



JEM Jurnal Equilibrium Manajemen

Online ISSN : 2460-2299

Desember 2022, Volume-8, Issue-2

DAFTAR ISI

Maulana Filani Rizal, Repianus	Analisis Kualitas Pelayanan Publik Pada Kantor Desa Kersik Belantian Kecamatan Jelimpo Kabupaten Landak1-11
Windi Pratiwi, Aisyah, Angga Hendharsa	Peran Self Efficacy Dan Perceived Organizational Support Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Sanggau12-27
Dahlia Sindi Patika, Naiyun Untung Utama	Analisis faktor-faktor yang dipertimbangkan debitur dalam mengajukan pinjaman pada CU. Stella Maris di Pontianak.....28-36
Ery Niswan, Yesika	Analisis faktor-faktor Motivasi Kerja Karyawan di PT. MITRA KARYA SENTOSA Pontianak37-54
Angga Hendharsa	Pengaruh <i>Job Characteristics Dan Perceived Organizational Support</i> Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Sanggau.55-67
Thea Geneveva J.J, Arweni	Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan (Studi pada PT. Pos Indonesia (Persero)).....68-76

JURNAL PRODI MANAJEMEN

Editor-In-Chief:

Adi Mursalin

Co-Editor-In-Chief:

Dina Octaviani

Editor: Angga

Hendharsa Puty

Febriasari Melya

Yosita

Reviewer:

Wahyu Laksana (Universitas Negeri Tanjungpura)

M. Hanafi A. Syukur (Universitas Negeri Tanjungpura)

Rahmatullah Rizieq (Universitas Panca Bhakti) Zalfiwan
(Universitas Panca Bhakti)

Adi Mursalin (Universitas Panca Bhakti) Razak

Alqadrie (Politeknik Negeri Pontianak)

Pelaksana Tata Usaha :

Hilman

Alamat penyunting dan tata usaha : Gedung D, Fakultas Ekonomi, Universitas Panca Bhakti Pontianak, Jl. Komyos Sudarso Pontianak 78113 Telp (0561) 772627, 776820, langganan 2 nomor setahun Rp. 100.000,- (seratus ribu rupiah) untuk dapat berlangganan dapat menghubungi sekretariat Fakultas Ekonomi Universitas Panca Bhakti.

Jurnal Prodi Manajemen diterbitkan oleh Fakultas Ekonomi Universitas Panca Bhakti Pontianak. Dekan : Endang Kristiawati, Pembantu Dekan I : Zalviwan, Pembantu Dekan II : Dina Oktaviani, Pembantu Dekan III : Renny Wulandari

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI PADA PT. POS INDONESIA (PERSERO))

Thea Geneveva Josephine Jesajas ¹⁾, Arweni ²⁾

¹⁾Manajemen/Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Panca Bhakti

²⁾Manajemen/Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Panca Bhakti

ABSTRACT

The research objective to find out about (a) how the transformational leadership style at PT. Pos Indonesia (Persero) in Cilaki-Bandung, (b) how the performance of employees at PT. Pos Indonesia (Persero) in Cilaki-Bandung, (c) how much the influence of transformational leadership style on employee performance at PT. Pos Indonesia (Persero) in Cilaki-Bandung. This research used the quantitative and descriptive analysis method. The object of this research is PT. Pos Indonesia (Persero) in Cilaki-Bandung. The data source was a questionnaire by given to 98 respondents. Validity and reliability tests used in this study. The analysis used in this research is descriptive analysis, classic assumption test, simple linear regression. The results show the respondents to the transformational leadership style into good category to 80.71%, the respondents to the performance into very good category to 83.88%. The influence of transformational leadership style on employee performance amounted to 33.2% of the test results on the coefficient determination and t test showed that transformational leadership significantly influence employee performance.

Keywords: *Transformational Leadership Style, Employee Performance*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji: (1) bagaimana gaya kepemimpinan transformasional pada PT. Pos Indonesia (Persero) di Cilaki-Bandung, (2) bagaimana kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) di Cilaki-Bandung, (3) seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) di Cilaki-Bandung. Jenis penelitian ini adalah kuantitatif dan menggunakan metode analisis deskriptif. Objek dari penelitian ini adalah PT. Pos Indonesia (Persero) di Cilaki-Bandung. Sumber data berupa kuesioner yang diberikan kepada 98 responden. Uji validitas dan uji reliabilitas digunakan dalam penelitian ini. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis deskriptif, uji asumsi klasik, regresi linier sederhana. Hasil dari penelitian ini menunjukkan tanggapan responden terhadap gaya kepemimpinan transformasional masuk dalam kategori baik sebesar 80,71%, tanggapan responden terhadap kinerja masuk dalam kategori sangat baik sebesar 83,88%. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan sebesar 33,2% dari hasil pengujian koefisien determinasi dan pada uji t menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Karyawan

