

## PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA CV. NORTON SURABAYA

Mellissa Soegiarto

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

*E-mail:* mellissa\_s@naver.com

**Abstrak**—Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan divisi penjualan dan pemasaran di CV. Norton yang berada di Surabaya. Jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif deskriptif. Data primer yang digunakan adalah melalui kuesioner yang disebar ke 31 responden di divisi penjualan dan pemasaran CV. Norton. Hasil yang didapatkan dari penelitian ini adalah: *Idealized Influence*, *Individual Consideration*, dan *Inspirational Motivation* berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan, sementara itu *Intellectual Stimulation* berpengaruh secara positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, dan secara simultan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

**Kata Kunci**—Kepemimpinan, kepemimpinan transformasional, kinerja karyawan

### I. PENDAHULUAN

Kepemimpinan transformasional menjadi sesuatu yang penting bagi organisasi (Eisenbach et al, 1999). Kepemimpinan transformasional mampu membawa efek yang signifikan terhadap kinerja pengikut (Thamrin, 2012). Kepemimpinan transformasional membawa efek terhadap kinerja pengikut melalui *idealized influence* yaitu pembagian visi pada pengikut, *individual consideration* yaitu menghargai pengikut, *inspirational motivation* yaitu memotivasi dan menginspirasi pengikut, dan *intellectual stimulation* yaitu mendorong pengikut untuk memandang masalah dari perspektif yang baru (Bass & Riggio, 2006).

Kinerja pengikut merupakan hasil yang dicapai oleh seseorang di tempat kerja (Anitha, 2014). Rowold (2011) menyatakan bahwa melalui kepemimpinan transformasional, pengikut memiliki kepercayaan yang lebih besar terhadap rekan kerja. Sementara itu, Abeysekera dan Wickramasinghe (2012) menyatakan bahwa pengikut menjadi lebih berorientasi kepada pelanggan dan memperhatikan kepuasan pelanggan untuk jangka panjang. Salah satu perusahaan yang menerapkan kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan kinerja pengikutnya adalah Matthew Retail Advisors. Matthew Retail Advisors adalah sebuah perusahaan yang bergerak dibidang penjualan *real estate* yang berasal dari Amerika Serikat. Dari kepemimpinan transformasional dalam perusahaan ini, pengikut yang sebelumnya lesu saat pergi bekerja, menjadi merasa termotivasi karena tujuan perusahaan terasa jelas dan menyenangkan dan merasa siap untuk kembali ke pekerjaan dengan semangat yang baru (Barnes, 2016). CV. Norton

merupakan perusahaan yang bergerak di bidang usaha distributor bahan bangunan. Di dalam CV. Norton terdapat lima divisi, salah satunya adalah divisi penjualan dan pemasaran. Di dalam divisi penjualan dan pemasaran terdapat 31 karyawan. Divisi penjualan dan pemasaran dipimpin oleh seorang *supervisor* bernama Budi Darmawan. Menurut 18 karyawan, Budi Darmawan adalah seseorang yang dapat dijadikan panutan, banyak memberikan saran-saran mengenai apa yang perlu diperbaiki, dan mendorong cara pandang yang berbeda dalam menyelesaikan masalah. Divisi penjualan dan pemasaran membutuhkan kepemimpinan transformasional karena divisi ini bertemu dengan konsumen yang berbeda-beda setiap hari sehingga memerlukan tingkat motivasi yang tinggi dalam menghadapi masalah yang mungkin timbul.

Menurut Tracy dan Hinkin, kepemimpinan transformasional adalah “*The process of influencing major changes in the attitudes and assumptions of organization members and building commitment for the organization’s mission or objectives*” (Gill et al, 2010). Kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan pula sebagai perilaku yang mengubah bawahannya untuk naik di atas kepentingan diri mereka sendiri dengan mengubah semangat, cita-cita, minat, dan nilai-nilai mereka, dan memotivasi mereka untuk melakukan yang lebih baik dari yang diharapkan (Yukl, 1999). Sementara itu, Northouse (2013) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai proses dimana individu bergabung bersama orang lain dan menciptakan hubungan yang mengangkat tingkat motivasi dan etika baik pada pemimpin maupun pengikut.

