

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI PT. TELKOM
PROPERTY JAMBI**



SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar Sarjana
Manajemen (S1) Pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Batanghari

OLEH:

**NAMA : JUWITA DEWI SARI
NIM : 1900861201288
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS BATANGHARI JAMBI
TAHUN 2023**

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Dengan ini komisi pembimbing skripsi dan Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Batanghari Jambi menyatakan bahwa skripsi yang disusun oleh:

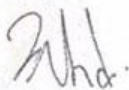
Nama : Juwita Dewi Sari
Nim : 1900861201288
Program Studi : Manajemen
Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai PT. Telkom Property Jambi

Telah disetujui dan disahkan sesuai dengan prosedur, ketentuan dan kelaziman berlaku dalam ujian komprehensif dan skripsi ini pada tanggal seperti tertera dibawah ini:

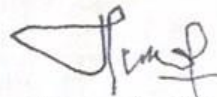
Jambi, Mei 2023

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II



Sakinah, AS. SE., M.M.



Drs. Rasdi, MM.

Mengetahui:

Ketua Program Studi Manajemen





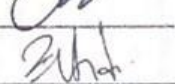

Hana Tamara Putri, S.E., M.M.,

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Skrripsi ini dipertahankan tim penguji ujian komprehensif dan ujian skripsi fakultas ekonomi Universitas Batanghari Jambi.

Hari : Rabu
Tanggal : 21 Juni 2023
Pukul : 10.00 s/d 12.00
Tempat : Ruang sidang fakultas ekonomi Universitas Batanghari Jambi

PANITIA PENGUJI


Jabatan	Nama	Tanda Tangan
Ketua	: Dr.Osrita Hapsara,S.E.,M.M	
Sekretaris	: Drs.Rasdi,M.M	
Penguji Utama	: Muhammad Emil,S.E.,M.M	
Anggota	: Sakinah,AS,S.E.,M.M	

Disahkan Oleh :

Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Batanghari Jambi

Ketua Program
Studi Manajemen


Dr.Hj.Arna Suryani,S.E.MAk,Ak,CA.CMA


Hana Tamara Putri,S.E.,M.M

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Juwita Dewi Sari

NIM : 1900861201288

Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Judul Skripsi : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap
Kinerja Pegawai PT. Telkom Property Jambi

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa penulisan skripsi ini berdasarkan hasil penelitian, pemikiran, dan pemaparan asli dari saya sendiri, bahwa data-data yang dicantumkan pada skripsi ini adalah benar bukan hasil rekayasa, bahwa skripsi ini adalah karya orisinil bukan hasil plagiarisme atau diupahkan pada pihak lain. Jika terdapat karya atau pemikiran orang lain, saya mencantumkan sumber yang jelas. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi dari akademik sesuai dengan peraturan yang berlaku di Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Batanghari Jambi. Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar tanpa paksaan dari pihak manapun.

Jambi, Mei 2023



Juwita Dewi Sari

NIM. 1900861201288

PERSEMBAHAN

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan karunia nya yang telah dilimpahkan kepadaku dan juga kepada kedua orangtuaku papa dan mama yang sudah mendidiku hingga akhir studiku.

Untuk papa dan mama,terimakasih atas dukungan dan kasih sayang selama ini yang selalu memberi semangat hingga sampai saat ini. Ananda hanya dapat mengucapkan banyak terima kasih kepada papa dan mama.

Hanya Tuhan yang dapat membalas kemuliaan hati papa dan mama .

Untuk keluarga terima kasih telah memberikan dukungan dan doa kalian kepadaku.Dan inilah merupakan kebahagiaanku dan merupakan kebahagiaan kalian juga.

Untuk teman-teman seangkatan terima kasih untuk selalu memberikan semangat serta teman – temanku di Universitas Batanghari Jambi yang selalu memberi support kepadaku.

Kupersembahkan skripsi ini untuk papa dan mama terkasih

"Tidak ada kesuksesan tanpa kerja keras. Tidak ada keberhasilan tanpa kebersamaan. Tidak ada kemudahan tanpa doa."

- Ridwan Kamil

ABSTRACT

Juwita Dewi Sari / 1900861201288 / The Effect of Transformational Leadership Style on Employee Performance at PT. Telkom Property Jambi / Mr. Dr. Ahmad Firdaus, S.E., M.M. as Advisor 1 and Mr. Rasdi, M.M. as Advisor 2.

Leadership style in the company is needed so that the level of efficiency and employee performance can increase so that the company or organization can achieve its goals in accordance with the vision and mission. Employees are a very valuable company asset that must be managed properly by the company in order to make an optimal contribution.

The purpose of this study is to describe the transformational leadership style and employee performance at PT. Telkom Property Jambi. In addition, this research was also conducted to determine the effect of transformational leadership style on employee performance at PT. Telkom Property Jambi.

The research method used in this research is descriptive and quantitative method. The types of data used are primary data and secondary data. Data collection was carried out by observation and questionnaires. Sampling was carried out using the census method so that 73 respondents were obtained. Data analysis used descriptive analysis and multiple regression analysis.

The results showed that the transformal leadership style based on the average overall score was included in the fairly good category with an overall average of 231.75. Then regarding the performance of employees at PT. Telkom Property Jambi according to respondents the average overall score is included in the high category with an overall average of 273.3. The independent variable (transformal leadership style) influences the dependent variable (employee performance) by 16.6% and the remaining 83.4% is influenced by other variables not included in the study.

The results obtained show a significance value of less than 0.05, namely $0.000 < 0.05$ and $t_{count} > t_{table}$, namely $3.910 > 1.667$ so that it can be concluded that there is a significant influence between the transformal leadership style on the performance of employees of PT. Telkom Property Jambi.

Keywords: Transformal Leadership, Employee Performance

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya haturkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat-Nya atas kesempatan yang telah diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai PT. Telkom Property Jambi”**.

Skripsi ini dibuat dan diajukan untuk melengkapi sebagai syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi di Universitas Batanghari Jambi. Selama menyelesaikan skripsi ini penulis banyak menerima masukan, bimbingan dan saran. Penulis juga mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada keluarga yang telah memberikan segala kasih sayang dan perhatiannya yang begitu besar terutama kedua orang tua terkasih sehingga saya merasa terdorong untuk menyelesaikan studi agar dapat mencapai cita-cita dan memenuhi harapan. Dan tak lupa juga saya ucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Herri, SE., MBA., selaku PJ Rektor Universitas Batanghari Jambi.
2. Ibu Dr. Hj. Arna Suryani, S.E., M.Ak., AK., CA., CMA., sebagai Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Batanghari Jambi.
3. Ibu Hana Tamara, S.E., M.M., selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Batanghari Jambi.
4. Ibu Sakinah, S.E., M.M. selaku Dosen Pembimbing I dan Bapak Drs. Rasdi, MM selaku Dosen Pembimbing II yang membimbing dan mengarahkan dalam penyelesaian Skripsi ini.

5. Seluruh dosen-dosen Fakultas Ekonomi yang telah membimbing dalam proses perkuliahan di Universitas Batanghari Jambi.
6. Staff Universitas Batanghari umumnya dan staff Fakultas Ekonomi khususnya yang telah membantu penulis dalam urusan akademik.
7. Bapak dan ibu dosen selaku penguji sidang skripsi yang banyak kritik dan saran sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
8. Seluruh staff, karyawan kantor PT. Telkom Property yang telah membantu dalam menyelesaikan skripsi ini.
9. Rekan-rekan mahasiswa mahasiswi Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Batanghari angkatan 2019 khususnya kelas B1.

Dalam penyusunan skripsi ini penulis merasa jauh dari kesempurnaan mengingat keterbatasan ilmu pengetahuan dan pengalaman yang penulis miliki. Akhirnya dengan menyadari keterbatasan ilmu dan kemampuan yang penulis miliki, maka penulis dengan senang hati menerima kritik dan saran yang sifatnya membangun demi kesempurnaan skripsi ini, semoga skripsi ini berguna adanya. Sekian dan terimakasih.

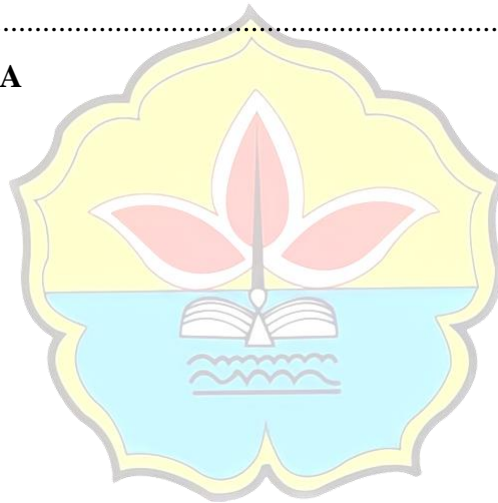
Jambi, Mei 2023

Juwita Dewi Sari
NIM. 1900861201288

DAFTAR ISI

	Hal
HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI	ii
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	iii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	vii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	7
1.3 Rumusan Masalah.....	7
1.4 Tujuan Penelitaian	8
1.5 Manfaat Penelitian	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN METODE PENELITIAN	
2.1 Tinjauan Pustaka.....	9
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	9
2.1.2 Gaya Kepemimpinan Transformasional	16
2.1.3 Kinerja Pegawai.....	23
2.1.4 Kerangka Pemikiran	31
2.1.5 Penelitian Terdahulu.....	31
2.1.6 Hipotesis	32
2.2 Metodologi Penelitian.....	33
BAB III GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN	
3.1 Sejarah PT. Telkom Property Jambi.....	41
3.2 Lokasi, Visi dan Misi PT. Telkom Property Jambi	44
3.3 Struktur Organisasi PT. Telkom Property Jambi.....	44
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1 Hasil Penelitian.....	46

4.1.1 Karakteristik Responden.....	46
4.1.2 Deskripsi Variabel Penelitian	48
4.1.3 Analisis Regresi Sederhana	51
4.1.4 Koefisien Determinasi	52
4.1.5 Uji Hpotesis t.....	52
4.2 Pembahasan	53
4.2.1 Gambaran Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai	53
4.2.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai	54
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan	57
5.2 Saran	57
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	



DAFTAR TABEL

	Hal
Tabel 1.1 Perkembangan Jumlah Karyawan Pada PT. Telkom Property Jambi	3
Tabel 1.2 Target Kinerja Karyawan PT. Telkom Property Jambi	4
Tabel 1.3 Sistem Manajemen PT. Telkom Property Jambi	7
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	31
Tabel 2.2 Alternatif Jawaban Responden Tentang Kepemimpinan.....	35
Tabel 2.3 Alternatif Jawaban Responden Tentang Kinerja	35
Tabel 2.4 Rentang Pengklasifikasian Variabel	37
Tabel 2.5 Operasional Variabel.....	39
Tabel 4.1 Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin	46
Tabel 4.2 Karakteristik Berdasarkan Umur	47
Tabel 4.3 Karakteristik Berdasarkan Pendidikan	47
Tabel 4.4 Karakteristik Berdasarkan Masa Kerja	48
Tabel 4.5 Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional	49
Tabel 4.6 Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai	50
Tabel 4.7 Hasil Uji Regresi Sederhana	51
Tabel 4.8 Hasil Uji Koefisien Determinan.....	52
Tabel 4.9 Hasil Uji t	53

DAFTAR GAMBAR

	Hal
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran	31
Gambar 3.1 Pengalihan Kepemilikan Perusahaan	43



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Manajemen merupakan kemampuan mengarahkan dan mencapai hasil yang diinginkan dengan tujuan dari usaha-usaha manusia dan sumber daya lainnya. Manajemen dapat dikatakan sebagai proses bekerja sama antara individu dan kelompok serta sumber daya lainnya dalam mencapai tujuan organisasi. Proses ini dimaknai sebagai fungsi dan aktivitas yang dilaksanakan oleh pemimpin dan anggota atau bawahannya dalam bekerja sama pada sebuah organisasi. Fungsi dan aktivitas yang dilaksanakan mendorong sumber daya manusia bekerja memanfaatkan daya lainnya sehingga tujuan organisasi tercapai.

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang penting dalam suatu organisasi atau perusahaan, disamping faktor lain seperti aktiva dan modal. Oleh karena itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektifitas dan efisien organisasi, sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan yang disebut dengan manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia merupakan faktor yang amat penting dalam suatu organisasi. Dengan adanya pengaturan terhadap manajemen sumber daya manusia secara profesional, diharapkan keseimbangan antara kebutuhan setiap karyawan dengan tuntutan dan kemampuan organisasi perusahaan dapat terwujud. Oleh sebab itu kinerja suatu perusahaan tidak terlepas dari sumber daya manusia yang terlibat di dalamnya. Kinerja karyawan berorientasi pada seberapa banyak karyawan

memberikan pengaruh, usaha, dan kontribusi mereka kepada perusahaan (Wicaksono, 2019:1).

Organisasi dan pegawai merupakan dua hal yang saling membutuhkan. Pegawai yang merupakan sumber daya manusia menjadi kunci pokok yang harus diperhatikan dalam segala kebutuhannya agar dapat menentukan keberhasilan dalam pelaksanaan kegiatan instansi. Jika pegawai berhasil membawa kemajuan pada suatu instansi, maka keuntungannya akan diperoleh kedua belah pihak bagi suatu instansi, keberhasilan merupakan sarana menuju pertumbuhan dan perkembangan instansi.

Peran manusia dalam organisasi sebagai pegawai memegang peranan yang menentukan karena hidup matinya suatu organisasi pemerintah semata-mata tergantung pada manusia. Karyawan merupakan faktor penting dalam setiap organisasi dan merupakan faktor penentu dalam pencapaian tujuan instansi pemerintah secara efektif dan efisien. Dalam melakukan kegiatan, karyawan memerlukan petunjuk kerja dari instansi agar pelaksanaannya sesuai dengan perencanaan dan harus di dukung dengan peraturan kerja instansi sehingga menciptakan disiplin kerja. Gaya kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan sangat erat hubungannya. Karena dengan kinerja yang tinggi artinya setiap karyawan memberikan segala pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, sikap, dan perilaku

yang dimiliki oleh setiap karyawan serta adanya kesadaran bahwa kemajuan dari perusahaan akan cepat tercapai. Disinilah sebenarnya peran pemimpin untuk dapat mempengaruhi agar kinerja karyawan terjaga. Sebagai seorang pemimpin maka setiap saat ia berperan untuk membimbing dan mengawasi pelaksanaan tugas yang diberikan pada karyawan (Pambudi, 2016:166).

Dengan meningkatkan kinerja pegawai, agensi dan organisasi dapat terus mencapai tujuan yang ingin mereka capai. Oleh karena itu, pencapaian tujuan dan kelangsungan hidup suatu organisasi bergantung pada kualitas kinerja orang-orang yang terlibat, sehingga upaya peningkatan kinerja karyawan menjadi tantangan manajemen yang paling serius. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur secara bersama-sama yang dapat dijadikan sebagai acuan. Untuk melaksanakan semua tugas tersebut di butuhkan kinerja pegawai yang optimal.

Adapun perkembangan jumlah karyawan di PT. Telkom Property Jambi dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.1
Perkembangan Jumlah Karyawan Pada PT. Telkom Property Jambi

Tahun	Jumlah Karyawan	Perkembangan (%)
2018	59	-
2019	64	8,47
2020	68	6,25
2021	78	12,8
2022	73	(6,8)

Sumber :PT. Telkom Property Jambi, 2023

Adapun target kinerja karyawan PT. Telkom Property Jambi dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 1.2
Target Kinerja Karyawan PT. Telkom Property Jambi

Tahun	Omset		
	Target	Realisasi	Capaian (%)
2018	Rp 500.000.000.000	Rp 489.000.000.000	97,8
2019	Rp 500.000.000.000	Rp 415.000.000.000	83
2020	Rp 500.000.000.000	Rp 539.000.000.000	107,8
2021	Rp 500.000.000.000	Rp 435.000.000.000	87
2022	Rp 500.000.000.000	Rp 464.000.000.000	92,4

Sumber: PT. Telkom Property Jambi, 2023

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa kinerja pegawai dalam mencapai target program kerja PT. Telkom Property Jambi belum sesuai target. Hal ini disebabkan karena naik turunnya target omset. Pada tahun 2018, 2019, 2021 dan 2022 realisasi omset tidak mencapai target. Sedangkan pada tahun 2020 realisasi omset mencapai target PT. Telkom Property Jambi.

