

## PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT.TELKOM INDONESIA WITEL JAKARTA UTARA

### THE IMPACT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON EMPLOYEE PERFORMANCE PT.TELKOM INDONESIA WITEL JAKARTA UTARA

Isti Hardhiana Perdana , Drs. Dadang Iskandar, 

Prodi S1 Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika,  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom

**Ihardhiana@gmail.com**

#### Abstrak

Pencapaian target dalam setiap perusahaan tidak lepas dari peran para pemimpin. Pemimpin harus membantu serta memberikan dorongan untuk para karyawan untuk mencapai target perusahaan.

Penelitian ini dilakukan di PT.Telkom Indonesia Witel Jakarta Utara dengan menggunakan gaya kepemimpinan transformasional sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional yang terdiri dari idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation dan individualized consideration. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dan kausal. Teknik analisa data yang digunakan adalah analisis deskriptif, analisis regresi linear berganda, uji hipotesis secara simultan (Uji F), uji hipotesis secara parsial (Uji T), dan koefisien determinan ( $R^2$ ).

Berdasarkan hasil perhitungan kuesioner dengan jumlah responden sebanyak 173 karyawan PT.Telkom Indonesia Witel Jakarta Utara. Penilaian karyawan terhadap kepemimpinan transformasional berada dalam kategori sangat baik dan penilaian terhadap kinerja karyawan juga berada dalam kategori sangat baik. Hasil uji hipotesis dapat disimpulkan bahwa variabel terhadap variabel inspirational motivation ( $X_2$ ), intellectual stimulation ( $X_3$ ) dan individualized consideration ( $X_4$ ) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ), sedangkan variabel kepemimpinan transformasional ( $X$ ) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ). Pada uji koefisien determinansi ( $R^2$ ) diperoleh nilai 0.392. Hal ini menunjukkan bahwa besar pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan sebesar 39,2%, sedangkan sisanya 60,8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Kata kunci : Kepemimpinan Transformasional, Kinerja

#### Abstract

*The achievement of targets in any company can not be separated from the role of leaders. Leaders must help and give encouragement to the employees to achieve its targets.*

*This study was conducted in North Jakarta PT Telkom Indonesia Witel using transformational leadership style as the independent variable and the performance of employees as variable dependen. The purpose of this study to determine how the influence of transformational leadership style that consists of idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation and individualized consideration. This research is descriptive and causal. Data analysis technique used is descriptive analysis, multiple linear regression analysis, hypothesis testing simultaneously (Test F), partial hypothesis test (T-test), and the determinant coefficient ( $R^2$ ).*

*Based on the calculation results of questionnaires with respondents as many as 173 employees of PT Telkom Indonesia Witel North Jakarta. Employee assessment toward transformational leadership is in the excellent category and assessment of employee performance are also in very good category. Hypothesis test results can be concluded that variable against inspirational motivation ( $X_2$ ), intellectual stimulation ( $X_3$ ) and individualized consideration ( $X_4$ ) simultaneously significant effect on employee performance ( $Y$ ), while the leadership variable transformasional ( $X$ ) is partially significant effect on performance employees ( $Y$ ). In the test determinansi coefficient ( $R^2$ ) 0392 values obtained. This suggests that the major effect of transformational leadership style on employee performance by 39.2%, while the remaining 60.8% is influenced by other variables not examined in this study.*

