

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA  
PT. PERTAMINA (PERSERO) AREA  
PANGKALAN BERANDAN**

**SKRIPSI**

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)  
Program Studi Manajemen*

**Oleh :**

**M. ZULDI RIZKY**

**NPM : 1305160310**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2017**

## ABSTRAK

**M Zuldi Rizky. NPM 1205160617. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pertamina (Persero) Area Pangkalan Berendan. Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.**

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan yang berkemampuan untuk memiliki pengaruh secara mendalam dan luar biasa terhadap para pengikutnya. Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan dalam diri seseorang untuk mau bekerja dengan giat dan baik.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan dan jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 49 orang. Hasil penelitian secara parsial mengenai pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan dimana diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2.220 dengan probabilitas 0,031. Jika dibandingkan dengan nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1.677 dengan probabilitas 0,05. Maka dalam penetapan bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$  hipotesis penolakan dan penerimaan terhadap  $H_0$  disimpulkan bahwa  $2.220 > 1.677$  atau  $0,031 < 0,05$ , hal ini menunjukkan Kepemimpinan Transformasional pengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan pada PT Pertamina (Persero) Area Pangkalan Berendan.

Hasil penelitian secara parsial mengenai pengaruh motivasi kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pertamina (Persero) Area Pangkalan Berendan. dimana diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 0.577 dengan probabilitas 0,567. Jika dibandingkan dengan nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1.677 dengan probabilitas 0,05. Maka dalam penetapan bahwa  $t_{hitung} < t_{tabel}$  hipotesis penolakan dan penerimaan terhadap  $H_0$  disimpulkan bahwa  $0.577 < 1.677$  atau  $0,567 < 0,05$ , hal ini menunjukkan motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Pertamina (Persero) Area Pangkalan Berendan.

Berdasarkan hasil pengujian secara simultan diatas diperoleh nilai  $f_{hitung}$  adalah 4.770 dengan sig.  $0,013 < \alpha 0,05$  menunjukkan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, berarti kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan motivasi kerja ( $X_2$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) pada taraf  $\alpha 0,05$ .

**Kata Kunci : Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan**

## KATA PENGANTAR



Assalamualaikum Wr.Wb.

Syukur Alhamdulillah penulis ucapkan kehadiran Allah SWT, yang telah memberikan Taufik dan Hidayah-Nya kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini,. Selanjutnya tak lupa pula penulis mengucapkan Shalawat dan Salam kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah membawa risalahnya kepada seluruh umat manusia dan menjadi suri tauladan bagi kita semua..

Skripsi ini merupakan kewajiban bagi penulis guna melengkapi tugas-tugas dan syarat-syarat untuk menyelesaikan pendidikan program Strata-1 Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, serta memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Penulis menyadari bahwa penulisan Skripsi ini masih jauh dari sempurna, untuk itu dengan kerendahan hati sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun guna menyempurnakan Skripsi ini dari semua pihak. Sejak awal sampai akhir selesainya Skripsi ini, penulis telah banyak menerima bimbingan dan bantuan berupa moril maupun materil dari berbagai pihak sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi ini tepat waktu. Pada kesempatan ini juga penulis ingin menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Teristimewa Kepada Ayahanda dan Ibunda tercinta, H.Akmal dan Baniah, yang telah memberikan kasih sayang dengan mengasuh, membimbing dan mendoakan penulis dari buaian hingga penulis dapat menyelesaikan proposal ini. Begitu juga kepada Adik-adik saya tercinta Isnaini Irma Ramadhani dan Agustina Delfina yang telah menyayangi, memberi semangat dan motivasi serta doa yang telah diberikan kepada penulis.

2. Bapak Drs. Agussani, M.AP, selaku Rektor di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Zulaspan Tupti, S.E, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Dr Hasrudy Tanjung, S.E M.si, selaku Ketua Jurusan Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Jufrizen, S.E, M.si selaku Sekretaris Jurusan Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Ibu Hastina Febrianty, S.E, M.Si, selaku Dosen Pembimbing skripsi yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan dan pengarahan kepada penulis demi selesainya proposal ini.
7. Seluruh Staff Pengajar Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan pengajaran kepada penulis selama ini.
8. Seluruh Staff Biro Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
9. Kepada seluruh Staff Karyawan PT Pertamina (Persero) Area Pangkalan Berandan.
10. Kepada seluruh teman-teman saya yang telah membantu dan mendukung selama proses pengerjaan skripsi terkhusus buat Rika, Aulia, Rifanny, Nurul,yudhadan seluruh kelas f-manajemen pagi dan D-manajemen malam Atas bantuan yang telah diberikan kepada penulis, penulis tak dapat membalasnya kecuali doa dan puji syukur kehadirat Allah SWT penulis mengucapkan banyak terima kasih, semoga mendapat balasan yang setimpal dari Allah SWT..

Medan, April 2017

**M.ZULDI RIZKY**  
**NPM : 1305160310**

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK</b> .....	i
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	ii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	vi
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	viii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	ix
 <b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	4
C. Batasan dan Rumusan Masalah .....	5
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	6
 <b>BAB II LANDASAN TEORI</b>	
A. Kajian Teoritis .....	7
1. Kinerja .....	7
a. Pengertian kinerja .....	7
b. Manfaat Kinerja .....	8
c. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja .....	9
d. Indikator Kinerja .....	10
2. Kepemimpinan Transformasional .....	12
a. Pengertian Kepemimpinan Transformasional .....	12
b. Teori Pendekatan Kepemimpinan Transformasional .....	14
c. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepemimpinan .....	15
e. Indikator Kepemimpinan Transformasional .....	15
3. Motivasi Kerja .....	17
a. Pengertian Motivasi Kerja .....	17
b. Hal hal yang harus diperhatikan dalam pemberian motivasi kerja .....	17
c. Faktor faktor yang mempengaruhi Motivasi .....	20
d. Indikator Motivasi Kerja .....	22
B. Kerangka Konseptual .....	24
C. Hipotesis .....	26
 <b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN</b>	

A. Pendekatan Penelitian.....	28
B. Definisi Operasional Variabel.....	28
C. Tempat dan Waktu Penelitian.....	30
D. Populasi dan Sampel .....	31
E. Teknik Pengumpulan Data .....	32
F. Teknik Analisis Data .....	34

#### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Hasil Penelitian .....	39
1. Deskripsi Hasil Penelitian .....	39
2. Identitas Responden .....	39
3. Analisa Variabel Penelitian .....	41
4. Pengujian Validitas dan Reabilitas .....	49
5. Asumsi Klasik .....	52
6. Regresi Linier Berganda .....	55
7. Pengujian Hipotesis .....	56
8. Koefisien Determinasi .....	61
B. Pembahasan	
1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan	62
2. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan .....	63
3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan .....	64

#### **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

A. Kesimpulan .....	65
B. Saran .....	65

#### **DAFTAR PUSTAKA**

#### **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Tabel III.1 Indikator kinerja karyawan .....	29
Tabel III.2 Indikator Kepemimpinan Transformasional .....	29
Tabel III.3 Indikator Motivasi Kerja .....	30
Tabel III.4 Tabel Jadwal Penelitian .....	31
Tabel III.5 Jumlah Populasi .....	31
Tabel IV.1 Skala pengukuran Likert .....	39
Tabel IV.2 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	40
Tabel IV.3 Distribusi Responden Berdasarkan Usia .....	40
Tabel IV.4 Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	41
Tabel IV.5 Skor Variabel Kinerja Karyawan .....	42
Tabel IV.6 Skor Variabel Kepemimpinan Transformasional .....	44
Tabel IV.7 Skor Variabel Motivasi Kerja .....	47
Tabel IV.8 Uji Validitas Kinerja Karyawan .....	49
Tabel IV.9 Uji Validitas Kepemimpinan Transformasional.....	50
Tabel IV.10 Uji Validitas Motivasi kerja .....	51
Tabel IV.11 Reliabilitas Kepemimpinan Transformasional .....	51
Tabel IV.12 Reliabilitas Motivasi Kerja .....	51
Tabel IV.13 Reliabilitas Kinerja Karyawan .....	52
Tabel IV.14 Multikolienaritas .....	53
Tabel IV.15 Koefisien Regresi Linier Berganda .....	55
Tabel IV.16 Uji t .....	57

Tabel IV.17 Uji F .....	60
Tabel IV.18 Koefisien Determinasi .....	61

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Sejalan dengan perkembangan dunia usaha yang semakin global, pengelolaan suatu organisasi harus dilakukan secara professional serta produktif, sehingga organisasi tetap dapat mempertahankan kelangsungan hidup dan terus berkembang seiring dengan kemajuan zaman. Pada setiap perusahaan, sumber daya manusia (SDM) merupakan aset penting yang wajib dijaga oleh perusahaan. Dalam proses pencapaian tujuan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh sumber daya manusia yang berkualitas menghasilkan barang ataupun jasa dapat terus bersaing di dunia usaha, perusahaan harus selalu dapat mengembangkan faktor-faktor yang mampu mempengaruhi pencapaian tujuan organisasinya. Salah satu faktor yang sangat berpengaruh tersebut adalah kinerja karyawan.

Kinerja karyawan merupakan hasil dari pencapaian kerja yang dinilai dari segi kualitas dan kuantitas berdasarkan standart kerja yang ada di dalam organisasi ataupun di dalam instansi kerja. Kinerja yang baik adalah pekerjaan yang dilakukan secara maksimal sesuai dengan standart kinerja yang mendukung tujuan organisasi. Organisasi yang baik adalah organisasi yang mampu meningkatkan kemampuan karyawannya karena dengan meningkatkan kemampuan yang baik maka secara tidak langsung kinerja karyawan akan baik pula. Dengan meningkatkan kinerja karyawan akan membawa dampak positif bagi perusahaan serta membawa kemajuan dan dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan kerja yang tidak stabil sekarang ini.

Kinerja seseorang pegawai terhadap perusahaan sering kali menjadi hal yang sangat penting dalam dunia kerja. Setiap perusahaan ingin pegawainya memiliki kinerja yang baik dalam bekerja. Agar terciptanya kinerja yang baik di kalangan pegawai, maka dibutuhkan suatu kepemimpinan yang baik dan motivasi kerja yang baik dari pegawai.

Menurut Wibowo (2014, hal. 7) yang berasumsi mengenai kinerja bahwa kinerja merupakan tentang pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut dan kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Untuk mendapatkan sumber daya manusia yang diharapkan oleh perusahaan dan dapat memberikan hasil positif terhadap semua kegiatan perusahaan dalam mencapai tujuannya, setiap karyawan diharapkan memiliki motivasi kerja yang tinggi sehingga nantinya akan meningkatkan kinerja.

Seorang pemimpin adalah seorang yang mempunyai wewenang untuk memerintah orang lain. Seorang pemimpin harus mempunyai syarat sebagai motivator yaitu bisa memotivasi bawahannya agar mampu menyelesaikan tugasnya, seorang pemimpin juga bisa menjadi contoh yang baik kepada bawahannya, mampu mengawasi untuk mencegah kesalahan yang akan datang dan bukan mencari kesalahan

Kepemimpinan yang masih belum bisa menciptakan kinerja para karyawannya menjadi lebih baik karena kurangnya pengarahan dari pimpinan dan perusahaan terhadap para karyawannya sehingga masih adanya karyawan yang belum mengerti dengan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan.

Kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk dapat mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. dengan penerapan kepemimpinan transformasional bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan respect kepada pemimpinnya. pada akhirnya bawahan akan termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang mereka pikirkan sebelumnya.

menurut Amirullah (2015, hal. 30) “kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang memiliki kemampuan untuk memberi inspirasi dan memotivasi pengikutnya untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinil dan untuk imbalan internal.

Disamping faktor kepemimpinan, faktor motivasi yang akan mempengaruhi kinerja karyawan. Motivasi kerja merupakan proses pemberian dorongan kepada bawahan atau karyawan untuk melakukan pekerjaannya dengan lebih baik sesuai dengan tugas dan kewajiban yang telah diberikan,

Daft (2011, hal. 373) “motivasi sebagai kekuatan yang muncul dari dalam ataupun dari luar seseorang dan membangkitkan semangat serta ketekunan untuk mencapai sesuatu yang diinginkan”.

