

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PADA CV. GREENLINE 99 ADV KOTA MALANG**

SKRIPSI

Diajukan Kepada:
Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Dalam
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)



Oleh:

MOCH. HASAN ZUBAIDI

NIM: 11510028

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2016**

LEMBAR PERSETUJUAN

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PADA CV. GREENLINE 99 ADV KOTA MALANG**

SKRIPSI

Oleh :

MOCH. HASAN ZUBAIDI

NIM: 11510028

Telah Disetujui, 30 Desember 2015
Dosen Pembimbing,

Dr. Siswanto, SE., M.Si

NIP. 19750906 200604 1 005

Mengetahui :
Ketua Jurusan,

Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.Ei

NIP. 19750707 200501 1 005

LEMBAR PENGESAHAN

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA CV. GREENLINE 99 ADV KOTA MALANG

SKRIPSI

Oleh :

MOCH. HASAN ZUBAIDI

NIM: 11510028

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)
Pada Tanggal 11 Januari 2016

Susunan Dewan Penguji

Tanda Tangan

1. Ketua Penguji
Zaim Mukaffi, SE., M.Si : ()
NIP. 19791124 200901 1 007
2. Sekretaris/Pembimbing
Dr. Siswanto, SE., M.Si : ()
NIP. 19750906 200604 1 005
3. Penguji Utama
Prof.Dr. H. M. Djakfar, SH., M.Ag : ()
NIP. 19490929 198103 1 004

Disahkan Oleh :
Ketua Jurusan,

Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.Ei
NIP. 19750707 200501 1 005

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Moch. Hasan Zubaidi

NIM : 11510028

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa “**Skripsi**” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul:

“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA CV. GREENLINE 99 ADV KOTA MALANG”

Adalah hasil karya saya sendiri, bukan “**duplikasi**” dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila di kemudian hari ada “**klaim**” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 30 Desember 2015

Hormat saya,

Moch. Hasan Zubaidi

NIM. 11510028

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

| | |
|----------------|--|
| Nama | : Moch. Hasan Zubaidi |
| NIM | : 11510028 |
| Jurusan/ Prodi | : Manajemen / Manajemen Sumber Daya Manusia |
| Fakultas | : Ekonomi |
| Judul Skripsi | : “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Greenline99 Adv Kota Malang” |

Mengizinkan / Tidak Mengizinkan jika karya ilmiah saya (skripsi, tesis, disertasi) dipublikasikan melalui website perpustakaan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang secara keseluruhan (*full teks*) dikarenakan untuk menghargai privasi penulis.

Demikian pernyataan ini saya buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 30 Desember 2015

Dosen Pembimbing,

Mahasiswa,

Dr. Siswanto, SE., M.Si
NIP. 19750906 200604 1 005

Moch. Hasan Zubaidi
NIM. 11510028

HALAMAN PERSEMBAHAN

Teruntuk Ibu dan Ayah, atas segala perjuanganmu untuk membesarkan, mengarahkan, dan mendidik. Aku berdoa semoga aku diberi kesempatan membahagiakanmu.

Seluruh saudara yang telah mendukung: Fauzan Syatibi, Khafabil Khoir, Semoga kalian selalu diberi kesehatan serta keselamatan dunia dan akhirat.

Orang-orang yang telah mendukung untuk terus maju: Prabu Abdani, Junaedi Heru, Wielda, Zamroni, Farizal Adhim, Ilham, Rizki, Gilang, Reza, Aryo, Fredy dan Bahrudin A. Semoga Allah membalas jasa kalian.

Sahabat-sahabat seperjuangan, yang telah memberi begitu banyak pengalaman yang membuatku semakin dewasa. Semoga kita mendapat manfaat atas perjuangan kita kelak.

Segenap teman-teman Manajemen Angkatan 2011. Semoga sukses menyertai kalian.

HALAMAN MOTTO

”Aku Bergerak, Maka Aku Ada”.

“Lebih Baik Terlambat, Dari Pada Tidak Sama Sekali”.

“Segala Rencana Harus Diukur dan Terukur, Agar tidak Menjadi Mimpi yang Kabur”.

“Perjuangan Belum Berakhir”.

“Aku datang, aku bimbingan, aku revisi, aku ujian aku revisi dan aku menang”

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT, karena dengan rahmat dan karunia-Nya kami dapat menyelesaikan Skripsi dengan judul **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA CV. GREENLINE 99 ADV KOTA MALANG”**

Shalawat dan salam senantiasa tercurah pada junjungan kita Nabi besar Muhammad SAW. Secara khusus, kami ucapan terima kasih kami sampaikan kepada Bapak/Ibu dan pihak yang telah membantu dan mendampingi hingga terselesaikan dengan baik Proposal Skripsi ini sebagai berikut :

1. Prof. Dr. H. Mudjia Rahardjo, M.Si selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
2. Dr. H. Salim Al Idrus, MM., M.Ag selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
3. Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.Ei, sebagai Ketua Jurusan Manajemen dan seluruh perangkat jurusan Manajemen.
4. Dr. Siswanto, SE., M.Si sebagai Dosen Pembimbing Skripsi atas segala bimbingan, arahan dan ilmu yang telah diberikan.
5. Seluruh Bapak dan Ibu dosen, yang sudah membimbing peneliti selama menempuh pendidikan di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
6. Bapak Kusni dan Ibu Zuhrotul Millah, sebagai orang tua atas segala do'a, dukungan moril dan materiil yang tak ternilai harganya.
7. Seluruh saudara yang telah mendukung: Fauzan Syatibi, Khafabil Khoir, Ifadhotin Nuriyah. Semoga kalian selalu diberi kesehatan serta keselamatan dunia dan akhirat.
8. Orang-orang yang telah mendukung untuk terus maju: juned, bang rafil, bang ason, kimmy, herman, simbeh, wok, seger, deblenk, gombes, brewok, gibol, em,

beleng, comel, jem, dul, wilda, Abeng, Jeehan, Nizar, Gudel, Jimbu, janjos dan anggota clan Spartacus. Kalian luar biasa!

9. Sahabat-sahabati PMII Rayon Ekonomi “Moch. Hatta” yang telah memberikan jutaan ilmu, pengalaman, kenangan dan harapan selama proses pembelajaran saya di Kota Malang
10. Segenap teman-teman Mahasiswa Manajemen Angkatan 2011, semoga sukses selalu.
11. Adik-adik angkatan namun tetap seperjuangan yang selalu sudi menjadi teman belajar dan ngopi (muhyidin, rian, leak, ucup, deni, rifa, ifa, azka, sauma). Suwun Bro!
12. Pengurus PMII Komisariat Sunan Ampel Malang Periode 2014-2015.
13. Dewan Eksekutif Mahasiswa Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang Periode 2014-2015.

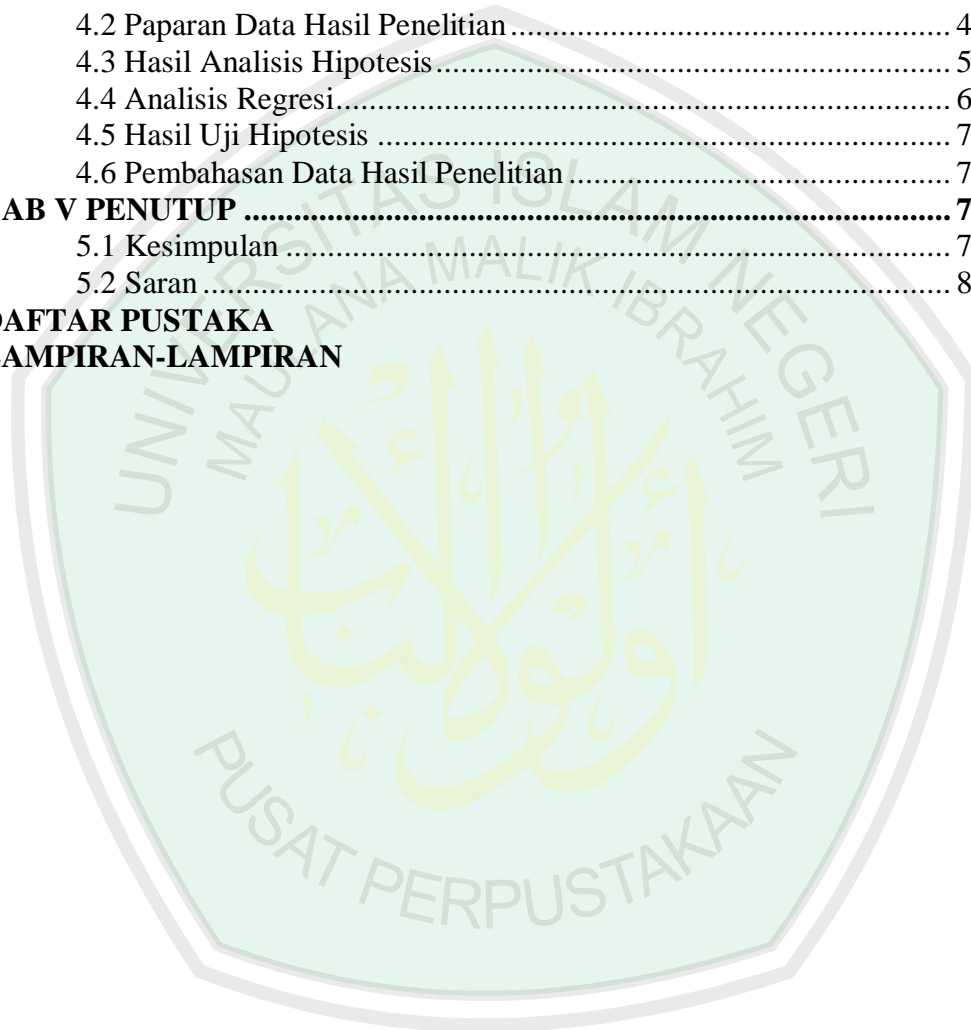
Demikian, sepatah kata dari kami. Atas perhatian kami sampaikan terima kasih.

Peneliti

DAFTAR ISI

| | |
|---|-------------|
| HALAMAN SAMPUL DEPAN | |
| HALAMAN JUDUL | i |
| HALAMAN PERSETUJUAN | ii |
| HALAMAN PENGESAHAN | iii |
| HALAMAN PERNYATAAN | iv |
| HALAMAN PERSEMBAHAN | vi |
| HALAMAN MOTTO | vii |
| KATA PENGANTAR | viii |
| DAFTAR ISI | x |
| DAFTAR TABEL | xii |
| DAFTAR GAMBAR | xiii |
| DAFTAR LAMPIRAN | xiv |
| ABSTRAK (bahasa Indonesia, bahasa Inggris, dan bahasa Arab) | xv |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1 Latar Belakang | 1 |
| 1.2 Rumusan Masalah | 5 |
| 1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian | 6 |
| 1.3.1 Tujuan Penelitian | 6 |
| 1.3.2 Manfaat Penelitian | 6 |
| BAB II KAJIAN PUSTAKA | 8 |
| 2.1 Penelitian Terdahulu | 8 |
| 2.2 Kajian Teoritis | 15 |
| 2.2.1 Kepemimpinan..... | 15 |
| 2.2.2 Kepemimpinan Transformasional | 18 |
| 2.2.3 Dimensi Kepemimpinan Transformasional | 20 |
| 2.2.4 Kepemimpinan dalam Perspektif Islam | 23 |
| 2.2.5 Kinerja..... | 27 |
| 2.2.6 Indikator Kinerja..... | 30 |
| 2.2.7 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja..... | 31 |
| 2.2.8 Kinerja dalam Perspektif Islam | 32 |
| 2.2.9 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap kinerja | 34 |
| 2.3 Hipotesis | 34 |
| BAB III METODOLOGI PENELITIAN | 37 |
| 3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian..... | 37 |
| 3.2 Lokasi Penelitian | 37 |
| 3.3 Populasi dan Sampel..... | 37 |
| 3.4 Teknik Pengambilan Sampel | 38 |
| 3.5 Data dan Jenis Data | 38 |
| 3.6 Teknik Pengumpulan Data..... | 39 |
| 3.7 Definisi Operasional Variabel..... | 40 |

| | |
|--|-----------|
| 3.8 Instrumen dan Analisis Data | 42 |
| 3.9 Uji Asumsi Klasik | 43 |
| 3.10 Analisis Regresi Berganda | 44 |
| BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN..... | 46 |
| 4.1 Hasil Penelitian | 46 |
| 4.2 Paparan Data Hasil Penelitian | 49 |
| 4.3 Hasil Analisis Hipotesis | 58 |
| 4.4 Analisis Regresi | 67 |
| 4.5 Hasil Uji Hipotesis | 72 |
| 4.6 Pembahasan Data Hasil Penelitian | 74 |
| BAB V PENUTUP | 79 |
| 5.1 Kesimpulan | 79 |
| 5.2 Saran | 80 |
| DAFTAR PUSTAKA | |
| LAMPIRAN-LAMPIRAN | |



DAFTAR TABEL

| | |
|---|----|
| Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu..... | 13 |
| Tabel 3.1 Teknik Pengumpulan Data..... | 39 |
| Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel..... | 42 |
| Tabel 4.1 Gambaran Umum Karakteristik Responden..... | 50 |
| Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia..... | 51 |
| Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin..... | 51 |
| Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja..... | 52 |
| Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan..... | 52 |
| Tabel 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Status..... | 53 |
| Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi item <i>Individualized Influence</i> (X_1)..... | 53 |
| Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi item <i>Inspirational Motivation</i> (X_2)..... | 54 |
| Tabel 4.9 Distribusi Frekuensi item <i>Intellectual Stimulation</i> (X_3)..... | 55 |
| Tabel 4.10 Distribusi Frekuensi item <i>Individualized Consideration</i> (X_4)..... | 56 |
| Tabel 4.11 Distribusi Frekuensi item Kinerja (Y)..... | 57 |
| Tabel 4.12 Uji Reliabilitas..... | 60 |
| Tabel 4.13 Uji Validitas..... | 61 |
| Tabel 4.14 Uji Multikolinearitas..... | 63 |
| Tabel 4.15 Uji Autokorelasi..... | 64 |
| Tabel 4.16 Uji Normalitas..... | 67 |
| Tabel 4.17 Hasil Analisis Koefisien Determinasi..... | 68 |

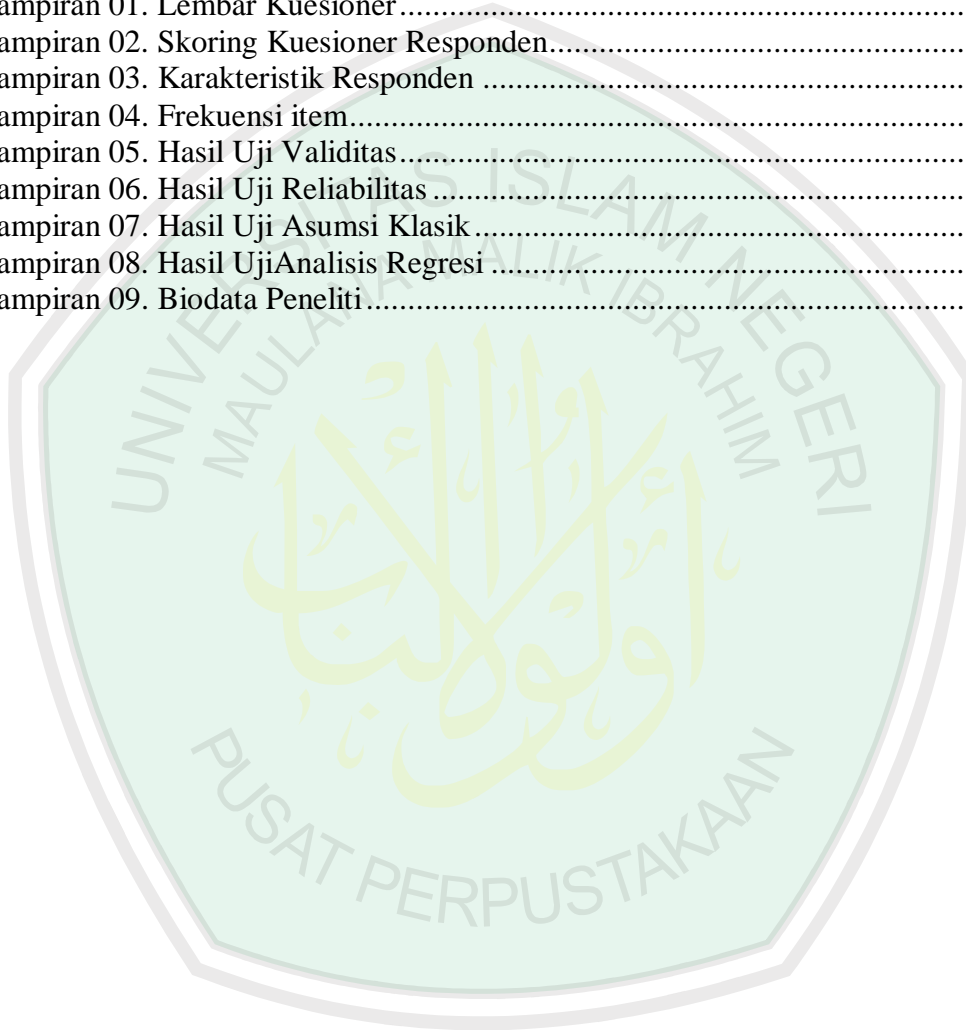
DAFTAR GAMBAR

| | |
|---------------------------------------|----|
| Gambar 2.1 Hipotesis Penelitian | 35 |
| Gambar 4.1 Scatterplot | 66 |



LAMPIRAN-LAMPIRAN

| | |
|---|-------|
| Lampiran 01. Lembar Kuesioner..... | |
| Lampiran 02. Skoring Kuesioner Responden..... | |
| Lampiran 03. Karakteristik Responden | |
| Lampiran 04. Frekuensi item..... | |
| Lampiran 05. Hasil Uji Validitas..... | |
| Lampiran 06. Hasil Uji Reliabilitas | |
| Lampiran 07. Hasil Uji Asumsi Klasik..... | |
| Lampiran 08. Hasil Uji Analisis Regresi..... | |
| Lampiran 09. Biodata Peneliti..... | |



ABSTRAK

Moch. Hasan Zubaidi, 2015, SKRIPSI. Judul: “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan” (Pada CV. Greenline 99 Adv Kota Malang).

Pembimbing : Dr. Siswanto, SE., M.Si

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kinerja

Latar belakang Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dengan indikator variabel *Individualized Influence* (X1), *Inspirational Motivation* (X2), *Intellectual Stimulation* (X3), dan *Individualized Consideration* (X4) terhadap kinerja karyawan pada CV. Greenline 99 Adv kota Malang secara parsial, simultan dan mencari variabel yang dominan. Karena kepemimpinan adalah hal yang terpenting dalam berlangsungnya roda organisasi, dan juga karyawan tidak akan terlepas dari peran kepemimpinan yang ada dalam perusahaan CV. Greenline 99 Adv kota Malang.

Penelitian ini menggunakan penelitian model kuantitatif dengan analisis regresi linier berganda serta analisa uji t dan uji F. Uji yang digunakan untuk menguji instrument adalah uji validitas dan uji realibilitas. Penelitian menggunakan sampel sebanyak 30 reponden karyawan CV. Greenline 99 Adv. Sedangkan pengambilan sampel menggunakan teknik sampling jenuh. Variabel independen yang diteliti yaitu: *Individualized Influence* (X1), *Inspirational Motivation* (X2), *Intellectual Stimulation* (X3), dan *Individualized Consideration* (X4) dengan variabel dependen yaitu Kinerja (Y).

Hasil analisis uji t menunjukkan bahwa variabel *Individualized Influence* (X1), *Inspirational Motivation* (X2), *Intellectual Stimulation* (X3), berpengaruh terhadap kinerja dan *Individualized Consideration* (X4) tidak berpengaruh terhadap Kinerja (Y). Hasil dari uji F bahwa variabel *Individualized Influence* (X1), *Inspirational Motivation* (X2), *Intellectual Stimulation* (X3), dan *Individualized Consideration* (X4) berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil analisis korelasi yang diperoleh dari output regresi mengkorelasi pengaruh variabel X1, X2, X3 dan X4 terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai $R^2 = 0,701$. Angka ini menunjukkan bahwa variasi nilai kinerja karyawan yang dapat dijelaskan oleh persamaan regresi yang diperoleh sebesar 70,1 % sedangkan sisanya, yaitu 29,9%, dipengaruhi oleh variabel lain di luar persamaan model. R sebesar 0,837 artinya korelasi antara variable X1, X2, X3 dan X4 terhadap kinerja karyawan adalah cukup kuat.

ABSTRACT

Moch. Hasan Zubaidi, 2015, Thesis. Title: the effect of transformational leadership style on employee performance (In the CV. Greenline 99 Adv Malang).

Supervisor: Dr. Siswanto, SE., M.Si

Keywords: Transformational Leadership Style, Performance

The Background of this study aims to determine the effect of transformational leadership style with the indicator variable Individualized Influence (X1), Inspirational Motivation (X2), Intellectual Stimulation (X3), and Individualized Consideration (X4) to employee performance in CV. Greenline 99 Adv Malang partially, simultaneously and find the dominant variable. Because leadership is paramount in the course of the organization, and employees will not be separated from the leadership role in the company CV. Greenline 99 Adv Malang.

This study uses a quantitative model studies with multiple linear regression analysis and t test analysis and test F. The test instrument is used to test validity and reliability test. The study used a sample of 30 respondents employees CV. Greenline 99 Adv. While sampling using sampling techniques saturated. The independent variables studied were: Individualized Influence (X1), Inspirational Motivation (X2), Intellectual Stimulation (X3), and Individualized Consideration (X4) with the dependent variable is the performance (Y).

The Results of t test analysis showed that the variables Individualized Influence (X1), Inspirational Motivation (X2), Intellectual Stimulation (X3), affect the performance and Individualized Consideration (X4) has no effect on performance (Y). The results of the F test that variable Individualized Influence (X1), Inspirational Motivation (X2), Intellectual Stimulation (X3), and Individualized Consideration (X4) significantly affects performance. The Results of correlation analysis obtained from the regression output to correlate the influence of variables X1, X2, X3 and X4 on employee performance values obtained $R^2 = 0.701$. This figure shows that the variation of the value of the employee's performance can be explained by the regression equation gained 70.1% while the rest, ie 29.9%, influenced by other variables outside the model equations. R of 0.837 means that the correlation between the variables X1, X2, X3 and X4 on employee performance is quite strong.