*Keywords: Transformational Leadership, Performance*

## 1. Pendahuluan

### 1.1 Latar Belakang

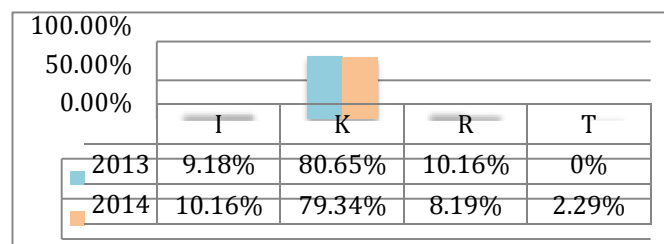
Setiap perusahaan pasti memiliki budaya organisasi yang berbeda-beda. Budaya organisasi ini memiliki peranan yang penting dalam menarik kontribusi karyawan terhadap perusahaan dalam pencapaian tujuan perusahaan secara bersama. Di Telkom Group memiliki budaya organisasi sendiri yang dibuat oleh manajemen perusahaan, yaitu budaya Telkom Ways yaitu Solid, Speed, dan Smart. Budaya ini sudah menjadi akar dari perusahaan Telkom Group. Semua cabang Telkom Group mengarah pada budaya ini. Budaya tersebut diharuskan menjadi alat motivasi untuk para jajaran petinggi perusahaan serta karyawan untuk mencapai target yang diharapkan. Untuk mengimplementasikan budaya tersebut, Telkom Group membuat sub budaya dari Telkom Ways yaitu KIPAS (Komunitas Profokasi Aksi). KIPAS ini terdapat dua kegiatan utama yaitu 5S yaitu Selasa Siang Sharing Sareng Senior. 5S diisi dengan sharing yang inspiratif untuk menginternalisasikan nilai-nilai Integrity, Harmony dan Excellent. Selain 5S ada juga Jum'at Jujur Jadi Juara, setiap hari Jum'at akan dilakukan pembeian reward untuk nilai-nilai unik yang ada di setiap karyawan. KIPAS memiliki tujuan yaitu agar karyawan di Telkom Group dan khususnya di PT Telkom Indonesia Witel Jakarta Utara dapat menjadi Digital Company (DiCo). Digital Company ini adalah salah satu target perusahaan dalam masa transformasi bisnisnya. Perusahaan menginginkan karyawan nya dapat menyejukkan lingkungan.

Karena karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Jakarta Utara tidak hanya boleh pintar tetapi harus senang dalam melakukan pekerjaannya serta menjadi sosok yang respect. Dan peneliti merasa bahwa KIPAS yang diterapkan berhasil kepada karyawan-karyawannya.

Disamping mengenai budaya organisasinya bagus, peneliti memilih perusahaan tersebut untuk dijadikan objek penelitian adalah mengenai kepemimpinan manajemen dalam kinerja karyawannya. Pemimpin dalam perusahaan tersebut memiliki karakter yang bisa disebut karakter pemimpin transformasional. Ia menciptakan situasi kerja yang santai tetapi terarah dalam pencapaian target perusahaan. Menurut teori Bass (1998), pemimpin yang transformasional mampu memberikan hasil yang baik untuk kinerja karyawan dalam pencapaian kebutuhan karyawan itu sendiri serta pencapaian target perusahaan.

Menurut Bass dan Avolio dalam Suwatno dan Priansi (2011;159), terdapat empat dimensi gaya kepemimpinan transformasional, yaitu Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, dan Individualized Consideration. Setelah melakukan wawancara langsung dengan 2 karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Jakarta Utara dari divisi HR dan CDC yang sudah lama bekerja di PT. Telkom Indonesia Witel Jakarta Utara akan menjadi dasar untuk menguji variabel kepemimpinan transformasional, yaitu sosok yang kharismatik sehingga dipercaya dan dihormati karyawannya, mempunyai visi dan misi organisasi yang jelas, mampu mendorong karyawan untuk menciptakan ide-ide baru dalam memecahkan suatu permasalahan dan pemimpin yang tidak segan untuk memberikan perhatian secara individual terhadap setiap karyawan secara langsung dan tidak lupa selalu menjadi pendengar yang baik untuk setiap keluhan karyawannya.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan mencapai kata optimal dibutuhkan motivasi untuk mendorong itu. Seorang pemimpin harus mampu menimbulkan motivasi kerja yang tinggi dari karyawannya untuk melaksanakan tugas-tugas yang diberikan. Karyawan merasa memiliki motivasi yang tinggi untuk melaksanakan pekerjaannya dengan begitu kinerja yang dihasilkan akan semakin baik dan meningkat. Dalam Mangkunegara (2013;67) bahwa kinerja yang unggul akan didapati dengan motivasi dan semangat kerja yang kuat untuk mewujudkan nya. Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan untuknya.

