

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN (STUDI KASUS PADA PT. BANK RAKYAT INDONESIA  
(PERSERO) TBK KANTOR CABANG NGAWI JAWA TIMUR)**

***THE IMPACT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON EMPLOYEES  
PERFORMANCE (CASE STUDY IN PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO)  
TBK KANTOR CABANG NGAWI JAWA TIMUR )***

**Sekar Nindita Adila Putri<sup>1</sup>, Drs. Dadang Iskandar,MM<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Mahasiswa Prodi S1 Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,  
Universitas Telkom

<sup>2</sup>Dosen Prodi S1 Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas  
Telkom

[sekar\\_nindita@ymail.com](mailto:sekar_nindita@ymail.com), [dadang.iskandar1@gmail.com](mailto:dadang.iskandar1@gmail.com)

**Abstrak**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan transformasional di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Ngawi Jawa Timur terhadap kinerja karyawan baik secara simultan maupun parsial. Penelitian ini menggunakan sub variabel kepemimpinan transformasional yang terdiri dari idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration. Proses pengumpulan data menggunakan data primer, sekunder, wawancara, dan penyebaran kuisioner. Populasi pada penelitian ini berjumlah 71 orang karyawan, teknik sample yang digunakan adalah sample jenuh dimana semua populasi diikutsertakan dalam penelitian. Penelitian ini menggunakan Analisis Path dengan bantuan SPSS 22.00 for Windows untuk mengetahui pengaruh baik langsung maupun tidak langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan secara simultan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan sebesar 53,6% terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Ngawi Jawa Timur. Secara parsial terdapat dua variabel yang tidak signifikan yaitu idealized influence dan intellectual stimulation. Dua variabel lain yang signifikan dan mempengaruhi secara langsung maupun tidak langsung kinerja karyawan adalah inspirational motivation dan individualized consideration. Hal ini diharapkan pihak manajemen dapat lebih menerapkan konsep kepemimpinan transformasional di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Ngawi Jawa Timur..

**Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Kinerja**

**Abstract**

*The purpose of this study was to determine how much influence transformational leadership style in PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Branch Ngawi in East Java on employee performance either simultaneously or partially. This study uses a variable sub transformational leadership consists of idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration. The data collection process using primary data, secondary, interviews, and questionnaires. The population in this research are 71 employees, engineering samples is saturated sample in which all of the population included in the study. This study uses Path Analysis with SPSS 22:00 for Windows to determine the effect, either directly or indirectly, transformational leadership style on employee performance. The results showed simultaneous transformational leadership style influence positively and significantly by 53.6% to kineja employees of PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Branch Ngawi, East Java. Partially there are two variables were not significant, which idealized influence and intellectual stimulation. Two other variables sigifikan and affect directly or indirectly the employee's performance is inspirational motivation and individualized consideration. It is expected that the management can better implement the concept of transformational kepemimpinan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Branch Ngawi in East Java*

**Keywords: Transformational Leadership, Performance**

## 1. Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan potensi bergerak seluruh aktivitas dalam suatu perusahaan. Menurut Wilson (2012:4) <sup>[1]</sup> sumber daya manusia merupakan Sumber daya organisasi yang memiliki peran penting dalam sebuah organisasi. Sumber daya manusia memiliki suatu hal yang berbeda dari sumber daya lain, manusia dalam suatu perusahaan bertindak sebagai karyawan dan pimpinan adalah salah satu factor yang paling berperan dalam aktivitas suatu perusahaan. Sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan harus dibudidayakan dengan maksimal agar dapat mencapai produktivitas yang tinggi. Dalam menghadapi persaingan global yang terjadi sekarang ini, sebuah lembaga usaha baik milik pemerintah maupun swasta dituntut untuk lebih memaksimalkan kinerjanya dalam berbagai hal. Hal ini dapat terlihat dari meningkat atau menurunnya prestasi kerja dan target dari setiap pegawai atau bawahan. Target atau pencapaian kerja merupakan masalah yang penting bagi perusahaan, oleh karenanya dalam mencapai target harus didukung oleh sumber daya yang baik. Target itu sendiri tidak lepas dari bagaimana kinerja karyawan dalam suatu perusahaan dimana kinerja adalah hasil kerja atau pencapaian baik dilihat dari segi kuantitas maupun kualitas yang dicapai oleh sumber daya manusia dalam kurun waktu tertentu. Menurut Suharmono (2013:2) <sup>[6]</sup> Adanya seorang pemimpin dalam organisasi dirasa sangat penting karena pemimpin memiliki peranan yang strategis dalam mencapai tujuan organisasi yang biasa tertuang dalam visi dan misi organisasi. Suatu perusahaan bisa dikatakan berhasil atau gagal sebagian besar dipengaruhi oleh pemimpinnya, bagaimana seorang pemimpin mempengaruhi dan mengendalikan bawahannya.