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Pada dasarnya, manusia tidak pernah lepas dari kehidupan berorganisasi, karena pada kodratnya manusia merupakan makhluk sosial yang cenderung untuk selalu hidup bermasyarakat. Hal ini terlihat baik dalam kehidupan berumah tangga, organisasi, kemasyarakatan, bahkan pada saat seseorang memasuki dunia kerja. Dengan demikian seseorang akan mengalami interaksi, dan masuk menjadi bagian di dalam organisasi tempatnya bekerja.

Dalam suatu perusahaan dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas sehingga dapat mengatasi persaingan yang semakin ketat serta menghadapi tuntutan pelanggan yang semakin tinggi. Jalannya roda perusahaan dapat digerakkan oleh manusia sebagai sumber daya yang potensial dengan kemampuannya dan keterampilan yang dimilikinya. Sehingga tujuan perusahaan akan dapat tercapai ketika sumber daya di dalamnya memiliki kemampuan dan keterampilan. Hal ini dijelaskan oleh Mangkunegara (2007) bahwa kinerja adalah sebuah hasil kerja seseorang dilihat dari kualitas dan kuantitas yang dihasilkan, yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Kinerja individu didefinisikan sebagai kemampuan individu dalam melakukan sesuatu dengan keahlian tertentu yang dimiliki. Sesuai dengan pernyataan tersebut, Robbins (1996) dalam Sinambela (2012) mengemukakan bahwa kinerja merupakan hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan individu dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama.

Berkaitan dengan tugas karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) di Cilaki-Bandung, kinerja karyawan dapat diamati dari kesesuaian antara beban kerja yang diberikan dengan hasil kerja, baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan (Tintin, 2010). Berdasarkan wawancara peneliti dengan narasumber perusahaan yaitu ibu Nur Maflihhah, penilaian kinerja pada perusahaan menggunakan metode KPI (*Key Performance Indikator*).

Salah satu faktor yang menentukan langkah suatu perusahaan yaitu kepemimpinan seseorang dalam perusahaan. Cara pemimpin memimpin karyawannya adalah faktor yang dapat mempengaruhi baik buruknya kinerja seorang karyawan (Sugianto, 2011 dalam Setiawan, 2015). Dalam inti kepemimpinan, terdapat karakteristik kepemimpinan universal. Pemimpin yang efektif dapat melakukan dua peran: 1) peran karismatik (melakukan prediksi, pemberdayaan, dan peningkatan daya kerja), 2) peran pembangun (mendesain organisasi, menyusun struktur, dan

merumuskan *system control* dan imbalan) (Sedarmayanti, 2011).

Hubungan antara individu dan kelompok dalam organisasi menciptakan harapan-harapan bagi perilaku individu. Harapan-harapan ini menghasilkan peranan-peranan tertentu yang harus dimainkan. Sebagian orang harus memainkan peranan sebagai pemimpin, sementara yang lainnya peranan sebagai pengikut. Untuk mengatur ataupun mengarahkan interaksi tersebut agar dapat mencapai tujuan, maka diperlukan *leadership* atau perilaku transformasional menurut (Bass, 1985; dalam Yukl, 2005) yaitu: pengaruh ideal, stimulasi intelektual, dan pengembangan individual. Untuk dapat melihat tingkat kepuasan karyawan terhadap gaya kepemimpinan transformasional yang telah diterapkan tinggi atau rendah, maka peneliti melakukan *pilot study* yang dapat dilihat pada tabel 1.1 dibawah ini :