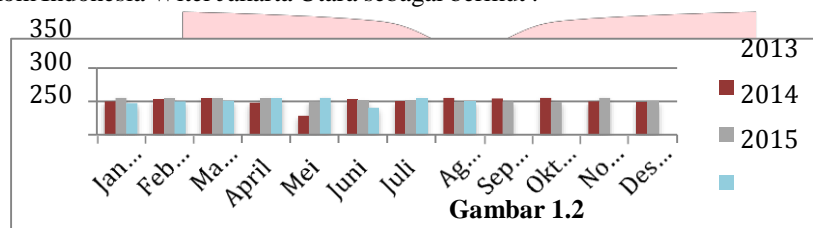


Gambar 1.1

Persentase Penilaian Performansi Karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Jakarta Utara

Pada gambar 1.5 diatas dapat dijelaskan bahwa kinerja karyawan PT.Telkom Indonesia Witel Jakarta Utara pada kriteria I (Istimewa) mengalami peningkatan, lalu pada kriteria K (Kompetensi Penuh) mengalami penurunan yang sedikit dari tahun 2013 ke 2014, lalu pada kriteria R (Rata-rata, perlu diperbaiki) juga mengalami penurunan dan yang terakhir dalam kriteria T (Tidak memuaskan) mengalami peningkatan yang cukup besar dari tahun 2013 ke 2014. Menurut hasil wawancara, munculnya jumlah karyawan dalam kriteria tidak memuaskan ini disebabkan oleh pergantian secara cepat dari pimpinan lama dengan yang baru. Sehingga kondisi, sistem, cara memimpin serta lingkungan yang baru sulit untuk beradaptasi.

Kinerja karyawan bisa diukur juga melalui kehadiran pada masa kerja. Karyawan PT.Telkom Indonesia dituntut untuk datang secara tepat waktu dan pulang secara tepat waktu jika pekerjaan sudah terselesaikan dengan baik. Kehadiran karyawan/I diharapkan datang pada pukul 08.00 WIB sampai pukul 17.00 WIB. Kehadiran karyawan/I menggunakan sistem online yang diakses dengan hanya *log in* ke server yang sudah dibuat untuk absensi. PT.Telkom Indonesia menggunakan sistem cap jari untuk mengakses kehadiran karyawan/I nya. Hal ini dirasa efisien dan efektif untuk mengurangi kecurangan karyawan yang datang terlambat tetapi dapat menipiskan absen ke rekan nya sehingga kehadiran nya terhitung tepat waktu. Berikut peneliti paparkan rekapitulasi kehadiran tepat waktu karyawan/I PT.Telkom Indonesia Witel Jakarta Utara sebagai berikut :



**Gambar 1.2**  
**Rekapitulasi Kehadiran Karyawan/I Tepat Waktu**  
**PT. Telkom Indonesia Witel Jakarta Utara**

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja kurang maksimal yang bisa dikatakan salah satunya adalah perubahan target perusahaan. Dari tahun ke tahun Telkom Group akan memasang target perusahaan yang berbeda-beda, hal ini memicu kepada kinerja karyawan. Karena dirasa karyawan belum bisa memahami benar apa produk baru dari perusahaan mereka tetapi mereka harus mencapai target yang begitu besar angkanya.

Dari penelitian-penelitian sebelumnya menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. *The Impact Of Transformational Leadership On Job Satisfaction And Self-Perceived Performance Of Banking Employees: The Case Of Jordan Raed Awamleh, University of Wollongong in Dubai, UAE Hani Al-Dmour, University of Jordan, Jordan* yang menjelaskan bahwa dibawah kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian terhadap karyawan bank ini memiliki pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Lalu kemudian penelitian *The impact of transformational leadership style on employee satisfaction in FMCG Company Functioning in Egypt by Aymen H. Metwally and Nada El-bishbishy et.al 2013* menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional menjadi salah satu kunci kesuksesan kinerja karyawan. Dalam penelitian tersebut, gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan dan dalam hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa dimensi *Intellectual Stimulation* memiliki pengaruh yang paling kuat dalam kinerja karyawan.

Mayoritas pada penelitian-penelitian terdahulu menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, namun hal tersebut belum tentu terjadi pada PT.Telkom Indonesia Witel Jakarta Utara, karena dilihat dari hasil penilaian kinerja karyawan terdapat persentase yang menunjukkan ada peningkatan jumlah karyawan dalam kategori T (Tidak Memuaskan) dari tahun 2013-2014.

