

# **BISMA**

## **JURNAL BISNIS DAN MANAJEMEN**

Jurnal Bisnis dan Manajemen (BISMA) adalah jurnal yang diterbitkan oleh Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya (Unesa) dan diterbitkan 2 (dua) kali dalam setahun. Jurnal ini diharapkan sebagai wahana komunikasi dan media bagi para akademisi dan praktisi dalam menuangkan ide-ide dalam bentuk kajian, pengamatan, pengalaman praktis, dan hasil penelitian empiris, di bidang bisnis dan manajemen

### **SUSUNAN REDAKSI**

Penanggung Jawab	:	Ketua Jurusan
Ketua Penyunting	:	Dwiarko Nugrohoseno, S.Psi. MM
Penyunting Pelaksana	:	Widyastuti, S.Si., M.Si Nindria Untarini. SE., M.Si Yessy Artanti, SE, M.Si

Alamat Redaksi:  
**JURUSAN MANAJEMEN FE UNESA**  
Kampus Ketintang Surabaya, 60231  
Telp. (031) 8299945, 8280009 PS.107 Fax. 8299946  
Email : wied75@yahoo.com

# BISMA

**Jurnal Bisnis dan Manajemen**  
**Volume 6 No. 1 Agustus 2013**

## DAFTAR ISI

1. Pengaruh Kepemilikan Manajerial, Keputusan Investasi, Keputusan Pendanaan, Dan Kebijakan Deviden terhadap Nilai Perusahaan  
**Aris Sasurya, Nadia Asandimitra** **1-10**
2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Departemen Sdm Pt. Semen Gresik (Persero) Tbk  
**Fanni Adhistya Italiani** **11-18**
3. Pengaruh Kualitas Produk, Kualitas Layanan, Dan Emosional Terhadap Kepuasan Pelanggan Sogo Departemen Store  
**Luli Prandita, Sri Styo Iriani** **19-31**
4. Analisis Perbandingan Pengaruh Endorser Terhadap Sikap Pada Merek Shampo Sunsilk Dan Shampo Pantene  
**Fatchur Rosi, Anik Lestari Andjarwati** **32-40**
5. Pengaruh Harga, Kualitas Produk Dan *Region Of Origin* Terhadap Keputusan Pembelian Kaos Cak Cuk Di Surabaya  
**Ahmad Syihabuddin Jailani** **41-49**
6. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) Dengan Mediasi Komitmen Organisasional  
**Anja Raksa Pradhiptya** **50-58**
7. Pengaruh Motivasi *Intrinsik* Dan Motivasi *Ekstrinsik* Terhadap Kepuasan Kerja  
**Aditya Kamajaya Putra, Agus Frianto** **59-66**
8. Pengaruh *Relationship Marketing* Terhadap Loyalitas Pelanggan Pada Nasabah Bank BTPN KCP Sepanjang  
**Gina Herdian, Widyastuti** **62-76**

# **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI DEPARTEMEN SDM PT. SEMEN GRESIK (PERSERO) TBK**

**FANNI ADHISTYA ITALIANI**

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Surabaya

Email: adhisty907@yahoo.com

## ***Abstract***

*PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. is to be the most superior and always grown up in Asia. The leader is a must to adjusting with the organisation's environment, the relations between the leader, human resources departement and the employee has good relationship, so that each can perform the role, tasks, and function. This research is using methods of qualitative approach. The sample technique is using purposive sampling. Sample satures is sample determination techniques when all members of the population used as sample. This is often to implemented when the population is relatively small, less than 30 people, or research want to make very small generalization error. Analyze technique is using multiple regression linear. The results on this research is the transformational leadership has a positive and signifnificant effect to employee peformance and the transactional leadership has a positive and significant effect to employee performance human resourcing.*

**Keywords:** *transformational leadership, transactional leadership, and employees performance.*

## **PENDAHULUAN**

Era globalisasi saat ini, untuk mengembangkan dan mencapai sasaran-sasaran organisasi dengan sumber daya manusia, memiliki peranan sangat sentral. Organisasi bukan lagi dipandang suatu kumpulan orang yang secara statis sebagai suatu sistem yang kompleks, yang didalamnya terkandung subsistem-subsistem yang kompleks yang saling berinteraksi dan berhubungan serta secara dinamis bergerak ke arah pencapaian tujuan yang disepakati bersama, sehingga yang berperan besar dalam mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan dalam organisasi disebut manajemen. Dalam manajemen terdapat seorang pemimpin, masing-masing pemimpin mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda-beda yang dapat mengkoordinasi pegawainya sehingga terciptalah kinerja pegawai.