Tabel 1.1
Hasil Survey Kepuasan
Gaya Kepemimpinan Transformasional

No	Pernyataan	SP	P	TP	STP
1.	Pemimpin saya membuat saya bangga menjadi rekan kerjanya.	8,82%	5,90%	0%	0%
2.	Pemimpin saya memberikan contoh yang baik untuk kesuksesan kelompok.	0%	7,69%	0%	0%
3.	Pemimpin saya memimpin dengan menunjukkan keyakinan pada diri sendiri.	2,94%	7,10%	0%	0%
4.	Pemimpin saya memimpin dengan menunjukkan ketertarikan yang berakibat dengan pekerjaan.	0%	5,90%	27,27%	0%
5.	Pemimpin saya memimpin dengan menyampaikan ide-ide kreatif yang berakibat dengan pekerjaan.	2,94%	7,10%	0%	0%
6.	Pemimpin saya memimpin dengan memberikan arahan kepada karyawan dalam mengerjakan pekerjaan yang diugaskan.	11,77%	5,32%	0%	0%
7.	Pemimpin saya menciptakan peluang untuk bawahannya agar mempunyai pengalaman.	5,88%	6,50%	0%	0%
8.	Pemimpin saya selalu memberikan kesempatan agar dapat mendorong bawahan bekerja dengan baik.	11,77%	5,32%	0%	0%
9.	Pemimpin saya sering memberikan dukungan untuk meningkatkan optimisme.	11,77%	5,32%	0%	0%
10.	Pemimpin saya selalu memberi kesempatan kepada karyawannya.	5,88%	6,50%	0%	0%
11.	Pemimpin saya memberikan pelatihan kerja pada karyawan dalam program kerja yang akan dilaksanakan.	0%	5,90%	27,27%	0%
12.	Pemimpin saya menganggap pelatihan karyawan sangat penting.	0%	7,69%	0%	0%
13.	Pemimpin saya selalu menjalin hubungan komunikasi yang baik dengan karyawan.	8,82%	5,90%	0%	0%
14.	Pemimpin saya mendorong saya untuk memikirkan kembali cara saya dalam menyelesaikan pekerjaan.	2,94%	7,10%	0%	0%
15.	Pemimpin saya sering mengartikulasikan visi organisasi secara tidak langsung.	5,88%	6,50%	0%	0%
16.	Pemimpin saya berbicara dengan semangat mengenai apa yang harus dicapai.	11,77%	5,32%	0%	0%
17.	Pemimpin saya memberikan semangat ketika karyawan mengalami penurunan kerja.	8,82%	4,14%	27,27%	0%
18.	Pemimpin saya memberikan pengawasan yang membuat karyawan semangat dalam bekerja.	0%	6,50%	18,18%	0%

Sumber: data olahan peneliti

Berdasarkan uraian dari tabel 1.4 hasil survey kepuasan mengenai gaya kepemimpinan yang peneliti lakukan, masih terdapat ketidakpuasan. Pada jawaban **tidak puas** persentase terbesar yaitu 27,27% pada pernyataan pemimpin saya memimpin dengan menunjukkan kepastian, pemimpin saya memberikan pelatihan kerja pada karyawan dalam program kerja yang akan dilaksanakan, pemimpin saya memberikan semangat ketika karyawan mengalami penurunan kerja. Dan juga terdapat persentase 18,18% pada pernyataan pemimpin saya memberikan pengawasan yang membuat karyawan semangat dalam bekerja. Hal ini menjadi permasalahan bagi peneliti untuk meneliti gaya

kepemimpinan transformasional pada PT. Pos Indonesia (Persero) di Cilaki-Bandung. Dengan adanya fenomena tersebut maka diperlukan penelitian tentang gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) di Cilaki-Bandung pada umumnya dan peneliti tertarik untuk mengangkat penelitian yang berjudul: **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Direktorat Sumber Daya Manusia dan Umum PT. Pos Indonesia (Persero) di Cilaki-Bandung”**).

KAJIAN PUSTAKA

Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia harus dapat peka terhadap berbagai perubahan yang terjadi di sekitar organisasi karena perubahan yang ada dapat menimbulkan berbagai jenis tantangan yang harus dihadapi dan diatasi dengan baik. Berbagai tantangan yang dihadapi oleh manajemen sumber daya manusia dapat bersifat eksternal, organisasional dan profesional. Bidang manajemen sumber daya manusia bukanlah hal yang timbul dengan mendadak. Sejarah telah membuktikan bahwa sudah sejak lama manusia hidup berorganisasi walaupun belum seintensif sekarang. Artinya, manajemen sumber daya manusia sudah dipraktekkan sejak lama (Siagian, 2007). Dalam bukunya, Sihotang (2007) meninjau dari susunan katanya manajemen sumber daya manusia terdiri dari dua kelompok istilah, yaitu manajemen dan sumber daya manusia. Manajemen sendiri berarti mengelola dan mengendalikan atau mengatur yang berasal dari bahasa Inggris *to manage*. Sedangkan sumber daya manusia adalah terjemahan dari bahasa Inggris yaitu *human resource*. Salah satu dari beberapa pendapat para ahli mendefinisikan manajemen “manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya lain di dalam organisasi secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan”, (James Stoner; dalam Sihotang, 2007). Menurut Sihotang (2007) terdapat 2 arti di dalam sumber daya manusia atau *human resources*, yaitu:

- a. Sumber daya manusia merupakan usaha kerja yang dapat disumbangkan melalui proses produksi sehingga manusia dapat mampu bekerja dan menghasilkan barang dan jasa yang dapat memenuhi kebutuhan masyarakat umum.
- b. Sumber daya manusia mengandung pengertian tenaga manajerial atau faktor dispositif yang dimaksudkan dari sumber daya manusia itu. Faktor dispositif yang dimaksud dalam sumber daya manusia adalah :

1. Kepemimpinan untuk berprestasi
2. Perencanaan kegiatan berprestasi
3. Pengendalian produksi

Kinerja

Menurut (Samsudin, 2005; dalam Tintin, 2010) kinerja merupakan sebuah hasil kerja baik secara kuantitas maupun kualitas dalam kurun waktu tertentu. Yang diistilahkan dalam objek penelitian ini adalah dimensi/kriteria penilaian kinerja. “Kinerja karyawan dalam suatu organisasi perlu dinilai agar dapat diketahui sejauh mana karyawan tersebut telah menjalankan tugasnya dengan baik dan jika terdapat kelemahan agar dapat diberikan kesempatan untuk dapat memperbaikinya” (Fahmi, 2010). Dalam melakukan penilaian kinerja dibutuhkan metode penilaian yang memiliki tingkat analisa yang representatif.

Menurut Bangun (2012) ada lima kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan, yaitu sebagai berikut:

- a. Jumlah pekerjaan
Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda-beda sehingga karyawan dituntut untuk bisa memenuhi persyaratan tersebut baik dari segi pengetahuan, keterampilan maupun kemampuan yang sesuai.
- b. Kualitas Pekerjaan
Suatu perusahaan pasti mempunyai kualitas yang menuntut karyawannya agar bisa mencapai persyaratan tersebut guna untuk menghasilkan pekerjaan yang sesuai dengan kualitas perusahaan.
- c. Ketepatan Waktu
Setiap pekerjaan memiliki karakteristik waktu yang berbeda-beda. Ada jenis pekerjaan yang harus diselesaikan tepat waktu karena memiliki tingkat prioritas daripada pekerjaan lainnya. Sehingga jika pekerjaan yang seharusnya diselesaikan tepat waktu yang ditentukan mengalami kemunduran, maka akan berdampak terhadap kualitas pekerjaan.
- d. Kehadiran
Kehadiran karyawan pada setiap perusahaan umumnya akan menuntut kehadiran karyawan hamper 8 jam bekerja sesuai dengan yang sudah ditentukan, sehingga ada kriteria penilaian tersendiri tentang kinerja karyawan dari data kehadiran karyawan tersebut.
- e. Kemampuan Kerjasama
Selalu ada *team work* dalam sebuah perusahaan. *Team work* ini bisa membantu karyawan untuk cepat dalam menyelesaikan pekerjaannya. Ada suatu pekerjaan tertentu yang mungkin membutuhkan tenaga dan pikiran lebih dari satu orang, sehingga sangat

penting jika adanya kerjasama dalam menjalankan pekerjaan.

Gaya Kepemimpinan

Menurut (Syafe'i, 2003; dalam Shofiandy, 2011), gaya berarti suatu cara, mode seseorang dalam mengerjakan sesuatu, karena gaya merupakan suatu kesanggupan, kekuatan, cara, irama, ragam, bentuk, lagu, metode yang khas dari seseorang untuk melakukan sesuatu yang bersangkutan dengan mendapat penghargaan untuk keberhasilan dan kejatuhan nama, bila mengalami kegagalan. Dengan demikian, gaya kepemimpinan seseorang dalam memimpin organisasi menjadi hal yang penting. Menurut (Malayu S.P Hasibuan, 2008; dalam Ruyatnasih *et al.*, 2013), "gaya kepemimpinan adalah; Seni seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi". Menurut Soekarso *et al.* (2010) perilaku dengan cara-cara berinteraksi merupakan gaya kepemimpinan seorang pemimpin dalam melakukan kegiatannya. Dari cara-cara memimpin tersebut, akan terlihat gaya bersikap dan gaya bertindak pada saat pemimpin melakukan pekerjaan, antara lain: cara memberikan perintah, cara memberikan tugas, cara berkomunikasi, cara memecahkan masalah, cara membuat keputusan dan sebagainya.

Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang memberikan rangsangan intelektual yang diindividualkan dan pertimbangan pada para bawahan atau pengikut. Hal ini dipaparkan menurut Soekarso *et al.* (2010). Selain itu, menurut O'Leary (2005) kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang seringkali menolong organisasi-organisasi bermasalah untuk mendapatkan kembali kinerja mereka, dan mampu mendatangkan perubahan di dalam individu dan seluruh organisasi.

