



Pengaruh Kepemimpinan Transaksional, Kepemimpinan yang Melayani, dan Integritas Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Agustin Kristian Puji Lestari^{1*}, Nur Hidayati², Zaenul Muttaqien³

¹⁻³Manajemen, Universitas Islam Kediri, Indonesia

Email: agustinkristian5@gmail.com^{1*}, nurhidayati@uniska-kediri.ac.id², zaenulmuttaqien@uniska-kediri.ac.id³

*Korespondensi Penulis: agustinkristian5@gmail.com

Abstract. This study aims to analyze the influence of transactional leadership, servant leadership, and work integrity on employee performance at PT. Istana Argo Kartika (Sanken) Surabaya Branch. The research applies a quantitative approach with an associative design to examine the relationships among variables. The population consists of all permanent employees, and because the total number is limited, a saturated sampling technique was used so that every employee could serve as a respondent. Data were collected through structured questionnaires and later analyzed using multiple linear regression to determine both partial and simultaneous effects. The findings reveal that transactional leadership, servant leadership, and work integrity each have a positive and significant impact on employee performance when tested individually. In addition, the combined influence of all three variables also shows a significant contribution to overall performance levels. These results suggest that firm direction, supportive service-oriented leadership, and strong adherence to integrity can effectively improve employee outcomes. Therefore, this study is expected to provide useful insights for management in designing leadership development programs and strengthening human resource strategies.

Keywords: Employee Performance; Leadership Development; Servant Leadership; Transactional Leadership; Work Integrity.

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transaksional, kepemimpinan pelayan, dan integritas kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Istana Argo Kartika (Sanken) Cabang Surabaya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif untuk menguji hubungan antar variabel. Populasi terdiri dari seluruh karyawan tetap, dan karena jumlah totalnya terbatas, teknik pengambilan sampel jenuh digunakan agar setiap karyawan dapat menjadi responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur dan kemudian dianalisis menggunakan regresi linier berganda untuk menentukan pengaruh parsial dan simultan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional, kepemimpinan pelayan, dan integritas kerja masing-masing memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan jika diuji secara individual. Selain itu, pengaruh gabungan ketiga variabel tersebut juga menunjukkan kontribusi yang signifikan terhadap tingkat kinerja secara keseluruhan. Hasil ini menunjukkan bahwa arahan perusahaan, kepemimpinan berorientasi layanan yang suportif, dan kepatuhan yang kuat terhadap integritas dapat secara efektif meningkatkan hasil kerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang bermanfaat bagi manajemen dalam merancang program pengembangan kepemimpinan dan memperkuat strategi sumber daya manusia.

Kata kunci: Integritas Kerja; Kepemimpinan Pelayan; Kepemimpinan Transaksional; Kinerja Karyawan; Pengembangan Kepemimpinan.

1. LATAR BELAKANG

Sumber daya manusia adalah faktor penting bagi keberhasilan dan keberlangsungan suatu organisasi. Era globalisasi ini setiap organisasi perlu memaksimalkan kinerjanya agar dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dalam suatu perusahaan perlu adanya kepemimpinan yang baik dari seorang pemimpin yang berintegritas dan mampu mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Kepemimpinan berfungsi sebagai tindakan yang dilakukan oleh pemimpin untuk menggerakkan anggota untuk melaksanakan program yang telah ditentukan. Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi tergantung pada

kemampuan pemimpin dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya dengan baik sebagai pemimpin.

Pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain agar melakukan sesuatu hal yang sesuai dengan keinginannya dan sesuai dengan tujuan organisasi atau perusahaan. Peran pemimpin dapat mempengaruhi moral, kepuasan kerja, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi atau perusahaan. Pemimpin melakukan kesepakatan tentang tanggung jawab yang harus dicapai karyawan dan menjanjikan sebuah imbalan yang diperoleh apabila tanggung jawabnya tercapai. Menurut Simatupang (dalam Roy 2023) Imbalan dapat berubah bonus, bertambahnya penghasilan, atau memberikan fasilitas kepada karyawan.