PT Pertamina (Persero) merupakan suatu badan usaha milik negara yang bergerak di bidang Energi meliputi minyak, gas serta energy baru dan terbarukan. yang kantornya terletak di JL. Wahidin No.1 Pangkalan Berandan..Berdasarkan prariset yang dilakukan, dapat diperoleh beberapa masalah yang terlihat di perusahaan yaitu Kinerja yang dihasilkan karyawan pada PT. Pertamina (Persero) Area Pangkalan Berandan. belakangan ini mulai menurun, dikarenakan pemberian upah lembur yang diterima karyawan tidak sesuai yang diharapkan karyawan, sehingga kinerja yang di hasilkan karyawan kurang maksimal,

Saat ini kinerja karyawan di PT. Pertamina (Persero) Area pangkalan Berandan tengah menurun dikarenakan kepemimpinan yang ada di perusahaan kurang memberikan contoh sikap dan perilaku yang baik kepada karyawan dan kurangnya pendekatan antara pemimpin kepada karyawan sehingga karyawan merasa kurang maksimal dalam bekerja,

Motivasi kerja yang diterapkan perusahaan pun belum sepenuhnya mampu menunjang kinerja karyawan. Karyawan banyak mengeluhkan tentang kompensasi yang diterima dari perusahaan. Atau jarang nya pemberian reward kepada karyawan yang berprestasi sehingga karyawan kurang bersemangat dalam bekerja sehingga berdampak pada kinerja karyawan

Seperti masalah yang diuraikan di atas, banyak fenomena yang membuat penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan**

## **Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pertamina (Persero) Area Pangkalan Berendan.**

### **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar masalah yang telah dikemukakan di atas, maka penulis dapat mengidentifikasi masalah yang berkaitan dengan Kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja pada PT. Pertamina (Persero) Area Berendan adalah sebagai berikut:

1. Pemimpin kurang memberikan contoh sikap dan perilaku yang baik kepada karyawan dan kurangnya pendekatan antara pemimpin kepada karyawan sehingga karyawan merasa kurang maksimal dalam bekerja,
2. Motivasi yang diberikan kepada karyawan belum mampu meningkatkan kinerja karyawan. Misalnya kompensasi yang diberikan perusahaan kurang cukup untuk menunjang karyawan untuk meningkatkan kinerja dan pemberian reward untuk karyawan berprestasi tidak pernah dilakukan.
3. Karyawan belum sepenuhnya mampu menyelesaikan tugas pada waktunya.
4. Kinerja yang dihasilkan karyawan belum memuaskan sehingga target yang ditetapkan perusahaan belum sepenuhnya berjalan lancar.

### **C. Batasan dan Rumusan Masalah**

#### **1. Batasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah, dalam penelitian ini yang menjadi objek penelitian adalah karyawan tetap yang bekerja pada PT. Pertamina (Persero) Area Pangkalan Berendan bertempat di Jalan Wahidin No.1 Pangkalan Berendan.

#### **2. Rumusan Masalah**

Untuk memperjelas mengenai penelitian maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

- a. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Pertamina (Persero) Area Pangkalan Berandan?
- b. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Pertamina (Persero) Area Pangkalan Berandan?
- c. Apakah kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT.Pertamina (persero) Area Pangkalan Berandan ?

#### **D. Tujuan dan Manfaat penelitian**

##### **1. Tujuan penelitian**

Adapun tujuan penulis mengadakan penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT. Pertamina (Persero) Area Pangkalan Berandan.
- b. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Pertamina (Persero) Area Pangkalan Berandan.
- c. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT.Pertamina (persero) Area Pangkalan Berandan.

##### **2. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat penulis mengadakan penelitian ini adalah:

- a. Manfaat Teoritis, untuk mengembangkan dan memperluas ilmu pengetahuan dengan mendalami masalah yang berkaitan dengan teori kepemimpinan transformasional dan motivasi di dunia kerja.

- b. Manfaat Praktis, sebagai pertimbangan untuk menerapkan penelitian penulis yang diharapkan dapat memperbaiki kinerja karyawan saat ini.
- c. Manfaat untuk peneliti berikutnya, sebagai tambahan referensi untuk penelitian berikutnya.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Uraian Teoritis**

##### **1. Kinerja**

###### **a. Pengertian Kinerja**

Menurut kamus besar bahas Indonesia (KBBI): kinerja merupakan suatu kegiatan atau proses kerja yang berdasarkan kemampuan untuk memperoleh hasil yang diharapkan.

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai perannya dalam perusahaan. kinerja merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Menurut Bernadin Russel dalam Sutrisno (2009, hal. 78), kinerja merupakan “catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu dalam kurun waktu tertentu”.

Menurut Suntoro dalam Nawawi (2013, hal. 212) bahwa kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Sutrisno (2011, hal, 192) “Kinerja adalah prestasi yang diperoleh seseorang dalam melakukan tugas, keberhasilan organisasi tergantung pada kinerja para pelaku organisasi bersangkutan”

Kinerja juga dapat diartikan sebagai suatu hasil dan usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu.

Jadi berdasarkan definisi di atas dapat saya simpulkan bahwa kinerja mengarah pada 2 hal, yaitu: proses dan hasil yang dicapai, jadi kinerja merupakan suatu proses dalam melakukan suatu kegiatan yang diberikan kepada karyawan sesuai dengan pekerjaan dan kemampuannya untuk mendapatkan hasil kerja yang maksimal dalam organisasi.

Kinerja memberikan manfaat bukan hanya bagi manajer, dan individu. Manfaat kinerja bagi manajer adalah antara lain berupa mengusahakan klarifikasi kinerja dan harapan perilaku, menawarkan peluang menggunakan waktu secara berkualitas, memperbaiki kinerja tim dan individu. Manfaat kinerja bagi manajer adalah antara lain berupa mengusahakan klasifikasi kinerja dan harapan perilaku, menawarkan peluang menggunakan waktu secara berkualitas, memperbaiki kerja tim dan individual, manfaat kinerja bagi individu antara lain dalam bentuk memperjelas peran dan tujuan, mendorong dan mendukung untuk tampil baik, membantu mengembangkan kemampuan dan kinerja.

#### **b. Manfaat Kinerja**

Manfaat kinerja menurut Wibowo (2007, hal. 10-12) adalah sebagai berikut:

- 1) Manfaat kinerja bagi organisasi
- 2) Manfaat kinerja bagi manajer, dan
- 3) Manfaat kinerja bagi individu

Adapun penjelasan dari masing-masing manfaat di atas adalah:

- 1) Manfaat kinerja bagi organisasi adalah menyesuaikan tujuan organisasi dengan tujuan tim dan individu, memperbaiki kinerja, memotivasi pekerja,

meningkatkan komitmen, mendukung nilai-nilai, memperbaiki proses pelatihan dan pengembangan, meningkatkan dasar keterampilan, mengusahakan perbaikan dan pengembangan berkelanjutan, mengusahakan basis perencanaan karir, membantu menahan pekerja terampil untuk tidak pindah, mendukung program perubahan budaya

- 2) Manfaat kinerja bagi manajer antara lain adalah klarifikasi kinerja dan harapan perilaku, menawarkan peluang menggunakan waktu secara berkualitas, memperbaiki kinerja tim dan individual, mengusahakan penghargaan non finansial pada staf, mengusahakan dasar untuk membantu pekerja yang kinerjanya rendah, digunakan untuk mengembangkan individu, mendukung kepemimpinan, proses motivasi dan pengembangan tim, mengusahakan kerangka kerja untuk meninjau kembali kinerja dan tingkat kompetisi
- 3) Manfaat kinerja bagi individu antara lain dalam bentuk: memperjelas peran dan tujuan, mendorong dan mendukung untuk tampil baik, membantu mengembangkan kemampuan dan kinerja, peluang menggunakan waktu secara berkualitas, dasar objektivitas dan kejujuran untuk mendukung kinerja, dan memformulasikan tujuan dan rencana perbaikan cara bekerja dikelola dan dijalankan.

### **c. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan**

Kinerja dalam suatu organisasi dilakukan oleh segenap sumber daya manusia dalam organisasi, baik unsur pimpinan maupun bekerja. Banyak sekali yang mempengaruhi sumber daya manusia dalam menjalankan kinerjanya. Terdapat faktor yang berasal dari dalam diri sumber daya manusia sendiri maupun

dari luar dirinya. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya menurut Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2014, hal. 84) sebagai berikut:

- 1) *Personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan kompetensi, motivasi dan komitmen individu
- 2) *Leadership factors*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan dan dukungan yang dilakukan manajer dan *team leader*
- 3) *Team factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja
- 4) *System factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi
- 5) *Contextual/ situational factors*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal

Dan menurut Keith Davis dalam Anwar Prabu Mangkunegara(2001, hal 67) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Faktor kemampuan , secara psikologi kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan reality.oleh karna itu pegawai harus ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
- 2) Faktor motivasi, motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

#### **d. Indikator Kinerja**

Adapun indikator kinerja menurut Mangkunegara (2013, hal. 67) antara lain:

- 1) Kualitas kerja: Ketepatan kerja, ketelitian, keterampilan dan kebersihan dari kerja seseorang.
- 2) Kuantitas kerja: *Output*, perlu diperhatikan juga bukan hanya *output* rutin, tetapi juga seberapa cepat bias menyelesaikan kerja ekstra.
- 3) Dapat tidaknya diandalkan: Mengikuti instruksi, inisiatif, hati-hati, kerajinan.
- 4) Sikap: Sikap terhadap perusahaan, pegawai lain dan pekerjaan serta kerjasama.

Menurut Hersey, *et al* dalam Wibowo (2014, hal. 86) indikator kinerja dengan penjelasan sebagai berikut:

- 1) Tujuan, suatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang.
- 2) Standar, suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai
- 3) Umpan balik, masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja dan pencapaian tujuan
- 4) Alat atau sarana, faktor penunjang untuk pencapaian tujuan. Tanpa alat atau sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya
- 5) Kompetensi, kemampuan yang dimiliki seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik
- 6) Motif, alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu

- 7) Peluang, pekerja perlu mendapat kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Tugas mendapatkan prioritas lebih tinggi, mendapat perhatian lebih dan mengambil waktu yang tersedia.

## **2. Kepemimpinan Transformasional**

### **a. Pengertian Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain agar mau melaksanakan suatu pekerjaan sesuai dengan keinginannya. Dengan kata lain, kepemimpinan adalah kemampuan memerintah dan mempengaruhi orang lain untuk melaksanakan sesuatu pekerjaan agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai.

Kepemimpinan (*leadership*) sebagai bagian yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam menjalankan suatu organisasi atau perusahaan, maka hendaknya seorang pemimpin mempunyai kemampuan yang dapat memberikan suatu kontribusi dalam meningkatkan kinerja karyawan agar mau bekerja giat lagi dari perusahaan yang dipimpinnya.

Berdasarkan uraian tersebut, maka kepemimpinan (*leadership*) adalah aktivitas untuk mempengaruhi pengikutnya guna mencapai tujuan organisasi, oleh sebab itu pemimpin memiliki gaya (*style*) yang berbeda-beda dalam memimpin perusahaan. Salah satu gaya kepemimpinan yang dibahas dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional.

Menurut Amirullah (2015, hal. 30) “kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang memiliki kemampuan untuk memberi inspirasi

dan memotivasi pengikutnya untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinal dan untuk imbalan internal.

Menurut Hartanto (2009, hal. 512) “kepemimpinan transformasional secara ringkas dapat didefinisikan sebagai suatu cara untuk mempengaruhi orang lain sehingga mereka mau dan rela memunculkan kebajikan dan kapabilitas terbaiknya dalam proses penciptaan nilai”.

Menurut Robbins (2015, hal. 261) “kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan yang berkemampuan untuk memiliki pengaruh secara mendalam dan luar biasa terhadap para pengikutnya”.

Menurut Bass dalam Hughes, *et al* (2012, hal. 540) berasumsi bahwa “kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memiliki visi, keahlian retorika dan pengelolaan kesan yang baik dan menggunakannya untuk mengembangkan ikatan emosional yang kuat dengan pengikutnya”.

Teori di atas memberikan suatu pemahaman bahwa kepemimpinan transformasional secara umum adalah suatu cara atau perilaku pemimpin untuk mempengaruhi para pengikutnya untuk bekerja lebih dari apa yang telah ditetapkan sebelumnya dengan memprioritaskan tujuan organisasi di atas kepentingan pribadi.

Maka dengan demikian, para pemimpin transformasional membuat para pengikutnya menjadi lebih peka akan pentingnya dan nilai dari hasil pekerjaan, mengaktifkan kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi dan menyebabkan para pengikut memindahkan kepentingan diri sendiri untuk kepentingan organisasi.