Gaya kepemimpinan memiliki peran yang penting dalam mempengaruhi cara bekerja karyawan. Perilaku seorang pemimpin juga mampu memberikan dampak positif ataupun negative terhadap kinerja karyawan. Seperti yang sudah dijelaskan diatas erat kaitannya antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam perusahaan tersebut. Robbins (2009:453) <sup>[4]</sup> menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan perilaku kepemimpinan yang melibatkan perubahan besar dalam mempengaruhi sikap dan asumsi anggota organisasi dan membangun komitmen misi, tujuan, dan strategi organisasi.

PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk KC Ngawi Jawa Timur merupakan kantor cabang yang memiliki 25 kantor unit dan 10 teras. Bank dengan 71 orang karyawan tersebut memiliki satu pemimpin cabang yang pada prakteknya dapat mengendalikan semua kinerja karyawannya dengan maksimal baik secara langsung maupun tidak langsung. Namun kenyataan dilapangan menunjukkan kepuasan karyawan atas kepemimpinan menurun dari tahun ke tahun, serta kinerja karyawan belum mencapai angka yang diinginkan dan cenderung kurang stabil. Dari data yang didapat juga menunjukkan tidak adanya karyawan yang masuk dalam kategori penilaian istimewa.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk KC Ngawi Jawa Timur diantaranya adalah pelatihan, kompensasi, target dari kantor pusat yang selalu berubah serta gaya kepemimpinan. Namun pada penelitian ini faktor yang mempengaruhi kinerja berfokus pada gaya kepemimpinan yang diterapkan pada perusahaan. Dimana untuk memperoleh penilaian kinerja istimewa dan target yang ditetapkan oleh kantor pusat dibutuhkan dorongan dari seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang dimilikinya secara berkala.

## 2. Dasar Teori dan Metode Penelitian

### 2.1 Dasar Teori

#### 2.1.1 Kepemimpinan

Yulk (2005:8) <sup>[9]</sup> kepemimpinan merupakan sebuah proses pemberian fasilitas kepada individu dan korelatif untuk mencapai tujuan bersama serta mempengaruhi orang lain untuk menyetujui dan memahami apa yang harus dilakukan dan bagaimana mendapatkan pencapaian yang efektif dan efisien. Selanjutnya kepemimpinan menurut Robbins & Judge (2011:410) <sup>[5]</sup> bahwa kepemimpinan merupakan sebuah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok atau individu dalam mencapai tujuan tertentu.

#### 2.1.2 Kepemimpinan Transformasional

Yulk (2010:278) <sup>[11]</sup> mengemukakan bahwa terdapat 4 komponen kepemimpinan transformasional, diantaranya adalah :

a. *Idealized Influence* ( II )

Idelized influence adalah kemampuan mempengaruhi bawahan tentang pentingnya nilai-nilai, moral, etika, keyakinan, serta komitmen dan tekad untuk mewujudkan suatu tujuan. Pemimpin mekankan dan secara konkrit mereparkan rasa saling percaya karena kemampuan yang tinggi pemimpin dapat memecahkan berbagai masalah yang dihadapi.

b. *Inspirational Motivation* ( IM )

Inspirational motivation merupakan kemampuan atasan merumuskan dan mengkomunikasikan visi dan misi sedemikian rupa sehingga menimbulkan inspirasi bagi bawahan untuk berkomitmen guna mencapai tujuan. Kemampuan menginspirasi pemimpin membuat bawahan yakin bahwa tujuan dapat dicapai secara sukses.

c. *Intellectual Stimulation ( IS )*

Intellectual stimulation merupakan kemampuan pemimpin mendorong bawahan agar dapat mengembangkan kemampuan, menganalisis bagaimana cara kerja baru, dan menciptakan cara kerja baru yang lebih baik. Dengan demikian adanya dorongan tersebut membuah bawahan lebih kreatif, inovatif, dan kritis.

d. *Individualized Consideration ( IC )*

Individualized Consideration merupakan kemampuan pimpinan untuk memperhatikan dan memperlakukan bawahan secara individu dengan semaksimal mungkin. Pemimpin secara empati dapat mendengar masalah dan keluhan dari bawahan serta memberi nasihat yang dibutuhkan oleh bawahan.

