

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI  
KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI  
INDARUNG V PT SEMEN PADANG**

**SKRIPSI**

*Diajukan Sebagai Salah Satu Persyaratan Guna Memperoleh Gelar Sarjana  
(S1) Pada Program Studi Manajemen Universitas Negeri Padang*



**Oleh :**

**GINA FINOLA GUSVI**  
**NIM/BP : 1207210/2012**

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI PADANG**

**2018**

**HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN BAGIAN  
PRODUKSI INDRAMUG V PT SEMEN PADANG**

Nama : Gina Finola Gusvi  
NIM/BP : 1207210/2012  
Keahlian : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Jurusan : Manajemen  
Fakultas : Ekonomi

Padang, Desember 2017

Disetujui Oleh :

Pembimbing I



Rini Sarianti, SE, M. Si  
NIP. 19650306 199001 2 001

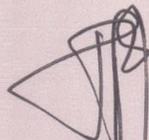
Pembimbing II



Yuki Patricia, SE, MM  
NIP. 19820722 201012 2 002

Mengetahui:

Ketua Jurusan Manajemen



Rahmiati, S.N., M.Sc  
NIP. 19740825 199802 2 001

**HALAMAN PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI**

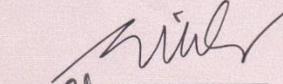
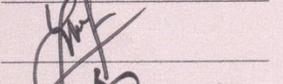
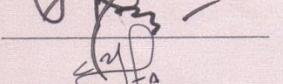
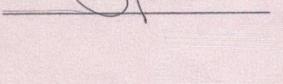
*Dinyatakan Lulus Setelah Dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi  
Jurusan Manajemen  
Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang*

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI KERJA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI INDRAMUG V PT SEMEN  
PADANG**

Nama : Gina Finola Gusvi  
NIM/BP : 1207210/2012  
Jurusan : Manajemen  
Keahlian : Sumber Daya Manusia  
Fakultas : Ekonomi

Padang, Desember 2017

Tim Penguji

No.	Jabatan	Nama	Tanda Tangan
1.	Ketua	: Rini Sarianti, SE, M.Si	
2.	Sekretaris	: Yuki Fitria, SE, MM	
3.	Anggota	: Hendri Andi Mesta, SE, MM,Ak	
4.	Anggota	: Chichi Andriani, SE, MM	

## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Gina Finola Gusvi  
TM/NIM : 2012/1207210  
Tempat/Tanggal Lahir : Padang/05 Agustus 1993  
Jurusan : Manajemen  
Keahlian : MSDM  
Fakultas : Ekonomi  
Alamat : Perum. BBI Blok C no. 12 Rawang Panjang, T.Hitam  
No. Hp/Telp. : 082388434208  
Judul Skripsi : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada bagian Produksi Indarung V PT Semen Padang

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Karya tulis/skripsi saya ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik (Sarjana) baik di UNP atau di perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan dan pemikiran saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dari Tim Pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat orang lain yang telah ditulis atau dipublikasikan kecuali secara eksplisit dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan cara menyebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Karya tulis/skripsi ini sah apabila telah ditanda tangani Asli oleh pembimbing, Tim Penguji dan Ketua Jurusan Manajemen.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima **Sanksi Akademik** berupa pencabutan gelar akademik yang telah diperoleh karya tulis/skripsi ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di Perguruan Tinggi.



## **ABSTRAK**

**Gina Finola Gusvi (2012/1207210) : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada bagian produksi Indarung V PT Semen Padang**

**Pembimbing : 1. Rini Sarianti, SE, M.Si  
2. Yuki Fitria, SE, MM**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis: Pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada bagian produksi Indarung V PT Semen Padang. Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif kausatif. Populasi dalam penelitian ini adalah 193 orang karyawan pada bagian produksi Indarung V PT Semen Padang. Teknik pengambilan sampel adalah *Cluster Proportional Sampling* didapat sampel sebanyak 130 orang karyawan pada bagian produksi Indarung V PT Semen Padang. Metode analisis yang digunakan adalah analisis jalur. pengolahan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan SPSS versi 24.0

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa (1) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada bagian produksi Indarung V PT Semen Padang. (2) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada bagian Produksi Indarung V PT Semen Padang. dan (3) motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada bagian Produksi Indarung V PT Semen Padang.

