

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT KADI INTERNATIONAL

Hellene Kartika Metta Ariyani¹⁾, Edy Sudaryanto²⁾, Yayan Hadiyat³⁾

Universitas Pakuan, Bogor

E-mail: hellene.kma@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis gaya kepemimpinan transformasional, pengembangan karir, dan kinerja karyawan pada PT KADI INTERNATIONAL, serta pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir secara parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan pada PT KADI INTERNATIONAL. Jenis penelitian dengan verifikatif menggunakan metode *explanatory survey* dengan data kuantitatif diperoleh dari data primer dan sekunder melalui kuesioner, wawancara, dan observasi dari manajer dan karyawan pada PT KADI INTERNATIONAL dengan total 48 responden diolah menggunakan IBM SPSS *Statistics*. Hasil penelitian didapatkan bahwa hasil statistik data empirik Gaya Kepemimpinan Transformasional sebesar 56,83, Pengembangan karir sebesar 43,8, dan Kinerja Karyawan sebesar 56,12 > data teoritis sebesar 42. Hasil uji t pada Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan $t\text{-hitung} = 5.466 > t\text{-tabel} = 2.012$, maka Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT KADI INTERNATIONAL, dan Pengembangan Karir dengan $t\text{-hitung} = 2.162 > t\text{-tabel} = 2.012$, maka Pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT KADI INTERNATIONAL. Persamaan uji regresi linier berganda yaitu $Y = 17,092 + 0,550X_1 + 0,177X_2$. Hasil uji F dengan $F\text{-hitung} = 18.066 > F\text{-tabel} = 3.20$, maka Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Pengembangan Karir berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan secara simultan pada PT KADI INTERNATIONAL.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan Transformasional, Pengembangan Karir, Kinerja karyawan

ABSTRACT

This study aims to determine and analyze transformational leadership style, career development, and employee performance at PT KADI INTERNATIONAL, as well as the influence of transformational leadership style and career development partially and simultaneously on employee performance at PT KADI INTERNATIONAL. The type of research with verification using the explanatory survey method with quantitative data obtained from primary and secondary data through questionnaires, interviews, and observations from managers and employees at PT KADI INTERNATIONAL with a total of 48 respondents processed using IBM SPSS Statistics. The results of the study showed that the statistical results of the empirical data of Transformational Leadership Style were 56.83, Career Development was 43.8, and Employee Performance was 56.12 > theoretical data of 42. The results of the t-test on Transformational Leadership Style with $t\text{-count} = 5.466 > t\text{-table} = 2.012$, then Transformational Leadership Style has a significant effect on Employee Performance at PT KADI INTERNATIONAL, and Career Development with $t\text{-count} = 2.162 > t\text{-table} = 2.012$, then Career Development has a significant effect on Employee Performance at PT KADI INTERNATIONAL. The equation of the multiple linear regression test is $Y = 17.092 + 0.550X_1 + 0.177X_2$. The results of the F test with $F\text{-count} = 18.066 > F\text{-table} = 3.20$, then Transformational Leadership Style and Career Development have a positive and significant effect on Employee Performance simultaneously at PT KADI INTERNATIONAL.

Keywords: Transformational Leadership Style, Career Development, Employee Performance

PENDAHULUAN

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas individu dan kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu serta mengarahkan dan mengkoordinasi karyawan (Northouse, 2013). Semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional yang kuat, maka semakin baik pula pencapaian kinerja karyawan. Kepemimpinan karyawan dapat berpengaruh terhadap tinggi rendahnya atau baik buruknya kinerja karyawan. Sedangkan pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan, semakin banyak pengembangan karir yang diberikan kepada karyawan, maka semakin meningkat pula kinerja karyawan (Dewi & Utama, 2016). Dengan pengembangan karier, maka karyawan dapat meningkatkan kinerja mereka agar mencapai jenjang karier selanjutnya secara terarah.

PT KADI INTERNATIONAL adalah salah satu perusahaan kontraktor yang bergerak di bidang jasa konstruksi, pembangunan prasarana sipil dan gedung. Perusahaan ini telah berkontribusi dalam proyek pembangunan jalan tol Simpang Cawang, Jakarta Cikampek, Landmark Tower Jakarta, Tunjungan Plaza Surabaya, dan proyek lainnya yang dibangun di dalam dan luar Indonesia (Fadli *et al.* 2020). Keberhasilan PT KADI INTERNATIONAL tidak terlepas dari peran dari para manajer dan karyawan sebagai bagian dari sumber daya manusia strategis yang terdapat dalam perusahaan.

Berdasarkan data yang diperoleh, PT KADI INTERNATIONAL memiliki karyawan yang terbagi setiap departemen, sebagai berikut:

Tabel 1 Daftar Jumlah Karyawan PT KADI INTERNATIONAL

Departemen	Jumlah Karyawan
Administrasi & Keuangan	18
Operasional	23
Marketing	7
Total Karyawan	48

Berdasarkan data diatas pada tabel 1.1, dapat dijelaskan bahwa jumlah karyawan pada PT KADI INTERNATIONAL sebanyak 48 karyawan yang terdiri dari 18 karyawan pada departemen Administrasi & Keuangan, 23 karyawan pada departemen Operasional, dan 7 karyawan pada departemen Marketing.

Kekompakan dan kesuksesan pada PT KADI INTERNATIONAL tidak terlepas dari peran kepemimpinan. Pemimpin diharapkan tidak hanya memikirkan tujuan perusahaan, tetapi juga memimpin dengan memberi contoh, melindungi, dan memotivasi bawahannya.