Menurut Yukl (2010) ada empat elemen yang ada didalam kepemimpinan transformasional, yaitu pengaruh ideal, pertimbangan individual, motivasi inspirasional, dan stimulasi intelektual. Berikut adalah penjelasan mengenai masing – masing elemen:

- a) Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*). Pengaruh Ideal mengacu pada perilaku pemimpin yang menjadikan keberadaan pemimpin sebagai panutan untuk pengikut mereka.
- b) Pertimbangan Individual (*Individualized Consideration*) meliputi pemberian dukungan dan dorongan bagi pengikut. Pemimpin juga mendorong komunikasi dua arah dan interaksi dengan pengikut menjadi personal seperti mengerti apa yang dikhawatirkan oleh pengikut dan melihat mereka tidak hanya sebatas pengikut, namun juga sebagai manusia secara utuh. Pemimpin juga memperhatikan perkembangan pengikut dengan bertindak

sebagai pelatih dan mentor bagi pengikut (Bass & Riggio, 2006).

- c) Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*). Pemimpin memotivasi dan menginspirasi orang di sekitar mereka dengan cara menyediakan tantangan didalam pekerjaan yang harus dilakukan pengikut mereka dan menciptakan ekspektasi yang jelas dari tujuan yang harus di capai (Bass & Riggio, 2006).
- d) Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*) adalah perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut untuk memandang masalah dari perspektif yang baru. Stimulasi intelektual memungkinkan pemimpin untuk meningkatkan upaya pengikut mereka dalam inovasi dengan mempertanyakan asumsi, membingkai ulang masalah yang telah diketahui, dan menerapkan kerangka kerja dan perspektif yang baru untuk situasi dan tantangan yang telah ada sebelumnya (McCleskey, 2014).

Kinerja karyawan adalah hasil yang dicapai oleh seseorang di tempat kerja (Anitha, 2014). Kinerja mencerminkan penyelesaian peran/tugas yang dialokasikan untuk pengikut (Jyoti & Bhau, 2015). Menurut Ilgen & Schneider (Williams, 2002): “*Performance is what the person or system does*”. Rivai (2005) berpendapat bahwa kinerja adalah kesediaan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan. Sementara itu menurut Mohrman et al, kinerja dapat didefinisikan sebagai berikut: “*A performance consists of a performer engaging in behavior in a situation to achieve results*” (Williams, 2002). Viswesvaran et al. (2005) menyatakan berikut ini adalah dimensi untuk penilaian kinerja karyawan, yaitu:

#### 1. Productivity/Quantity

Penilaian kuantitas berdasarkan pada seberapa banyak pekerjaan yang dihasilkan atau penjualan yang dapat dilakukan oleh seorang karyawan. Menurut Bernardin & Russell (2003) kuantitas merupakan ukuran dari jumlah yang dapat dihasilkan, yang diukur melalui jumlah unit atau jumlah aktivitas yang diselesaikan.

#### 2. Quality

Bernardin & Russell (2003) berpendapat bahwa kualitas merupakan ukuran dari seberapa tinggi kualitas proses atau hasil dalam menjalankan suatu kegiatan. Menurut Viswesvaran et al. (2005), kualitas merupakan ukuran dari seberapa baik karyawan menyelesaikan pekerjaannya.

#### 3. Interpersonal Competence

Menurut Spitzberg & Cupach (1984) *interpersonal competence* adalah kemampuan seseorang untuk berinteraksi secara efektif dengan orang lain (dalam Nakatsugawa & Takai, 2014). *Interpersonal competence* merupakan kemampuan untuk bekerja dengan baik dengan orang lain (Viswesvaran, 2005). Dari beberapa definisi diatas, sejatinya interpersonal competence adalah kemampuan seseorang untuk bekerja sama dan menjalin hubungan yang baik dengan rekan kerja maupun pelanggan.

#### 4. Effort

*Effort* adalah mengeluarkan sejumlah upaya untuk meningkatkan kinerja (Brown & Peterson, 1994). *Effort* menurut Viswesvaran (2005) adalah jumlah usaha yang dikeluarkan oleh seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan baik.

#### 5. Job Knowledge

Palumbo et al (2005) mendefinisikan *job knowledge* sebagai informasi teknis yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan. *Job knowledge* merupakan ukuran dari pengetahuan yang dibutuhkan oleh karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan (Viswesvaran, 2005).

#### 6. Compliance with authority

Menurut Edwards & Wolfe (2005), *compliance with authority* adalah kepatuhan seseorang terhadap peraturan yang sudah ditetapkan. Sementara itu menurut Viwesvaran (2005), *compliance with authority* adalah sebuah ketaatan pada aturan dan ketentuan.

Ada beberapa metode yang dapat digunakan untuk menilai kinerja karyawan menurut Aggarwal & Thakur (2013), yaitu:

#### 1. Graphic Rating Scales

Metode ini digunakan dengan cara menyusun sebuah skala yang berisi dimensi kinerja karyawan yang ingin diukur, lalu karyawan tersebut dinilai dengan mengidentifikasi pilihan yang paling menggambarkan kerjanya.