Untuk itu bagi seorang pemimpin dari melihat situasi dari pelaksanaan tugas yang dilakukan adalah dengan menggunakan kemampuan yang dimiliki dalam menganalisis keadaan atau situasi yang berkembang dalam pelaksanaan kerja yang dilakukan bawahannya sehingga keberhasilan dalam kepemimpinannya akan terwujud.

### **b. Teori Pendekatan Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Rivai (2013, hal. 9) ada beberapa pendekatan lebih baru terhadap teori kepemimpinan yaitu:

#### 1) Teori Atribusi Kepemimpinan

Teori ini mengemukakan bahwa kepemimpinan semata-mata suatu atribusi (penghubungan) yang dibuat orang mengenai individu lain.

#### 2) Teori Kepemimpinan Karismatik

Teori ini mengemukakan bahwa para pengikut membuat atribusi dari kemampuan kepemimpinan yang heroik atau luar biasa bila mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu.

#### 3) Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional

a) Pemimpin Transformasional, pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan dan yang memiliki kharisma.

b) Pemimpin Transaksional, pemimpin yang memandu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas.

### **c. Faktor-Faktor Kepemimpinan Transformasional**

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan transformasional menurut Yuki (2010, hal. 305) adalah sebagai berikut:

- 1) Pengaruh ideal (*Idealized influence*) yaitu perilaku yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari para pengikut terhadap pemimpin
- 2) Pertimbangan individual (*Individualized consideration*) meliputi pemberian dukungan, dorongan dan pelatihan bagi para pengikut
- 3) Motivasi inspirasional (*Inspirational motivation*) meliputi penyampaian visi yang menarik, dengan menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya bawahan.
- 4) Stimulasi intelektual (*Intellectual stimulation*) yaitu perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut akan permasalahan dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah dari perspektif yang baru.

### **d. Indikator Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Rahmi (2014, hal. 57) mengatakan bahwa parameter yang digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan transformasional adalah kepercayaan, kepatuhan, kekaguman, kesetiaan, dan rasa hormat.

Sedangkan menurut Yukl (2010, hal. 316) ada beberapa indikator kepemimpinan transformasional yaitu:

- 1) Menyatakan visi yang jelas dan menarik

Para pemimpin transformasional memperkuat visi yang ada atau membangun komitmen terhadap sebuah visi baru. Sebuah visi yang jelas mengenai apa yang dapat dicapai organisasi.

- 2) Menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat dicapai

Penting untuk membuat hubungan yang jelas antara visi itu dengan sebuah strategi yang dapat dipercaya untuk mencapainya.

3) Bertindak secara rahasia dan optimistis

Para pengikut tidak akan meyakini sebuah visi kecuali pemimpinnya memperlihatkan keyakinan diri dan pendirian. Adalah penting untuk tetap optimis tentang kemungkinan keberhasilan kelompok itu dalam mencapai visinya.

4) Memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut

Pengaruh yang memberikan motivasi dari sebuah visi bergantung pada batasan dimana bawahan yakin akan kemampuan mereka untuk mencapainya.

5) Menggunakan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai-nilai penting

Sebuah visi diperkuat dengan perilaku kepemimpinan yang konsisten dengannya, perhatian akan nilai atau sasaran. Tindakan simbolis untuk mencapai sasaran penting atau mempertahankan sebuah nilai penting.

6) Memimpin dengan memberikan contoh

Satu cara seorang pemimpin dapat mempengaruhi komitmen bawahan adalah dengan menetapkan sebuah contoh dari perilaku yang dapat dijadikan contoh dalam interaksi keseharian dengan bawahan.

7) Memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi itu

Pemberian wewenang berarti mendelegasikan kewenangan untuk keputusan tentang bagaimana melakukan pekerjaan kepada orang-orang dan tim.

### **3. Motivasi Kerja**

#### **a. Pengertian Motivasi Kerja**

Motivasi kerja merupakan suatu dorongan yang timbul dari dalam atau luar diri seseorang. Motivasi kerja sangat berperan penting dalam aktivitas suatu organisasi. Pemberian motivasi yang tepat akan menghasilkan karyawan dengan produktivitas dan loyalitas yang tinggi begitu juga sebaliknya.

Menurut Kadarisman (2013, hal. 278) “motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan dalam diri seseorang untuk mau bekerja dengan giat dan baik”

Rivai dalam Kadarisman (2012, hal. 276) motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempunyai individu untuk mencapai hal spesifik sesuai dengan tujuan individu.

Saydam dalam Kadarisman, (2012, hal. 276) berasumsi bahwa dalam pemberian motivasi sebenarnya terkandung makna bahwa setiap manusia perlu diperlakukan dengan segala kelebihan, keterbatasan dan kekurangannya

Menurut Daft (2011, hal. 373) “motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan yang muncul dari dalam ataupun dari luar seseorang dan membangkitkan semangat serta ketekunan untuk mencapai sesuatu yang diinginkan”.

Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan.

#### **b. Hal-Hal yang Harus Diperhatikan Dalam Pemberian Motivasi**

Pemberian motivasi kepada para karyawan merupakan kewajiban para pemimpin, agar para karyawan tersebut dapat lebih meningkatkan volume dan

mutu pekerjaan yang menjadi tanggung jawab. Untuk itu, seorang pimpinan perlu memerhatikan hal-hal berikut agar pemberian motivasi dapat berhasil seperti diharapkan.

Menurut Sutrisno (2015, hal. 144-146) menyatakan bahwa hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pemberian motivasi adalah:

1) Memahami perilaku bawahan

Pemimpin harus dapat memahami perilaku bawahan, artinya seorang pemimpin dalam tugas keseluruhan hendaknya dapat memperhatikan, mengamati perilaku para bawahan masing-masing. Dengan memahami perilaku mereka akan lebih memudahkan tugasnya memberikan motivasi kerja. Disini seorang pemimpin dituntut mengenal seseorang, karena tidak ada orang mempunyai perilaku yang sama.

2) Harus berbuat dan berperilaku realistis

Seorang pemimpin mengetahui bahwa kemampuan para bawahan tidak sama, sehingga dapat memberikan tugas yang kira-kira sama dengan kemampuan mereka masing-masing.

3) Tingkat kebutuhan setiap orang berbeda

Tingkat kebutuhan setiap orang tidak sama disebabkan karena adanya kecenderungan, keinginan, perasaan dan harapan yang berbeda antara satu orang dengan orang lain pada waktu yang sama.

4) Mampu menggunakan keahlian

Seorang pemimpin yang dikehendaki dapat menjadi pelopor dalam setiap hal. Diharapkan lebih menguasai seluk beluk pekerjaan, mempunyai kiat dalam menyelesaikan masalah, apa lagi masalah yang dihadapi bawahan

dalam melaksanakan tugas. Untuk itu mereka dituntut dapat menggunakan keahliannya:

- a) Menciptakan iklim kerja yang menyenangkan
  - b) Memberikan penghargaan dan pujian bagi yang berprestasi dan membimbing yang belum berprestasi
  - c) Membagi tugas sesuai dengan kemampuan para bawahan
  - d) Memberikan umpan balik tentang hasil pekerjaan
  - e) Memberikan kesempatan bawahan untuk maju dan berkreaitivitas
- 5) Pemberian motivasi harus mengacu pada orang

Pemberian motivasi adalah untuk orang atau karyawan secara pribadi dan bukan untuk pemimpin sendiri. Seorang pimpinan harus memperlakukan seorang bawahan sebagai bawahan, bukan sebagai diri sendiri yang sedang mempunyai kesadaran tinggi untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Oleh karena itu, motivasi harus dapat mendorong setiap karyawan untuk berperilaku dan berbuat sesuai dengan apa yang diinginkan pimpinan.

- 6) Harus dapat memberikan keteladanan

Keteladanan merupakan guru yang terbaik, tidak guna seribu kata bila perbuatan seseorang tidak menggambarkan perbuatannya. Orang tidak menaruh hormat dan simpati pada pimpinannya yang hanya pandai berkata tetapi tidak dapat berbuat seperti apa yang dikatakannya. Keteladanan merupakan contoh yang dapat kita lihat, disaksikan oleh seorang bawahan. Dengan keteladanan seorang pimpinan, bawahan akan dapat termotivasi bagaimana cara bekerja dengan baik, berkata, dan berbuat yang baik. Jangan diharap bawahan akan termotivasi bila pimpinan selalu

mengatakan hal-hal yang bertentangan dengan nasihat dan ucapan yang selalu disampaikan.

**c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi**

Sutrisno (2009, hal. 118) mengemukakan beberapa faktor sebagai berikut:

- 1) Kondisi lingkungan kerja
- 2) Kompensasi yang memadai
- 3) Supervisi yang baik
- 4) Adanya jaminan pekerjaan
- 5) Status dan tanggung jawab
- 6) Peraturan yang fleksibel

Penjelasannya sebagai berikut:

- 1) Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan lingkungan kerja ini, meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada ditempat tersebut.

- 2) Kompensasi yang memadai

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai

merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk para karyawan bekerja dengan baik.

3) Supervisi yang baik

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan. Dengan demikian, posisi supervisi sangat dekat dengan para karyawan, dan selalu menghadapi para karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Bila supervisi yang dekat para karyawan ini menguasai liku-liku pekerjaan dan penuh dengan sifat-sifat kepemimpinan, maka suasana kerja akan bergairah dan bersemangat.

4) Adanya jaminan pekerjaan

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Mereka bekerja bukannya untuk hari ini saja, tetapi mereka berharap akan bekerja sampai tua cukup dalam satu perusahaan saja, tidak usah sering kali pindah. Hal ini akan dapat terwujud bila perusahaan dapat memberikan jaminan karier untuk masa depan, baik jaminan akan adanya promosi jabatan, pangkat, maupun jaminan pemberian kesempatan untuk mengembangkan potensi diri. Sebaliknya orang-orang akan lari meninggalkan perusahaan bila jaminan karier ini kurang jelas dan kurang diinformasikan kepada mereka.

5) Status dan tanggung jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi

semata, tetapi pada satu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan menduduki jabatan dalam suatu perusahaan. Dengan menduduki jabatan, orang merasa dirinya akan dipercaya, diberi tanggung jawab, dan wewenang yang besar untuk melakukan kegiatan- kegiatan.

6) Peraturan yang fleksibel

Bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja ini dapat kita sebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi para karyawan. Semua ini merupakan aturan main yang mengatur hubungan kerja antara karyawan dengan perusahaan, termasuk hak dan kewajiban para karyawan, pemberian kompensasi, promosi, mutasi, dan sebagainya. Oleh karena itu, biasanya peraturan bersifat melindungi dan dapat memberikan motivasi para karyawan untuk bekerja lebih baik lagi.

**d. Indikator Motivasi Kerja**

Menurut Rivai dan Sagala (2009, hal. 838) menyatakan indikator motivasi adalah:

- 1) Rasa aman dalam bekerja
- 2) Mendapatkan gaji yang adil dan kompetitif
- 3) Lingkungan kerja yang menyenangkan
- 4) Penghargaan atas prestasi kerja dan perlakuan yang adil dari manajemen

Menurut Mangkunegara (2013, hal. 111) yaitu:

1) Kerja keras

Pencapaian prestasi kerja sebagai wujud timbulnya motivasi seseorang dalam melakukan pekerjaan dan tanggung jawab didasarkan atas selalu bekerja keras dalam menjalankan pekerjaan.

2) Orientasi masa depan

Orientasi masa depan didasarkan atas wawasan yang luas memiliki pandangan ke depan yang nyata dan diaplikasikan dalam pekerjaan.

3) Tingkat cita-cita yang tinggi

Tingkat cita-cita dan kesuksesan didasarkan atas besarnya dorongan dalam diri sendiri untuk mencapai hal yang maksimal dengan kemampuan yang dimilikinya.

4) Orientasi tugas dan keseriusan tugas

Orientasi tugas dan keseriusan tugas didasarkan atas pemahaman akan arti pekerjaan yang dijalankan dengan tingkat keseriusan maksimal.

5) Usaha untuk maju

Usaha untuk maju didasarkan pandangan yang memotivasi diri untuk selalu memiliki ide dan cara yang lebih baik lagi dalam menjalankan pekerjaannya.