Peneliti menyebarkan pra survey kepada 15 karyawan yang diolah dan menghasilkan rata-rata persentase dalam gaya kepemimpinan transformasional yaitu sangat baik, hal tersebut menandakan bahwa PT KADI INTERNATIONAL memenuhi Gaya Kepemimpinan Transformasional, dikarenakan manajer/atasan berfokus pada pengembangan kinerja bawahan dengan memberikan dukungan dan dorongan, memotivasi dan menginspirasi bawahan agar berkomitmen terhadap visi dan tujuan bersama, serta memiliki perilaku yang dapat diandalkan menjadi panutan bagi karyawan. Namun, terdapat masalah pada *intellectual stimulation* dengan persentase sebesar 20%, hal tersebut menunjukkan adanya masalah dalam mendorong bawahan untuk menantang asumsi dan melihat masalah dari perspektif baru

PT KADI INTERNATIONAL melakukan pelatihan pengembangan karir kepada para karyawan untuk dapat meningkatkan kemampuan dan pengetahuan sesuai dengan kebutuhan karyawan dalam memajukan perusahaan. Pengembangan karir yang dilakukan dengan memberikan kegiatan pelatihan berupa materi pelatihan, sebagai berikut:

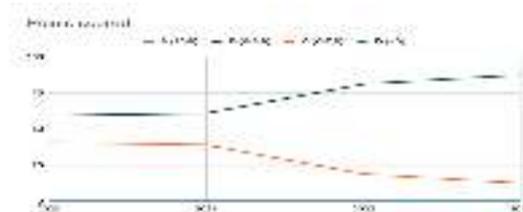
Tabel 2 Data Pelatihan Pengembangan Karir Periode 2020-2023

Nama Pelatihan	Materi Pelatihan
Dasar-Dasar Peraturan Perusahaan	Mengerti akan Hak dan Kewajiban
Sosialisasi SOP Masing-Masing Departemen	Mengerti akan Tugas dan Wewenang
Materi SMK3	<i>Zero Insident</i>
Simulasi Kebakaran di Site	<i>Zero Insident</i>

Berdasarkan data pada tabel 2 diatas, dapat dijelaskan bahwa terdapat beberapa pengembangan karir pada PT KADI INTERNATIONAL untuk para karyawan semua departemen dengan Pelatihan Dasar-Dasar Peraturan Perusahaan dan Sosialisasi SOP masing-masing Departemen yang dilakukan agar para karyawan mengerti Hak dan Kewajibannya, serta Materi SMK3 dan Simulasi Kebakaran di Site untuk mencegah terjadinya insiden atau *zero insident*.

Peneliti menyebarkan pra survey dengan jumlah karyawan sebanyak 15 karyawan yang diolah dan menghasilkan bahwa rata-rata persentase dalam pengembangan karir yang didapatkan yaitu sedang atau cukup baik, hal tersebut menandakan terdapat masalah dalam pengembangan karir pada kepedulian para atasan langsung dengan persentase menjawab ya sebesar 33,33%, dan informasi tentang berbagai peluang promosi dengan persentase menjawab ya sebesar 46,67%. Hal tersebut menandakan bahwa kurangnya kepedulian para atasan langsung dengan tidak melibatkan diri dengan bawahan dalam merencanakan karir, dan kurangnya informasi tentang berbagai peluang promosi yang dapat diakses oleh semua karyawan.

Penilaian kinerja karyawan PT KADI INTERNATIONAL menggunakan KPI (*Key Performance Indicator*) yang dapat dilihat pada grafik, sebagai berikut:



Gambar 1 Grafik Penilaian Kinerja Karyawan periode 2020-2023

Berdasarkan gambar 1, dapat diketahui bahwa penilaian kinerja karyawan pada tahun 2020-2023 terdapat peningkatan pada penilaian B, dan penurunan pada penilaian C. Namun dapat diperhatikan bahwa tidak ada karyawan yang mendapatkan penilaian A dengan skala 9-10, bahwasanya perusahaan mengharapkan bahwa para karyawan mendapatkan penilaian A dengan sumber daya manusia yang berkualitas, hal tersebut dikarenakan kurangnya pemahaman karyawan dan pelatihan pengembangan karir yang didapatkan oleh karyawan.

Peneliti menyebarkan pra survey kepada manajer dengan menggunakan sistem blok untuk meninjau lebih lanjut dalam menilai karyawan di kantor pusat yang diolah menghasilkan bahwa terdapat masalah dalam kinerja karyawan yang ternyata tidak cukup baik pada ketepatan waktu dengan persentase sebesar 53,33%, dan kehadiran dengan persentase 66,67%. Hal tersebut menandakan bahwa kinerja karyawan tahun 2020-2023 belum mencapai harapan perusahaan, dikarenakan kurangnya ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan

pekerjaan yang berdampak pada jumlah dan kualitas hasil pekerjaan yang dilakukan, dan kurangnya kesadaran karyawan dalam kehadiran tepat waktu.

Data lama waktu pelaksanaan proyek dapat dijelaskan bahwa terdapat 4 proyek yang telah berjalan dan sedang berjalan, bahwasanya proyek kurang sesuai dengan rencana awal yang seharusnya dapat selesai sesuai yang telah ditentukan, serta proyek yang sempat berhenti pada tahun 2020-2021 karena adanya wabah penyakit COVID-19. Hasil rekapitulasi rata-rata kehadiran karyawan dari tahun 2020 hingga 2023 yang melakukan izin dan sakit cukup banyak. Hal tersebut dapat menjadi salah satu faktor menghambat berjalannya proyek yang dilakukan.