#### 2. Ranking Method

Metode ini digunakan dengan cara memberi peringkat pada bawahan menurut efektivitas kinerja mereka dari terbaik sampai terburuk. Prosedur yang biasa dilakukan adalah menulis nama bawahan terbaik di bagian atas daftar, maka nama yang terburuk tertulis di bagian bawah dan melanjutkan prosedur ini sampai semua bawahan tercantum.

#### 3. Critical Incident

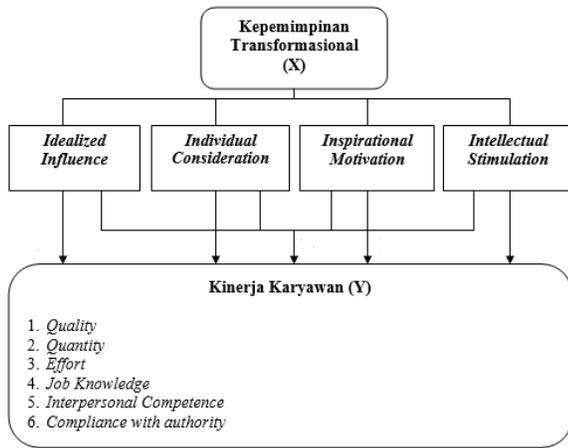
Metode ini digunakan dengan cara menyimpan catatan yang sangat baik atau tidak baik mengenai kebiasaan karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya pada waktu yang telah ditentukan.

#### 4. Narrative Essays

Metode ini digunakan dengan cara menulis penjelasan mengenai kekuatan dan kelemahan karyawan, kinerja sebelumnya, dan saran untuk perbaikan pada akhir periode penilaian.

Gambar 1 dibawah ini menunjukkan kerangka konseptual dalam penelitian ini yang bertujuan ingin mencari pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional merupakan variabel bebas yang memiliki beberapa elemen. Elemen yang pertama adalah *Idealized Influence*. Elemen yang kedua adalah *Individual Consideration*. Elemen yang ketiga adalah *Inspirational Motivation*. Elemen yang terakhir adalah *Intellectual Stimulation*. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan yang memiliki beberapa dimensi. Dimensi tersebut terdiri atas *quality*, *quantity*, *effort*, *job*, *interpersonal competence*, *compliance with authority*.

Gambar 1. Kerangka Konseptual



II. METODE PENELITIAN

Populasi yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah karyawan divisi penjualan dan pemasaran pada CV. Norton yang berjumlah 31 orang. Teknik pengambilan sampel (sampling) dalam penelitian ini menggunakan *total sampling*. Sugiyono (2011) menyatakan bahwa *total sampling* adalah suatu teknik pengambilan sampel dimana jumlah sampel sama dengan populasi sehingga sampel dalam penelitian ini adalah 31 orang.

Untuk mendapatkan data-data yang akan digunakan dalam penelitian ini, maka peneliti menggunakan pra-wawancara dan kuesioner. Pra-wawancara dilakukan sebelum melakukan penelitian yang ditujukan kepada karyawan divisi penjualan dan pemasaran. Kuesioner mengenai kepemimpinan transformasional akan disebarakan kepada karyawan divisi penjualan dan pemasaran. Sementara itu, kuesioner mengenai kinerja karyawan akan diberikan kepada *supervisor* divisi penjualan dan pemasaran. Kuesioner akan diukur menggunakan skala Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2011). Skala yang diajukan terdiri atas lima titik, yaitu:

- Sangat Tidak Setuju (STS) = skor 1
- Tidak Setuju (TS) = skor 2
- Netral (N) = skor 3
- Setuju (S) = skor 4
- Sangat Setuju (SS) = skor 5

Definisi Operasional

Tabel 1. Definisi Operasional Kepemimpinan Transformasional

|   |
|---|
| <i>Supervisor</i> dapat dijadikan panutan                                       |
| <i>Supervisor</i> dapat dipercaya   |
| <i>Supervisor</i> membuat karyawan merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan |
| <i>Supervisor</i> mendorong untuk berprestasi                                   |
| <i>Supervisor</i> menghargai setiap kontribusi yang diberikan oleh karyawan     |

|  |
|--|
| <i>Supervisor</i> memberikan pelatihan pada karyawan   |
| <i>Supervisor</i> mampu menginspirasi karyawan untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan             |
| <i>Supervisor</i> menyatakan dengan jelas tujuan yang harus dicapai                                      |
| <i>Supervisor</i> memberikan semangat dan kata-kata motivasi pada karyawan                               |
| <i>Supervisor</i> memberikan cara pandang yang berbeda pada karyawan dalam menyelesaikan masalah         |
| <i>Supervisor</i> memberikan karyawan kesempatan agar dapat menyelesaikan masalah dengan caranya sendiri |