Kinerja pegawai di pengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya yaitu gaya kepemimpinan. Kepemimpinan sendiri merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan yang telah ditetapkannya, untuk tercapainya kinerja yang baik dari para pegawai di butuhkan sosok seorang pemimpin yang mampu menggerakkan mereka ke arah yang lebih baik, yang mampu mendorong mereka lebih kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan mereka.

Kinerja pegawai ini sifatnya individual, karena dari setiap individu tersebut memiliki batas kemampuan ataupun keahliannya masing-masing dalam bekerja sehingga pihak perusahaan jangan memaksakan tugas atau pekerjaan yang tidak dikuasainya agar tidak keluar dari rencana perusahaan nantinya. Dan pihak perusahaan pun dapat mengukur kinerja karyawannya atas hasil kerjanya yang di

capai apakah sudah sesuai atau belum dengan yang perusahaan harapkan. karena kinerja ini hasil kerja nyata yang telah dilakukan karyawan didalam perusahaan tersebut. Dalam mengukur kinerja karyawan ini salah satunya bisa dilihat dari posisi pekerjaannya ataupun *Job Descriptionnya* masing-masing (Sandria, 2020:11).

Pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pegawainya, perilaku para pemimpin itu disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan proses dalam mengarahkan dan mempengaruhi para anggota dalam melakukan berbagai aktivitas di suatu organisasi, pemimpin menggunakan pengaruhnya untuk memperjelas tujuan organisasi pada bawahannya, memotivasi mereka untuk mencapai tujuan organisasi dan membantu menciptakan suasana kerja agar para pegawai bisa produktif dalam bekerja. Keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahan banyak dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan juga menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung tentang kemampuan bawahannya. Artinya, gaya kepemimpinan adalah perilaku dan startegi, sikap sering diterapkan seorang pimpinan ketika ia mempengaruhi kinerja pegawai. Gaya memimpin seorang manajer sangat berperan penting terhadap kinerja terkhususnya pada perusahaan yang mengejar profit, salah satunya PT. Telkom Property Jambi.

Gaya kepemimpinan transformasional sendiri dianggap sebagai gaya kepemimpinan yang paling besar pengaruhnya dalam meningkatkan kinerja karyawan dan kemajuan perusahaan, karena memiliki karakteristik yang sangat dibutuhkan oleh karyawan. Model manajemen ini secara efektif mendorong kebutuhan belajar karyawan dan mengembangkan potensi mereka secara optimal. Berbagi kompetensi dengan memberdayakan orang dengan percaya diri, mempertimbangkan keterampilan dan kesiapan mereka, membimbing dan mengembangkan kreativitas mereka, dan membantu mereka memecahkan masalah strategis secara efektif.

Untuk mengetahui lebih jauh mengenai fenomena yang menjadikan bahan acuan penulis dalam melakukan penelitian ini adalah adanya kecenderungan dimana kinerja pegawai tidak konsisten pada lima tahun terakhir sehingga mengalami fluktuatif terhadap pencapaian kinerja pegawai tersebut dan tidak dapat mempertahankan pencapaian target kinerja yang baik pada perusahaan. Pada kenyataannya saat ini, berdasarkan data sekunder yang penulis dapatkan dari perusahaan tersebut menemukan indikasi bahwa terjadi penurunan dan kenaikan kinerja pegawai. Dapat dikatakan baik atau tidaknya suatu kinerja pegawai maka dapat dilihat berdasarkan sistem manajemen sebagai berikut:

Tabel 1.3
Sistem Manajemen PT. Telkom Property Jambi

Klasifikasi	Rentang Nilai Sistem Penilaian
A = Baik Sekali	100
B+ = Baik +	97,5 – 100
B = Baik	92,5 – 97,5
B- = Baik-	85 – 92,5
C = Cukup	70 – 85
D = Kurang	55 – 70
E = Nihil	55

Sumber : PT. Telkom Property Jambi

Berdasarkan uraian di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai Di PT. Telkom Property Jambi.**

1.2 Identifikasi Masalah

Pertanyaan tentang lingkungan fisik dan kinerja dapat muncul berdasarkan uraian latar belakang penelitian sebagai berikut :

1. Perkembangan jumlah karyawan di PT. Telkom Property Jambi pada 2 tahun terakhir tidak mengalami kenaikan.
2. Kinerja pegawai tergantung oleh gaya kepemimpinan transformasional dimana pemimpin dapat mengarahkan pegawai bekerja.
3. Target kinerja pegawai di PT. Telkom Property Jambi belum tercapai seluruhnya.

1.2 Rumusan Masalah

Dengan latar belakang dan uraian identifikasi diatas dapat merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai PT. Telkom Property Jambi?
2. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di PT. Telkom Property Jambi?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang ada maka tujuan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui gambaran gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai di PT. Telkom Property Jambi.
2. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di PT. Telkom Property Jambi

1.5 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah :

1. Manfaat Akademis

Manfaat akademis dalam penelitian ini adalah sebagai media referensi bagi peneliti selanjutnya yang nantinya menggunakan konsep dan dasar penelitian yang sama, yaitu mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di PT. Telkom Property Jambi

2. Manfaat Praktis

Manfaat praktis dalam penelitian ini adalah sebagai media referensi dan tukar pikiran oleh pihak PT. Telkom Property Jambi sehingga nantinya

dapat diketahui langkah-langkah apa saja yang dapat digunakan dalam mengantisipasi penurunan kinerja pegawai di PT. Telkom Property Jambi.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN METODE PENELITIAN

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Manajemen

Manajemen adalah proses dalam rangka mencapai tujuan dengan bekerja melalui orang-orang dan sumber daya organisasi lainnya (Sarinah,2017)

Menurut Handoko,(2012) manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan,dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan.

Sedangkan menurut Hasibuan,(2016) manajemen adalah ilmu dan seni mengatur seni proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien.

secara etimologis kata manajemen berasal dari bahasa Prancis kuno *menagement*, yang berarti seni melaksanakan dan mengatur. Manajemen yaitu suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan dan pebgraham suatu kelompok kearah tujuan organisasional atau yang maksud nyata. Hal tersebut meliputi pengetahuan tentang apa yang harus dilakukan ,menetapkan cara bagaimana melakukannya ,bagaimana memahami dan mengukur efektivitas dari usaha – usaha yang telah dilakukan(Terry,2005).

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang berarti suatu usaha untuk mengarahkan dan mengelola sumber daya manusia di dalam suatu organisasi agar mampu berpikir dan bertindak sebagaimana yang diharapkan organisasi. Organisasi yang maju tentu dihasilkan oleh personil/pegawai yang dapat mengelola organisasi tersebut ke arah kemajuan yang diinginkan. Sebaliknya tidak sedikit organisasi yang hancur dan gagal karena ketidakmampuan dalam mengelola sumber daya manusia (Masram, 2017).

Menurut Priyono (2013) Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengelola hubungan dan peran karyawan sehingga mereka dapat berkontribusi secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi, karyawan, dan masyarakat. Manajemen sumber daya manusia adalah keterlibatan, pengembangan, evaluasi, kompensasi, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan, merancang dan mengelola sistem perencanaan, staf, pengembangan karyawan, manajemen karir, penilaian kinerja, kompensasi karyawan Ini juga menyangkut implementasi. Hubungan Industrial untuk Kebaikan.

Organisasi memiliki berbagai jenis sumber daya sebagai masukan yang perlu diubah menjadi keluaran berupa barang dan jasa. Sumber daya tersebut meliputi modal dan uang, teknologi yang mendukung proses produksi, metode dan strategi operasional, serta manusia. Diantara berbagai jenis sumber daya tersebut, unsur yang paling penting adalah staf atau Sumber Daya Manusia (SDM). Untuk merencanakan, mengelola, dan mengendalikan sumber daya manusia, Anda memerlukan alat manajemen yang disebut manajemen sumber daya manusia

(HRM). HRM dapat dipahami sebagai suatu proses dalam organisasi serta dapat pula diartikan sebagai suatu kebijakan (*policy*) (Priyono, 2013).

Manajemen Sumber Daya Manusia/SDM mengakui pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia, kepentingan kritisnya dalam berkontribusi pada tujuan perusahaan, dan penggunaan sumber daya manusia yang efektif dan adil untuk keuntungannya. individu, organisasi dan masyarakat. Fokus HRM adalah pada upaya untuk mengarahkan SDM dalam dinamika interaksi antar jaringan, seringkali dengan kepentingan yang berbeda. HRM melibatkan penggunaan produktif sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi dan memenuhi kebutuhan individu karyawan (Priyono, 2013).

Manajemen sumber daya manusia adalah kerangka kerja karyawan, pekerja, pekerja, manajer dan pekerja lainnya untuk dapat mendukung kegiatan suatu organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Departemen atau unit yang bertanggung jawab atas sumber daya manusia biasanya adalah Departemen Sumber Daya Manusia, yang dikenal dalam bahasa Inggris sebagai HRD atau Departemen Sumber Daya Manusia. Manajemen sumber daya manusia adalah proses berkelanjutan yang ditujukan untuk menyediakan organisasi atau perusahaan dengan orang yang tepat di posisi yang tepat ketika organisasi membutuhkannya. (Masram, 2017).

MSDM berupaya mengintegrasikan kepentingan organisasi dan pekerjanya, maka MSDM lebih dari sekadar seperangkat kegiatan yang berkaitan dengan koordinasi SDM organisasi. MSDM adalah kontributor utama bagi keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, jika MSDM tidak efektif dapat menjadi

hambatan utama dalam memuaskan pekerja dan keberhasilan organisasi. Sedangkan dalam pengertiannya sebagai kebijakan, MSDM dimaksudkan sebagai suatu sarana untuk memaksimalkan efektifitas organisasi dalam mencapai tujuannya.

2.1.2.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Terdapat beberapa macam fungsi utama MSDM. Diantaranya adalah perencanaan dan pengembangan.

a. Perencanaan Kebutuhan SDM

Fungsi perencanaan tenaga kerja mencakup setidaknya dua kegiatan utama. Ini adalah perencanaan dan peramalan kebutuhan tenaga kerja organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Kemudian analisis posisi Anda dalam organisasi untuk menentukan tugas, tujuan, keterampilan, pengetahuan, dan keterampilan yang diperlukan (Priyono, 2013).

b. Pengembangan Kebutuhan SDM

Fungsi pengembangan sumber daya manusia dapat ditunjukkan dengan peningkatan kualitas pekerja dan lingkungan kerja. HRM berfokus pada tiga kegiatan strategis untuk meningkatkan kualitas pekerja dan kondisi kerja. Kami mulai dengan mengidentifikasi, merancang, dan menerapkan program pelatihan dan pengembangan SDM untuk meningkatkan keterampilan dan kinerja karyawan. Kedua, meningkatkan kualitas lingkungan kerja, terutama melalui program peningkatan kehidupan kerja dan produktivitas. Ketiga, meningkatkan kondisi kerja fisik untuk memaksimalkan kesehatan dan keselamatan pekerja (Priyono, 2013).

Perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi kebutuhan bisnis dan lingkungan masa depan suatu organisasi dan untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia yang dihasilkan dari kondisi tersebut. Tujuan dari perencanaan personalia adalah untuk menghubungkan sumber daya manusia yang ada dengan kebutuhan perusahaan dimasa yang akan datang untuk menghindari salah urus dan duplikasi dalam melaksanakan tugas (Masram, 2017).

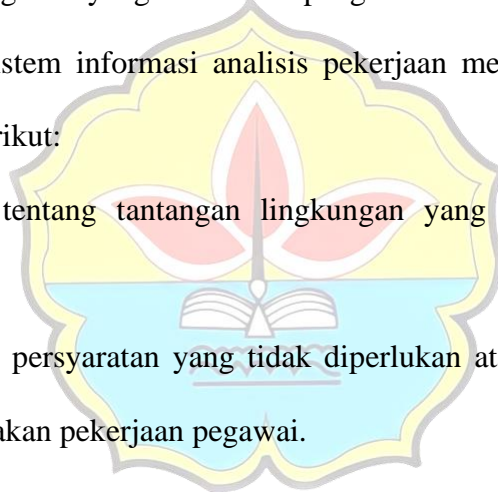
Pengembangan tenaga fungsi SDM pada dasarnya adalah upaya untuk memfasilitasi dan meningkatkan kinerja pekerjaan yang dilakukan untuk mengembangkan sikap dan keterampilan yang lebih baik. Pembangunan selalu bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan setiap individu. Peningkatan penerapan pengetahuan dan keterampilan berdampak langsung pada kinerja yang diharapkan dari manajer (Masram, 2017).

2.1.2.2 Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia dalam fungsi Sumber Daya Manusia pada dasarnya merupakan upaya untuk memajukan dan meningkatkan prestasi kerja yang dilakukan untuk mengembangkan sikap dan keterampilan yang lebih baik. Pembangunan selalu bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan setiap individu. Peningkatan penerapan pengetahuan dan keterampilan berdampak langsung pada kinerja pemimpin yang diharapkan (Masram, 2017).

Adapun kegiatan yang utama dari pengelolaan manajemen sumber daya manusia dalam sistem informasi analisis pekerjaan menurut Masram (2017) adalah sebagai berikut:

- a) Mengevaluasi tentang tantangan lingkungan yang dapat mempengaruhi individu.
- b) Menghapuskan persyaratan yang tidak diperlukan atau tidak relevan yang dapat membedakan pekerjaan pegawai.
- c) Menemukan unsur pembagian tugas yang dapat membantu atau menghalangi kualitas dari lingkungan kerja.
- d) Merencanakan persyaratan bagi departemen SDM mendatang.
- e) Sebagai penghubung dan control antara pelamar pekerjaan dan pembukaan lowongan kerja.



2.1.3 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan adalah suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan yang telah ditetapkannya (Farida, 2015).

Seorang pemimpin harus dapat mewujudkan kinerja pegawainya. Gaya kepemimpinan transformasional dimana memberikan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh para pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat. Peran kepemimpinan transformasional dianggap paling cocok dari sekian banyak model kepemimpinan yang ada. Perusahaan yang ingin meningkatkan kinerja pegawainya dapat menerapkan konsep kepemimpinan transformasional sebagai kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin untuk mempengaruhi anak buahnya, sehingga mereka akan percaya, meneladani, dan menghormatinya. Masalah kepemimpinan yang dialami saat ini pada perusahaan, dimana ada rasa kurang percayanya bawahan terhadap pimpinan, kurangnya rasa hormat bawahan dengan pimpinan di dalam menjalankan pekerjaan dan pimpinan dalam menyampaikan tugas tidak sesuai dengan *job description* pegawai sehingga banyak pekerjaan yang kurang dimengerti pegawai. (Farida, 2015).

Menurut Darmadi (2021) peran kepemimpinan transformasional dianggap paling cocok dari sekian banyak model kepemimpinan yang ada.

Kepemimpinan transformasional sebagai kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin untuk mempengaruhi anak buahnya, sehingga mereka akan percaya, meneladani, dan menghormatinya.

Model manajemen ini juga secara efektif mendorong kebutuhan pembelajaran karyawan dan mengembangkan potensi mereka secara optimal. Berbagi pemberdayaan dengan memberdayakan karyawan dengan percaya diri, mempertimbangkan kemampuan dan keinginan mereka, membimbing dan mengembangkan kreativitas karyawan, serta membantu mereka memecahkan masalah strategis secara efektif (Ruslan, 2021).

Menurut Burhanuddin (2016) Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memperhatikan masalah para pengikutnya dan kebutuhan perkembangan setiap pengikutnya dengan menawarkan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya. Teori transformasional memandang pemimpin sebagai katalis untuk pendekatan visioner sambil mempertahankan pandangan strategis tentang apa yang perlu dilakukan. Pemimpin transaksional menghargai jaringan dan kolaborasi. kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan secara signifikan kegiatan sebuah lembaga karena bentuk kepemimpinan yang memupuk tingkat tinggi pada motivasi intrinsik, kepercayaan, komitmen, dan loyalitas dari anggotanya, sehingga atribut yang ada tertanam dalam kepemimpinan manajemen diri. Akan tetapi, kepemimpinan transformasional dapat ditingkatkan ketika ditambahkan ke kepemimpinan manajemen diri (Suriagiri, 2020).