مستخلص البحث

محمد حسن زبيدي، 2015، تأثير أسلوب القيادة التحويلية على اداء الموظفين في الشركة "كرين لين 99
بمالانج". البحث العلمي، المشرف : الدكتور سسوانطو الماجستير

الكلمات الأساسية: أسلوب القيادة التحويلية، اداء

ان الأهداف المرجوة من خلفية البحث في هذا البحث وهي لمعرفة تأثير أسلوب القيادة التحويلية مع مؤشر متغير التأثير الفردي (X1)، التحفيز الملهم (X2)، التحفيز الفكري (X3)، النظر الفردي (X4) على اداء الموظفين في الشركة "كرين لين 99" بمالانج بطريقة جزئي، في وقت واحد وسعي من متغير مهم، لان القيادة هي شيئا مهما في سياق المنظمة. واما الموظفين لا يفصل من دور القيادة في الشركة "كرين لين 99" بمالانج.

واما المدخل المستخدم في هذا البحث وهو بالنوع الكمي بتحليل الانحدار الخطي المتعدد و اختبار t واختبار F. واما الإختبار المستخدم لإختبار ادوات البحث وهو اختبار الصدق والثبات. واما الاسلوب المستخدمة في هذا البحث وهس بأسلوب العينة المشبعة. واما المتغير المنقل في هذا البحث وهو التأثير الفردي (X1)، التحفيز الملهم (X2)، التحفيز الفكري (X3)، النظر الفردي (X4) على متغير تابع وهو اداء الموظفين (Y).

واما النتائج المحسولة في هذا البحث وهي تدل على ان متغير من التأثير الفردي (X1) التحفيز الملهم (X2)، التحفيز الفكري (X3)، النظر الفردي (X4) لا آثارا على اداء الموظفين (Y). ومن اختبار F ان متغير من التأثير الفردي (X1) التحفيز الملهم (X2)، التحفيز الفكري (X3)، النظر الفردي (X4) آثارا بدرجة ذو معنى على اداء الموظفين. واما النتائج من ارتباط المحصول من نتائج الانحدار تأثير متغير (X1)، (X2)، (X3) و (X4) على اداء الموظفين وهي $R^2 = 0,701$. وهذا الرقم يدل على ان اختلافات الاداء الموظفين تشرح من معادلة الانحدار التي تم الحصول عليها حوالي 70,1%. واما الباقي منها حوالي 29,9% التي تأثر متغير اخر في خارج معادلة الطريقة. واما R حوالي 0,837 وهو يدل على ان ارتباط بين متغير (X1)، (X2)، (X3) و (X4) على اداء الموظفين وهو قوية بما فيه الكفاية.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kepemimpinan merupakan suatu topik bahasan yang klasik, namun tetap sangat menarik untuk diteliti karena sangat menentukan berlangsungnya suatu organisasi. Kepemimpinan itu esensinya adalah pertanggung jawaban. Masalah kepemimpinan itu sangat baik untuk diteliti karena tiada habisnya untuk dibahas di sepanjang peradaban umat manusia. Terlebih pada zaman sekarang ini yang semakin buruk saja moral dan mentalnya. Menurut Robbins (2001: 56), kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan. Fungsi kepemimpinan adalah memandu, menuntun, membimbing, membangun, atau memberi motivasi kerja, dan membuat jaringan komunikasi dan membawa pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju dengan ketentuan waktu dan perencanaan. Sehingga setiap pemimpin akan memperlihatkan gaya kepemimpinannya lewat ucapan, sikap tingkah lakunya yang dirasa oleh dirinya sendiri maupun orang lain.

Adapun dengan kinerja karyawan tidak akan terlepas dari peran kepemimpinan yang ada dalam organisasi tersebut. Hal ini dikarenakan kepemimpinan dapat mengarahkan tujuan organisasi, memotivasi perilaku kearah pencapaian tujuan tersebut, dan mampu mendefinisikan budaya organisasi. Kepemimpinan merupakan faktor penting dari perusahaan sebab dalam kenyataannya pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja karyawan, keamanan, kualitas kehidupan kerja, dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi, Handoko (2001: 296). Tantangan dalam mengembangkan

strategi organisasi yang jelas terutama terletak pada organisasi, di satu sisi tergantung pada kepemimpinannya. Sedangkan Berg dan Baron (2000: 444) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu unsur kunci dalam keefektifan organisasi.

Gaya kepemimpinan diartikan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku organisasinya, Nawawi (2003:113). Gaya kepemimpinan diartikan sebagai perilaku atau cara seorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi, Melayu (2003: 167).

Kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) merupakan salah-satu diantara sekian model kepemimpinan yang sangat tepat dan efektif pada organisasi. Menurut Yukl, (1998: 296) diartikan sebagai “sebuah proses saling meningkatkan diantara para pemimpin dan pengikut ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi”. Kepemimpinan transformasional didasarkan pada kemampuan pemimpin untuk membawa perubahan yang signifikan.

Kinerja juga berarti karya, yang dimaksud dengan karya adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan baik yang bersifat fisik (material) maupun non fisik (non material) Nawawi, (2000: 34). Berdasarkan batasan ini jelaslah bahwa kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melakukan pekerjaannya menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Penilaian kinerja para pegawai merupakan bagian penting dari seluruh proses kekayaan pegawai yang bersangkutan. Pentingnya penilaian kinerja yang rasional dan diterapkan secara

objektif terlihat pada paling sedikit dua kepentingan, yaitu kepentingan pegawai yang bersangkutan sendiri dan kepentingan organisasi.

Berdasarkan penelitian dari Pradana (2013) bahwasanya, hasil kajian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan karena dengan indikator dari gaya kepemimpinan seperti karisma, inspirasional, perhatian individual, serta stimulus intelektual membuat karyawan lebih nyaman dan termotivasi tanpa merasa tertekan sehingga karyawan dapat mencapai kinerja yang diinginkan pemimpin. Demikian pula dengan penelitian yang dilakukan Dalpati (2010) menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja. Penelitian serupa juga dilakukan oleh Etal (2012) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Dalam penelitian Mamesah dan Kusmaningtyas (2009). Yang hasilnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Dari pernyataan di atas peneliti berasumsi bahwa, gaya kepemimpinan transformasional tak selamanya mempengaruhi kinerja karyawan, sebaliknya gaya kepemimpinan transformasional sangat berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berangkat dari sini peneliti sangat tertarik dengan gaya kepemimpinan transformasional untuk dikaji lebih dalam pada CV. Greenline99 Adv.

Selanjutnya, untuk menguji penelitian ini peneliti menggunakan salah satu teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bass dan Avolio (1994: 199-218) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional

mempunyai empat dimensi yang disebutnya sebagai "the Four I's" yaitu: 1) Idealisme (*Individualized influence*), 2) Inspirasional (*Inspirational motivation*), 3) Stimulasi intelektual (*Intellectual stimulation*), 4) Konsiderasi individual (*Individualized consideration*). Untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja maka peneliti mencoba untuk menguji kebenaran teori yang sudah ada dengan menggunakan metode analisis regresi.

Obyek penelitian ini pada CV. Greenline 99 Adv, karena CV tersebut sudah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional. CV. Greenline99 Adv merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang bisnis periklanan, promosi dan advertising. Gaya kepemimpinan transformasional merupakan ciri khas perusahaan tersebut. Karena pada awal mulanya CV.Greenline 99 Adv didirikan dari sekumpulan anak muda yang solid, kreatif dan inovatif yang berkeinginan untuk mengembangkan diri untuk terjun dalam dunia bisnis periklanan, promosi, dan advertising. Maka sejak tanggal 14 februari 2009 berdirilah CV.Greenline 99 Adv.

Selama seminggu peneliti pernah bergabung dalam perusahaan CV. Greenline99 Adv sebagai EO, dimana peneliti menjumpai adanya pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja. Kepemimpinan yang diterapkan disana adalah gaya kepemimpinan transformasional karena sangat terlihat sekali karyawan disana sangat mengaggumi pemimpinya dan dijadikan panutan serta mampu mendengarkan keluhan kesah dari bawahanya.

Dengan adanya latar belakang yang menyebutkan pentingnya gaya kepemimpinan transformasional dalam perusahaan yang nantinya diharapkan akan memberikan yang positif terhadap perusahaan tersebut. Peneliti terinspirasi untuk mengembangkan teori gaya kepemimpinan lewat penelitian ilmiah dengan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan metode analisis regresi sebagai alat untuk meneliti.

Berkenaan dengan uraian yang tersebut diatas, maka peneliti berkeinginan untuk menyusun sebuah skripsi dengan judul “PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA CV. GREENLINE99 ADV.”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan masalah yang digunakan peneliti dalam penelitian ini, sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional yang meliputi *Individualized Influence* (X1), *Inspirational Motivation* (X2), *Intellectual Stimulation* (X3) dan *Individualized Consideration* (X4) terhadap kinerja karyawan CV. Greenline99 Adv secara simultan?
2. Apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional yang meliputi *Individualized Influence* (X1), *Inspirational Motivation* (X2), *Intellectual Stimulation* (X3) dan *Individualized Consideration* (X4) terhadap kinerja karyawan CV. Greenline99 Adv secara parsial?
3. Manakah variabel *Individualized Influence* (X1), *Inspirational Motivation* (X2), *Intellectual Stimulation* (X3) dan *Individualized Consideration* (X4) yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja secara Dominan?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Penelitian harus mempunyai tujuan yang jelas, sehingga dengan adanya tujuan tersebut dapat dicapai solusi atas masalah yang dihadapi saat ini dan dapat bermanfaat bagi semua kalangan yang membutuhkan. Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka penelitian ini mempunyai tujuan sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional yang meliputi *Individualized Influence* (X1), *Inspirational Motivation* (X2), *Intellectual Stimulation* (X3) dan *Individualized Consideration* (X4) terhadap kinerja karyawan CV. Greenline99 Adv secara simultan.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional yang meliputi *Individualized Influence* (X1), *Inspirational Motivation* (X2), *Intellectual Stimulation* (X3) dan *Individualized Consideration* (X4) terhadap kinerja karyawan CV. Greenline99 Adv secara parsial.
3. Untuk menguji dan menganalisis variabel manakah *Individualized Influence* (X1), *Inspirational Motivation* (X2), *Intellectual Stimulation* (X3) dan *Individualized Consideration* (X4) yang paling dominan mempengaruhi kinerja.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Nilai suatu penelitian ditentukan oleh besarnya manfaat yang dapat diambil dari penelitian tersebut. Adapun manfaat yang diharapkan penulis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

- a. Memberikan perkembangan pemikiran dalam ilmu manajemen pada umumnya, dan Manajemen Sumber Daya Manusia pada khususnya.
- b. Dapat memberikan saran serta jawaban terhadap permasalahan yang akan diteliti.

2. Manfaat Praktis

- a. Memberikan pengetahuan pemikiran bagi para pihak yang memiliki kepentingan dalam penelitian ini.
- b. Untuk melatih penulis dalam mengungkapkan adanya semacam permasalahan tertentu secara sistematis dan berusaha memecahkan permasalahan yang ada tersebut dengan metode ilmiah yang baik.
- c. Dapat memberikan pengetahuan tentang penerapan gaya kepemimpinan transformasional dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan pada CV.Greenline 99 Adv dan penulis sendiri khususny

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini memiliki tujuan untuk membandingkan kenyataan yang ada di lapangan dengan teori yang relevan, pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini didasarkan pada penelitian terdahulu sebagai berikut:

Dalam skripsinya Ariesta, Riza (2014) yang berjudul Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Studi pada PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan Daerah istimewa Yogyakarta. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional secara parsial maupun secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan DIY. Sedangkan gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh lebih besar terhadap kinerja karyawan. Disarankan kepada pemimpin perusahaan untuk mengkombinasikan kedua gaya kepemimpinan tersebut agar tercipta kepemimpinan yang efektif sehingga meningkatkan kinerja organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Pradana, Martha Andy (2013) yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Tetap PT. MUSTIKA BAHANA JAYA, Lumajang). Dengan menggunakan metode analisis deskriptif, analisis regresi linier berganda, analisis regresi parsial. Menunjukkan bahwasanya variabel gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap

kinerja karyawan karena dengan indikator dari gaya kepemimpinan seperti karisma, inspirasional, perhatian individual, serta stimulus intelektual membuat karyawan lebih nyaman dan termotivasi tanpa merasa tertekan sehingga karyawan dapat mencapai kinerja yang diinginkan pemimpin. Dan dari hasil analisis regresi linier berganda variabel gaya kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Secara simultan variabel gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dalam skripsi Wiedyono (2013) yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PDAM Kabupaten Brebes). Yang mana hasil perhitungan penelitian diperoleh pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan adalah t hitung sebesar 6,255 dengan sig 0,000. Dengan demikian kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, ini berarti semakin tinggi kepemimpinan transformasional pada suatu perusahaan berdampak pada semakin tinggi kinerja pada perusahaan tersebut. Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan t hitung sebesar 5,797 dengan sig 0,000. Dengan demikian motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, ini berarti semakin tinggi motivasi pada suatu perusahaan berdampak pada semakin tinggi kinerja pada perusahaan tersebut. Pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi secara simultan terhadap kinerja adalah F hitung sebesar 54,389 dengan sig 0,000. Perhitungan Koefisiensi determinasi (R^2) kepemimpinan transformasional dan motivasi keduanya mempunyai pengaruh

terhadap kinerja sebesar 53,7%. Simpulan dari penelitian ini adalah peningkatan kinerja karyawan dapat dicapai melalui peningkatan peran kepemimpinan transformasional, dan motivasi. Saran bagi PDAM Kabupaten Brebes adalah dengan peran pemimpin memberikan saran atau nasihat teknik yang berkaitan dengan pekerjaan dan pemberian penghargaan oleh perusahaan bagi karyawan yang berprestasi.

Dalam skripsi Ananto, Yolla Aditya (2013) yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi dan Kepndudukan Provinsi Jawa Tengah. Berdasarkan hasil analisis regresi data menunjukkan persamaan sebagai berikut $Y=0,301+0,728 X1 + 0,513 X2$ Secara parsial variabel kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi sebesar 27,98% dan variabel motivasi sebesar 37,45% terhadap kinerja. Secara simultan (kepemimpinan dan motivasi) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 61,5%. Sedangkan sisanya sebesar 38,5% dipengaruhi oleh faktor lain. Disimpulkan bahwa semakin positif kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Saran yang berkaitan dengan hasil penelitian yaitu hendaknya pimpinan dapat tetap menjaga hubungan yang baik terhadap karyawan di dalam bekerja, sehingga karyawan merasa nyaman di dalam bekerja, perlu menjaga atau meningkatkan motivasi karyawan di dalam bekerja dan merencanakan program-program pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan guna meningkatkan kinerja karyawan di dalam bekerja.

Hasil penelitian dari Khaliq, Abdul (2010) yang berjudul Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah pada SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin. Hasil penelitian ini adalah: (1) Filosofi kepemimpinan transformasional kepala sekolah SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin mempunyai praktik: konsiderasi pribadi, stimulasi intelektual, motivasi inspirasional, dan idealisasi pengaruh. Dalam praktik kepemimpinannya, kepala sekolah menjadi figur yang baik dijadikan teladan, menjadi seorang inspritor bagi sekolah. Kepala sekolah senantiasa memotivasi bawahannya untuk selalu berinovasi, bekerja keras dan profesional sehingga dapat meraih kesuksesan nantinya. Berani mengorbankan kepentingan pribadinya untuk kepentingan yang lebih besar, senantiasa menumbuhkan loyalitas dan antusiasme para guru dan karyawannya terhadap sekolah. Kepala sekolah senantiasa mendorong bawahannya untuk mampu berpikir dengan cara-cara yang baru dalam setiap kegiatan sekolah; (2) Proses pengambilan keputusan yang dilaksanakan kepala sekolah SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin ini dilaksanakan secara demokratis. Pengambilan keputusan dilakukan melalui tahapan-tahapan: identifikasi masalah, pengumpulan dan penganalisisan data, pembuatan alternatif keputusan, memilih satu alternatif yang terbaik dijadikan keputusan, dengan melibatkan semua warga sekolah dan yayasan; dan (3) Proses komunikasi yang dilakukan kepala sekolah SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin berjalan secara efektif dan efisien. Jalur yang digunakannya tidak hanya bersifat formal saja seperti lewat rapat dinas sekolah atau surat edaran, tetapi juga menggunakan jalur non-formal, lewat obrolan-obrolan saat santai di ruang guru waktu jam istirahat. Untuk memperoleh

dukungan cara yang dilakukan adalah: seluruh unsur yang ada di sekolah diberi kesempatan untuk memberikan pendapatnya, sehingga muncul sikap peduli dan turut bertanggungjawab terhadap keputusan tersebut, sebab yang bersangkutan merasa diajak bicara dan dilibatkan dalam pembuatan keputusan tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh Mayasari, Dewi (2009) yang berjudul *Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan PT. Antar Surya Jaya Surabaya*. Yang dimana hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya pengaruh langsung dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan yang dintervensi oleh motivasi berprestasi dengan nilai Standardized Coefficient sebesar 0,457.

Dalam jurnal Marline Merke Mamesah Amiartuti Kusmaningtyas (2009) yang berjudul *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan*. Berdasarkan hasil perhitungan analisis regresi linier berganda pada penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan namun gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja melalui kinerja karyawan, seperti yang tertera pada tabel 2.1 dihalaman berikutnya.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

| No | Nama peneliti | Judul | Metode penelitian | Hasil penelitian |
|----|----------------------------|--|---|---|
| 1 | Riza Ariesta (2014) | Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Studi pada PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan Daerah istimewa Yogyakarta. | Analisis Regresi | Gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional secara parsial maupun secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. |
| 2 | Martha Andy Pradana (2013) | Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Tetap PT. MUSTIKA BAHANA JAYA, Lumajang). | Analisis Deskriptif, Analisis Regresi Linier Berganda, Analisis Regresi Parsial | Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan karena dengan indikator dari gaya kepemimpinan seperti karisma, inspirasional, perhatian individual, serta stimulus intelektual membuat karyawan lebih nyaman dan termotivasi tanpa merasa tertekan sehingga karyawan dapat mencapai kinerja yang diinginkan pemimpin. |

Lanjutan Penelitian Terdahulu

| No | Nama peneliti | Judul | Metode penelitian | Hasil penelitian |
|----|--------------------------------|--|-------------------|--|
| 3 | Muhammad Faris Wiedyono (2013) | Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PDAM Kabupaten Brebes) | Analisis Regresi | Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan adalah t hitung sebesar 6,255 dengan sig 0,000. Dengan demikian kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. |
| 4 | Yolla Aditya Ananto (2013) | Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi dan Kepndudukan Provinsi Jawa Tengah | Analisis Regresi | Berdasarkan hasil menunjukkan persamaan sebagai berikut $Y = 0,301 + 0,728 X_1 + 0,513 X_2$ Secara parsial variabel kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi sebesar 27,98% dan variabel motivasi sebesar 37,45% terhadap kinerja. Secara simultan (kepemimpinan dan motivasi) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 61,5%. Sedangkan sisanya sebesar 38,5% dipengaruhi oleh faktor lain. |

Lanjutan Penelitian Terdahulu

| No | Nama peneliti | Judul | Metode penelitian | Hasil penelitian |
|----|--|---|----------------------------------|---|
| 5 | Abdul Khaliq (2010) | Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah pada SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin | Analisis Regresi | Hasilnya bahwa kepemimpinan transformasional signifikan mempengaruhi kinerja |
| 6 | Dewi Mayasari (2009) | Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan PT. Antar Surya Jaya Surabaya | Analisis Regresi Linier Berganda | Adanya pengaruh langsung dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan yang diintervensi oleh motivasi berprestasi dengan nilai <i>Standardized Coefficient</i> sebesar 0,457. |
| 7 | Marline Merke Mamesah Amiartuti Kusmaningtyas (2009) | Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan | Analisis Regresi Linier Berganda | Bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. |

Melihat tabel di atas bahwa ada beberapa hasil penelitian pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja yang berpengaruh signifikan dan ada yang tidak pengaruh terhadap kinerja. Peneliti berasumsi bahwa, gaya kepemimpinan transformasional tak selamanya mempengaruhi kinerja karyawan, sebaliknya gaya kepemimpinan transformasional sangat berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan dengan penelitian ini adalah lokasi penelitian, waktu, dan responden.

2.2 Kajian Teoritis

1.2.1 Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kualitas kemampuan pribadi yang dimiliki seseorang untuk menggerakkan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Siagian (2003: 2) keberhasilan suatu organisasi baik secara keseluruhan maupun kelompok dalam suatu organisasi tertentu sangat tergantung pada kualitas kepemimpinan organisasi tersebut. Pemimpin adalah seseorang yang memiliki kelebihan berupa kepemimpinan. Sedangkan kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan untuk mendorong sejumlah orang agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan yang terarah pada tujuan yang sama. Untuk lebih jelasnya dibawah ini akan diuraikan pendapat para ahli tentang definisi kepemimpinan antara lain.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2005: 299) bahwa Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai “suatu proses pengaruh sosial dimana pemimpin mengusahakan partisipasi sukarela dari para bawahan dalam suatu usaha untuk mencapai tujuan organisasi”. Aynul (2008: 177) menjelaskan bahwa “Kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri seorang atau pemimpin, mempengaruhi orang lain untuk bekerja secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai tujuan yang diinginkan”.

Menurut Siagian (2003: 62) Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, dalam hal ini para bawahannya, sehingga orang lain mau melakukan kehendak pemimpin. Kepemimpinan sangat membutuhkan kemampuan dan bakat seorang secara aktif untuk mempengaruhi pihak lain dalam

rangka usaha mencapai tujuan. Selanjutnya seorang pemimpin semestinya mengetahui sifat-sifat individual orang-orang kepercayaannya dan ia juga mengetahui tindakan apa yang dapat merangsang karyawan agar mereka bekerja sebaik-baiknya. Lebih lanjut Terry (2007: 259) merumuskan bahwa “kepemimpinan itu adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi”.

Selanjutnya Timple (2002: 80) mengemukakan bahwa “Pimpinan adalah orang yang menerapkan prinsip dan teknik yang memastikan motivasi, disiplin, dan produktivitas juga bekerja sama dengan orang, tugas dan situasi agar dapat mencapai sasaran perusahaan”. Menurut Thoha (2003: 262) kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Dan satu hal yang perlu diingat bahwa kepemimpinan tidak harus dibatasi oleh aturan-aturan atau tata karma birokrasi. Kepemimpinan bisa terjadi dimana saja, asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya mempengaruhi perilaku orang lain kearah tercapainya suatu tujuan tertentu.

Selain itu menurut Hamalik (2005: 23) ada tiga faktor yang perlu di perhatikan untuk memahami kepemimpinan adalah 1) kedudukan orang-orang yang melakukan interaksi dengan diri sang pemimpin. 2) sifat hubungan antara orang-orang yang terlibat dalam kelompok atau organisasi yang di pimpin. 3) banyaknya kedudukan sang pemimpin apakah kedudukan tunggal atau kedudukan ganda.