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

## KATA PENGANTAR



Syukur Alhamdulillah penulis ucapkan kepada Allah SWT atas Rahmat dan Karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Produksi Indarung V PT Semen Padang ”**. Salam dan salawat kepada Rasulullah SAW sebagai figur yang senantiasa memberikan inspirasi tentang berbagai hal dalam menyikapi kehidupan menuju ridha-Nya.

Penyelesaian skripsi ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada:

1. Ibu Rini Sarianti, S.E, M.Si selaku pembimbing I dan Ibu Yuki Fitria, S.E, M.M selaku pembimbing II yang telah memberikan ilmu, pengarahan, perhatian dan waktunya kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
2. Bapak Hendri Andi Mesta, S.E. M.M, Ak selaku penguji I dan Ibu Chichi Andriani,S.E, M.M. selaku penguji II yang memberikan saran, masukan dan kritikan untuk membuat skripsi ini menjadi lebih baik.
3. Ibu Rahmiati, S.E, M.Sc selaku Ketua Jurusan Manajemen dan Bapak Gesit Thabrani, S.E, M.T selaku Sekretaris Jurusan Manajemen, serta Pembimbing Akademik Ibu Chichi Andriani,S.E, M.M. dan Bapak Supan Weri Mandar S.Pd selaku Staf Tata Usaha Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah memberikan kemudahan administrasi.
4. Bapak dan Ibu dosen staff pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah memberikan pengetahuan yang bermanfaat selama penulis menyelesaikan perkuliahan.
5. Bapak Kepala Biro Pembinaan Pendidikan & Latihan bagian Produksi Indarung V PT. Semen Padang .

6. Teristimewa penulis ucapkan pada Ayahanda Safri Nulfi dan Ibunda Miss Yeneri, S.Pd, kakak Eko Adrian Safutra dan adik Zahwa Luthfia Putri beserta seluruh keluarga besar yang telah mengiringi langkah penulis dengan do'a mencukupi materi, mendukung dan mendoakan penulis demi penyelesaian Studi ini.
7. Rekan-rekan seperjuangan Jurusan Manajemen angkatan 2012 terutama Manajemen Sumber Daya Manusia yang saling memberikan motivasi dan semangat kepada penulis.

Dengan pengetahuan serba terbatas penulis berusaha menyajikan skripsi ini walaupun dapat dikatakan jauh dari sempurna dan penulis menyadari masih banyak terdapat kekurangan. Untuk itu saran dan kritik yang membangun penulis harapkan demi kesempurnaan skripsi ini. Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca pada umumnya dan penulis khususnya. Amin.

Padang, November 2017

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK</b>	i
<b>KATA PENGANTAR</b>	ii
<b>DAFTAR ISI</b>	iv
<b>DAFTAR TABEL</b>	viii
<b>DAFTAR GAMBAR</b>	x
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b>	xi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah	9
C. Batasan Masalah	9
D. Rumusan Masalah	10
E. Tujuan Penelitian	10
F. Manfaat Penelitian	11
<b>BAB II KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL, DAN HIPOTESIS</b>	
A. Kajian Teori	
1. Kinerja Karyawan	
a. Pengertian Kinerja Karyawan	12
b. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan	13
c. Penilaian Kinerja Karyawan	15
d. Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan	16
e. Indikator Kinerja Karyawan	18
2. Gaya Kepemimpinan Transformasional	
a. Pengertian Kepemimpinan Transformasional	19
b. Sejarah Kepemimpinan Transformasional	20
c. Indikator Kepemimpinan Transformasional	21