Menurut Sandiasa (2017) kepemimpinan transformasional dapat di definisikan secara ringkas, sebagai suatu cara untuk memengaruhi orang lain sedemikian, sehingga mereka mau dan rela memunculkan kebajikan dan kapabilitas terbaik di dalam proses penciptaan nilai. Dengan demikian diharapkan bawahan yang dipimpin oleh pemimpin ini, dengan sukarela akan menciptakan nilai, yang membuat mereka dapat bekerja dengan gairah dengan semangat kerja yang tinggi secara berkelanjutan.

Ramdhani (2016) mendefinisikan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya.

Terdapat 3 (tiga) aspek dalam Kepemimpinan Transformasional, yakni : (Suriagiri, 2020).

1. Vision adalah kemampuan diri untuk menggambarkan, menjelaskan dan meyakinkan bawahan tentang kondisi masa depan yang diinginkannya sekaligus mewujudkannya.
2. Power adalah memiliki pengaruh, kendali dan kuasa terhadap orang lain atau kelompok sehingga mendapatkan dukungan yang kuat untuk mencapai tujuannya.
3. Self Confidence adalah kepercayaan diri untuk bertindak yang bersumber dari pengalaman atas hal-hal yang terjadi pada kehidupannya.

2.1.3.1 Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Adapun karakteristik kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut: (Suriagiri, 2020).

a) *Idealized influence (or charismatic influence)*

Idealized influence mempunyai makna bahwa seorang pemimpin transformasional harus kharisma yang mampu “menyihir” bawahan untuk bereaksi mengikuti pimpanan.

b) *Inspirational motivation*

Inspirational motivation berarti karakter seorang pemimpin yang mampu menerapkan standar yang tinggi akan tetapi sekaligus mampu mendorong bawahan untuk mencapai standar tersebut.

c) *Intellectual stimulation*

Intellectual stimulation karakter seorang pemimpin transformasional yang mampu mendorong bawahannya untuk menyelesaikan permasalahan dengan cermat dan rasional.

d) *Individualized consideration* *Individualized consideration* berarti karakter seorang pemimpin yang mampu memahami perbedaan individual para bawahannya.

2.1.3.2 Kelebihan dari Kepemimpinan Transformasional

Kelebihan dari kepemimpinan transformasional menurut Juhro (2018):

- a) Tidak membutuhkan biaya yang besar.
- b) Komitmen yang timbul pada bawahan bersifat mengikat emosional.
- c) Mampu memberdayakan potensi bawahan.

- d) Meningkatkan hubungan interpersonal
- e) Dalam gaya kepemimpinan transformasional, pemimpin bertindak sebagai mentor atau *coach*.
- f) Ia dapat memberikan pelatihan dan motivasi kepada setiap orang di bawahnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
- g) Melalui bimbingan ekstensif, secara tidak langsung setiap bawahan tersebut sedang “dipupuk dan disirami” untuk menjadi calon pemimpin selanjutnya.
- h) Pasalnya, secara tidak langsung setiap anggotanya berubah menjadi versi terbaik dari diri mereka sendiri.

2.3.1.3 Kekurangan dari Kepemimpinan Transformasional

Kekurangan dari kepemimpinan transformasional menurut Juhro (2018):

- a) Waktu yang lama agar komitmen bawahan tumbuh terhadap pemimpin.
- b) Tidak ada jaminan keberhasilan pada bawahan secara menyeluruh.
- c) Membutuhkan perhatian pada detail.
- d) Sulit dilakukan pada jumlah bawahan yang banyak.
- e) Kepemimpinan transformasional tidak cocok untuk organisasi yang baru seumur jagung dan tidak memiliki struktur.
- f) Gaya ini juga tidak cocok untuk diterapkan dalam organisasi yang dibentuk untuk sementara dalam rangka menjalankan atau melaksanakan program khusus.
- g) Begitu pula pada tahap awal perintisan usaha, dimana setiap orang di dalamnya masih merangkak dan meraba-raba.

- h) Pasalnya, gaya kepemimpinan transformasional membutuhkan keberadaan struktur untuk kemudian diperbaiki.
- i) Sosok leader transformasional juga tampak kurang cocok berada di lingkungan kerja yang terlalu birokratis.

2.1.3.4. Indikator Kepemimpinan Transformasional

Menurut Setiaji (2015) terdapat empat indikator gaya kepemimpinan transformasional, antara lain:

a). Pengaruh Ideal (*Idealized influence*)

Perilaku yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari para pengikut terhadap pemimpin.

b). Pertimbangan Individual (*Individualized consideration*)

Meliputi pemberian dukungan, dorongan, dan pelatihan bagi para pengikut.

c). Motivasi Inspirasional (*Inspirational motivation*)

Meliputi penyampaian visi yang menarik, dengan menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya bawahan.

d). Stimulasi Intelektual (*Intellectual stimulation*)

Perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut akan permasalahan dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah dari perspektif yang baru

2.1.4 Kinerja Pegawai

Kinerja (*job performance*) berarti hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan

organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral etika. Rivai (2017) mengemukakan kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja seorang pegawai berperan penting karena kinerja setiap pegawai merupakan sumbangan bagi tercapainya kinerja setiap fungsi perusahaan (Ruslan, 2021).

Menurut Huseno (2016) Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi atau bisnis. Kinerja pegawai adalah kegiatan yang dilakukan pegawai dalam pelaksanaan pekerjaan yang ditugaskan oleh perusahaan.

Berdasarkan beberapa definisi kinerja pegawai yang telah dikemukakan dapat disimpulkan bahwa kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh pegawai selama periode waktu berdasarkan pekerjaan masing-masing yang telah ditentukan perusahaan.

2.1.4.1 Pengaruh Kinerja Pegawai

Rendahnya kinerja pegawai dalam suatu organisasi dapat menyebabkan terhambatnya suatu perusahaan atau kantor dalam mencapai tujuannya. Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan, dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Huseno (2016) mengungkapkan terdapat dua faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal merupakan faktor yang berhubungan dengan sifat-sifat seseorang, meliputi sikap, sifat-sifat kepribadian, sifat fisik, keinginan atau

motivasi, umur, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman kerja, latar belakang budaya dan variabel variabel personal lainnya. Faktor eksternal merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yang berasal dari lingkungan, kepemimpinan, tindakan-tindakan rekan kerja, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

Huseno (2016) menjelaskan bahwa perusahaan membutuhkan karyawan yang dapat bekerja lebih baik dan lebih cepat, yaitu. karyawan dengan kinerja tinggi (kinerja kerja) sangat dibutuhkan. Orang dalam suatu organisasi atau perusahaan memiliki posisi yang sangat strategis karena orang dapat mengetahui apa yang dipertaruhkan. Cara mendapatkan dan menangkap input-input tersebut menggunakan teknologi, mampu mengolah atau mentransformasikan input-input tersebut menjadi outputoutput yang memenuhi publik . Manusia menjadi penggerak dan penentu jalannya organisasi, maka perhatian dari pimpinan sangat diperlukan (Huseno, 2016).

2.1.4.2 Penilaian Kinerja Pegawai

Menurut Budiyanto (2020), dalam melakukan penilaian kinerja terdapat kurang lebih tujuh metode yang sering digunakan, diantaranya adalah:

a. Esai Tertulis

Esai tertulis adalah teknik penilaian kinerja dimana penilai menuliskan gambaran kekuatan dan kelemahan, kinerja di masa lampau, dan potensi pegawai. Penilai tersebut juga akan memberikan saran untuk perbaikan.

b. Insiden Kritis

Penggunaan insiden kritis memfokuskan perhatian penilai pada perilaku kritis (penentu keberhasilan) atau utama yang memisahkan kinerja pekerjaan yang efektif dari yang tidak efektif. Penilai menuliskan anekdot yang menggambarkan apa yang dilakukan pegawai yang sangat efektif atau sangat tidak efektif. Kuncinya disini adalah hanya perilaku khusus, bukan cirri kepribadian yang di definisikan secara samar-samar, yang disebutkan.

c. Skala Pemeringkat Grafis

Metode ini mencantumkan serangkaian faktor kinerja seperti jumlah dan mutu pekerjaan, pengetahuan kerja, kerja sama, kesetiaan, kehadiran, kejujuran dan inisiatif. Penilai kemudian melihat daftar itu dan memeringkat pegawai berdasarkan tiap faktor dengan menggunakan skala yang teratur kenaikannya. Skala itu biasanya menyebutkan lima poin, sebagai contoh, faktor seperti pengetahuan kerja mungkin diberi peringkat dari 1 (“sangat tidak memahami kewajiban pekerjaan”) sampai 5 (“menguasai secara penuh semua fase pekerjaan”).

d. Skala Pemeringkat Berdasarkan Perilaku

Skala ini menggabungkan unsur utama insiden kritis dan pendekatan skala pemeringkat grafis. Penilai memeringkat pegawai menurut item penilaian dalam skala numerikal, tetapi item penilaian itu berupa contoh perilaku sebenarnya dalam pekerjaan bukannya deskripsi atau ciri umum perilaku.

e. Perbandingan Berbagai Orang

Perbandingan berbagai orang merupakan teknik penilaian kinerja yang membandingkan kinerja seseorang dengan kinerja orang lain. Pendekatan ini

pertama kali dipopulerkan oleh mantan CEO General Electric Jack Welch. Dalam pendekatan ini, pegawai dinilai sebagai penampil terbaik (20 persen), penampil menengah (70 persen) atau penampil bawah (10 persen).

f. Sasaran

Dalam pendekatan ini, setiap pegawai dan penyelia secara bersama-sama menentukan sasaran organisasi, tujuan individu dan sasaran-sasaran untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Dengan metode ini pegawai dievaluasi berdasar seberapa baik mereka mencapai serangkaian sasaran tertentu yang telah dibuat oleh mereka dan manajernya. Metode ini merupakan metode yang lebih disukai untuk menilai manajer dan pegawai profesional.

g. Umpan Balik 360 Derajat

Umpan balik 360 derajat merupakan metode penilaian kinerja yang menggunakan umpan balik dari penyelia, pegawai, dan rekan kerja. Dengan kata lain, jenis kajian itu menggunakan informasi dari lingkaran penuh orang-orang yang dengan orang-orang tersebut manajer berinteraksi.

2.1.4.3 Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Budiyanto (2020) kinerja pegawai pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal, yaitu kemampuan, keinginan, dan lingkungan. Oleh karena itu, untuk memiliki kinerja yang baik, seseorang harus memiliki keinginan yang tinggi, kemampuan atau *skill* individu, serta disiplin kerja yang baik untuk mengerjakan pekerjaannya. Ruslan (2021) menyatakan setiap pencapaian kinerja selalu diikuti perolehan yang mempunyai nilai bagi pegawai yang

bersangkutan, baik berupa upah, promosi, teguran maupun pekerjaan yang lebih baik. Untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai, maka pihak manajemen perlu memperhatikan hal-hal tersebut.

Budiyanto (2020) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dilakukan oleh pegawai dalam memenuhi tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Aspek kuantitatif dan kualitatif yang dimaksud meliputi:

a. Aspek Kuantitas

- Waktu yang digunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan
- Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan
- Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja
- Proses kerja dan kondisi pekerjaan

b. Aspek Kualitas

- Tingkat kemampuan kerja dalam bekerja
- Kemampuan menganalisis data informasi
- Kemampuan mengevaluasi (keluhan/keberatan konsumen)
- Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan.

Menurut Ruslan (2021) menyebutkan 6 (enam) kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja Pegawai secara individu yakni Kualitas, Kuantitas, Ketepatan waktu, Efektivitas, Kemandirian dan Komitmen kerja. Kinerja pegawai merupakan hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan. Berdasarkan beberapa definisi kinerja pegawai yang telah dikemukakan dapat disimpulkan bahwa kinerja sebagai hasil

kerja yang dicapai oleh pegawai selama periode waktu berdasarkan pekerjaan masing-masing yang telah ditentukan perusahaan.

Menurut Huseno (2016) terdapat lima indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai, antara lain sebagai berikut:

a. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.

b. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah sejumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

c. Ketepatan Waktu

Merupakan tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas orang lain.

d. Efektivitas

Merupakan tingkat pengguna sumber daya manusia dalam organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam pengguna sumber daya manusia.

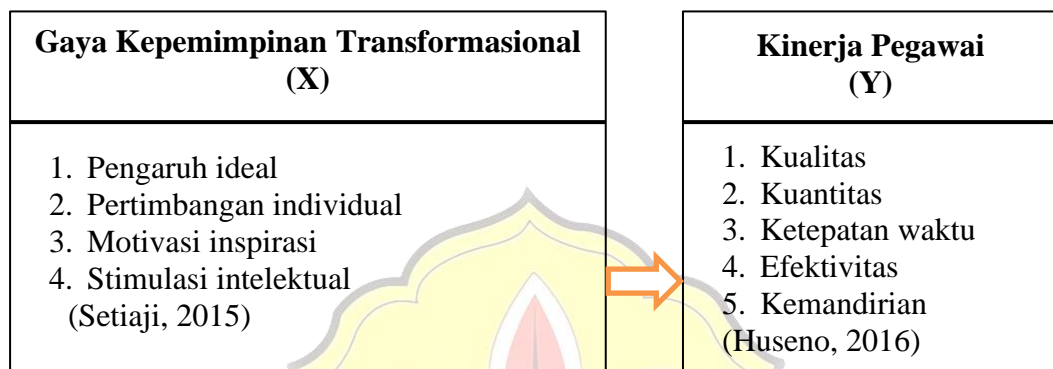
e. Kemandirian

Merupakan tingkat dimana seorang pegawai yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat

dimana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab dengan perusahaan.

2.2 Kerangka Pemikiran

Untuk dapat lebih memahami uraian diatas, maka digambarkan dalam suatu bagan kerangka pemikiran seperti di bawah ini:



Gambar 2.1 Bagan Kerangka Pemikiran

2.3 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara atas pertanyaan yang dikemukakan dalam perumusan masalah yang akan diuji kebenarannya. Berdasarkan uraian perumusan masalah, teori, konsep serta kerangka pemikiran yang sebelumnya disajikan, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu:

1. Diduga gaya kepemimpinan transformasional pada PT. Telkom Property Jambi sangat baik dan kinerja pegawai sangat tinggi.
2. Diduga gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan (nyata) terhadap kinerja pegawai di PT. Telkom Property Jambi.

2.4 Metodologi Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dan kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah penelitian yang disusun untuk meneliti kemungkinan adanya hubungan sebab akibat antar variabel. Penelitian menggambarkan hubungan yang terjadi diantara variabel yang dilibatkan dalam penelitian. Dalam hal ini yang menjadi variabel independent adalah gaya kepemimpinan transformasional, sedangkan yang menjadi variabel dependennya adalah variabel kinerja pegawai di PT. Telkom Property Jambi.

2.4.1 Jenis dan Sumber Data

Sumber data dalam penelitian adalah subyek dari mana data dapat diperoleh. Sumber data adalah tempat didapatkannya data yang diinginkan. Pengetahuan tentang sumber data merupakan hal yang sangat penting untuk diketahui agar tidak terjadi kesalahan dalam memilih sumber data yang sesuai dengan tujuan penelitian. Sumber data terbagi menjadi dua yaitu (Sugiyono, 2019):

a. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh peneliti secara langsung (dari tangan pertama), data primer adalah data yang diperoleh dari responden melalui kuesioner, kelompok fokus, dan panel, atau juga data hasil wawancara peneliti dengan narasumber di PT. Telkom Property Jambi.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh peneliti dari sumber yang sudah ada, data sekunder misalnya catatan atau dokumentasi, data yang

diperoleh dari majalah, dan lain sebagainya mengenai PT. Telkom Property
Jambi.