Selanjutnya kepemimpinan yang baik dan diterima menurut Getol (2012: 39) dapat diukur dari dampak yang ditimbulkan atas para anggota kelompoknya. Dampak tersebut berupa : a) rasa kepemilikan (*sense of belonging*) yakni apabila anda memiliki sesuatu pastilah anda ingin mempertahankan, mengembangkan dan bahkan membuatnya menjadi lebih baik; b) rasa percaya (*sense of trust*) sebelum ada rasa memiliki yang harus ditumbuhkan adalah rasa percaya. Karyawan percaya bahwa perusahaan ini akan merupakan tempatnya dalam mengembangkan karier yang terbaik buat dirinya; c) rasa tanggung jawab (*sense of responsibility*) yakni setiap karyawan sudah tertanam rasa memiliki dan rasa percaya akan bersedia memberikan yang terbaik dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya; d) rasa krisis (*sense of crisis*) yaitu menghemat biaya-biaya apa saja yang bisa diselamatkan tanpa mengurangi hasil atau perkembangan perusahaan bisa dicapai jika kita mampu mengatasi persaingan; e) rasa cinta dan hormat (*sense of love and respect*) yaitu sikap saling menghormati antara atasan dan bawahan dan diantara rekan kerja akan timbul seiring dengan berkembangnya budaya perusahaan.

Dari beberapa definisi diatas peneliti dapat menyimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok, kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau kelompok, memiliki kemampuan atau keahlian khusus dalam bidang yang diinginkan oleh kelompoknya, untuk mencapai tujuan organisasi.

2.2.2 Kepemimpinan Transformasional

Model kepemimpinan transformasional merupakan model yang relatif baru dalam studi-studi kepemimpinan. Model ini dianggap sebagai model yang terbaik

dalam menjelaskan karakteristik pemimpin. Konsep kepemimpinan transformasional mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan watak, gaya dan kontingensi.

Kepemimpinan transaksional didasarkan pada otoritas birokrasi dan legitimasi di dalam organisasi. Pemimpin transaksional pada hakekatnya menekankan bahwa seorang pemimpin perlu menentukan apa yang perlu dilakukan para bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Disamping itu, pemimpin transaksional cenderung memfokuskan diri pada penyelesaian tugas-tugas organisasi. Untuk memotivasi agar bawahan melakukan tanggung jawab mereka, para pemimpin transaksional sangat mengandalkan pada sistem pemberian penghargaan dan hukuman kepada bawahannya.

Sebaliknya, bahwa model kepemimpinan transformasional pada hakekatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggung jawab mereka lebih dari yang mereka harapkan. Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi, dan bawahan harus menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya.

Dengan demikian, pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang karismatik dan mempunyai peran sentral dan strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan.

Menurut Yammarino dan Bass (1990:382-395), pemimpin transformasional harus mampu membujuk para bawahannya melakukan tugas-tugas mereka melebihi kepentingan mereka sendiri demi kepentingan organisasi yang lebih besar. Yammarino dan Bass (1990: 382-395) juga menyatakan bahwa pemimpin transformasional mengartikulasikan visi masa depan organisasi yang realistis, menstimulasi bawahan dengan cara yang intelektual, dan menaruh perhatian pada perbedaan-perbedaan yang dimiliki oleh bawahannya.

2.2.3 Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Bass dan Avolio (1994: 199-218) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai empat dimensi yang disebutnya sebagai "*the Four I's*". Dimensi yang pertama disebutnya sebagai *idealized influence* (pengaruh ideal). Dimensi yang pertama ini digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati dan sekaligus memercayainya. Dimensi yang kedua disebut sebagai *inspirational motivation* (motivasi inspirasi). Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah spirit tim dalam organisasi melalui penumbuhan entusiasme dan optimisme. Dimensi yang ketiga disebut sebagai *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual). Pemimpin transformasional harus mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi. Dimensi yang terakhir disebut sebagai

individualized consideration (konsiderasi individu). Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan akan pengembangan karir.

Walaupun penelitian mengenai model transformasional ini termasuk relative baru, beberapa hasil penelitian mendukung validitas keempat dimensi yang dipaparkan oleh Bass dan Avilio di atas. Banyak peneliti dan praktisi manajemen yang sepakat bahwa model kepemimpinan transformasional merupakan konsep kepemimpinan yang terbaik dalam menguraikan karakteristik pemimpin.

Beberapa ahli manajemen menjelaskan konsep-konsep kepemimpinan yang mirip dengan kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang karismatik, inspirasional dan yang mempunyai visi (*visionary*). Meskipun terminologi yang digunakan berbeda, namun fenomena fenomena kepemimpinan yang digambarkan dalam konsep-konsep tersebut lebih banyak persamaannya daripada perbedaannya.

Bryman (1992: 195) menyebut kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan baru (*the new leadership*), sedangkan Sarros dan Butchatsky (1996: 42) menyebutnya sebagai pemimpin penerobos (*breakthrough leadership*). Disebut sebagai penerobos karena pemimpin semacam ini mempunyai kemampuan untuk membawa perubahan-perubahan yang sangat besar terhadap individu-individu maupun organisasi dengan jalan memperbaiki kembali

(*reinvent*) karakter diri individu-individu dalam organisasi ataupun perbaikan organisasi, memulai proses penciptaan inovasi, meninjau kembali struktur, proses dan nilai-nilai organisasi agar lebih baik dan lebih relevan, dengan cara-cara yang menarik dan menantang bagi semua pihak yang terlibat, dan mencoba untuk merealisasikan tujuan-tujuan organisasi yang selama ini dianggap tidak mungkin dilaksanakan. Pemimpin penerobos memahami pentingnya perubahan-perubahan yang mendasar dan besar dalam kehidupan dan pekerjaan mereka dalam mencapai hasil-hasil yang diinginkannya.

Pemimpin penerobos mempunyai pemikiran yang *metanoiac*, dan dengan bekal pemikiran ini sang pemimpin mampu menciptakan pergeseran paradigma untuk mengembangkan praktek-praktek organisasi yang sekarang dengan yang lebih baru dan lebih relevan. *Metanoiac* berasal dari kata Yunani *meta* yang berarti perubahan, dan *nous/noos* yang berarti pikiran. Dengan perkembangan globalisasi ekonomi yang makin nyata, kondisi di berbagai pasar dunia makin ditandai dengan kompetisi yang sangat tinggi (*hyper-competition*). Tiap keunggulan daya saing perusahaan yang terlibat dalam permainan global (*global game*) menjadi bersifat sementara (*transitory*). Oleh karena itu, perusahaan sebagai pemain dalam permainan global harus terus menerus mentransformasi seluruh aspek manajemen internal perusahaan agar selalu relevan dengan kondisi persaingan baru. Pemimpin transformasional dianggap sebagai model pemimpin yang tepat dan yang mampu untuk terus-menerus meningkatkan efisiensi, produktifitas, dan inovasi usaha guna meningkatkan daya saing dalam dunia yang lebih bersaing.

Kepemimpinan transformasional lebih menarik bagi karyawan yang berpendidikan tinggi karena karyawan yang berpendidikan tinggi mendambakan tantangan kerja yang dapat menambah profesionalis dan pengembangan diri. Pendapat tersebut sejalan dengan pendapat Keller (1992: 489-501) bahwa mereka yang mempunyai tingkat pendidikan tinggi mempunyai minat mendalam dalam menghadapi tantangan kerja dan bawahan yang mempunyai pendidikan tinggi dapat mendukung memberi respon terhadap kepemimpinan transformasional. Respon positif tersebut dapat mempengaruhi tingkat motivasi bawahan sehingga bawahan juga akan meningkatkan upayanya atau melakukan *extra effort* untuk mendapatkan hasil kerja lebih tinggi dari yang diharapkan. Kepemimpinan transformasional lebih memungkinkan muncul dalam organisasi yang memiliki kehangatan dan kepercayaan yang tinggi juga berpendidikan tinggi, diharapkan dengan pendidikan tinggi dapat menjadi orang yang kreatif.

2.2.4 Kepemimpinan dalam Perspektif Islam

Dalam islam kepemimpinan sebagai tugas amanah dan tanggung jawab dari Allah yang pelaksanaannya tidak hanya dipertanggung jawabkan kepada para anggotanya saja yang dipimpin tetapi juga kepada Allah, Maulizzar dkk (2012: 58-65). Jadi pertanggung jawaban kepemimpinan dalam islam tidak hanya bersifat formal kepada manusia, tetapi juga bersifat moral, yaitu kepada Allah SWT baik di dunia maupun di akhirat.

Rasullullah Muhammad SAW memiliki keteladanan dalam bidang kepemimpinan. Kepemimpinan Rasullullah meliputi dimensi kepemimpinan diri, pemimpin bisnis, pemimpin keluarga sakinah, pemimpin dakwah, pemimpin hukum, pemimpin militer. Perilaku pemimpin yang ideal yaitu perilaku yang

dicontohkan oleh Nabi Muhammad SAW sebagaimana dijelaskan dalam Al-qur'an Surat Al-ahzab ayat 21:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ
كَثِيرًا

21. Artinya: “Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah”.

Kata uswah atau iswah berarti teladan. Pakar tafsir az zamakhsyari menafsirkan ayat diatas mengemukakan dua kemungkinan tentang maksud keteladanan yang terdapat pada diri Rasulullah. Pertama dalam arti kepribadian beliau secara totalitasnya adalah teladan. Kedua dalam kepribadian beliau hal-hal yang patut diteladani. Pendapat pertama lebih kuat dan merupakan pilihan banyak ulama.

Adapun Sifat Nabi Muhammad SAW yang harus dijadikan tauladan sebagai pemimpin;

1. Shiddiq

Shiddiq artinya benar bukan hanya perkataannya yang benar, tapi juga perbuatannya juga benar. Sejalan dengan ucapannya, beda sekali dengan pemimpin sekarang yang kebanyakan hanya kata-katanya yang manis, namun perbuatannya berbeda dengan ucapannya. Dalam hal ini tauladan kepribadian yang dimiliki Nabi Muhammad sama dengan *individualized influence* dimana sosok pemimpin bisa dikagumi dan dihormati oleh bawahan karena melihat perkataannya.

2. Amanah

Amanah artinya benar-benar bisa dipercaya. Jika satu urusan diserahkan kepadanya, niscaya orang percaya bahwa urusan itu akan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Oleh karena itulah Nabi Muhammad SAW dijuluki oleh penduduk Makkah dengan gelar “Al Amin” yang artinya terpercaya jauh sebelum beliau diangkat jadi Nabi. Apa pun yang beliau ucapkan, penduduk Makkah mempercayainya karena beliau bukanlah orang yang pembohong. Dalam hal ini tauladan kepribadian yang dimiliki Nabi Muhammad sama dengan *inspirational motivation* dimana sosok pemimpin harus berkomitmen terhadap tugas yang dilimpahkan.

3. Fathonah

Fathonah artinya Cerdas. Mustahil Nabi itu bodoh atau jahlun, dalam menyampaikan 6.236 ayat Al Qur'an kemudian menjelaskannya dalam puluhan ribu hadits membutuhkan kecerdasan yang luar biasa. Nabi harus mampu menjelaskan firman-firman Allah kepada kaumnya sehingga mereka mau masuk ke dalam Islam. Nabi juga harus mampu berdebat dengan orang-orang kafir dengan cara yang sebaik-baiknya. Dalam hal ini tauladan kepribadian yang dimiliki Nabi Muhammad sama dengan *intellectual stimulation* dimana sosok pemimpin harus cerdas dalam menghadapi permasalahan yang dialami bawahan dan perusahaan.

4. Bijak

Sebagai pemimpin tertinggi, Nabi Muhammad tidak sombong malah menerima pakai nasihat para sahabat. Contohnya baginda menerima

cadangan Salman al Farisi agar menggali parit sekeliling kota Madinah untuk menyekat kemaraan tentera musuh dalam Perang Khandak. Baginda bijak berpolitik apabila menghantar perutusan dari Madinah ke Roma, Parsia dan Habsyah. Dalam hal ini tauladan kepribadian yang dimiliki Nabi Muhammad sama dengan *individualized consideration* dimana sosok pemimpin harus mau menerima masukan-masukan dari bawahan.

Menurut Imam Al-Qarafi selain Nabi dan Rasul, Nabi Muhammad juga sebagai Mufti dan Hakim. Disamping sebagai pemimpin masyarakat dan sebagai pribadi. Dalam kedudukannya beliau sebagai:

1. Nabi dan Rasul, maka ucapan dan sikapnya pasti benar karena bersumber dari Allah.
2. Sebagai Mufti, fatwa beliau adalah berdasar pemahaman atas teks-teks keagamaan, dimana beliau diberi wewenang oleh Allah untuk menjelaskannya. Fatwa beliau berlaku bagi semua manusia.
3. Sebagai Hakim, maka ketetapan hukum yang beliau putuskan secara formal pasti benar.
4. Pemimpin Masyarakat, maka petunjuk-petunjuk dalam kemasyarakatan disesuaikan dengan kondisi masyarakat dan perkembangannya, sehingga tidak tertutup kemungkinan lahirnya perbedaan kemasyarakatan antara satu masyarakat dengan masyarakat lain, bahkan masyarakat yang sama dalam kurun waktu yang berbeda.

Rasullullah mengatakan bahwa sesungguhnya kita adalah seorang pemimpin. Dalam Hadits *shahih* yang diriwayatkan oleh Bukhari dan Muslim dari sahabat Ibnu Umar:

حَدَّثَنَا عَبْدُ اللَّهِ بْنُ مَسْلَمَةَ عَنْ مَالِكٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ دِينَارٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ أَلَا كُنْتُمْ رَاعٍ وَكُنْتُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ فَالْأَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ عَلَيْهِمْ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَا وَوَلَدِهِ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ فَكُنْتُمْ رَاعٍ وَكُنْتُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Ibn umar r.a berkata : saya telah mendengar rasulullah saw bersabda : setiap orang adalah pemimpin dan akan diminta pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Seorang kepala negara akan diminta pertanggungjawaban perihal rakyat yang dipimpinnya. Seorang suami akan ditanya perihal keluarga yang dipimpinnya. Seorang isteri yang memelihara rumah tangga suaminya akan ditanya perihal tanggungjawab dan tugasnya. Bahkan seorang pembantu/pekerja rumah tangga yang bertugas memelihara barang milik majikannya juga akan ditanya dari hal yang dipimpinnya. Dan kamu sekalian pemimpin dan akan ditanya (diminta pertanggung jawaban) darihal hal yang dipimpinnya. (Muslim, Bukhari).

Pemimpin yang sukses dalam organisasi adalah pemimpin yang juga mampu memimpin. Seorang pemimpin sekalipun tidak mempunyai bawahan tetap melaksanakan tugasnya, tidak saja harus baik tetapi juga harus benar untuk mewujudkan cita-cita organisasi dan perusahaan Diana (2008:175).

2.2.5 Kinerja

Kinerja apabila dikaitkan dengan performance sebagai kata benda (*noun*), maka pengertian performance atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan

perusahaan secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika, Rivai & Basri (2004: 14). Dilihat dari sudut pandang ahli yang lain, kinerja adalah banyaknya upaya yang dikeluarkan individu pada pekerjaannya, Robbins (2001: 187).

Sementara itu menurut Bernandi & Russell performansi adalah catatan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu. Menurut Sinambela, dkk (2012: 5) mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan.

Kinerja karyawan adalah tingkat terhadap mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Kinerja merupakan derajat penyusunan tugas yang mengatur pekerjaan seseorang. Jadi, kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan atau menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Menurut As'ad (1998: 12) kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Kinerja merupakan ekspresi potensi seseorang dalam memenuhi tanggung jawabnya dengan menetapkan standar tertentu. Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja.

Kinerja adalah sejauh mana seseorang telah memainkan baginya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi. Kinerja adalah suatu konsep yang multi dimensional mencakup tiga aspek yaitu sikap (*attitude*), kemampuan (*ability*) dan prestasi (*accomplishment*).

Berdasarkan uraian tersebut di atas dengan pencatatan hasil kerja (proses) yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan dapat dievaluasi tingkat kinerja pegawainya, maka kinerja karyawan harus dapat ditentukan dengan pencapaian target selama periode waktu yang dicapai organisasi. Mutu kerja karyawan secara langsung mempengaruhi kinerja perusahaan. Guna mendapatkan kontribusi karyawan yang optimal, manajemen harus memahami secara mendalam strategi untuk mengelola, mengukur dan meningkatkan kinerja, yang dimulai terlebih dahulu dengan menentukan tolak ukur kinerja. Ada beberapa syarat tolak ukur kinerja yang baik, yaitu:

1. Tolak ukur yang baik, haruslah mampu dikukur dengan cara yang dapat dipercaya.
2. Tolak ukur yang baik, harus mampu membedakan individu-individu sesuai dengan kinerja mereka.
3. Tolak ukur yang baik, harus sensitif terhadap masukan dan tindakantindakan dari pemegang jabatan.
4. Tolak ukur yang baik, harus dapat diterima oleh individu yang mengetahui kinerjanya sedang dinilai.

2.2.6 Indikator Kinerja

Kriteria kinerja adalah dimensi-dimensi pengevaluasian kinerja seseorang pemegang jabatan, suatu tim, dan suatu unit kerja. Secara bersama-sama dimensi itu merupakan harapan kinerja yang berusaha dipenuhi individu dan tim guna mencapai strategi organisasi. Menurut Rivai & Basri (2004: 60), bahwa ada 3 jenis dasar kriteria kinerja yaitu:

1. Kriteria berdasarkan sifat memusatkan diri pada karakteristik pribadi seseorang karyawan. Loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi, dan keterampilan memimpin merupakan sifat-sifat yang sering dinilai selama proses penilaian. Jenis kriteria ini memusatkan diri pada bagaimana seseorang, bukan apa yang dicapai atau tidak dicapai seseorang dalam pekerjaannya.
2. Kriteria berdasarkan perilaku terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Kriteria semacam ini penting sekali bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal. Sebagai contoh apakah SDM nya ramah atau menyenangkan.
3. Kriteria berdasarkan hasil, kriteria ini semakin populer dengan makin ditekannya produktivitas dan daya saing internasional. Kriteria ini berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan ketimbang bagaimana sesuatu dicapai atau dihasilkan.

Menurut Bernandin & Russell (1993: 379) kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. *Quantity of Work* (kuantitas kerja): Jumlah pekerjaan yang dihasilkan atau dilakukan dan ditandakan seperti nilai uang, jumlah barang, atau jumlah kegiatan yang telah dikerjakan atau yang terlaksana.

2. *Quality of Work* (kualitas kerja): Nilai dimana proses atau hasil dari ketelitian dalam melaksanakan pekerjaan kesempurnaan pekerjaan itu sendiri.
3. Ketepatan waktu: Nilai dimana suatu pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan, atau pada waktu yang ditentukan.
4. Kebutuhan akan pengawasan: Dimana pegawai tanpa ragu untuk meminta bantuan atau petunjuk dari supervisor untuk melaksanakan pekerjaan akan terhindar dari kekeliruan yang berakibat buruk bagi organisasi.
5. Hubungan antar pribadi: Dimana dalam meningkatkan kinerja pegawai, haruslah terjalin kerjasama antar pegawai.

2.2.7 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Gibson (1987: 123) ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja : 1) Faktor individu : kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang, 2) Faktor psikologis : persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja, 3) Faktor organisasi : struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).

Pada prinsipnya penilaian kinerja adalah merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam instansi yang dilakukan terhadap organisasi. Nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atau kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Penilaian kinerja intinya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah ia bisa berkinerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang, sehingga

karyawan, organisasi dan masyarakat memperoleh manfaat. Tujuan dan pentingnya penilaian kinerja berdasarkan sebuah studi yang dilakukan akhir-akhir ini mengidentifikasi dua puluh macam tujuan informasi kinerja yang berbeda-beda, yang dikelompokkan dalam 4 kategori yaitu:

1. Evaluasi yang menekankan perbandingan antar orang,
2. Pengembangan yang menekankan perubahan-perubahan dalam diri seseorang dengan berjalannya waktu,
3. Pemeliharaan sistem, dan
4. Dokumentasi keputusan-keputusan sumber daya manusia.

Kinerja dapat dinilai dari kuantitas, kuantitas kerja yang dihasilkan dari sumber daya manusia dan level dari pelayanan pelanggan. Kuantitas kerja yang dimaksud adalah jumlah pekerjaan yang terselesaikan, sedangkan kualitas kerja yang dimaksud adalah mutu dari pekerjaan.

2.2.8 Kinerja dalam Perspektif Islam

Agama Islam menuntut umatnya untuk bekerja. Dengan bekerja kita akan mendapatkan balasan yang akan kita terima, apabila seseorang memposisikan pekerjaannya dalam dua konteks, yaitu kebaikan dunia dan kebaikan akhirat, maka hal tersebut disebut rizeki dan berkah hasil pekerjaan yang baik adalah yang dikerjakan dengan penuh tanggung jawab dan sesuai dengan ajaran-ajaran Rasulullah. Surat At-Taubah ayat 105

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَى عَالِمِ
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ،

Artinya: Dan, katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka, Allah dan Rasul-Nya, serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan

dikembalikan kepada Allah Yang Mengetahui akan yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepadamu apa yang telah kamu kerjakan”.

Kata “*i’malū*” berarti beramallah. Kata ini juga bisa berarti “bekerjalah”.

Artinya agama islam menuntut umatnya untuk bekerja untuk keberlangsungan hidup di dunia maupun akhirat. Ayat diatas ditutup dengan pernyataan bahwa sesungguhnya kamu pasti akan ditanya tentang apa yang telah kamu kerjakan. Yang berhasil mempertanggungjawabkan akan memperoleh kebahagiaan abadi, dan yang gagal akan menerima sanksi sebesar kegagalanya. Itulah konsekuensial kebebasan memilih yang disertai dengan anugrah aneka potensi. Dari ayat diatas dapat disimpulkan bahwa siapa yang bersungguh-sungguh dalam bekerja maka akan memperoleh kesuksesan dan akan memperoleh kebahagiaan, sedangkan yang malas akan menerima sanksi dan akan memperoleh kegagalan dalam bekerja.

Diriwayatkan dari Abdullah bin Umar *radhiyallahu ‘anhuma*, ia berkata:

Rasulullah *shallallahu ‘alaihi wa sallam* bersabda:

مَا زَالَ الرَّجُلُ يَسْأَلُ النَّاسَ، حَتَّى يَأْتِيَ يَوْمَ الْقِيَامَةِ لَيْسَ فِي وَجْهِهِ مِزْعَةٌ لَحْمٍ

“Seseorang senantiasa meminta-minta kepada orang lain sehingga ia akan datang pada hari Kiamat dalam keadaan tidak ada sepotong daging pun di wajahnya.”