Fenomena tersebut menunjukkan gambaran menurunnya kinerja karyawan terhadap tempat kerjanya, bahwasanya seharusnya karyawan mengeluarkan segenap kemampuan yang dimiliki untuk kemajuan perusahaan. kemajuan dan keberhasilan organisasi sangat tergantung pada karyawan dan pemimpinnya.

Dengan melihat fenomena tersebut, peneliti ingin mengetahui dan menganalisis seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir dapat meningkatkan kinerja karyawan pada PT KADI INTERNATIONAL. Untuk itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan pada PT KADI INTERNATIONAL".

KAJIAN LITERATUR & PENGEMBANGAN HIPOTESIS

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Hasil penelitian Sutrisno (2019), menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan, pengembangan, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan.

Menurut Sedarmayanti (2017) bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia, sebagai berikut:

1. Memberi saran kepada manajemen tentang kebijakan SDM untuk memastikan organisasi/perusahaan memiliki SDM bermotivasi tinggi dan berkinerja tinggi, dilengkapi sarana untuk menghadapi perubahan.
2. Memelihara dan melaksanakan kebijakan dan prosedur SDM untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan.
3. Mengatasi krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pegawai agar tidak ada gangguan dalam mencapai tujuan organisasi.
4. Menyediakan sarana komunikasi antara pegawai dan manajemen organisasi.
5. Membantu perkembangan arah dan strategi organisasi/perusahaan secara keseluruhan dengan memperhatikan aspek SDM.
6. Menyediakan bantuan dan menciptakan kondisi yang dapat membantu manajer dalam mencapai tujuan.

Behavior theory digunakan untuk mengetahui keefektifan antara pemimpin yang berpusat pada pekerjaan dengan pemimpin yang berpusat pada karyawan terhadap kinerja karyawan (Deshwal & Ali, 2020). *Equity theory* digunakan untuk mengetahui perusahaan telah memberikan keadilan dalam meningkatkan kemampuan dan kebutuhan karyawannya (Morand & Merriman, 2012). *Human capital* terbagi menjadi 3 konsep yaitu aspek individual, pendidikan, dan produktifitas, bahwasanya aspek individual adalah pengetahuan, sikap, kompetensi, keterampilan yang dimiliki oleh masing-masing individu, aspek pendidikan adalah keterampilan dan pengetahuan yang didapatkan dari pendidikan dan pelatihan, serta aspek produktifitas adalah gabungan aspek individual dan pendidikan yang memiliki inisiatif dalam meningkatkan produktifitas (Nurkholis 2018). Teori *Human Development* menjelaskan mengenai teori untuk mencapai *human development index* (HDI) berupa indeks harapan hidup, indeks hidup layak,

dan indeks pendidikan dengan meningkatkan dan memanfaatkan kemampuan MSDM (Nurkholis 2018).

2. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Hasil penelitian Nouthouse (2016), menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah proses yang mengubah pandangan orang dengan membantu untuk mendapatkan kebutuhan dan memperlakukan orang lain selayaknya manusia.

Tujuan gaya kepemimpinan transformasional yaitu agar pemimpin dapat mengubah dan memotivasi pengikut dengan membuat mereka menyadari pentingnya hasil tugas (*task outcomes*), membujuk mereka untuk melebihi kepentingan pribadi mereka demi organisasi atau tim, dan mengaktifkan kebutuhan mereka pada tingkat yang lebih tinggi (Harsoyo, 2022).

Teori LMX (*Leader Member Exchange*) digunakan untuk mengetahui kepemimpinan yang cenderung berperilaku positif atau negative yang terdiri dari komponen, Sifat Penyayang, Kesetiaan, Sumbangan dan Penghormatan Profesional, bahwasanya LMX yang tinggi dapat mendorong tingkah laku kerja yang inovatif dan kreatif (Handayani *et al.* 2022).

Menurut Bass & Riggio (2006), terdapat 4 indikator kepemimpinan transformasional, yaitu:

1. *Individualized Consideration* adalah proses pemimpin memberi dukungan, membesarkan hati dan memberi pengalaman tentang pengembangan kepada karyawan
2. *Intellectual Stimulation* adalah proses pemimpin meningkatkan kesadaran karyawan terhadap masalah dan mempengaruhi karyawan untuk memandang masalah dari sebuah perspektif baru
3. *Inspirational Motivation* adalah seberapa jauh pemimpin mengkomunikasikan sebuah visi untuk meningkatkan optimisme dan antusiasme, untuk memberi semangat pada bawahan,
4. *Idealized Influence (Charisma)* adalah proses pemimpin mempengaruhi karyawan yang menciptakan emosi kuat untuk menghasilkan rasa hormat, dan kepercayaan.

3. Pengembangan Karir

Hasil penelitian Marwansyah (2016), menyatakan bahwa pengembangan karir adalah kegiatan pengembangan diri yang ditempuh oleh seseorang untuk mewujudkan rencana karir pribadinya.

Tujuan pengembangan karir yang dikemukakan oleh Andrew J. Dubrin (Mangkunegara, 2005) adalah:

1. Membantu individu dan organisasi mencapai tujuannya.
2. Menunjukkan relevansinya dengan kesejahteraan karyawan.
3. Membantu karyawan mencapai potensinya.
4. Mempererat hubungan karyawan dengan perusahaan.
5. Menunjukkan tanggung jawab sosial.
6. Mendukung peningkatan pelaksanaan program perusahaan.
7. Mengurangi biaya variabel dan biaya tenaga kerja.
8. Mengurangi kebosanan para profesional dan manajer.
9. Menggiatkan analisis untuk semua karyawan.
10. Mengaktifkan pemikiran atau perspektif dalam jangka waktu yang lama.