2.4.2 Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data ialah teknik atau cara-cara yang digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data, dapat melalui (Sugiyono, 2019):

a. Wawancara (*Interview*)

Wawancara atau *interview* adalah suatu cara pengumpulan data yang dilakukan melalui komunikasi verbal untuk memperoleh informasi langsung dari sumbernya. Wawancara digunakan apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal yang lebih mendalam dan dimungkinkan jika respondennya berjumlah sedikit. Dalam penelitian ini wawancara dilakukan dengan mewawancarai pegawai di PT. Telkom Property Jambi.

b. Observasi (pengamatan)

Observasi adalah melakukan pengamatan secara langsung ke objek penelitian untuk melihat dari dekat kegiatan yang dilakukan. Penggunaan observasi dalam pengumpulan data penelitian sosial dirasakan sangat penting. Dalam penelitian ini observasi dilakukan di PT. Telkom Property Jambi.

c. Kuesioner

Yaitu pengumpulan data dengan cara mengajukan pertanyaan melalui daftar pernyataan tertulis untuk diisi responden, bentuk pernyataan yang disertai alternatif jawaban dan responden tinggal memilih salah satu dari alternatif jawaban tersebut.

Tabel 2.2 Alternatif Jawaban Pendapat Responden Tentang Kepemimpinan

Pendapat Responden	Skor
Sangat tidak baik	1
Tidak baik	2
Cukup baik	3
Baik	4
Sangat baik	5

Tabel 2.3 Alternatif Jawaban Pendapat Responden Tentang Kinerja

Pendapat Responden	Skor
Sangat rendah	1
Rendah	2
Cukup tinggi	3
Tinggi	4
Sangat tinggi	5

2.4.3 Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2019:117) Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah jumlah karyawan pada di PT. Telkom Property Jambi tahun 2021 yaitu 73 orang.

Populasi dan sampel sebenarnya memiliki keterkaitan. Karena sampel merupakan bagian dari populasi. Sampel adalah sebagian untuk diambil dari keseluruhan obyek yang diteliti dan dianggap mewakili seluruh populasi, yang sudah tentu mampu secara representatif dapat mewakili populasinya (Sugiyono, 2019:58). Dalam penelitian ini metode penarikan sampel yaitu dengan metode sensus dan populasi dijadikan responden

sehingga responden yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 73 orang.

2.4.4 Metode Analisis

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dilakukan untuk menyusun tabel frekuensi distribusi untuk mengetahui apakah tingkat perolehan nilai (skor) variabel yang diteliti masuk kedalam kategori sangat tinggi, tinggi, cukup tinggi, rendah atau sangat rendah. Untuk mengkategorikan tiap skor digunakan metode mengklasifikasikan berdasarkan posisi dari nilai didalam skala rentang. Untuk menentukan skala rentang digunakan rumus sebagai berikut:

Penentuan Rentang Skala

$$Rs = n \frac{m-1}{m}$$

Dimana : Rs = Rentang skala
n = Jumlah sampel
m = Jumlah alternatif jawaban item

$$Rs = 73 \frac{5-1}{5}$$

$$Rs = 58,4$$

Penentuan Rentang Skor

$$\begin{aligned} \text{Rentang skor terendah} &= n \times \text{skor terendah} \\ &= 73 \times 1 \\ &= 73 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Rentang skor tertinggi} &= n \times \text{skor tertinggi} \\ &= 73 \times 5 \\ &= 365 \end{aligned}$$

Karena skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert 1-5, maka kategori pengklasifikasian untuk variabel dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 2.4
Rentang Pengklasifikasian Variabel

Interval	Kriteria	
	Gaya Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Pegawai
73 – 131,3	Sangat Tidak Baik	Sangat Rendah
131,4 – 189,8	Tidak Baik	Rendah
189,9– 248,3	Cukup Baik	Cukup Tinggi
248,4 – 306,8	Baik	Tinggi
306,9- 365	Sangat Baik	Sangat Tinggi

(Sumber : Sugiyono, 2019)

2. Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif adalah analisa yang menggunakan menggunakan model-model, seperti model matematika (*statistic econometric*). Hasil analisa disajikan dalam bentuk angka-angka yang kemudian dijelaskan dan diinterpretasikan dalam suatu uraian menggunakan alat analisis regresi berganda SPSS 20.0 (Sugiyono, 2019). Berikut merupakan rumus regresi:

$$Y = a + bx + e$$

Dimana : Y = Kinerja Pegawai

a = Konstanta

b = Koefisien Regresi

X = gaya kepemimpinan transformasional

e = Suku sisaan (error/residual)

3. Uji Hipotesis

Uji t_{hitung}

Uji t_{hitung} bertujuan untuk melihat secara parsial apakah pengaruh masing-masing variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) bermakna atau tidak.

- 1) Menentukan taraf signifikansi

Taraf signifikansi menggunakan $\alpha = 5\%$ atau 0,05

- 2) Kriteria keputusan

Hasil perhitungan selanjutnya dibandingkan dengan menggunakan tingkat kesalahan $\alpha = 0,05$. Kriteria yang digunakan adalah sebagai berikut:

H_0 diterima jika nilai $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ atau nilai $sig > \alpha$

H_0 ditolak jika nilai $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ atau nilai $sig < \alpha$

Bila terjadi penerimaan H_0 maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan, sedangkan bila H_0 ditolak artinya terdapat pengaruh yang signifikan.

Pengujian Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi digunakan untuk melihat berapa besar pengaruh variabel bebas yang diteliti X_1 terhadap variabel terikat Y.

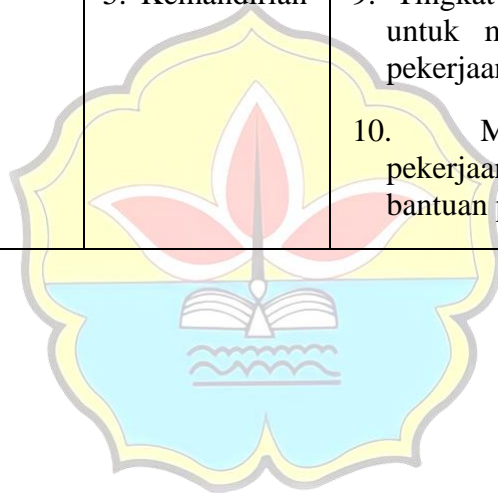
2.5 Operasional Variabel

Operasionalisasi variabel berisi tabel-tabel tentang uraian setiap variabel penelitian menjadi dimensi-dimensi, dan dari dimensi-dimensi menjadi indikatornya. Setiap indikator ditetapkan satuan pengukuran serta skala pengukurannya. Adapun definisi operasional dan indikator serta dimensi untuk masing-masing variabel dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2.5
Operasional Variabel

Variabel	Defenisi Variabel	Indikator	Sub Indikator	Pengukuran
Kepemimpinan Transformasional (X) (Setiaji, 2015)	Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai pemimpin yang memberikan pertimbangan yang sifatnya individu dan stimulasi intelektual serta memiliki kharisma	1. Pengaruh ideal	1. Kepercayaan terhadap pemimpin 2. Rasa hormat terhadap pemimpin	Ordinal
		2. Pertimbangan individual	3. Perlakuan adil yang diberikan atasan kepada setiap bawahan 4. Tingkat komunikasi dengan atasan	
		3. Motivasi inspirasional	5. Menjadikan pemimpin sebagai panutan. 6. Pemimpin selalu memotivasi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.	
		4. Stimulasi intelektual	7. Tingkat kejelasan menerangkan program kegiatan perusahaan 8. Tingkat kemampuan memecahkan masalah	
Kinerja Pegawai (Y) (Huseno, 2016)	Kinerja pegawai didefenisikan sebagai prestasi aktual pegawai dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan	1. Kualitas	1. Tingkat kemampuan mengerjakan pekerjaan. 2. Berusaha untuk meningkatkan kualitas kerja	Ordinal
		2. Kuantitas	3. Tingkat waktu dalam bekerja 4. Tingkat pencapaian target	

		3. Ketepatan waktu kinerja pegawai	5. Mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu. 6. Dapat menggunakan waktu dengan efektif dan efisien.
dari pegawai		4. Efektivas	7. Bekerja dengan baik tanpa pengawasan pimpinan. 8. Dapat meminimalkan kesalahan dalam menyelesaikan pekerjaan.
		5. Kemandirian	9. Tingkat kemandirian untuk menyelesaikan pekerjaan. 10. Menyelesaikan pekerjaan tanpa bantuan pegawai lain.



BAB III

GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

3.1 Sejarah PT. Telkom Property Jambi

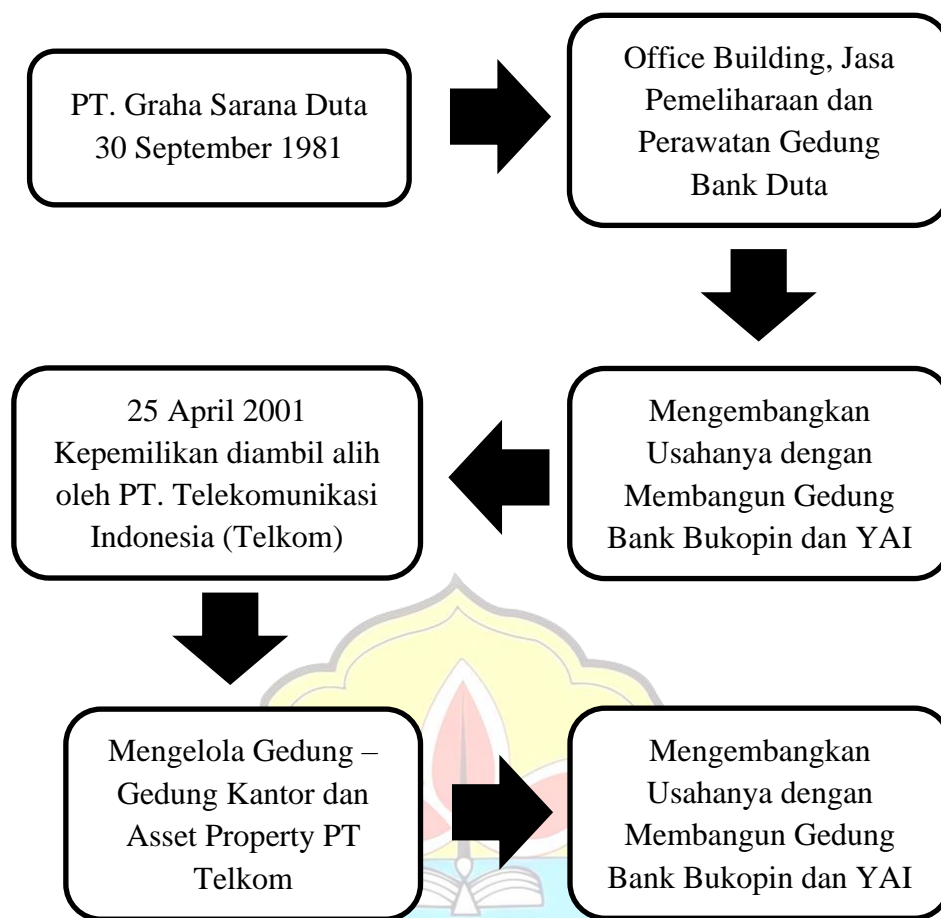
Telkom Property awalnya adalah PT Graha Sarana Duta didirikan pada tanggal 30 September 1981, untuk menyediakan Office Building, Jasa Pemeliharaan dan Perawatan Gedung Bank Duta. Sejalan dengan perkembangan bisnis perusahaan, Perseroan kemudian mengembangkan portofolio ke bidang Jasa Konstruksi dan dipercaya untuk membangun beberapa kantor cabang Bank Duta dan Bank Bukopin serta sebuah Gedung Kampus YAI di Jalan Salemba, Jakarta. Pada tanggal 25 April 2001, kepemilikan Perseroan diambil alih sepenuhnya oleh PT Telekomunikasi Indonesia (Telkom), Tbk. untuk mengelola gedung-gedung kantor dan asset properti PT Telkom, Tbk., yang sebelumnya dikelola oleh Divisi Properti Telkom. Di bawah kendali PT Telkom, Tbk., Perseroan terus berkembang menjadi perusahaan properti yang terpadu (integrated property development) dan kini memiliki tiga portofolio bisnis yaitu :

1. *Property Services* antara lain *Building Management, Partial Property Services, Office Space Leasing, Security Management* dan *Space & Occupancy Management.*
2. *Project Management* seperti *Office Fit Out & Interior, Building Renovation* dan *Construction.*
3. *Property Development & Investment* untuk *Office Buildings, Residential Estates* dan *Technical Building*

Selama tiga puluh tahun sejak didirikan oleh PT Bank Duta pada tahun 1981, Perseroan menggunakan nama belakang ‘Duta’ yang diadopsi dari nama PT Bank Duta dan menggunakan logo Perseroan yang diciptakan oleh PT Bank Duta. Pada tahun 2011, manajemen Perseroan memutuskan untuk melakukan pencitraan kembali perusahaan (*corporate rebranding*) dilatar belakangi oleh alasan–alasan sebagai berikut :

- a. Perubahan Visi dan Misi Perseroan pada tahun 2010;
- b. Perubahan Portofolio Perseroan menjadi Perusahaan Properti Terpadu (*Integrated Property Development*);
- c. Pencitraan yang Ingin Dibangun Perseroan; bahwa manajemen Perseroan berkomitmen untuk melakukan transformasi bisnis perusahaan dalam aspek kinerja, kultur, dan kompetensi internal perusahaan, untuk dapat bersaing dengan pelaku bisnis lainnya di industri properti Indonesia

Tanggal atau momen tertentu, pada tahun 2011, Perseroan merayakan ulang tahun ke-30 (ke tiga puluh) sejak tanggal pendirian perusahaan pada 30 September 1981; dan 10 (sepuluh) tahun kepemilikan PT Graha Sarana Duta oleh PT Telkom, Tbk sejak tanggal 25 April 2001. Dengan restu dari shareholder PT TELKOM Tbk., Perseroan kini menggunakan nama brand Telkom Property sebagai brand baru (*new corporate branding*) Perseroan. Pemindehan kepemilikan melalui diagram :



Gambar 3.1
Pengalihan Kepemilikan Perusahaan PT. Graha Sarana Duta Menjadi Telkom Property

Awalnya Telkom Property bernama PT. Graha Sarana Duta yang didirikan pada tanggal 30 september 1981 untuk menyediakan Office Building, Jasa Pemeliharaan dan Perawatan Gedung Bank Duta. Sejalan dengan perkembangan bisnis perusahaan, Perseroan kemudian mengembangkan portofolio ke bidang Jasa Konstruksi. Lalu pada tahun 2001 diambil alih kepemilikannya oleh PT. Telekomunikasi Indonesia dan sampai sekarang bernama Telkom Property.

3.2 Lokasi, Visi, dan Misi PT. Telkom Property Jambi

PT. Telkom Property Jambi berlokasi di Jl. Sumantri Brojonegoro No.54, Sungai Putri, Telanaipura, Jambi City, Jambi 25611. Adapun visi dan misi dari PT.

Telkom Property Jambi:

Visi : “Menjadi Perusahaan Properti Terkemuka di Indonesia “

Misi :

1. Memberikan Produk dan Layanan Total Properti dengan Kualitas dan Harga Terbaik.
2. Memberikan Produk dan Layanan Properti Berorientasi Teknologi dan Ramah Lingkungan.
3. Menjadi Perusahaan dengan Pengelolaan Terbaik.

3.3 Makna Logo



Gambar 3.2
Logo Perusahaan

Logo baru Telkom Property menggunakan format *letterform design* kursur dengan dua anak panah yang mempunyai kaki dan membentuk letter TP. Huruf “T” pada logo dari desain ikon anak panah sebagai lambang kecepatan dan ketepatan sesuai dengan napas transformasi serta kaki pada huruf T sebagai symbol pondasi yang melambangkan komitmen kuat Telkom Property dalam menopang perkembangan bisnis property berteknologi. Huruf "P" pada logo diambil dari design ikon kursur

sebagai lambang Digitalisasi, Digitasi dan Kecepatan. Penggunaan warna pada logo bermakna Warna Merah, Hitam & Abu-abu sebagai corporate colour Telkom Indonesia. Warna Kuning sebagai warna bisnis properti. Ditulis dalam desain huruf yang futuristik sehingga mencerminkan makna *tech-led property company* dengan warna merah pada tulisan Property memberikan tampilan lebih menonjol dan *Stand out from the crowd*.