Kepemimpinan merupakan komponen kunci dari semua organisasi, organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan. Menurut Robbins & Judge (dalam Fikri *et al.*, 2022) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan. Menurut Soekarso *et al.*, (2010) kepemimpinan merupakan proses pengaruh sosial, yaitu suatu kehidupan yang mempengaruhi kehidupan lain, kekuatan yang mempengaruhi perilaku orang lain kearah pencapaian tujuan tertentu. Untuk mencapai tujuan atau sasaran ini, maka faktor manusia merupakan salah satu faktor penting, faktor manusia yang terpenting adalah pemimpinnya. Seorang pemimpin mempengaruhi anggota organisasi atau karyawan untuk berkontribusi dalam upaya mencapai tujuan atau sasaran yang sudah ditetapkan sebelumnya.

Kinerja karyawan yang efektif harus memiliki SDM yang produktif supaya perusahaan bisa mencapai tujuan yang optimal. Dalam hal ini pentingnya kinerja sumber daya manusia dalam menunjang kemajuan dan keberhasilan perusahaan. Manajemen sumber daya manusia mengandung pengertian erat pengaitannya dengan pengelolaan sumber daya manusia atau karyawan dan perusahaan. Menurut Qarismail & Prayekti (2020) Kinerja perusahaan sangat ditentukan oleh karyawan yang berkualitas. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan karyawan sehingga memengaruhi seberapa banyak kontribusi mereka kepada perusahaan termasuk pelayanan kualitas yang disajikan. Organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan perlu adanya pengembangan sumber daya manusia yang tepat dengan lingkungan kerja yang mendukung. Faktor-faktor yang digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan di antaranya kemampuan individual (pengetahuan, keterampilan dan kemampuan), usaha yang dicurahkan, dan dukungan perusahaan.

Kinerja karyawan merupakan fondasi utama dalam menentukan keberhasilan sebuah organisasi, terutama dalam industri manufaktur yang menuntut efisiensi tinggi dan kualitas

produk yang konsisten. PT Istana Argo Kartika (Sanken) Cabang Surabaya merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri elektronik, yang berfokus pada produksi dan distribusi berbagai produk elektronik rumah tangga. Dalam menjalankan operasionalnya, perusahaan ini tidak terlepas dari berbagai tantangan, khususnya dalam aspek pengelolaan sumber daya manusia dan manajemen operasional yang berpengaruh terhadap pencapaian kinerja karyawan secara menyeluruh.

Perusahaan menghadapi beberapa permasalahan utama yang berdampak pada kinerja karyawan. Pertama, keterlambatan pembayaran biaya operasional serta reward atau insentif menimbulkan rasa ketidakadilan dan menurunkan motivasi kerja. Kedua, penerapan servant leadership belum optimal karena masih ada atasan yang kurang mampu memberikan arahan, bimbingan, dan dukungan yang diperlukan, sehingga menyebabkan kebingungan dalam penyelesaian tugas dan menghambat pencapaian target. Ketiga, dari aspek integritas kerja, masih terjadi pelanggaran disiplin seperti manipulasi absensi, keterlambatan, serta rendahnya tanggung jawab sebagian karyawan, yang menunjukkan minimnya penerapan nilai kejujuran dan etika kerja.

Permasalahan-permasalahan tersebut berpotensi memengaruhi lingkungan kerja secara keseluruhan. Oleh karena itu, diperlukan penelitian untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transaksional, kepemimpinan yang melayani, dan integritas kerja terhadap kinerja karyawan di PT Istana Argo Kartika (Sanken) Cabang Surabaya. Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi rekomendasi bagi perusahaan dalam meningkatkan efektivitas strategi kepemimpinan dan pengelolaan sumber daya manusia secara berkelanjutan.

2. KAJIAN TEORITIS

Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (dalam Hidayati *et.al* 2023), didefinisikan sebagai hasil kerja yang telah dicapai oleh karyawan baik secara kualitas maupun kuantitas dalam menyelesaikan tugas-tugas berdasarkan tanggung jawab yang telah dilimpahkan kepadanya. Seperti yang dikemukakan oleh Bernardin (2014) kinerja merupakan catatan hasil yang dihasilkan atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu. Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai oleh individu atau kelompok dalam perusahaan, yang tercermin dari pelaksanaan tugas sesuai dengan tanggung jawab, norma, dan etika yang berlaku. Menurut Robbins (dalam Koto *et.al.*, 2024), ada 6 indikator kinerja karyawan, yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, komitmen, dan bertanggung jawab.

