

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP
KINERJA KARYAWAN PT. SEMEN PADANG
(STUDI PADA DEPARTEMEN SDM)**

Oleh: Kemal Aldian Faldano

Pembimbing : Seno Andri

kemalaldianf11@gmail.com

Program Studi Administrasi Bisnis. Jurusan Ilmu Administrasi.
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Universitas Riau. Pekanbaru. Indonesia.
Kampus Bina Widya, Km 12,5 Simpang Baru, Pekanbaru 28293

Abstract

This research was conducted at PT. Semen Padang Jl. Raya Indarung Padang, West Sumatra. The purpose of this study was to determine the effect of transformational leadership style on employees performance at the HR department of PT. Semen Padang. Transformational leadership style as the independent variable (X) and employees performance as the dependent variable (Y).

The problem in this research is that the performance of the HR department employees is still fluctuating and has not reached the predetermined target because the realization has not shown a significant increase each year. The sample of this study was taken as many as 38 respondents from the population calculated using the census method. Data obtained from the results of a questionnaire distributed in the HR department of PT. Semen Padang. The analysis technique used is simple linear regression, the coefficient of determination, and t test.

The results of tests conducted indicate that the transformational leadership style on leader of HR department and the employees performance in good category. Based on T test transformational leadership style has a significant effect on the employees performance. And for the coefficient of transformational leadership style has a significant effect on the employees performance with R square value 0.123. that thing conducted the transformational leadership style has give effect 12,3 % on employees performance and 87,7% has determined of other variable that is not include of this research.

Keywords: Transformational Leadership Style, Employees Performance

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Era globalisasi telah bergulir, dominasi teknologi sebagai infrastruktur menjadi elemen penting dalam perusahaan. Ekonomi akan lebih berbasis pada pengetahuan, bukan tanah atau mesin-mesin tradisional. Aset ekonomi semakin tidak lagi bersifat fisik, seperti gedung, mesin atau property lainnya, tetapi bersifat mental intelektual,

seperti persepsi pasar, hubungan, citra perusahaan, citra merek, hak paten, kredibilitas, visi dan pengetahuan khusus (Sutrisno, 2009).

Untuk mencapai tujuan organisasi, tentunya karyawan dituntut untuk memaksimalkan kinerja yang dia miliki. Kinerja karyawan adalah hal yang penting untuk diperhatikan organisasi, karena dapat mempengaruhi tercapainya tujuan dan

kemajuan organisasi dalam suatu persaingan global yang sering berubah (Tampi, 2014).

Kepemimpinan sering dipermasalahkan dalam organisasi, terutama organisasi besar yang telah menggunakan manajemen yang baik. Hal ini disebabkan karena tercapainya tujuan secara efektif dan efisien sangat tergantung akan kemampuan kepemimpinan seorang pemimpin. Dalam suatu organisasi, faktor kepemimpinan memegang peranan penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah. Karena harus memahami setiap perilaku bawahan yang berbeda-beda. Bawahan dipengaruhi sedemikian rupa sehingga bisa memberikan pengabdian dan partisipasinya kepada organisasi secara efektif dan efisien. Dengan kata lain, bahwa sukses tidaknya usaha pencapaian tujuan organisasi ditentukan oleh kualitas kepemimpinan. (Sutrisno, 2009). Gaya kepemimpinan sangat penting karena gaya kepemimpinan mencerminkan apa yang dilakukan oleh pemimpin dalam memengaruhi para pengikutnya untuk merealisasikan visinya. (Wirawan, 2013).

Salah satu gaya kepemimpinan ialah kepemimpinan transformasional yang menunjukkan integritas dan kebenaran, mengatur tujuan dan mengkomunikasikan tujuan-tujuannya kepada bawahannya serta menjelaskan visi perusahaan. Kepemimpinan transformasional berkembang dalam lingkungan dimana pemimpin dan bawahannya terlibat secara positif untuk organisasi yang lebih baik. Secara internal, pemimpin mencoba untuk memotivasi dengan mempengaruhi perilaku dan pendapat para pengikutnya untuk mencapai tujuan perusahaan (Hassanah, 2019).