Kepemimpinan menurut Robbins (2010:146) adalah apa yang dilakukan pemimpin. "Kepemimpinan merupakan proses memimpin sebuah kelompok dan mempengaruhi kelompok itu dalam mencapai tujuannya". Kepemimpin an adalah proses memimpin sebuah kelompok dan mempengaruhi kelompok tersebut untuk mencapai tujuan.

Kepemimpinan transformasional menurut Rafferty (2004), "kepemimpinan

transformasional mampu menyatukan seluruh bawahannya dan mampu mengubah keyakinan, sikap, dan tujuan pribadi masing-masing bawahan demi mencapai tujuan, bahkan melampaui tujuan yang ditetapkan". Menurut Bass (1990) mengemukakan kepemimpinan transaksional didefinisikan: "Kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran yang menyebabkan bawahan mendapat imbalan serta membantu bawahannya mengidentifikasi apa yang harus dilakukan untuk memenuhi hasil yang diharapkan seperti kualitas pengeluaran yang lebih baik, penjualan atau pelayanan yang lebih dari karyawan, serta mengurangi biaya produksi".

Kinerja pegawai menurut Sinambela (2011:136) adalah "kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu". 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 dijadikan sebagai acuan.

PT. Semen Gresik merupakan salah satu perusahaan yang menghasilkan bahan bangunan semen dengan prospek usaha yang

cukup baik, memiliki konsumen dan pangsa pasar di tingkat nasional dan internasional. Berdasarkan profil PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. awal berdirinya perusahaan tersebut, visi utama perusahaan adalah menjadi perusahaan yang paling unggul dan senantiasa berkembang sehat di Asia. Oleh sebab itu diperlukan pemimpin yang profesional dan berkompeten yang mampu memberikan pengaruh dan pengarahan agar dapat mencapai tujuan perusahaan. Di samping itu pemimpin juga harus mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan organisasi sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawainya. Menurut Dirut PT Semen Gresik Tbk., Dwi Soetjipto mengatakan gaya kepemimpinan di PT. Semen Gresik (Tbk) menggunakan gaya kepemimpinan transformasional dengan memadukan bisnis anak-anak usahanya, terutama PT Semen Padang dan PT Semen Tonasa. Berbagai rintangan yang menghalangi sinergi tiga perusahaan semen berhasil dilewati.

Gaya kepemimpinan transaksional berlaku juga di PT. Semen Gresik (Persero) Tbk., gaya kepemimpinan transaksional diterapkan dengan memberi reward apabila ada pegawai yang kinerjanya memuaskan perusahaan, lalu memberi teguran ataupun sanksi jika pegawai melanggar aturan perusahaan. Selain itu jumlah pegawai perusahaan yang banyak membuat perusahaan ini banyak aturan yang mengikat, selama target yang ditetapkan dapat dipenuhi. Begitu juga kepemimpinan yang ada didalamnya, baik pimpinan puncak dan pimpinan departemen terutama departemen SDM memotivasi bawahan dan tetap memberikan support mental kepada bawahan untuk bekerja memenuhi target yang ada. Selain mengarahkan dan memotivasi bawahan pemimpin puncak dan pimpinan departemen SDM juga secara terus menerus mengukur kinerja pegawainya. Karena disinilah sering terjadi permasalahan rumit dan susah untuk diselesaikan. Oleh karena itu upaya untuk terus mengukur kinerja itu tentu tidak lepas dari peranan departemen SDM. Departemen SDM merupakan departemen yang mengatur tentang kepegawaian yakni untuk menggali potensi manusia yang selalu berkembang jadi lebih bersifat dinamis.