3.4 Struktur Organisasi PT. Telkom Property Jambi

Suatu sistem yang digunakan untuk mendefinisikan suatu hirarki dalam suatu organisasi. Sehingga bisa diketahui siapa yang menjadi pimpinan, siapa yang bertanggung jawab atas bagian atau divisi tertentu, sekaligus mengetahui *job desk* masing-masing sumber daya manusia. Untuk mengetahui bentuk susunan dan bidang tugas dalam struktur organisasi PT. Telkom Property Jambi dapat dilihat sebagai berikut:



Gambar 3.3
Struktur Organisasi PT. Telkom Property Jambi

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan data penyebaran kuesioner terhadap 73 responden pegawai PT. Telkom Property Jambi diperoleh gambaran frekuensi karakteristik responden berupa jenis kelamin, umur dan masa kerja.

Tabel 4.1
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	Laki-Laki	39	53,4
2	Perempuan	34	46,6
Total		73	100

Sumber: Data olahan tahun 2023

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa dari 73 responden ada 39 orang atau 53,4% yang berjenis kelamin laki-laki, jumlah ini lebih banyak dibandingkan responden berjenis kelamin perempuan yang hanya 34 orang atau 46,6%.

4.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner, diperoleh data mengenai umur responden sebagai berikut:

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

No	Umur (tahun)	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	25-30 tahun	43	58,9
2	31-33 tahun	13	17,8
3	34-36 tahun	9	12,3
4	37-51 tahun	8	11
Total		73	100

Sumber: Data olahan tahun 2023

Berdasarkan tabel tersebut, dapat diketahui bahwa frekuensi terbanyak responden berada pada rentang umur 25-30 tahun sebanyak 43 responden atau 58,9%, sedangkan frekuensi paling sedikit berada pada kelompok umur 37-51 tahun dengan jumlah 8 responden atau 11%.

4.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner, diperoleh data mengenai pendidikan terakhir responden sebagai berikut:

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa kerja	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	D3	17	23,3
2	S1	48	65,8
3	S2	8	11
Total		73	100

Sumber: Data olahan tahun 2023

Berdasarkan tabel tersebut, dapat diketahui bahwa frekuensi terbanyak responden yang memiliki pendidikan terakhir S1 sebanyak 48 responden atau 65,8%, sedangkan frekuensi paling sedikit yaitu pada pendidikan terakhir S2 dengan jumlah 8 orang responden atau 11%.

4.1.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner, diperoleh data mengenai masa kerja responden sebagai berikut:

Tabel 4.4
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa kerja	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	< 5 tahun	54	74
2	≥ 5 tahun	19	26
Total		73	100

Sumber: Data olahan tahun 2023

Berdasarkan tabel tersebut, dapat diketahui bahwa frekuensi terbanyak responden yang memiliki masa kerja < 5 tahun sebanyak 54 responden atau 74%, sedangkan frekuensi paling sedikit yaitu pada masa kerja ≥ 5 tahun dengan jumlah 19 orang responden atau 26%.

4.2 Analisis Deskriptif

Setelah mengetahui karakteristik dari responden penelitian, hasil olahan data primer yang merupakan deskriptif penelitian berdasarkan pendapat responden mengenai variabel gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai di PT. Telkom Property Jambi.

4.2.1 Analisis Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

Untuk mengetahui gaya kepemimpinan transformasional di PT. Telkom Property Jambi dapat dilihat dari hasil jawaban skor yang diperoleh dari kuesioner. Deskripsi variabel dijelaskan berdasarkan indikator variabel. Deskripsi variabel gaya kepemimpinan transformasional berdasarkan indikator-indikator yang

menjadi tolak ukur setiap variabel khususnya variabel gaya kepemimpinan transformasional yakni sebagai berikut:

a. Pengaruh ideal

Hasil tanggapan dari 73 responden di PT. Telkom Property Jambi mengenai gaya kepemimpinan transformasional untuk indikator pengaruh ideal pada table berikut ini:

Tabel 4.5
Tanggapan Responden Mengenai Pengaruh Ideal

No	Pernyataan	Tanggapan Responden					Skor	Ket
		STS	TS	CS	S	SS		
1	Anda sangat percaya kepada pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan seperti sekarang	1	13	42	14	3	224	Cukup Baik
2	Ketika berkomunikasi dengan pimpinan, Anda selalu bersikap sopan santun	3	7	44	18	1	226	Cukup baik
Jumlah							450	Cukup
Rata-Rata							225	baik

Sumber: Data olahan tahun 2023

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui rata-rata keseluruhan untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional pada indikator pengaruh ideal dengan skor sebesar 225 sehingga termasuk kategori cukup baik.

b. Pertimbangan individual

Hasil tanggapan dari 73 responden di PT. Telkom Property Jambi mengenai gaya kepemimpinan transformasional untuk indikator pengaruh ideal pada table berikut ini:

Tabel 4.6
Tanggapan Responden Mengenai Pertimbangan Individual

No	Pernyataan	Tanggapan Responden						Ket
		STS	TS	CS	S	SS	Skor	
3.	Di dalam organisasi / perusahaan, saya mendapatkan perlakuan yang adil dari pimpinan	4	8	41	14	6	229	Cukup Baik
4.	Anda menjalin hubungan komunikasi kepada pimpinan dengan sangat baik	2	11	40	15	5	229	Cukup baik
Jumlah							458	Cukup baik
Rata-Rata							229	

Sumber: Data olahan tahun 2023

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui rata-rata keseluruhan untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional pada indikator pertimbangan individual dengan skor sebesar 229 sehingga termasuk kategori cukup baik.

c. Motivasi Inspirasional

Hasil tanggapan dari 73 responden di PT. Telkom Property Jambi mengenai gaya kepemimpinan transformasional untuk indikator motivasi inspirasional pada table berikut ini:

Tabel 4.7
Tanggapan Responden Mengenai Motivasi Inspirasional

No	Pernyataan	Tanggapan Responden						Ket
		STS	TS	CS	S	SS	Skor	
5.	Anda mempercayai pimpinan saat ini, karena pimpinan saya memiliki integritas yang tinggi	1	7	38	12	15	252	Baik
6.	Setiap ada pertemuan pimpinan anda selalu	0	10	47	14	2	227	Cukup Baik

No	Pernyataan	Tanggapan Responden						Ket
		STS	TS	CS	S	SS	Skor	
	memberikan beberapa motivasi dalam melaksanakan pekerjaan sehingga anda menjadi bersemangat dalam bekerja							
		Jumlah					479	Cukup baik
		Rata-Rata					239,5	

Sumber: Data olahan tahun 2023

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui rata-rata keseluruhan untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional pada indikator motivasi inspirasional dengan skor sebesar 239,5 sehingga termasuk kategori cukup baik.

d. Stimulasi intelektual

Hasil tanggapan dari 73 responden di PT. Telkom Property Jambi mengenai gaya kepemimpinan transformasional untuk indikator stimulasi intelektual pada table berikut ini:

Tabel 4.8
Tanggapan Responden Mengenai Stimulasi Intelektual

No	Pernyataan	Tanggapan Responden						Ket
		STS	TS	CS	S	SS	Skor	
7.	Anda mampu menjelaskan tentang program kegiatan dan pekerjaan yang telah dikerjakan.	1	11	43	15	3	227	Cukup baik
8.	Anda tidak mengalami kesulitan dan mampu memecahkan setiap masalah yang ada.	1	2	47	21	2	240	Cukup baik
		Jumlah					467	Cukup baik
		Rata-Rata					233,5	

Sumber: Data olahan tahun 2023

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui rata-rata keseluruhan untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional pada indikator stimulasi intelektual dengan skor sebesar 233,5 sehingga termasuk kategori cukup baik.

e. Rekapitulasi Analisis Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

Rekapitulasi mengenai gaya kepemimpinan transformasional di PT. Telkom Property Jambi dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.9 Hasil Rekap Jawaban Responden Terhadap Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

No.	Pernyataan	Skor	Ket
1.	Anda sangat percaya kepada pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan seperti sekarang	224	Cukup Baik
2.	Ketika berkomunikasi dengan pimpinan, Anda selalu bersikap sopan santun	226	Cukup baik
3.	Di dalam organisasi/perusahaan, saya mendapatkan perlakuan yang adil dari pimpinan	229	Cukup baik
4.	Anda menjalin hubungan komunikasi kepada pimpinan dengan sangat baik	229	Cukup baik
5.	Anda mempercayai pimpinan saat ini, karena pimpinan saya memiliki integritas yang tinggi	252	Baik
6.	Setiap ada pertemuan pimpinan anda selalu memberikan beberapa motivasi dalam melaksanakan pekerjaan sehingga anda menjadi bersemangat dalam bekerja	227	Cukup baik
7.	Anda mampu menjelaskan tentang program kegiatan dan pekerjaan yang telah dikerjakan.	227	Cukup baik
8.	Anda tidak mengalami kesulitan dan mampu memecahkan setiap masalah yang ada.	240	Cukup baik
Total		1854	Cukup baik
Rata-rata		231,75	

Sumber: Data diolah tahun 2023

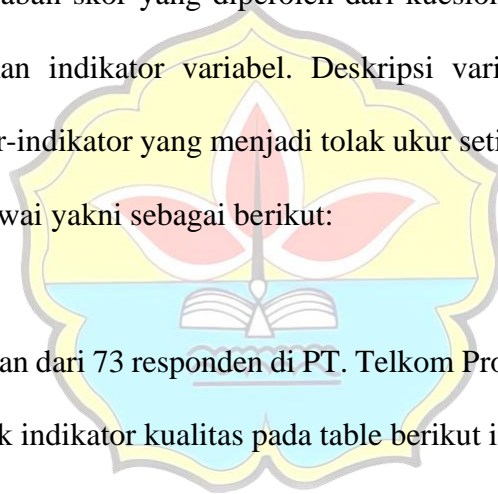
Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa pernyataan paling tinggi skornya adalah pernyataan “Anda mempercayai pimpinan saat ini, karena pimpinan saya memiliki integritas yang tinggi” dengan skor 252 dan dinyatakan baik. Secara keseluruhan gaya kepemimpinan transformasional dinyatakan kategori cukup baik dengan rata-rata skor keseluruhan sebesar 231,75.

4.2.1 Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai

Untuk mengetahui kinerja pegawai di PT. Telkom Property Jambi dapat dilihat dari hasil jawaban skor yang diperoleh dari kuesioner. Deskripsi variabel dijelaskan berdasarkan indikator variabel. Deskripsi variabel kinerja pegawai berdasarkan indikator-indikator yang menjadi tolak ukur setiap variabel khususnya variabel kinerja pegawai yakni sebagai berikut:

a. Kualitas

Hasil tanggapan dari 73 responden di PT. Telkom Property Jambi mengenai kinerja pegawai untuk indikator kualitas pada table berikut ini:



Tabel 4.10
Tanggapan Responden Mengenai Kualitas

No	Pernyataan	Tanggapan Responden						Skor	Ket
		STS	TS	CS	S	SS			
1.	Anda mampu mengerjakan pekerjaan yang diberikan pimpinan dengan baik dan benar	1	8	7	32	25	291	Tinggi	
2.	Anda selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas kerja untuk meningkatkan kinerja anda	0	10	12	26	25	285	Tinggi	
Jumlah							576	Tinggi	
Rata-Rata							288		

Sumber: Data olahan tahun 2023

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui rata-rata keseluruhan untuk variabel kinerja pegawai pada indikator kualitas dengan skor sebesar 288 sehingga termasuk kategori tinggi.

b. Kuantitas

Hasil tanggapan dari 73 responden di PT. Telkom Property Jambi mengenai kinerja pegawai untuk indikator kuantitas pada table berikut ini:

Tabel 4.11
Tanggapan Responden Mengenai Kuantitas

No	Pernyataan	Tanggapan Responden						
		STS	TS	CS	S	SS	Skor	Ket
3.	Ketika diberikan tugas oleh pimpinan, anda selalu tepat waktu dalam mengerjakan tugas	3	6	14	26	24	281	Tinggi
4	Ketika diberi target kerja, anda berusaha mencapai target pekerjaan dalam menyelesaikan pekerjaan	1	6	15	26	25	287	Tinggi
Jumlah							568	Tinggi
Rata-Rata							284	

Sumber: Data olahan tahun 2023

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui rata-rata keseluruhan untuk variabel kinerja pegawai pada indikator kuantitas dengan skor sebesar 284 sehingga termasuk kategori tinggi.

c. Ketetapan waktu kinerja pegawai

Hasil tanggapan dari 73 responden di PT. Telkom Property Jambi mengenai kinerja pegawai untuk indikator ketetapan waktu kinerja pegawai pada table berikut ini:

Tabel 4.12
Tanggapan Responden Mengenai Ketetapan Waktu Kinerja Pegawai

No	Pernyataan	Tanggapan Responden						
		STS	TS	CS	S	SS	Skor	Ket
5	Ketika diberi pekerjaan oleh pimpinan, anda dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu	0	5	14	31	23	291	Tinggi

No	Pernyataan	Tanggapan Responden						Ket
		STS	TS	CS	S	SS	Skor	
6	Dalam bekerja, anda bisa menggunakan waktu dengan efektif dan efisien	1	10	6	34	22	285	Tinggi
Jumlah							576	Tinggi
Rata-Rata							288	

Sumber: Data olahan tahun 2023

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui rata-rata keseluruhan untuk variabel kinerja pegawai pada indikator ketetapan waktu kinerja pegawai dengan skor sebesar 288 sehingga termasuk kategori tinggi.

d. Efektivitas

Hasil tanggapan dari 73 responden di PT. Telkom Property Jambi mengenai kinerja pegawai untuk indikator efektivitas pada table berikut ini:

Tabel 4.13
Tanggapan Responden Mengenai Efektivitas

No	Pernyataan	Tanggapan Responden						Ket
		STS	TS	CS	S	SS	Skor	
7	Pada saat bekerja, anda mampu bekerja dengan baik tanpa pengewasan dari pimpinan	3	4	23	34	9	261	Tinggi
8	Pada saat bekerja, anda berusaha meminimalkan kesalahan dalam menyelesaikan pekerjaan.	0	8	27	28	10	259	Tinggi
Jumlah							520	Tinggi
Rata-Rata							260	

Sumber: Data olahan tahun 2023

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui rata-rata keseluruhan untuk variabel kinerja pegawai pada indikator efektivitas dengan skor sebesar 260 sehingga termasuk kategori tinggi.

e. Kemandirian

Hasil tanggapan dari 73 responden di PT. Telkom Property Jambi mengenai kinerja pegawai untuk indikator kemandirian pada table berikut ini:

Tabel 4.14
Tanggapan Responden Mengenai Kemandirian

No	Pernyataan	Tanggapan Responden						Skor	Ket
		STS	TS	CS	S	SS			
9.	Saat bekerja, anda selalu berinisiatif mengerjakan tugas sesuai kemampuan sebelum di perintah pimpinan	2	9	36	18	8	240	Cukup tinggi	
10	Saat bekerja, anda mampu menyelesaikan pekerjaan tanpa bantuan pegawai lain.	0	10	27	28	8	253	Tinggi	
Jumlah							493	Cukup tinggi	
Rata-Rata							246,5		

Sumber: Data olahan tahun 2023

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui rata-rata keseluruhan untuk variabel kinerja pegawai pada indikator kemandirian dengan skor sebesar 246,5 sehingga termasuk kategori tinggi.

f. Rekapitulasi Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai

Rekapitulasi mengenai kinerja pegawai di PT. Telkom Property Jambi dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.15 Hasil Rekap Jawaban Responden Terhadap Variabel Kinerja Pegawai

No	Pernyataan	Skor	Ket
1.	Anda mampu mengerjakan pekerjaan yang diberikan pimpinan dengan baik dan benar	291	Tinggi
2.	Anda selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas kerja untuk meningkatkan kinerja anda	285	Tinggi

No	Pernyataan	Skor	Ket
3.	Ketika diberikan tugas oleh pimpinan, anda selalu tepat waktu dalam mengerjakan tugas	281	Tinggi
4.	Ketika diberi target kerja, anda berusaha mencapai target pekerjaan dalam menyelesaikan pekerjaan	287	Tinggi
5.	Ketika diberi pekerjaan oleh pimpinan, anda dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu	291	Tinggi
6.	Dalam bekerja, anda bisa menggunakan waktu dengan efektif dan efisien	285	Tinggi
7.	Pada saat bekerja, anda mampu bekerja dengan baik tanpa pengawasan dari pimpinan	261	Tinggi
8.	Pada saat bekerja, anda berusaha meminimalkan kesalahan dalam menyelesaikan pekerjaan.	259	Tinggi
9.	Saat bekerja, anda selalu berinisiatif mengerjakan tugas sesuai kemampuan sebelum di perintah pimpinan	240	Cukup Tinggi
10.	Saat bekerja, anda mampu menyelesaikan pekerjaan tanpa bantuan pegawai lain.	253	Tinggi
Jumlah		2733	Tinggi
Rata-Rata		273,3	

Sumber: Data diolah tahun 2023

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa pernyataan paling tinggi skornya adalah pernyataan “Anda mampu mengerjakan pekerjaan yang diberikan pimpinan dengan baik dan benar dan Ketika diberi pekerjaan oleh pimpinan, anda dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu” dengan skor 291 dan dinyatakan tinggi. Secara keseluruhan kinerja pegawai dinyatakan kategori tinggi dengan rata-rata skor sebesar 273,3.