6) Ketekunan

Ketekunan bekerja didasarkan atas sikap dan loyalitas karyawan dalam menjalankan pekerjaan tanpa memiliki rasa bosan untuk selalu bekerja dengan baik.

7) Rekan kerja yang dipilih

Rekan kerja yang saling mendukung akan mendorong naiknya motivasi karyawan dalam bekerja, motivasi akan timbul dengan sendirinya dimana semakin baiknya hubungan yang diberikan.

8) Pemanfaatan waktu

Waktu yang digunakan oleh karyawan dengan sebaik-baiknya sebagai wujud yang tinggi dalam bekerja.

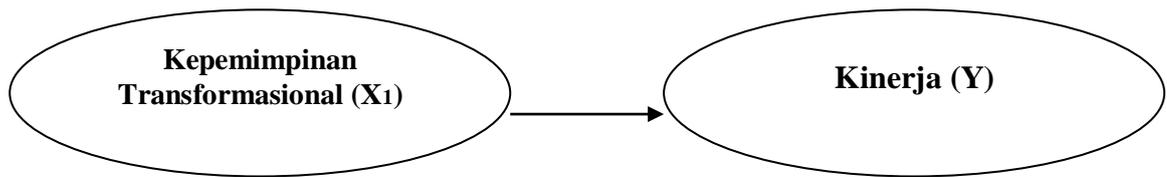
## **B. Kerangka Konseptual**

### **1. Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional secara parsial terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Robbins (2015, hal. 261) “kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan yang berkemampuan untuk memiliki pengaruh secara mendalam dan luar biasa terhadap para pengikutnya.

Kepemimpinan yang diterapkan ke dalam gaya kepemimpinan menghasilkan suatu bentuk dorongan di dalam peningkatan kinerja. Terlebih dari kepemimpinan transformasional yang berusaha mengajak seluruh elemen organisasi untuk terlibat lebih dalam memajukan perusahaan. Kepemimpinan memiliki pengaruh positif pada kinerja, dengan hadirnya kepemimpinan yang tentunya memiliki integritas dan transformasional kinerja dapat terlaksana dengan baik.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sehfuddin (2011) disimpulkan bahwa Kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, karena dapat mendorong seorang karyawan untuk lebih berprestasi lagi kedepannya.



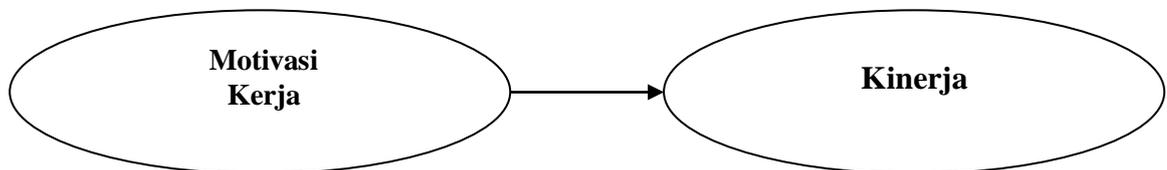
**Gambar 2.1 Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional secara parsial terhadap Kinerja Karyawan**

## **2. Hubungan Antara motivasi kerja secara parsial terhadap Kinerja Karyawan**

Kreitner dalam Wibowo (2014, hal. 330) mengatakan adanya pengaruh signifikan antara hubungan motivasi dengan kinerja dapat dilihat dari masalah kinerja tergantung pada motivasi dan perilaku termotivasi yang tepat.

Hasibuan dalam sutrisno (2014, hal.110) mengatakan bahwa motivasi adalah bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Hasil Penelitian yang dilakukan Maslan Banni (2012) menyimpulkan bahwa Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan karena motivasi dapat menjadikan karyawan lebih semangat dalam mengerjakan apa yang diperintahkan oleh atasannya.

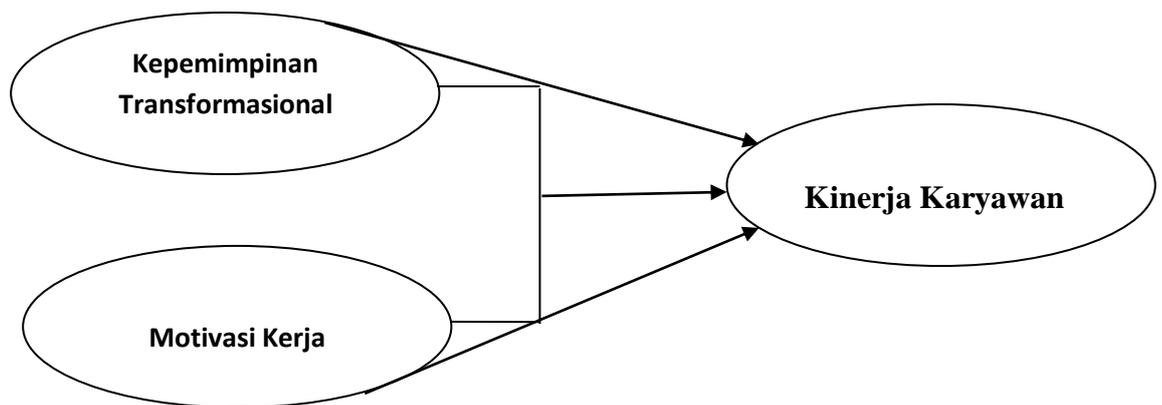


**Gambar 2.2 Hubungan Antara motivasi kerja secara parsial terhadap Kinerja Karyawan**

### 3. Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja secara Simultan Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Surbakti (2013) menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja secara bersama-sama mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dikarenakan kepemimpinan transformasional dan motivasi dapat mendorong secara bersama-sama kinerja karyawan yang sebelumnya sudah bagus menjadi lebih bagus lagi kedepannya.

Dapat dilihat dengan kerangka konseptual sebagai berikut:



**Gambar 2.3 Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja secara Parsial dan Simultan Terhadap Kinerja Karyawan**

#### C. Hipotesis

Hipotesis adalah dugaan sementara atau jawaban sementara dari pertanyaan yang ada pada perumusan masalah penelitian (Juliandi, 2013, hal. 45). Berdasarkan rumusan masalah serta tujuan dari penelitian ini, maka dapat diambil hipotesis sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

2. Terdapat Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
3. Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### A. Pendekatan Penelitian

Pendekatan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan asosiatif. Menurut Sugiyono (2012, hal 55) mengatakan bahwa “Pendekatan asosiatif adalah suatu pertanyaan penelitian yang bersifat menanyakan hubungan antara dua variabel atau lebih.”

Jadi dapat disimpulkan pendekatan penelitian ini bertujuan untuk melihat hubungan antar variabel yaitu variabel independen dengan variabel dependen. Di sisi lain tujuan dari sebuah penelitian digunakan untuk mengembangkan suatu metode, menguji serta mengemukakan kebenaran suatu masalah atau pengetahuan.

#### B. Definisi Operasional

Definisi operasional adalah petunjuk bagaimana suatu variabel diukur, untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dari suatu penelitian yang menjadi definisi operasional adalah:

##### 1. Kinerja (Y)

Kinerja karyawan (Y) adalah hasil kerja yang dicapai karyawan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Variabel ini dapat diukur dengan menggunakan indikator menurut Mangkunegara (2013, hal.75) adalah sebagai berikut :

**Tabel 3.1**  
**Indikator Kinerja Karyawan**

No.	Indikator
1	Tujuan
2	Standar
3	Umpan balik

4	Alat atau sarana
5	Kompetensi
6	Motif
7	Peluang

## 2. Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ )

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang dapat membangkitkan atau memotivasi karyawan sehingga dapat berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat yang tinggi melebihi dari apa yang mereka perkirakan sebelumnya.

Yukl (2010, hal. 316) menyatakan indikator kepemimpinan transformasional, yaitu:

**Tabel 3.2**  
**Indikator Kepemimpinan Transformasional**

No.	Indikator
1	Menyatakan visi yang jelas dan menarik
2	Menjelaskan visi agar tercapai
3	Bertindak secara rahasia dan optimistis
4	Berkeyakinan terhadap pengikut
5	Bertindak dramatis dan simbolis
6	Memimpin dengan memberikan contoh
7	Memberikan wewenang

## 3. Motivasi Kerja ( $X_2$ )

Motivasi kerja merupakan suatu dorongan yang timbul dari dalam atau luar diri seseorang. Motivasi kerja sangat berperan penting dalam aktivitas suatu organisasi. Pemberian motivasi yang tepat akan menghasilkan karyawan dengan produktivitas dan loyalitas yang tinggi begitu juga sebaliknya.

Menurut Mangkunegara (2013, hal. 111) Indikator Motivasi kerja yaitu:

**Tabel 3.3**  
**Indikator Motivasi Kerja**

No.	Indikator
1	Kerja keras
2	Orientasi masa depan
3	Tingkat cita-cita yang tinggi
4	Orientasi tugas dan keseriusan
5	Usaha untuk maju
6	Ketekunan
7	Rekan kerja yang dipilih
8	Pemanfaatan waktu

### C. Tempat Waktu Penelitian

#### 1. Tempat Penelitian

Peneliti melakukan penelitian tentang pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Pertamina (Persero) Area Pangkalan Brandan. JL. Wahidin No.1 Pangkalan Berandan.

#### 2. Waktu Penelitian

Waktu penelitian ini direncanakan pada bulan Desember 2016 s/d April 2017.

**Tabel 3.4**  
**Tabel Jadwal Penelitian**

No	Kegiatan	Bulan																			
		Desember				Januari				February				Maret				April			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengajuan judul																				
2	Penyusunan Proposal																				
3	Bimbingan Proposal																				
4	Seminar Proposal																				
5	Bimbingan Skripsi																				
6	Sidang Meja hijau																				

### D. Populasi dan Sampel

#### 1. Populasi

Sugiyono (2010, hal. 80) mengatakan populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek / subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditentukan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian di tarik kesimpulannya.

Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PT. Pertamina (Persero) Area Pangkalan Brandan yang berjumlah 49 orang. Jumlah populasi dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

**Tabel 3.5**  
**Jumlah Populasi**

No.	Bagian / Department	Populasi
1	HRD / SDM	6
2	HSE	16
3	Produksi	2
4	Logistic	10
5	Pemeliharaan	8
6	Pemeliharaan dan perencanaan	4
7	Pengadaan air	3
<b>Jumlah</b>		<b>49</b>

## 2. Sampel

Juliandi (2013, hal. 50) mengatakan sampel adalah wakil dari populasi. Sugiyono (2010, hal. 81) mengatakan sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Dalam penelitian ini teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh. Dimana semua anggota populasi digunakan sebagai sampel yaitu seluruh karyawan PT. Pertamina (Persero) Area Pangkalan Berandan. Hal ini sesuai dengan menurut Sugiyono (2010, hal. 81) mengatakan bahwa sample jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua populasi digunakan sebagai sampel.

## E. Teknik Pengumpulan Data

### 1. Kuesioner

Kuesioner adalah instrument penelitian yang berupa daftar pernyataan dan diisi sendiri oleh responden untuk memperoleh keterangan.

**Tabel 3.6**

### Skala Likert

Keterangan	Bobot
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Selanjutnya untuk menguji valid dan reliabel tidaknya maka diuji dengan validitas dan reliabilitas.

#### a. Validitas

Uji validitas ini dilakukan dengan tujuan menganalisis apakah instrument yang disusun memang benar-benar tepat dan rasional untuk mengukur variabel penelitian.

Untuk mengukur validitas setiap butir pertanyaan, maka digunakan teknik korelasi *product moment*, yaitu: (Sugiyono, 2012, hal. 248)

$$r_{xy} = \frac{n \cdot \sum x_i y_i - (\sum x_i)(\sum y_i)}{\sqrt{\{n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2\} \{n \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2\}}}$$

Keterangan:

- n = banyaknya pasangan pengamatan
- $\sum x_i$  = jumlah pengamatan variabel x
- $\sum y_i$  = jumlah pengamatan variabel y
- $(\sum x_i^2)$  = jumlah kuadrat pengamatan variabel x
- $(\sum y_i^2)$  = jumlah pengamatan variabel y
- $(\sum x_i)^2$  = kuadrat jumlah pengamatan variabel x
- $(\sum y_i)^2$  = pengamatan jumlah variabel y
- $\sum x_i y_i$  = jumlah hasil kali variabel x dan y

Kriteria penerimaan / penolakan hipotesis adalah sebagai berikut:

- 1) Tolak H<sub>0</sub> jika nilai korelasi adalah positif dan probabilitas yang dihitung < nilai probabilitas yang ditetapkan sebesar 0,05 (Sig 2-tailed < α0,05).