Dari latar belakang yang sudah diuraikan, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang dituangkan dalam skripsi dengan judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Jakarta Utara.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Sesuai dengan penelitian-penelitian terdahulu yang telah dilakukan, penelitian dengan menggunakan tipe penelitian deskriptif dan kausal bisa menghasilkan hasil yang bagus dan pas untuk pengaruh gaya kepemimpinan transformasional. Serta dengan menggunakan sub variabel dari variabel X yaitu Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, dan Individualized Consideration akan membuat penelitian lebih baik dan sesuai dengan fokus penelitian. Dengan

demikian, maka pertanyaan penelitian yang sesuai dengan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana gaya kepemimpinan transformasional di PT. Telkom Indonesia Witel Jakarta Utara ?
2. Bagaimana kinerja karyawan di PT. Telkom Indonesia Witel Jakarta Utara ?
3. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di PT. Telkom Indonesia Witel Jakarta Utara ?

### 1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan transformasional di PT. Telkom Indonesia Witel Jakarta Utara.
2. Untuk mengetahui kinerja karyawan di PT. Telkom Indonesia Witel Jakarta Utara.
3. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di PT. Telkom Indonesia Witel Jakarta Utara.

## 2. Dasar Teori dan Metodologi

### 2.1 Dasar Teori

#### 2.1.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Robbins dan Coutler (2008:455) gaya kepemimpinan transformasional merupakan tindakan kepemimpinan yang melibatkan perubahan besar dalam mempengaruhi sikap anggota atau karyawan dan membangun komitmen untuk misi, tujuan, dan strategi perusahaan. Untuk menjadi pemimpin yang transformasional, pemimpin tersebut harus mampu untuk menyampaikan sebuah visi yang jelas dan menarik, selalu percaya diri dan optimis, suka merayakan kesuksesan secara bersama-sama, memimpin dengan aplikasi yang nyata dan selalu memberdayakan sumber daya manusia untuk bisa mencapai visi tersebut. Dalam kepemimpinan transformasional, pemimpin memberikan inspirasi pada pengikutnya dan mempunyai dampak besar bagi perusahaan dan lingkungan sekitar perusahaan.

Teori 4I ini dicetuskan oleh Bass dan Avolio dalam Suwatno dan Priansa (2011:159), yaitu sebagai berikut :

1. "I" yang pertama adalah idealized influence, yang dijelaskan sebagai perilaku yang menghasilkan rasa hormat (respect) dan rasa percaya diri (trust) dari orang-orang yang dipimpin nya. Idealized Influence ini mengandung makna saling berbagi resiko, melalui pertimbangan atas kebutuhan yang dipimpin nya di atas kebutuhan pribadi dan perilaku moral serta etis.
2. "I" yang kedua adalah inspirational motivation, yang tercermin adalah perilaku pemimpin yang mampu menjadikan dirinya sebagai inspirasi untuk karyawan nya serta selalu memberikan motivasi. Karakter seorang pemimpin yang memiliki standar yang tinggi akan tetapi mampu mendorong bawahan untuk mencapai standar tersebut. Karakter seperti ini akan membangkitkan optimisme dan antusiasme yang tinggi dari para karyawan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional senantiasa memberikan inspirasi dan memotivasi karyawan nya.
3. "I" yang ketiga adalah intellectual stimulation, yang dapat dijelaskan bahwa seorang pemimpin harus berkarakter yang mampu mendorong karyawan nya untuk menyelesaikan permasalahan dengan cermat dan rasional. Selain itu, karakter ini mendorong para karyawan untuk menentukan cara baru yang lebih efektif dalam menyelesaikan masalah. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu mendorong karyawan untuk selalu kreatif dan inovatif.
4. "I" yang keempat adalah individualized consideration, yang dijelaskan oleh pemimpin yang selalu mendengarkan dengan penuh perhatian dan memberikan perhatian khusus kepada kebutuhan prestasi dan kebutuhan dari orang-orang yang dipimpin nya.