Pada era globalisasi ini persaingan bisnis akan semakin ketat, karena tidak hanya bersaing dengan produk lokal saja tetapi

juga dengan produk mancanegara yang diimpor ke dalam negeri, apalagi ditambah dengan peraturan terbaru negara-negara ASEAN (Asia Tenggara) tentang Masyarakat Ekonomi Asia (MEA) yang mulai berlaku pada tahun 2016 ini. Persaingan bisnis ini juga berpengaruh pada industri semen di Indonesia. Perusahaan semen dari Tiongkok terus mengancam eksistensi perusahaan dalam negeri yang dikomandoi Semen Indonesia Grup, seperti halnya terjadi pada Semen Padang yang notabene anak perusahaan dari Semen Indonesia Grup dan perusahaan semen pertama di Indonesia yang telah berdiri sejak 1910. Semen Padang terus mengalami tekanan ancaman dari para pesaing, baik perusahaan semen dari luar Indonesia seperti SCG (*Siam Cement Group*) dari Thailand, Semen Merah Putih yang dimiliki oleh perusahaan Tiongkok, Semen Holcim dari Swiss maupun pesaing dalam negeri seperti Semen Tiga Roda (Indocement), Semen Batu Raja di Sumatera Selatan, Semen Bosowa di Sulawesi Selatan, Semen Bima, Semen Jakarta dan perusahaan-perusahaan semen pendatang baru.

Berikut adalah tabel perkembangan jumlah karyawan PT. Semen Padang dalam kurun 5 tahun terakhir dari 2014-2018 :

Tabel 1
Jumlah Karyawan PT. Semen Padang (2014-2018)

No.	tahun	Status		jumlah	persentase
		Tetap	Tidak tetap		
1	2014	1.890	34	1.924	-
2	2015	1.799	50	1.849	3,9%
3	2016	1.702	17	1.719	7%
4	2017	1.619	6	1.625	5,4%
5	2018	1.548	2	1.550	4,6%

Sumber : Departemen SDM PT. Semen Padang

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa setiap tahunnya karyawan mengalami penurunan. Ini membuktikan bahwa adanya masalah dalam pengelolaan

tenaga kerja yang dilakukan oleh departemen SDM PT. Semen Padang dalam rangka mempertahankan tenaga kerja. Dilihat dari jumlah karyawan pada tahun 2014 yaitu 1.924 orang, kemudian Hingga 31 Desember 2015, jumlah karyawan semen padang mencapai 1.849 karyawan, turun 3,9% dibandingkan tahun 2014 yang berjumlah 1.924 orang. Hingga 31 Desember 2016, jumlah karyawan Semen Padang mencapai 1.719 karyawan, turun 7% dibandingkan tahun 2015 yang berjumlah 1.849 orang. Hingga 31 Desember 2017, jumlah karyawan PT Semen Padang mencapai 1.625 karyawan, turun 5,4% dibandingkan tahun 2016 yang berjumlah 1.719 orang. Hingga 31 Desember 2018, jumlah karyawan Perseroan mencapai 1.550 karyawan, turun 4,6% dibandingkan tahun 2017 yang berjumlah 1.625 orang.

Berikut adalah tabel perkembangan jumlah karyawan departemen PT.Semen Padang dalam kurun 5 tahun terkahir dari (2014-2018) :

Tabel 2
Jumlah Karyawan Departemen SDM PT. Semen Padang (2014-2018)

No.	Tahun	Status		jumlah	Persetase
		tetap	Tidak tetap		
1	2014	45	1	46	-
2	2015	49	0	49	6,5%
3	2016	49	0	49	0%
4	2017	48	0	48	2%
5	2018	48	0	48	0%

Sumber : Departemen SDM PT.Semen Padang

Dalam rangka mempersiapkan sumber daya manusia yang unggul dan memiliki daya saing, PT. Semen Padang telah menerapkan *Human Capital Master Plan* (HCMP). Semen Padang mengoptimalkan pengelolaan *Human Capital* (HC) pada pengembangan kompetensi, karakter dan integritas. Ketiganya merujuk pada satu tujuan, yakni tersedianya HC yang berkompentensi tinggi, berkarakter kuat dan

berintegritas untuk mendukung pencapaian visi dan misi PT. Semen Padang.

Human Capital Master Plan (HCMP) merupakan system manajemen SDM yang meliputi seluruh proses pengelolaan SDM mulai proses akuisisi SDM, proses pengembangan SDM hingga proses mengikat dan mempertahankan SDM. HCMP telah diimplementasikan melalui *Human Resource Information System* (HRIS) yang meliputi *reward management* (*Payroll* dan *Enterprise Compensation Management*), *training management* (*Learning Solution*), pengembangan karyawan (*People Development* dan *Talent Management*), system manajemen kinerja (*Employee Performance Management System* dan *Corporate Performance Management System*).

Namun, dibalik strategi tersebut fakta yang ditemukan berdasarkan laporan tahunan hasil kinerja departemen SDM masih mengalami fluktuasi dan tidak tercapainya target yang telah ditetapkan Hal ini terlihat pada tabel target dan realisasi pencapaian target perusahaan.