Tabel 2. Definisi Operasional Kinerja Karyawan

|   |
|---|
| Karyawan mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan standar yang ditentukan          |
| Karyawan mampu meminimalisasi kesalahan dalam menyelesaikan tugas                 |
| Karyawan mampu memenuhi target penjualan yang telah ditetapkan perusahaan         |
| Karyawan masuk kerja tepat waktu  |
| Karyawan memiliki inisiatif untuk menawarkan barang-barang kepada pelanggan       |
| Karyawan memiliki pengetahuan yang dibutuhkan mengenai pekerjaannya               |
| Karyawan berusaha untuk menambah pengetahuan yang berhubungan dengan pekerjaannya |
| Karyawan mampu menyesuaikan diri dengan budaya yang ada di perusahaan             |
| Karyawan menaati peraturan yang ada di perusahaan                                 |
| Karyawan mampu bekerjasama dengan rekan kerja dengan baik                         |
| Karyawan mampu menjalin hubungan yang baik dengan pelanggan                       |

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau *valid* tidaknya suatu kuesioner yang telah dibuat. Cara menentukan apakah suatu item valid atau tidak dapat dilakukan dengan membandingkan *r* hitung (nilai pearson correlation) dengan *r* tabel. Jika *r* hitung positif serta *r* hitung > *r* tabel, maka butir atau variabel tersebut valid.

Tabel 3. Hasil pengujian validitas item *Idealized Influence* (X<sub>1</sub>)

| Indikator   | r <sub>hitung</sub> | r <sub>tabel</sub> | Keterangan |
|---|---------------------|--------------------|------------|
| <i>Supervisor</i> adalah seseorang yang dapat dijadikan panutan | 0,894               | 0,355              | Valid      |
| <i>Supervisor</i> adalah seseorang yang dapat dipercaya         | 0,883               | 0,355              | Valid      |

|   |       |       |       |
|---|-------|-------|-------|
| <i>Supervisor</i> membuat saya merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan | 0,726 | 0,355 | Valid |
|---|-------|-------|-------|

Tabel 4. Hasil pengujian validitas item *Individualized Consideration* (X<sub>2</sub>)

| Indikator  | r <sub>hitung</sub> | r <sub>tabel</sub> | Keterangan |
|--|---------------------|--------------------|------------|
| <i>Supervisor</i> mendorong saya untuk berprestasi               | 0,787               | 0,355              | Valid      |
| <i>Supervisor</i> menghargai setiap kontribusi yang saya berikan | 0,826               | 0,355              | Valid      |
| <i>Supervisor</i> memberikan pelatihan pada saya                 | 0,905               | 0,355              | Valid      |

Tabel 5. Hasil pengujian validitas item *Inspirational Motivation* (X<sub>3</sub>)

| Indikator  | r <sub>hitung</sub> | r <sub>tabel</sub> | Keterangan |
|--|---------------------|--------------------|------------|
| <i>Supervisor</i> mampu menginspirasi saya untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan | 0,910               | 0,355              | Valid      |
| <i>Supervisor</i> menyatakan dengan jelas apa tujuan yang harus dicapai                  | 0,960               | 0,355              | Valid      |
| <i>Supervisor</i> memberikan semangat dan kata-kata motivasi pada saya                   | 0,901               | 0,355              | Valid      |

Tabel 6. Hasil pengujian validitas item *Intellectual Stimulation* (X<sub>4</sub>)

| Indikator  | r <sub>hitung</sub> | r <sub>tabel</sub> | Keterangan |
|--|---------------------|--------------------|------------|
| <i>Supervisor</i> memberikan cara pandang yang berbeda pada saya dalam menyelesaikan masalah           | 0,876               | 0,355              | Valid      |
| <i>Supervisor</i> memberikan saya kesempatan agar dapat menyelesaikan masalah dengan cara saya sendiri | 0,919               | 0,355              | Valid      |