4.2.3 Analisis Regresi Sederhana

Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan program SPSS, diperoleh hasil analisis regresi sederhana sebagai berikut:

Tabel 4.16

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	19.826	4.556		4.352	.000
	gaya kepemimpinan transformasional	.693	.177	.421	3.910	.000

a. Dependent Variable: kinerja pegawai

Dari hasil analisis program SPSS maka dapat diketahui persamaan regresi yang terbentuk. Adapun persamaan regresi linier yang terbentuk adalah:

$$Y = 19,826 + 0,693 X_1$$

Berdasarkan persamaan regresi tersebut dapat diketahui bahwa konstanta adalah 19,826. Hal ini berarti jika semua variabel independent (gaya kepemimpinan transformasional) dianggap sama dengan nol (0) maka nilai variabel dependent (kinerja pegawai) sebesar 19,826. Kemudian untuk nilai koefisien variabel gaya kepemimpinan transformasional bertanda positif terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,693. Hal ini menunjukkan bahwa setiap nilai variabel gaya kepemimpinan transformasional dinaikkan 1 point atau satuan sementara, maka variabel kinerja pegawai (Y) akan meningkat sebesar 0,693 atau 69,3%.

4.2.4 Koefisien Determinasi

Untuk melihat besarnya pengaruh variabel independent terhadap variabel dependent secara keseluruhan dapat dilihat pada tabel model summary berikut ini:

Tabel 4.17

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.421 ^a	.177	.166	5.795

a. Predictors: (Constant), gaya kepemimpinan transformasional

Hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai terlihat cukup erat dikarenakan nilai R 0,421 atau 42,1% tingkat keeratannya, hal ini berarti gaya kepemimpinan transformasional memiliki korelasi erat terhadap kinerja pegawai. Pada tabel di atas diperoleh nilai Adjusted R Square sebesar 0,166 atau 16,6%. Hal ini berarti variabel independent (gaya kepemimpinan transformasional) mempengaruhi variabel dependent (kinerja pegawai) sebesar 16,6% dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian.

4.2.5 Uji Hipotesis t

Uji *t* bertujuan untuk melihat secara parsial apakah pengaruh masing-masing variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) bermakna atau tidak. Uji *t* dapat dilihat dari nilai signifikansi dan nilai *t* hitung. Apabila nilai signifikansi < 0,05 dan nilai *t* hitung > *t* tabel maka ada pengaruh antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y). Adapun nilai *t* tabel pada penelitian ini yaitu 0,68335. Hasil pengujian uji *t* dapat dilihat pada tabel berikut:

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan diperoleh pada tabel 4.16 diatas diperoleh hasil nilai sigifikansi 0,000 dan nitai t hitung sebesar $3,910 > t \text{ tabel } 1,667$. Hasil perhitungan tersebut menyatakan bahwa berdasarkan uji t menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ($0,000 < 0,05$).

4.3 Pembahasan

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di PT. Telkom Property Jambi. Berikut ini uraian penjelasan untuk berbagai hasil penelitian yang telah diuraikan sebelumnya.

4.3.1 Gambaran Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Pegawai

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memperhatikan masalah para pengikutnya dan kebutuhan perkembangannya dan kebutuhan setiap pengikutnya dengan menawarkan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya. Gaya kepemimpinan transformasional pada penelitian ini merupakan gambaran mengenai kepemimpinan transformasional. Berdasarkan hasil penelitian mengenai gaya kepemimpinan transformasional di PT. Telkom Property Jambi termasuk kategori cukup baik. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional di PT. Telkom Property Jambi masih belum maksimal sehingga dapat menghambat kinerja pegawai.

Kinerja (*job performance*) berarti hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang

dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral etika. Kinerja pegawai merupakan gambaran mengenai bagaimana kinerja pegawai yang dilakukan oleh pegawai di PT. Telkom Property Jambi berdasarkan pendapat karyawan. Berdasarkan hasil penelitian kinerja pegawai di PT. Telkom Property Jambi dalam keadaan tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai di PT. Telkom Property Jambi telah baik dalam melakukan pekerjaan di kantor.

4.2.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai

Gaya kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada menginspirasi dan memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi dengan meningkatkan kualitas diri dan kinerja mereka. Gaya kepemimpinan ini dapat memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan variabel bebas yang diteliti dan diuji pada penelitian ini. Hasil dari penelitian ditunjukkan dengan hasil uji t menghasilkan nilai signifikansi sebesar 0,000. Hasil perhitungan menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan mengenai pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai di PT. Telkom Property Jambi dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil penelitian mengenai gambaran gaya kepemimpinan transformasional di PT. Telkom Property Jambi termasuk cukup baik dan gambaran kinerja pegawai PT. Telkom Property Jambi dalam keadaan tinggi.
2. Hasil yang didapatkan menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan nilai signifikansi 0,000. Hasil perhitungan menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Jika gaya kepemimpinan transformasional meningkat maka kinerja pegawai akan meningkat. Berdasarkan hasil koefisien determinasi menunjukkan bahwa kompetensi mempengaruhi kinerja pegawai sebesar 16,6%.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat disarankan bahwa:

1. Disarankan bagi perusahaan dapat mengadakan program pelatihan dan pengembangan dalam hal untuk meningkatkan pengaruh ideal dari gaya kepemimpinan transformasional

2. Disarankan bagi perusahaan untuk memberikan dukungan dari atasan dan rekan kerja dan memastikan bahwa lingkungan dukungan yang kuat untuk pegawai yang sedang berupaya meningkatkan kemandirian mereka.



DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, Ika. 2009. *Faktor-Faktor Motivasi Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Pada PT. Gaya Manunggal Kresitama*. Jurnal Aplikasi Ekonomi. Volume 2. Nomor 5. Halaman 64-76.
- Akhmad. 2018. *Manajemen Operasi:Teori Dan Aplikasi Dalam Dunia Bisnis*. Yogyakarta:Azkiya Publishing.
- Aruan, Daniel Arfan. 2013. *Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT.Sucofindo (Persero) Surabaya*. Jurnal Ilmu Manajemen. Volume 1. Nomor 2.
- Budiyanto,Eko., Mochamad, Mochklas. 2020. *Kinerja Karyawan:Ditinjau Dari Aspek Gaya Kepemimpinan, Budaya organisasi Dan Motivasi Kerja (Pendekatan Riset)*. Banten:CV.AA. Rizky.
- Burhanuddin. 2016. *Perilaku Organisasi Dalam Manajemen dan Kepemimpinan Strategik*. Malang: UM Penerbit & percetakan.
- Darmadi & Ratna. 2021. *Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja*. Banyumas: CV. Pena Persada.
- Dyastuti, Indri Andesta. 2018. *Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Ditinjau Dari Perspektif Ekonomi Islam*. Lampung: UIN Raden Intan Press
- Efendi, Suryono., Djoko, pratiknyo., Edi, Sugiyono. 2019. *Manajemen Operaional*. Jakarta:LPU-UNAS.
- Endayani, F.S., Hamid, D., dan Djudi, M. 2015. *Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kemampuan Kerja Dan Kinerja Karyawan*. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB). Volume 25. Nomor 1.
- Farida, U dan Hartono, S. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia II*. Jakarta: Umpo Press.
- Hamali, AY. 2016. *Pemahaman Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: Center for Academic Publishing Servive
- Handoko, T.H. 2009. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Herawaty, Etty., Hairudinor., dan Irwansyah. 2017. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pos Palangka Raya Kalimantan Tengah*. Jurnal bisnis dan Pembangunan. Volume 6. Nomor 2.

- Hitalessy, V., Roni, H., dan Iswandi, I. 2018. *Pengaruh Tingkat Pendidikan, Pelatihan, dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*. Journal Image. Volume 7. Nomor 1. Halaman 38-44.
- Huseno, Tun. 2016. *Kinerja Pegawai: Tinjauan Dari Dimensi Kepemimpinan, Misi Organisasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja*. Malang: Media Nusa Creative.
- Indrawati, Ayu, Desi & Kadek, Gel-gel, Atmayana. 2017. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja Dan Imbalan Finansial Terhadap Kinerja Karyawan*. E-jurnal Manajemen Unud, Vol. 5, No. 2, 2016: 1222-1250.
- Iskandar, Annisa Isriani. 2015. *Faktor-Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai Balai Diklat Industri Regional VII Makassar*. Makassar: Universitas Hasanuddin Press
- Juhro, Solikin M. 2018. *Transformational Leadership: Konsep, Pendekatan, Dan Implikasi Pada Pembangunan*. Jakarta: BI Institute.
- Ladina, Andriyana. 2015. *Pengaruh Pelatihan Dan Kompetensi Trainer Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN Persero Rayon Manahan*. Surakarta: Universitas Muhammadiyah Press.
- Mahendra, Kadek Manik. 2015. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja, Dan Burnout Pada Kinerja Karyawan Museum And Resort*. Jurnal Manajemen Unud. Volume 4. Nomor 10. Halaman 3172-3197.
- Mamik. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Penerbit Zifatama Jawa.
- Mariam, Rani. 2009. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Sebagai Variabel Intervening*. Jawa Tengah: Universitas Diponegoro.
- Masram & Mu'ah. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional*. Surabaya : Zifatama Publisher.
- Massie, R., Tewal, B., dan Sendow, G. 2015. *Pengaruh Perencanaan Karir, Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Museum Negeri Provinsi Sulawesi Utara*. Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi. Volume 15. Nomor 5. Halaman 635-645.
- Mufidah, S., Mursito, B., dan Kustiyah, Eny. 2020. *Pelatihan Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karir Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Rifan Financindo Berjangka Solo*. Edunomika. Volume 4. Nomor 1. Halaman 145-154.

- Pambudi, D. S., Mukzam, D., & Nurtjahjono, G. E. (2016). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan sebagai variabel mediasi (Studi pada Karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 39(1).
- Priyono. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Priyono. 2017. *Pengantar Manajemen*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Priyatmo, C. L. 2018. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Ekonomi Volume 9 Nomor 1*.
- Ramdhani, Ali. 2016. *Manajemen Operasi*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Rezita, Riza. 2015. *Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Diklat Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Perpustakaan Dan Arsip Daerah*. Yogyakarta: UNY Press.
- Rivai & Basri. 2017. *Manfaat Penelitian Kinerja Dan Imbalan Finansial*. Jakarta: Percetakan Gramedia.
- Riyono, Bagus. *Kepemimpinan Transformasional Kebangkitan Kembali Studi Tentang Kepemimpinan*. Buletin Psikologi, Vol. 6, No. 1. Juni 2016.
- Rokhman, Wahibur. 2014. *Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Kinerja Karyawan*. Equilibrium. Volume 2. Nomor 1. Halaman 126-139.
- Rusdiana. 2014. *Manajemen Operasi*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Ruslan, Muchlis., Muchtar, Sapiri., Hasnawati. 2021. *Gaya Kepemimpinan Dan Peningkatan Kinerja*. Makasar: Pusaka Almada.
- Sandria, Muhamad., Acep Samsudin., Kokom Komariah. 2020. *Peran Ketepatan Job Desriptom terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Jaya Bakti Raharja Sukabumi*. Jurnal Ekobis Dewantara Volume 3. Nomor 2.
- Saraswati, Arcella Bedi. 2015. *Pengaruh Pelatihan Terhadap Kompetensi Karyawan Dan Kualitas Pelayanan*. Jurnal Administrasi Bisnis. Volume 23. Nomor 2. Halaman 1-9.
- Sarinah (2017), Terry (2005). *Pengertian Manajemen*. Yogyakarta
- Setiaji, A., dan Djastuti, I. 2015. *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap*

Kinerja Pegawai. Diponegoro Journal Of Management. Volume 4. Nomor 4. Halaman 1-16.

Sugiyono. 2019. *Metode Penelitian Pendidikan : Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan R&G*. Bandung: Alfabet.

Suriagiri, 2020. *Kepemimpinan Transformasional*. Lhokseumawe: CV. Radja Publika.

Tucunan, RJA, Suparta, WG, dan Riana, IG. 2014. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan*. E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana. Vol.3. No.09.

Wicaksono, Hokgy. 2019. *Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Kharisma Gunamakmur*. Jurnal AGORA. Volume 7. Nomor 2.



Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

SURAT PERMOHONAN PENGISIAN KUESIONER

Kepada Yth,

Bapak/Ibu/Sdr.

Pegawai di PT. Telkom Property Jambi

Dengan Hormat,

Dalam rangka penelitian penyusunan tugas akhir skripsi yang merupakan salah satu syarat akademis untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Batanghari Jambi. Maka bersama ini saya mohon kesediaan waktu Bapak/Ibu/Sdr untuk menjadi responden dalam penelitian yang saya lakukan. Adapun identitas saya adalah sebagai berikut:

Nama : Juwita Dewi Sari
NIM : 1900861201288
Judul Skripsi : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai di PT. Telkom Property Jambi

Kuisisioner ini ditunjukkan untuk diisi oleh Bapak/Ibu/Sdr dengan menjawab seluruh pertanyaan yang telah disediakan. Saya mengharapkan jawaban yang Bapak/Ibu/Sdr berikan nantinya menuru pendapat anda masing-masing. Perlu diketahui bahwa seluruh informasi dan jawaban yang diberikan dijamin kerahasiaannya dan hanya dipergunakan untuk kepentingan penyusunan skripsi ini, serta bukan merupakan penilaian pekerjaan, sehingga tidak mempengaruhi status dan jabatan Bapak/Ibu/Sdr.

Demikianlah surat pengantar ini saya sampaikan, atas partisipasi dan ketulusan hati Bapak/Ibu/Sdr, saya ucapkan terimakasih.

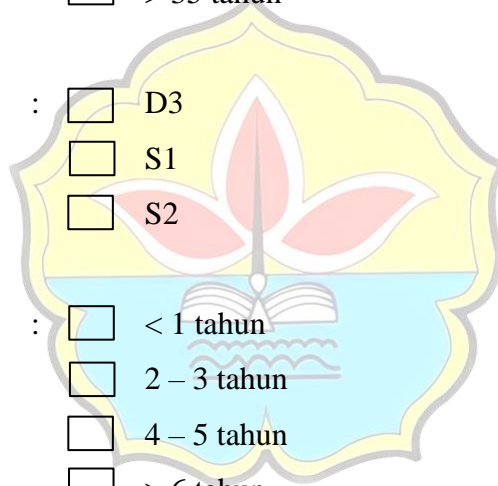
Jambi, Januari 2023

Hormat Saya

Juwita Dewi Sari

Identitas Responden

1. Nomor Responden :
2. Jenis Kelamin : Laki-Laki
 Perempuan
3. Umur : < 19 tahun
 20 – 24 tahun
 25-29 tahun
 30-35 tahun
 > 35 tahun
4. Pendidikan : D3
 S1
 S2
5. Masa Kerja : < 1 tahun
 2 – 3 tahun
 4 – 5 tahun
 > 6 tahun



Petunjuk Kuesioner

Berikan penilaian terhadap pernyataan dibawah ini yang menyangkut pengalaman yang anda rasakan selama bekerja pada PT Telkom Property Jambi, berilah tanda \surd (ceklis) pada kolom yang sesuai dengan pendapat anda.