Kepemimpinan Transaksional

Menurut Bass (dalam Multazam 2023) Gaya kepemimpinan transaksional adalah model kepemimpinan dimana pemimpin memadukan atau memotivasi karyawan mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dapat memperjelas tuntutan dan tugas dengan melibatkan suatu proses pertukaran dimana karyawan mendapatkan *reward* dan *punishment* atas hasil kerja mereka. Menurut Maulizer *et.al* (2012) bahwa kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin cenderung memberikan arahan kepada bawahan serta memberi *reward* dan *punishment* atas kinerja mereka serta menitik beratkan pada perilaku untuk memandu pengikut mereka ke arah tujuan yang ditetapkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Menurut Pradana dan Fuadati (dalam Azhar 2021) kepemimpinan transaksional memiliki 3 indikator, yaitu : imbalan kontinjensi, *management by exceotiont* (MBE), dan *laissez-faire*.

Kepemimpinan Yang Melayani

Menurut Greenleaf (dalam Ruhayu 2024), Kepemimpinan yang melayani adalah pemimpin yang mengutamakan pelayanan atau melayani karyawannya. Menurut Ruhayu (2024) Kepemimpinan yang melayani adalah gaya kepemimpinan yang berasal dari perasaan tulus yang berasal dari dalam hati yang berkehendak melayani, yaitu menjadi pihak pertama yang melayani. Menurut Northouse (dalam Haryani. 2021) mengungkapkan bahwa Kepemimpinan yang melayani memiliki kepekaan dan juga perhatian yang lebih terhadap suatu masalah yang dimiliki oleh karyawannya, adanya rasa empati dapat membawa karyawan tersebut merasa lebih diperhatikan dan dapat bekerja lebih baik. Menurut Dennis dan Bocarnea (dalam Ruhayu 2024) Indikator Kepemimpinan yang melayani adalah sebagai berikut : kerendahan hati, visi, percaya, dan pemberdayaan.

Intregitas Kerja

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (dalam Devi *et.al.*, 2022) Integritas adalah kejujuran, mutu, sifat, atau keadaan yang menunjukkan kesatuan yang utuh sehingga memiliki kemampuan yang memancarkan kewibawaan dan kepercayaan dari orang lain. Menurut Syamsir dan Rosmi (dalam Ardaimon 2021) integritas adalah suatu kesesuaian antara ucapan, hati serta tindakan. Menurut Sri Rejeki *et.al* (dalam Kurniati *et.al.* 2023) integritas kerja adalah gambaran dari suatu kepribadian seseorang secara keseluruhan dalam proses pembentukan perilaku yang menjadi lebih baik. Menurut Ardaimon (2021) menjelaskan ada 3 indikator integritas kerja, yaitu: kejujuran, amanah, dan konsisten.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini berada dalam ruang lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia dan berfokus pada pengaruh Kepemimpinan Transaksional, Kepemimpinan yang Melayani, serta Integritas Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Istana Argo Kartika (Sanken) Cabang Surabaya. Metode yang digunakan adalah metode kuantitatif berlandaskan positivisme dengan analisis data numerik secara statistik. Lokasi penelitian berada di PT Istana Argo Kartika (Sanken) Cabang Surabaya yang beralamat di Jl. Greges Jaya II No. A4, Kecamatan Asemrowo, Surabaya, Jawa Timur. Lokasi ini dipilih karena perusahaan sedang menghadapi permasalahan terkait penerapan gaya kepemimpinan, integritas kerja, serta capaian kinerja karyawan. Populasi penelitian mencakup seluruh karyawan tetap berjumlah 45 orang, dengan teknik sampling jenuh sehingga seluruh populasi dijadikan responden. Data diperoleh melalui observasi, studi kepustakaan, dan kuesioner berskala Likert yang dibagikan kepada seluruh karyawan. Pendekatan ini dipilih agar hasil penelitian mampu menggambarkan kondisi organisasi secara menyeluruh dan menguji pengaruh variabel secara akurat.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Tabel 1. Hasil Uji Validitas.