Bagi Bass (1985) dalam Yukl (2005) kepemimpinan transformasional lebih dapat meningkatkan motivasi dan kinerja pengikut. Menurut Yukl (2005) kepemimpinan transformasional didefinisikan dalam hal perilaku komponen yang digunakan untuk mempengaruhi para pengikut dan pengaruh dari pemimpin kepada para pengikut. Dalam kepemimpinan transformasional para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpinnya dan mereka melakukan suatu pekerjaan dengan penuh motivasi yang dimana mereka melakukannya lebih dari apa yang diharapkan dari mereka (Yukl, 2005). Terdapat tiga jenis perilaku transformasional menurut (Bass, 1985; dalam Yukl, 2005) yaitu: pengaruh ideal, stimulasi intelektual, dan pengembangan individual. Pengaruh ideal adalah

perilaku yang memiliki identifikasi yang kuat dan membangkitkan emosi yang kuat dari pengikut terhadap pemimpin. Stimulasi intelektual merupakan perilaku yang mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah dari perspektif yang baru dan meningkatkan kesadaran pengikut akan permasalahan. Pertimbangan individual meliputi pemberian dukungan, pelatihan dan dorongan bagi pengikut. Menurut Bass dan Avolio (1990a) dalam Yukl (2005) terdapat revisi dari teori itu yang telah menambahkan perilaku transformasional yang disebut "motivasi inspirasional" yang meliputi penggunaan simbol untuk memfokuskan upaya bawahan dan membuat model perilaku yang tepat yang meliputi penyampaian visi yang menarik.

METODELOGI PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Populasi yang menjadi objek peneliti dalam penelitian ini adalah 129. Untuk mendapatkan sampel dari populasi yang telah diketahui maka menggunakan rumus Slovin menurut Sanusi (2011). Sehingga didapatkan sampel minimum dari perhitungan menggunakan rumus Slovin sebanyak 98 karyawan Direktorat SDM dan Umum PT. Pos Indonesia (Persero) di Cilaki-Bandung.

Skala instrument yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert. "Skala Likert adalah skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang terhadap suatu kejadian atau keadaan sosial, di mana variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun *item-item* pertanyaan" (Sarjono dan Winda, 2011).

Uji Validitas Dan Uji Reliabilitas

Menurut Arikunto dalam Taniredja (2011) "validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau keabsahan suatu instrument". Sebuah instrument dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan dan dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat. Berikut adalah hasil uji validitas variabel X dan variabel Y :

Tabel 3.1
Hasil Uji Validitas Variabel X Dan Y

No	Variabel	Sub Variabel	Indikator	Nomor item	r hitung	r tabel	Keterangan
1.	Kepemimpinan Transformasional (X)	1. Pengaruh Ideal	Dapat dijadikan contoh	1	0,657	0,361	Valid
				2	0,755	0,361	Valid
			Menanamkan rasa kepercayaan	3	0,712	0,361	Valid
				4	0,675	0,361	Valid
		2. Stimulasi Intelektual	Cara pandang baru	5	0,804	0,361	Valid
				6	0,713	0,361	Valid
			Kesempatan	7	0,693	0,361	Valid
				8	0,832	0,361	Valid

(bersambung)

(sambungan)							
	3. Pengembangan Individual	Pemberian dukungan	9	0,729	0,361	Valid	
			10	0,579	0,361	Valid	
			11	0,756	0,361	Valid	
			12	0,219	0,361	Tidak Valid	
	Dorongan	13	0,724	0,361	Valid		
		14	0,609	0,361	Valid		
		4. Motivasi Inspirasional	Menanamkan visi	15	0,585	0,361	Valid
				16	0,812	0,361	Valid
	Penggunaan simbol terhadap upaya		17	0,800	0,361	Valid	
			18	0,644	0,361	Valid	
	2. Kinerja Karyawan (Y)	1. Jumlah Pekerjaan	Jumlah hasil pekerjaan	19	0,562	0,361	Valid
				20	0,606	0,361	Valid
Syarat dalam pekerjaan			21	0,600	0,361	Valid	
			22	0,711	0,361	Valid	
2. Kualitas Pekerjaan		Kualitas hasil kerja	23	0,696	0,361	Valid	
			24	0,426	0,361	Valid	
3. Ketepatan Waktu		Tepat waktu menyelesaikan pekerjaan	25	0,356	0,361	Tidak Valid	
			26	0,392	0,361	Valid	
4. Kehadiran		Hadir sesuai jam kerja	27	0,411	0,361	Valid	
			28	0,328	0,361	Tidak Valid	
		5. Kemampuan Bekerjasama	Team Work	29	0,739	0,361	Valid
				30	0,671	0,361	Valid
Dapat bekerjasama	31	0,697	0,361	Valid			
	32	0,725	0,361	Valid			