### 2.1.3 Kinerja

Umam (2010:189)<sup>[8]</sup> kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja(output) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi. Maulizar (2012:60)<sup>[3]</sup> kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

### 2.1.4 Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja

Kepemimpinan transformasional pada era global ini dianggap penting diterapkan karena dianggap dapat mendorong bawahan ke arah yang lebih jelas dan berwujud nyata dikarenakan pemimpin transformasional memiliki karakter yang kharismatik dan mampu membangun ikatan emosional yang kuat dengan public untuk mencapai tujuan tertentu. Hal ini didorong teori yang dikemukakan Umam (2010:295)<sup>[8]</sup>, yaitu: Memberikan stimultan kepada bawahan maupun kolega untuk memandang pekerjaan dari prespektif baru, Menumbuhkan kepedulian terhadap visi dan misi dari tim kerja dan organisasi, mengembangkan kolega dan bawahan agar memiliki kemampuan dan potensi yang tinggi, memotivasi kolega dan bawahan untuk melakukan suatu hal secara berbeda dari biasanya, memberikan harapan-haraoan yang lebih menantang, mendorong pencapaian kienrja organisasi yang lebih tinggi.

Sedangkan menurut Yukl (2009:305)<sup>[10]</sup> menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional membuat para pengikutnya merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan terhadap pemimpin dan mereka termotivasi melakukan lebih dari pada awalnya diharapkan dari mereka. Dalam Yulk (2009:307)<sup>[10]</sup> Lowe, Kroeck, dan Sivasubrahmaniam telah melakukan analisis atas 39 studi. Skala terbaru (inspirasi, pengawasan aktif) analisis meta menemukan bahwa tiga perilaku transformasional yaitu karismatik, pertimbangan individu, dan stimulasi intelektual berhubungan dengan efektifitas kepemimpinan dalam kebanyakan studi. Efektivitas kepemimpinan tersebut meliputi peringkat dari pemimpin yang dibuat oleh atasan, kinerja objektif dari unit organisatoris pemimpin tersebut.

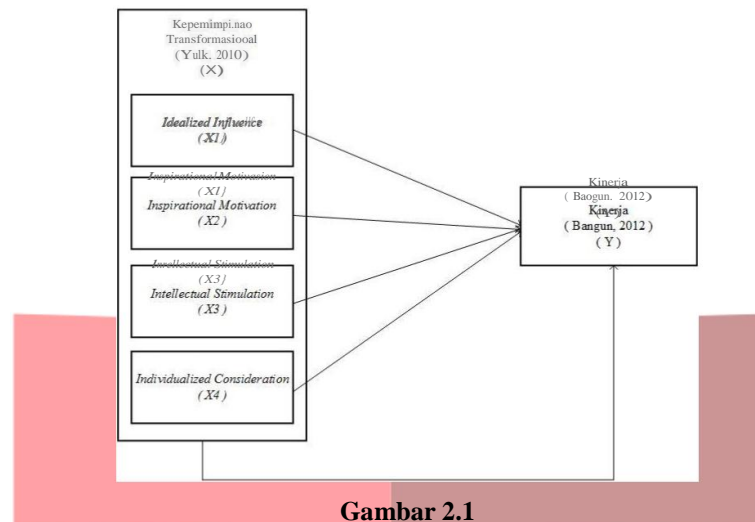
## 2.2 Kerangka Pemikiran

Kepemimpinan Transformasional Menurut Cox dalam Umam (2010:294)<sup>[8]</sup> mengemukakan bahwa kumpulan dari empat tipe pemimpin sebelumnya, yaitu teori sifat dan perilaku, kharismatik, situasional, dan transaksional. Sehingga kepemimpinan Transformasional dianggap sebagai tipe kepemimpinan pelengkap dari tipe-tipe kepemimpinan yang sudah ada sebelumnya.

Menurut Menurut Umam (2010:189)<sup>[8]</sup> Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu sesuai dengan peran dan tugasnya dalam periode tertentu yang dihubungkan dengan standard ukuran tertentu dari sebuah organisasi dimana tempat individu tersebut bekerja. Menurut Bangun (2012:233)<sup>[1]</sup> terdapat beberapa aspek yang dinilai dalam kinerja, antara lain (1)Jumlah pekerjaan, (2)Kualitas pekerjaan, (3)Ketepatan waktu, (4)Kehadiran, dan (5)Kemampuan kerjasama.