Tabel 7. Hasil pengujian validitas item kinerja karyawan (Y)

| Indikator                                 | r <sub>hitung</sub> | r <sub>tabel</sub> | Keterangan |
|---|---------------------|--------------------|------------|
| Karyawan mampu menyelesaikan tugas sesuai | 0,593               | 0,355              | Valid      |

|   |       |       |       |
|---|-------|-------|-------|
| dengan standar yang ditentukan  |       |       |       |
| Karyawan mampu meminimalisasi kesalahan dalam menyelesaikan tugas                 | 0,786 | 0,355 | Valid |
| Karyawan mampu memenuhi target penjualan yang telah ditetapkan perusahaan         | 0,805 | 0,355 | Valid |
| Karyawan datang kerja tepat waktu   | 0,713 | 0,355 | Valid |
| Karyawan memiliki inisiatif untuk menawarkan barang-barang kepada pelanggan       | 0,772 | 0,355 | Valid |
| Karyawan memiliki pengetahuan yang dibutuhkan mengenai pekerjaannya               | 0,432 | 0,355 | Valid |
| Karyawan berusaha untuk menambah pengetahuan yang berhubungan dengan pekerjaannya | 0,546 | 0,355 | Valid |
| Karyawan mampu menyesuaikan diri dengan budaya yang ada di perusahaan             | 0,573 | 0,355 | Valid |
| Karyawan menaati peraturan yang ada di perusahaan                                 | 0,687 | 0,355 | Valid |
| Karyawan mampu bekerjasama dengan rekan kerja dengan baik                         | 0,462 | 0,355 | Valid |
| Karyawan mampu menjalin hubungan yang baik dengan pelanggan                       | 0,383 | 0,355 | Valid |

Variabel *Idealized Influence* memiliki nilai *Corrected item-total correlation* berkisar antara 0,726 – 0,894 dengan nilai *r*-tabel sebesar 0,355 sehingga keseluruhan pernyataan pada variabel *Idealized Influence* dinyatakan valid. Sementara itu, variabel *Individualized Consideration* memiliki nilai *Corrected item-total correlation* berkisar antara 0,787 – 0,905 dengan nilai *r*-tabel sebesar 0,355 sehingga keseluruhan pernyataan

pada variabel *Individualized Consideration* dinyatakan valid. Selanjutnya, pada variabel *Inspirational Motivation* memiliki nilai *Corrected item-total correlation* berkisar antara 0,901 – 0,960 dengan nilai *r*-tabel sebesar 0,355 sehingga keseluruhan pernyataan pada variabel *Individualized Consideration* dinyatakan valid. Variabel *Intellectual Stimulation* memiliki nilai *Corrected item-total correlation* berkisar antara 0,876 – 0,919 dengan nilai *r*-tabel sebesar 0,355 sehingga keseluruhan pernyataan pada variabel *Intellectual Stimulation* dapat dinyatakan valid. Pada variabel Kinerja Karyawan memiliki nilai *Corrected item-total correlation* berkisar antara 0,383 – 0,805 dengan nilai *r*-tabel sebesar 0,355 sehingga keseluruhan pernyataan pada variabel Kinerja Karyawan dapat dinyatakan valid.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur suatu kuisisioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuisisioner dikatakan terandal apabila jawaban seorang sampel terhadap pertanyaan bersifat konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengujian reliabilitas pada penelitian ini dilakukan dengan cara melihat nilai hasil pada kolom *Cronbach's Alpha*. Jika nilai *Cronbach's Alpha* > 0.6, maka butir atau variabel tersebut dapat dikatakan reliabel.

Tabel 8. Uji Reliabilitas

| Variabel                            | Cronbach's Alpha | Nilai Kritis |
|-------------------------------------|------------------|--------------|
| <i>Idealized Influence</i>          | .785             | 0.6          |
| <i>Individualized Consideration</i> | .792             | 0.6          |
| <i>Inspirational Motivation</i>     | .912             | 0.6          |
| <i>Intellectual Stimulation</i>     | .752             | 0.6          |
| Kinerja Karyawan                    | .844             | 0.6          |

Tabel 8 menunjukkan bahwa pernyataan dalam kuesioner dari masing-masing variabel reliabel karena memiliki nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0.6.

