabupaten Kepulauan Sangihe untuk memperbaiki serta meningkatkan strategi penerapan gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi.
3. Bagi peneliti selanjutnya disarankan untuk menambah ruang lingkup penelitian dengan objek yang lebih besar lagi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahman, F. A., & Saraswati, T. G. (2023). Pengaruh E-Service Quality Terhadap E-Loyalty Pelanggan Traveloka Di Kota Bandung. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 10(2), 1168–1176. <https://doi.org/10.35794/jmbi.v10i2.48663>
- Armansyah (2022). *Kepemimpinan Transformasional, Transaksional Dan Motivasi Kerja*. Sumatra Barat: CV. AZKA PUSTAKA.
- Edison, E., Anwar Yohny, A., & Imas, K (2020). *Manajemen Sumber. Daya Manusia, Cetakan ke-2*. Bandung: Alfabeta.
- Harinie, L., dkk. (2023). Analisis Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Organisasi pada Periode 2022-2023: Studi Kasus. *Jurnal Penelitian Ekonomi Manajemen Bisnis*. 2 (2), 233-243. <https://ejurnal.politeknikpratama.ac.id/index.php/jekombis/article/view/1574>.
- Lukitasari, D. D. (2024). Effect of HR Policies, Employee Commitment and Remote Working on Organizational Performance (Study on Collaborative Education Units in Indonesia). *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 11(2), 1328–1341. <https://doi.org/10.35794/jmbi.v11i1.56147>

- Mahsun, M. (2021). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik* (Edisi 2 atau Edisi yang disesuaikan). Yogyakarta: BPFE.
- Masbukhin, F. A., dkk. (2024). Studi Kasus Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Kepala Sekolah di Yogyakarta. 11 (3), 204-219. *Jurnal Program Studi PGMI*. <https://jurnal.stitnualhikmah.ac.id/index.php/modeling/article/view/2558>.
- Ningrum, R. F. (2012). Perbandingan Gaya Kepemimpinan Transaksional Berdasarkan Status Organisasi: Negeri Dan Swasta. 1 (1), 1-10. *Jurnal Universitas Islam Indonesia*. <https://dspace.uui.ac.id/handle/123456789/36443>.
- Nurchaya, A., dkk. (2025). Comparison of Transactional and Transformational Leadership Models in Scout Extracurriculars at SMA Negeri 1 Leuwidamar. 8 (1), 1529-1544. *Journal of Islamic Studies*. <https://alafkar.com/index.php/AfkarJournal/article/view/1317>.
- Samsudin, S. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Sepang, A. (2023). Perbedaan Gaya Kepemimpinan dalam Perspektif Gender. 2 (1), 21-31. <https://ejournal.unklab.ac.id/index.php/jbe/article/download/209/250>.
- Raintung, M. C., Kawet, R. C., & Lumatow, R. Y. (2024). Pengaruh Orientasi Pasar Untuk Meningkatkan Kinerja Pemasaran Melalui Keunggulan Bersaing Sebagai Variabel Mediasi Pada Pelaku Usaha Industri Rumah Panggung Di Kecamatan Woloan Kota Tomohon. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 11(3), 1594–1610. <https://doi.org/10.35794/jmbi.v11i3.59136>
- Setiari, I. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Organisasi Di Kantor Koperasi Simpan Pinjam Tunas Artha Mandiri Ciamis. 11 (1), 40-52. *Jurnal Media Teknologi*. <https://ojs.unigal.ac.id/index.php/jmt/article/view/4097>.
- Sulistiyani and Rosidah. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pembangunan dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sutrisno. (2021). *Budaya Organisasi*. Jakarta. Prenada Media Group.
- Thoha, M. (2020). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Depok. Raja Grafindo.
- Wasistha, C. H., & Priyatmono, B. (2025). Analisis Perbandingan Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Di Sektor Publik. 2 (4), 658-662. *Jurnal Dinamika Sosial dan Sains*. <https://jurnalsentral.com/index.php/jdss/article/view/151>.
- Wibowo. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Menghadapi Tumbuhnya. Generasi Milenial di Era Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0*. Rajawali. Pers, Depok.