Islam mencela orang yang mampu untuk bekerja dan memiliki badan sehat tetapi tidak mau bekerja keras. Seorang muslim harus dapat memanfaatkan karunia yang di beri Allah SWT yang berupa kekuatan dan kemampuan diri untuk bekal hidup layak di dunia maupun di akhirat. Etos kerja yang tinggi merupakan cerminan diri seorang muslim, Diana (2008: 210).

2.2.9 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja

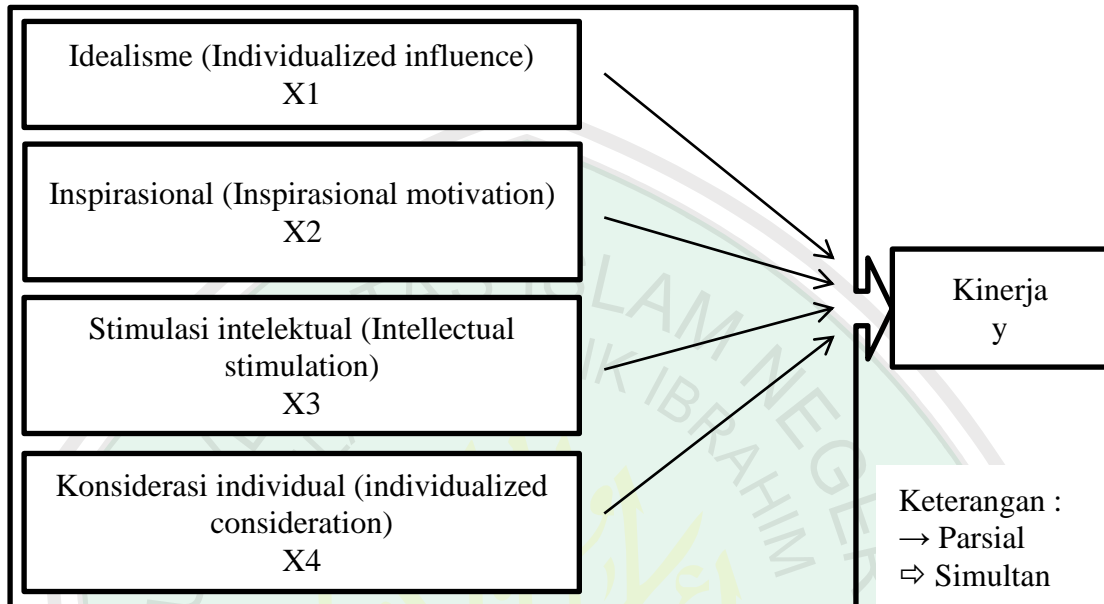
Berdasarkan dengan penelitian yang sudah ada bahwa gaya kepemimpinan Transformasional mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja secara signifikan karena dengan 4 indikator gaya kepemimpinan transformasional yaitu 1) *Individualized Influence*, 2) *Inspirational Motivation*, 3) *Intellectual Stimulation*, dan 4) *Individualized Consideration* dengan 4 indikator ini karyawan lebih nyaman dan termotivasi tanpa merasa tertekan sehingga karyawan dapat mencapai kinerja yang diinginkan pemimpin.

Dengan adanya penelitian yang sudah ada peneliti disini menarik kesimpulan bahwa 4 indikator yang di atas mempunyai pengaruh terhadap kinerja. Untuk kemudian penelitian yang sudah ada ini akan dijadikan suatu bahan Hipotesis untuk peneliti.

2.3 Hipotesis

Hipotesis merupakan kesimpulan sementara berupa pernyataan yang perlu dibuktikan kebenarannya, Sani dan Masyhuri (2010: 176). Namun dalam menentukan hipotesis diperlukanya landasan yang kuat dan acuan yang sesuai dengan penelitian yang dilakukan. Sebagai acuan dalam merumuskan hipotesis akan tergambar pada gambar di bawah ini:

Gambar 2.1
Hipotesis Penelitian



Berdasarkan gambar tersebut dapat dilihat bahwasanya terdapat variabel independen (X) dan variabel dependen (Y). Variabel independen dalam penelitian ini adalah Kepemimpinan Transformasional yang mempunyai empat dimensi yang disebutnya sebagai "*the Four I's*" yaitu:

1. Idealisme (*Individualized influence*) X1
2. Inspirasional (*Inspirational motivation*) X2
3. Stimulasi intelektual (*Intellectual stimulation*) X3
4. Konsederasi individual (*Individualized consideration*) X4

Sedangkan variable dependennya adalah Kinerja Karyawan (Y). Berdasarkan landasan teori, hasil penelitian sebelumnya serta permasalahan yang mendasari penelitian ini, maka sebagai acuan untuk merumuskan hipotesis, sebagai berikut:

H1 : Menduga variabel kepemimpinan transformasional yang terdiri dari Idealisme (*Individualized influence*), Inspirasional (*Inspirational motivation*), Stimulasi intelektual (*Intellectual stimulation*), Konsiderasi individual (*Individualized consideration*) berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada CV. Greenline99 Adv secara simultan.

H2 : Menduga variabel kepemimpinan transformasional yang terdiri dari Idealisme (*Individualized influence*), Inspirasional (*Inspirational motivation*), Stimulasi intelektual (*Intellectual stimulation*), Konsiderasi individual (*Individualized consideration*) berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada CV. Greenline99 Adv secara parsial.

H3 : Menduga variabel Idealisme (*Individualized influence*) yang mempunyai pengaruh secara Dominan terhadap kinerja pada CV. Greenline99 Adv.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, yaitu penelitian yang mementingkan kedalaman data dan dapat merekam sebanyak-banyaknya dari populasi luas dengan rumus-rumus statistik maupun komputer. Pendekatan penelitian kuantitatif adalah penelitian yang identik dengan pendekatan deduktif. Pendekatan deduktif merupakan pendekatan yang berasal dari persoalan umum (teori) ke hal yang khusus sehingga penelitian harus ada landasan teori, Masyhuri dan Asnawi, (2009: 20)

Dalam penelitian ini pendekatan yang digunakan adalah pendekatan survei, yaitu kuisioner yang terstruktur yang diberikan kepada responden yang dirancang untuk mendapatkan informasi yang spesifik dengan pertanyaan ataupun pernyataan, Maholtra, (2009: 196).

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada CV. Greenline99 Adv yang sesuai dengan definisi atau kriteria kepemimpinan. Yang mana CV. Greenline ini terletak di jalan ruko tumenggung suryo 11 D kota Malang. CV. Greenline ini bergerak di bidang periklanan, promosi dan advertising.

3.3 Populasi dan Sampel

Populasi adalah ruang lingkup atau besaran karakteristik dari seluruh objek yang diteliti. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan CV.

Greenline99 Adv yang sesuai dengan kriteria yang dimaksud oleh peneliti, yaitu : karyawan tetap, karena diasumsikan memiliki rasa ketertarikan terhadap perusahaan yang lebih tinggi bila dibandingkan dengan karyawan kontrak ataupun honorer. Sampel ini dipilih menggunakan pertimbangan tertentu yang disesuaikan dengan tujuan penelitian atau masalah penelitian yang dikembangkan, Ferdinand (2007).

Tahapan selanjutnya adalah menentukan jumlah responden dari populasi yang ada. Yaitu dengan jumlah keseluruhan karyawan di CV. Greenline99 Adv.

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampling jenuh. Pengertian Sampling Jenuh atau Definisi Sampling Jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil, kurang dari 30 orang, atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Apabila populasi kurang dari 100 orang, maka diambil keseluruhannya, sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi.

3.5 Data dan Jenis Data

Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini meliputi data primer, merupakan data yang diperoleh langsung dari responden. Dalam hal ini berkaitan dengan penilaian responden terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan peneliti kepada karyawan tentang indikator-indikator dari variabel gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Jenis data yang diperoleh:

1. Data primer yaitu: data yang diperoleh langsung dari responden yang diambil sebagai sample penelitian.
2. Data sekunder yaitu: data yang diperoleh tidak secara langsung oleh peneliti, misalnya: kantor statistic majalah dan sumber-sumber lain.

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian merupakan metode atau cara yang digunakan untuk mendapatkan data dalam suatu penelitian. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan Metode Kuisisioner. Kuisisioner adalah sejumlah pertanyaan secara tertulis yang akan dijawab oleh responden penelitian, agar peneliti memperoleh data lapangan atau empiris untuk memecahkan masalah penelitian dan menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Dalam penelitian ini, kuisisioner yang digunakan adalah kuisisioner tertutup yaitu model pertanyaan dimana pertanyaan tersebut telah tersedia jawaban, sehingga responden hanya memilih dari alternatif jawaban yang sesuai dengan pendapat atau pilihannya. Pertanyaan-pertanyaan tertutup tersebut menerangkan tanggapan responden terhadap variabel gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.

Untuk penskoran yang diberikan responden, ditentukan dalam sebuah tabel sebagai berikut:

Table 3.1
Teknik Pengumpulan Data

| No | Jawaban | Skor |
|----|---------------------|------|
| 1 | Sangat setuju | 5 |
| 2 | Setuju | 4 |
| 3 | Netral | 3 |
| 4 | Tidak setuju | 2 |
| 5 | Sangat tidak Setuju | 1 |

3.7 Definisi Operasional Variabel

3.7.1 Variabel Dependen

Merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel independen, Sugiyono (2012: 61). Yang menjadi variabel dependen adalah kinerja karyawan (Y), dengan indikator sebagai berikut :

1. *Quantity of Work* (kuantitas kerja): Jumlah pekerjaan yang dihasilkan atau dilakukan dan ditandakan seperti nilai uang, jumlah barang, atau jumlah kegiatan yang telah dikerjakan atau yang terlaksana.
2. *Quality of Work* (kualitas kerja): Nilai dimana proses atau hasil dari ketelitian dalam melaksanakan pekerjaan kesempurnaan pekerjaan itu sendiri.
3. Ketepatan waktu: Nilai dimana suatu pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan, atau pada waktu yang ditentukan.
4. Kebutuhan akan pengawasan: Dimana pegawai tanpa ragu untuk meminta bantuan atau petunjuk dari supervisor untuk melaksanakan pekerjaan akan terhindar dari kekeliruan yang berakibat buruk bagi organisasi.
5. Hubungan antar pribadi: Dimana dalam meningkatkan kinerja pegawai, haruslah terjalin kerjasama antar pegawai.

3.7.2 Variabel Independen

Variabel independen adalah merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen, Sugiyono, (2012: 61). Variabel independen dalam penelitian ini adalah variabel yang mewakili indikator-indikator gaya kepemimpinan transformasional pada CV.

Greenline99 Adv kota Malang. Variabel independen dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. *Idealized Influence* (pengaruh ideal). X 1

Dimensi yang pertama ini digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati dan sekaligus mempercayainya.

2. *Inspirational Motivation* (motivasi inspirasi). X 2

Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah spirit tim dalam organisasi melalui penumbuhan antusiasme dan optimisme.

3. *Intellectual Stimulation* (stimulasi intelektual). X 3

Pemimpin transformasional harus mampu menumbuhkan ide-ide baru terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.

4. *Individualized Consideration* (konsiderasi individu). X 4

Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan bawahan.

Tabel 3.2
Definisi Operasional Variabel

| No | Konsep | Variabel | Indikator |
|----|--------------|-----------------------------------|--|
| 1 | Kepemimpinan | Idealized Influence (X1) | 1. Fokus 2. Moral 3. Konsisten 4. Komitmen |
| | | Inspirational motivation (X2) | 1. Prestasi 2. Inovasi 3. Motivasi 4. Keseriusan |
| | | Intellectual Stimulation (X3) | 1. Memberikan ide 2. Analisis 3. Cerdas 4. Cara baru |
| | | Individualized Consideration (X4) | 1. Jeli 2. Aktualisasi 3. Perhatian 4. Skill |
| 2 | Kinerja | Kinerja karyawan (Y) | 1. Kuantitas kerja 2. Kualitas kerja 3. Ketepatan waktu 4. Kebutuhan akan Pengawasan 5. Hubungan antar pribadi |

1.8 Instrumen dan Analisis Data

3.8.1 Uji Instrumen

1. Uji validitas

Validitas merupakan suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrument. Suatu instrument dianggap valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan. Dengan kata lain mampu memperoleh data yang tepat dari variable yang diteliti, Simamora (2002: 58-59).

Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan program statistik berupa SPSS 16,00. for windows (system komputerisasi). Dilakukan dengan teknik

korelasi, yaitu dengan membandingkan hasil koefisien korelasi (r hitung) dengan r table.

2. Uji Reabilitas

Reliabilitas adalah tingkat keandalan kuesioner. Kuesioner yang reliabel adalah kuesioner yang apabila dicobakan secara berulang-ulang kepada kelompok yang sama akan menghasilkan data yang sama, Simamora (2002: 63). Dalam penelitian ini dalam mencari tingkat reliabilitasnya digunakan bantuan program statistik SPSS 16,00. for Windows.

3.9 Uji Asumsi Klasik

1. Uji Multikolonieritas

Uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak orthogonal. Variabel orthogonal adalah variabel independen yang nilai korelasi antar sesama variabel independen sama dengan nol, Ghozali (2013: 105).

2. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas, Ghozali (2013: 139). Dasar analisis, Ghozali (2013:139):

1. Jika ada pola tertentu, seperti titik – titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit) maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
2. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik – titik menyebar di atas dan di bawah 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti diketahui bahwa uji t dan F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Kalau asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil, Ghozali (2013: 160). Pada prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya, Ghozali (2013: 163). Adapun dasar pengambilan keputusan sebagai berikut :

1. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas, Ghozali (2013: 163)
2. Jika data menyebar jauh dari diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas, Ghozali (2013:163)

3.10 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan analisis regresi linear berganda dengan program SPSS 16,00.

Analisis regresi berganda untuk menghitung besarnya pengaruh secara kuantitatif dari suatu perubahan kejadian (variabel X) terhadap kejadian lainnya (variabel Y). dalam penelitian ini, analisis regresi berganda berperan sebagai teknik statistik yang digunakan untuk menguji ada tidaknya pengaruh Idealized Influence (pengaruh ideal), Inspirational Motivation (motivasi inspirasi), Intellectual Stimulation (stimulasi intelektual), dan Individualized Consideration (konsiderasi individu) terhadap kinerja karyawan.

Menurut Rangky (1997 : 23-25) formulasi regresi linear berganda adalah sebagai berikut :

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e$$

Dimana :

- | | | | |
|----|--------------------------------|-------|------------------------|
| Y | = Kinerja Karyawan | b0 | = Konstanta |
| X1 | = Idealized Influence | b1-b3 | = Koefisien Regresi |
| X2 | = Inspirational Motivation | e | = Standar <i>error</i> |
| X3 | = Intellectual Stimulation | | |
| X4 | = Individualized Consideration | | |

Teknik analisis yang digunakan sesuai model di atas adalah regresi berganda dimana nilai dari variabel dependen (kinerja karyawan) dapat diperoleh dari hasil survey yang perhitungannya akan menggunakan skala *Likert*. Menurut Umar (2003 : 137), skala Likert berhubungan dengan pernyataan tentang sikap atau persepsi seseorang terhadap sesuatu, misalnya setuju-tidak setuju, senang-tidak senang, dan baik-tidak baik.

BAB IV
PAPARAN DAN PEMBAHASAN
DATA HASIL PENELITIAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Objek Penelitian

Kota Malang adalah sebuah kota yang terletak di Provinsi Jawa Timur, Indonesia. Kota ini terletak 90 km sebelah selatan Surabaya dan merupakan kota terbesar di kedua di Jawa Timur setelah Surabaya, serta merupakan salah satu kota terbesar di Indonesia menurut jumlah penduduk. Selain itu, Malang juga merupakan kota terbesar kedua di wilayah Pulau Jawa bagian selatan setelah Bandung. Kota Malang berada di dataran tinggi yang cukup sejuk, dan seluruh wilayahnya berbatasan dengan Kabupaten Malang. Luas wilayah kota Malang adalah 252,10 km². Bersama dengan Kota Batu dan Kabupaten Malang, Kota Malang merupakan bagian dari kesatuan wilayah yang dikenal dengan Malang Raya (Wilayah Metropolitan Malang). Wilayah Malang Raya yang berpenduduk sekitar 4 juta jiwa, adalah kawasan metropolitan terbesar kedua di Jawa Timur setelah Gerbangkertosusila. Kawasan Malang Raya dikenal sebagai salah satu daerah tujuan wisata utama di Indonesia.

Malang dikenal sebagai salah satu kota tujuan pendidikan terkemuka di Indonesia karena banyak universitas dan politeknik negeri maupun swasta yang terkenal hingga seluruh Indonesia dan menjadi salah satu tujuan pendidikan berada di kota ini. Sebutan lain kota ini adalah kota bunga, dikarenakan pada

zaman dahulu Malang dinilai sangat indah dan cantik dengan banyak pohon-pohon dan bunga yang berkembang dan tumbuh dengan indah dan asri. Malang juga dijuluki *Parijs van Oost-Java*, karena keindahan kotanya bagaikan kota "Paris" di timur Pulau Jawa. Selain itu, Malang juga mendapat julukan *Zwitserland van Java* karena keindahan kotanya yang dikelilingi pegunungan serta tata kotanya yang rapi, menyamai negara Swiss di Eropa. Malang juga berangsur-angsur dikenal sebagai kota belanja, karena banyaknya *mall* dan *factory outlet* yang bertebaran di kota ini. Hal inilah yang menjadikan kota Malang dikenal luas memiliki keunikan, yakni karena kemiripannya dengan Kota Bandung di Provinsi Jawa Barat, di antaranya dari segi geografis, julukan, dan perkembangan kotanya.

Perusahaan greenline99 berdiri pada tanggal 14 Februari 2009 dari sekumpulan anak muda yang solid, kreatif dan inovatif yang berkeinginan untuk mengembangkan diri masuk dalam dunia bisnis periklanan, promosi dan advertising maka kami sepakat mengukuhkan diri dalam legalitas hukum. Periklanan atau advertising adalah salah satu cara penyampaian pesan dalam bidang bisnis yang bersifat membantu melaksanakan fungsi yang diemban oleh media massa lainnya. Semuanya karena pesan-pesan itu tetap mengandung fungsi informasi dan penerangan, fungsi pendidikan, fungsi menghibur dan juga fungsi mempengaruhi sikap tertentu. Adapun visi, misi perusahaan CV. Greenline99 Adv:

Visi : Mewujudkan perusahaan yang terpercaya, dan yang mampu memberikan pelayanan bermanfaat dan juga menjadi solusi bagi masyarakat umum, Instansi Pemerintah, serta lembaga-lembaga swasta.

Misi : Membantu brand, klien atau produsen dalam setiap program marketingnya, dengan memberikan nilai lebih dalam setiap layanannya dengan focus pada kualitas produk dan ketepatan waktu.

Berikut adalah bidang bisnis dari CV. Greenline99 Adv:

1. Printing Offset & Laser

Media promosi yang mencakup Kalender, Flyer, Brochure, Poster, Name Card, Packaging, dll dimana media ini banyak digunakan Instansi Pemerintah dan lembaga-lembaga swasta dalam mempromosikan produk dan layanan mereka.

2. Merchandise

Media promosi yang biasanya dijadikan Gift (hadiah) bagi kebanyakan Instansi pemerintah, Perhotelan dan lembaga swasta. Media Promosi ini mencakup Mug, Key chain, Bolpoint, Thumblr, dll

3. Apparel

Di divisi apparel ini, kami siap membantu dalam pembuatan Kemeja, Polo Shirt, T-Shirt dll, yang bisa digunakan sebagai Seragam Kerja pada instansi, perusahaan dan lembaga swasta lainnya.

4. Car Branding

Media Promosi yang bergerak atau memiliki mobilitas pada kesehariannya, dengan berisikan pesan-pesan promosi suatu brand, Lembaga swasta atau lainnya.

5. Interior

Divisi kami ini siap membantu dalam pembuatan Booth untuk pameran, interior kantor, interior hotel, dll dengan ide-ide yang sesuai dengan keinginan klien.

6. Orgainizing

Divisi ini mencakup pekerjaan yang berhubungan dengan Meeting, Incentive, Convention dan Exhibition (MICE), Event Organicer, Tour, dll.

Ruko Tumenggung Suryo 11D

Malang – 65123

Indonesia

0341-479940

0341-479940

<http://www.greenline99adv.com>

mail.greenline99@gmail.com

4.2 Paparan Data Hasil Penelitian

Responden dalam penelitian berjumlah 30 orang yang merupakan keseluruhan karyawan CV. Greenline99 Adv . Sampel ini dipilih menggunakan pertimbangan tertentu yang disesuaikan dengan tujuan penelitian atau masalah penelitian yang dikembangkan (Ferdinand, 2007). Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil, kurang dari 30 orang, atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil.

Gambaran umum mengenai responden penelitian ini dapat dilihat melalui deskripsi responden. Deskripsi responden merupakan pengelompokan responden menurut latar belakang masing-masing responden. Berdasarkan kuesioner yang telah disebar, responden dapat dikelompokkan menjadi beberapa kategori, yakni Usia, Jenis Kelamin, lama bekerja, Pendidikan dan Status. Deskripsi ini dimaksudkan untuk menjelaskan latar belakang responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini.

Tabel 4.1 Gambaran Umum Karakteristik Responden

| | Karakteristik Responden | Jumlah Reponden | Jumlah keseluruhan | |
|---|-------------------------|-----------------|--------------------|----|
| 1 | Usia | <30 tahun | 18 | 30 |
| | | 30-40 tahun | 11 | |
| | | >40 tahun | 1 | |
| 2 | Jenis kelaamin | Laki-laki | 18 | 30 |
| | | Perempuan | 12 | |
| 3 | Lama bekerja | <1 tahun | 3 | 30 |
| | | 1-4 tahun | 20 | |
| | | >4 tahun | 7 | |
| 4 | Pendidikan | SD | 0 | 30 |
| | | SMP | 0 | |
| | | SMA | 19 | |
| | | Diploma | 6 | |
| | | S1 | 5 | |
| 5 | Status | Nikah | 19 | 30 |
| | | Belum Menikah | 11 | |

1. Karakteristik Responden

Tabel 4.2 di bawah ini menunjukkan jumlah responden berdasarkan kategori usianya. Responden dengan kategori usia < 30 tahun sebanyak 18 orang (60,0%), responden dengan kategori usia 30-40 tahun sebanyak 11 orang (36,7%), responden dengan kategori usia >40 tahun sebanyak 1 orang (3,3%). Dari data tersebut, dapat disimpulkan bahwa responden dalam penelitian ini didominasi responden dengan kategori usia < 30 tahun yang berjumlah 18 orang (60,0%).