#### 2.1.2 Pengertian Kinerja

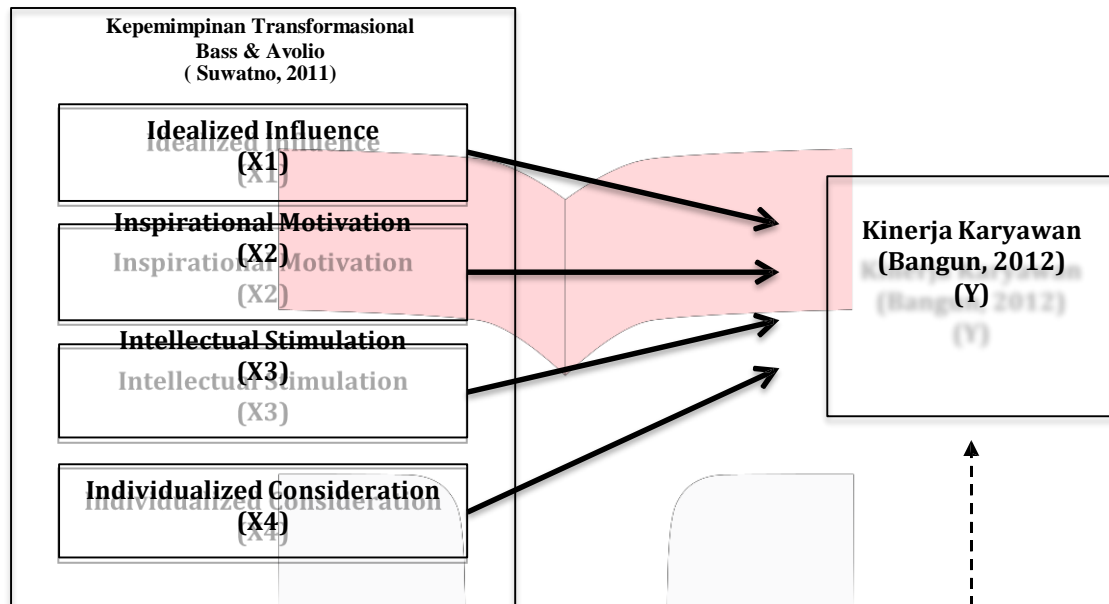
Kinerja memiliki makna yang lebih luas, bukan hanya hasil dari kerja tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Menurut Amstron dan Baron dalam Fahmi (2011:2) mengatakan kinerja adalah hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi atau perusahaan, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Lebih jauh lagi menurut Bastian menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (strategic planning) suatu organisasi.

Menurut Mc.Celland dalam Torang (2013:74) menentukan beberapa karakteristik kinerja, yaitu : bertanggung jawab dalam pemecahan masalah, menetapkan tujuan, ada umpan balik dan dapat diandalkan. Berbeda dengan yang dikatakan oleh Sudarmanto (2009:8) bahwa kinerja dapat dikelompokkan menjadi dua garis besar. Pengertian yang pertama adalah kinerja merujuk sebagai hasil seperti yang dikemukakan oleh para ahli lain yang menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil catatan yang diproduksi atau fungsi pekerjaan tertentu dan pengertian yang kedua adalah kinerja merujuk

sebagai perilaku yang diperkuat dengan pernyataan Murphy dalam Sudarmanto (2009:10) bahwa kinerja merupakan seperangkat perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi atau unit organisasi tempat orang bekerja.

Menurut Hersey dan Blanchard dalam Rivai dan Basri (2005:15) kinerja merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan. Seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan. Sedangkan menurut Schermerhon, Hunt dan Osbron dalam buku yang sama dijelaskan kinerja sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas yang baik dilakukan oleh individu atau kelompok maupun perusahaan. Dan terakhir menurut Casio, kinerja merupakan pencapaian atau penyelesaian tugas yang telah diberikan.

**2.1.3 Kerangka Pemikiran**



Gambar 2.1  
Kerangka Pemikiran

**2.1.4 Hipotesis Penelitian**

Bedasarkan pengertian yang diuraikan sebelumnya serta adanya kerangka pemikiran yang telah dibuat oleh peneliti, maka hipotesis yang ada dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- H1: Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel Idealized Influence terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Jakarta Utara.
- H2: Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel Inspirational Motivation terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Jakarta Utara.
- H3: Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel Intellectual Stimulation terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Jakarta Utara.
- H4: Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel Individualized Consideration terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Jakarta Utara.
- H5: Terdapat hubungan yang positif dan signifikan dari keseluruhan dimensi gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT.Telkom Indonesia Witel Jakarta Utara

**2.2 Metodologi Penelitian**

Dalam penelitian ini, populasi yang digunakan adalah karyawan PT.Telkom Indonesia Witel Jakarta Utara yang berjumlah 302 karyawan. Dan dengan menggunakan rumus Slovin di dapatkan sampel sebanyak 173 karyawan.