Dari pendapat tersebut, terlihat bahwa hubungan antara pemimpin, departemen SDM dan bawahan terjalin dengan baik, sehingga masing-masing dapat menjalankan peranan, tugas, dan fungsinya. Jadi, pemimpin yang efektif memiliki tanggung jawab untuk selalu memperhatikan kinerja para pegawainya dan memberikan dukungan secara mental kepada

pegawainya karena dalam kenyataannya perilaku orang dalam pekerjaan dapat diukur dengan tingkat kinerja atau hasil akhir dari pekerjaan tersebut. Sehingga, penulis memilih PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. sangat tepat sebagai objek penelitian Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisa gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. Kedua, untuk menganalisa gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai. Dan secara simultan menganalisa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja pegawai.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Gaya kepemimpinan transformasional menurut Yukl (2009:320) dalam jurnal Rahmadin (2010) menyatakan bahwa para pemimpin transformasional membuat para pengikut menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan dan membujuk pengikut untuk tidak mendahulukan kepentingan diri sendiri demi organisasi.

Menurut Robbins (2010:473) menyatakan kepemimpinan Transformasional yaitu pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya. Kepemimpinan transformasional inilah yang sungguh-sungguh diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati karena kepemimpinan ini sungguh bekerja menuju sasaran pada tindakan mengarahkan organisasi kepada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya. Menurut Robbins (2010:159) menjelaskan pemimpin yang menstimulasi dan menginspirasi (transformasi) bawahan untuk mencapai hasil yang luar biasa.

Dari definisi di atas di simpulkan gaya kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan sejati, dimana seorang pemimpin memberikan motivasi kepada bawahannya untuk bekerja secara maksimal agar tercapai tujuan perusahaan dan seorang pemimpin yang memberikan inspirasi serta inovasi terhadap perusahaan.

Indikator dalam jurnal Rahmadin (2010), yaitu merumuskan empat ciri yang dimiliki oleh seorang pemimpin sehingga memiliki kualitas transformasional antara lain: (a)

Pemimpin tersebut memiliki karisma yang diakui oleh pengikutnya (*charisma*), (b) Pemimpin dapat memberikan inspirasi atau menjadi sumber inspirasi bagi anak buahnya (*inspirational*), (c) Perilakunya dan perhatiannya terhadap anak buah yang sifatnya individual (*individualized consideration*), (d) Pemimpin dapat menstimulasi pemikiran atau ide-ide dari bawahannya (*intelektual stimulation*).

### **Gaya Kepemimpinan Transaksional**

Yukl (2009:291) menyatakan gaya kepemimpinan transaksional dapat melibatkan nilai-nilai, tetapi nilai tersebut relevan dengan proses pertukaran seperti kejujuran, keadilan, tanggung jawab dan timbal balik.

Robbins (2010:159) gaya kepemimpinan transaksional yaitu pemimpin yang memimpin dengan menggunakan pertukaran sosial (atau transaksi). Pemimpin transaksional mengarahkan atau memotivasi bawahannya untuk bekerja mencapai tujuan dengan memberikan penghargaan atau produktivitas mereka. Burn (1990) menjelaskan pengertian gaya kepemimpinan transaksional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang intinya menekankan transaksi diantara pemimpin dan bawahan. Kepemimpinan transaksional memungkinkan pemimpin memotivasi dan mempengaruhi bawahan dengan cara mempertukarkan *reward* dengan kinerja, artinya dalam sebuah transaksi bawahan dijanjikan untuk diberi imbalan bila bawahan mampu menyelesaikan tugasnya sesuai dengan kesepakatan yang telah dibuat bersama.

Berdasarkan definisi di atas gaya kepemimpinan transaksional adalah kemampuan mengidentifikasi keinginan bawahan dan membantunya mencapai tingkat prestasi yang lebih tinggi dengan memberikan imbalan yang memuaskan. Proses tersebut disertai pula dengan kejelasan tentang penyelesaian pekerjaan dan besarnya imbalan yang akan diterima.

Faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan transaksional Bass (1997:21), indikator-indikatornya yaitu: (a). Imbalan Kontingen (*Contingent Reward*) adalah bawahan memperoleh pengarahannya dari pemimpin mengenai prosedur pelaksanaan tugas dan target-target yang harus dicapai. (b) Manajemen eksepsi aktif (*active management by exception*) adalah tingkah laku pemimpin yang selalu melakukan pengawasan secara direktif terhadap bawahannya. (c) Manajemen eksepsi pasif (*passive management by exception*) adalah

pemimpin transaksional yang akan memberikan peringatan dan sanksi kepada bawahannya apabila terjadi kesalahan dalam proses yang dilakukan oleh bawahan yang bersangkutan.