Sumber: Output IBM SPSS 22.0

Reliabilitas merupakan suatu pengukur yang menunjukkan apakah data tersebut stabil dan konsisten dari suatu instrument, yang juga mengukur suatu konsep dan keakuratan dari suatu pengukur (Sekaran; dalam Hartono, 2012). Hasil yang menunjukkan bahwa *Cronbach Alpha* semakin baik yaitu dengan melihat bahwa semakin dekat koefisien keandalan dengan 1,0 maka semakin baik. Dan keandalan berkisar $\geq 0,7$ bisa diterima, dan jika $\geq 0,8$ adalah baik (Sekaran, 2006). Hasil uji reliabilitas variabel X dan variabel Y sebagai berikut :

Tabel 3.2
Hasil Uji Reliabilitas Variabel X dan Y

No	Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
1.	Gaya Kepemimpinan Transformatif	0,946	Reliable
2.	Kinerja Karyawan	0,888	Reliable

Sumber: Output IBM SPSS 22.0

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Berdasarkan umur, mayoritas responden adalah berusia 36-50 tahun yang berjumlah 47 orang atau sebesar 48% dan minoritas responden yang berusia <20 tahun yang berjumlah 3 orang atau sebesar 3%. Berdasarkan jenis kelamin, tidak ada responden yang mendominasi, pria dan wanita memiliki jumlah yang sama yaitu sebesar 49 karyawan atau sebesar 50%. Berdasarkan tingkat pendidikan, responden dengan tingkat pendidikan S2 sebesar 6%, tingkat pendidikan S1 sebesar 45%, tingkat pendidikan D3 sebesar 18%, tingkat pendidikan SMA sebesar 31% dan tingkat pendidikan SD dan SMP yaitu sebesar 0%. Berdasarkan lama bekerja, responden yang bekerja selama 20-30 tahun memiliki persentase terbesar yaitu 32% atau sebanyak 31 karyawan sedangkan

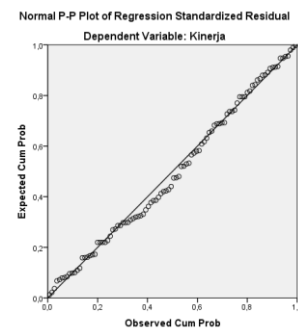
masa bekerja selama 6-10 tahun memiliki persentase terkecil sebesar 12% atau sebanyak 12 karyawan. Berdasarkan tingkat pendapatan per bulan, jumlah responden yang mendominasi yang pendapatannya per bulan sebesar 5-10 juta rupiah memiliki persentase sebesar 56% dan yang terkecil terdapat pada tingkat pendapatan <1 juta rupiah sebesar 0%.

Analisis Deskriptif

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, gaya kepemimpinan transformasional memiliki persentase sebesar 80,71% yang dimana pemimpin telah menerapkan dengan baik gaya kepemimpinan transformasional di perusahaan. Begitu juga halnya dengan kinerja yang memperoleh persentase sebesar 83,88% yang dimana karyawan telah memiliki kinerja dengan sangat baik dalam perusahaan.

Uji Normalitas

Menurut Santoso (2015) uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah data dalam sebuah model regresi berdistribusi normal atau tidak. Hasil yang diperoleh dari perhitungan yang telah dilakukan, dapat dilihat pada gambar dibawah ini :



Gambar 4.1

Hasil Uji Normalitas

Berdasarkan gambar 4.8 dilihat bahwa titik-titik hitam menyebar di sekitar garis diagonal dan penyebarannya mengikuti garis diagonal. Dengan demikian model regresi dapat digunakan.

Analisis Regresi Sederhana

Menurut Sugiyono (2010:261) "regresi sederhana didasarkan pada hubungan fungsional ataupun kausal satu variabel independen dengan satu variabel dependen". Digunakannya analisis regresi sederhana dalam penelitian ini yaitu untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas yaitu kebijakan kompensasi terhadap variabel terikat yaitu kinerja.