Tabel 3
Hasil Kinerja Departemen SDM (2014-2018) Berdasarkan KPI

No.	Tahun	KPI	Target	Realisasi	Presentase
1.	2014	HCR	25%	12,28%	49,12%
		OCR	¾	2,9/4	96%
		ICR	70%	70%	100%
2.	2015	IE	15%	8,83%	58,86%
		WCI	3/5	4,13/5	137%
		ICR	70%	70%	100%
3.	2016	IE	15%	8,83%	58,86%
		WCI	3/5	4,13/5	137%
4.	2017	IE	15%	8,83%	58,86%
		WCI	3/5	4,13/5	137%
5.	2018	IE	15%	12,6%	84%
		WCI	3/5	3,65/5	112%

Sumber : Laporan Tahunan PT.Semen Padang

Departemen SDM sangat penting bagi perusahaan dalam menciptakan tenaga kerja yang unggul. Sutrisno (2010) mengatakan pengambilan suatu keputusan yang terbaik yang dihasilkan oleh suatu sumber daya manusia menunjukkan kinerja seseorang

dan kemampuannya untuk menganalisis suatu masalah dalam lingkup kerja dan jabatannya. Namun hal tersebut juga tidak lepas dari kejelian dan ketepatan manajemen SDM dalam menentukan seorang karyawan untuk berada dalam suatu pekerjaan dan jabatan tertentu. Karyawan yang mampu melakukan pekerjaan tertentu mungkin akan lebih tepat dan baik jika dia ditempatkan pada bidang tertentu juga. *The right man on the right place*, akan membawa suatu perusahaan pada hasil kinerja yang maksimal dan mengurangi kesalahan-kesalahan dalam tugas atau pekerjaan.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka dapat di rumuskan permasalahan penelitian yaitu : “Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan departemen SDM PT. Semen Padang ?”

Tujuan Penelitian

Untuk menjawab dan menganalisis masalah di atas maka dalam penelitian ini yang menjadi tujuan penelitian adalah :

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis gaya kepemimpinan transformasional yang terdapat pada departemen SDM PT. Semen Padang.
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis kinerja karyawan departemen SDM PT. Semen Padang.
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan departemen SDM PT. Semen Padang.

Kerangka Teoritis

Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional menurut Burn (dalam Prabowo, 2018) merupakan suatu proses dimana pemimpin dan pengikutnya bersama-sama saling

meningkatkan dan mengembangkan moralitas dan motivasinya.

Hal serupa dikatakan oleh Bass (dalam Wirawan, 2013) bahwa kepemimpinan transformasional upaya pemimpin mentransformasi para pengikut dari satu tingkat kebutuhan rendah hierarki kebutuhan ke tingkat kebutuhan lainnya yang lebih tinggi menurut teori Abraham Maslow. Pemimpin juga mentransformasi harapan untuk suksesnya pengikut, serta nilai-nilai dan mengembangkan budaya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan pemimpin. Melalui kepemimpinan transformasional pengikut dapat mencapai kinerja yang melebihi yang telah diharapkan pemimpin.

Kinerja

Menurut Dessler (dalam Tampi, 2014) kinerja karyawan merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi. Kemudian Stephen Robbins mendefinisikan kinerja yaitu suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan Menurut Mangkunegara Kinerja SDM merupakan istilah yang berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Sedangkan Harsuko (dalam Mahardhika, 2013) mendefinisikan kinerja adalah unsur pencatatan hasil kerja SDM dari waktu ke waktu sehingga diketahui sejauh mana hasil kerja SDM dan perbaikan apa yang harus dilakukan agar di masa mendatang lebih baik. Untuk mencapai sasaran dan tujuan perusahaan, organisasi disusun dalam unit-unit kerja yang lebih kecil, dengan pembagian kerja, sistem kerja dan mekanisme kerja yang jelas.

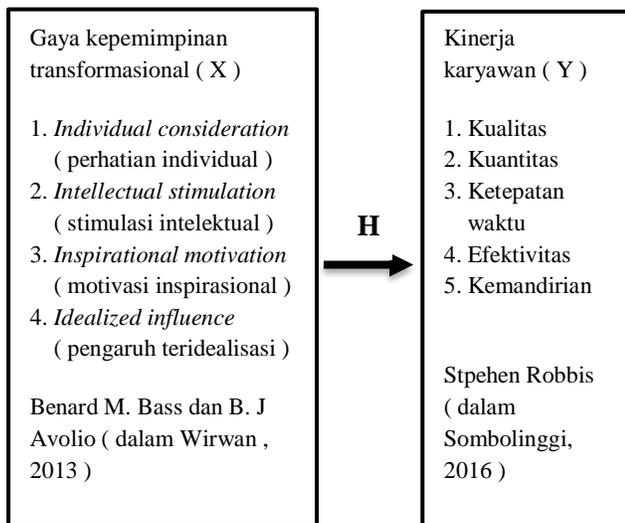
Michael Armstrong (dalam Changgriawan, 2017) menjelaskan bahwa kinerja karyawan bukan hanya tentang apa

yang dicapai oleh seseorang karyawan, tetapi bagaimana mereka melakukannya. Sedangkan Yudith Hale mengatakan bahwa kinerja melibatkan sebuah prespektif yang memperhatikan pentingnya kebermaknaan dan manfaat dari upaya, hasil yang dicapai, dan cara yang digunakan.