1. Sangat Tidak Baik (STB)
2. Tidak Baik (TB)
3. Cukup Baik (CB)
4. Baik (B)
5. Sangat Baik (SB)

A. Kepemimpinan Transformasional

No	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
Pengaruh Ideal						
1	Anda sangat percaya kepada pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan seperti sekarang					
2	Ketika berkomunikasi dengan pimpinan, Anda selalu bersikap sopan santun					
Pertimbangan Individual						
3.	Di dalam organisasi/perusahaan, saya mendapatkan perlakuan yang adil dari pimpinan					
4	Anda menjalin hubungan komunikasi kepada pimpinan dengan sangat baik					
Motivasi Inspirasional						
5	Anda mempercayai pimpinan saat ini, karena pimpinan saya memiliki integritas yang tinggi					
6	Setiap ada pertemuan pimpinan anda selalu memberikan beberapa motivasi dalam melaksanakan pekerjaan sehingga anda menjadi bersemangat dalam bekerja					
Stimulasi Intelektual						
7	Anda mampu menjelaskan tentang program kegiatan dan pekerjaan yang telah dikerjakan.					
8	Anda tidak mengalami kesulitan dan mampu memecahkan setiap masalah yang ada.					

B. Kinerja Pegawai

No	Pernyataan	SR	R	C	T	ST
----	------------	----	---	---	---	----

Kualitas						
1	Anda mampu mengerjakan pekerjaan yang diberikan pimpinan dengan baik dan benar					
2	Anda selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas kerja untuk meningkatkan kinerja anda					
Kuantitas						
3.	Ketika diberikan tugas oleh pimpinan, anda selalu tepat waktu dalam mengerjakan tugas					
4	Ketika diberi target kerja, anda berusaha mencapai target pekerjaan dalam menyelesaikan pekerjaan					
Ketepatan waktu kinerja karyawan						
5	Ketika diberi pekerjaan oleh pimpinan, anda dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu					
6	Dalam bekerja, anda bisa menggunakan waktu dengan efektif dan efisien					
Efektivitas						
7	Pada saat bekerja, anda mampu bekerja dengan baik tanpa pengawasan dari pimpinan					
8	Pada saat bekerja, anda berusaha meminimalkan kesalahan dalam menyelesaikan pekerjaan.					
Kemandirian						
9.	Saat bekerja, anda selalu berinisiatif mengerjakan tugas sesuai kemampuan sebelum di perintah pimpinan					
10	Saat bekerja, anda mampu menyelesaikan pekerjaan tanpa bantuan pegawai lain.					



Lampiran 2. Data Penelitian

Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

No	1	2	3	4	5	6	7	8	total
1	2	2	1	2	3	3	3	3	19
2	3	3	4	2	4	3	4	3	26
3	4	3	5	4	5	2	2	3	28

4	2	2	1	3	2	3	2	3	18
5	4	3	3	4	4	3	4	3	28
6	4	4	2	5	3	4	4	4	30
7	3	3	3	4	3	3	3	3	25
8	3	4	3	3	4	2	3	4	26
9	3	3	2	3	5	3	3	3	25
10	3	3	5	4	5	3	3	3	29
11	2	2	3	2	4	5	2	2	22
12	3	3	2	1	3	2	3	3	20
13	3	3	3	3	3	3	3	3	24
14	3	3	3	3	3	3	3	3	24
15	3	4	3	3	3	3	3	4	26
16	3	2	4	5	5	4	3	4	30
17	3	4	4	5	4	3	3	3	29
18	3	4	5	3	5	4	3	4	31
19	2	3	3	3	2	3	2	3	21
20	4	3	5	2	3	3	4	3	27
21	3	3	3	3	3	3	3	3	24
22	4	3	3	3	3	3	4	3	26
23	3	3	3	3	3	3	3	3	24
24	4	5	4	5	3	4	4	5	34
25	3	3	3	3	5	3	3	3	26
26	5	3	3	4	3	5	5	3	31
27	1	2	3	3	1	3	1	4	18
28	3	2	3	3	3	3	3	3	23
29	3	3	3	3	5	3	3	4	27
30	3	3	5	3	5	3	3	3	28
31	3	3	4	3	4	3	3	3	26
32	3	4	3	3	5	4	3	4	29
33	3	3	3	3	5	3	3	3	26
34	3	4	4	3	3	3	3	4	27
35	3	4	4	4	3	3	3	4	28
36	3	3	3	3	5	3	3	3	26
37	3	4	4	3	3	3	3	4	27
38	2	3	2	3	2	4	2	3	21
39	3	3	3	3	3	3	3	3	24
40	3	4	3	3	3	2	3	4	25
41	3	4	4	4	3	4	3	4	29
42	3	3	3	3	3	2	3	3	23
43	3	4	4	3	3	4	3	4	28
44	2	3	3	3	5	3	2	3	24

45	4	3	5	2	3	3	4	3	27
46	3	3	3	3	4	3	3	3	25
47	4	3	3	3	3	3	4	3	26
48	3	3	3	3	5	3	3	3	26
49	4	4	4	4	3	4	4	4	31
50	3	3	3	3	3	3	3	3	24
51	5	3	3	5	4	4	5	3	32
52	5	4	3	4	4	3	5	4	32
53	3	3	3	3	3	3	3	3	24
54	3	3	3	3	5	3	3	4	27
55	3	3	3	4	3	4	3	3	26
56	2	3	1	2	2	2	4	4	20
57	2	4	4	4	3	3	2	5	27
58	2	2	2	3	2	2	2	3	18
59	4	3	2	3	4	4	4	3	27
60	4	4	3	4	3	4	4	4	30
61	3	1	2	2	3	2	3	3	19
62	3	3	3	2	3	3	3	3	23
63	2	1	1	2	3	3	2	2	16
64	2	1	2	2	3	3	3	3	19
65	3	3	3	1	2	2	3	1	18
66	4	3	3	3	4	3	4	3	27
67	2	3	3	2	3	2	2	3	20
68	2	3	3	4	3	3	2	3	23
69	4	3	3	4	4	3	4	3	28
70	4	4	4	3	3	4	4	4	30
71	3	3	3	4	3	3	3	3	25
72	3	4	4	3	2	3	3	4	26
73	3	3	3	3	5	3	3	3	26
Jumlah	224	226	229	229	252	227	227	240	1854
Rata-rata									231,75

Variabel Kinerja Pegawai

No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	total
1	5	3	2	1	3	5	3	4	3	4	33
2	2	3	2	3	3	3	3	4	5	5	33
3	5	3	5	4	4	5	3	4	3	4	40
4	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	22

5	4	5	5	5	5	4	4	3	3	2	40
6	2	2	3	4	4	4	4	3	2	3	31
7	5	4	4	4	5	5	5	4	3	3	42
8	5	5	3	5	3	4	4	4	3	3	39
9	5	5	4	5	3	5	4	4	3	4	42
10	4	5	5	5	4	5	4	4	3	4	43
11	4	4	5	5	4	4	4	5	3	4	42
12	4	4	5	4	4	5	3	4	4	5	42
13	4	4	3	5	4	4	3	4	4	3	38
14	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	39
15	5	5	4	5	3	4	4	4	5	4	43
16	4	5	4	3	4	4	5	4	4	4	41
17	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	47
18	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	42
19	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	43
20	4	4	5	4	5	5	3	3	3	4	40
21	4	5	5	5	5	4	4	4	3	4	43
22	4	5	5	3	5	4	4	4	4	3	41
23	3	4	5	5	5	4	4	5	4	4	43
24	3	3	5	5	5	4	4	5	5	4	43
25	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	45
26	5	5	4	3	5	3	5	4	4	4	42
27	2	4	1	4	2	2	1	3	1	2	22
28	5	4	5	5	5	5	4	4	3	3	43
29	4	5	4	4	5	5	3	3	3	3	39
30	5	3	3	4	4	5	3	4	3	4	38
31	5	5	5	5	4	4	4	5	3	5	45
32	5	5	4	4	5	5	4	3	3	4	42
33	4	4	4	3	3	2	4	3	3	2	32
34	3	3	3	3	3	2	4	4	3	2	30
35	4	4	3	4	3	4	2	3	2	4	33
36	4	3	2	4	4	4	3	2	3	2	31
37	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	35
38	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	40
39	5	5	4	5	3	4	3	4	3	4	40
40	4	5	4	3	4	4	3	5	3	4	39
41	5	5	5	5	5	4	5	3	2	5	44
42	4	4	5	4	4	5	4	3	2	4	39
43	4	5	4	5	4	4	4	3	5	3	41
44	4	4	5	4	5	5	4	3	3	3	40
45	5	4	4	5	5	4	4	3	4	3	41

46	3	4	4	5	5	5	4	3	5	3	41
47	3	5	4	4	5	5	5	3	3	2	39
48	3	3	3	4	4	4	5	3	3	2	34
49	5	5	5	5	4	4	4	4	2	3	41
50	5	5	4	4	4	5	4	4	3	3	41
51	4	4	4	5	5	4	3	5	3	3	40
52	5	3	5	3	4	4	4	5	4	3	40
53	5	4	5	3	5	4	4	5	3	4	42
54	5	5	5	4	5	4	3	3	3	3	40
55	4	5	5	4	4	5	4	3	4	3	41
56	4	5	4	4	5	5	5	3	5	4	44
57	4	3	5	4	4	5	3	3	4	3	38
58	2	2	3	2	3	2	1	2	1	3	21
59	5	4	5	3	4	4	4	3	2	4	38
60	5	4	3	4	4	4	3	2	4	4	37
61	5	3	2	3	4	4	2	3	5	5	36
62	4	3	4	4	3	2	3	3	3	3	32
63	2	2	1	2	4	2	1	2	3	3	22
64	4	5	4	5	5	5	4	3	4	3	42
65	1	2	3	2	2	2	3	3	2	2	22
66	2	2	3	3	4	3	3	2	2	3	27
67	4	2	2	3	4	2	3	2	4	3	29
68	3	2	3	2	4	4	3	4	3	4	32
69	4	4	4	4	2	2	3	4	2	4	33
70	5	4	3	5	3	4	3	5	3	4	39
71	4	4	4	2	3	3	2	4	3	5	34
72	4	2	3	2	5	3	4	4	3	4	34
73	2	2	1	3	2	1	3	2	3	2	21
jumlah	291	285	281	287	291	285	261	259	240	253	2733
Rata-rata											273,3

Lampiran 3. Succesive Interval

Variabel Gaya Kepemimpinan Transformatif

NO	1	2	3	4	5	6	7	8	TOTAL
1	2.221	1.775	1.000	1.992	3.192	2.483	3.442	3.142	19.245
2	3.500	2.969	3.970	1.992	4.122	2.483	4.663	3.142	26.840

3	4.692	2.969	4.870	4.281	4.941	1.000	2.146	3.142	28.041
4	2.221	1.775	1.000	3.171	1.966	2.483	2.146	3.142	17.903
5	4.692	2.969	2.872	4.281	4.122	2.483	4.663	3.142	29.224
6	4.692	4.318	1.777	5.231	3.192	3.812	4.663	4.572	32.256
7	3.500	2.969	2.872	4.281	3.192	2.483	3.442	3.142	25.879
8	3.500	4.318	2.872	3.171	4.122	1.000	3.442	4.572	26.997
9	3.500	2.969	1.777	3.171	4.941	2.483	3.442	3.142	25.423
10	3.500	2.969	4.870	4.281	4.941	2.483	3.442	3.142	29.627
11	2.221	1.775	2.872	1.992	4.122	4.904	2.146	1.620	21.652
12	3.500	2.969	1.777	1.000	3.192	1.000	3.442	3.142	20.020
13	3.500	2.969	2.872	3.171	3.192	2.483	3.442	3.142	24.769
14	3.500	2.969	2.872	3.171	3.192	2.483	3.442	3.142	24.769
15	3.500	4.318	2.872	3.171	3.192	2.483	3.442	4.572	27.548
16	3.500	1.775	3.970	5.231	4.941	3.812	3.442	4.572	31.243
17	3.500	4.318	3.970	5.231	4.122	2.483	3.442	3.142	30.206
18	3.500	4.318	4.870	3.171	4.941	3.812	3.442	4.572	32.626
19	2.221	2.969	2.872	3.171	1.966	2.483	2.146	3.142	20.969
20	4.692	2.969	4.870	1.992	3.192	2.483	4.663	3.142	28.002
21	3.500	2.969	2.872	3.171	3.192	2.483	3.442	3.142	24.769
22	4.692	2.969	2.872	3.171	3.192	2.483	4.663	3.142	27.183
23	3.500	2.969	2.872	3.171	3.192	2.483	3.442	3.142	24.769
24	4.692	5.700	3.970	5.231	3.192	3.812	4.663	5.860	37.119
25	3.500	2.969	2.872	3.171	4.941	2.483	3.442	3.142	26.519
26	5.700	2.969	2.872	4.281	3.192	4.904	5.700	3.142	32.760
27	1.000	1.775	2.872	3.171	1.000	2.483	1.000	4.572	17.873
28	3.500	1.775	2.872	3.171	3.192	2.483	3.442	3.142	23.575
29	3.500	2.969	2.872	3.171	4.941	2.483	3.442	4.572	27.949
30	3.500	2.969	4.870	3.171	4.941	2.483	3.442	3.142	28.517
31	3.500	2.969	3.970	3.171	4.122	2.483	3.442	3.142	26.797
32	3.500	4.318	2.872	3.171	4.941	3.812	3.442	4.572	30.628
33	3.500	2.969	2.872	3.171	4.941	2.483	3.442	3.142	26.519
34	3.500	4.318	3.970	3.171	3.192	2.483	3.442	4.572	28.646
35	3.500	4.318	3.970	4.281	3.192	2.483	3.442	4.572	29.756
36	3.500	2.969	2.872	3.171	4.941	2.483	3.442	3.142	26.519
37	3.500	4.318	3.970	3.171	3.192	2.483	3.442	4.572	28.646
38	2.221	2.969	1.777	3.171	1.966	3.812	2.146	3.142	21.203
39	3.500	2.969	2.872	3.171	3.192	2.483	3.442	3.142	24.769
40	3.500	4.318	2.872	3.171	3.192	1.000	3.442	4.572	26.066
41	3.500	4.318	3.970	4.281	3.192	3.812	3.442	4.572	31.086
42	3.500	2.969	2.872	3.171	3.192	1.000	3.442	3.142	23.286
43	3.500	4.318	3.970	3.171	3.192	3.812	3.442	4.572	29.976
44	2.221	2.969	2.872	3.171	4.941	2.483	2.146	3.142	23.944
45	4.692	2.969	4.870	1.992	3.192	2.483	4.663	3.142	28.002
46	3.500	2.969	2.872	3.171	4.122	2.483	3.442	3.142	25.700
47	4.692	2.969	2.872	3.171	3.192	2.483	4.663	3.142	27.183