Tabel 4.2
Hasil Uji Regresi Sederhana

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	24,808	3,429		7,235
	Kepemimpinan Transformatif	,371	,054	,576	6,910

a. Dependent Variable: Kinerja

Dari tabel 4.3 diatas, dilihat bahwa *constant*a sebesar 24,808 merupakan nilai a dan nilai b adalah 0,371 sehingga didapatkan persamaan :

$$\hat{Y} = 24,808 + 0,371X$$

Persamaan diatas digunakan untuk memprediksikan bagaimana pengaruh perubahan gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja. Nilai *constant*a sebesar 24,808 berarti jika gaya kepemimpinan transformasional tidak dijalankan atau bernilai 0 (nol) maka kinerja karyawan memiliki nilai sebesar 24,808. Sebaliknya, jika gaya kepemimpinan transformasional meningkat 1 satuan maka kinerja bernilai 0,371 atau 37,1%.

Koefisien Determinasi

Besarnya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dalam penelitian ini ingin dilihat peneliti menggunakan koefisien determinasi. Hasil perhitungan dibantu dengan *IBM SPSS 22.0* pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.3
Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model Summary ^a				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,576 ^a	,332	,325	5,93947

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transformasional

b. Dependent Variable: Kinerja

Dari hasil *output* diatas, dihasilkan nilai R (korelasi) = 0,576 dan R Square (koefisien determinasi) = 0,332 atau sebesar 33,2%. R Square merupakan bagian dalam variabel terikat (*dependent variabel*) yaitu Kinerja yang dijelaskan oleh Kepemimpinan Transformasional. Dengan demikian dapat diketahui bahwa pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (variabel X) terhadap Kinerja Karyawan (variabel Y) sebesar 33,2%. Dan sisanya yaitu sebesar 66,8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Uji t

Dalam penelitian ini digunakan uji t untuk menunjukkan pengaruh variabel bebas dengan variabel terikat dengan hipotesis yang hendak diuji sebagai berikut :

- $H_0 : b_i = 0$ maka kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.
- $H_a : b_i \neq 0$ maka kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Tabel 4.4
Hasil Uji t

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	24,808	3,429		7,235	,000
Kepemimpinan Transformasional	,371	,054	,576	6,910	,000

a. Dependent Variable: Kinerja

Dari data diatas, didapat nilai t hitung sebesar 6,910. Taraf signifikansi yang digunakan yaitu 0,05 atau 5% dan derajat kebebasan (dk) : $n-1 = 97$. Dengan demikian, didapatkan t tabel pada tabel distribusi t dua pihak sebesar 1,664.

Dengan demikian dapat dilihat bahwa t hitung > t tabel yaitu t hitung (6,910) > t tabel (1,664) maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini membuktikan hipotesis bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan Direktorat SDM dan Umum PT. Pos Indonesia (Persero) di Cilaki-Bandung

KESIMPULAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisa yang telah dilakukan, maka didapatkan hasil kesimpulan sebagai berikut :

- Dalam analisis deskriptif tentang variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional, penerapan gaya kepemimpinan transformasional telah diterapkan dengan baik. Hal ini dibuktikan dengan variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional termasuk ke dalam kategori **Baik**, yaitu sebesar 80,71%.
- Dalam analisis deskriptif tentang variabel Kinerja Karyawan, kinerja karyawan telah berjalan dengan sangat baik. Hal ini dibuktikan dengan variabel Kinerja Karyawan termasuk ke dalam kategori **Sangat Baik**, yaitu sebesar 83,88%.
- Berdasarkan hasil analisis korelasi *Pearson, simple regression*, analisis koefisien determinasi, dan pengujian hipotesis, dapat disimpulkan bahwa hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan memiliki persentase sebesar 57,6%. Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan secara parsial sebesar 33,2%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang belum diteliti dalam penelitian ini yaitu sebesar 66,8%.

Saran

Adapun saran bagi perusahaan adalah sebagai berikut :

1. Sebaiknya karyawan diberikan pelatihan secara berkala serta motivasi karena berdasarkan tanggapan responden tentang hasil pekerjaan karyawan yang memuaskan mendapatkan persentase terendah yaitu sebesar 78,82%, walaupun angka tersebut termasuk ke dalam kriteria baik.
2. Dengan adanya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan secara parsial sebesar 33,2%, maka perlu menjadi perhatian pemimpin Direktorat SDM dan Umum di PT. Pos Indonesia (Persero) di Cilaki-Bandung untuk selalu baik menerapkannya. Jika hal ini dapat dipertahankan, maka kinerja karyawan juga akan baik. Walaupun demikian, bukan hanya gaya kepemimpinan yang mempengaruhi kinerja, tetapi juga remunerasi, fasilitas kantor, budaya organisasi, dan lain sebagainya.