Kerangka Pemikiran

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan departemen SDM PT.Semen Padang.

Gambar 1.



Skala Pengukuran

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan skala *likert*, menurut Sugiyono (2013) bahwa skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan perspsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial. Jawaban setiap item instrument yang menggunakan skala *likert* mempunyai gradiasi dari yang sangat positif hingga sangat negatif. Untuk mendapatkan data-data yang berkaitan dengan variabel penelitian maka digunakan pengukuran dalam skala likert yang merumuskan pernyataan untuk disampaikan kepada responden penelitian. Setiap pernyataan diberikan kategori jawaban dengan bobot skor :

- a. Sangat Setuju (SS) = 5
- b. Setuju (S) = 4
- c. Cukup Setuju (CS) = 3
- d. Tidak Setuju (TS) = 2
- e. Sangat Tidak Setuju (STS) = 1

Metode Penelitian

Alasan Pemilihan Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Semen Padang, Jl. Raya Indarung Padang, Sumatra Barat pada bagian departemen SDM. Penulis melihat adanya fluktuasi dan tidak tercapainya target KPI terhadap kinerja karyawan departemen SDM dalam kurun waktu 5 tahun terakhir (2014-2018) berdasarkan laporan tahunan yang dilansir PT. Semen Padang.

Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karateristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2014). Pada departemen SDM PT. Semen Padang ini terdapat 74 orang

Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karateristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. bila populasi besar dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Apa yang dipelajari dari sampel itu, kesimpulannya akan dapat diberlakukan untuk populasi. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul mewakili (Sugiyono, 2014). Berdasarkan penelitian ini karena jumlah populasinya tidak lebih besar dari 100 orang responden, maka penulis mengambil 100% jumlah populasi yang ada pada departemen SDM PT. Semen Padang yaitu berjumlah 74 orang.

Teknik Pengumpulan Data

a. Metode angket (kuesioner)

Soemardjan dan Koentjaraningrat (dalam Zulganef, 2008) mengungkapkan pengertian kuisisioner sebagai daftar pertanyaan-pertanyaan yang disusun secara tertulis. Dalam penelitian ini, metode angket diberikan kepada karyawan departemen SDM PT.Semen Padang, kuisisioner ini bersifat tertutup, atas pertimbangan antara lain praktis, hasilnya lebih mudah diolah, responden tidak perlu membuat jawaban berupa kalimat tertulis sehingga mampu menghemat waktu responden dan peneliti, dimana hanya memilih alternatif jawaban yang tersedia dalam kuisisioner.

b. Wawancara (interview)

Menurut Soemardjan dan Koentjaraningrat (dalam Zulganef, 2008) wawancara suatu proses interaksi dan komunikasi antara peneliti dengan responden dimana pewawancara diharapkan menyampaikan pertanyaan kepada responden secara lisan, supaya responden yang kurang paham maksud dari pernyataan kuisisioner dapat mereka dipahami.

Jenis Data

a. Data Primer

Menurut Umar (2003) data primer adalah data yang didapat dari sumber pertama, misalnya individu atau perseorangan, seperti: hasil wawancara, pengisian kuisisioner, atau bukti transaksi. Data ini merupakan data mentah yang selanjutnya akan diproses untuk tujuan-tujuan tertentu, sesuai dengan kebutuhan, terkait pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan departemen SDM PT. Semen Padang.

b. Data Sekunder

Menurut Umar (2003) data sekunder adalah data primer yang telah diolah lebih lanjut, misalnya dalam bentuk tabel, grafik, diagram, gambar, dan sebagainya, sehingga lebih informatif jika digunakan oleh pihak

lain. Seperti jumlah karyawan, jumlah alpa, jumlah lambat masuk, jumlah cepat pulang, pelanggaran, hasil kinerja karyawan, karyawan sakit dan sebagainya.