Metode yang digunakan untuk menganalisa data dalam penelitian ini adalah model regresi linear berganda yang persamaannya adalah sebagai berikut :

$$Y = \alpha + \beta X_1$$



Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan

a = Konstanta

b1 =Koefisien Idealized Influence

b2 =Koefisien Inspirational Motivation

b3 = Koefisien Intellegence Stimulation

b4 = Koefisien Individualized Consideration

X1 = Idealized Influence

X2 = Inspirational Motivation

X3 = Intellegence Stimulation

X4 = Individualized Consideration

### 3. Pembahasan

Statistik deskriptif adalah statistic yang digunakan untuk menganalisa suatu data dengan cara dideskripsikan dan digambarkan oleh data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku secara umum atau generalisasi (Sugiyono, 2011;147). Dari hasil analisa deskriptif variabel Idealized Influence memperoleh rata-rata rekapitulasi garis kontinum sebesar 84,24%, Inspirational Motivation sebesar 85,64%, Intellectual Stimulation sebesar 84,87% dan Individualized Consideration sebesar 84,21%. Dari empat variabel X tersebut diperoleh hasil rata-rata garis kontinum sebesar 84,87% yang termasuk dalam kategori sangat baik. Untuk kinerja diperoleh hasil rata-rata rekapitulasi garis kontinum sebesar 84,87% yang termasuk dalam kategori sangat baik.

#### a. Uji Validitas

Suatu pernyataan dikatakan valid dan dapat mengukur penelitian apabila nilai koefisien r hitung lebih besar dari nilai r table, dimana nilai r table untuk  $n = 30$  dengan nilai signifikansi 5% ( $\alpha = 0,05$ ), maka diperoleh angka 0,361. ). Jika r hitung  $>$  r tabel maka instrument yang diinterpretasikan dalam pertanyaan bernilai valid sedangkan jika r hitung  $\leq$  r tabel maka instrument yang diinterpretasikan dalam pertanyaan bernilai tidak valid. Peneliti melakukan penghitungan dengan menggunakan SPSS (Statistical Product Moment and Service Solution) version 20.0 for windows.

Bedasarkan pengolahan data, dengan menggunakan SPSS kemudian dibandingkan dengan tabel r, 44 pernyataan yang terdapat dalam kuesioner dikatakan valid 43 pernyataan, sedangkan terdapat 1 pernyataan yang tidak valid.

#### b. Uji Realibilitas

Pengujian realibilitas instrument dapat dilakukan secara eksternal dan internal. Secara eksternal pengujian dapat dilakukan dengan *test-retest (stability)*, *equivalent*, dan *gabungan keduanya*. Secara internal realibilitas instrument dapat diuji dengan menganalisis konsistensi butir-butir yang ada pada instrument dengan teknik tertentu (Sugiyono, 2008:184)

**Tabel 3.1**  
**Uji Reabilitas**

No	Variable	Croanbach's Alpha ( $\alpha$ )	Keterangan
1.	<i>Idealized Influence ( X1 )</i>	0,888	Reliable
2.	<i>Inspirational Motivation ( X2 )</i>	0,746	Reliable
3.	<i>Intellectual Stimulation ( X3 )</i>	0,843	Reliable
4.	<i>Individualized Consideration ( X4 )</i>	0,740	Reliable
5.	Kinerja ( Y )	0,822	Reliable

Dari tabel diatas dengan *cronbach's Alpha tabel correlation product moment* pada setiap variabel adalah sebesar 0,60. Jadi nilai *cronbach's alpha* hitung lebih besar dibandingkan dengan *cronbach's alpha tabel correlation product moment* sehingga pernyataan yang digunakan memenuhi syarat reliabilitas.

c. Pengujian Hipotesis Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

**Tabel 3.2**  
**Hasil Uji Koefisien Determinasi**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.638 <sup>a</sup>	.406	.392	3.81428	1.820

a. Predictors: (Constant), X4, X1, X2, X3

b. Dependent Variable: Y

Bedasarkan Tabel 3.2, dapat diketahui nilai koefisien determinasi 0,392 atau sebesar 39,2%. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 39,2%, sedangkan sisanya 60,8% merupakan variabel lain di luar model atau yang tidak diteliti.