Kepemimpinan Transformasional dan kinerja tersebut Menurut Yukl (2009:305)<sup>[10]</sup> menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional membuat para pengikutnya merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan terhadap pemimpin dan mereka termotivasi melakukan lebih dari pada awalnya diharapkan dari mereka.

Dari pemaparan yang telah dijelaskan di atas, maka kerangka pemikiran yang dapat digambarkan adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1

## Kerangka Penelitian

Sumber: Yulk (2010:278) dan Bangun (2012:233 )

### 2.3 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pada kerangka pemikiran diatas, maka hipotesis yang dibuat adalah sebagai berikut.

Menurut Ghozalli (2013:98)<sup>[2]</sup> uji parsial merupakan pengujian yang bertujuan untuk menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variable penjelas atau independen secara individu dalam menerangkan variasi variable independen

1. H0.1 = *Idealized Influence* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.  
Ha.1 = *Idealized Influence* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. H0.2 = *Inspirational Motivation* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.  
Ha.2 = *Inspirational Motivation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. H0.3 = *Intellectual Stimulation* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.  
Ha.3 = *Intellectual Stimulation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. H0.4 = *Individualized Consideration* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.  
Ha.4 = *Individualized Consideration* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Menurut Ghozali (2013:98)<sup>[2]</sup> uji F digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh secara bersama-sama atau simultan variable independen terhadap variable dependen. Uji F merupakan uji yang digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variable independen terhadap variable dependen secara bersama-sama

H0 : secara simultan tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformatioaal (X) terhadap kinerja karyawan (Y)

Ha : secara simultan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformatioaal (X) terhadap kinerja karyawan (Y)

## 3. Pembahasan

### 3.1 Sampel dan Pengumpulan Data

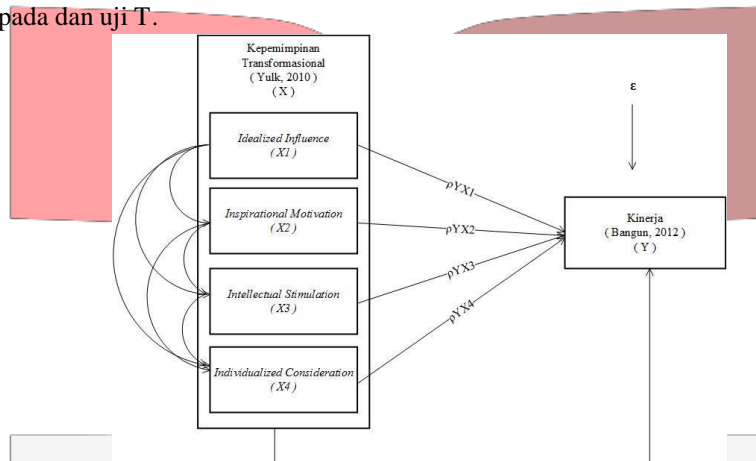
Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang menggunakan skala pengukuran *interval* dengan jenis skala *likert*. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik sampel jenuh, dimana menggunakan seluruh populasi untuk diteliti. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Jawa Timur sebanyak 71 orang karyawan.

### 3.2 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data pada penelitian ini adalah analisis deskriptif. Menurut Sugiyono (2006:21)<sup>[7]</sup> statistic deskriptif adalah static yang digunakan untuk menggambarkan dan menganalisis juga menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya dengan tujuan membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum. Tujuan analisis deskriptif ini untuk membuat gambaran secara sistematis data yang fuktual dan akurat mengenai

hubungan antar fenomena yang diteliti. Untuk mengetahui tanggapan responden mengenai gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk KC Ngawi Jawa Timur, penulis menggunakan analisis data *rank order*.

Proses penelitian dan analisis data menggunakan metode analisis jalur model trimming. Langkah pertama menyusun kuesioner berskala *Likert*. Selanjutnya kuesioner tersebut diuji coba kepada 30 responden dan dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Jika data tersebut sudah valid dan reliabel, maka ditentukan besarnya sampel yang diperlukan dan kuesioner tersebut disebar ulang. Karena dalam analisis jalur diperlukan data interval, maka dilakukan transformasi data berskala Likert menjadi data interval menggunakan metode MSI. Langkah selanjutnya adalah merumuskan hipotesis, meng-gambarkan diagram jalur lengkap dan merumuskan persamaan struktural. Dari setiap variabel yang telah dirumuskan berdasarkan perhitungan koefisien regresi, maka diperoleh koefisien jalur. Koefisien jalur tersebut diuji secara simultan dan parsial yang masing-masing menggunakan uji F pada dan uji T.