### **Kinerja Pegawai**

Kinerja menurut Basri dikutip dari Sinambela (2012:06) pengertiannya adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Jackson (2002:78), menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Pemikiran ini memperlihatkan bahwa kinerja sangat erat dengan kewenangan dan tanggung jawab serta moral dan etika dari para individu dan kelompok anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan. Fahmi (2011:2) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *nonprofit oriented* yang dihasilkan selama satu periode tertentu.

Dari beberapa definisi di atas penulis dapat menyimpulkan kinerja pegawai adalah evaluasi kerja yang dilakukan pemimpin untuk melakukan penilaian terhadap tiap-tiap anggota kelompok. Tidak hanya itu, tiap-tiap individu juga dilakukan penilaian kerja. Lingkup yang dievaluasi antara lain hasil kerja bawahannya tersebut apakah sesuai dengan sasaran, standar, kriteria yang ditetapkan perusahaan.

Menurut Handayani (2007) kinerja dapat dilihat berdasarkan (1) jumlah pekerjaan, (2) jumlah waktu penyelesaian pekerjaan dan (3) kualitas pekerjaan yang dihasilkan.

### **Gaya Kepemimpinan Transformasional, Gaya Kepemimpinan Transaksional, Kinerja Pegawai**

Munawaroh (2011) dengan judul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Guru". Penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional secara parsial dan simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru SMP Katolik Wijana Jombang. Variabel dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan

transaksional, kinerja. Gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional merupakan variabel bebas, sedangkan kinerja merupakan variabel terikat. Sampel dalam penelitian ini adalah guru SMP Katolik Wijana Jombang. Hasil penelitiannya adalah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja guru, sedangkan gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh negatif terhadap kinerja guru.

Penelitian Syukri Rahmadin (2010) dengan judul “Hubungan Antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Dengan Sikap Karyawan Terhadap Pekerjaan di PT. PLN (Persero) Unit Pelayanan Dinoyo Malang”. Penelitian ini bertujuan untuk meneliti hubungan gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional dengan sikap karyawan terhadap pekerjaan. Variabel bebasnya adalah gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional, sedangkan variabel terikatnya adalah sikap karyawan terhadap pekerjaan. Hasil penelitiannya adalah gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dengan sikap karyawan terhadap pekerjaan.

Penelitian Sri Handajani (2007) dengan judul “Kajian Tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai pada PDAM Kota Malang”. Penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Variabel bebasnya adalah gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional, sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja pegawai. Hasil penelitiannya adalah Gaya Kepemimpinan Transaksional tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja Pegawai.

Berdasarkan penelitian terdahulu dan landasan teori yang digunakan maka dalam penelitian ini ditetapkan hipotesis sebagai berikut:

- H1 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai di departemen SDM PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.
- H2 : Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kinerja pegawai di departemen SDM perusahaan PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.

H3 : Gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai di departemen SDM perusahaan PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.

## METODE PENELITIAN

Jenis dan rencana penelitian yang digunakan adalah metode penelitian survey eksplanasi (*eksplanatory survey*). Menurut Sugiyono (2009:11), metode eksplanasi adalah metode penelitian yang dilakukan pada populasi besarmupun kecil, tetapi data yang diambil adalah data dari hasil populasi tersebut, sehingga terjadi hubungan relatif, dan hubungan-hubungan antar variabel.

Lokasi penelitian adalah tempat dimana peneliti melakukan penelitian untuk mendapatkan informasi, data dan melakukan survei guna memperoleh jawaban dari permasalahan dalam penelitian yang dilakukan. Penelitian ini dilakukan di PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.

Gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan sejati, dimana seorang pemimpin memberikan motivasi kepada bawahannya untuk bekerja secara maksimal agar tercapai tujuan perusahaan dan seorang pemimpin yang memberikan inspirasi serta inovasi terhadap perusahaan. Indikator yang diambil dari Rahmadin (2010) yaitu: (1) Kharisma, (2) Inspirational, (3) Individual Consideration, (4) Intelektual Stimulation.

Gaya kepemimpinan transaksional Bass (1997:21), indikator -indikatornya yaitu: (1) Imbalan Kontingen (*Contingent Reward*), (2) Manajemen eksepsi aktif (*active management by exception*), (3) Manajemen eksepsi pasif (*passive management by exception*).