3. Motivasi Kerja	
a. Pengertian Motivasi Kerja	23
b. Teori-Teori Motivasi Kerja	24
c. Teknik Motivasi Kerja Pegawai	27
c. Indikator Motivasi Kerja	29
4. Hubungan Kepemimpinan Tranformasional, Motivasi, Kinerja	
a. Hubungan K. Transformasional dengan Motivasi	29
b. Hubungan K. Transformasional dengan Kinerja	31
c. Hubungan Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan	32
B. Penelitian Terdahulu	33
C. Kerangka Konseptual	35
D. Hipotesis	36

### **BAB III METODE PENELITIAN**

A. Jenis Penelitian	38
B. Waktu dan Tempat Penelitian	38
C. Populasi dan Sampel	39
D. Jenis dan Sumber Data	42
E. Teknik Pengumpulan Data	42
F. Fariabel Penelitian dan Definisi Operasional	43
G. Instrumen Penelitian	45
H. Uji Validitas dan Reliabilitas	46
I. Hasil Uji Coba Instrumen Penelitian	47
J. Teknik Analisis Data	48
1. Analisis Deskriptif	49
2. Analisis Induktif	50
3. Analisis Jalur	51

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

A. Gambaran Umum Objek Penelitian	
1. Sejarah PT. Semen Padang	58
2. Visi PT. Semen Padang	60
3. Misi PT. Semen Padang	60
4. Strategi PT. Semen Padang	61
5. Manajemen Perusahaan	61
6. Struktur Organisasi PT. Semen Padang	62
B. Hasil Penelitian	
1. Deskriptif Karakteristik Responden	63
a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	63
b. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur	63
c. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa kerja	64
d. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	65
2. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	65
a. Variabel Kinerja Karyawan (Y)	66
b. Variabel Kepemimpinan Transformasional (X <sub>1</sub> )	67
c. Variabel Motivasi Kerja (X <sub>2</sub> )	69
3. Analisis Hasil Penelitian	70
1. Uji Prasyarat Analisis	70
a) Uji Normalitas	70
b) Uji Homogenitas	71
2. Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> )	72
a) Substruktur I	72
b) Substruktur II	74
3. Besar Pengaruh Variabel Langsung dan Tidak Langsung	76
4. Uji Hipotesis	78
a) Uji T	78

C. Pembahasan Hasil Penelitian	80
1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja Karyawan	80
2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan	82
3. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan	83

## **BAB V SIMPULAN DAN SARAN**

A. Kesimpulan	87
---------------	----

B. Saran	88
----------	----

<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	89
-----------------------	----

## **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. Data jumlah produksi Indarung V PT. Semen Padang	3
Tabel 2. Penelitian Terdahulu	34
Tabel 3. Rekapitulasi Jumlah Populasi Karyawan Bagian Produksi Indarung V PT. Semen Padang	40
Tabel 4. Rekapitulasi Jumlah Sampel Karyawan Bagian Produksi Indarung V PT. Semen Padang	42
Tabel 5. Daftar skala jawaban responden	47
Tabel 6. Hasil Uji Coba Validitas	48
Tabel 7. Hasil Uji Coba Realibilitas	49
Tabel 8. Kriteria Tingkatan jawaban Responden TCR	51
Tabel 9. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	64
Tabel 10. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur	64
Tabel 11. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa kerja	65
Tabel 12. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	66
Tabel 13. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan	67
Table 14. Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan Transformasional	68
Tabel 15. Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja	70
Tabel 16. One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	72
Tabel 17. Koefisien Jalur Variabel Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) terhadap Motivasi Kerja ( $X_2$ )	74
Tabel 18. Model Summary Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) terhadap Motivasi Kerja ( $X_2$ )	74

Tabel 20. Koefisien Jalur Variabel Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) dan Motivasi Kerja ( $X_2$ ) terhadap Kinerja (Y)	75
Tabel 21. Model Summary Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) dan Motivasi Kerja ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y)	76
Tabel 22. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung antar Variabel	78

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Kerangka Konseptual	37
Gambar 2. Struktur Pengaruh Kepemimpinan transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan	53
Gambar 3. Sub Struktur 1	54
Gambar 4. Sub Struktur 2	55
Gambar 5. Struktur Organisasi	63
Gambar 6. Grafik Scatterplot	73
Gambar 7. Hasil Akhir Analisis Jalur Variabel Penelitian	77