Korelasi Antara	Sig.	Keterangan
X1.1	0,000	Valid
X1.2	0,000	Valid
X1.3	0,000	Valid
X1.4	0,000	Valid
X1.5	0,000	Valid
X1.6	0,000	Valid
X2.1	0,000	Valid
X2.2	0,000	Valid
X2.3	0,000	Valid
X2.4	0,000	Valid
X2.5	0,000	Valid
X2.6	0,000	Valid
X2.7	0,000	Valid
X2.8	0,000	Valid
X3.1	0,000	Valid
X3.2	0,000	Valid
X3.3	0,000	Valid
X3.4	0,000	Valid
X3.5	0,000	Valid
X3.6	0,000	Valid
Y.1	0,000	Valid
Y.2	0,000	Valid

Y.3	0,000	Valid
Y.4	0,000	Valid
Y.5	0,000	Valid
Y.6	0,000	Valid
Y.7	0,000	Valid
Y.8	0,000	Valid
Y.9	0,000	Valid
Y.10	0,000	Valid
Y.11	0,000	Valid
Y.12	0,000	Valid

Sumber : Data diolah peneliti, 2025

Berdasarkan hasil uji validitas pada tabel tersebut, seluruh instrumen dinyatakan valid karena nilai signifikansinya sebesar 0,000, lebih kecil dari batas 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa setiap butir pernyataan pada instrumen penelitian layak digunakan sebagai alat ukur bagi masing-masing variabel yang diteliti.

Uji Reliabilitas

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas.

Variabel	Cronbach's Alpha	Standart Reliabilitas	Keterangan
Kepemimpinan Transaksional (X1)	0,846	> 0,60	Reliabel
Kepemimpinan yang Melayani (X2)	0,873	> 0,60	Reliabel
Integritas Kerja (X3)	0,810	> 0,60	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,884	> 0,60	Reliabel

Sumber : Data diolah peneliti, 2025

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel diatas, seluruh variabel diatas mempunyai koefisien atau Cronbach's Alpha >0,60 maka dapat dikatakan reliabel.

Uji Normalitas

Tabel 3. Hasil Uji Normalitas.

Variabel	Asymp. Sig (2-tailed)	Keterangan
Kepemimpinan Transaksional (X1), Kepemimpinan yang melayani (X2), Integritas kerja (X3), dan Kinerja karyawan (Y)	0,200	Normal

Sumber : Data diolah peneliti, 2025

Dari hasil yang ditampilkan pada tabel, hasil uji normalitas dapat diketahui nilai signifikan Asymp. Sig untuk variabel Kepemimpinan Transaksional (X1), Kepemimpinan yang melayani (X2), Integritas kerja (X3), dan Kinerja karyawan (Y) sebesar 0,200 yang dimana nilai tersebut lebih besar dari standar signifikan yang ditetapkan yaitu sebesar 0,05, sehingga menunjukkan bahwa data terdistribusi normal.

Uji Multikolinearitas

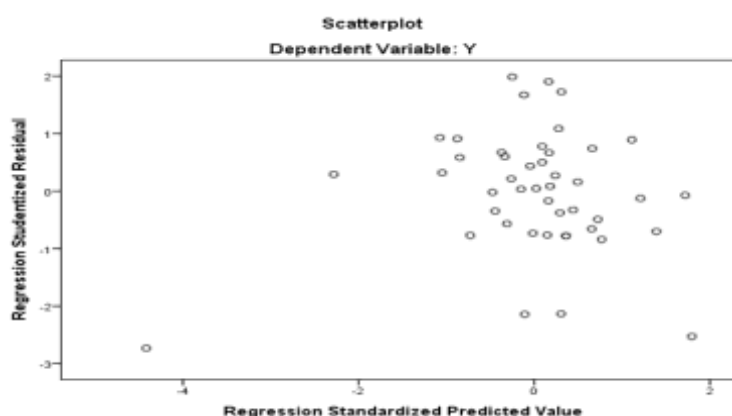
Tabel 4. Hasil Uji Multikolinearitas.