## d. Uji F

**Tabel 3.3**  
**Hasil Uji F**

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1673.724	4	418.431	28.761	.000 <sup>b</sup>
Residual	2444.190	168	14.549		
Total	4117.914	172			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X1, X2, X3, X4

## e. Uji T

**Tabel 3.4**  
**Hasil Uji T**

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	19.690	3.016		6.529	.000		
X1	-.028	.101	-.022	-.281	.779	.560	1.785
X2	.154	.074	.173	2.091	.038	.516	1.938
X3	.411	.095	.369	4.344	.000	.489	2.044
X4	.314	.114	.220	2.750	.007	.553	1.809

a. Dependent Variable: Y

## 3.1 Pengaruh Idealized Influence terhadap Kinerja Karyawan

Dari tabel sebelumnya didapatkan t hitung untuk variabel Idealized Influenced sebesar -0,281 dan terdapat t tabel nya adalah 1,65376. Maka t hitung lebih kecil dari t tabel yang artinya adalah Ho1 diterima yang mengindikasikan bahwa variabel Idealized Influence tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja.

## 3.2 Pengaruh Inspirational Motivation terhadap Kinerja Karyawan

Dari tabel sebelumnya didapatkan t hitung untuk variabel Inspirational Motivation sebesar 2,091 dan terdapat t tabelnya adalah 1,65376. Maka t hitung lebih besar dari t tabel yang artinya adalah Ho2 ditolak yang mengindikasikan bahwa variabel Inspirational Motivation berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

### 3.3 Pengaruh Intellectual Stimulation terhadap Kinerja Karyawan

Dari tabel sebelumnya didapatkan t hitung untuk variabel Intellectual Stimulation sebesar 4,344 dan terdapat t tabelnya adalah 1,65376. Maka t hitung lebih besar dari t tabel yang artinya adalah Ho3 ditolak yang mengindikasikan bahwa variabel Intellectual Stimulation berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

### 3.4 Pengaruh Individualized Consideration terhadap Kinerja Karyawan

Dari tabel sebelumnya didapatkan t hitung untuk variabel Individualized Consideration sebesar 2,750 dan terdapat t tabelnya adalah 1,65376. Maka t hitung lebih besar dari t tabel yang artinya adalah Ho4 ditolak yang mengindikasikan bahwa variabel Individualized Consideration berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

## 4. Kesimpulan

a. Penulis menyimpulkan bahwa secara keseluruhan bahwa kepemimpinan transformasional berdasarkan persepsi dari karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Jakarta Utara berada dalam kategori sangat baik yaitu sebesar 84,74% yang berarti pemimpin PT. Telkom Indonesia Witel Jakarta Utara sudah mencerminkan kepemimpinan transformasional secara baik. Walaupun sudah berada dalam kategori sangat baik masih ada beberapa aspek yang harus ditingkatkan lagi diantaranya adalah pemimpin harus selalu berada ditempat ketika ada masalah-masalah yang menimpa perusahaan atau karyawan, pemimpin harus lebih memberikan tauladan pada setiap pekerjaan, pemimpin harus bisa memberikan pekerjaan yang variatif atau menantang untuk karyawan guna mengembangkan kompetensi diri karyawan, dan pemimpin harus bisa lebih lagi mengenal karakter-karakter para karyawan guna untuk menyesuaikan pekerjaan yang diberikan dengan karakter masing-masing karyawan yang bisa bermanfaat untuk mencapai tujuan perusahaan.

b. Penulis menyimpulkan berdasarkan persepsi karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Jakarta Utara berada dalam kategori sangat baik sebesar 84,78%. Dari hasil tersebut dapat dikatakan karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Jakarta Utara telah memiliki kinerja yang sangat tinggi untuk lebih mengembangkan kemampuan yang dimiliki dan terus aktif berpartisipasi terhadap kelangsungan hidup perusahaan. Ada beberapa aspek yang harus diperhatikan yaitu selalu adanya pengembangan kompetensi diri dalam karyawan dan kepedulian yang tinggi dari pimpinan untuk memberikan kesempatan kepada karyawan untuk pengembangan tersebut sehingga karyawan memiliki pengetahuan yang luas dan terbuka dan mampu mencapai target perusahaan yang telah ditetapkan.