- 2) Terima  $H_0$  jika nilai korelasi adalah negatif dan atau probabilitas yang dihitung > nilai probabilitas yang ditetapkan sebesar 0,05 (Sig 2-tailed >  $\alpha$ 0,05).

### b. Reliabilitas

Menurut Juliandi & Irfan (2013, hal. 83) menyatakan bahwa “Tujuan pengujian reliabilitas adalah untuk melihat apakah instrumen penelitian merupakan instrumen yang handal dan dapat dipercaya.

Selanjutnya menurut Nunnally dalam Juliandi & Irfan (2013, hal. 83-84) menyatakan bahwa “Jika nilai koefisien reliabilitas (*Sperman Brown/ri*) > 0,60 maka instrument memiliki reliabilitas yang baik/reliabel/terpercaya.

Menurut Arikunto dalam Juliandi & Irfan (2013, hal. 86) menyatakan bahwa pengujian reliabilitas dengan menggunakan teknik *Cronbach Alpha* dengan rumus sebagai berikut: Azuar Juliandi & Irfan (2013, hal. 86)

$$r = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

Keterangan:

- $r$  = Reliabilitas instrument (*cronbach alpha*)  
 $k$  = Banyaknya butir pertanyaan  
 $\sum \sigma_b^2$  = Jumlah varians butir  
 $\sigma_1^2$  = Varians Total

Dengan kriteria:

- 1) Jika nilai *cronbach alpha*  $\geq 0,6$  maka instrument variabel adalah reliabel (terpercaya)
- 2) Nilai koefisien relibilitas (*Cronbach Alpha*) di atas adalah 0,791 > 0,6 maka kesimpulannya instrumen yang di uji adalah reliabel

## F. Teknik Analisis Data

### 1. Asumsi Klasik

Hipotesis memerlukan uji asumsi klasik, karena model analisis yang dipakai adalah regresi linier berganda. Asumsi klasik yang dimaksud terdiri dari:

**a. Uji Normalitas**

Pengujian normalitas data dilakukan untuk melihat apakah dalam model regresi, variable dependen dan independennya memiliki distribusi normal atau tidak (Juliandi, 2013, hal. 174). Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal.

Kriteria pengambilan keputusannya adalah jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

**b. Uji Multikolinearitas**

Digunakan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi yang kuat diantara variabel independen. Apabila terdapat korelasi antar variabel bebas, maka terjadi multikolinearitas, demikian juga sebaliknya. Pengujian multikolinearitas dilakukan dengan melihat VIF (*Variance Inflasi Factor*) antar variabel independen dan nilai *tolerance*. Batasan yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai  $tolerance < 0,10$  atau sama dengan  $VIF > 10$ .

**c. Uji Heterokedastisitas**

Pengujian ini memiliki tujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksaman varian dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lainnya. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homokedastisitas sebaliknya jika varian berbeda maka disebut heterokedastisitas. Ada tidaknya heterokedastisitas dapat diketahui dengan melalui grafik scatterplot antar nilai prediksi variabel independen dengan nilai residualnya. Dasar analisis yang dapat digunakan untuk menentukan heterokedastisitas adalah:

- 1) Jika ada pola tertentu seperti titik-titik yang membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi heterokedastisitas.
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas seperti titik-titik menyebar di atas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas

## 2. Metode Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Berikut rumus untuk melihat analisis linier berganda:

$$Y = \beta + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

Keterangan:

- Y = Kinerja Karyawan
- $\beta$  = Konstanta
- $\beta_1$  dan  $\beta_2$  = Besaran koefisien regresi dari masing-masing variabel
- $X_1$  = Kepemimpinan Transformasional
- $X_2$  = Motivasi Kerja
- e = Error

## 3. Pengujian Hipotesis

### a. Uji Secara Parsial (Uji t)

b. Uji t dilakukan untuk menguji apakah variabel bebas (X) secara individual mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan atau tidak terhadap variabel terikat (Y).

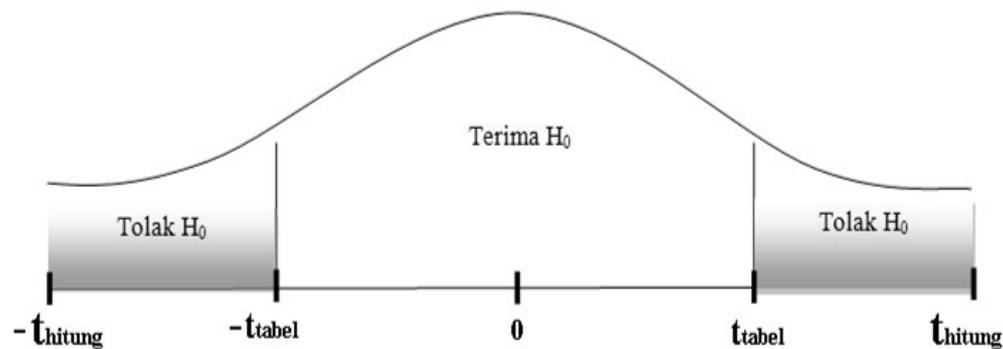
$$t = \frac{r \sqrt{n - 2}}{\sqrt{1 - r^2}}$$

Keterangan:

- t = nilai  $t_{hitung}$
- $r_{xy}$  = korelasi xy yang ditemukan
- n = jumlah sampel

Bentuk pengujian adalah:

- 1)  $H_0: r_i = 0$ , artinya tidak terdapat hubungan signifikan antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y).
- 2)  $H_0: r \neq 0$ , artinya terdapat hubungan signifikan antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y).



**Gambar 3.1 Kriteria Pengujian Hipotesis**

### c. Uji Simultan (Uji F)

$$Fh = \frac{R^2 / k}{(1 - R^2) / (n - k - 1)}$$

Keterangan:

$R^2$  = koefisien korelasi ganda

$k$  = Jumlah variabel independen

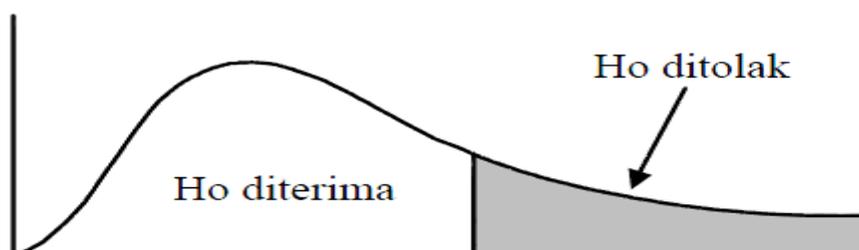
$n$  = Jumlah anggota sampel

$F$  = F hitung yang selanjutnya dibandingkan dengan F tabel

Bentuk pengujiannya adalah:

$H_0: \beta = 0$ , tidak ada pengaruh antara variabel x dengan variabel y

$H_0: \beta \neq 0$ , ada pengaruh antara variabel x dengan variabel



### Gambar 3.2 Kriteria Pengujian Hipotesis

#### 4. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui apakah ada pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat yaitu dengan mengkuadratkan koefisien yang ditemukan yaitu dengan menggunakan rumus sebagai berikut: (Sugiyono, 2012, hal 277)

$$D = R^2 \times 100\%$$

Keterangan:

D =Determinasi

$R^2$  =Nilai korelasi berganda

100% = Persentase Kontribusi

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Hasil Penelitian

##### 1. Deskripsi Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis menjadikan pengolahan data dalam bentuk angket terdiri dari 15 pertanyaan untuk variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), 15 pertanyaan untuk variabel motivasi kerja ( $X_2$ ), 15 pertanyaan untuk variabel kinerja karyawan ( $Y$ ). Angket yang disebarakan ini diberikan kepada 49 orang karyawan PT. Pertamina (Persero) Area Pangkalan Berandan sebagai sampel penelitian dan penelitian ini menggunakan metode *Likert Summated Rating* (LSR).

**Tabel IV.1**

#### Skala Pengukuran Likert

Keterangan	Bobot
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: Sugiyono (2012, hal. 133)

Ketentuan diatas berlaku baik didalam menghitung variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), variabel motivasi kerja ( $X_2$ ) dan variabel kinerja karyawan ( $Y$ ).

##### 2. Identitas Responden

Untuk mengetahui identitas responden yang penulis teliti maka dapat dilihat dari tabel berikut ini:

###### 1) Jenis Kelamin

**Tabel IV.2**

#### Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	34	69.4	69.4	69.4
	Perempuan	15	30.6	30.6	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

Sumber : SPSS (2016)

Dari tabel diatas diketahui bahwa responden yang bekerja di PT. Pertamina (Persero) Area Pangkalan Berandan terdiri dari 34 orang laki-laki (69,4%) dan perempuan sebanyak 15 orang (30,6%) dari total keseluruhan.

## 2) Kelompok usia

**Tabel IV.3**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Usia**

Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-30	12	24.5	24.5	24.5
	31-40	24	49.0	49.0	73.5
	41-50	8	16.3	16.3	89.8
	>50	5	10.2	10.2	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

Sumber : SPSS (2016)

Dari tabel diatas diketahui bahwa responden yang bekerja di PT. Pertamina (Persero) Area Pangkalan Berandan pada kelompok usia 18-30 tahun adalah 12 orang (24,5%), kelompok usia 31-40 tahun adalah 24 orang (49,0%), kelompok usia 41-50 adalah 8 orang (16,3%), dan kelompok usia >50 tahun adalah 6 orang (10,2%).

### 3) Tingkat Pendidikan

**Tabel IV.4**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

**Tingkat Pendidikan**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SMA/SMK	9	18.4	18.4	18.4
D3	14	28.6	28.6	46.9
S1	16	32.7	32.7	79.6
S2	10	20.4	20.4	100.0
Total	49	100.0	100.0	

*Sumber : SPSS (2016)*

Dari tabel diatas diketahui bahwa responden yang bekerja di PT. Pertamina (Persero) Area Pangkalan Berandan pada pendidikan SMA/SMK sebanyak 9 orang (18,4%), D3 sebanyak 14 orang (28,6%), S1 sebanyak 16 orang (32,7%) dan S2 sebanyak 10 orang (20,4%).

### 3. Analisa Variabel Penelitian

#### 1) Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil penyebaran angket kepada karyawan PT. Pertamina (Persero) Area Pangkalan Berandan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel kinerja karyawan sebagai beriku

**Tabel IV.5**  
**Skor Variabel Kinerja Pegawai (Y)**

Alternatif Jawaban
--------------------

No. Item	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	8	16,3	21	42,8	19	38,7	-	0	1	2,04	49	100
2	8	16,3	30	61,2	11	22,4	-	0	-	0	49	100
3	10	20,4	29	59,1	10	20,4	-	0	-	0	49	100
4	10	20,4	33	67,3	6	12,2	-	0	-	0	49	100
5	9	18,3	31	63,2	8	16,3	-	0	1	2,04	49	100
6	12	24,4	29	59,1	7	14,2	-	0	1	2,04	49	100
7	9	18,3	32	65,3	7	14,2	-	0	1	2,04	49	100
8	7	14,2	34	69,3	8	16,3	-	0	-	0	49	100
9	7	14,2	32	65,3	9	18,3	-	0	1	2,04	49	100
10	12	24,4	26	53,0	10	20,4	-	0	1	2,04	49	100
11	8	16,3	21	42,8	19	38,7	-	0	1	2,04	49	100
12	8	16,3	30	61,2	11	22,4	-	0	-	0	49	100
13	10	20,4	29	59,1	10	20,4	-	0	-	0	49	100
14	10	20,4	33	67,3	6	12,2	-	0	-	0	49	100
15	9	18,3	31	63,2	8	16,3	-	0	1	2,04	49	100

Sumber : Data Diolah (2016)

Dari tabel diatas dapat diuraikan sebagai berikut

- a) Jawaban responden memenuhi target yang ditetapkan perusahaan mayoritas responden memilih setuju yaitu 42,8 % (21 orang).
- b) Jawaban responden tentang mengembangkan perusahaan agar lebih maju, mayoritas responden memilih setuju yaitu 61,2 % (30 orang).
- c) Jawaban responden tentang tugas yang diberikan sesuai dengan jam kerja, mayoritas responden memilih setuju yaitu 59,1% (29 orang).
- d) Jawaban responden tentang mempunyai standar dalam pencapaian target, mayoritas responden memilih setuju yaitu 67,3% (33 orang).
- e) Jawaban responden tentang menerima kritik dan saran atas hasil kerja, mayoritas responden memilih setuju yaitu 63,2% (31 orang).
- f) Jawaban responden tentang memberikan gagasan untuk kemajuan perusahaan, mayoritas responden memilih sangat setuju yaitu 59.1% (29 orang).
- g) Jawaban responden tentang fasilitas kerja yang memadai, mayoritas responden memilih setuju yaitu 65.3% (32 orang).
- h) Jawaban responden tentang lingkungan kerja yang efektif, mayoritas responden memilih setuju yaitu 69,3% (34 orang).