Variabel		Tolerance	VIF	Keterangan
Kepemimpinan Transaksional (X1)		0,414	2,415	Tidak terjadi multikolinieritas
Kepemimpinan yang Melayani (X2)		0,228	4,389	Tidak terjadi multikolinieritas
Integritas Kerja (X3)		0,300	3,331	Tidak terjadi multikolinieritas

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2025

Hasil uji multikolinearitas menunjukkan bahwa seluruh variabel independen memiliki nilai Tolerance di atas 0,10 dan VIF di bawah 10, sehingga model dinyatakan bebas dari multikolinearitas. Artinya, variabel Kepemimpinan Transaksional, Kepemimpinan yang Melayani, dan Integritas Kerja tidak saling memengaruhi secara berlebihan dan masing-masing memberikan kontribusi yang berdiri sendiri terhadap Kinerja Karyawan. Kondisi ini memastikan model regresi stabil, akurat, serta koefisien regresinya dapat diinterpretasikan dengan tepat.

Uji Heterokedastisitas



Gambar 1. Hasil Uji Heteroskedastisitas.

Sumber: Data diolah peneliti, 2025

Berdasarkan pada gambar 1 diatas dapat diketahui bahwa uji heteroskedastisitas dilakukan melalui pengamatan scatterplot antara residual dan nilai prediksi. Hasilnya menunjukkan titik-titik yang tersebar acak di atas dan bawah sumbu nol tanpa pola tertentu, seperti bentuk kerucut atau gelombang. Kondisi ini menunjukkan bahwa varian residual konstan, sehingga model regresi bebas dari heteroskedastisitas. Dengan demikian, estimasi regresi yang dihasilkan bersifat efisien, tidak bias, dan dapat diinterpretasikan dengan akurat.

Uji Linieritas

Tabel 5. Hasil Uji Linieritas.

Variabel	F	Sig.	Keterangan
Kepemimpinan Transaksional (X ₁)	2,666	0,137	Linieritas
Kepemimpinan yang Melayani (X ₂)	1,113	0,389	Linieritas
Integritas Kerja (X ₃)	1,926	0,68	Linieritas

Sumber: Data diolah peneliti, 2025

Berdasarkan hasil uji linearitas, seluruh pasangan variabel Kepemimpinan Transaksional (X₁) dengan Kinerja Karyawan (Y), Kepemimpinan yang Melayani (X₂) dengan Kinerja (Y), serta Integritas Kerja (X₃) dengan Kinerja (Y) menunjukkan nilai signifikansi pada kolom *Deviation from Linearity* yang lebih besar dari 0,05. Hal ini menegaskan bahwa tidak ada penyimpangan berarti dari pola hubungan linear antara masing-masing variabel.

Analisis Regresi Linear Berganda

Tabel 6. Hasil Uji Analisis Regresi Linear Berganda.

Variabel	Regresi (B)	t hitung	t tabel	Sig-t	Keterangan
Kepemimpinan Transaksional (X ₁)	0,774	33,831	2,020	0,000	Ha diterima
Kepemimpinan yang Melayani (X ₂)	0,394	15,988	2,020	0,000	Ha diterima
Integritas Kerja (X ₃)	0,212	7,539	2,020	0,000	Ha diterima
Konstanta (a)					12,359
Nilai Koefisien Determinan R ²					0,715
F hitung					2834,112
Signifikansi F					0,000
Y					Kinerja Karyawan

Sumber: Data diolah peneliti, 2025

Berdasarkan hasil tabel diatas hasil uji analisis linear berganda dapat diperoleh persamaan sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

$$Y = 12,359 + 0,774X_1 + 0,394X_2 + 0,212X_3 + e$$

Persamaan regresi diatas menunjukkan bahwa :

- Konstanta sebesar 12,359 menunjukkan bahwa apabila seluruh variabel independen dianggap tidak berpengaruh atau bernilai nol, maka nilai kinerja karyawan diprediksi tetap berada pada angka 12,359.
- Koefisien regresi untuk variabel Kepemimpinan Transaksional (X₁) adalah 0,774, yang berarti setiap peningkatan satu satuan dalam penerapan gaya kepemimpinan

transaksional akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,774 satuan, dengan asumsi variabel lainnya tetap.