48	3.500	2.969	2.872	3.171	4.941	2.483	3.442	3.142	26.519
49	4.692	4.318	3.970	4.281	3.192	3.812	4.663	4.572	33.500
50	3.500	2.969	2.872	3.171	3.192	2.483	3.442	3.142	24.769
51	5.700	2.969	2.872	5.231	4.122	3.812	5.700	3.142	33.549
52	5.700	4.318	2.872	4.281	4.122	2.483	5.700	4.572	34.049
53	3.500	2.969	2.872	3.171	3.192	2.483	3.442	3.142	24.769
54	3.500	2.969	2.872	3.171	4.941	2.483	3.442	4.572	27.949
55	3.500	2.969	2.872	4.281	3.192	3.812	3.442	3.142	27.209
56	2.221	2.969	1.000	1.992	1.966	1.000	4.663	4.572	20.383
57	2.221	4.318	3.970	4.281	3.192	2.483	2.146	5.860	28.469
58	2.221	1.775	1.777	3.171	1.966	1.000	2.146	3.142	17.197
59	4.692	2.969	1.777	3.171	4.122	3.812	4.663	3.142	28.348
60	4.692	4.318	2.872	4.281	3.192	3.812	4.663	4.572	32.402
61	3.500	1.000	1.777	1.992	3.192	1.000	3.442	3.142	19.043
62	3.500	2.969	2.872	1.992	3.192	2.483	3.442	3.142	23.590
63	2.221	1.000	1.000	1.992	3.192	2.483	2.146	1.620	15.653
64	2.221	1.000	1.777	1.992	3.192	2.483	3.442	3.142	19.247
65	3.500	2.969	2.872	1.000	1.966	1.000	3.442	1.000	17.748
66	4.692	2.969	2.872	3.171	4.122	2.483	4.663	3.142	28.113
67	2.221	2.969	2.872	1.992	3.192	1.000	2.146	3.142	19.533
68	2.221	2.969	2.872	4.281	3.192	2.483	2.146	3.142	23.305
69	4.692	2.969	2.872	4.281	4.122	2.483	4.663	3.142	29.224
70	4.692	4.318	3.970	3.171	3.192	3.812	4.663	4.572	32.390
71	3.500	2.969	2.872	4.281	3.192	2.483	3.442	3.142	25.879
72	3.500	4.318	3.970	3.171	1.966	2.483	3.442	4.572	27.421
73	3.500	2.969	2.872	3.171	4.941	2.483	3.442	3.142	26.519

Variabel Kinerja Pegawai

No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
1	4.630	1.815	1.735	1.000	1.924	4.713	2.449	3.178	3.021	3.152	27.617
2	2.016	1.815	1.735	2.689	1.924	2.682	2.449	3.178	5.014	4.312	27.815
3	4.630	1.815	4.243	3.503	2.855	4.713	2.449	3.178	3.021	3.152	33.560

4	2.016	1.000	1.735	2.689	1.000	2.105	1.645	1.000	3.021	1.000	17.212
5	3.393	3.674	4.243	4.630	4.055	3.465	3.541	2.141	3.021	1.000	33.163
6	2.016	1.000	2.354	3.503	2.855	3.465	3.541	2.141	1.918	2.115	24.909
7	4.630	2.548	3.126	3.503	4.055	4.713	4.797	3.178	3.021	2.115	35.686
8	4.630	3.674	2.354	4.630	1.924	3.465	3.541	3.178	3.021	2.115	32.532
9	4.630	3.674	3.126	4.630	1.924	4.713	3.541	3.178	3.021	3.152	35.588
10	3.393	3.674	4.243	4.630	2.855	4.713	3.541	3.178	3.021	3.152	36.400
11	3.393	2.548	4.243	4.630	2.855	3.465	3.541	4.312	3.021	3.152	35.160
12	3.393	2.548	4.243	3.503	2.855	4.713	2.449	3.178	4.054	4.312	35.248
13	3.393	2.548	2.354	4.630	2.855	3.465	2.449	3.178	4.054	2.115	31.041
14	3.393	2.548	3.126	4.630	2.855	3.465	3.541	2.141	4.054	2.115	31.867
15	4.630	3.674	3.126	4.630	1.924	3.465	3.541	3.178	5.014	3.152	36.333
16	3.393	3.674	3.126	2.689	2.855	3.465	4.797	3.178	4.054	3.152	34.383
17	4.630	3.674	4.243	4.630	4.055	3.465	4.797	4.312	4.054	3.152	41.012
18	3.393	2.548	4.243	3.503	2.855	4.713	3.541	3.178	4.054	3.152	35.180
19	3.393	3.674	3.126	4.630	2.855	3.465	3.541	3.178	4.054	4.312	36.227
20	3.393	2.548	4.243	3.503	4.055	4.713	2.449	2.141	3.021	3.152	33.218
21	3.393	3.674	4.243	4.630	4.055	3.465	3.541	3.178	3.021	3.152	36.352
22	3.393	3.674	4.243	2.689	4.055	3.465	3.541	3.178	4.054	2.115	34.408
23	2.602	2.548	4.243	4.630	4.055	3.465	3.541	4.312	4.054	3.152	36.601
24	2.602	1.815	4.243	4.630	4.055	3.465	3.541	4.312	5.014	3.152	36.830
25	4.630	2.548	3.126	3.503	2.855	4.713	4.797	3.178	5.014	4.312	38.676
26	4.630	3.674	3.126	2.689	4.055	2.682	4.797	3.178	4.054	3.152	36.037
27	2.016	2.548	1.000	3.503	1.000	2.105	1.000	2.141	1.000	1.000	17.313
28	4.630	2.548	4.243	4.630	4.055	4.713	3.541	3.178	3.021	2.115	36.674
29	3.393	3.674	3.126	3.503	4.055	4.713	2.449	2.141	3.021	2.115	32.190
30	4.630	1.815	2.354	3.503	2.855	4.713	2.449	3.178	3.021	3.152	31.671
31	4.630	3.674	4.243	4.630	2.855	3.465	3.541	4.312	3.021	4.312	38.683
32	4.630	3.674	3.126	3.503	4.055	4.713	3.541	2.141	3.021	3.152	35.556
33	3.393	2.548	3.126	2.689	1.924	2.105	3.541	2.141	3.021	1.000	25.487
34	2.602	1.815	2.354	2.689	1.924	2.105	3.541	3.178	3.021	1.000	24.230
35	3.393	2.548	2.354	3.503	1.924	3.465	1.645	2.141	1.918	3.152	26.042
36	3.393	1.815	1.735	3.503	2.855	3.465	2.449	1.000	3.021	1.000	24.237
37	3.393	2.548	3.126	3.503	1.924	2.682	3.541	2.141	3.021	2.115	27.994
38	3.393	2.548	3.126	4.630	2.855	3.465	3.541	3.178	4.054	2.115	32.904
39	4.630	3.674	3.126	4.630	1.924	3.465	2.449	3.178	3.021	3.152	33.248
40	3.393	3.674	3.126	2.689	2.855	3.465	2.449	4.312	3.021	3.152	32.136
41	4.630	3.674	4.243	4.630	4.055	3.465	4.797	2.141	1.918	4.312	37.865
42	3.393	2.548	4.243	3.503	2.855	4.713	3.541	2.141	1.918	3.152	32.006
43	3.393	3.674	3.126	4.630	2.855	3.465	3.541	2.141	5.014	2.115	33.953
44	3.393	2.548	4.243	3.503	4.055	4.713	3.541	2.141	3.021	2.115	33.273
45	4.630	2.548	3.126	4.630	4.055	3.465	3.541	2.141	4.054	2.115	34.304
46	2.602	2.548	3.126	4.630	4.055	4.713	3.541	2.141	5.014	2.115	34.484
47	2.602	3.674	3.126	3.503	4.055	4.713	4.797	2.141	3.021	1.000	32.632
48	2.602	1.815	2.354	3.503	2.855	3.465	4.797	2.141	3.021	1.000	27.555

49	4.630	3.674	4.243	4.630	2.855	3.465	3.541	3.178	1.918	2.115	34.249
50	4.630	3.674	3.126	3.503	2.855	4.713	3.541	3.178	3.021	2.115	34.356
51	3.393	2.548	3.126	4.630	4.055	3.465	2.449	4.312	3.021	2.115	33.114
52	4.630	1.815	4.243	2.689	2.855	3.465	3.541	4.312	4.054	2.115	33.721
53	4.630	2.548	4.243	2.689	4.055	3.465	3.541	4.312	3.021	3.152	35.656
54	4.630	3.674	4.243	3.503	4.055	3.465	2.449	2.141	3.021	2.115	33.297
55	3.393	3.674	4.243	3.503	2.855	4.713	3.541	2.141	4.054	2.115	34.232
56	3.393	3.674	3.126	3.503	4.055	4.713	4.797	2.141	5.014	3.152	37.568
57	3.393	1.815	4.243	3.503	2.855	4.713	2.449	2.141	4.054	2.115	31.282
58	2.016	1.000	2.354	1.912	1.924	2.105	1.000	1.000	1.000	2.115	16.427
59	4.630	2.548	4.243	2.689	2.855	3.465	3.541	2.141	1.918	3.152	31.182
60	4.630	2.548	2.354	3.503	2.855	3.465	2.449	1.000	4.054	3.152	30.010
61	4.630	1.815	1.735	2.689	2.855	3.465	1.645	2.141	5.014	4.312	30.302
62	3.393	1.815	3.126	3.503	1.924	2.105	2.449	2.141	3.021	2.115	25.593
63	2.016	1.000	1.000	1.912	2.855	2.105	1.000	1.000	3.021	2.115	18.025
64	3.393	3.674	3.126	4.630	4.055	4.713	3.541	2.141	4.054	2.115	35.441
65	1.000	1.000	2.354	1.912	1.000	2.105	2.449	2.141	1.918	1.000	16.879
66	2.016	1.000	2.354	2.689	2.855	2.682	2.449	1.000	1.918	2.115	21.079
67	3.393	1.000	1.735	2.689	2.855	2.105	2.449	1.000	4.054	2.115	23.395
68	2.602	1.000	2.354	1.912	2.855	3.465	2.449	3.178	3.021	3.152	25.989
69	3.393	2.548	3.126	3.503	1.000	2.105	2.449	3.178	1.918	3.152	26.371
70	4.630	2.548	2.354	4.630	1.924	3.465	2.449	4.312	3.021	3.152	32.484
71	3.393	2.548	3.126	1.912	1.924	2.682	1.645	3.178	3.021	4.312	27.741
72	3.393	1.000	2.354	1.912	4.055	2.682	3.541	3.178	3.021	3.152	28.288
73	2.016	1.000	1.000	2.689	1.000	1.000	2.449	1.000	3.021	1.000	16.176

Lampiran 4. Output SPSS

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	gaya kepemimpinan transformasional b	.	Enter

- a. Dependent Variable: kinerja pegawai
b. All requested variables entered.

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	513.383	1	513.383	15.286	.000 ^b
	Residual	2384.590	71	33.586		
	Total	2897.973	72			

- a. Dependent Variable: kinerja pegawai
b. Predictors: (Constant), gaya kepemimpinan transformasional



Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	19.826	4.556		4.352	.000
	gaya kepemimpinan transformasional	.693	.177	.421	3.910	.000

- a. Dependent Variable: kinerja pegawai

Lampiran 5. Tabel Nilai t

d.f	$t_{0.10}$	$t_{0.05}$	$t_{0.025}$	$t_{0.01}$	$t_{0.005}$	d.f
-----	------------	------------	-------------	------------	-------------	-----

1	3,078	6,314	12,706	31,821	63, 657	1
2	1,886	2,920	4,303	6,965	9,925	2
3	1,638	2,353	3,182	4,541	5,841	3
4	1,533	2,132	2,776	3,747	4,604	4
5	1,476	2,015	2,571	3,365	4,032	5
6	1,440	1,943	2,447	3,143	3,707	6
7	1,415	1,895	2,365	2,998	3,499	7
8	1,397	1,860	2,306	2,896	3,355	8
9	1,383	1,833	2,262	2,821	3,250	9
10	1,372	1,812	2,228	2,764	3,169	10
11	1,363	1,796	2,201	2,718	3,106	11
12	1,356	1,782	2,179	2,681	3,055	12
13	1,350	1,771	2,160	2,650	3,012	13
14	1,345	1,761	2,145	2,624	2,977	14
15	1,341	1,753	2,131	2,602	2,947	15
16	1,337	1,746	2,120	2,583	2,921	16
17	1,333	1,740	2,110	2,567	2,898	17
18	1,330	1,734	2,101	2,552	2,878	18
19	1,328	1,729	2,093	2,539	2,861	19
20	1,325	1,725	2,086	2,528	2,845	20
21	1,323	1,721	2,080	2,518	2,831	21
22	1,321	1,717	2,074	2,508	2,819	22
23	1,319	1,714	2,069	2,500	2,807	23
24	1,318	1,711	2,064	2,492	2,797	24
25	1,316	1,708	2,060	2,485	2,787	25
26	1,315	1,706	2,056	2,479	2,779	26
27	1,314	1,703	2,052	2,473	2,771	27
28	1,313	1,701	2,048	2,467	2,763	28
29	1,311	1,699	2,045	2,462	2,756	29
30	1,310	1,697	2,042	2,457	2,750	30
31	1,309	1,696	2,040	2,453	2,744	31
32	1,309	1,694	2,037	2,449	2,738	32
33	1,308	1,692	2,035	2,445	2,733	33
34	1,307	1,691	2,032	2,441	2,728	34
35	1,306	1,690	2,030	2,438	2,724	35
36	1,306	1,688	2,028	2,434	2,719	36
37	1,305	1,687	2,026	2,431	2,715	37
38	1,304	1,686	2,024	2,429	2,712	38
39	1,303	1,685	2,023	2,426	2,708	39
40	1,303	1,684	2,021	2,423	2,704	40
41	1,303	1,683	2,020	2,421	2,701	41
42	1,302	1,682	2,018	2,418	2,698	42
43	1,302	1,681	2,017	2,416	2,695	43
44	1,301	1,680	2,015	2,414	2,692	44
45	1,301	1,679	2,014	2,412	2,690	45

46	1,300	1,679	2,013	2,410	2,687	46
47	1,300	1,678	2,012	2,408	2,685	47
48	1,299	1,677	2,011	2,407	2,682	48
49	1,299	1,677	2,010	2,405	2,680	49
50	1,299	1,676	2,009	2,403	2,678	50
51	1,298	1,675	2,008	2,402	2,676	51
52	1,298	1,675	2,007	2,400	2,674	52
53	1,298	1,674	2,006	2,399	2,672	53
54	1,297	1,674	2,005	2,397	2,670	54
55	1,297	1,673	2,004	2,396	2,668	55
56	1,297	1,673	2,003	2,395	2,667	56
57	1,297	1,672	2,002	2,394	2,665	57
58	1,296	1,672	2,002	2,392	2,663	58
59	1,296	1,671	2,001	2,391	2,662	59
60	1,296	1,671	2,000	2,390	2,660	60
61	1,296	1,670	2,000	2,389	2,659	61
62	1,295	1,670	1,999	2,388	2,657	62
63	1,295	1,669	1,998	2,387	2,656	63
64	1,295	1,669	1,998	2,386	2,655	64
65	1,295	1,669	1,997	2,385	2,654	65
66	1,295	1,668	1,997	2,384	2,652	66
67	1,294	1,668	1,996	2,383	2,651	67
68	1,294	1,668	1,995	2,382	2,650	68
69	1,294	1,667	1,995	2,382	2,649	69
70	1,294	1,667	1,994	2,381	2,648	70
71	1,294	1,667	1,994	2,380	2,647	71
72	1,293	1,666	1,993	2,379	2,646	72
73	1,293	1,666	1,993	2,379	2,645	73
74	1,293	1,666	1,993	2,378	2,644	74
75	1,293	1,665	1,992	2,377	2,643	75
76	1,293	1,665	1,992	2,376	2,642	76
77	1,293	1,665	1,991	2,376	2,641	77
78	1,292	1,665	1,991	2,375	2,640	78
79	1,292	1,664	1,990	2,374	2,640	79
80	1,292	1,664	1,990	2,374	2,639	80
81	1,292	1,664	1,990	2,373	2,638	81
82	1,292	1,664	1,989	2,373	2,637	82
83	1,292	1,663	1,989	2,372	2,636	83
84	1,292	1,663	1,989	2,372	2,636	84
85	1,292	1,663	1,988	2,371	2,635	85
86	1,291	1,663	1,988	2,370	2,634	86
87	1,291	1,663	1,988	2,370	2,634	87
88	1,291	1,662	1,987	2,369	2,633	88
89	1,291	1,662	1,987	2,369	2,632	89
90	1,291	1,662	1,987	2,368	2,632	90

91	1,291	1,662	1,986	2,368	2,631	91
92	1,291	1,662	1,986	2,368	2,630	92
93	1,291	1,661	1,986	2,367	2,630	93
94	1,291	1,661	1,986	2,367	2,629	94
95	1,291	1,661	1,985	2,366	2,629	95
96	1,290	1,661	1,985	2,366	2,628	96
97	1,290	1,661	1,985	2,365	2,627	97
98	1,290	1,661	1,984	2,365	2,627	98
99	1,290	1,660	1,984	2,365	2,626	99
Inf.	1,290	1,660	1,984	2,364	2,626	Inf.