Analisis Data

a. Analisis Deskriptif

Menurut Sugiyono (2014) analisis deskriptif digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Dengan melakukan wawancara yang dibantu dengan alat perekam suara.

b. Analisis Data Kuantitatif

Analisis data kuantitatif adalah analisis yang digunakan untuk menguji hubungan antara variabel-variabel dalam penelitian dengan menggunakan perhitungan-perhitungan atau uji statistik dari data yang diperoleh yang berasal dari jawaban kuisisioner dan data primer. Untuk melakukan pengujiannya dibantu dengan menggunakan aplikasi SPSS.

Uji Instrument Data

a. Uji Validitas

Uji validitas merupakan pernyataan sejauh mana data yang dirampung pada suatu kuisisioner dapat mengukur apa yang ingin diukur dan digunakan untuk mengetahui kelayakan butir-butir dalam suatu daftar kuisisioner dalam mendefinisikan suatu variabel. Menilai kevalidan masing-masing butir pertanyaan dapat dilihat dari *corrected item – total correlation* masing-masing pertanyaan. Suatu pertanyaan dinyatakan valid jika r hitung $>$ r tabel. Maka item pertanyaan tersebut valid (Umar, 2011).

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan ukuran suatu kestabilan dan konsistensi responden dalam menjawab hal yang berkaitan dengan

konstruk-konstruk pertanyaan yang merupakan dimensi suatu variabel dan disusun dalam suatu bentuk kuisioner. Uji reliabilitas dilakukan dengan uji *cronbach alpha*. Penentuan reliabel atau tidaknya suatu instrumen penelitian dapat dilihat dari nilai alpha dan r tabelnya. Apabila nilai *cronbach alpha* > r tabel maka instrumen penelitian tersebut dikatakan reliabel, artinya alat ukur yang digunakan adalah benar. Atau reliabilitas suatu konstruk variabel dikatakan baik jika memiliki nilai *cronbach alpha* > 0,60 (Riduwan dan Sunarto, 2007).

Uji Analisis Data

Analisis Regresi Linear Sederhana

Analisis regresi linear sederhana digunakan untuk satu variabel bebas (*independent*) dan satu variabel terikat (*dependent*). Analisis ini untuk mengetahui arah dan hubungan antara variabel dependen dan variabel independen apakah positif atau negatif serta untuk memprediksikan nilai dari variabel dependen apakah nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan.

Pengujian Hipotesis

a. Uji Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variabel terkait. Koefisien determinasi (R^2) mempunyai *range* antara 0 sampai 1 ($0 \leq R^2 \leq 1$). Semakin besar nilai R^2 (mendekati 1) maka berarti pengaruh variabel bebas secara serentak dianggap kuat dan apabila (R^2) mendekati (0) maka pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat serentak adalah lemah.

b. Uji Parsial (uji t)

Uji t digunakan untuk menguji secara parsial atau individu pengaruh dari variabel bebas yang dihasilkan dari persamaan regresi secara individu berpengaruh

terhadap nilai variabel terikat, maka dapat dilakukan dengan uji statistik t.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berhubung kondisi pandemi *covid-19* - yang mana daerah Padang merupakan salah satu zona merah di Sumatera Barat, sehingga kuisioner disebar melalui *google form*. Alhasil kuisioner yang terisi hanya 38 responden, hal ini menjadi kendala terbesar penulis karena karyawan departemen SDM tidak setiap hari masuk kantor dan perusahaan belum mengizinkan pendatang/orang luar untuk memasuki kantor. *Google form* kuisioner penelitian saya bagikan melalui pembimbing lapangan saya. Kemudian beliau membagikannya kepada seluruh karyawan melalui email dan grup whatsapp karyawan departemen SDM.

Analisis Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional Pada Departemen SDM PT. Semen Padang

Analisis budaya organisasi dari memiliki 4 dimensi, yaitu *Individual Consideration* (Perhatian Individual), *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual), *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional), *Idealized Influence* (Pengaruh Idealis). Untuk masing – masing dimensi diajukan 2 pernyataan sehingga keseluruhan pernyataan sebanyak 8 pernyataan. Tanggapan karyawan dikategorikan dengan pilihan sangat setuju, setuju, cukup setuju, tidak setuju.dan sangat tidak setuju.

Tabel 4
Interval Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

Interval skor	Kategori
1280 – 1520	Sangat baik
1036 – 1279	Baik
792 – 1035	Cukup baik
548 – 791	Tidak baik
304 – 547	Sangat Tidak baik

Pada tabel berikut dapat dilihat rekapitulasi tanggapan responden terhadap gaya kepemimpinan transformasional pada departemen SDM PT. Semen Padang.