- c. Koefisien regresi untuk variabel Kepemimpinan yang Melayani (X_2) sebesar 0,394 menunjukkan bahwa peningkatan satu satuan dalam karakter kepemimpinan melayani akan memberikan peningkatan kinerja karyawan sebesar 0,394 satuan.
- d. Koefisien regresi untuk variabel Integritas Kerja (X_3) sebesar 0,212 mengindikasikan bahwa peningkatan satu satuan dalam integritas kerja akan berdampak pada kenaikan kinerja karyawan sebesar 0,212 satuan.

Uji t (Uji Parsial)

Berdasarkan tabel 6 hasil uji hipotesis di atas, dapat diketahui bahwa variabel independen Kepemimpinan Transaksional (X_1), Kepemimpinan yang Melayani (X_2), dan Integritas Kerja (X_3) diuji pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan (Y). Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan SPSS, diperoleh hasil sebagai berikut:

- 1) Pengaruh Kepemimpinan Transaksional (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)
Hasil perhitungan menunjukkan bahwa t hitung variabel X_1 lebih besar dari t tabel (2,020) dan nilai signifikansi $< 0,05$. Dengan demikian, Kepemimpinan Transaksional berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan.
- 2) Pengaruh Kepemimpinan yang Melayani (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)
Nilai t hitung variabel X_2 juga lebih besar dari t tabel (2,020) dengan signifikansi $< 0,05$. Hal ini berarti Kepemimpinan yang Melayani berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan.
- 3) Pengaruh Integritas Kerja (X_3) terhadap Kinerja Karyawan (Y)
Variabel X_3 menunjukkan t hitung lebih besar dari t tabel (2,020) dan nilai signifikansi $< 0,05$. Dengan demikian, Integritas Kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan.

Uji F (Uji Simultan)

Berdasarkan tabel 6 hasil uji hipotesis, terlihat bahwa variabel independen Kepemimpinan Transaksional (X_1), Kepemimpinan yang Melayani (X_2), dan Integritas Kerja (X_3) secara simultan atau bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen, yaitu Kinerja Karyawan (Y). Hasil pengujian menunjukkan bahwa F_{hitung} sebesar 2834,112 jauh lebih besar dibandingkan F_{tabel} sebesar 2,84, dengan nilai signifikansi 0,000. Ini berarti bahwa secara simultan, ketiga variabel bebas berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, kombinasi antara kepemimpinan yang baik dan integritas yang tinggi membentuk suatu ekosistem kerja yang sehat, produktif, dan berorientasi pada hasil.

Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Hasil uji koefisien determinasi menunjukkan nilai R Square 0,715 dan Adjusted R Square 0,694, yang berarti 71,5% variasi kinerja karyawan dijelaskan oleh integritas kerja, kepemimpinan transaksional, dan kepemimpinan yang melayani. Sementara 28,5% dipengaruhi faktor lain di luar model. Nilai R^2 yang tinggi menunjukkan model memiliki kemampuan baik menjelaskan hubungan antar variabel.

Pembahasan dan Interpretasi

Pengaruh Secara Parsial Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan PT. Istana Argo Kartika (Sanken) Cabang Surabaya

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Istana Argo Kartika (Sanken) Cabang Surabaya. Hal ini dibuktikan dengan nilai t_{hitung} 33,831 dan signifikansi 0,000, sehingga hipotesis diterima. Gaya kepemimpinan ini, yang menekankan pemberian penghargaan, arahan tegas, serta evaluasi rutin, mampu meningkatkan motivasi dan pencapaian kerja karyawan. Pemimpin yang memberikan instruksi jelas dan apresiasi terhadap kinerja terbukti mendorong karyawan bekerja lebih disiplin dan sesuai target. Temuan ini sejalan dengan penelitian Syafnur (2023) yang juga menyimpulkan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Namun, hasil ini berbeda dengan penelitian Sugiasari et al. (2024) yang menemukan bahwa kepemimpinan transaksional tidak selalu efektif, tergantung karakteristik organisasi dan budaya kerja.