c. Secara simultan idealized influence, inspirasional motivation, intellectual stimulation, dan individual consideration berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 39,2%. Hal tersebut berarti setiap ada kenaikan pada variabel idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individual consideration, secara keseluruhan akan diikuti pula kenaikan pada kinerja karyawan. Sementara berdasarkan hasil uji variabel kepemimpinan transformasional secara parsial dapat diketahui bahwa variabel inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individual consideration, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan variabel idealized influence berdasarkan hasil uji statistik dengan menggunakan teknik uji nilai t menyatakan bahwa t hitung lebih kecil daripada nilai t tabel yang artinya bahwa variabel idealized influence memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

## Daftar Pustaka :

- [1] Ardianto, Elvinaro. (2014). *Metodologi Penelitian untuk Public Relation Kuantitatif dan Kualitatif*. Bandung. Simbiosis Rekatanan Media.
- [2] Bangun, Wilson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Erlangga.
- [3] Bungin, Burhan. (2013). *Metodologi Penelitian Sosial dan Ekonomi*. Jakarta. Kencana.
- [4] Dantes, Nyoman. (2013). *Metode Penelitian*. Yogyakarta. Andi.
- [5] Darmawan, Deni. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung. Rosda.
- [6] Fahmi, Irhan. (2014). *Manajemen Teori, Kasus, dan Solusi*. Bandung. Alfabeta.
- [7] Fajar, Siti dan Tri Heru (2010). *Manajemen SDM sebagai Dasar Meraih Keunggulan Bersaing*. Yogyakarta. UPP STIM. YKPN.
- [8] Ghozalli Imam. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program Edisi 7*. Semarang. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- [9] Indrawan, Rully dan Poppy Yaniawati. (2014). *Metodologi Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan Campuran untuk Manajemen, Pembangunan dan Pendidikan*. Bandung. Retika Aditama.
- Mahsyuri dan Zainuddin. (2009). *Metodologi Penelitian Pendekatan Praktis dan Aplikatif*. Bandung. Aditama.
- [10] Mangkunegara, Prabu. (2010). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung. Retika Aditama



- [11]Mangkunegara, prabu. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung. Remaja Rosdakarya.
- [12]Mulyatiningsih, Endang. (2011). *Metode Penelitian Terapan Bidang Pendidikan*. Bandung. Alfabeta.
- [13]Rivai, Vetihzal dan Ahmad Fauzi Mohd.Basri. (2005). *Performance Appraisal (Sistem yang tepat untuk menilai kinerja karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan)*. Jakarta. Rajagrafindo Persada.
- [14]Rivai,Vetihzal dan Deddy Mulyadi. (2010). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi edisi ke 3*. Jakarta. Rajawali Pers.
- [15]Robbins dan Mary . (2008). *Manajemen Edisi ke 8*. Indonesia. Indeks.
- Sihotang. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Pradnya Paramita.
- [16]Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta. Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung. Alfabeta.
- [17]Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan RnD*. Bandung. Alfabeta,
- [18]Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Manajemen Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, Penelitian Tindakan dan Penelitian Evaluasi*. Bandung. Alfabeta.
- [19]Sukidin. (2013). *Manajemen Perusahaan*. Yogyakarta. Laksbang
- [20]Sule, Ernic Trisnawati dan Kurniawan Saefullah,. (2005) *Pengantar Manajemen Edisi 1*. Jakarta. Kencana.
- Supriyanto. (2009). *Metodologi Riset Bisnis*. Jakarta. Indeks.
- [21]Suwatno dan Donni Juni Priansa. (2011). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung. Alfabeta.
- [22]Tarniredja, Tukiran dan Hidayati Mustafidah. (2012). *Penelitian Kuantitatif (Sebuah Pengantar)*. Bandung. Alfabeta.
- [23]Torang, Syamsir. (2011). *Organisasi dan Manajemen ( Perilaku Struktur, Budaya dan Perubahan Organisasi )*. Bandung. Alfabeta.
- [24]Umam, Khaerul. (2010). *Perilaku Organisasi*. Bandung. Pustaka Setia.
- [25]Wibowo.(2011). *Budaya Organisasi “Sebuah kebutuhan untuk meningkatkan kinerja jangka panjang”*. Jakarta. Rajawali.
- [26]Yulk, Gray. (2009). *Kepemimpinan dalam Organisasi (Edisi V)*. Jakarta. PT Mancananjaya Cemerlang.