**Gambar 2.2**  
**Model Analisis jalur**

**3.3 Karakteristik Responden**

Karakteristik responden yang diteliti dalam penelitian ini adalah jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan masa kerja:

**Tabel 3.1**  
**Karakteristik Responden**

Karakteristik Responden	Jumlah	%
Perempuan	37	52%
Laki-laki	34	48%
20 – 25 Tahun	16	23%
26 – 30 Tahun	19	27%
31 – 35 Tahun	10	14%
36 – 40 Tahun	13	18%
>40 Tahun	13	18%
SMA/ Sederajat	1	1%
D3	7	10%
S1	62	88%
S2	1	1%
S3	0	0
< 1 Tahun	7	10%
1 – 5 Tahun	29	48%
6 – 10 Tahun	7	10%
11 – 15 Tahun	10	14%
>15 Tahun	18	18%

Sumber : Hasil Olahan Peneliti, 2016

### 3.4 Hasil Pengolahan Data

#### a. Analisis Deskriptif

Penelitian ini menggunakan Teknis analisis deskriptif dengan persentase yang menunjukkan tingkat persepsi responden terhadap pernyataan-pernyataan yang ditulis dalam kuisioner. Dimana terdapat empat variabel X (*idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration*) serta satu variabel Y yaitu kinerja karyawan.

**Tabel 3.2**  
**Persentase Analisis Deskriptif**

No	Variabel	Jumlah Responden	Jumlah Item Pertanyaan	Jumlah Skor Total	Persentase Skor	Ukuran
1	<i>Idealized Influence</i>	71	8	1970	86,7%	Sangat baik
2	<i>Inspirational Motivation</i>	71	10	2359	83,1%	Sangat baik
3	<i>Intellectual Stimulation</i>	71	8	1865	82,1%	Sangat baik
4	<i>Individualized Consideration</i>	71	6	1351	79,3%	Baik
5	Kinerja	71	12	2842	83,3%	Sangat Baik

Dari hasil analisis deskriptif diatas dapat disimpulkan bahwa item-item yang terdapat pada kepemimpinan transformasional mendapatkan skor sangat baik. Sedangkan kinerja karyawan juga didapat skor sangat baik. Dapat dilihat nilai persentasi dari variabel kepemimpinan transformasional dan kinerja hamper semua diatas 80% yang jika digambarkan pada garis kontinum bernilai sangat baik. Sehingga dapat dikatakan pemimpin BRI KC Ngawi Jawa Timur bersifat transformasional dan berdedikasi tinggi dalam melaksanakan kerjanya.

#### 3.4.1 Uji Hipotesis

##### a. Analisis Korelasi

Sebelum analisis jalur dilakukan, pada bab ini akan digambarkan terlebih dahulu pola hubungan antar variable penyebab dan variable akibat. Berdasarkan hasil uji korelasi diperoleh korelasi pearson antar variable sebagaimana disajikan dalam Tabel dibawah ini:

**Tabel 3.3**  
**Korelasi Variabel-Variabel Penelitian**

		Correlations				
		Y	X1	X2	X3	X4
Pearson Correlation	Y	1.000	.385	.680	.590	.634
	X1	.385	1.000	.625	.477	.593
	X2	.680	.625	1.000	.736	.699
	X3	.590	.477	.736	1.000	.588
	X4	.634	.593	.699	.588	1.000

Berdasarkan data yang disajikan dalam Tabel 4. Diatas maka nilai korelasi yang diperoleh adalah:

1. Korelasi antara  $X_1$  dan Y sebesar 0,365
2. Korelasi antara  $X_2$  dan Y sebesar 0,680
3. Korelasi antara  $X_3$  dan Y sebesar 0,590
4. Korelasi antara  $X_4$  dan Y sebesar 0,634
5. Korelasi antara  $X_1$  dan  $X_2$  sebesar 0,625
6. Korelasi antara  $X_1$  dan  $X_3$  sebesar 0,477
7. Korelasi antara  $X_1$  dan  $X_4$  sebesar 0,593
8. Korelasi antara  $X_2$  dan  $X_3$  sebesar 0,736
9. Korelasi antara  $X_2$  dan  $X_4$  adalah 0,699
10. Korelasi antara  $X_3$  dan  $X_4$  adalah 0,588

#### b. Analisis Jalur

Ghozali (2013:249)<sup>[2]</sup> analisis jalur merupakan penggunaan regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variable yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Yang dapat dilakukan dengan analisis jalur adalah menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variable dan tidak dapat dapat digunakan untuk mengkonfitmasi atau menoaak hipotesis kausalitas imajiner.