Tabel 5
Rekapitulasi Tanggapan Gaya Kepemimpinan Transformasional Pada Departemen SDM

No	Dimensi	Jumlah Skor	Kategori
1	<i>individual consideration</i> (Perhatian Individu)	273	Baik
2	<i>Intellectual Stimulation</i> (Stimulasi Intelektual)	268	Baik
3	<i>Inspirational Motivation</i> (Motivasi Inspirasional)	279	Baik
4	<i>Idealized Influence</i> (Pengaruh Idealis)	268	Baik
Jumlah		1088	Baik

Sumber Data Olahan Penelitian,2020

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa dari 4 dimensi gaya kepemimpinan transformasional dan 8 item pernyataan yang digunakan untuk mengetahui gaya kepemimpinan transformasional pada departemen SDM PT. Semen Padang. Dapat disimpulkan bahwa pimpinan departemen SDM PT. Semen Padang sudah menerapkan 4 sikap dari kepemimpinan transformasional yaitu perhatian individu, stimulasi intelektual, motivasi inspirasional dan memberikan pengaruh idealis kepada karyawannya dengan baik. Gaya kepemimpinan dari *general manager* departemen SDM ini harus dipertahankan untuk memberikan pengaruh yang baik terhadap kinerja karyawannya. Tentunya karyawan yang senang dengan pimpinannya akan lebih semangat dalam bekerja.

Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karayawan Pada Departemen SDM PT. Semen Padang

Analisis kinerja karyawan memiliki 5 dimensi, yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas dan kemandirian. Untuk masing – masing dimensi diajukan 2 pernyataan sehingga keseluruhan pernyataan sebanyak 10 pernyataan. Tanggapan karyawan dikategorikan dengan pilihan sangat setuju, setuju, cukup setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Tabel 6
Interval Variabel Kinerja Karyawan

Interval skor	Kategori
1600 – 1900	Sangat baik
1295 – 1599	Baik
990 – 1294	Cukup baik
685 – 989	Tidak baik
380 – 684	Sangat tidak baik

Pada tabel berikut dapat dilihat rekapitulasi tanggapan responden terhadap kinerja karyawan departemen SDM.

Tabel 7
Rekapitulasi Tanggapan Gaya Kepemimpinan Transformasional Pada Departemen SDM

No	Dimensi	Jumlah Skor	Kategori
1	Kualitas	337	Sangat Baik
2	Kuantitas	300	Baik
3	Ketepatan waktu	295	Baik
4	Efektivitas	313	Baik
5	Kemandirian	331	Sangat Baik
Jumlah		1576	Baik

Sumber Data Olahan Penelitian,2020

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa dari 5 dimensi kinerja dan 10 item pernyataan yang digunakan untuk mengetahui kinerja karyawan pada departemen SDM PT. Semen Padang. Dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan departemen SDM sudah baik. Mulai dari menghasilkan pekerjaan yang berkualitas, berkuantitas, selalu tepat waktu, efektivitas dan mandiri dalam bekerja. Tentunya dengan hal seperti itu target-target

perusahaan kedepannya dapat terealisasi dan melebihi target.

Uji Instrument Data Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau validnya suatu kusioner. Suatu kusioner dikatakan valid jika pernyataan pada kusioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang di ukur oleh kusioner tersebut. Menilai kevalidan masing – masing butir pernyataan dapat dilihat dari *corrected item-total corelation* masing – masing pernyataan. Suatu pernyataan dinyatakan valid jika $r_{hitung} > r_{tabel}$. Maka item pernyataan tersebut dinyatakan valid.

Menilai kevalidan masing – masing butir pernyataan dapat dilihat dari *corrected item-total corelation* masing – masing pernyataan. Dengan jumlah responden sebanyak 38 orang, maka dapat diperoleh nilai r_{tabel} melalui degree of freedom = n-2, jadi degree of freedom $38 - 2 = 36$, maka taraf signifikan pada $5\% = 0.3202$.

Tabel 8
Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	r hitung	r tabel	Ket.
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X)	X.1	0.8256	0.3202	Valid
	X.2	0.8524	0.3202	Valid
	X.3	0.8793	0.3202	Valid
	X.4	0.6025	0.3202	Valid
	X.5	0.7889	0.3202	Valid
	X.6	0.7845	0.3202	Valid
	X.7	0.7173	0.3202	Valid
	X.8	0.7342	0.3202	Valid
Kinerja (Y)	Y.1	0.6982	0.3202	Valid
	Y.2	0.7060	0.3202	Valid
	Y.3	0.7984	0.3202	Valid
	Y.4	0.6076	0.3202	Valid
	Y.5	0.7114	0.3202	Valid
	Y.6	0.6449	0.3202	Valid
	Y.7	0.7953	0.3202	Valid
	Y.8	0.8318	0.3202	Valid
	Y.9	0.7457	0.3202	Valid
	Y.10	0.4754	0.3202	Valid

Sumber: Data Olahan Microsoft Excel, 2020

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah tingkat ketepatan, ketelitian atau keakuratan sebuah instrumen. Instrumen yang sudah dapat dipercaya atau reliabel akan menghasilkan data yang dapat dipercaya juga. Uji reliabilitas dilakukan dengan uji *cronbach alpha*. Penentuan reliabilitas atau tidaknya suatu instrumen penelitian dapat dilihat dari nilai alpha dan r tabelnya. Apabila nilai *cronbach alpha* > r tabel maka instrument penelitian tersebut dikatakan reliabel, artinya alat ukur yang digunakan adalah benar. Atau reliabilitas konstruk variabel dikatakan baik jika memiliki nilai *cronbach alpha* > dari 0,60.