Analisis Regresi Linear Berganda

Model regresi linier berganda digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat dengan membuat persamaan garis regresi linier berganda. Analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh antara *Idealized Influence*, *Individualized Consideration*, *Inspirational Motivation* dan *Intellectual Stimulation* terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, model regresi yang terbentuk berdasarkan hasil program SPSS versi 21.0 adalah sebagai berikut:

$$Y = 0,825 + 0,254X_1 + 0,255X_2 + 0,215X_3 + 0,075X_4$$

Keterangan :

- Y = Variabel Kinerja karyawan
- X<sub>1</sub> = Variabel *Idealized Influence*
- X<sub>2</sub> = Variabel *Individualized Consideration*
- X<sub>3</sub> = Variabel *Inspirational Motivation*
- X<sub>4</sub> = Variabel *Intellectual Stimulation*

Tabel 9. Model Regresi

| Model                               | Koefisiensi Regresi |
|-------------------------------------|---------------------|
| Konstanta                           | 0,825               |
| <i>Idealized Influence</i>          | 0,254               |
| <i>Individualized Consideration</i> | 0,255               |
| <i>Inspirational Motivation</i>     | 0,215               |
| <i>Intellectual Stimulation</i>     | 0,075               |

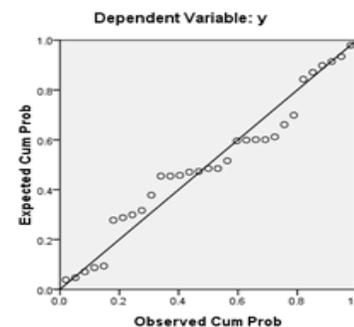
Berdasarkan Tabel 9 di atas, dapat diketahui bahwa variabel *Idealized Influence* (X<sub>1</sub>), *Individualized Consideration* (X<sub>2</sub>) dan variabel *Inspirational Motivation* (X<sub>3</sub>) memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y). Dalam hal ini, jika variabel *Idealized Influence* (X<sub>1</sub>) naik satu satuan, maka variabel kinerja karyawan (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0,254. Sementara itu, apabila variabel *Individualized Consideration* (X<sub>2</sub>) naik satu satuan, maka variabel kinerja karyawan (Y) juga akan mengalami kenaikan sebesar 0,255. Selanjutnya, apabila variabel *Inspirational Motivation* (X<sub>3</sub>) naik satu satuan, maka variabel kinerja karyawan (Y) juga akan mengalami kenaikan sebesar 0,215. Sementara itu, apabila variabel *Intellectual Stimulation* (X<sub>4</sub>) naik satu satuan, maka variabel kinerja karyawan (Y) juga akan mengalami kenaikan sebesar 0,075.

Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel terikat dan variabel bebas keduanya apakah mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik harus mempunyai distribusi normal atau mendekati normal (Ghozali, 2011). Data dapat dikatakan normal apabila penyebaran plot berada disepanjang garis 45 derajat.

Gambar 2. Uji Normalitas Grafik P-Plot

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Hasil grafik plot diketahui berada disepanjang garis 45 derajat sehingga data dapat dikatakan berdistribusi normal.

Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dilakukan untuk mengetahui adanya

korelasi yang sempurna atau tidak sempurna antar variabel bebas. Hasil dari uji multikolinieritas dilihat berdasarkan nilai *Tolerance* dan *Variance Infating Factor* (VIF). Apabila nilai *tolerance* > 0,1 dan VIF <10, maka tidak terjadi multikolinieritas dalam model regresi (Ghozali, 2011).

Tabel 10. Uji Multikolinieritas

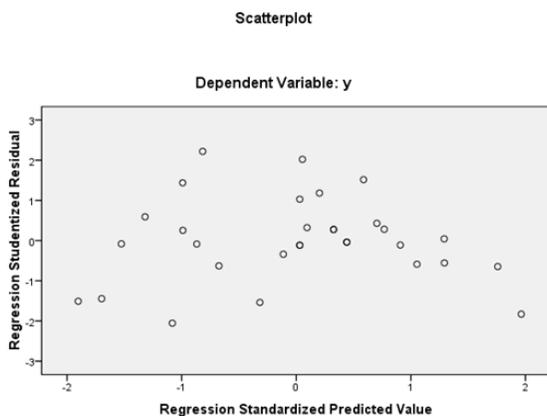
| Variabel Bebas                      | Tolerance | VIF   |
|-------------------------------------|-----------|-------|
| <i>Idealized Influence</i>          | .295      | 3,392 |
| <i>Individualized Consideration</i> | .304      | 3,287 |
| <i>Inspirational Motivation</i>     | .379      | 2,639 |
| <i>Intellectual Stimulation</i>     | .245      | 4,081 |

Dapat terlihat bahwa nilai *tolerance* pada variabel *Idealized Influence*, *Individualized Consideration*, *Inspirational Motivation*, dan *Intellectual Stimulation* lebih besar daripada 0,1 dan nilai VIF variabel-variabel tersebut lebih kecil daripada 10 sehingga dapat dinyatakan bebas dari multikolinieritas.

Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui terjadi atau tidaknya kesamaan varian dari residu satu pengamatan dengan pengamatan lainnya. Jika tidak terjadi kesamaan, maka tidak terjadi masalah. Cara untuk melakukan uji heteroskedastisitas adalah dengan melihat titik-titik menyebar dengan pola yang tidak jelas di atas dan dibawah angka nol pada sumbu Y di *scatterplot*, maka tidak terdapat heteroskedastisitas dalam regresi linier.

Gambar 3. Uji Heteroskedastisitas



Dapat terlihat pada gambar 3 bahwa titik tersebar tidak beraturan di atas dan bawah angka nol sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada persamaan regresi.

Uji t

Uji t menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Pengujian ini dimaksudkan untuk

mengetahui apakah *Idealized Influence* ( $X_1$ ), *Individualized Consideration* ( $X_2$ ), *Inspirational Motivation* ( $X_3$ ) dan *Intellectual Stimulation* ( $X_4$ ) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Hipotesis yang diuji adalah:

$H_{0-1}$  yang berarti secara parsial  $X_1, X_2, X_3, X_4$  tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel Y.

$H_{a-1}$  yang berarti  $X_1, X_2, X_3, X_4$  memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel Y.

Di mana:  $i = 1, \text{ atau } 2$ . Tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) ditetapkan sebesar 5%. Selanjutnya, hasil uji parsial berdasarkan program SPSS versi 21.0 adalah sebagai berikut:

Tabel 11. Hasil Uji t

| Variabel Bebas                      | B    | Std. Error | Beta | t     | Sig. |
|-------------------------------------|------|------------|------|-------|------|
| <i>Idealized Influence</i>          | .254 | .102       | .307 | 2.479 | .020 |
| <i>Individualized Consideration</i> | .255 | .101       | .309 | 2.532 | .018 |
| <i>Inspirational Motivation</i>     | .215 | .073       | .323 | 2.957 | .007 |
| <i>Intellectual Stimulation</i>     | .075 | .095       | .107 | .790  | .437 |

Dapat terlihat pada tabel 12 bahwa nilai signifikansi  $t_{hitung}$  dari *Idealized Influence*, *Individualized Consideration*, dan *Inspirational Motivation* menunjukkan nilai signifikansinya berada dibawah 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa *Idealized Influence*, *Individualized Consideration*, dan *Inspirational Motivation* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu *Intellectual Stimulation* memiliki nilai signifikasni diatas 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa *Intellectual Stimulation* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Uji F

Uji F digunakan dilakukan untuk mengetahui apakah *Idealized Influence* ( $X_1$ ), *Individualized Consideration* ( $X_2$ ), *Inspirational Motivation* ( $X_3$ ) dan *Intellectual Stimulation* ( $X_4$ ) memiliki pengaruh positif secara simultan terhadap kinerja karyawan (Y).

Tabel 12. Hasil Uji F

| Model      | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Regression | 5.117          | 4  | 1.279       | 48.670 | .000 <sup>a</sup> |
| Residual   | .683           | 26 | .026        |        |                   |
| Total      | 5.801          | 30 |             |        |                   |

Berdasarkan tabel 13 dapat terlihat bahwa nilai signifikansi menunjukkan nilai 0,000 dimana nilai tersebut lebih kecil

daripada 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa *Idealized Influence*, *Individualized Consideration*, *Inspirational Motivation* dan *Intellectual Stimulation* memiliki pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan.

#### IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

1. *Idealized Influence* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan divisi penjualan dan pemasaran. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan divisi penjualan dan pemasaran banyak dipengaruhi secara positif oleh sikap *supervisor* yang dapat dijadikan panutan sehingga karyawan merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan.

2. *Individualized Consideration* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan divisi penjualan dan pemasaran. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan divisi penjualan dan pemasaran banyak dipengaruhi oleh perhatian dan dorongan untuk berprestasi yang ditunjukkan oleh *supervisor*.

3. *Inspirational Motivation* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan divisi penjualan dan pemasaran. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan divisi penjualan dan pemasaran banyak dipengaruhi secara positif oleh motivasi yang diberikan oleh *supervisor* kepada karyawan serta sosok *supervisor* yang dinilai mampu menginspirasi karyawan untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan.