Persamaan struktur analisis jalur menggambarkan pengaruh  $X_1, X_2, X_3, X_4$ , terhadap Y. Berikut nilai koefiesn jalur yang diperoleh:

**Tabel 3.4**  
**Tabel Persamaan  $X_1, X_2, X_3, X_4$  Terhadap Y**

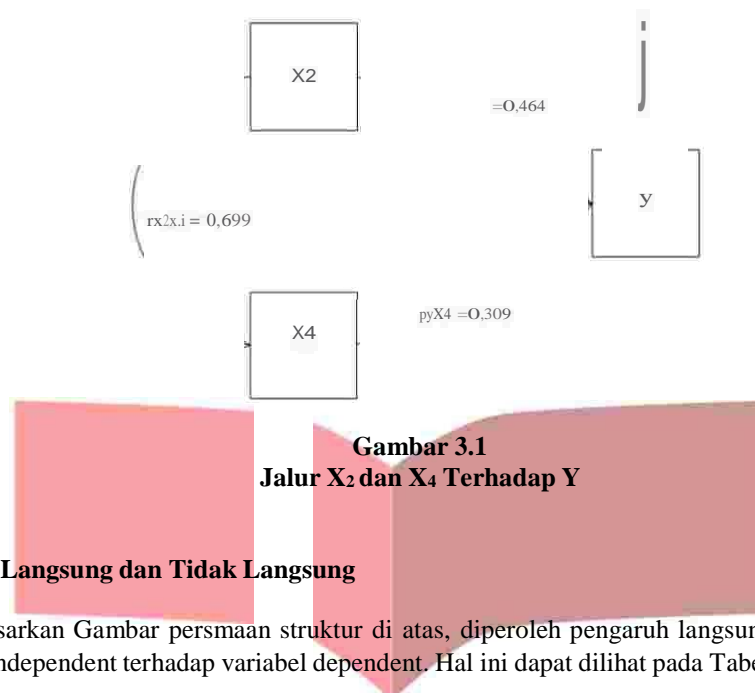
Hubungan		Koefisien Jalur	T Hitung	Sig.	F Hitung	Sig.	R <sup>2</sup>
Dari	Ke						
$X_1$	Y	-0,157	-1,399	0,166	19,025	0,000	0,536
$X_2$		0,436	2,917	0,005			
$X_3$		0,146	1,163	0,248			
$X_4$		0,366	2,723	0,008			

Berdasarkan Tabel dapat diketahui bahwa nilai  $F_{hitung} = 19,025 > F_{tabel} = 2,51$ . Hal ini berarti variabel  $X_1, X_2, X_3, X_4$ , secara simultan berpengaruh terhadap variabel Y. Selanjutnya, pengujian secara individual dilakukan dengan membandingkan  $T_{hitung}$  dengan  $T_{tabel} = 1,844$ . Pada Tabel terlihat bahwa  $T_{hitung}$  pada variabel  $X_1$  dan  $X_3$  kurang dari  $T_{tabel}$ . Hal ini berarti koefisien jalurhd variabel  $X_1$  dan  $X_3$  yang tidak signifikan. Maka model persamaan substruktur perlu di-perbaiki melalui *Trimming Method*. Dimana cara menggunakan metode trimming adalah dengan cara menghilangkan variabel yang tidak bernilai signifikan, yaitu  $X_1$  dan  $X_3$ . Adapun hasilnya ditunjukkan pada Tabel berikut:

**Tabel 3.5**  
**Tabel Persamaan Jalur  $X_2$  dan  $X_4$  Terhadap Y**

Hubungan		Koefiseien Jalur	T Hitung	Sig.	F Hitung	Sig.	R <sup>2</sup>
Dari	Ke						
$X_2$	Y	0,464	3,923	0,000	35,670	0,000	0,512
$X_4$		0,309	2,612	0,011			

Pada nilai  $T_{hitung} > T_{tabel} = 2,230$  atau  $Sig > 0,05$ . Selanjutnya, besar pengaruh keempat variabel tersebut adalah 0,512 atau 51%. Sedangkan koefisien residual sebesar 0,488. Sehingga diperoleh Persamaan structural untuk diagram jalur adalah sebagai berikut:  $Y = 0,464X_2 + 0,309X_4 + 0,488$  dan diagramnya digambarkan pada gambar berikut:



### C. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Berdasarkan Gambar persamaan struktur di atas, diperoleh pengaruh langsung dan tidak langsung antar variable independent terhadap variabel dependent. Hal ini dapat dilihat pada Tabel berikut:

**Tabel 3.6**  
**Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung**

Variabel	Koefisien Jalur	Pengaruh			Pengaruh Bersama
		Langsung	Tidak Langsung	Total	
X <sub>2</sub>	0,464	21,5%	10%	31,5%	-
X <sub>4</sub>	0,309	9,5%	10%	19,5%	-
Pengaruh langsung dan tidak langsung variable X <sub>2</sub> dan X <sub>4</sub> terhadap Y					51%
Pengaruh variabel lain diluar X <sub>2</sub> dan X <sub>4</sub>					49%

Dari tabel diatas dapat dilihat besar pengaruh langsung dan tidak langsung X<sub>2</sub> dan X<sub>4</sub> terhadap kinerja karyawan. dimana pengaruh langsung inspirational motivation berpengaruh secara langsung sebesar 21.5% terhadap kinerja dan memperoleh pengaruh tidak langsung melalui individualized consideration sebesar 10%.

### 4. Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang dilakukan maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

Dalam kepemimpinan transformasional secara keseluruhan penulis menyimpulkan berdasarkan persepsi karyawan BRI KC Ngawi Jawa Timur berada dalam kategori sangat baik hal tersebut berarti karyawan merasa sikap pemimpin sudah mencerminkan sikap seorang pemimpin transformasional secara baik, walaupun ada beberapa aspek yang masih perlu ditingkatkan seperti memahami dengan baik nilai perusahaan sehingga nilai tersebut dapat dikomunikasikan dengan karyawan agar karyawan lebih memahami aspek-aspek penting perusahaan, pemimpin masih perlu mengasah kemampuan dalam menjelaskan makna pekerjaan kepada karyawan, kepedulian pemimpin kepada karyawan pada saat-saat sulit juga perlu ditingkatkan karena dengan adanya pemimpin dapat meningkatkan kompetensi dan sebagai bentuk perhatian pemimpin kepada karyawan. Memberikan bimbingan kepada karyawan dapat juga dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan.

Kinerja karyawan berdasarkan persepsi karyawan BRI KC Ngawi Jawa Timur berada dalam kategori sangat baik. Karyawan memiliki etos kerja yang tinggi bagi perusahaan, hal tersebut didapat peneliti baik dari hasil wawancara maupun hasil kuisioner. Karyawan juga lebih mengenal kemampuan yang dimiliki dan terus aktif berpartisipasi pada kegiatan yang perusahaan lakukan yang akan berimbas baik bagi kelangsungan hidup perusahaan. Beberapa aspek yang perlu diperhatikan adalah karyawan perlu pengembangan kompetensi agar dapat lebih mengeksplor kinerjanya serta adanya kepercayaan pemimpin pada karyawan untuk memberikan



kesempatan untuk mengembangkan kompetensi sehingga karyawan memiliki pengetahuan yang luas dan mampu mencapai target pekerjaan sesuai dengan yang telah disepakati dengan perusahaan.

Secara simultan kepemimpinan transformasional (*idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut berarti setiap terjadi kenaikan pada variabel *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration* secara keseluruhan akan diikuti dengan kenaikan kinerja karyawan. Sedangkan hasil uji variabel kepemimpinan transformasional secara parsial didapatkan hasil bahwa *inspirational motivation* dan *individualized consideration* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan *idealized influence* dan *intellectual stimulation* berdasarkan teknik uji statistik dengan menggunakan uji t membuktikan bahwa nilai nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 sehingga tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Dengan adanya hal tersebut, penulis melakukan uji ulang (*trimming method*) dengan tidak menyertakan variabel yang tidak signifikan yaitu *idealized influence* dan *intellectual stimulation*.