Teori *Holland* digunakan untuk mengetahui pendekatan dalam pilihan karir dilakukan penekanan terhadap *self-knowledge* dan *self-evaluations* untuk membuat keputusan karir. Pilihan karir sebagai ekspresi atau ekstensi kepribadian dalam dunia kerja yang diikuti dengan identifikasi *stereotype* terhadap pengetahuan diri dan lingkungan kerja yang sesuai seperti *realistic, investigative, artistic, social, enterprising*, dan konvensional (Tarsidi, 2007).

Menurut Sagala & Rivai (2013), terdapat 5 indikator pengembangan karir, yaitu:

1. Perlakuan yang adil dalam karir, yaitu kriteria promosi didasarkan dengan pertimbangan objektif, rasional, dan diketahui secara luas di kalangan karyawan.
2. Kepedulian para atasan langsung, yaitu pemimpin memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang tugas yang dilaksanakan para karyawan untuk mengetahui potensi.
3. Informasi tentang berbagai peluang promosi, yaitu para karyawan dapat mendapat akses informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan melalui proses seleksi internal bersifat kompetitif.
4. Adanya minat untuk dipromosikan, yaitu pendekatan fleksibel dan proaktif dalam menumbuhkan minat para karyawan untuk pengembangan karir.
5. Tingkat kepuasan, yaitu para karyawan memiliki tingkat kepuasan dalam meraih kemajuan dan ukuran keberhasilan yang berbeda dan bersedia menerima kenyataan dengan adanya faktor pembatasan.

4. Kinerja Karyawan

Hasil penelitian Robbins (2018), menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah pencapaian yang optimal sesuai dengan potensi yang dimiliki karyawan dalam melaksanakan tugas dan berusaha mencapai tujuan yang ditetapkan.

Menurut Rivai (2018) menyatakan bahwa tujuan penilaian kinerja melibatkan beberapa aspek, seperti :

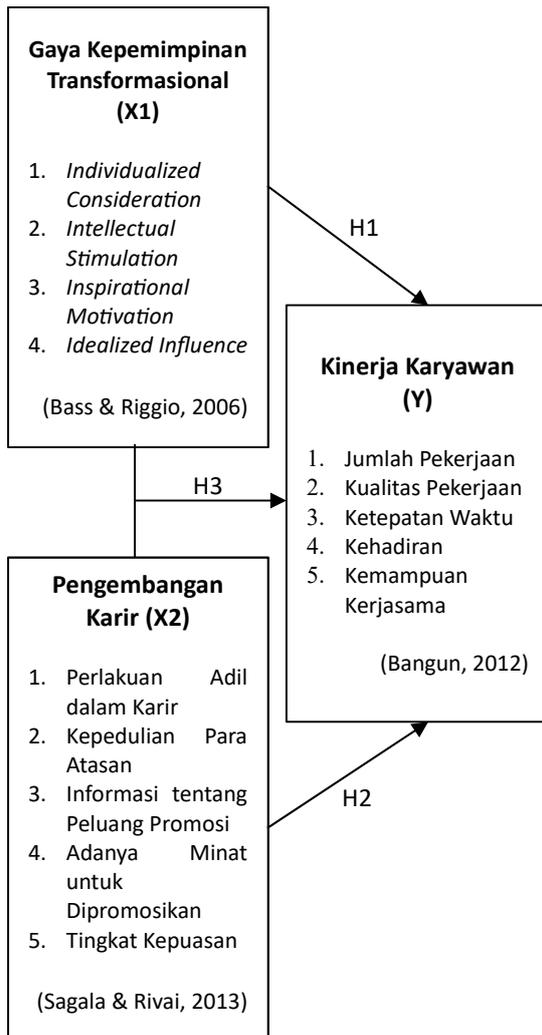
1. Menilai tingkat prestasi karyawan.
2. Memberikan imbalan yang sesuai, seperti kenaikan gaji dan bonus.
3. Mendorong pertanggungjawaban dari karyawan.
4. Meningkatkan motivasi kerja.
5. Meningkatkan etos kerja.
6. Menjadi pembeda antara satu karyawan dengan yang lainnya.
7. Memperkuat hubungan antar karyawan melalui diskusi mengenai kemajuan kerja.
8. Memberikan informasi untuk perencanaan sumber daya manusia dan karir.
9. Membantu penempatan karyawan sesuai dengan hasil kerjanya.
10. Berfungsi sebagai alat untuk menilai tingkat kinerja.

Social Exchange Theory digunakan untuk mengetahui kinerja karyawan dengan menunjukkan sikap dan perilaku positif yang diinginkan perusahaan (Sapari, 2018).

Menurut Bangun (2012), terdapat 5 indikator kinerja karyawan, yaitu:

1. Jumlah Pekerjaan, yaitu persyaratan dalam standar pekerjaan dengan memenuhi pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang sesuai.
2. Kualitas Pekerjaan, yaitu setiap pekerjaan memiliki standar kualitas yang harus disesuaikan oleh karyawan sesuai ketentuan.
3. Ketepatan Waktu, yaitu pekerjaan diselesaikan tepat waktu yang dapat mempengaruhi kualitas hasil pekerjaan.
4. Kehadiran, yaitu kinerja ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya.
5. Kemampuan Kerjasama, yaitu kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya dalam bekerjasama dengan rekan kerja lainnya.

Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti membuat konstelasi penelitian yang menunjukkan hubungan variable independen dengan variabel dependen yang diteliti



Gambar 2 Konstelasi Penelitian

Peneliti mengemukakan hipotesis dalam penelitian ini, sebagai berikut:

H1: Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformatif terhadap kinerja karyawan pada PT KADI INTERNATIONAL.

H2: Terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT KADI INTERNATIONAL.

H3: Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformatif dan pengembangan karir secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT KADI INTERNATIONAL.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan yaitu verifikatif dengan metode penelitian *explanatory survey* yang dilakukan dengan mengumpulkan data untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformatif dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT KADI INTERNATIONAL. Teknik pengolahan data yaitu statistik analisis kuantitatif yang berhubungan dengan pengolahan survey/kuesioner.

Objek penelitian pada penelitian ini adalah pengaruh gaya kepemimpinan transformatif dan pengembangan karir (variabel independen) terhadap kinerja karyawan (variabel dependen). Unit analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah individual yang sumber data diperoleh dari setiap individu seluruh karyawan PT KADI INTERNATIONAL yang berjumlah sebanyak 48 karyawan pada setiap departemen pada PT KADI INTERNATIONAL.

Lokasi pada penelitian ini adalah PT KADI INTERNATIONAL GENERAL CONTRACTORS yang berlokasi di Wisma KPS. Jl. Bekasi Timur IV No. 3A, Jatinegara, Jakarta, 13410.

Jenis data penelitian yang diteliti adalah data kuantitatif yang diperoleh melalui kuesioner, wawancara dan observasi dari manajer dan karyawan pada PT KADI INTERNATIONAL. Sumber data penelitian yang digunakan yaitu data primer dan data sekunder. Metode penarikan sampel yang dilakukan pada penelitian ini yaitu metode sensus dengan semua populasi digunakan sebagai sampel. Populasi karyawan pada PT KADI INTERNATIONAL sebanyak 48 karyawan. Metode pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah data primer dari observasi, dan survey, berupa wawancara dan kuesioner, serta data sekunder dari studi literatur dan penelitian terdahulu.

Uji Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

Setiap pertanyaan dinyatakan valid jika nilai r -hitung lebih besar dari r -tabel. Berikut rumus korelasi *product moment* :

$$r_{xy} = \frac{n\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{n\sum x^2 - (\sum x)^2\}\{n\sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Keterangan :

r = Koefisien validitas item yang dicari

x = Nilai yang diperoleh dari subyek dalam setiap item

y = Nilai total yang diperoleh dari subyek seluruh item

$\sum x$ = Jumlah nilai dalam distribusi x

$\sum y$ = Jumlah nilai dalam distribusi y

n = Jumlah responden

2. Uji Reliabilitas

Apabila nilai *Cronbach's alpha* $\geq 0,60$, maka instrumen tersebut dinyatakan reliabel, namun apabila nilai *Cronbach's alpha* $\leq 0,60$ maka instrumen tersebut dinyatakan reliabel tidak terpercaya. Berikut rumus *alpha cronbach* :

$$r_i = \left(\frac{k}{k-1}\right)\left(1 - \frac{S_i^2}{S_t^2}\right)$$

Keterangan :

r_i = Nilai reliabilitas

k = Nilai koefisien antara belahan pertama dan kedua

$\sum S_i^2$ = Mean kuadrat kesalahan

S_t^2 = Varians total

Metode Pengolahan/Analisis Data

1. Analisis Deskriptif

Tanggapan responden dihitung dengan rumus total tanggapan responden sebagai berikut:

$$\text{Total Tanggapan Responden} = \frac{(\text{Skor total hasil jawaban responden})}{(\text{Skor tertinggi responden})} \times 100\%$$

Kriteria penilaian yang dihasilkan dengan garis kontinum sebagai berikut:



Gambar 3 Garis Kontinum Penelitian

Kriteria penilaian variabel sebagai berikut :

Tabel 3 Kriteria Penilaian pada Variabel

Skala	Kriteria Penilaian
0 – 20 %	Sangat Rendah
21 – 40 %	Rendah
41 – 60 %	Cukup
61 – 80 %	Tinggi
81 – 100 %	Sangat Tinggi

Uji Asumsi Klasik

Teknik pengujian data menggunakan uji asumsi klasik yang terdiri dari:

1. Uji Normalitas

Pada uji normalitas dapat dilakukan dengan menggunakan uji *one sample kolmogorov smirnov* dengan ketentuan :

- Jika nilai Asymp. Sig (2-tailed) < 0.05, maka data tidak terdistribusi normal.
- Jika nilai Asymp. Sig (2-tailed) > 0.05, maka data terdistribusi normal.

2. Uji Multikolinearitas

Pengambilan keputusan dalam uji multikolinearitas dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Factor (VIF)*, sebagai berikut:

- Jika nilai *tolerance* > 0,1 atau VIF < 10, maka tidak terjadi multikolinearitas
- Jika nilai *tolerance* ≤ 0,1 atau VIF ≥ 10, maka terjadi multikolinearitas

3. Uji Heteroskedastisitas

Model regresi dapat dikatakan baik apabila tidak terjadi heteroskedastisitas, maka ada atau tidaknya heteroskedastisitas dapat diketahui pada grafik plot dengan memplotkan nilai ZPRED terhadap SRESID, sebagai berikut:

- Jika terdapat pola tertentu berupa titik-titik membentuk pola teratur yang bergelombang dan melebar kemudian menyempit, maka adanya heteroskedastisitas.
- Jika tidak terdapat pola jelas berupa titik-titik yang menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak adanya heteroskedastisitas.

Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linear berganda merupakan analisis untuk mengukur pengaruh antara variabel dependen dengan lebih dari satu variabel independen. Menurut Sugiyono (2016), adapun bentuk rumus pada analisis regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n$$

Keterangan:

Y = variabel terikat (*dependent*)

a = konstanta

b₁, b₂ = koefisien regresi

X₁, X₂ = variabel bebas (*independent*)

Analisis Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi bertujuan untuk mengetahui seberapa besar kontribusi variabel independen dengan variabel dependen. Rumus yang digunakan *Coefficient Determination (CD)*, berikut:

$$KD = r^2 \times 100\%$$

Keterangan :

KD = Koefisien determinasi

r^2 = Koefisien korelasi

Uji Hipotesis

1. Uji t

Uji t dilakukan dengan cara membandingkan t-tabel hitung dengan t-tabel, dan tingkat signifikansi 5%. Kriteria yang digunakan untuk penarikan kesimpulan, yaitu:

- a. Jika t-hitung > t-tabel dan tingkat signifikan $\leq 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima. Artinya secara parsial terdapat pengaruh signifikan antara setiap variabel independen
- b. Jika t-hitung < t-tabel dan tingkat signifikan > 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis ditolak. Artinya secara parsial tidak terdapat pengaruh yang signifikan setiap variabel.

2. Uji F

Uji F bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen (Ghozali, 2018). Cara pengujian simultan terhadap variabel dependen yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. Jika nilai F-hitung > F-tabel dengan tingkat signifikan $\alpha < 0,5$, maka dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh secara serentak dan simultan antara variabel independen terhadap variabel dependen.
- b. Jika nilai F-hitung < F-tabel dengan tingkat signifikan $\alpha < 0,5$, maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada pengaruh secara serentak dan simultan antara variabel independen terhadap variabel dependen.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Analisis Deskriptif

Berdasarkan data total tanggapan responden pada gaya kepemimpinan transformasional menunjukkan rata-rata skor tertinggi pada indikator *Individualized Consideration* sebesar 84,2% yang berarti pemimpin memberi dukungan, dan memberi pengalaman tentang pengembangan kepada karyawan.

Berdasarkan data total tanggapan responden pada pengembangan karir menunjukkan rata-rata skor tertinggi pada indikator Adanya Minat untuk Dipromosikan sebesar 75% yang berarti pemimpin memantu karyawan dalam menentukan jenjang karir, serta mengevaluasi karyawan yang telah dipromosikan.

Berdasarkan data total tanggapan responden pada kinerja karyawan menunjukkan rata-rata skor terendah pada indikator Kemampuan Kerjasama memiliki sebesar 79% yang berarti terdapat kendala pada karyawan dalam menyelesaikan tugas tepat waktu, kurang efisien dalam mengerjakan pekerjaan, dan kurang memanfaatkan waktu secara optimal.

Tabel 4 Hasil Statistik Setiap Variabel

		Gaya.Kep	Peng.Karir	Kinerja
N	Valid	48	48	48
	Missin g	0	0	0
	Mean	56.8333	43.8542	56.1250
	Median	56.5000	43.0000	56.0000
	Std. Deviation	5.42780	6.66202	4.91037
	Minimum	40.00	28.00	48.00
	Maximum	70.00	60.00	69.00

Maka dapat diketahui bahwa rata-rata hasil data empirik pada Gaya Kepemimpinan Transformasional sebesar 56,83, Pengembangan Karir sebesar 43,85, dan Kinerja Karyawan sebesar 56,12 lebih besar dibandingkan rata-rata hasil data teoritis sebesar 42, sehingga dapat dijelaskan bahwa pernyataan penelitian ini relatif baik pada gaya kepemimpinan transformasional, pengembangan karir, dan kinerja karyawan.

2. Uji Asumsi Klasik

Tabel 5 Hasil Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		48
Normal	Mean	.0000000
Parameters ^a ,	Std.	3.65701239
^b	Deviation	
Most	Absolute	.070
Extreme	Positive	.070
Differences	Negative	-.053
Test Statistic		.070
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.
c. Lilliefors Significance Correction.
d. This is a lower bound of the true significance.

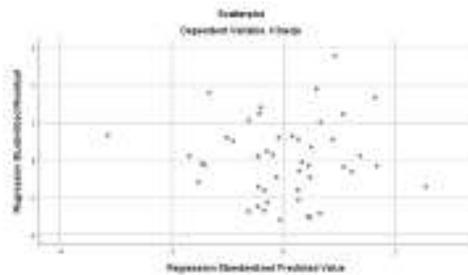
Berdasarkan hasil uji normalitas, nilai Asymp. Sig (2-tailed) = 0.200 > 0.05, maka data penelitian terdistribusi normal.

Tabel 6 Hasil Uji Multikolinearitas

Model	Coefficients ^a		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	Unstandardized Coefficients	Standard Error				Tolerance	VIF
1 (Constant)	17.092	6.589		2.594	.013		
Gaya.Kep	.550	.101	.608	5.466	.000	.996	1.004
Peng.Karir	.177	.082	.240	2.162	.036	.996	1.004

a. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas, nilai *tolerance* = 0,996 > 0,1 dan nilai VIF = 1,004 < 10, maka data penelitian ini tidak terjadi multikolinearitas.



Gambar 4 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas dapat dijelaskan bahwa titik tidak terdapat pola tertentu dan titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka data penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas.