Pengaruh Secara Parsial Kepemimpinan yang Melayani Terhadap Kinerja Karyawan PT. Istana Argo Kartika (Sanken) Cabang Surabaya

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dibuktikan dengan nilai t_{hitung} 15,988 dan signifikansi 0,000 sehingga hipotesis diterima. Pemimpin yang fokus pada pelayanan, pemberdayaan, dan perhatian terhadap kebutuhan emosional karyawan mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis, suportif, dan produktif. Temuan ini sejalan dengan penelitian Nandita et al. (2023) yang menyatakan bahwa servant leadership berpengaruh positif terhadap kinerja, serta diperkuat oleh penelitian Musytari (2023) yang menunjukkan bahwa pendekatan ini efektif membangun hubungan kerja yang sehat dan meningkatkan keterlibatan karyawan. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa servant leadership relevan diterapkan dalam perusahaan modern karena mampu meningkatkan motivasi, kepuasan, dan kinerja karyawan melalui iklim kerja yang positif.

Pengaruh Secara Parsial Integritas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Istana Argo Kartika (Sanken) Cabang Surabaya

Hasil penelitian menunjukkan bahwa integritas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, ditunjukkan melalui nilai t_{hitung} 7,539 dengan signifikansi 0,000 sehingga hipotesis diterima. Integritas yang mencerminkan kejujuran, tanggung jawab, dan komitmen terbukti meningkatkan kualitas serta konsistensi hasil kerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian Andini et al. (2024) yang menunjukkan bahwa pegawai dengan integritas tinggi memiliki kinerja lebih stabil dan dapat dipercaya, serta diperkuat oleh penelitian Nandita et al. (2023) yang menyatakan bahwa integritas berkontribusi positif dalam membentuk budaya kerja yang sehat. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa integritas merupakan elemen penting dalam mendukung kinerja karyawan, tidak hanya dari segi produktivitas tetapi juga dalam menjaga etika dan kualitas kerja.

Pengaruh Secara Simultan Kepemimpinan Transaksional, Kepemimpinan yang Melayani, Integritas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Istana Argo Kartika (Sanken) Cabang Surabaya

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional, kepemimpinan yang melayani, dan integritas kerja secara simultan berpengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan, dibuktikan dengan nilai F_{hitung} 780,411 > F_{tabel} 2,84 dan signifikansi 0,000. Temuan ini menjelaskan bahwa kombinasi gaya kepemimpinan yang menekankan penghargaan, kedisiplinan, dukungan kepada bawahan, serta integritas kerja mampu menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi. Hasil ini sejalan dengan penelitian Nandita et al. (2023) yang juga menemukan bahwa servant leadership dan integritas berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Sebaliknya, hasil berbeda ditunjukkan oleh penelitian Sugiasari et al. (2024) yang menyatakan kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan secara simultan. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa sinergi antara gaya kepemimpinan dan integritas menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan PT. Istana Argo Kartika (Sanken).

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan uraian dan analisis pada bab sebelumnya, maka kesimpulan dari penelitian mengenai “Pengaruh Kepemimpinan Transaksional, Kepemimpinan yang Melayani, dan Integritas Kerja terhadap Kinerja Karyawan” adalah sebagai berikut:

- 1) Hasil penelitian menyatakan bahwa Kepemimpinan Transaksional (X1) berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Istana Argo Kartika (Sanken) Cabang Surabaya. Hal ini dibuktikan dengan nilai $\text{Sig } 0,000 < 0,05$.
- 2) Hasil penelitian menyatakan bahwa Kepemimpinan yang Melayani (X2) berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hal ini dibuktikan dengan nilai $\text{Sig } 0,000 < 0,05$.
- 3) Hasil penelitian menyatakan bahwa Integritas Kerja (X3) berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hal ini dibuktikan dengan nilai $\text{Sig } 0,000 < 0,05$.
- 4) Hasil penelitian menyatakan bahwa Kepemimpinan Transaksional (X1), Kepemimpinan yang Melayani (X2), dan Integritas Kerja (X3) berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hal ini dibuktikan dengan nilai $\text{Sig } F 0,000 < 0,05$.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah disampaikan, peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut. Bagi perusahaan, disarankan untuk memperkuat penerapan kepemimpinan transaksional yang menyesuaikan kebutuhan karyawan serta meningkatkan kepemimpinan yang melayani agar tercipta lingkungan kerja yang suportif dan inspiratif, sekaligus melakukan pembinaan integritas secara konsisten untuk menjaga nilai etika dalam budaya organisasi. Sementara itu, bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk memperluas cakupan penelitian dengan menambahkan variabel seperti motivasi kerja, budaya organisasi, atau kepuasan kerja, serta melakukan penelitian pada perusahaan atau sektor lain guna memperoleh sudut pandang yang lebih beragam dan komprehensif.

DAFTAR REFERENSI

- Ardaimon, A. (2021). *Pengaruh integritas dan motivasi kerja terhadap produktivitas pegawai Dinas Perhubungan Kota Padang*. JISIP (Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan), 5(4), 766–773. <https://doi.org/10.58258/jisip.v5i4.2276>
- Azhar, R. (2021). *Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Moderasi pada Kantor Pelayanan Pajak*

- Pratama Kepanjen. *Pharmacognosy Magazine*, 75, 1–12.
- Burhanudin, & Kurniawan, A. (2020). *Gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap kinerja karyawan Bank BRI Purworejo*. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 11(1), 7–18. <https://journal.ikopin.ac.id/index.php/coopetition/article/view/58>
- Devi, N. K., Tewal, B., & Uhing, Y. (2022). *Pengaruh Kerjasama Tim, Kreativitas dan Integritas terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado*. *Jurnal EMBA*, 10(2), 632. <https://doi.org/10.35794/emba.v10i2.40022>
- Fikri, K., Zaki, H., & Alum, K. (2022). *Memahami Manajemen Sumber Daya Manusia I*. Universitas Muhammadiyah Riau.
- Haryani, T. N. (2021). *Gaya Kepemimpinan dalam Organisasi Pendidikan Islam*. *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan Islam*, 2(1), 45–55. <https://doi.org/10.15548/p-prokurasi.v2i1.2248>
- Hidayati, N., Ningtias, E. P., & Jauhari, A. (2023). *Pengaruh disiplin kerja dan stres kerja terhadap kinerja pegawai UPTD Puskesmas Sambu Kab. Kediri*. *Lokawati: Jurnal Penelitian Manajemen dan Inovasi Riset*, 1(5), 361–372. <https://doi.org/10.61132/lokawati.v1i5>
- Koto, A., Simbolon, P., & Saragih, Y. H. J. (2024). *Kinerja Pegawai Bawaslu Kota Pematang Siantar*. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 6(2), 261–270. <https://doi.org/10.36985/t01jvc02>
- Kurniati, N., & Rojuaniah. (2023). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Integritas Perilaku dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan*. *SINOMIKA Journal: Publikasi Ilmiah Bidang Ekonomi dan Akuntansi*, 1(5), 1153–1172. <https://doi.org/10.54443/sinomika.v1i5.591>
- Maulizer, I., Saputra, M. Y., & Amelia, R. (2012). *Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan*. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(1), 45–56.
- Multazam, U. (2023). *Gaya Kepemimpinan Transaksional, Transformasional dan Kinerja Guru*. *Ta'dibi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 12(1), 58–77. <https://doi.org/10.61088/tadibi.v12i1.631>
- Qarismail, T., & Prayekti, P. (2020). *Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja karyawan*. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 16(2), 115–129. <https://doi.org/10.23960/jbm.v16i2.71>
- Roy, I. (2023). *Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional, motivasi terhadap disiplin kerja dan kinerja karyawan Hotel Dalton Makassar*. *Jurnal Mirai Management*, 8(1), 453–463. <https://www.journal.stieamkop.ac.id/index.php/mirai/article/view/4294>
- Ruhayu, Y. (2024). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Servant terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada Perusahaan Ekspedisi*. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(2), 3764–3772.