Kinerja pegawai adalah evaluasi kerja yang dilakukan pemimpin untuk melakukan penilaian terhadap tiap-tiap anggota kelompok. Indikator yang diambil menurut Handajani (2007): (1) Jumlah pekerjaan, (2) Jumlah waktu penyelesaian pekerjaan, (3) Kualitas pekerjaan yang dihasilkan.

Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner, dengan studi literatur pegawai departemen SDM PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linear berganda yang didukung perangkat lunak komputer yaitu menggunakan program SPSS.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik responden sesuai dengan hasil kuesioner yang telah disebar yaitu sebanyak 47 responden. Selanjutnya data diklasifikasikan ke dalam kelompok: usia, jenis kelamin, pendidikan dan lama kerja.

Dalam penelitian ini diketahui bahwa usia < 25 tahun 6 orang atau 22,7%. Responden yang memiliki usia antara 25-30 tahun sebanyak 29 orang atau 45,4%. Sedangkan responden yang memiliki usia antara 31-45 tahun sebanyak 12 orang atau 31,8%. Hasil di atas memberikan informasi bahwa mayoritas pegawai PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. mempunyai usia antara 25-30 tahun yaitu sebanyak 29 orang atau 45,4%.

Dalam penelitian ini diketahui bahwa responden yang berjenis kelamin laki-laki lebih banyak dari responden yang berjenis kelamin perempuan. Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa dari 47 responden sebanyak 40 responden atau 78,7% berjenis kelamin laki-laki, dan sebanyak 7 responden atau 21,2% berjenis kelamin perempuan.

Dalam penelitian ini diketahui bahwa pegawai yang memiliki pendidikan tertinggi D1/D2/D3 sebanyak 7 orang atau 15,1%. Pegawai yang memiliki pendidikan tertinggi S1 sebanyak 31 orang atau 54,5% dan untuk pegawai yang memiliki pendidikan tertinggi S2 sebanyak 9 orang atau 7,5 %. Hasil di atas memberikan informasi bahwa mayoritas

pendidikan tertinggi pegawai PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. adalah pendidikan S1 sebanyak 31 orang atau 54,5%.

Diketahui bahwa lama bekerja  $\leq 5$  tahun sebanyak 11 orang atau 16,6%. Responden yang mempunyai lama bekerja 6-10 tahun sebanyak 20 orang atau 18%, Responden yang mempunyai lama bekerja antara 11-15 tahun sebanyak 10 orang atau 43,9%, sedangkan responden yang mempunyai lama kerja > 16 tahun sebanyak 6 orang atau 21,2% .

Tanggapan responden Tanggapan responden atas indikator dalam variabel gaya kepemimpinan transformasional secara keseluruhan dapat diketahui bahwa sebagian besar responden menjawab setuju atas pernyataan yang diajukan, hal tersebut ditunjukkan dengan banyaknya jawaban responden yang berada pada skor 4 dengan total sebanyak 377 jawaban. Indikator dalam variabel gaya kepemimpinan transaksional sebagian besar responden menjawab setuju atas pernyataan yang diajukan dan dapat dilihat dari total skor yang diperoleh. Jawaban terbanyak tersebut berada ada skor 4 dengan total sebanyak 134 jawaban. Indikator dalam variabel kinerja pegawai sebagian besar responden menjawab setuju atas pernyataan yang diajukan dan dapat dilihat dari total skor yang diperoleh. Jawaban terbanyak tersebut berada ada skor 4 dengan total sebanyak 100 jawaban.

## Hasil Uji Reliabilitas

**Tabel 1 Hasil Pengujian Reliabilitas Pada Masing-masing Variabel**

Variabel Penelitian	<i>Cronbach Alpha</i>	Nilai Kritis	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,837	0,6	Reliabel
Gaya Kepemimpinan Transaksional	0,808	0,6	Reliabel
Kinerja Pegawai	0,717	0,6	Reliabel

**Tabel 2 Uji Linearitas**

Hubungan Variabel	<i>Significant Linearity of</i>
GKTF → KP	0,000
GKTS → KP	0,000

Sumber: Data primer yang diolah, 2013

Tabel 3 Uji Multikolinearitas

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient Beta	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error			Tolerance	VIF
(Constant)	,400	,380		,298		
1 x1	,364	,149	,281	,019	,473	2,113
x2	,557	,103	,625	,000	,473	2,113

a. Dependent Variable: y

Sumber: Data primer yang diolah, 2013

Menurut Arikunto (2002), jika koefisien *cronbach alpha* lebih besar dari 0,60 maka instrument dianggap reliabel. Berdasarkan hasil uji reliabilitas diketahui besarnya nilai *cronbach alpha* pada indikator di tiap variabel gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional dan kinerja pegawai lebih besar dari nilai kritis 0.60. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pada indikator di tiap variabel gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional dan kinerja pegawai adalah reliabel.