3. Analisis Regresi Linier Berganda

Tabel 7 Hasil Uji Analisis Regresi Linier Berganda

Coefficients ^a							
		Standardized		95,0% Confidence Interval for B			
		Coefficients		Lower		Upper	
Model	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Bound	Bound
1 (Constant)	17.092	6.589		2.594	.013	3.822	30.362
Gaya.Keper	.550	.101	.608	5.466	.000	.347	.753
Peng.Karir	.177	.082	.240	2.162	.036	.012	.342

a. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan hasil uji regresi linier berganda menghasilkan persamaan regresi linier berganda yaitu $Y = 17,092 + 0,550X_1 + 0,177X_2$ yang menunjukkan konstanta sebelum dipengaruhi variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Pengembangan Karir (X2) sebesar 17,092 yang apabila tidak terdapat konstanta pada variabel independent tersebut, maka variabel dependen berupa Kinerja Karyawan tidak mengalami perubahan.

Nilai regresi pada gaya kepemimpinan transformasional sebesar 0,550 memiliki nilai positif yang menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan, sedangkan pengembangan Karir sebesar 0,177 memiliki nilai positif yang menunjukkan pengembangan karir mempengaruhi kinerja karyawan

4. Analisis Koefisien Determinasi

Tabel 8 Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model Summary ^b				
R				
Model	R	Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.667 ^a	.445	.421	3.73740

a. Predictors: (Constant), Peng.Karir, Gaya.Kep

b. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi didapatkan hasil koefisien determinasi sebesar 0,445 atau 44,5%. Maka dilakukan perbandingan dengan teoritis. Rumus yang digunakan, sebagai berikut:

$$KD = r^2 \times 100\%$$

$$KD = 0,667^2 \times 100\% = 44,49\% \approx 44,5\%$$

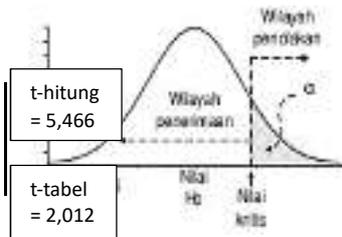
Maka dapat diketahui bahwa hasil data empirik 44,5% sama dengan hasil data teoritis sebesar 44,5%, sehingga dapat dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sebesar 0,445 atau 44,5% dan sisa variabel independen yang tidak diteliti sebesar 55,5%.

5. Uji Hipotesis

Tabel 9 Hasil Uji t pada variabel Gaya Kepemimpinan Transformatisonal (X1) dan Pengembangan Karir (X2)

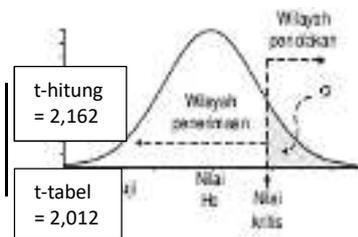
Coefficients ^a							
Model	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
						Lower Bound	Upper Bound
1 (Constant)	17.092	6.589		2.594	.013	3.822	30.362
Gaya.Ke	.550	.101	.608	5.466	.000	.347	.753
Peng.Karir	.177	.082	.240	2.162	.036	.012	.342

a. Dependent Variable: Kinerja



Gambar 5 Hasil Uji t pada X1 terhadap Y

Berdasarkan hasil uji t pada variabel Gaya Kepemimpinan Transformatisonal menunjukkan tingkat signifikan = $0,000 \leq 0,05$, dan $t\text{-hitung} = 5,466 > t\text{-tabel} = 2,012$, maka H1 diterima yang artinya Gaya Kepemimpinan Transformatisonal berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT KADI INTERNATIONAL.



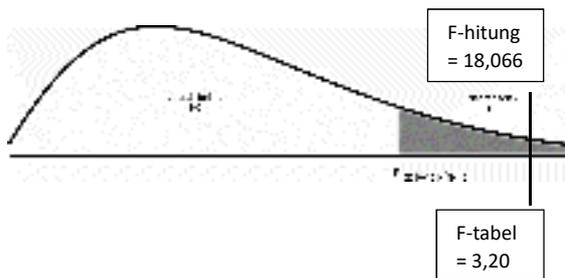
Gambar 5 Hasil Uji t pada X2 terhadap Y

Berdasarkan hasil uji t variabel Pengembangan Karir menunjukkan tingkat signifikan = $0,036 < 0,05$, dan $t\text{-hitung} = 2,162 > t\text{-tabel} = 2,012$, maka H2 diterima yang artinya Pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT KADI INTERNATIONAL.

Tabel 10 Hasil Uji F pada variabel Kinerja Karyawan

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	504.684	2	252.342	18.066	.000
	Residual	628.566	45	13.968		
	Total	1133.250	47			

a. Dependent Variable: Kinerja
b. Predictors: (Constant), Gaya.Kep, Peng.Karir

**Gambar 6 Hasil Uji F**

Berdasarkan hasil uji F menunjukkan tingkat signifikan = $0,000 < 0,5$, dan $F\text{-hitung} = 18,066 > F\text{-tabel} = 3,20$, maka H_3 diterima yang artinya Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan secara simultan pada PT KADI INTERNATIONAL.

6. Perbandingan Hasil Penelitian dengan Penelitian Terdahulu

Berdasarkan hasil uji F diketahui bahwa tingkat signifikan = $0,000 < 0,5$, dan $F\text{-hitung} = 18,066 > t\text{-tabel} = 3,20$, maka dapat diketahui bahwa H_3 diterima berarti Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan secara simultan pada PT KADI INTERNATIONAL.