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

| Kategori Usia | Jumlah Responden | Presentase (%) |
|---------------|------------------|----------------|
| <30tahun | 18 | 60,0 |
| 30-40 tahun | 11 | 36,7 |
| >40tahun | 1 | 3,3 |

Sumber: Data primer diolah

Tabel 4.3 di bawah ini menunjukkan jumlah responden berdasarkan kategori jenis kelamin. Responden dengan jenis kelamin laki-laki berjumlah 18 orang (60,0%) dan responden dengan jenis kelamin perempuan berjumlah 12 orang (40,0%). Dari data tersebut, dapat disimpulkan bahwa responden dalam penelitian ini didominasi responden dengan jenis kelamin laki-laki yang berjumlah 18 orang (60,0%).

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

| Jenis Kelamin | Jumlah Responden | Presentase (%) |
|---------------|------------------|----------------|
| Laki-laki | 18 | 60,0 |
| Perempuan | 12 | 40,0 |

Sumber: Data primer diolah

Tabel 4.4 di bawah ini menunjukkan jumlah responden berdasarkan kategori Lama bekerja. Responden dengan kategori lama bekerja <1 tahun

berjumlah 3 orang (10,0%), responden dengan kategori lama bekerja 1-4 tahun berjumlah 20 orang (66,7%), responden dengan kategori lama bekerja >4 tahun berjumlah 7 orang (23,3%). Dari data tersebut, dapat disimpulkan bahwa responden dalam penelitian ini didominasi responden dengan kategori lama bekerja 1-4 tahun berjumlah 20 orang (60,0%).

Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

| Lama bekerja | Jumlah Responden | Presentase (%) |
|--------------|------------------|----------------|
| <1th | 3 | 10,0 |
| 1-4th | 20 | 66,7 |
| >4th | 7 | 23,3 |

Sumber: Data primer diolah

Tabel 4.5 di bawah ini menunjukkan jumlah responden berdasarkan pendidikan. Responden yang pendidikan SMA berjumlah 19 orang (63,3%), Responden yang pendidikan Diploma berjumlah 6 orang (20,0%), sedangkan Responden yang pendidikan S1 berjumlah 5 orang (16,7%). Dari data tersebut, dapat disimpulkan bahwa responden dalam penelitian ini didominasi responden yang pendidikan SMA dengan jumlah 19 orang (63,3%).

Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

| Pendidikan | Jumlah Responden | Presentase (%) |
|------------|------------------|----------------|
| SD | 0 | 0 |
| SMP | 0 | 0 |
| SMA | 19 | 63,3 |
| Diplima | 6 | 20,0 |
| S1 | 5 | 16,7 |

Sumber: Data primer diolah

Tabel 4.6 di bawah ini menunjukkan jumlah responden berdasarkan status. Responden yang status nikah berjumlah 19 orang (63,3%), sedangkan Responden yang status yang belum nikah berjumlah 11 orang (36,7%). Dari

data tersebut, dapat disimpulkan bahwa responden dalam penelitian ini didominasi responden yang status nikah dengan jumlah 19 orang (63,3%).

Tabel 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Status

| Status | Jumlah Responden | Presentase (%) |
|-------------|------------------|----------------|
| Nikah | 19 | 63,3 |
| Belum nikah | 11 | 36,7 |

Sumber: Data primer diolah

2. Analisis Deskriptif Jawaban Responden

Tujuan analisis deskriptif adalah untuk memberi gambaran bagaimana keadaan variabel yang diteliti. Melalui deskripsi ini dapat dilihat pula keterkaitan antar variabel satu dengan variabel yang lain (Yuswianto, 2009).

Pada bagian ini akan dijabarkan mengenai distribusi item dari variabel kepemimpinan transformasional. Indikator dari variabel ini antara lain: *individualized influence* (X_1), *inspirational motivation* (X_2), *intellectual stimulation* (X_3), dan *individualized consideration* (X_4) serta indikator variabel terikat kinerja karyawan (Y). Adapun distribusi frekuensi jawaban responden secara ringkas dapat diilustrasikan sebagaimana berikut:

1. Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Item *individualized influence* (X_1)

| Item | SS | | S | | R | | TS | | STS | |
|-----------|----|------|----|------|---|------|----|-----|-----|---|
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| $X_{1,1}$ | 4 | 13,3 | 25 | 83,3 | 0 | 0 | 1 | 3,3 | 0 | 0 |
| $X_{1,2}$ | 8 | 26,7 | 19 | 63,7 | 2 | 6,7 | 1 | 3,3 | 0 | 0 |
| $X_{1,3}$ | 3 | 10,0 | 20 | 66,7 | 6 | 20,0 | 1 | 3,3 | 0 | 0 |
| $X_{1,4}$ | 11 | 36,7 | 17 | 56,7 | 2 | 6,7 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Sumber: Data primer diolah

Distribusi item pertama dari variabel *individualized influence* (X_1), yaitu ($X_{1.1}$), sebanyak 4 responden (13,3%) menyatakan Sangat Setuju, selanjutnya yang menyatakan Setuju sebanyak 25 responden (83,3%) sedangkan yang tidak setuju sebanyak 1 responden (3,3%)

Item kedua ($X_{1.2}$), sebanyak 8 responden (26,7%) yang menyatakan setuju sebanyak 19 responden (63,7%), kemudian yang netral sebanyak 2 responden (6,7%), dan yang tidak setuju sebanyak 1 responden (3,3%).

Item ketiga ($X_{1.3}$), sebanyak 3 responden (10,0%) yang menyatakan setuju sebanyak 20 responden (66,7%), kemudian yang netral sebanyak 6 responden (20,0%), dan yang tidak setuju sebanyak 1 responden (3,3%).

Item keempat ($X_{1.4}$), sebanyak 11 responden (36,7%) yang menyatakan setuju sebanyak 17 responden (56,7%), kemudian yang netral sebanyak 2 responden (6,7%).

Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Item *inspirational motivation* (X_2)

| Item | SS | | S | | R | | TS | | STS | |
|-----------|----|------|----|------|---|------|----|-----|-----|---|
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| $X_{2.1}$ | 4 | 13,3 | 21 | 70,0 | 4 | 13,3 | 1 | 3,3 | 0 | 0 |
| $X_{2.2}$ | 8 | 26,7 | 22 | 73,3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| $X_{2.3}$ | 14 | 46,7 | 15 | 50,0 | 1 | 3,3 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| $X_{2.4}$ | 7 | 23,3 | 21 | 70,0 | 2 | 23,3 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Sumber: Data primer diolah

Distribusi item pertama dari variabel *inspirational motivation* (X_2). ($X_{2.1}$), sebanyak 4 responden (13,3%) yang menyatakan setuju sebanyak 21 responden (70,0%), kemudian yang netral sebanyak 4 responden (13,3%), dan yang tidak setuju sebanyak 1 responden (3,3%).

Item kedua ($X_{2.2}$), sebanyak 8 responden (26,7%) menyatakan Sangat Setuju. Sebanyak 22 responden (73,3%) menyatakan Setuju.

Item ketiga ($X_{2.3}$), sebanyak 14 responden (46,7%) sangat setuju, yang menyatakan setuju sebanyak 15 responden (50,0%), kemudian yang netral sebanyak 1 responden (3,3%).

Item keempat ($X_{2.4}$), sebanyak 7 responden (23,3%) sangat setuju, yang menyatakan setuju sebanyak 21 responden (70,0%), kemudian yang netral sebanyak 2 responden (6,7%).

Tabel 4.9 Distribusi Frekuensi Item *intellectual stimulation* (X_3)

| Item | SS | | S | | R | | TS | | STS | |
|-----------|----|------|----|------|---|------|----|-----|-----|---|
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| $X_{3.1}$ | 9 | 30,0 | 20 | 66,7 | 1 | 3,3 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| $X_{3.2}$ | 4 | 13,3 | 22 | 73,3 | 3 | 13,3 | 1 | 3,3 | 0 | 0 |
| $X_{3.3}$ | 5 | 16,7 | 19 | 63,3 | 6 | 20,0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| $X_{3.4}$ | 0 | 0 | 20 | 66,7 | 9 | 30,0 | 1 | 3,3 | 0 | 0 |

Sumber: Diolah dari data primer

Distribusi item dari variabel *intellectual stimulation* (X_3), yakni item ($X_{3.1}$), sebanyak 9 responden (30,0%) menyatakan Sangat Setuju, yang menyatakan Setuju sebanyak 20 responden (66,7%) dan sisanya sebanyak 1 responden menyatakan Ragu-ragu.

Item kedua ($X_{3.2}$), sebanyak 4 responden (13,3%) sangat setuju, yang menyatakan setuju sebanyak 22 responden (73,3%), kemudian yang netral sebanyak 3 responden (13,3%), dan yang tidak setuju sebanyak 1 responden (3,3%).

Item ketiga ($X_{3,3}$), sebanyak 5 responden (16,7%) sangat setuju, yang menyatakan setuju sebanyak 19 responden (63,3%), kemudian yang netral sebanyak 6 responden (20,0%).

Item keempat ($X_{3,4}$), sebanyak 20 responden (66,7%) yang memilih setuju, yang menyatakan netral sebanyak 9 responden (30,0%), kemudian yang memilih tidak setuju sebanyak 1 responden (3,3%).

Tabel 4.10 Distribusi Frekuensi Item *individualized consideration* (X_4)

| Item | SS | | S | | R | | TS | | STS | |
|-----------|----|------|----|------|----|------|-----|------|-----|-----|
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| $X_{4,1}$ | 5 | 16,7 | 21 | 70,0 | 4 | 13,3 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| $X_{4,2}$ | 6 | 20,0 | 23 | 76,7 | 1 | 3,3 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| $X_{4,3}$ | 0 | 0 | 7 | 23,3 | 13 | 43,3 | 8 | 26,7 | 2 | 6,7 |
| $X_{4,4}$ | 1 | 3,3 | 19 | 63,3 | 8 | 2 | 6,7 | 0 | 0 | 0 |

Sumber: Diolah dari data primer

Distribusi item untuk variabel *individualized consideration* (X_4). Untuk ($X_{4,1}$), sebanyak 5 responden (16,7%) menyatakan Sangat Setuju. Sedangkan sebanyak 21 responden (70,0%) menyatakan Setuju, dan sisanya sebanyak 4 responden (13,3%) menyatakan netral.

Item kedua ($X_{4,2}$), sebanyak 6 responden (20,0%) menyatakan Sangat Setuju, Sebanyak 23 responden (76,7%) menyatakan Setuju, dan sisanya sebanyak 1 responden (3,3%) menyatakan netral.

Item ketiga ($X_{4,3}$), sebanyak 7 responden (23,3%) menyatakan Setuju. Sebanyak 13 responden (43,3%) netral, yang tidak setuju 8 responden (26,7%) dan sisanya sebanyak 2 responden (6,7%) menyatakan sangat tidak setuju.

Item keempat ($X_{4.4}$), sebanyak 1 responden (3,3%) menyatakan Sangat Setuju, Sebanyak 19 responden (63,3%) menyatakan Setuju, dan 8 responden (26,7%) menyatakan netral, dan sisanya sebanyak 2 responden (6,7%) menyatakan tidak setuju.

2. Variabel Kinerja

Tabel 4.11 Distribusi Frekuensi Item Kinerja (Y)

| Item | SS | | S | | R | | TS | | STS | |
|-----------------|----|------|----|------|----|------|----|------|-----|---|
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| Y ₁ | 0 | 0 | 21 | 70,0 | 5 | 16,7 | 4 | 13,3 | 0 | 0 |
| Y ₂ | 2 | 6,7 | 14 | 46,7 | 11 | 36,7 | 3 | 10,0 | 0 | 0 |
| Y ₃ | 0 | 0 | 22 | 73,3 | 3 | 10,0 | 5 | 16,7 | 0 | 0 |
| Y ₄ | 7 | 23,3 | 19 | 63,3 | 4 | 13,3 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Y ₅ | 5 | 16,7 | 23 | 76,7 | 2 | 6,7 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Y ₆ | 10 | 33,3 | 17 | 56,7 | 3 | 10,0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Y ₇ | 11 | 36,7 | 17 | 56,7 | 2 | 6,7 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Y ₈ | 2 | 6,7 | 20 | 66,7 | 6 | 20,0 | 2 | 6,7 | 0 | 0 |
| Y ₉ | 8 | 26,7 | 18 | 60,0 | 4 | 13,3 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Y ₁₀ | 1 | 3,3 | 20 | 66,7 | 7 | 23,3 | 2 | 6,7 | 0 | 0 |

Sumber: Diolah dari data primer

Distribusi item untuk variabel kinerja (Y). Untuk (Y₁), sebanyak 21 responden (70,0%) menyatakan Setuju. Sedangkan sebanyak 5 responden (16,7%) menyatakan Netral, dan sisanya sebanyak 4 responden (13,3%) menyatakan tidak setuju.

Item kedua (Y₂), sebanyak 2 responden (6,7%) menyatakan Sangat Setuju, Sebanyak 14 responden (46,7%) menyatakan Setuju, Sedangkan sebanyak 11 responden (36,7%) menyatakan Netral, dan sisanya sebanyak 3 responden (10,0%) menyatakan tidak setuju.

Item ketiga (Y₃), sebanyak 22 responden (73,3%) menyatakan Setuju. Sebanyak 3 responden (10,0%) netral, dan sisanya sebanyak 5 responden (16,7%) menyatakan tidak setuju.

Item keempat (Y_4), sebanyak 7 responden (23,3%) menyatakan Sangat Setuju, Sebanyak 19 responden (63,3%) menyatakan Setuju, dan 4 responden (13,3%) menyatakan netral.

Item kelima (Y_5), sebanyak 5 responden (16,7%) menyatakan Sangat Setuju, selanjutnya yang menyatakan Setuju sebanyak 23 responden (76,7%) sedangkan yang tidak setuju sebanyak 2 responden (6,7%)

Item keenam (Y_6), sebanyak 10 responden (33,3%) yang menyatakan sangat setuju, sebanyak 17 responden (56,7%) menyatakan setuju, dan sisanya sebanyak 3 responden (10,0%) menyatakan netral.

Item ketujuh (Y_7), sebanyak 11 responden (36,7%) yang menyatakan sangat setuju, sebanyak 17 responden (56,7%) menyatakan setuju, dan sisanya sebanyak 2 responden (6,7%) menyatakan netral.

Item kedelapan (Y_8), sebanyak 2 responden (6,7%) yang menyatakan sangat setuju, sebanyak 20 responden (66,7%) menyatakan setuju, kemudian sebanyak 6 responden (20,0%) menyatakan netral, dan sisanya sebanyak 2 responden (6,7%) menyatakan tidak setuju.

Item kesembilan (Y_9), sebanyak 8 responden (26,7%) yang menyatakan sangat setuju, sebanyak 18 responden (60,0%) menyatakan setuju, dan sisanya sebanyak 4 responden (13,3%) menyatakan netral.

Item kesepuluh (Y_{10}), sebanyak 1 responden (3,3%) yang menyatakan sangat setuju, sebanyak 20 responden (66,7%) menyatakan setuju, kemudian sebanyak 7 responden (23,3%) menyatakan netral, dan sisanya sebanyak 2 responden (6,7%) menyatakan tidak setuju.

4.3 Hasil Analisis Hipotesis

Dalam bagian ini, akan dibahas secara mendalam hasil penelitian yang terdiri dari uji reliabilitas, uji validitas dan uji asumsi klasik.

4.3.1 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauhmana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau diandalkan. Reliabilitas menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur di dalam mengukur gejala yang sama, dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran teknik *cronbach alpha* pada SPSS.

Uji reabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan rumus *Alpha Cronbach* (Sugiyono, 2011:283) yaitu:

$$r_{11} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Keterangan:

r_{11} : Reabilitas instrumen

k : Banyaknya butir pernyataan atau banyaknya soal

σ_b^2 : Jumlah varians butir

σ_t^2 : Varians total

Metode ini dilakukan dengan metode *Cronbach Alpha*, dimana kuesioner dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,60 (Arikunto, 2006:171).

Tabel 4.12 Uji Reliabilitas

| Variabel | <i>Cronbach Alpha</i> | Keterangan |
|---|-----------------------|------------|
| <i>individualized influence</i> (X ₁) | 0,653 | Reliabel |
| <i>inspirational motivation</i> (X ₂) | 0,623 | Reliabel |
| <i>intellectual stimulation</i> (X ₃) | 0,636 | Reliabel |
| <i>individualized consideration</i> (X ₄) | 0,605 | Reliabel |

Sumber: Dikelola oleh peneliti

Tabel 4.12 di atas menunjukkan nilai *Cronbach Alpha* variabel X₁ sebesar 0,653, *Alpha* variabel X₂ sebesar 0,623, *Alpha* variabel X₃ sebesar 0,611 variabel X₄ sebesar 0,605. Karena nilai-nilai tersebut lebih besar dari 0,60 maka variabel X₁, X₂, X₃ dan X₄ dikatakan reliabel.

4.3.2 Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau keaslian suatu instrumen. Suatu instrumen yang valid memiliki validitas tinggi. Sebuah instrumen dikatakan valid jika mampu mengukur yang diinginkan, serta dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang dikumpulkan tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud (Arikunto, 2006:168).

Bila nilai signifikansi (sig) hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%) maka dinyatakan valid dan sebaliknya dinyatakan tidak valid (artinya butir pertanyaan tersebut gugur).

Tabel 4.13 Uji Validitas

| Variabel | Indikator | Sig. | Keterangan |
|----------------|------------------|-------|------------|
| X ₁ | X _{1.1} | 0,000 | Valid |
| | X _{1.2} | 0,000 | Valid |
| | X _{1.3} | 0,012 | Valid |
| | X _{1.4} | 0,00 | Valid |
| X ₂ | X _{2.1} | 0,000 | Valid |
| | X _{2.2} | 0,002 | Valid |
| | X _{2.3} | 0,000 | Valid |
| | X _{2.4} | 0,001 | Valid |
| X ₃ | X _{3.1} | 0,001 | Valid |
| | X _{3.2} | 0,000 | Valid |
| | X _{3.3} | 0,000 | Valid |
| | X _{3.4} | 0,008 | Valid |
| X ₄ | X _{4.1} | 0,012 | Valid |
| | X _{4.2} | 0,045 | Valid |
| | X _{4.3} | 0,000 | Valid |
| | X _{4.4} | 0,000 | Valid |

Nilai signifikansi (sig.) variabel X₁, X₂, X₃ dan X₄ di atas menunjukkan hasil korelasi yang lebih kecil dari 0,05 (5%), maka

variabel X_1 , X_2 , X_3 dan X_4 dinyatakan valid karena variabel tersebut memiliki nilai sig. masing-masing dibawah 0,050.

4.3.3 Uji Asumsi Klasik

a. Multikolinieritas

Multikolinieritas adalah adanya lebih dari dua hubungan linier yang sempurna (Suharyadi dan Purwanto, 2004:528). Teknik menganalisis multikolinieritas:

1. Variabel bebas secara bersama-sama pengaruhnya nyata atau uji F nyata namun ternyata setiap variabel bebasnya secara parsial pengaruhnya tidak nyata (uji t tidak nyata).
2. Nilai koefisien determinannya R^2 sangat besar, namun ternyata variabel bebasnya berpengaruh tidak nyata (uji t tidak nyata).
3. Nilai koefisien korelasi parsial yaitu $r_{yx1.x2}$, $r_{yx2.x1}$ dan $r_{x1x1.y}$ ada yang lebih besar dari determinannya.

Maka dengan demikian jika terjadi multikolinieritas maka ada beberapa cara dapat dilakukan seperti membuang variabel bebas yang diperkirakan multikolinieritas, hal ini terlihat dari nilai korelasi parsial antara variabel yang tinggi, cara lain yang bisa dilakukan adalah dengan menambah observasi atau data lagi.

Untuk mendeteksi adanya multikolinieritas dapat dilihat dari *Value Inflation Factor* (VIF). Apabila nilai $VIF > 10$ maka terjadi multikolinieritas. Dan sebaliknya apabila $VIF < 10$ maka tidak terjadi

multikolinieritas. Dalam penelitian ini diperoleh VIF seperti pada

Coefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
|-----------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
| | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| (Constant) | 9.223 | 8.895 | | 1.344 | .232 | | |
| 1 Individualized influence (X1) | .735 | .323 | .234 | 1.312 | .000 | .985 | 1.015 |
| Inspirational motivation (X2) | .622 | .392 | .390 | 2.058 | .050 | .789 | 1.267 |
| Intellectual stimulation (X3) | .421 | .435 | .024 | 2.399 | .001 | .473 | 2.114 |
| Individualized consideration (X4) | .535 | .449 | .268 | 1.192 | .245 | .559 | 1.788 |

a. Dependent Variable: Kinerja karyawan (Y)

tabel 4.14 sebagai berikut:

Tabel 4.14 Multikolinieritas Value Inflation Factor (VIF)

Semua variabel (X_1, X_2, X_3, X_4) tidak terjadi multikolinieritas dengan ditunjukkan nilai VIF pada semua variabel lebih kecil dari 10. Artinya, *individualized influence* (X_1), *inspirational motivation* (X_2), *intellectual stimulation* (X_3), dan *individualized consideration* (X_4) independen dan dapat berdiri sendiri sebagai sub variabel.

b. Autokorelasi

Istilah autokorelasi dapat didefinisikan sebagai korelasi antara anggota serangkaian observasi yang diurutkan menurut waktu (seperti dalam data runtun waktu) atau ruang (seperti dalam data *cross section*). Dalam konteks regresi, model regresi linier klasik mengasumsikan bahwa otokorelasi seperti itu tidak terdapat dalam

disturbance atau gangguan u_i . Secara matematis hal tersebut dapat dituliskan sebagai berikut :

$$E(u_i u_j) = 0 \quad i \neq j$$

Untuk dapat mendeteksi adanya autokorelasi dalam situasi tertentu, ada beberapa pengujian, antara lain adalah metode grafik dan percobaan *Durbin Watson*. Berikut hasil perhitungan DW dengan menggunakan regresi dari hasil pengujian analisis SPSS:

Tabel 4.15 Uji Autokorelasi

| No | | Dl | Du | 4-du | 4-dl | dw | Interprestasi |
|----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------------------------|
| 1 | Nilai | 1,124 | 1,743 | 2,876 | 2,257 | 1,967 | Tidak ada autokorelasi |

Sumber data : Data sekunder yang diolah

Keterangan : - Jumlah data (observasi) = 30
 - Nilai $T_{tabel} : \alpha = 5\% = 2,000$
 - Dependent Variabel KINERJA KARYAWAN

Dari hasil tersebut, tidak terjadi korelasi serial diantara *disturbance terms*, sehingga variabel tersebut independen karena tidak terjadi autokorelasi yang ditunjukkan dengan $dw > du$ ($1,967 > 1,743$).