- i) Jawaban responden tentang pekerjaan yang diberikan sesuai dengan kemampuan, mayoritas responden memilih setuju yaitu 65.3% (32 orang).
- j) Jawaban responden tentang memiliki ide kreatif dalam melaksanakan tugas, mayoritas responden memilih setuju yaitu 53.06% (26 orang).
- k) Jawaban responden tentang fokus dalam bekerja walaupun tidak ada atasan diperusahaan, mayoritas responden memilih setuju yaitu 42.8% (21 orang).
- l) Jawaban responden tentang bekerja keras demi kenaikan jabatan, mayoritas responden memilih setuju yaitu 61,2% (30 orang).
- m) Jawaban responden bekerja keras untuk mendapatkan penghargaan, mayoritas responden memilih setuju yaitu 59,1% (29 orang).
- n) Jawaban responden mendapat kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerja, mayoritas responden memilih setuju yaitu 67,3% (33 orang).
- o) Jawaban responden tentang mendapatkan perhatian lebih dari atasan, mayoritas responden memilih setuju yaitu 63,2% (31 orang).

Kesimpulan secara umum bahwa kinerja karyawan yang diterapkan perusahaan telah berjalan dengan baik, hal ini dapat dilihat dari persentase jawaban responden yang rata-rata menjawab setuju 55.5%.

## 2) Variabel Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ )

Berdasarkan hasil penyebaran angket kepada karyawan PT. Pertamina (Persero) Area Pangkalan Berandan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Kepemimpinan Transformasional sebagai berikut:

**Tabel IV.6**  
**Skor Variabel Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ )**

No. Item	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	16	32,6	28	57,1	4	8,16	1	2,04	-	0	49	100
2	21	42,8	22	44,8	5	10,2	1	2,04	-	0	49	100
3	15	30,6	30	61,2	3	6,12	1	2,04	-	0	49	100
4	21	42,8	25	51,0	3	6,12	-	0	-	0	49	100
5	21	42,8	25	51,0	3	6,12	-	0	-	0	49	100
6	22	44,8	24	48,9	3	6,12	-	0	-	0	49	100
7	21	42,8	22	44,8	6	12,2	-	0	-	0	49	100

8	21	42,8	26	53,0	2	4,08	-	0	-	0	49	100
9	23	46,9	24	48,9	2	4,08	-	0	-	0	49	100
10	17	34,6	30	61,2	2	4,08	-	0	-	0	49	100
11	16	32,6	28	57,1	4	8,16	1	2,04	-	0	49	100
12	19	38,7	22	44,8	7	14,2	1	2,04	-	0	49	100
13	15	30,6	32	65,3	1	2,04	1	2,04	-	0	49	100
14	23	46,9	25	51,0	1	2,04	-	0	-	0	49	100
15	22	44,8	24	48,9	3	6,12	-	0	-	0	49	100

Sumber : Data Diolah (2016)

Dari tabel diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

- a) Jawaban responde pimpinan menyamakan tujuannya dengan nilai-nilai bawahan, mayoritas responden memilih setuju yaitu 57,1% (28 orang).
- b) Jawaban responden pimpinan semakin memperkuat visi dan misi yang ada di perusahaan, mayoritas responden memilih setuju yaitu 44,8% (22 orang).
- c) Jawaban responden tentang pimpinan menyampaikan visi organisasi dengan antusias, mayoritas responden memilih setuju yaitu 61,2% (30 orang).
- d) Jawaban responden penting untuk membuat hubungan yang jelas antara visi itu dengan sebuah strategi yang dapat dipercaya untuk mencapainya, mayoritas responden memilih setuju yaitu 51.0% (25 orang).
- e) Jawaban responden tentang pimpinan memimpin dengan menunjukkan keyakinan pada diri sendiri, mayoritas responden memilih setuju yaitu 51,0% (25 orang).
- f) Jawaban responden pimpinan memperlihatkan keyakinan diri dan pendirian, mayoritas responden memilih setuju yaitu 48.9% (24 orang).
- g) Jawaban responden tentang Jawaban responden tentang pimpinan yakin akan kemampuan bawahan mayoritas responden memilih setuju yaitu 44.8% (22 orang).
- h) Jawaban responden pimpinan membantu para bawahan untuk menetapkan tujuan yang dicapai, mayotitas responden memilih setuju yaitu 53.0% (26 orang).

- i) Jawaban responden tentang karyawan diberikan kepercayaan penuh dari pimpinan dalam menyelesaikan tugas, mayoritas responden memilih setuju yaitu 48,9% (24 orang).
- j) Jawaban responden tentang pimpinan mengambil keputusan dengan sangat tepat dan cepat jawaban responden yang memilih setuju sebanyak 61,2% (30 orang).
- k) Jawaban responden tentang pimpinan memimpin dengan cara cara yang dirancang untuk menarik perhatian bawahan, mayoritas responden memilih setuju yaitu 57,1% (28 orang).
- l) Jawaban responden tentang pimpinan memimpin dengan menunjukkan cara cara kemampuannya, mayoritas responden memilih setuju yaitu 44,8% (22 orang).
- m) Jawaban responden tentang pimpinan memberikan contoh penerapan dalam bekerja, mayoritas responden memilih setuju yaitu 65,3% (32 orang).
- n) Jawaban responden tentang pimpinan memberikan kesempatan pada bawahan untuk mencapai sesuatu dengan caranya sendiri, mayoritas responden memilih setuju yaitu 51,0% (25 orang).
- o) Jawaban responden tentang memberikan kewenangan untuk keputusan tentang bagaimana melakukan pekerjaan, mayoritas responden memilih setuju yaitu 48,9% (24 orang)

Kesimpulan secara umum bahwa kepemimpinan transformasional yang diterapkan perusahaan telah berjalan dengan baik, hal ini dapat dilihat dari persentase jawaban responden yang rata-rata menjawab setuju 52..2%.

### 3) Variabel Motivasi Kerja (X<sub>2</sub>)

Berdasarkan hasil penyebaran angket kepada karyawan PT. Pertamina (Persero) Area Pangkalan Berandan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel motivasi kerja sebagai berikut

**Tabel IV.7**  
**Skor Variabel Motivasi Kerja (X<sub>2</sub>)**

Alternatif Jawaban						
No.	SS	S	KS	TS	STS	Jumlah

Item	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	19	38,7	26	53,0	4	8,16	-	0	-	0	49	100
2	18	36,7	31	63,2	-	0	-	0	-	0	49	100
3	10	20,4	39	79,5	-	0	-	0	-	0	49	100
4	19	38,7	30	61,2	-	0	-	0	-	0	49	100
5	17	34,6	31	63,2	1	2,04	-	0	-	0	49	100
6	20	40,8	29	59,1	-	0	-	0	-	0	49	100
7	21	42,8	26	53,0	2	4,08	-	0	-	0	49	100
8	26	53,06	23	46,9	-	0	-	0	-	0	49	100
9	20	40,8	27	55,1	2	4,08	-	0	-	0	49	100
10	18	36,7	30	61,2	1	2,04	-	0	-	0	49	100
11	19	38,7	26	53,0	4	8,16	-	0	-	0	49	100
12	18	36,7	31	63,2	-	0	-	0	-	0	49	100
13	10	20,4	39	79,5	-	0	-	0	-	0	49	100
14	19	38,7	30	61,2	-	0	-	0	-	0	49	100
15	17	34,6	31	63,2	1	2,04	-	0	-	0	49	100

Sumber : Data Diolah (2016)

Dari tabel diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

- a) Jawaban responden bekerja keras mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan, mayoritas responden memilih setuju yaitu 53.0% (26 orang).
- b) Jawaban responden tentang berusaha dengan serius menyelesaikan pekerjaan dengan tuntas, mayoritas responden memilih setuju yaitu 63,2% (31 orang).
- c) Jawaban responden tentang jaminan yang diberikan perusahaan meningkatkan semangat kerja, mayoritas responden memilih setuju yaitu 79,5% (39 orang).
- d) Jawaban responden tentang tersedianya jaminan di hari tua, mayoritas responden memilih setuju yaitu 61,2% (30 orang).
- e) Jawaban responden tentang tuntutan untuk bekerja giat dalam melaksanakan tugas yang sudah menjadi tanggung jawab, mayoritas responden memilih setuju yaitu 63,2% (31 orang).
- f) Jawaban responden tentang merasa tertantang untuk menyelesaikan tugas yang diberikan, mayoritas responden memilih sangat setuju yaitu 59,1% (29 orang).
- g) Jawaban responden tentang berusaha untuk maju demi kepentingan perusahaan, mayoritas responden memilih setuju yaitu 53,0% (26 orang).

- h) Jawaban responden tentang instansi memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan potensi, mayoritas responden memilih setuju yaitu 46,9% (23 orang).
- i) Jawaban responden tentang tekun dalam menyelesaikan pekerjaan, mayoritas responden memilih setuju yaitu 55,1% (27 orang).
- j) Jawaban responden tentang loyalitas tinggi dalam melakukan pekerjaan, mayoritas responden memilih setuju yaitu 61,2,% (30 orang).
- k) Jawaban responden tentang bekerjasama dengan rekan kerja guna hasil kerja yang lebih baik, mayoritas responden memilih setuju yaitu 53,0% (26 orang).
- l) Jawaban responden tentang hubungan baik dengan rekan kerja dapat mendukung kelancaran pekerjaan, mayoritas responden memilih setuju yaitu 63,2% (31 orang).
- m) Jawaban responden tentang memanfaatkan waktu dan kesempatan dengan baik, mayoritas responden memilih setuju yaitu 79,5% (39 orang).
- n) Jawaban responden tentang tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, mayoritas responden memilih sangat setuju yaitu 61,2% (30 orang).
- o) Jawaban responden tentang menggunakan waktu dengan seefisien mungkin, mayoritas responden memilih setuju yaitu 63,2% (31 orang).

Kesimpulan secara umum bahwa motivasi kerja yang diberikan perusahaan telah berjalan dengan baik, hal ini dapat dilihat dari persentase jawaban responden yang rata-rata menjawab setuju 55,1%.

#### **4. pengujian validitas dan Reliabilitas**

##### **a. Validitas**

Dari penelitian yang telah peneliti lakukan, maka dapat diperoleh hasil validitas dari angket (kuisisioner) yang telah di sebarakan di PT. Pertamina (Persero) Area Pangkalan Berandan adalah sebagai berikut :

**Tabel IV.8**  
**Uji Validitas Instrumen Kinerja Karyawan (Y)**

<b>No. Item</b>	<b>Koefisien Korelasi</b>	<b>Probabilitas</b>	<b>Keterangan</b>
1	805 (positif)	0,000 < 0,05	Valid
2	645 (positif)	0,000 < 0,05	Valid

3	637 (positif)	0,000 < 0,05	Valid
4	403 (positif)	0,000 < 0,05	Valid
5	621 (positif)	0,000 < 0,05	Valid
6	589 (positif)	0,000 < 0,05	Valid
7	386 (positif)	0,000 < 0,05	Valid
8	492 (positif)	0,001 < 0,05	Valid
9	600 (positif)	0,000 < 0,05	Valid
10	604 (positif)	0,000 < 0,05	Valid
11	805 (positif)	0,000 < 0,05	Valid
12	645 (positif)	0,000 < 0,05	Valid
13	637 (positif)	0,000 < 0,05	Valid
14	403 (positif)	0,000 < 0,05	Valid
15	621 (positif)	0,000 < 0,05	Valid

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa seluruh item pertanyaan 1 sampai 15 yaitu dengan taraf signifikan seluruh nilai korelasinya positif, nilai probabilitasnya sig 0,000 < 0,05 yang artinya semua item pertanyaan dari variable kinerja karyawan dikatakan valid

**Tabel IV.9**

**Uji Validitas Instrumen Kepemimpinan Transformasional (X<sub>1</sub>)**

No. Item	Koefisien Korelasi	Probabilitas	Keterangan
1	731 (Positif)	0,000 < 0,05	Valid
2	624 (Positif)	0,000 < 0,05	Valid
3	750 (Positif)	0,000 < 0,05	Valid
4	658 (Positif)	0,000 < 0,05	Valid
5	612 (Positif)	0,000 < 0,05	Valid
6	603 (Positif)	0,000 < 0,05	Valid
7	514 (Positif)	0,000 < 0,05	Valid
8	480 (Positif)	0,000 < 0,05	Valid
9	399 (Positif)	0,005 < 0,05	Valid
10	673 (Positif)	0,000 < 0,05	Valid
11	731 (Positif)	0,000 < 0,05	Valid
12	763 (Positif)	0,000 < 0,05	Valid
13	708 (Positif)	0,000 < 0,05	Valid
14	504 (Positif)	0,000 < 0,05	Valid
15	603 (Positif)	0,000 < 0,05	Valid

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa seluruh item pertanyaan 1 sampai 15 yaitu dengan taraf signifikan seluruh nilai korelasinya positif, nilai probabilitasnya sig 0,000 < 0,05 yang artinya semua item pertanyaan dari variabel kepemimpinan transformasional dikatakan valid.