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas diperoleh nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) tidak lebih dari 10 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas antar variabel independen dalam model regresi.

## PEMBAHASAN

Berikut ini hasil pembahasan berdasarkan hasil analisis data menurut hipotesis yang diajukan.

### Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator kharisma merupakan indikator tertinggi diantara indikator lainnya pada variabel gaya kepemimpinan transformasional yang membentuk dan berpengaruh besar terhadap kinerja pegawai departemen SDM PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. dibandingkan dengan indikator lainnya. Dengan adanya faktor kharismatik seorang pimpinan pada departemen SDM PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. para pegawai dapat meneladani sifat pimpinan yang mempunyai komitmen tinggi dan berkonsekuensi

etika dari keputusan yang diambil. Pimpinan departemen SDM PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. masih bisa dipercaya oleh para pegawainya untuk mendorong pegawai lebih kreatif untuk mengeluarkan ide-ide dalam menyelesaikan permasalahan yang ada sehingga pimpinan dapat menginstimulasi pemikiran atau ide dari bawahannya.

Indikator lain seperti inspirasional yang disini nilainya paling kecil dari indikator lainnya dalam variabel gaya kepemimpinan transformasional, juga mempengaruhi kinerja pegawai dengan menjadi sumber inspirasi bagi anak buahnya. Individual konsiderasi, hubungan antara pimpinan dan pegawai departemen SDM PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. ditunjukkan oleh pimpinan yang memperhatikan perbedaan individual pegawainya. Pimpinan departemen SDM mendekatkan diri dengan pegawainya melalui koordinasi dan mengadakan pelatihan yang dilakukan secara informal terhadap masing-masing staff.. Indikator terakhir yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah intelektual stimulasi, yaitu pimpinan departemen SDM PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. melibatkan pegawai dengan menampung aspirasi dari pegawainya secara langsung melalui rapat dalam memecahkan masalah-masalah dalam departemen SDM.

Kesimpulan dari keterangan di atas adalah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan karena indikator-indikator dalam gaya kepemimpinan transformasional semuanya berpengaruh terhadap kinerja pegawai departemen SDM PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.



### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Indikator manajemen eksepsi aktif merupakan indikator tertinggi di antara indikator lainnya pada variabel gaya kepemimpinan transaksional serta berpengaruh besar terhadap kinerja pegawai departemen SDM PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. Dengan adanya faktor manajemen eksepsi aktif, pimpinan departemen SDM PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. mengadakan rapat rutin bulanan untuk mengevaluasi pekerjaan pegawai. Selain itu pimpinan kadang-kadang mengadakan rapat *insidental* (mendadak).

Indikator lain seperti imbalan kontingen yang nilainya paling kecil dari indikator lainnya dalam variabel gaya kepemimpinan transaksional, juga mempengaruhi kinerja pegawai. Imbalan kontingen merupakan *reward* atau hadiah yang bersyarat, yang dimaksud bersyarat disini adalah pegawai yang dapat menyelesaikan pekerjaan diluar kemampuannya dan dapat mencapai target yang diinginkan perusahaan akan mendapatkan *reward* lebih sesuai dengan kinerjanya. *Reward* tersebut diterapkan di PT. Semen Gresik (Persero) Tbk., jika pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai kemampuannya, pegawai tersebut mendapatkan *reward* sesuai dengan kinerjanya. Penggajian di departemen SDM PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. berdasarkan golongan atau jenjang manajemen dan berdasarkan *job grade*.

Indikator manajemen eksepsi pasif yaitu pimpinan departemen SDM PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. memberi peringatan terhadap pegawai jika pegawai tersebut melanggar peraturan sesuai dengan prosedur perusahaan dan didalam prosedur tersebut terdapat tahap toleransi. Jika pegawai tersebut berulang kali melanggar peraturan, pegawai tersebut mendapat surat peringatan dari pimpinan melalui pihak manajemen departemen SDM PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.