Autokorelasi merupakan korelasi antara anggota observasi yang disusun menurut urutan waktu. Adapun penyebab autokorelasi adalah:

1. Kelembaman biasanya terjadi fenomena ekonomi dimana sesuatu akan mempengaruhi sesuatu mengikuti siklus bisnis atau saling kait mengait.
2. Terjadi bias dalam spesifikasi yaitu ada beberapa variabel yang tidak termasuk dalam model.

3. Bentuk fungsi yang digunakan tidak tepat seperti semestinya bentuk nonlinier digunakan linier atau sebaliknya.

c. Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas digunakan untuk menunjukkan nilai variansi ($Y - \hat{Y}$) antara lain Y tidaklah sama atau hetero. Hal yang demikian ini banyak terdapat pada data yang bersifat *cross section* yaitu data yang dihasilkan pada suatu waktu dengan responden yang banyak. Ada tiga kemungkinan terjadinya hetero yaitu:

1. Adanya data bersifat *cross section* memungkinkan banyak variasi seperti pendapatan data yang hanya ratusan ribu perbulan namun ada yang sampai milyaran. Perbedaan yang sangat besar bisa memungkinkan adanya varian yang berbeda antara data pengamatan.
2. Proses belajar saat pertama bisa terjadi varian yang besar, dengan falsafah belajar, semakin lama semakin mengerti maka dengan bertambahnya ilmu tersebut dapat membuat varian yang lebih kecil.
3. Teknik pengumpulan data, apabila jumlah sedikit cenderung akan bervariasi dibandingkan dengan jumlah datanya banyak.

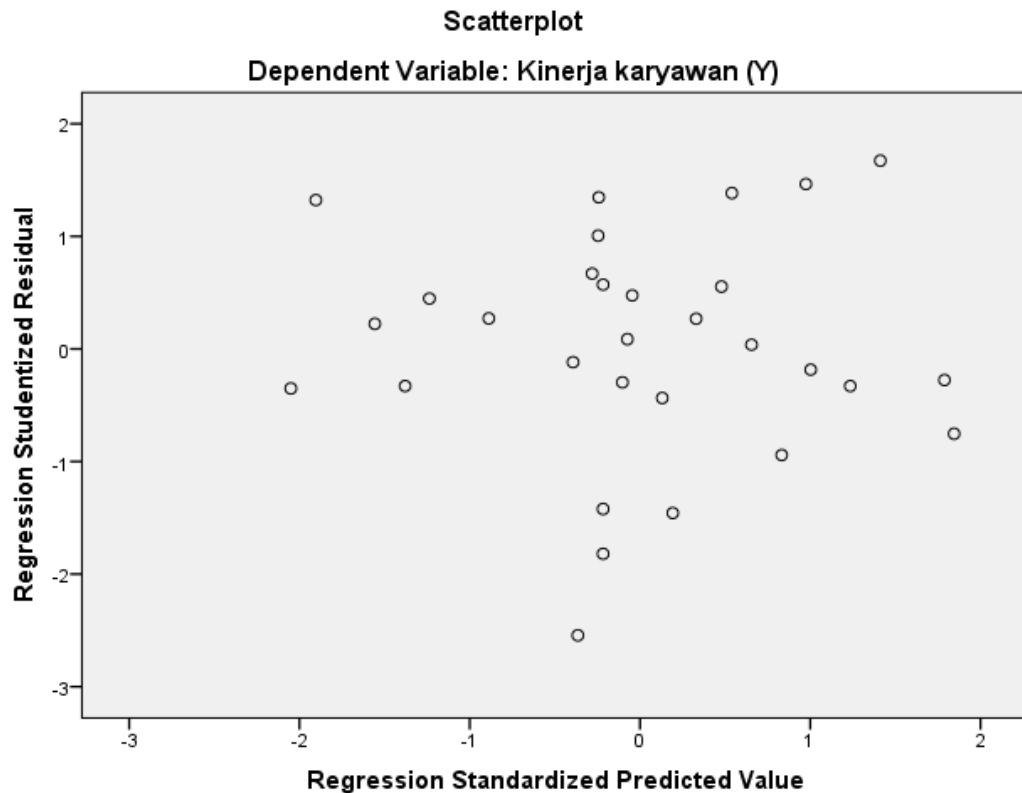
Cara mendeteksi adanya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan:

1. Metode grafik yaitu menghubungkan antara Y dan e tidak sistematis seperti semakin membesar atau mengecil seiring bertambahnya Y , maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

2. Uji korelasi *rank spearman*, uji ini digunakan untuk menguji heterokedastisitas apabila nilai korelasi rank spearman lebih besar dari nilai t_{tabel} .

Untuk mengatasi heterokedastisitas adalah dengan cara melakukan metode kuadrat kecil tertimbang. Nilai tertimbang dapat dilakukan berdasarkan apriori atau observasi. Dan dengan melakukan transformasi log yaitu data diubah dalam bentuk log atau data transformasi kebentukan lainnya seperti $1/X$ atau yang lain. Suatu asumsi pokok dari model regresi linier klasik adalah bahwa gangguan (*disturbance*) yang muncul dalam regresi adalah homoskedastisitas, yaitu semua gangguan tadi mempunyai varian yang sama. Secara matematis asumsi ini dapat dituliskan sebagai berikut:

Gambar 4.1 Uji Heteroskedastisitas Scatterplot



Jika dilihat dari gambar Scatterplot maka titik-titik tersebut menyebar anatara satu dengan yang lain sehingga bisa dikatakan homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas.

d. Normalitas

Distribusi normal merupakan distribusi teoritis dari variabel random yang kontinyu (Dajan, 1986). Kurva yang menggambarkan distribusi normal adalah kurva normal yang berbentuk simetris. Untuk menguji apakah sampel penelitian merupakan jenis distribusi normal maka digunakan pengujian *Kolmogorov-Smirnov Goodness of Fit Test* terhadap masing-masing variabel.

Hasil pengujian untuk membuktikan distribusi normal pada model regresi dapat dicermati pada tabel 4.16 berikut:

Tabel 4.16 Uji Normalitas

| Variabel | <i>Kolmogorov Smirnov</i> | 2 tailed p.** |
|-----------------------|---------------------------|---------------|
| Pengaruh X terhadap Y | 0,743 | 0,639 |

Penghitungan uji normalitas distribusi diatas menunjukkan distribusi yang normal pada model regresi yang ditunjukkan oleh nilai sig 0,639 > 0,05 sehingga bisa dilakukan regresi dengan Model Linear Berganda.

4.4 Analisis Regresi

Dalam pengolahan data dengan menggunakan regresi linear, dilakukan beberapa tahapan untuk mencari hubungan antara variabel independen dan variabel dependen, melalui hubungan Variabel X1, X2, X3, dan X4 Terhadap KINERJA KARYAWAN. Hasil regresi dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.17 Hasil Analisis Koefisien Determinasi

| Variabel | Unstandardized Coefficients (B) | T hitung | Sig. | Keterangan |
|------------|---------------------------------|----------|-------|------------------|
| (Constant) | 9,223 | | | |
| X1 | 0,735 | 1,312 | 0,000 | Signifikan |
| X2 | 0,622 | 2,058 | 0,050 | Signifikan |
| X3 | 0,421 | 2,399 | 0,001 | Signifikan |
| X4 | 0,535 | 1,192 | 0,245 | Tidak Signifikan |

| | |
|----------|----------|
| R | = 0,837 |
| R Square | = 0,701 |
| F hitung | = 56,337 |
| F tabel | = 2,53 |
| Sign. F | = 0,000 |
| α | = 0,05 |

Sumber data : Data sekunder yang diolah

- Keterangan :
- Jumlah data (observasi) = 30
 - Nilai $T_{\text{tabel}} : \alpha = 5\% = 2,000$
 - Dependent Variabel KINERJA KARYAWAN

Variabel tergantung pada regresi ini adalah Kinerja Organisasi sedangkan variabel bebasnya adalah X1, X2, X3 dan X4. Model regresi berdasarkan hasil analisis di atas adalah :

$$Y_1 = 9,223 + 0,735 X_1 + 0,622 X_2 + 0,421 X_3 + 0,535 X_4 + e$$

Tampak pada persamaan tersebut menunjukkan angka yang signifikan pada variabel X1, X2, X3 sedangkan variabel yang lain X4 tidak menunjukkan angka yang signifikan. Nilai konstan ini menunjukkan bahwa apabila tidak ada indikator kinerja karyawan yang tercermin pada (X1, X2, X3 dan X4 = 0) maka besarnya kinerja karyawan akan menurun sebesar 9,223 kali. Dalam arti kata, besarnya kinerja akan menurun 9,223 kali sebelum atau tanpa adanya variabel dependen yang tercermin pada (X1, X2, X3 dan X4 = 0). Adapun interpretasi dari persamaan tersebut adalah:

1. Pengaruh Analisis Variabel Individualized Influence (X1) Terhadap Kinerja (Y)

Berdasarkan hasil penelitian variabel *individual influence* merupakan variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil analisis data nilai beta sebesar 0,735 dengan T hitung 1,312 dan nilai signifikansinya adalah 0,000. Untuk itu Variabel yang terdiri dari proses *individual influence* ini perlu dipertahankan dan ditingkatkan secara berkelanjutan di masa yang akan datang.

Hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

2. Pengaruh Analisis Variabel Inspirational Motivation (X2) Terhadap Kinerja (Y)

Berdasarkan hasil penelitian variabel *inspirational motivation* pada kinerja karyawan yang mempengaruhi terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis data nilai beta sebesar 0,622 dengan T hitung 2,058 dan nilai signifikansinya adalah 0,050. Untuk itu Variabel yang terdiri dari proses *inspirational motivation* ini perlu dipertahankan dan ditingkatkan secara berkelanjutan di masa yang akan datang. Hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

3. Pengaruh Analisis Variabel Intellectual Stimulation (X3) Terhadap Kinerja (Y)

Berdasarkan hasil penelitian variabel proses *intellectual stimulation* ini merupakan variabel yang tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis data nilai beta sebesar 0,421 dengan T hitung 2,399 dan nilai signifikansinya adalah 0,001. Untuk itu Variabel yang terdiri dari proses *intellectual stimulation* ini perlu dipertahankan dan ditingkatkan secara berkelanjutan di masa yang akan datang. Hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

4. Pengaruh Analisis Variabel Individualized Consideration (X4) Terhadap Kinerja (Y)

Berdasarkan hasil penelitian variabel proses *individualized consideration* ini merupakan variabel yang tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis data nilai beta sebesar 0,535 dengan T hitung 1,192 dan nilai signifikansinya adalah 0,245. Untuk itu variabel *individualized consideration* pada

kinerja karyawan ini tidak perlu untuk diperhatikan karena kinerja karyawan tidak membutuhkan indikator tersebut.

1. Uji Parsial

Digunakan uji t untuk menguji secara parsial variabel bebas terhadap variabel terikat. Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan nilai t_{hitung} dengan nilai t_{tabel} . Apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ dengan signifikansi di bawah 0,05 (5%), maka secara parsial variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat. Hal tersebut juga berlaku sebaliknya.

1) Pengaruh Variabel *Individualized Influence* (X₁) Terhadap Kinerja (Y)

Berdasarkan hasil analisis data yang telah diuraikan pada tabel 4.17 di atas, diketahui bahwa nilai t_{hitung} untuk variabel *Individualized Influence* (X₁) sebesar 1,312 dan nilai sig. t = 0,000. Angka tersebut berarti bahwa ada pengaruh positif yang signifikan dari variabel *Individualized Influence* (X₁) terhadap Kinerja (Y). Hal ini menunjukkan bahwa *Individualized Influence* (X₁) merupakan faktor yang penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan CV. Greenline 99 Adv.

2) Pengaruh Variabel *Inspirational Motivation* (X₂) Terhadap Kinerja (Y)

Berdasarkan hasil analisis data yang telah diuraikan pada tabel 4.17 di atas, diketahui bahwa nilai t_{hitung} untuk variabel *Inspirational Motivation* (X₂) sebesar 2,058 dan nilai sig. t = 0,050. Angka tersebut berarti bahwa ada pengaruh positif yang signifikan dari variabel *Inspirational Motivation* (X₂) terhadap Kinerja (Y). Hal ini menunjukkan bahwa *Inspirational Motivation* (X₂) merupakan faktor yang penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan CV.

Greenline 99 Adv.

3) Pengaruh Variabel Intellectual Stimulation (X3) Terhadap Kinerja (Y)

Berdasarkan hasil analisis data yang telah diuraikan pada tabel 4.17 di atas, diketahui bahwa nilai t_{hitung} untuk variabel *Intellectual Stimulation* (X₃) sebesar 2,399 dan nilai sig. $t = 0,001$. Angka tersebut berarti bahwa ada pengaruh positif yang signifikan dari variabel *Intellectual Stimulation* (X₃) terhadap Kinerja (Y). Hal ini menunjukkan bahwa *Intellectual Stimulation* (X₃) merupakan faktor yang penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan CV. Greenline 99 Adv.

4) Pengaruh Variabel Individualized Consideration (X4) Terhadap Kinerja (Y)

Berdasarkan hasil analisis data yang telah diuraikan pada tabel 4.17 di atas, diketahui bahwa nilai t_{hitung} untuk variabel *Individualized Consideration* (X₄) sebesar 1,192 dan nilai sig. $t = 0,245$. Angka tersebut berarti bahwa tidak ada pengaruh positif yang signifikan dari variabel *Individualized Consideration* (X₄) terhadap Kinerja (Y). Hal ini menunjukkan bahwa *Individualized Consideration* (X₄) tidak merupakan faktor yang penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan CV. Greenline 99 Adv.

2. Uji Simultan

Uji F digunakan untuk menguji variabel-variabel bebas secara bersamaan (simultan) terhadap variabel terikat. Pengujian ini dilakukan dengan cara membandingkan nilai F_{hitung} dengan F_{tabel} . Apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$ dengan

signifikansi di bawah 0,05 (5%), maka secara simultan variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat. Hal tersebut juga berlaku sebaliknya.

Dari hasil perhitungan tabel 4.17 diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000, yang mana angka tersebut kurang dari 0,05 ($0,00 < 0,05$). Dan F_{hitung} diperoleh angka sebesar 56,337 dan nilai F_{tabel} diperoleh angka sebesar 2,53. Perbandingan keduanya menghasilkan $F_{hitung} > F_{tabel}$ dan nilai signifikansi (0,000) jauh lebih kecil dari 0,05. Sehingga H_a dapat menolak H_o . Dapat diambil kesimpulan bahwa variabel terikat X_1 , X_2 , X_3 dan X_4 berpengaruh secara simultan terhadap variabel Kinerja (Y)

4.5 Uji Hipotesis

Pengujian H_1 dengan uji signifikansi. Untuk H_1 nilai Sig sebesar 0,000. Nilai ini lebih besar dari taraf signifikansi 5% ($0,000 < 0,05$). Dengan demikian pengujian menunjukkan H_1 tidak ditolak Hasil ini memperlihatkan bahwa X_1 berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengujian H_2 dengan uji signifikansi. Untuk H_2 nilai sig sebesar 0,050. Nilai ini sama dengan taraf signifikansi 5% ($0,05 = 0,05$). Dengan demikian pengujian menunjukkan H_2 tidak ditolak. Hasil ini memperlihatkan bahwa X_2 berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengujian H_3 dengan uji signifikansi. Untuk H_3 nilai Sig sebesar 0,001. Nilai ini lebih besar dari taraf signifikansi 5% ($0,001 < 0,05$). Dengan demikian pengujian menunjukkan H_3 tidak ditolak Hasil ini memperlihatkan bahwa X_3 berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengujian H_4 dengan uji signifikansi. Untuk H_4 nilai Sig sebesar 0,245.

Nilai ini lebih kecil dari taraf signifikansi 5% ($0,245 > 0,05$). Dengan demikian pengujian menunjukkan H_4 ditolak Hasil ini memperlihatkan bahwa X4 tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kesimpulan yang dapat kita ambil berdasarkan hasil pengujian hipotesis di atas adalah variabel X1, X2, dan X3 berpengaruh secara serentak variabel kepemimpinan akan tetapi secara parsial hanya variabel X4 yang tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan sisanya X1, X2 dan X3 berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Setelah dilakukan pengujian model, maka langkah selanjutnya adalah dilakukan perhitungan korelasi untuk mengukur ketepatan garis regresi dalam menjelaskan variasi nilai variabel independen.

Hasil analisis korelasi yang diperoleh dari output regresi mengkorelasi pengaruh variabel X1, X2, X3 dan X4 terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai $R^2 = 0,701$. Angka ini menunjukkan bahwa variasi nilai kinerja karyawan yang dapat dijelaskan oleh persamaan regresi yang diperoleh sebesar 70,1 % sedangkan sisanya, yaitu 29,9%, dipengaruhi oleh variabel lain di luar persamaan model. R sebesar 0,837 artinya korelasi antara variable X1, X2, X3 dan X4 terhadap kinerja karyawan adalah cukup kuat.

4.6 Pembahasan Data Hasil Penelitian

Interpretasi data secara statistik telah dilakukan untuk menjelaskan secara rinci sesuai dengan rumusan masalah penelitian. Berdasarkan hasil interpretasi secara statistik, maka kajian lebih mendalam dapat disajikan terkait dengan

variabel Gaya kepemimpinan Transformasional yang terdiri dari empat variabel, yaitu *individualized influence* (X_1), *inspirational motivation* (X_2), *intellectual stimulation* (X_3), dan *individualized consideration* (X_4)

1. Pengaruh Variabel *individualized influence* (X_1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Distribusi item pertama dari variabel *individualized influence* (X_1), yaitu ($X_{1.1}$), sebanyak 4 responden (13,3%) menyatakan Sangat Setuju, selanjutnya yang menyatakan Setuju sebanyak 25 responden (83,3%) sedangkan yang tidak setuju sebanyak 1 responden (3,3%)

Item kedua ($X_{1.2}$), sebanyak 8 responden (26,7%) yang menyatakan setuju sebanyak 19 responden (63,7%), kemudian yang netral sebanyak 2 responden (6,7%), dan yang tidak setuju sebanyak 1 responden (3,3%).

Item ketiga ($X_{1.3}$), sebanyak 3 responden (10,0%) yang menyatakan setuju sebanyak 20 responden (66,7%), kemudian yang netral sebanyak 6 responden (20,0%), dan yang tidak setuju sebanyak 1 responden (3,3%).

Item keempat ($X_{1.4}$), sebanyak 11 responden (36,7%) yang menyatakan setuju sebanyak 17 responden (56,7%), kemudian yang netral sebanyak 2 responden (6,7%).

Pada variabel *individualized influence* (X_1), diperoleh nilai t_{hitung} untuk variabel *individualized influence* (X_1) sebesar 1,312 dan nilai sig. $t = 0,000$. Angka tersebut berarti bahwa variabel *individualized influence* (X_1) mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Hasil temuan ini

sesuai dengan hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa *individualized influence* (X_1) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dalam hal ini tauladan shiddiq kepribadian yang dimiliki Nabi Muhammad sama dengan *individualized influence* dimana sosok pemimpin bisa dikagumi dan dihormati oleh bawahan karena melihat perkataanya.

2. Pengaruh Variabel *inspirational motivation* (X_2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Distribusi item pertama dari variabel *inspirational motivation* (X_2). ($X_{2.1}$), sebanyak 4 responden (13,3%) yang menyatakan setuju sebanyak 21 responden (70,0%), kemudian yang netral sebanyak 4 responden (13,3%), dan yang tidak setuju sebanyak 1 responden (3,3%).

Item kedua ($X_{2.2}$), sebanyak 8 responden (26,7%) menyatakan Sangat Setuju. Sebanyak 22 responden (73,3%) menyatakan Setuju.

Item ketiga ($X_{2.3}$), sebanyak 14 responden (46,7%) sangat setuju, yang menyatakan setuju sebanyak 15 responden (50,0%), kemudian yang netral sebanyak 1 responden (3,3%).

Item keempat ($X_{2.4}$), sebanyak 7 responden (23,3%) sangat setuju, yang menyatakan setuju sebanyak 21 responden (70,0%), kemudian yang netral sebanyak 2 responden (6,7%).

Pada variabel *inspirational motivation* (X_2), diperoleh nilai t_{hitung} untuk variabel *inspirational motivation* (X_2) sebesar 2,058 dan nilai sig. $t = 0,050$. Angka tersebut berarti bahwa ada pengaruh positif yang signifikan dari variabel *inspirational motivation* (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y). Hasil temuan ini

sesuai dengan hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa *inspirational motivation* (X_2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dalam hal ini tauladan kepribadian amanah yang dimiliki Nabi Muhammad sama dengan *inspirational motivation* dimana sosok pemimpin harus berkomitmen terhadap tugas yang dilimpahkan.

3. Pengaruh Variabel *Intellectual Stimulation* (X_3) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Distribusi item dari variabel *intellectual stimulation* (X_3), yakni item ($X_{3.1}$), sebanyak 9 responden (30,0%) menyatakan Sangat Setuju, yang menyatakan Setuju sebanyak 20 responden (66,7%) dan sisanya sebanyak 1 responden menyatakan Ragu-ragu.

Item kedua ($X_{3.2}$), sebanyak 4 responden (13,3%) sangat setuju, yang menyatakan setuju sebanyak 22 responden (73,3%), kemudian yang netral sebanyak 3 responden (13,3%), dan yang tidak setuju sebanyak 1 responden (3,3%).

Item ketiga ($X_{3.3}$), sebanyak 5 responden (16,7%) sangat setuju, yang menyatakan setuju sebanyak 19 responden (63,3%), kemudian yang netral sebanyak 6 responden (20,0%).

Item keempat ($X_{3.4}$), sebanyak 20 responden (66,7%) yang memilih setuju, yang menyatakan netral sebanyak 9 responden (30,0%), kemudian yang memilih tidak setuju sebanyak 1 responden (3,3%).

Pada variabel *intellectual stimulation* (X_3), diperoleh hasil nilai t_{hitung} untuk variabel *intellectual stimulation* (X_3) sebesar 2,399 dan nilai sig. $t = 0,001$. Angka

tersebut berarti bahwa variabel *intellectual stimulation* (X_3) mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Hasil temuan ini sesuai dengan hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa *intellectual stimulation* (X_3) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dalam hal ini tauladan kepribadian fathonah yang dimiliki Nabi Muhammad sama dengan *intellectual stimulation* dimana sosok pemimpin harus cerdas dalam menghadapi permasalahan yang dialami bawahan dan perusahaan.