## DAFTAR LAMPIRAN

### Lampiran

1. Kuesioner Uji coba Penelitian	91
2. Tabulasi Data Uji Coba Penelitian	97
3. Hasil Uji Coba Penelitian	100
4. Kuesioner Penelitian	106
5. Tabulasi Data Penelitian	111
6. Tabel Distribusi Frekuensi	123
7. Tabel Total Capaian Responden	138
8. Uji Normalitas	141
9. Uji Homogenitas	142
10. Analisis Jalur	144

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Di era globalisasi ini, setiap perusahaan yang berbentuk swasta maupun pemerintah, tentunya memiliki tujuan baik itu jangka pendek maupun jangka panjang yang hendak dicapai melalui aktivitas yang dilakukannya. Agar tujuan yang telah ditetapkan tercapai maka diperlukan perencanaan dan pengelolaan sumber daya manusia sebaik-baiknya. Istilah sumber daya manusia merujuk pada individu-individu yang ada dalam organisasi yang saling bekerja sama untuk mewujudkan tujuannya (Schein dalam Mangkunegara, 2001:23)

Sumber daya manusia merupakan hal terpenting yang dimiliki suatu perusahaan, salah satu implikasinya adalah bahwa investasi terpenting yang dilakukan oleh suatu perusahaan adalah di bidang sumber daya manusia (Handoko, 2003:4). Oleh karena itu, agar sebuah perusahaan dapat mencapai kinerja yang maksimal diperlukan perlakuan yang adil dan memuaskan pada sumber daya manusia yang bekerja pada perusahaan tersebut.

Setiap perusahaan dituntut mampu berkompetisi agar dapat tetap bertahan dalam persaingan global. Strategi untuk selalu dapat berkompetisi adalah dengan cara memperkuat kapasitas perusahaan dan sumber daya manusia yang dimiliki (Sudarmanto, 2009:1). Akan tetapi, masalah sumber daya manusia menjadi tantangan tersendiri bagi manajemen karena keberhasilan manajemen tergantung

pada kualitas sumber daya manusia. Apabila sumber daya manusia dalam perusahaan dapat berjalan efektif maka perusahaan pun tetap berjalan efektif, dengan kata lain kelangsungan hidup perusahaan tergantung dari kinerja karyawan. Maka selaras dengan yang dikemukakan Handoko (2003:223) bahwa sumber daya yang terpenting dalam suatu perusahaan adalah sumber daya manusia yaitu orang-orang yang memberikan tenaga, bakat, kreativitas dan usaha mereka kepada perusahaan.

Bernardin (2001:143) dalam Sudarmanto (2009:8) menyatakan kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai melalui pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode tertentu. Sehingga kinerja karyawan merupakan suatu hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Oleh karena itu, kinerja karyawan bukan hanya menyangkut karakteristik pribadi yang ditujukan oleh seseorang, melainkan hasil kerja yang telah dan akan dilakukan oleh seseorang. Karyawan dapat bekerja dengan baik bila memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kerja yang baik pula. Dengan adanya kinerja yang tinggi yang dimiliki karyawan, diharapkan tujuan organisasi dapat tercapai. Sebaliknya, tujuan perusahaan susah atau bahkan tidak dapat tercapai bila karyawan yang bekerja tidak memiliki kinerja yang baik sehingga tidak dapat menghasilkan hasil kerja yang baik pula.

Objek penelitian kali ini adalah bagian produksi Indarung V PT Semen Padang yang dikenal sebagai produsen semen tertua di Indonesia. PT Semen Padang ini sendiri berdiri pada tanggal 18 Maret 1910 dengan nama *NV*

*Nederlandsch Indische Portland Cement Maatschappij* (NV NIPCM) yang kemudian pada tanggal 5 Juli 1958, perusahaan ini kemudian dinasionalisasi oleh pemerintah Republik Indonesia dari pemerintah Hindia Belanda. Dari data produksi terakhir yang didapatkan dari laporan tahunan yang terdapat pada website resmi PT Semen Padang, maka dapat dilihat pada tabel 1 sebagai berikut.