Tabel 9

Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Cronbach's Alpha	Reliabilitas	Keterangan
1	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X)	0,903	0,60	Reliabel
2	Kinerja (Y)	0,882	0,60	Reliabel

Sumber : Data Olahan SPSS 23, 2020

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa hasil pengujian reliabilitas terhadap semua variabel yang menunjukkan semua nilai cronbach's alpha > 0,60 dan nilainya baik sehingga semua reliabel dan layak digunakan.

Uji Analisis data

Analisis Regresi Linier Sederhana

Analisis regresi linier sederhana digunakan untuk menganalisis hubungan linear antara satu variabel independen yaitu gaya kepemimpinan transformasional (X) dengan variabel dependen yaitu kinerja karyawan (Y) pada departemen SDM PT. Semen Padang. Berdasarkan hasil penelitian dengan menggunakan SPSS 23 diperoleh data sebagaimana disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 10
Hasil Analisis Regresi Linier Sederhana
Gaya Kepemimpinan Transformasional
Terhadap Kinerja Karyawan
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	32.552	4.042		8.054	.000
X	.312	.139	.351	2.247	.031

a. Dependent Variable: Y

Sumber : Data Olahan SPSS 23, 2020

$$Y = a + bX$$

$$Y = 32.552 + 0,312X$$

$$\text{Kinerja} = 32.552 + 0,312 \text{ Gaya}$$

Kepemimpinan Transformasional

Persamaan regresi diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Konstanta sebesar 32.552, artinya jika gaya kepemimpinan transformasional nilainya adalah 0, maka nilai kinerja karyawan adalah sebesar 32.552.
- 2) Nilai koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan transformasional yaitu sebesar 0,312 artinya jika variabel gaya kepemimpinan transformasional mengalami kenaikan 1 satuan, maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,312. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan, semakin meningkat gaya kepemimpinan transformasional maka semakin meningkat kinerja karyawan.

Uji Hipotesis

Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) bertujuan mengukur seberapa jauh kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Berikut tabel hasil uji SPSS :

Tabel 11
Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.351 ^a	.123	.099	4.639

a. Predictors: (Constant), X

Sumber : Data Olahan SPSS 23, 2020

Tabel diketahui R square merupakan koefisien determinasi. Berdasarkan tabel diatas, diperoleh nilai R Square sebesar 0,123. Hal ini menunjukkan bahwa presentase sumbangan pengaruh variabel bebas (gaya kepemimpinan transformasional) terhadap variabel terikat (kinerja) sebesar 12,3% sedangkan 87,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam regresi ini.

Uji Parsial (t)

Uji t digunakan untuk menguji secara parsial masing – masing variabel. Hasil uji t dapat dilihat dari tabel *coefficients* pada kolom sig (*significance*). Jika nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} dan probabilitas nilai t_{hitung} atau signifikan antar variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial. Namun jika nilai t_{hitung} lebih kecil dari t_{tabel} dan jika probabilitas signifikan > 0.05 , maka dapat dikatakan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan antara masing – masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Uji t dimaksudkan untuk membuktikan kebenaran hipotesis penelitian bahwa ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada departemen SDM PT. Semen Padang. Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan program SPSS diperoleh hasil seperti pada tabel berikut :

Tabel 12
Hasil Pengujian Secara Parsial (Uji t)
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	32.552	4.042		8.054	.000
X	.312	.139	.351	2.247	.031

a. Dependent Variable: Y

Sumber : Data Olahan SPSS 23, 2020

Dari tabel uji statistik diatas, dapat diketahui hasil uji t hitung untuk menguji hipotesis apakah ada pengaruh signifikan variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap variabel kinerja (Y), yaitu sebesar 2.247 dengan tingkat signifikansi 0,031. Untuk mengetahui t tabel dapat digunakan derajat kebebasan (df) dengan cara menghitung $df = n - 1 = 38 - 2 = 36$. Dengan taraf signifikansi 0,05 maka t_{tabel} yang diperoleh = 1.68830. artinya hipotesis yang mengatakan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Dengan demikian diketahui $t_{hitung} (2.247) > t_{tabel} 1.68830$ dengan sig $(0,031) < 0,05$.