4. Pengaruh Variabel *Individualized Consideration* (X_4) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Distribusi item untuk variabel *individualized consideration* (X_4). Untuk ($X_{4.1}$), sebanyak 5 responden (16,7%) menyatakan Sangat Setuju. Sedangkan sebanyak 21 responden (70,0%) menyatakan Setuju, dan sisanya sebanyak 4 responden (13,3%) menyatakan netral.

Item kedua ($X_{4.2}$), sebanyak 6 responden (20,0%) menyatakan Sangat Setuju, Sebanyak 23 responden (76,7%) menyatakan Setuju, dan sisanya sebanyak 1 responden (3,3%) menyatakan netral.

Item ketiga ($X_{4.3}$), sebanyak 7 responden (23,3%) menyatakan Setuju. Sebanyak 13 responden (43,3%) netral, yang tidak setuju 8 responden (26,7%) dan sisanya sebanyak 2 responden (6,7%) menyatakan sangat tidak setuju.

Item keempat ($X_{4.4}$), sebanyak 1 responden (3,3%) menyatakan Sangat Setuju, Sebanyak 19 responden (63,3%) menyatakan Setuju, dan 8 responden (26,7%) menyatakan netral, dan sisanya sebanyak 2 responden (6,7%) menyatakan tidak setuju.

Pada variabel *individualized consideration* (X_4), diperoleh hasil nilai t_{hitung} untuk variabel *individualized consideration* (X_4) sebesar 1,192 dan nilai sig. $t = 0,245$. Angka tersebut berarti bahwa variabel *individualized consideration* (X_3) tidak mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Hasil temuan ini tidak sesuai dengan hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa *individualized consideration* (X_4) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dalam hal ini tauladan kepribadian bijak yang dimiliki Nabi Muhammad sama dengan *individualized consideration* dimana sosok pemimpin harus mau menerima masukan-masukan dari bawahan.

BAB V PENUTUP

1.1 Kesimpulan

Dari hasil penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Variabel bebas Gaya Kepemimpinan Transformasional yang terdiri dari variabel *individualized influence* (X_1), *inspirational motivation* (X_2), *intellectual stimulation* (X_3), dan *individualized consideration* (X_4) berpengaruh signifikan secara simultan terhadap Kinerja Karyawan. Uji F dimana F_{hitung} diperoleh angka sebesar 56,337 dan nilai F_{tabel} diperoleh angka sebesar 2,53. Perbandingan keduanya menghasilkan $F_{hitung} > F_{tabel}$ dan nilai signifikansi (0,000) jauh lebih kecil dari 0,05.
2. Variabel bebas Gaya Kepemimpinan Transformasional yang terdiri dari variabel *individualized influence* (X_1) dengan nilai sig = 0,000, *inspirational motivation* (X_2) dengan nilai sig = 0,050, *intellectual stimulation* (X_3), dengan nilai sig = 0,001, berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan. Sedangkan variabel *individualized consideration* (X_4) dengan nilai sig = 0,245 tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
3. Hasil dari analisis data hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap variabel Kinerja Karyawan adalah variabel *individualized influence* (X_1)

1.2 Saran

Sebagai tindak lanjut dari beberapa temuan peneliti, maka peneliti ingin memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Temuan peneliti menunjukkan bahwa Variabel bebas Gaya Kepemimpinan Transformasional yang terdiri dari variabel *individualized influence* (X_1), *inspirational motivation* (X_2), *intellectual stimulation* (X_3), dan *individualized consideration* (X_4) berpengaruh signifikan secara simultan terhadap Kinerja Karyawan. Oleh karena itu, pihak CV. Greenline 99 Adv harus mampu untuk meningkatkan Kinerja Karyawan dengan mengemas program-program selanjutnya lebih menarik.
2. Temuan peneliti juga menunjukkan bahwa variabel *individualized consideration* (X_4) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Oleh karena itu, penting bagi CV. Greenline 99 Adv untuk memperhatikan masukan-masukan dari bawahan yang berhubungan dengan keberlangsungan perusahaan. Selain itu, CV. Greenline 99 Adv harus membuat konsep yang matang terkait dengan pola komunikasi atasan dengan bawahan, agar nantinya timbul suatu pola komunikasi yang harmonis antara pimpinan dan karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

Al-Qur'an terjemah.

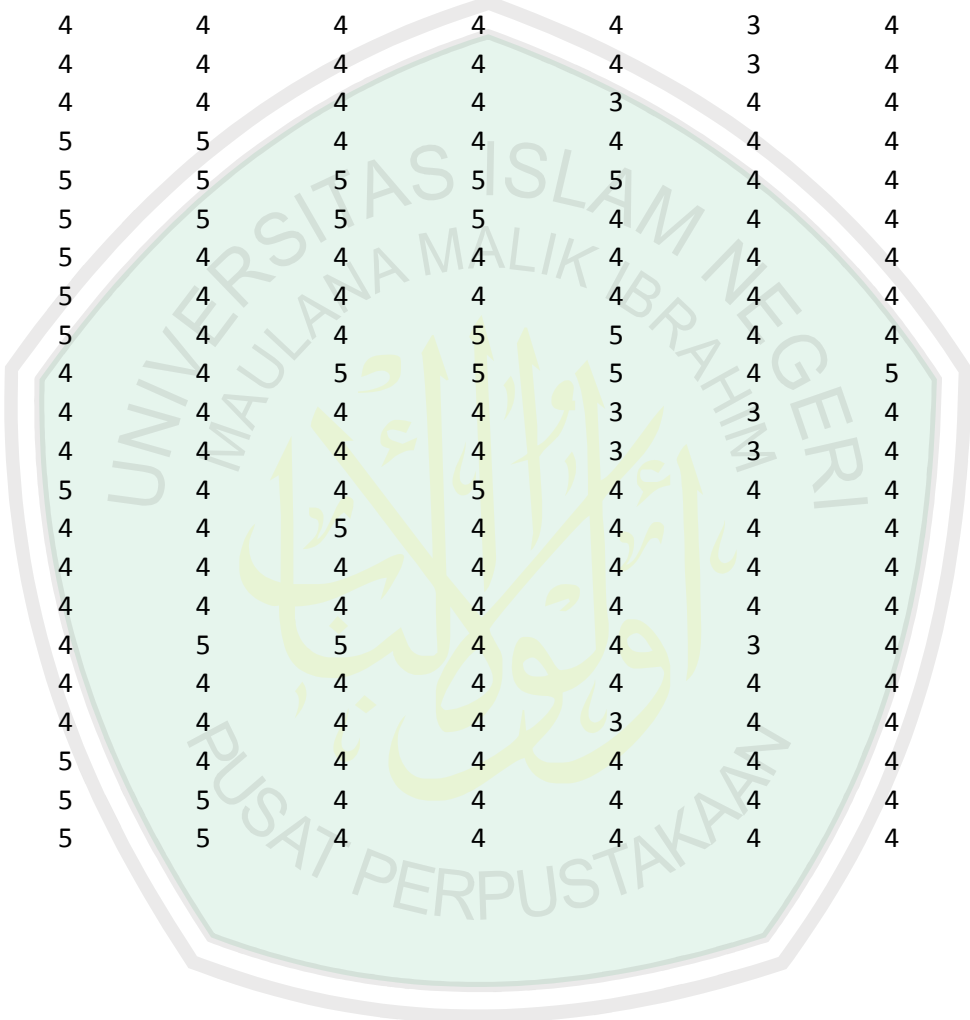
- Ananto, Yolla Aditya. 2013. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi dan Kependudukan Provinsi Jawa Tengah*.
- Ariesta, Riza. 2014. *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Studi pada PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan Daerah istimewa Yogyakarta*.
- Asnawi, Nur. dan Masyhuri. 2009. *Metodologi Riset Manajemen Pemasaran*. Malang : UIN-Malang Press.
- As'ad, Moch. 1998. *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty.
- Avolio, B.J. & Bass, B.M. 1994. Individual Consideration Viewed at Multiple Levels of Analysis : A Multilevel Framework for Examining the Diffusion of Transformational Leadership. *Journal of Leadership Quarterly*.6(2),199-218.
- Bernardin, H.J. and J.E.A. Russel. 1993. *Human Resources Management*. Singapore: McGraw Hill Inc.
- Bryman, A. 1992. *Charisma and Leadership in Organizations*. London: Sage.
- Dale, Timpe. 2002. *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia Kinerja*, cetakan kelima. Jakarta : PT Elex Media Komputindo.
- Ferdinand, Augusty. 2007. *Metode Penelitian Manajemen Edisi 2*, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, dkk. 1987. *Organisasi: Perilaku, Struktur, proses*. Edisi Kelima, Jilid 1 Alih Bahasa Djarkasih. Jakarta: Erlangga.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*, edisi 7. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gunadi, Getol, 2012. *Accepted Leader*. Bogor: Yayasan Pendidikan Manajemen.
- Hamalik, Oemar. 2005. *Kurikulum dan Pembelajaran*. Jakarta: Bumi Aksara
- Handoko, Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE.

- Hasibuan, Malayu SP. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Henry, Simamora. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Keller, R.L. 1992. Transformasional Leadership and The Performance of Research and Development Project Groups. *Journal of Management*. 18(3) : 489-501.
- Khaliq, Abdul. 2010. *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah pada SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin*.
- Kreitner dan Kinicki. 2005. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Malayu, Hasibuan. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Malhotra, Naresh K. 2009. *Riset Pemasaran Pendekatan Terapan Jilid 1*. Jakarta: PT Index.
- Marline Merke Mamesah Amiartuti Kusmaningtyas. 2009. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan*.
- Maulizar,dkk. 2012. Pengaruh kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank SyariahMandiri Cabang Banda. *Jurnal Manajemen*. Volume 1, No.1. Thn 2012. Hlmn: 58-65.
- Mayasari, Dewi. 2009. *Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan PT. Antar Surya Jaya Surabaya*.
- Miftah, thoha. 2003. *Prilaku Organisasi Konsep dasar dan aplikasinya*. Jakarta; Raja Grafindo Persada.
- Nawawi, Hadari. 2000. *Administrasi Personel Untuk Peningkatan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Haji Intermedia.
- Nawawi, Hadari. 2003. *Perencanaan SDM untuk Organisasi Profit yang Kompetitif*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.

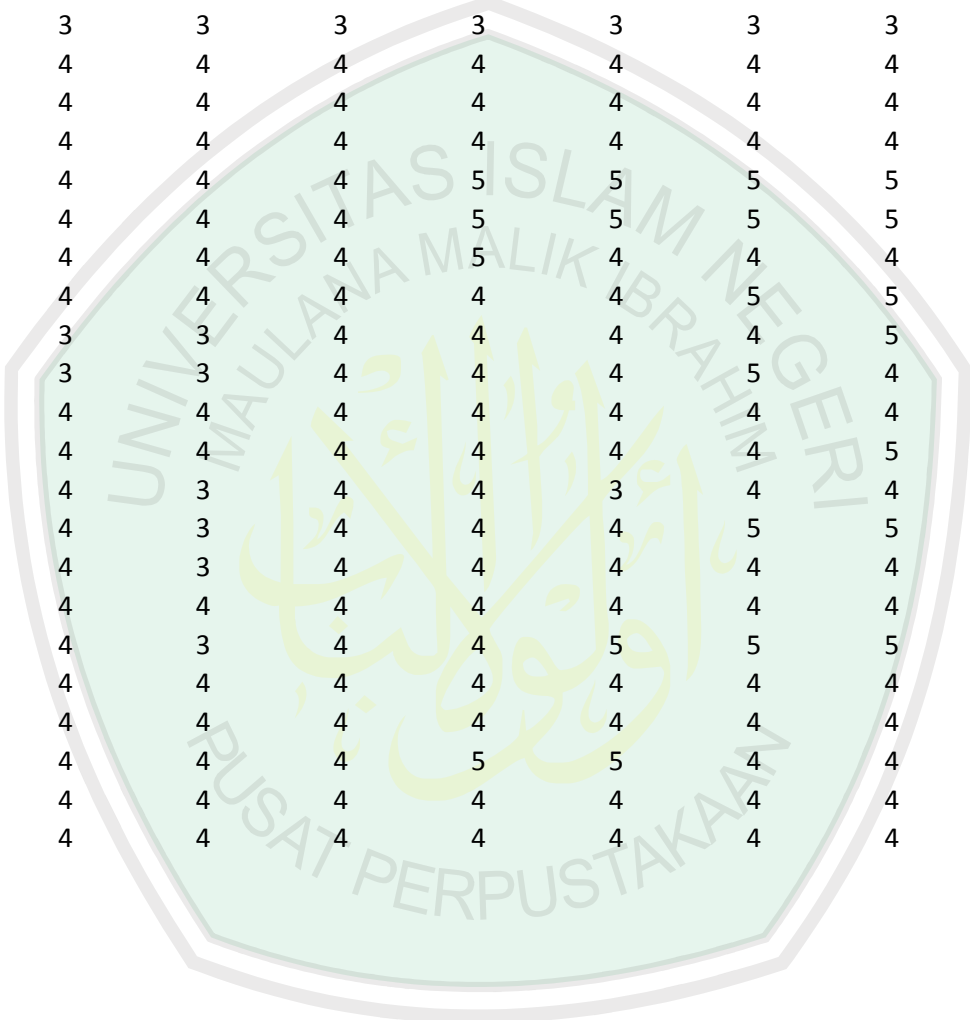
- Pradana, Martha Andy. 2013. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Tetap PT. MUSTIKA BAHANA JAYA, Lumajang)*.
- Rivai, Veithzal dan Basri. 2005. *Performance Appraisal: Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan Dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Robbins, S.P. 2001. *Prilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Siagian. 2003. *Teori dan Praktik Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sinambela, Lijan. 2012. *Kinerja Pegawai: Teori, Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sugiyono. 2012. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung : Alfabeta.
- Wiedyono. 2013. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PDAM Kabupaten Brebes)*.
- Yammarino,F.Y dan Bass B.M. 1990. *Long Term Forecasting or Transformational Leadership and Its Effect Among Naval officers*. Group and Organizational Studies, 15:382-395.
- Yukl, G.A. 1998. *Leadership in Organizations*. Simon & Schuster. Asia: Pte. Ltd.

| No | Jk | Pt | Lb | U | Sts | X1.1 | X1.2 | X1.3 | X1.4 |
|----|----|----|----|---|-----|------|------|------|------|
| 1 | 1 | 5 | 3 | 3 | 1 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 6 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 7 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 8 | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 9 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 10 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 11 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 12 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 13 | 2 | 4 | 2 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 14 | 1 | 5 | 2 | 2 | 1 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 15 | 2 | 4 | 1 | 1 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 16 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 17 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 18 | 2 | 4 | 3 | 3 | 1 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 19 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 20 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 21 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 22 | 2 | 4 | 2 | 1 | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 23 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 24 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 25 | 1 | 5 | 3 | 2 | 2 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 26 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 27 | 2 | 4 | 2 | 1 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 28 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 29 | 1 | 5 | 2 | 2 | 1 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 30 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 |

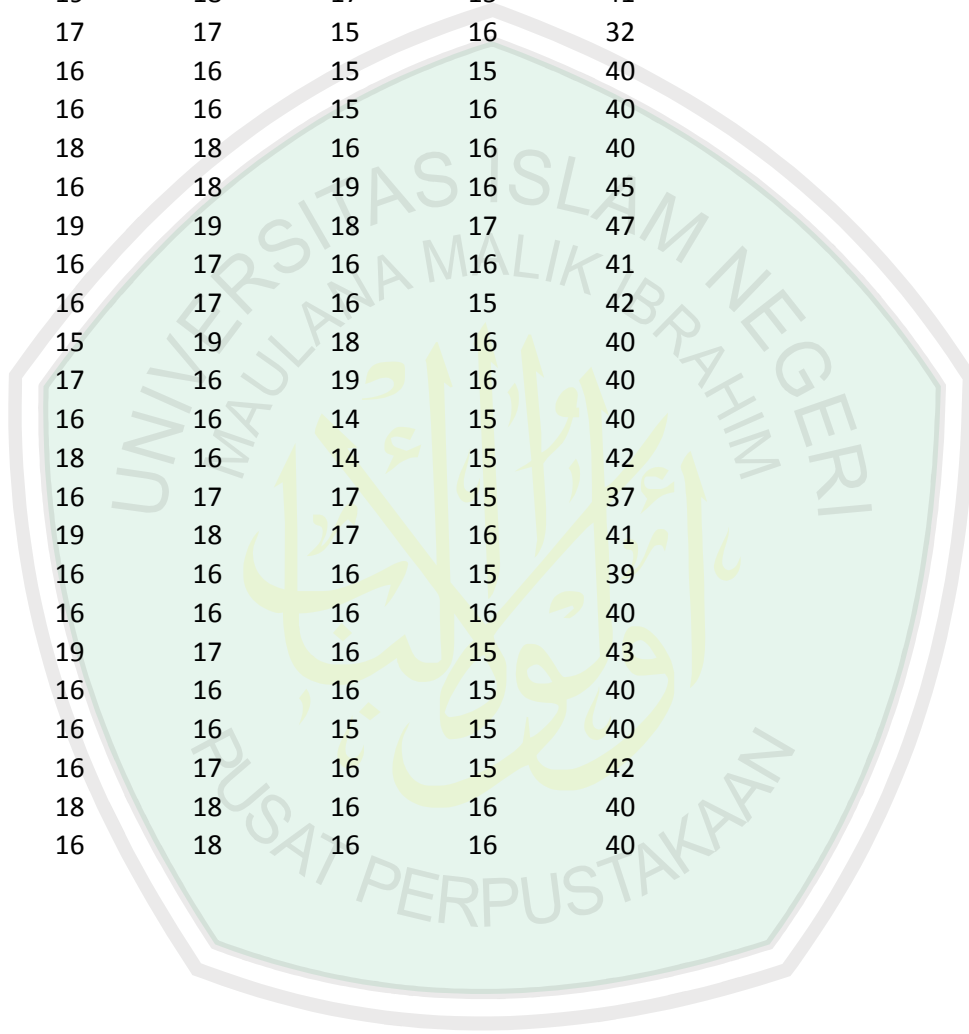
| X2.1 | X2.2 | X2.3 | X2.4 | X3.1 | X3.2 | X3.3 | X3.4 | X4.1 | X4.2 |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |



| X4.3 | X4.4 | Y1 | Y2 | Y3 | Y4 | Y5 | Y6 | Y7 | Y8 |
|------|------|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |



| Y9 | Y10 | X1 | X2 | X3 | X4 | Y |
|----|-----|----|----|----|----|----|
| 5 | 4 | 18 | 16 | 14 | 15 | 42 |
| 4 | 4 | 16 | 16 | 14 | 16 | 43 |
| 4 | 4 | 16 | 18 | 16 | 16 | 40 |
| 4 | 4 | 17 | 16 | 16 | 17 | 41 |
| 5 | 4 | 17 | 17 | 16 | 15 | 43 |
| 4 | 4 | 16 | 16 | 16 | 16 | 41 |
| 4 | 4 | 16 | 18 | 16 | 15 | 40 |
| 5 | 4 | 19 | 18 | 17 | 15 | 41 |
| 4 | 4 | 17 | 17 | 15 | 16 | 32 |
| 4 | 4 | 16 | 16 | 15 | 15 | 40 |
| 4 | 4 | 16 | 16 | 15 | 16 | 40 |
| 4 | 4 | 18 | 18 | 16 | 16 | 40 |
| 4 | 4 | 16 | 18 | 19 | 16 | 45 |
| 5 | 5 | 19 | 19 | 18 | 17 | 47 |
| 4 | 4 | 16 | 17 | 16 | 16 | 41 |
| 4 | 4 | 16 | 17 | 16 | 15 | 42 |
| 5 | 4 | 15 | 19 | 18 | 16 | 40 |
| 4 | 4 | 17 | 16 | 19 | 16 | 40 |
| 4 | 4 | 16 | 16 | 14 | 15 | 40 |
| 5 | 4 | 18 | 16 | 14 | 15 | 42 |
| 4 | 4 | 16 | 17 | 17 | 15 | 37 |
| 4 | 4 | 19 | 18 | 17 | 16 | 41 |
| 4 | 4 | 16 | 16 | 16 | 15 | 39 |
| 4 | 4 | 16 | 16 | 16 | 16 | 40 |
| 5 | 4 | 19 | 17 | 16 | 15 | 43 |
| 4 | 4 | 16 | 16 | 16 | 15 | 40 |
| 4 | 4 | 16 | 16 | 15 | 15 | 40 |
| 4 | 4 | 16 | 17 | 16 | 15 | 42 |
| 4 | 4 | 18 | 18 | 16 | 16 | 40 |
| 4 | 4 | 16 | 18 | 16 | 16 | 40 |



Lampiran 01 Lembar Kuesioner

IDENTITAS RESPONDEN

Nama :
Jenis kelamin : 1) Laki-laki 2) Perempuan
Pendidikan Terakhir : 1) SD 2) SMP 3) SMA 4) Diploma 5) S1 6) S2
7) S3
Lama bekerja (th) :
Usia :
Jabatan :
Status : 1) Nikah 2) Belum Menikah

Kuesioner Gaya Kepemimpinan Transformasional

Pada bagian ini, mohon Bapak/Ibu memberikan tanggapan terhadap pernyataan berikut ini sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu dengan memberi tanda silang (X) pada kotak yang tersedia. Bapak/Ibu dapat memilih:

1. Sangat Tidak Setuju
2. Tidak Setuju
3. Netral
4. Setuju
5. Sangat Setuju

Kepemimpinan(x)