Hasil penelitian yang dilakukan sesuai dengan penelitian terdahulu oleh Susanto AH (2023) dengan judul penelitian yaitu pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir terhadap kinerja Karyawan pada PT. Paes Entertainment dengan hasil diperoleh bahwa variabel kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 49,3%. yang dapat dibuktikan dengan hasil uji hipotesis nilai $f\text{ hitung} = 47,134 > f\text{ tabel} = 3,09$ serta nilai signifikan $< 0,05$ yaitu $0,000 < 0,05$ yang berarti variabel kepemimpinan transformasional dan variabel pengembangan karir secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

KESIMPULAN

Hasil tanggapan responden pada hasil statistik data empirik Gaya Kepemimpinan Transformasional sebesar 56,83 lebih besar dibandingkan rata-rata hasil data teoritis sebesar 42, sehingga rata-rata tanggapan responden pada pernyataan variabel Gaya Kepemimpinan

Transformasional relatif baik. Rata-rata tanggapan responden secara dekriptif sebesar 81,13% yang berarti variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional relative baik.

Hasil tanggapan responden pada hasil statistik data empirik Pengembangan karir sebesar 43,85 lebih besar dibandingkan rata-rata hasil data teoritis sebesar 42, sehingga rata-rata tanggapan responden pada pernyataan variabel Pengembangan Karir relatif baik. Rata-rata tanggapan responden secara dekriptif sebesar 63,41% yang berarti variabel Pengembangan Karir relative kurang baik.

Hasil tanggapan responden pada hasil statistik data empirik Kinerja Karyawan sebesar 56,12 lebih besar dibandingkan rata-rata hasil data teoritis sebesar 42, sehingga rata-rata tanggapan responden pada pernyataan variabel Kinerja Karyawan relatif baik. Rata-rata tanggapan responden secara dekriptif sebesar 80,13% yang berarti variabel Kinerja Karyawan relatif baik.

Hasil uji t variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan tingkat signifikan = $0.000 \leq 0.05$, dan $t\text{-hitung} = 5.466 > t\text{-tabel} = 2.012$, maka H1 diterima berarti Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT KADI INTERNATIONAL.

Hasil uji t variabel Pengembangan Karir dengan tingkat signifikan = $0.036 < 0.05$, dan $t\text{-hitung} = 2.162 > t\text{-tabel} = 2.012$, maka H2 diterima berarti Pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT KADI INTERNATIONAL.

Persamaan hasil uji analisis regresi linier berganda yaitu $Y = 17,092 + 0,550X_1 + 0,177X_2$ yang memiliki nilai regresi positif, sehingga baik variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional maupun Pengembangan Karir mempengaruhi Kinerja Karyawan dengan tingkat signifikan < 0.5 . Hasil uji F dengan tingkat signifikan = $0.000 < 0.5$, dan $F\text{-hitung} = 18.066 > F\text{-tabel} = 3.20$, maka H3 diterima berarti Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan secara simultan pada PT KADI INTERNATIONAL.

DAFTAR PUSTAKA

- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Erlangga publishers.
- Bass, B.M., Riggio, R.E. (2006). *Transformational Leadership Second Edition*. London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Deshwal, V., Ali, M.A. (2020). A Systematic Review of Various Leadership Theories. *Shanlax International Journal of Commerce*, vol. 8(1), pp. 38-43.
- Dewi, N.L.P.A.A., Utama, I.W.M. (2016). Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan melalui Mediasi Motivasi Kerja pada Karya Mas Art Gallery. *E-Jurnal Manajemen Unud*, vol. 5(9), pp. 5494-5523.
- Fadli, U.M.D., Suherman, E., Sobandi, A. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Jasa Konstruksi Di Pt Kadi International. *Jurnal Manajemen & Bisnis Kreatif*, vol. 5(2), pp. 27-34
- Handayani, P., Astavada, T., Aisyah, N., Anshori, M. (2023). Kepemimpinan Transformasional. *Jurnal Manajemen Kreatif dan Inovasi*, vol. 1(3), pp. 84-101.
- Harsoyo, R. (2022). Teori Kepemimpinan Transformasional Bernard M. Bass dan Aplikasinya dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam. *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, vol. 3(2), pp. 247-262.

- Mangkunegara, A.A., Anwar, P. (2005). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Cetakan I. Bandung: PT Refika Aditama.
- Marwansyah. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: ALFABETA.
- Morand, D.A., Merriman, K.K. (2012). "Equality Theory" as a Counterbalance to Equity Theory in Human Resource Management. *Journal of Business Ethics*, vol. 111(1), pp. 133-144.
- Northouse, P.G. (2013). *Kepemimpinan: Teori dan Praktik*. Edisi Enam. Jakarta: PT Indeks.
- Nouthouse, P.G. (2016). *Leadership: Theory and Practice*. California: Sage Publications.
- Nurkholis A. (2018). Teori Pembangunan Sumberdaya Manusia: Human Capital Theory, Human Investment Theory, Human Development Theory, Sustainable Development Theory, People Centered Development Theory. *INA-Rxiv Papers*, vol 1, pp. 1-16.
- Rivai, V. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins. (2018). *Perilaku Organisasi (Organization Behavior)*. Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Sagala, R.D.E., Rivai, V. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sapari, Y. (2018). Komunikasi dalam Perspektif Teori Pertukaran. *Journal Signal*, vol. 6(1), pp. 98-115.
- Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: Refika Aditama.
- Sutrisno. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetak ke-11. Jakarta: Prananda Media Group.
- Tarsidi, D. (2007). Teori perkembangan Karir. *Jurnal Universitas Pendidikan Indonesia*, vol. 1(1), pp. 1-31.