4. *Intellectual Stimulation* memiliki pengaruh yang positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan divisi penjualan dan pemasaran. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan divisi penjualan dan pemasaran menerima secara positif sikap yang ditunjukkan oleh *supervisor* seperti dorongan untuk memikirkan cara baru dalam menghadapi masalah, namun karena penerapan yang tidak sesuai harapan sehingga *Intellectual Stimulation* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

5. *Idealized Influence*, *Individualized Consideration*, *Inspirational Motivation* dan *Intellectual Stimulation* secara bersama-sama memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan divisi penjualan dan pemasaran. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional diterima secara positif oleh karyawan divisi penjualan dan pemasaran dan menjadi hal yang mempengaruhi kinerja karyawan sehingga karyawan mampu menjalin hubungan yang baik dengan pelanggan dan mampu beradaptasi dengan budaya perusahaan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Abeyssekera, N. & Wickramasinghe, A. (2012). How is your boss? Impact of transformational leadership behavior of manager on customers' selling orientation-special reference to corporate banking sector in Sri Lanka. *European Journal of Business and Management*, 4 (16), pp. 137-140.
- Aggarwal, A. & Thakur, G.S.M. (2013). Techniques of Performance Appraisal-A Review. *International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT)*. Vol. 2, Iss 3. pp. 617-621.
- Anitha J. (2014). "Determinants of employee engagement and their impact on employee performance". *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 63 Iss 3 pp. 308 – 323.
- Barnes, D. R. (2016). "Transformational Leadership in the World of Sales" retrieved March 30, 2016 from [http://scholarship.claremont.edu/cmc\\_theses/1291](http://scholarship.claremont.edu/cmc_theses/1291)
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates
- Bernardin, H.J. & Russell J.E.A. (2003). *Human Resource Management: An Empirical Approach*. (International ed.) Singapore: McGraw-Hill
- Brown, S. P. & Peterson, R. A. (1994). The effect of effort on sales performance and job satisfaction. *Journal of Marketing*. Vol. 58, 2 pp. 70 – 80.
- Edwards, J. & Wolfe, S. (2005). "Compliance: A review". *Journal of Financial Regulation and Compliance*. Vol. 13 Iss 1 pp. 48 – 59. Retrieved April 22, 2016 from <http://dx.doi.org/10.1108/13581980510622018>
- Eisenbach, R., Watson, K., & Rajnandini, P. (1999). Transformational leadership in the context of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 12 No. 2. pp. 80-88.
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Edisi 5. Semarang: Badan Penerbitan Universitas Diponegoro.
- Gill, A., Fitzgerald, S., Bhutani, S., Mand, H., & Sharma, S. (2010). The Relationship between Transformational Leadership and Employee Desire for Empowerment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 22 No. 2, 2010, pp. 263-273.
- Jyoti, J. & Bhau, S. (2015). Impact of Transformational Leadership on Job Performance: Mediating Role of Leader-Member Exchange and Relational Identification. *SAGE Open*. October-December 2015: 1-13. Retrieved March 10, 2016 DOI: 10.1177/2158244015612518
- McCleskey, J. A. (2014). Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development. *Journal of Business Studies Quarterly* 2014, Volume 5, (4).
- Nakatsugawa, S. & Takai, J. (2014). The Relationship between Interpersonal Competence and Salient and Non-Salient Conflict Strategies of Japanese Students. *Intercultural Communication Studies XXIII*: 3 pp. 103 – 116. Retrieved May 2, 2016 from: <http://web.uri.edu/iaic-s/files/S.-NAKATSUGAWA-J.-TAKA.pdf>
- Northouse, P. (2013). *Leadership: Theory and practice*. (6 ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.
- Palumbo, M.V., Miller, C.E., Shalin, V.L., & Steele-Johnson, D. (2005). The Impact of Job Knowledge in the Cognitive Ability-Performance Relationship. *Applied H.R.M. Research*. Volume 10, Number 1 pp. 13-20.
- Rivai, V. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori Ke Praktik*, Edisi Pertama, Jakarta: Raja Grafindo Persada.

- Rowold, J. (2011). "Relationship between leadership behaviors and performance". *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 32 Iss 6 pp. 628 – 647.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif (R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Thamrin, H. M. (2012). The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, Vol. 3, No. 5. pp. 566-572.
- Viswesvaran, C., Ones, D.S., & Schmidt, F.L. (2005). Is There a General Factor in Ratings of Job Performance? A Meta-Analytic Framework for Disentangling Substantive and Error Influences. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 90, No. 1, pp. 108–131.
- Williams, R. R. (2002). *Managing Employee Performance: Design and Implementation in Organizations*. London: Thomson Learning.
- Yukl, G. (1999). An Evaluation Of Conceptual Weaknesses In Transformational And Charismatic Leadership Theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285–305.
- Yukl, G. (2010). *Kepemimpinan dalam Organisasi (5<sup>th</sup> ed)*. Jakarta: PT. Indeks.