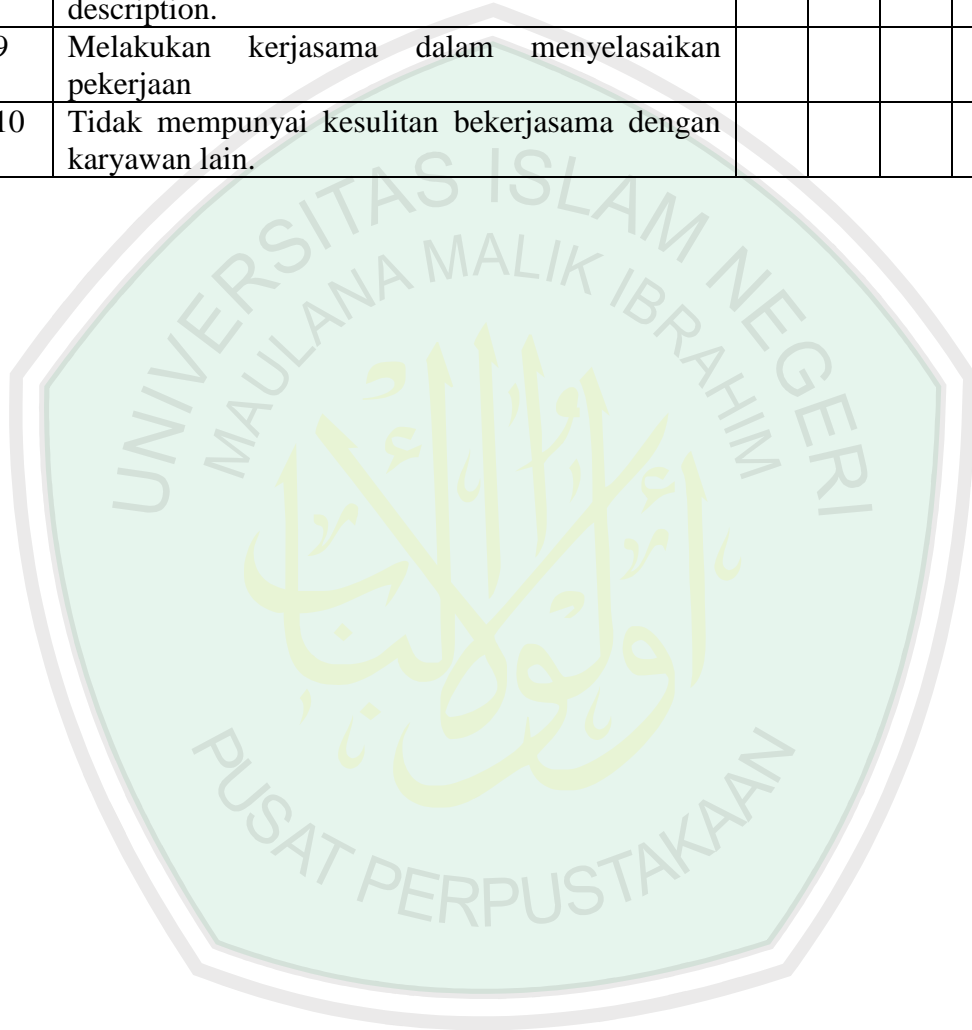
| No | Pertanyaan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Pimpinan selalu mendorong bawahan untuk menitik beratkan perhatian pada tujuan yang akan dicapai. | | | | | |
| 2 | Pimpinan selalu mempertimbangkan moral dan konsekuensi etis dari segala tindakan dalam menjalankan pekerjaan. | | | | | |
| 3 | Pimpinan bertindak konsisten dengan nilai-nilai yang diyakini. | | | | | |

| | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 4 | Pimpinan menekankan pentingnya komitmen pada kepercayaan yang dipegang. | | | | | |
| 5 | Pemimpin selalu menetapkan standar kerja yang tinggi. | | | | | |
| 6 | Pimpinan memberikan gambaran peluang-peluang baru yang menarik. | | | | | |
| 7 | Pimpinan tidak pernah lelah untuk terus mendorong bawahannya dalam mencapai tujuan. | | | | | |
| 8 | Pimpinan menunjukkan keseriusan terhadap pencapaian rancangan yang telah ditetapkan | | | | | |
| 9 | Pimpinan mendorong bawahan untuk berani menyampaikan ide-ide dan opini di perusahaan ini. | | | | | |
| 10 | Pimpinan mengarahkan bawahan untuk melihat permasalahan dari segi yang berbeda. | | | | | |
| 11 | Pimpinan menyarankan cara baru bagi karyawan untuk melaksanakan pekerjaan. | | | | | |
| 12 | Pimpinan menerapkan suatu cara yang baru dalam melihat bagaimana bawahan melakukan pekerjaannya. | | | | | |
| 13 | Pimpinan selalu mengajarkan bawahan untuk jeli melihat kemampuan orang lain | | | | | |
| 14 | Pimpinan membantu mengembangkan potensi dan keunggulan yang dimiliki bawahan. | | | | | |
| 15 | Pimpinan memperlakukan bawahan sebagai individu dari pada anggota kelompok. | | | | | |
| 16 | Pimpinan memfokuskan karyawan untuk mengembangkan kelebihan pribadi. | | | | | |

Kinerja Karyawan(y)

| No | Pertanyaan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 1 | Kuantitas karyawan sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan perusahaan. | | | | | |
| 2 | Menyelesaikan lebih banyak pekerjaan daripada yang semestinya. | | | | | |
| 3 | Kualitas kerja karyawan sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan perusahaan. | | | | | |
| 4 | Akurat, teliti dalam menyelesaikan tugas. | | | | | |
| 5 | Karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan waktu yang ditetapkan. | | | | | |

| | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 6 | Tidak menunda pekerjaan. | | | | | |
| 7 | Karyawan tanpa ragu mengkoordinasikan jika ada kesulitan dalam pekerjaan. | | | | | |
| 8 | Melakukan pekerjaan sesuai dengan job description. | | | | | |
| 9 | Melakukan kerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan | | | | | |
| 10 | Tidak mempunyai kesulitan bekerjasama dengan karyawan lain. | | | | | |



Lampiran 03 Karakteristik Responden

Usia

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| < 30 tahun | 18 | 60.0 | 60.0 | 60.0 |
| Valid 30 tahun - 40 tahun | 11 | 36.7 | 36.7 | 96.7 |
| > 40 tahun | 1 | 3.3 | 3.3 | 100.0 |
| Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

Jenis kelamin

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Laki-laki | 18 | 60.0 | 60.0 | 60.0 |
| Valid Perempuan | 12 | 40.0 | 40.0 | 100.0 |
| Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

Lama bekerja

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| < 1 tahun | 3 | 10.0 | 10.0 | 10.0 |
| Valid 1 tahun - 4 tahun | 20 | 66.7 | 66.7 | 76.7 |
| > 4 tahun | 7 | 23.3 | 23.3 | 100.0 |
| Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

Pendidikan terakhir

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| SMA | 19 | 63.3 | 63.3 | 63.3 |
| Valid Diploma | 6 | 20.0 | 20.0 | 83.3 |
| S1 | 5 | 16.7 | 16.7 | 100.0 |

| | | | |
|-------|----|-------|-------|
| Total | 30 | 100.0 | 100.0 |
|-------|----|-------|-------|

Status

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Menikah | 19 | 63.3 | 63.3 | 63.3 |
| Valid Belum menikah | 11 | 36.7 | 36.7 | 100.0 |
| Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

Lampiran 04 Frekuensi item

x1.1

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 2,00 | 1 | 3,3 | 3,3 | 3,3 |
| Valid 4,00 | 25 | 83,3 | 83,3 | 86,7 |
| 5,00 | 4 | 13,3 | 13,3 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

x1.2

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 2,00 | 1 | 3,3 | 3,3 | 3,3 |
| Valid 3,00 | 2 | 6,7 | 6,7 | 10,0 |
| 4,00 | 19 | 63,3 | 63,3 | 73,3 |
| 5,00 | 8 | 26,7 | 26,7 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

x1.3

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 2,00 | 1 | 3,3 | 3,3 | 3,3 |
| 3,00 | 6 | 20,0 | 20,0 | 23,3 |
| Valid 4,00 | 20 | 66,7 | 66,7 | 90,0 |
| 5,00 | 3 | 10,0 | 10,0 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

x1.4

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 3,00 | 2 | 6,7 | 6,7 | 6,7 |
| Valid 4,00 | 17 | 56,7 | 56,7 | 63,3 |
| 5,00 | 11 | 36,7 | 36,7 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

x2.1

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 2,00 | 1 | 3,3 | 3,3 | 3,3 |
| 3,00 | 4 | 13,3 | 13,3 | 16,7 |
| Valid 4,00 | 21 | 70,0 | 70,0 | 86,7 |
| 5,00 | 4 | 13,3 | 13,3 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

x2.2

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 4,00 | 22 | 73,3 | 73,3 | 73,3 |

| | | | | |
|-------|----|-------|-------|-------|
| 5,00 | 8 | 26,7 | 26,7 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

x2.3

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 3,00 | 1 | 3,3 | 3,3 | 3,3 |
| 4,00 | 15 | 50,0 | 50,0 | 53,3 |
| 5,00 | 14 | 46,7 | 46,7 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

x2.4

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 3,00 | 2 | 6,7 | 6,7 | 6,7 |
| 4,00 | 21 | 70,0 | 70,0 | 76,7 |
| 5,00 | 7 | 23,3 | 23,3 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

x3.1

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 3,00 | 1 | 3,3 | 3,3 | 3,3 |
| 4,00 | 20 | 66,7 | 66,7 | 70,0 |
| 5,00 | 9 | 30,0 | 30,0 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

x3.2

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 2,00 | 1 | 3,3 | 3,3 | 3,3 |
| 3,00 | 3 | 10,0 | 10,0 | 13,3 |
| Valid 4,00 | 22 | 73,3 | 73,3 | 86,7 |
| 5,00 | 4 | 13,3 | 13,3 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

x3.3

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 3,00 | 6 | 20,0 | 20,0 | 20,0 |
| Valid 4,00 | 19 | 63,3 | 63,3 | 83,3 |
| 5,00 | 5 | 16,7 | 16,7 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

x3.4

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 2,00 | 1 | 3,3 | 3,3 | 3,3 |
| Valid 3,00 | 9 | 30,0 | 30,0 | 33,3 |
| 4,00 | 20 | 66,7 | 66,7 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

x4.1

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 3,00 | 4 | 13,3 | 13,3 | 13,3 |
| 4,00 | 21 | 70,0 | 70,0 | 83,3 |

| | | | | |
|-------|----|-------|-------|-------|
| 5,00 | 5 | 16,7 | 16,7 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

x4.2

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 3,00 | 1 | 3,3 | 3,3 | 3,3 |
| 4,00 | 23 | 76,7 | 76,7 | 80,0 |
| 5,00 | 6 | 20,0 | 20,0 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

x4.3

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 1,00 | 2 | 6,7 | 6,7 | 6,7 |
| 2,00 | 8 | 26,7 | 26,7 | 33,3 |
| 3,00 | 13 | 43,3 | 43,3 | 76,7 |
| 4,00 | 7 | 23,3 | 23,3 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

x4.4

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 2,00 | 2 | 6,7 | 6,7 | 6,7 |
| 3,00 | 8 | 26,7 | 26,7 | 33,3 |
| 4,00 | 19 | 63,3 | 63,3 | 96,7 |
| 5,00 | 1 | 3,3 | 3,3 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

y1

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 2,00 | 4 | 13,3 | 13,3 | 13,3 |
| 3,00 | 5 | 16,7 | 16,7 | 30,0 |
| 4,00 | 21 | 70,0 | 70,0 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

y2

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 2,00 | 3 | 10,0 | 10,0 | 10,0 |
| 3,00 | 11 | 36,7 | 36,7 | 46,7 |
| 4,00 | 14 | 46,7 | 46,7 | 93,3 |
| 5,00 | 2 | 6,7 | 6,7 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

y3

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 2,00 | 5 | 16,7 | 16,7 | 16,7 |
| 3,00 | 3 | 10,0 | 10,0 | 26,7 |
| 4,00 | 22 | 73,3 | 73,3 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

y4

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 3,00 | 4 | 13,3 | 13,3 | 13,3 |
| 4,00 | 19 | 63,3 | 63,3 | 76,7 |

| | | | | |
|-------|----|-------|-------|-------|
| 5,00 | 7 | 23,3 | 23,3 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

y5

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 3,00 | 2 | 6,7 | 6,7 | 6,7 |
| 4,00 | 23 | 76,7 | 76,7 | 83,3 |
| 5,00 | 5 | 16,7 | 16,7 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

y6

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 3,00 | 3 | 10,0 | 10,0 | 10,0 |
| 4,00 | 17 | 56,7 | 56,7 | 66,7 |
| 5,00 | 10 | 33,3 | 33,3 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

y7

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 3,00 | 2 | 6,7 | 6,7 | 6,7 |
| 4,00 | 17 | 56,7 | 56,7 | 63,3 |
| 5,00 | 11 | 36,7 | 36,7 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

y8

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 2,00 | 2 | 6,7 | 6,7 | 6,7 |
| 3,00 | 6 | 20,0 | 20,0 | 26,7 |
| Valid 4,00 | 20 | 66,7 | 66,7 | 93,3 |
| 5,00 | 2 | 6,7 | 6,7 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

y9

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 3,00 | 4 | 13,3 | 13,3 | 13,3 |
| Valid 4,00 | 18 | 60,0 | 60,0 | 73,3 |
| 5,00 | 8 | 26,7 | 26,7 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

y10

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 2,00 | 2 | 6,7 | 6,7 | 6,7 |
| 3,00 | 7 | 23,3 | 23,3 | 30,0 |
| Valid 4,00 | 20 | 66,7 | 66,7 | 96,7 |
| 5,00 | 1 | 3,3 | 3,3 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

Lampiran 05 Hasil Uji Validitas

Correlations (X1)

| | | Individualized influence (X1) |
|------|---------------------|----------------------------------|
| x1.1 | Pearson Correlation | .635** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 30 |
| x1.2 | Pearson Correlation | .633** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 30 |
| x1.3 | Pearson Correlation | .452* |
| | Sig. (2-tailed) | .012 |
| | N | 30 |
| x1.4 | Pearson Correlation | .736** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 30 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations (X2)

| | | Inspirational motivation (X2) |
|------|---------------------|----------------------------------|
| x2.1 | Pearson Correlation | .690** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 30 |
| x2.2 | Pearson Correlation | .535** |
| | Sig. (2-tailed) | .002 |
| | N | 30 |
| x2.3 | Pearson Correlation | .689** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 30 |
| x2.4 | Pearson Correlation | .567** |
| | Sig. (2-tailed) | .001 |

| | |
|---|----|
| N | 30 |
|---|----|

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations (X3)

| | | Intellectual stimulation (X3) |
|------|---------------------|-------------------------------|
| x3.1 | Pearson Correlation | .593** |
| | Sig. (2-tailed) | .001 |
| | N | 30 |
| x3.2 | Pearson Correlation | .766** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 30 |
| x3.3 | Pearson Correlation | .906** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 30 |
| x3.4 | Pearson Correlation | .472** |
| | Sig. (2-tailed) | .008 |
| | N | 30 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations (X4)

| | | Individualized consideration (X4) |
|------|---------------------|-----------------------------------|
| x4.1 | Pearson Correlation | .451* |

| | | |
|------|---------------------|--------|
| | Sig. (2-tailed) | .012 |
| | N | 30 |
| | Pearson Correlation | .306 |
| x4.2 | Sig. (2-tailed) | .045 |
| | N | 30 |
| | Pearson Correlation | .668** |
| x4.3 | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 30 |
| | Pearson Correlation | .686** |
| x4.4 | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 30 |

Lampiran 06 Hasil Uji Reliabilitas

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability X1

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .653 | 4 |

Reliability X2

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .623 | 4 |

Reliability X3

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .636 | 4 |

Reliability X4

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .605 | 4 |

Lampiran 07 Hasil Uji Asumsi Klasik

Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

| | | Unstandardized Residual |
|----------------------------------|----------------|-------------------------|
| N | | 30 |
| Normal Parameters ^{a,b} | Mean | 0E-7 |
| | Std. Deviation | 2.39275347 |
| | Absolute | .136 |
| Most Extreme Differences | Positive | .061 |
| | Negative | -.136 |
| Kolmogorov-Smirnov Z | | .743 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | | .639 |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Multikolinieritas

Coefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | T | Sig. | Collinearity Statistics | | |
|-------|-----------------------------------|------------|---------------------------|------|-------|-------------------------|------|-------|
| | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF | |
| 1 | (Constant) | 9,223 | 8.895 | | 1.344 | .231 | | |
| | Individualized influence (X1) | .735 | .323 | .234 | 1.312 | .000 | .985 | 1.015 |
| | Inspirational motivation (X2) | .622 | .392 | .390 | 2.058 | .050 | .789 | 1.267 |
| | Intellectual stimulation (X3) | .421 | .435 | .024 | 2.399 | .001 | .473 | 2.114 |
| | Individualized consideration (X4) | .535 | .449 | .268 | 1.192 | .245 | .559 | 1.788 |

a. Dependent Variable: Kinerja karyawan (Y)

Autokorelasi

Model Summary^b

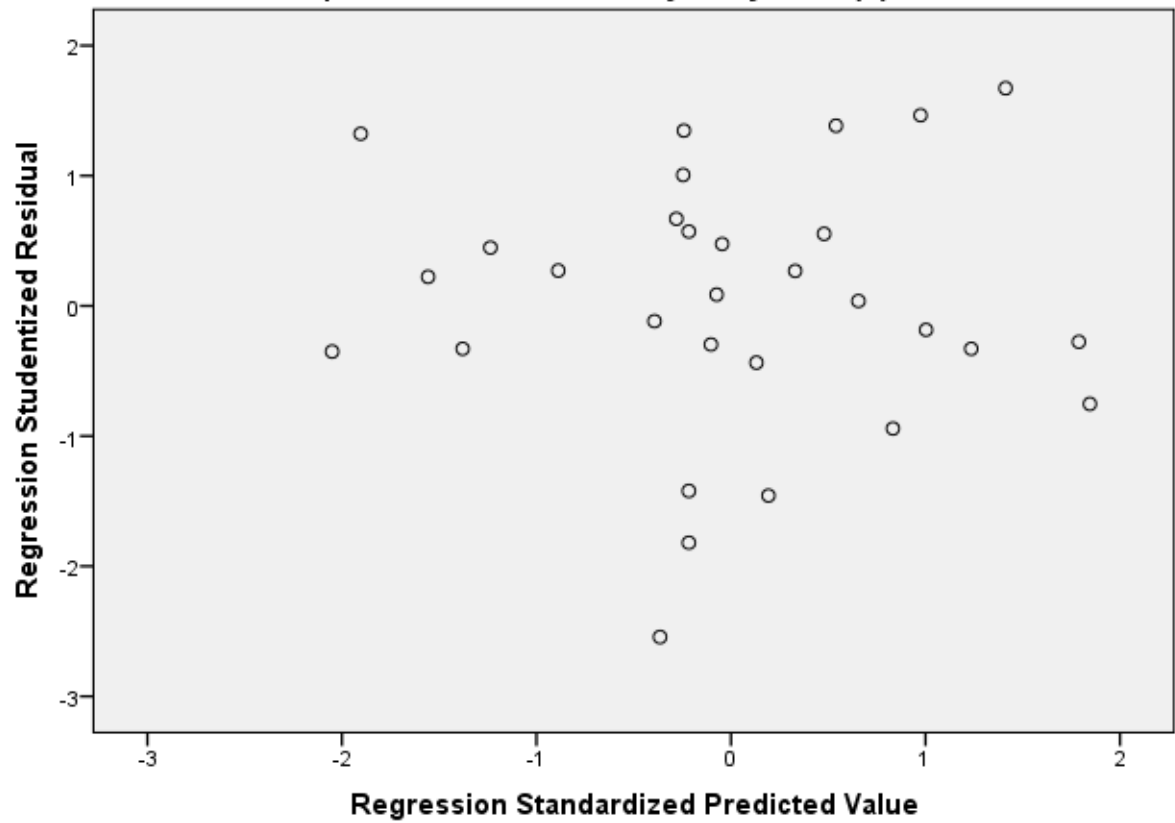
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .837 ^a | .701 | .179 | 2.57707 |

- a. Predictors: (Constant), Individualized consideration (X4), Individualized influence (X1), Inspirational motivation (X2), Intellectual stimulation (X3)
- b. Dependent Variable: Kinerja karyawan (Y)

Heteroskedastisitas

Scatterplot

Dependent Variable: Kinerja karyawan (Y)



Lampiran 07 Hasil Analisa Regresi

Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1 | .837 ^a | .701 | .179 | 2.57707 | 1.967 |

a. Predictors: (Constant), Individualized consideration (X4), Individualized influence (X1), Inspirational motivation (X2), Intellectual stimulation (X3)

b. Dependent Variable: Kinerja karyawan (Y)

Uji Parsial

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | T | Sig. | Collinearity Statistics | |
|-------|-----------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
| | | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | 9,223 | 8.895 | | 1.344 | .231 | | |
| | Individualized influence (X1) | .735 | .323 | .234 | 1.312 | .000 | .985 | 1.015 |
| | Inspirational motivation (X2) | .622 | .392 | .390 | 2.058 | .050 | .789 | 1.267 |
| | Intellectual stimulation (X3) | .421 | .435 | .024 | 2.399 | .001 | .473 | 2.114 |
| | Individualized consideration (X4) | .535 | .449 | .268 | 1.192 | .245 | .559 | 1.788 |

a. Dependent Variable: Kinerja karyawan (Y)

Uji simultan

ANOVA^a

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 68.667 | 4 | 17.167 | 56.337 | .000 ^b |

| | | | | | |
|----------|---------|----|-------|--|--|
| Residual | 166.033 | 25 | 6.641 | | |
| Total | 234.700 | 29 | | | |

a. Dependent Variable: Kinerja karyawan (Y)

b. Predictors: (Constant), Individualized consideration (X4), Individualized influence (X1), Inspirational motivation (X2), Intellectual stimulation (X3)



Lampiran 09 Biodata Peneliti

BIODATA PENELITI

Nama Lengkap : Moch. Hasan Zubaidi
Tempat, tanggal lahir : Bojonegoro, 08 Juli 1993
Alamat Asal : Ds. Kabalan 002/005 Kec. Kanor, Bojonegoro
Alamat di Malang : Jl. Sumbersari gg.01 no.03 Malang
Telepon/HP : 081221410768
E-mail : hasan.pothon@gmail.com

Pendidikan Formal

1999 - 2005 : MI Al-Falah Canga'an, Kanor, Bojonegoro
2005 – 2008 : SMP Negeri 1 Sumberrejo, Bojonegoro
2008 – 2011 : SMA Negeri 4 Bojonegoro
2011 – 2015 : UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Pendidikan Informal

2011 - 2012 : Program Perkuliahan Bahasa Arab UIN Malang
2013 : One Year Programe English UIN Malang

Pelatihan dan Prestasi

| No | Kegiatan | No. Sertifikat | Tahun | Ket |
|----|--|--|-------|---------|
| 1 | Orientasi Pengenalan Akademik UIN Malang | 37.Pan.OPAK. DEMA UIN Malang/VIII/2011 | 2011 | Peserta |
| 2 | Orientasi Pengenalan Akademik Fakultas Ekonomi UIN Malang | Un.3.5/KP.02.3/1438/2011 | 2011 | Peserta |
| 3 | Future Management Training 2011 | - | 2011 | Peserta |
| 4 | LKN ISMEI (Latihan Kepemimpinan Nasional Ikatan Senat Mahasiswa Ekonomi Indonesia) | - | 2013 | Peserta |
| 5 | BEMNUS (Badan Eksekutif Mahasiswa Nusantara) | - | 2014 | Peserta |