Kesimpulan dari keterangan diatas adalah gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan karena indikator-indikator pada variabel gaya kepemimpinan transaksional semuanya berpengaruh terhadap kinerja pegawai departemen SDM PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional sama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Namun dari hasil penelitian menunjukkan jika gaya kepemimpinan transaksional lebih mendominasi dibandingkan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai departemen SDM PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.

### **KESIMPULAN**

#### **Simpulan**

Berdasarkan pada hasil dan pembahasan yang dikemukakan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: (1) pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai memiliki hubungan yang positif dan signifikan. Gaya kepemimpinan transformasional pada penelitian ini dapat dilihat melalui faktor kharisma seorang pimpinan pada departemen SDM PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. Para pegawai dapat meneladani sifat pimpinan yang mempunyai komitmen tinggi dan berkonsekuensi etika dari keputusan yang diambil. (2) Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai memiliki hubungan positif dan signifikan. Gaya kepemimpinan transaksional pada penelitian ini dapat dilihat dari faktor manajemen eksepsi aktif, seorang pimpinan yang sering mengadakan rapat untuk mengevaluasi pekerjaan pegawai dapat memacu pegawai untuk bekerja lebih giat lagi agar tidak mengulang kesalahan yang sama di waktu yang akan datang. Sehingga penelitian ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transaksional cukup berpengaruh bagi departemen SDM PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. (3) Hasil pengaruh simultan antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja pegawai adalah sama-sama signifikan dan positif. Namun, pengaruh gaya kepemimpinan transaksional pengaruhnya lebih besar dan lebih mendominasi terhadap kinerja pegawai di Departemen SDM PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.

#### **Saran**

Berdasarkan hasil penelitian dan pengamatan yang telah dilakukan, peneliti

dapat memberikan beberapa masukan sebagai berikut: (1) bagi PT. Semen Gresik (Persero) Tbk., penelitian ini bersifat menyelaraskan gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional agar seimbang dan tidak hanya berpusat pada satu gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan transformasional pada departemen SDM PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. (2) Perlunya peningkatan peran pimpinan untuk lebih memerhatikan individu pegawainya untuk bisa meningkatkan kinerja pegawai agar tercapai tujuan perusahaan. (3) Pegawai diharapkan dapat meminimalisir kesalahan pada pekerjaannya untuk kemajuan perusahaan dengan cara perusahaan rutin mengadakan pelatihan dan pengembangan pada pegawai. (4) Penelitian ini memiliki jumlah populasi yang sangat terbatas hanya pada pegawai departemen SDM PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. Sehingga diharapkan untuk penelitian kedepannya melakukan penentuan populasi dan sampel di perusahaan lain atau departemen lain secara merata pada tiap-tiap bagian/unit Direksi yang terdapat dalam perusahaan tersebut. Agar populasi yang ada dari tiap-tiap Direksi dapat terwakili.

#### DAFTAR ACUAN

- Arikunto, S. 2002. *Prosedur Suatu Penelitian: Pendekatan Praktek. Edisi Revisi Kelima*. Jakarta: Penerbit Rineke Cipta
- Bass, B. M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. The Free Press
- Fahmi, Irham. 2011. *Manajemen Kinerja: Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Handajani, Sri. 2007. *Kajian Tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai pada PDAM Kota Malang*. Malang
- Mathis. Robert L. dan Jackson. John H. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Munawaroh. 2011. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Guru*. Jombang. Jurnal Ekonomi Bisnis, TH. 16, NO. 2.
- Rafferty, Alannah E., and Mark A. Griffin. 2004. Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly* 15:329–54.
- Rahmadin, Syukri. 2010. *Hubungan Antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Dengan Sikap Karyawan Terhadap Pekerjaan*. Malang: Universitas Islam Negeri Malik Ibrahim repository.upi.edu/operator/upload/s\_a5051\_0606524\_chapter3.pdf
- Robbins, Stephen P. Dan Coulter, Mary. 2010. *Manajemen Edisi Kesepuluh*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Sinambela, Lijan Poltak. 2012. *Kinerja Pegawai Teori, Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Yukl, Gary. 2010. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi Kelima. Jakarta: Indeks.