Pembahasan

Hasil penelitian yang dilakukan pada variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional memiliki t_{hitung} sebesar $(2.247) > t_{tabel} 1.68830$ dengan sig $(0,031) < 0,05$ dan koefisien regresi sebesar 32.552. Ini berarti terbukti gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga hipotesis dalam penelitian ini dapat diterima, yaitu terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan departemen SDM PT. Semen Padang.

Pengaruh variabel bebas (gaya kepemimpinan transformasional) terhadap variabel terikat (kinerja) sebesar 12,3% sedangkan 87,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model regresi ini.

PENUTUP **Kesimpulan**

1. Gaya kepemimpinan transformasional pada pimpinan departemen SDM PT. Semen Padang secara keseluruhan sudah diterapkan dengan baik. Namun pada dimensi stimulasi intelektual, terutama pada upaya mendorong karyawan untuk berfikir kritis dan menyukai tantangan pekerjaan masih belum maksimal. Serta menjadi sosok panutan/inspirasi bagi karyawan dan memberikan penghargaan kepada karyawan belum dilakukan dengan baik.
2. Kinerja karyawan pada departemen SDM PT. Semen Padang secara keseluruhan sudah terlihat baik. Secara kualitas dan kemandirian karyawan sudah menunjukkan bahwa mereka sudah sangat baik menjalankan tugasnya. Pada dimensi kuantitas, efektivitas dan ketepatan waktu berada dikategori baik dan tentunya perlu dimaksimalkan untuk menghasilkan kinerja perusahaan yang lebih baik. Supaya target pencapaian kinerja dapat terealisasikan dan melebihi target yang telah ditetapkan.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan departemen SDM PT. Semen Padang. Dari hasil uji koefisien determinasi, gaya kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh 12,3% terhadap kinerja karyawan departemen SDM PT. Semen Padang.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan diatas, maka penulis memberikan saran – saran sebagai bahan pertimbangan yang mungkin dapat digunakan sebagai sumbangan pemikiran bagi perusahaan dan peneliti dimasa yang akan datang. Adapun saran – saran dari penulis adalah sebagai berikut :

1. Melihat adanya pengaruh positif gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan maka pimpinan departemen SDM PT. Semen Padang harus bisa menerapkan sikap dari gaya kepemimpinan tersebut. Tentunya hal ini dilakukan guna meningkatkan kinerja karyawan yang lebih baik lagi untuk kedepannya
2. Pimpinan departemen SDM PT. Semen Padang harus lebih meningkatkan daya intelektual untuk mendorong karyawan berfikir kritis dan menyukai tantangan dalam pekerjaan. Serta pimpinan harus bisa menjadi sosok inspirator bagi karyawan, menjadi panutan dalam bekerja bagi karyawan. Penghargaan terhadap prestasi karyawan juga perlu ditingkatkan, baik itu berupa pujian (lisan) ataupun penghargaan secara material.
3. Untuk peneliti selanjutnya agar dapat memperbesar populasi dan sampel dengan cakupan objek penelitian lebih luas serta menambah pembahasan yang diduga memiliki pengaruh terhadap kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Changriawan, Garry Surya. 2017. *Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di One Way Production*. AGORA. Vol. 5, No.3.
- Hassanah, Diar Ulfah. 2019. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Pt Fajar Putra Nusantara*

Karawang. Jurnal Manajemen. Vol.6, No.1.

- Mahardika, Dkk. 2013. *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Survei Karyawan Pada PT. Axa Financial Indonesia Sales Office Malang)*. Jurnal Administrasi Bisnis. Vol. 4, No.2.
- Prabowo, Anindita Lakmi. 2018. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt.Media Nusantara Informasibiro Jawa Timur*. Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen. Vol. 05, No. 02.
- Riduwan dan Sunarto. 2007. *Pengantar Statistika*. Bandung : CV Alfabeta.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- _____. 2014. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : CV Alfabeta.
- Sutrisnio,Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Prenada Media Group.
- Tampi, Bryan Johannes. 2014. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Negara Indonesia, Tbk (Regional Sales Manado)*. Jurnal “Acta Diurna”.Vol.3, No.4.
- Umar, Husein. 2003. *Metode Penelitian Untuk Skripsi Dan Tesis Bisnis*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama
- _____. 2011. *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Wirawan. 2013. *Kepemimpinan : teori, psikologi, perilaku organisasi, aplikasi dan penelitian*. Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada.
- Zulganef. 2008. *Metode penelitian sosial & bisnis*. Yogyakarta : Graha Ilmu.