## 5. Saran

### a. Saran bagi Perusahaan

Berdasarkan persentase anggapan reponden untuk memaksimalkan gaya kepemimpinan sebaiknya manajemen perusahaan meninjau ulang terhadap kepemimpinan transformasional yang ditetapkan pada BRI KC Ngawi Jawa Timur khususnya mengenai komunikasi nilai dan aspek penting perusahaan, seperti yang kita tahu nilai merupakan aspek awal yang perlu semua anggota perusahaan ketahui dan amalkan demi kelangsungan hidup perusahaan, dengan adanya komunikasi yang baik antara bawahan dan atasan akan menimbulkan rasa memiliki terhadap perusahaan. Selain itu juga kehadiran pemimpin pada masa sulit dapat membantu karyawan menyelesaikan pekerjaannya, dengan adanya penelitian ini diharapkan pemimpin dapat lebih banyak berada di tempat pada saat karyawan mengalami masa sulit dalam hal pekerjaan. Hal tersebut dapat menjadikan kepemimpinan transformasional di BRI KC Ngawi Jawa Timur dapat dipertahankan dan ditingkatkan kearah yang lebih baik.

Perusahaan diharapkan mampu mengenali kemampuan yang dimiliki oleh karyawan dengan cara memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengikuti pelatihan dan pendidikan tentang basic perusahaan yang nantinya akan berimbas baik kepada perusahaan. Sehingga kinerja yang dihasilkan oleh karyawan dapat lebih baik dari sebelumnya.

Beberapa aspek penting yang perlu diperbaiki adalah mengenai hal pengembangan kompetensi karyawan. Pemimpin yang memberikan kesempatan karyawan untuk dapat berfikir *out of the box* dari standar yang sudah diberikan akan lebih dapat mengembangkan kemampuan karyawan untuk berfikir lebih kreatif. Perhatian dan dorongan yang diberikan pemimpin oleh karyawan akan meningkatkan kompetensi karyawan.

Hal yang perlu dipertahankan pemimpin adalah pemimpin selalu memberikan motivasi kepada karyawan untuk dapat bekerja mencapai target yang ditetapkan perusahaan, serta kedekatan pemimpin dengan karyawan secara personal akan mampu memberikan semangat yang lebih kepada karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Sifat percaya pemimpin kepada karyawan harus senantiasa dipertahankan agar karyawan memiliki rasa percaya diri yang lebih dalam pendelegasian pekerjaan.

### b. Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Kepemimpinan transformasional merupakan teori tidak habis untuk terus diulas karena kepemimpinan transformasional merupakan bentuk penyempurnaan dari gaya kepemimpinan sebelumnya. Begitu pula dengan kinerja karyawan, kedua teori tersebut merupakan hal yang menarik untuk terus digali karena berhubungan dengan peningkatan sumber daya yang dimiliki perusahaan. Untuk penulisan selanjutnya penulis berharap dapat dikembangkan lebih dalam mengenai teori kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Metode yang digunakan dalam penelitian agar dibuat lebih kompleks menggunakan metode kualitatif untuk hasil yang lebih maksimal. Sehingga penggunaan *mix method* dirasa akan menghasilkan penelitian yang lebih mendalam dan sub variabel yang ada lebih tereksplorasi.

Lebih mempertajam dan menambah item pertanyaan yang sesuai dengan indikator. Dengan demikian keseluruhan makna dari kepemimpinan transformasional dan kinerja dapat tersalurkan kepada karyawan.

## Daftar Pustaka

- [1] Bangun, Wilson (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga
- [2] Ghozali, Imam. (2013) . *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program ( Edisi ketujuh )*. Semarang:Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- [3] Maulizar *et al.* (2012). *Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Banda*: Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala Volume 1, No. 1, Agustus 2012, Hal : 58-65.
- [4] Robbins, Stephen P & Judge Timothy A. (2009). *Organizational Behavior Fourteenth Edition*. England: Pearson
- [5] Robbins, Stephen P & Judge Timothy A. (2011). *Organizational Behavior Fourteenth Edition*. England: Pearson.
- [6] Suharmono *et al.* (2013). *Analisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Kereta Api Indonesia Daop IV Semarang)*. DIPONEGORO JOURNAL OF MANAGEMENT Volume 2, Nomor 3, Tahun 2013, Halaman 1 <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr> ISSN (Online): 2337-3792
- [7] Sugiyono (2006). *Statistik untuk Penelitian*. Bandung. Alfabeta CV
- [8] Umam, Khaerul. (2010 ). *Perilaku Organisasi*. Bandung : CV Pustaka Setia
- [9] Yulk, gray. (2005). *Kepemimpinan dalam Organisasi* (edisi V). JakArtha: PT Indeks
- [10] Yulk, gray. (2009). *Kepemimpinan dalam Organisasi* (edisi V). Jakarta: PT Mancanajaya Cemerlang.
- [11] Yulk, gray. (2010). *Leadership in Organization*. Seventh Edition. Pearson.