Saran Bagi Penelitian Lanjutan

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan dalam penelitian ini, adapun saran yang dapat diberikan oleh peneliti bagi penelitian lanjutan adalah sebagai berikut :

1. Hendaknya peneliti melakukan penelitian pada Direktorat yang lain yang terdapat pada PT. Pos Indonesia (Persero) di Cilaki-Bandung terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan. Hal ini dimaksudkan dimana perusahaan PT. Pos Indonesia (Persero) di Cilaki-Bandung merupakan perusahaan yang sudah lama berdiri agar dapat selalu dikenal di bidangnya serta memiliki kualitas pelayanan yang baik.
2. Ada baiknya jika penelitian lanjutan meneliti variabel lain, selain gaya kepemimpinan yang belum diteliti dalam penelitian ini. Seperti yang telah dibuktikan bahwa variabel lain yang mempengaruhi variabel kinerja yaitu sebesar 66,8%. Adapun variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja adalah seperti kompensasi, disiplin kerja, kemauan kerja, motivasi, kondisi kerja, kerjasama (Nurchahyo, 2011).
3. Selain pada Direktorat lain di PT. Pos Indonesia (Persero) di Cilaki-Bandung, penelitian selanjutnya diharapkan dapat melakukan penelitian pada objek lain agar dapat melihat perbedaan tingkat pengaruh gaya kepemimpinan dan kinerja yang diterapkan.
4. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menggunakan metodologi penelitian yang lain yang dapat mendukung dalam menganalisis hasil penelitian. Hal ini

bertujuan agar hasil penelitian dapat dilihat dari berbagai sudut pandang sehingga dapat berguna bagi yang membutuhkannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Bangun, Wilson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Fahmi, Irham. (2010). *Manajemen Kinerja: Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Hartono, Jogiyanto. (2012). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: BPFE.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset.
- Nurchahyo, Anton. (2011). Analisis Variabel-variabel yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Pada PT. Quadra Mitra Perkasa Balikpapan. *Jurnal Eksis*, 07(02), 1972-1982. Retrieved from Google from <http://www.karyailmiah.polnes.ac.id>.
- O'Leary, Elizabeth. (2005). *Penuntun 10 Menit Kepemimpinan*. Yogyakarta: ANDI.
- Ruyatnasih, Anwar Musadad, dan Beni Hasyim. (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Operator SPBU PT. Mitrabuana Jayalestari Karawang. *Jurnal Manajemen*, 10(3), 1106-1116. Diambil dari Google dari Jurnal Feunsika Academia.
- Santoso, Singgih. (2015). *Menguasai Statistik Parametrik*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Sanusi, Anwar. (2011). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sarjono, Haryadi dan Winda Julianita. (2011). *SPSS Vs LISREL Sebuah Pengantar, Aplikasi Untuk Riset*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sedarmayanti. (2011). *Membangun dan Mengembangkan Kepemimpinan serta Meningkatkan Kinerja untuk Meraih Keberhasilan (11st ed.)*. Bandung: PT. Refika Aditama.

- Sekaran, Uma. (2006). *Research Methods for Business = Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Setiawan, Eko Yudhi. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan PT. ISS Indonesia Di Rumah Sakit National Surabaya. *E-jurnal ilmu manajemen*, 1(1), 31-41. Diambil dari Google dari Open Journal System Narotama.
- Shofiandy, Musa. (2011). *Kepemimpinan dan Dukungan Organisasional Dalam Kaitannya Dengan Motivasi Kerja dan Prestasi*. Yogyakarta: Genta Press.
- Siagian, P. Sondang. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (14th ed.). Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sihotang, A. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (1st ed.). Jakarta: PT. Pradnya Paramita.
- Sinambela, Lijan Poltak. (2012). *Kinerja Pegawai* (1st ed.). Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Soekarso, Agus, Iskandar Putang dan Cecep Hidayat. (2010). *Teori Kepemimpinan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Taniredja, Tukiran dan Hidayanti Mustafidah. (2011). *Penelitian Kuantitatif (Sebuah Pengantar)*. Bandung: Alfabeta.
- Tintin, S. (2010). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada SBU Pos Prima Direktorat Operasi PT Pos Indonesia (Persero). *Jurnal Manajemen*, 9(2), 45-62. Diambil dari Google dari Majour Maranatha Student Journal Database.
- Yukl, Gary. (2005). *Kepemimpinan dalam Organisasi* (5th ed). Jakarta: PT. Macanan Jaya Cemerlang.