**Tabel IV.10**  
**Uji Validitas Instrumen Motivasi Kerja (X<sub>2</sub>)**

No. Item	Koefisien Korelasi	Probabilitas	Keterangan
1	688 (positif)	0,000 < 0,05	Valid
2	582 (positif)	0,000 < 0,05	Valid
3	616 (positif)	0,000 < 0,05	Valid
4	683 (positif)	0,000 < 0,05	Valid
5	571 (positif)	0,000 < 0,05	Valid
6	612 (positif)	0,000 < 0,05	Valid
7	511 (positif)	0,000 < 0,05	Valid
8	457 (positif)	0,001 < 0,05	Valid
9	580 (positif)	0,000 < 0,05	Valid
10	562 (positif)	0,000 < 0,05	Valid
11	588 (positif)	0,000 < 0,05	Valid
12	582 (positif)	0,000 < 0,05	Valid
13	616 (positif)	0,000 < 0,05	Valid
14	683 (positif)	0,000 < 0,05	Valid
15	571 (positif)	0,000 < 0,05	Valid

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa seluruh item pernyataan 1 sampai 15 yaitu dengan taraf signifikan seluruh nilai korelasinya positif, nilai probabilitasnya sig 0,000 < 0,05 yang artinya semua item pertanyaan dari variabel motivasi kerja dikatakan valid.

### c. Reliabilitas

**Tabel IV.11**  
**Reliabilitas Kepemimpinan Transformasional (X<sub>1</sub>)**  
**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.889	15

Nilai koefisien reliabilitas (*Cronbach Alpha*) di atas adalah 0,889 > 0,6 maka kesimpulannya instrumen yang di uji adalah reliabel.

**Tabel IV.12**  
**Reliabilitas Motivasi Kerja (X<sub>2</sub>)**  
**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.871	15

Nilai koefisien reliabilitas (*Cronbach Alpha*) di atas adalah  $0,871 > 0,6$  maka kesimpulannya instrumen yang di uji adalah reliabel.

**Tabel III.13**  
**Reliabilitas Kinerja Karyawan (Y)**  
**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.871	15

Nilai koefisien reliabilitas (*Cronbach Alpha*) di atas adalah  $0,871 > 0,6$  maka kesimpulannya instrumen yang di uji adalah reliabel.

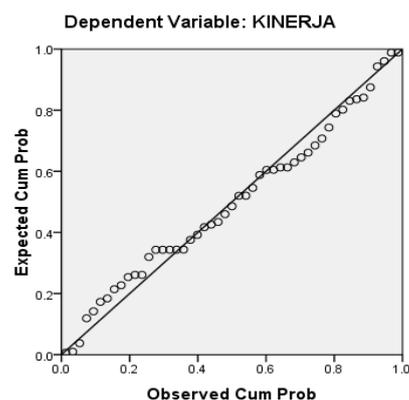
## 5. Asumsi Klasik

Dalam regresi linear berganda dikenal dengan beberapa asumsi klasik regresi berganda atau dikenal juga dengan BLUES (*Blues Linear Unbias Estimation*). Pengujian asumsi klasik secara sederhana bertujuan untuk mengidentifikasi apakah model regresi merupakan model yang baik atau tidak, ada beberapa pengujian asumsi klasik tersebut yaitu:

### a) Uji Normalitas

Pengujian normalitas data dilakukan untuk melihat apakah dalam model regresi, variable dependen dan independennya memiliki distribusi normal atau tidak. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



**Gambar IV.1 Normalitas**

Dari gambar diatas dapat disimpulkan bahwa model regresi telah memenuhi asumsi normalitas, karena data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal.

### b) Uji Multikolienaritas

Uji multikolienaritas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi yang kuat antar variabel independen. Cara yang digunakan untuk menilainya adalah dengan melihat nilai faktor inflasi varian (*Variance Inflasi Factor/VIF*) tidak melebihi 4 atau 5.

**Tabel IV.8**  
**Multikolienaritas**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
Kepemimpinan Transformasional	.699	1.431
Motivasi kerja	.699	1.431

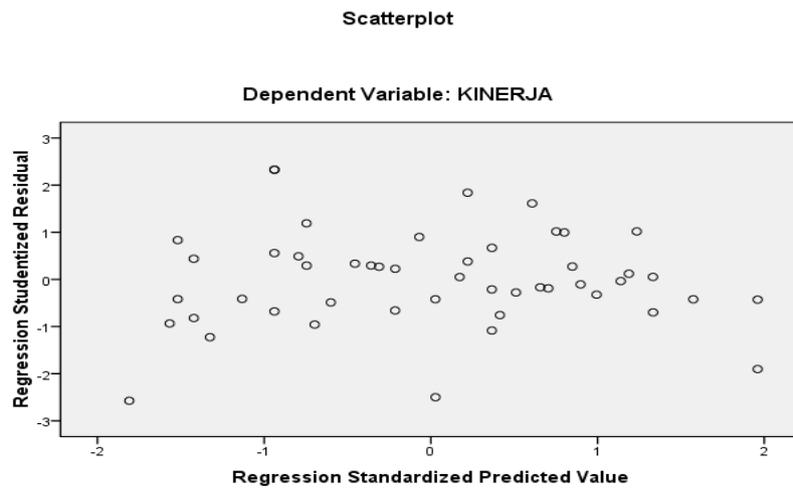
a. Dependent Variable: Kinerja

*Sumber : Data Diolah (2016)*

Variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan motivasi kerja ( $X_2$ ) memiliki nilai VIF dalam batas toleransi yang ditentukan (tidak melebihi 4 atau 5), sehingga tidak terjadi multikolienaritas dalam variabel independen.

### c) Uji Heterokedastisitas

Bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual pengamatan satu ke pengamatan lainnya. Jika variasi residual dari satu pengamatan yang lain tetap maka disebut homokedastisitas, dan jika varians berbeda disebut heterokedastisitas. Model yang baik adalah tidak terjadi heterokedastisitas.



**Gambar IV.2 Heterokedastisitas**

Dari gambar diatas dapat disimpulkan bahwa titik titik menyebar secara acak, tidak membentuk pola yang jelas/teratur, serta tersebar baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y sehingga tidak terjadi heterokedastisitas pada model regresi.

## 6. Regresi Linier Berganda

Hasil pengolahan data dengan SPSS tentang pengaruh variable kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan motivasi kerja ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Berikut ini adalah rumus dari regresi berganda

$$Y = \beta + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

Keterangan:

- $Y$  = Kinerja Karyawan
- $\beta$  = Konstanta
- $\beta_1$  dan  $\beta_2$  = Besaran koefisien regresi dari masing-masing variabel
- $X_1$  = Kepemimpinan Transformasional
- $X_2$  = Motivasi Kerja
- $e$  = Error

**Tabel IV.9**  
**Koefisien Regresi Linear Berganda**

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	26.879	12.238		2.196	.033		
Kepemimpinan Transformasional	.375	.169	.356	2.220	.031	.699	1.431
Motivasi kerja	.125	.216	.093	.577	.567	.699	1.431

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Data Diolah (2016)

Dari perhitungan dengan menggunakan program komputer yaitu SPSS (*Statistical Program for Social Science*) versi 16.0 didapat:

$$\beta = 26,879$$

$$\beta_1 = 0,375$$

$$\beta_2 = 0,125$$

Berdasarkan tabel diatas, maka persamaan regresi linear berganda yang dapat diformulasikan adalah sebagai berikut:

$$Y = 26,879 + 0,375X_1 + 0,125X_2 + e$$

Nilai  $\beta$  adalah 26,879 menunjukkan bahwa jika variabel independen yaitu kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan motivasi kerja ( $X_2$ ) dalam keadaan konstan atau tidak mengalami perubahan (sama dengan nol), maka kinerja karyawan ( $Y$ ) adalah sebesar 26,879. Nilai koefisien regresi  $X_1 = 0,375$  menunjukkan apabila kepemimpinan transformasional mengalami kenaikan sebesar 100% maka akan mengakibatkan meningkatnya kinerja karyawan sebesar 37.50%. Nilai koefisien regresi  $X_2 = 0,125$  menunjukkan apabila motivasi kerja mengalami kenaikan sebesar 100% maka akan mengakibatkan kinerja pegawai sebesar 12,50%.

Persamaan diatas memperlihatkan bahwa semua variabel bebas ( $X_1$  dan  $X_2$ ) memiliki koefisien yang positif, berarti seluruh variabel bebas mempunyai pengaruh yang searah terhadap variabel terikat ( $Y$ ).

## 7. Pengujian Hipotesis

### a. Uji Secara Parsial (Uji t)

Nilai perhitungan koefisien korelasi ( $r_{xy}$ ) akan diuji tingkat signifikansinya dengan uji t. Hipotesis parsialnya adalah sebagai berikut :

$H_0 : \rho = 0$  = (Tidak ada pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan).

$H_a : \rho \neq 0$  = (Ada pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan).

Nilai t untuk  $df = n - 2$ ,  $df = 49 - 2 = 47$  adalah 1,677  $t_{tabel} \alpha = 0,05$

**Tabel IV.11 Uji t**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	26.879	12.238		2.196	.033
Kepemimpinan Transformasional	.375	.169	.356	2.220	.031
Motivasi kerja	.125	.216	.093	.577	.567

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Data Diolah (2016)

### 1) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain agar mau melaksanakan suatu pekerjaan sesuai dengan keinginannya. Dengan kata lain, kepemimpinan adalah kemampuan memerintah dan mempengaruhi orang lain untuk melaksanakan sesuatu pekerjaan agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai.

Kepemimpinan (*leadership*) sebagai bagian yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam menjalankan suatu organisasi atau perusahaan, maka hendaknya seorang pemimpin mempunyai kemampuan yang dapat memberikan suatu kontribusi dalam meningkatkan kinerja karyawan agar mau bekerja giat lagi dari perusahaan yang dipimpinnya.

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai perannya dalam perusahaan. kinerja merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Kepemimpinan memiliki pengaruh positif pada kinerja, dengan hadirnya kepemimpinan yang tentunya memiliki integritas dan transformasional kinerja dapat terlaksana dengan baik.

Dari tabel IV.15 diperoleh nilai sebagai berikut :

$$t_{hitung} = 2,220 \text{ sedangkan } t_{tabel} = 1,677$$

Dengan kriteria pengambil keputusan :

$$H_0 \text{ diterima jika : } 2,220 < t_{hitung} < 1,677$$

$$H_a \text{ diterima jika : } 1. t_{hitung} > 1,677$$

$$2. -t_{hitung} < 1,677$$

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan (Y) diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 2,220 sedangkan  $t_{tabel}$  1,677 dan mempunyai angka signifikan sebesar  $0,00 < 0,05$  berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, hal ini menunjukkan ada pengaruh yang signifikan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT. Pertamina (persero) Area Pangkalan Berandan.

## 2) Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi kerja merupakan suatu dorongan yang timbul dari dalam atau luar diri seseorang. Motivasi kerja sangat berperan penting dalam aktivitas suatu organisasi. Pemberian motivasi yang tepat akan menghasilkan karyawan dengan produktivitas dan loyalitas yang tinggi begitu juga sebaliknya.

Menurut Sutrisno (2011, hal, 192) “Kinerja adalah prestasi yang diperoleh seseorang dalam melakukan tugas, keberhasilan organisasi tergantung pada kinerja para pelaku organisasi bersangkutan”

Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan karena motivasi dapat menjadikan karyawan lebih semangat dalam mengerjakan apa yang diperintahkan atasannya,

Dari tabel IV.15 diperoleh nilai sebagai berikut :

$$t_{hitung} = 0,577 \text{ sedangkan } t_{tabel} = 1,677$$

Dengan kriteria pengambil keputusan :

$$H_0 \text{ diterima jika : } 0,577 < t_{hitung} < 1,677$$

$$H_a \text{ diterima jika : } 1. t_{hitung} > 1,677$$

$$2. -t_{hitung} < 1,677$$

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh motivasi kerja ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan (Y) diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 0,577 sedangkan  $t_{tabel}$  1,667 dan mempunyai angka signifikan sebesar  $0,567 < 0,05$ , berarti  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, hal ini menunjukkan tidak memiliki pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Pertamina (persero) Area Pangkalan Berandan.

### b. Uji Secara Simultan (Uji F)

Kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja secara bersama sama mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dikarenakan kepemimpinan transformasional dan motivasi dapat mendorong secara bersama sama kinerja karyawan yang sebelumnya sudah bagus menjadi lebih bagus lagi

Uji statistik F (simultan) dilakukan untuk mengetahui apakah variabel bebas (independen) secara bersama - sama berpengaruh secara signifikan atau tidak terhadap variabel terikat (dependen). Ketentuannya adalah jika nilai probabilitasnya  $\text{sig} > 0,005$  maka  $H_0$  diterima.

$$Fh = \frac{R^2 / k}{(1 - R^2) / (n - k - 1)}$$

(Sugiyono, 2012, hal. 257)

Keterangan:

$R^2$  = koefisien korelasi ganda

k = Jumlah variabel independen

n = Jumlah anggota sampel

F = F hitung yang selanjutnya dibandingkan dengan F table

**Tabel IV-17 Uji F**

ANOVA<sup>b</sup>

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	320.451	2	160.226	4.770	.013
Residual	1545.100	46	33.589		
Total	1865.551	48			

a. Predictors: (Constant), Motivasi kerja , Kepemimpinan Transformasional

b. Dependent Variable: Kinerja

*Sumber : Data Diolah (2016)*

Dari tabel diatas dapat diketahui :

$f_{\text{tabel}} = n - k - 1 = 49 - 2 - 1 = 46$  adalah 3,20

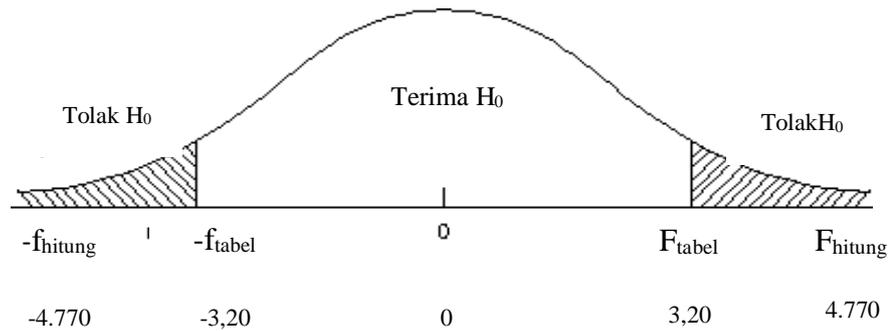
$f_{\text{hitung}} = 4.770$

$f_{\text{tabel}} = 3.20$

Kriteria Pengujian :

a) Tidak signifikan jika  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak bila  $f_{\text{hitung}} < f_{\text{tabel}}$  dan  $-f_{\text{hitung}} > f_{\text{tabel}}$ .

b) Signifikan jika  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima bila  $f_{\text{hitung}} > f_{\text{tabel}}$  dan  $-f_{\text{hitung}} > -f_{\text{tabel}}$ .



**Gambar IV.3 Kriteria Uji F**

Berdasarkan hasil pengujian secara simultan diatas diperoleh nilai  $f_{hitung}$  adalah 4.770 dengan  $sig. 0,000 < \alpha 0,05$  menunjukkan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, berarti kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan motivasi kerja ( $X_2$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) pada taraf  $\alpha 0,05$ .

## 8. Koefisien Determinasi

Untuk mengetahui sejauh mana kontribusi atau persentase pengaruh kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan motivasi kerja ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ), maka dapat diketahui uji determinasi yaitu sebagai berikut :

**Tabel IV.13 Koefisien Determinasi (R-Square)**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.414	.172	.136	5.79561

a. Predictors: (Constant), Motivasi kerja , Kepemimpinan Transformasional

b. Dependent Variable: Kinerja

*Sumber : Data Diolah (2016)*

$$\begin{aligned}
 D &= R^2 \times 100\% \\
 &= 0,172 \times 100\% \\
 &= 17,2\%
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi pada tabel diatas, besarnya nilai R Square dalam model regresi adalah 0,172 atau 17,2%, hal ini berarti kontribusi yang diberikan kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan PT. Pertamina (Persero) Area Pangkalan Berandan sebesar 17,2% sisanya 82,8% dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

## **B. Pembahasan**

Dari hasil pengujian terlihat kedua variabel bebas (kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja) berpengaruh terhadap variabel terikat (kinerja karyawan), lebih rinci hasil analisis dan pengujian tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut ini :

### **1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja**

Menurut Robbins (2015, hal. 261) “kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan yang berkemampuan untuk memiliki pengaruh secara mendalam dan luar biasa terhadap para pengikutnya.

Kepemimpinan yang diterapkan kedalam gaya kepemimpinan menghasilkan gaya kepemimpinan menghasilkan suatu bentuk dorongan di dalam peningkatan kinerja, terlebih dari kepemimpinan transformasional yang berusaha mengajak seluruh elemen organisasi untuk terlibat lebih dalam memajukan perusahaan. kepemimpinan memiliki pengaruh positif pada kinerja, dengan hadirnya kepemimpinan yang tentunya memiliki integritas dan transformasional kinerja dapat terlaksana dengan baik.

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai Pengaruh kepemimpinan transformasional memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $2,220 > 1.677$  atau dengan nilai probabilitas lebih kecil dari  $\alpha$  yaitu sebesar  $0,031 < 0,05$  dengan ketentuan  $H_0$  ditolak  $H_a$  diterima hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan secara langsung PT. Pertamina (persero) Area Pangkalan berandan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fahrany Sutanto (2016) pada Dinas pendidikan dan Pengajaran kota Stabat. yang menemukan bahwa ada pengaruh signifikan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja dimana nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu sebesar  $2.9690 > 1.658$

### **2. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Kreitner dalam Wibowo (2014, hal. 330) mengatakan adanya pengaruh signifikan antara hubungan motivasi dengan kinerja dapat dilihat dari masalah kinerja tergantung pada motivasi dan perilaku termotivasi yang tepat.

Hasibuan dalam sutrisno (2014, hal.110) mengatakan bahwa motivasi adalah bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja memiliki nilai  $t_{hitung}$  lebih kecil dari  $t_{tabel}$  yakni sebesar  $0.577 < 1.677$  atau nilai probabilitas lebih besar dari  $\alpha$  yaitu sebesar  $0,567 > 0,05$  dengan ketentuan  $H_0$  diterima  $H_a$  ditolak hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan secara langsung PT.Pertamina (persero) Area Pangkalan Berendan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh M Reza Pahlevi NST (2015) pada PT Socfin Indonesia yang menemukan bahwa tidak memiliki pengaruh signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja diman nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$  yaitu sebesar  $0.892 < 1.677$

### **3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa Kepemimpinan Transformasional dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya bahwa semakin tinggi kepemimpinan yang dijalankan oleh Perusahaan dan semakin tinggi motivasi kerja karyawan berpengaruh pada semakin tingginya kinerja Karyawan.

Ditunjukkan oleh korelasi ( $r_{xy}$ ) sebesar 0,414. Sedangkan *R-square* adalah 0,172 (17,2%), menunjukkan sekitar 17,2% variabel kinerja dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja, atau secara praktis dapat dikatakan bahwa kontribusi kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja adalah 17,2% sisanya 82,8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Hal ini didukung oleh penelitian Surbakti (2013) menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja secara bersama-sama mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

1. Diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,220 dan mempunyai angka signifikan sebesar 0,031 lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ) pada PT. Pertamina (Persero) Area Pangkalan brandan.
2. Diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 0.577 dan mempunyai angka signifikan sebesar 0,567 lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan tidak adanya pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja ( $X_2$ ) terhadap kinerja ( $Y$ ) pada PT. Pertamina (Persero) Area Pangkalan brandan.
3. Diperoleh nilai  $f_{hitung} 4.770 > f_{tabel} 3,20$  dengan sig. 0,000 menunjukkan  $H_0$  ditolak  $H_a$  diterima, berarti kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan motivasi kerja ( $X_2$ ) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja ( $Y$ ) pada PT. Pertamina (Persero) Area Pangkalan brandan.

#### B. Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas karena ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja pada PT. Pertamina (Persero) Area Pangkalan brandan., maka saran yang diberikan peneliti adalah sebagai berikut :

1. Perusahaan hendaknya meningkatkan kepemimpinan transformasional dengan cara mengembangkan ikatan emosional dengan para bawahan agar pimpinan dapat lebih mempengaruhi karyawan dalam menciptakan kinerja yang lebih baik. Kepemimpinan transformasional harus benar-benar mempunyai skill, kemampuan dan konsisten sehingga dapat merasakan manfaat dari kepemimpinan yang diterima bawahannya.

2. Perusahaan hendaknya menerapkan proses pemberian motivasi kerja dengan baik dan benar. Sebab motivasi kerja karyawan harus berjalan berlandaskan pada sistem manajemen yang mencakup semua peraturan manajemen, struktur dan prosedur untuk perencanaan dan kontrol yang baik dengan organisasi dan manajemen yang baik sehingga kinerja dapat meningkat.
3. Untuk meningkatkan kinerja yang baik yaitu diperlukan kerja sama, menerima instruksi dengan baik dan komunikasi secara terbuka antara atasan dan bawahan sehingga kinerja yang diberikan karyawan baik dan maksimal sesuai yang diharapkan perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Daft, Richard L. (2011). *Era Baru Manajemen*. Salemba Empat. Jakarta.
- Denny Setiawan. (2013). “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan*”. Jurnal.
- Hartanto, Frans Mardi. (2009). *Paradigma Baru Manajemen Indonesia*. Mizan Pustaka. Bandung.
- Hasibuan, Malayu. (2009). *Manajemen*, Bumi Aksara Edisi Revisi. Jakarta.
- Hughes, Ginnet & Curphy. (2012). *Leadership : Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman*, Salemba Humanika. Jakarta.
- Iis Torisa Utami. (2009). “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT. Trade Servistama Tanggerang*”, Jurnal Akademi Sekretari. Universitas Budi Luhur.
- Juliandi, Azuar & Irfan, (2013). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*, Citapustaka Media. Bandung.
- Kadarisman. (2013). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Rajawali Pers. Jakarta.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI). ( 2007). Balai Pustaka. Jakarta.
- Luksono Pramudito dan Askar Yuniarto. (2009). “*Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Mediasi*”. Jurnal Manajemen. Universitas Stikubank.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Marwan Petra Surbakti, (2013). “*Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. KAI Semarang*”, Jurnal Manajemen, Universitas Diponegoro. Vol. 2 No. 3, 2013.
- Nawawi, Ismail. (2013). *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*, Kencana Prenadamedia Group. Jakarta.
- Rivai, Veithzal. (2013). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Rajawali Pers. Jakarta.
- Robbins, Stephen P. (2015). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat. Jakarta.

Ruslan, Rosady. (2013). *Metode Penelitian Public Relations dan Komunikasi*, Rajawali Pers. Jakarta.

Sugiyono. (2012). *Metodologi Penelitian Bisnis*, Alfabeta. Bandung.

Sutrisno, Edy. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kencana Prenadamedia Group. Jakarta.

Wibowo. (2014). *Manajemen Kinerja*, Rajawali Pers. Jakarta.

Yukl, Gary. (2010). *Kepemimpinan dalam Organisasi*, PT. Indeks. Jakarta.