**Tabel 1 : Jumlah Produksi Indarung V PT Semen Padang Tahun 2012-2016**

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Produksi (Ton)</b>
2012	2.430.982
2013	2.383.201
2014	2.815.972
2015	2.543.156
2016	2.524.829

*Sumber: PT. Semen Padang, 2016*

Dari data yang terdapat pada tabel 1 di atas terlihat bahwa bagian produksi Indarung V PT Semen Padang sudah mampu mencapai target 2.300.000 ton/tahun. Tentunya hal ini juga disebabkan adanya andil dari kinerja karyawan bagian produksi Indarung V PT Semen Padang itu sendiri. Jika kinerja karyawan tersebut baik, tentunya jumlah produksi bisa meningkat setiap tahunnya.

Dari data observasi awal yang didapat dari Departemen Sumber Daya Manusia mengenai jumlah produksi semen yang dihasilkan oleh bagian produksi Indarung V PT Semen Padang, sebenarnya hasilnya sudah mampu mencapai target produksi tiap tahunnya. Akan tetapi, naik turunnya grafik jumlah produksi tentunya menjadi sebuah permasalahan lain terkait dengan kinerja karyawan pada bagian produksi Indarung V PT Semen Padang tersebut.

Fenomena kinerja karyawan yang penulis amati di bagian produksi Indarung V PT Semen Padang adalah (1) Kuantitas kerja, dalam hal kemampuan menyelesaikan tugas, karyawan belum sepenuhnya mampu mencapai target yang dicapai. (2) Kualitas Kerja, dimana bila ditinjau dari segi ketelitian dan keterampilan dalam bekerja, karyawan masih belum sepenuhnya mencapai kualitas pekerjaan yang baik. (3) Ketepatan waktu, dalam hal ketepatan waktu masih ada karyawan yang tidak menyelesaikan pekerjaan pada waktu yang tepat. (4) Kehadiran, masih ada karyawan yang pergi keluar kantor sembari menjemput anak pulang sekolah atau ada keperluan lain selama jam kerja dan kembali ke kantor setelah jam kerja berakhir. (5) Kemampuan Bekerjasama, dalam hal ini untuk mengembangkan kemampuan bekerjasama antar karyawan, dibutuhkan hubungan yang baik antar karyawan, mampu menerima kritik dan saran antar karyawan agar terciptanya kerjasama yang baik antar karyawan. Permasalahan lain juga dialami oleh karyawan bagian produksi Indarung V PT Semen Padang yang memiliki kinerja baik dan produktivitas yang baik dan tidak bisa meningkatkan jabatan walaupun sudah bekerja cukup lama diperusahaan.

Untuk meningkatkan jumlah produksinya sendiri, PT Semen Padang sudah mulai membangun bagian produksi Indarung VI dan sudah mulai dilakukan pembangunannya pada tahun 2016 silam. Tentunya hal ini seharusnya bisa membuat karyawan bagian produksi Indarung V PT Semen Padang sendiri harus memperbaiki kinerjanya karena bagaimanapun bagian produksi Indarung V ini

merupakan salah satu bagian produksi yang sangat vital dan memiliki target produksi yang sangat besar.

PT Semen Padang pada dasarnya mempunyai jumlah karyawan yang sangat besar pula. Untuk bagian produksi Indarung V saja, jumlah karyawannya mencapai 193 orang. Kepemimpinan yang baik tentunya sangat dibutuhkan untuk mengatur karyawan Indarung V PT Semen Padang agar kinerjanya bisa meningkat dari tahun ke tahun. Dengan target yang besar, tentunya tanggung jawab yang dipikul oleh pemimpinnya juga besar pula. Harus dibutuhkan kepemimpinan transformasional yang baik untuk mengelola bagian produksi Indarung V PT Semen Padang ini.

Dalam suatu perusahaan, kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. O'Leary (2001) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. DuBrin (2005:3) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional itu adalah suatu bentuk upaya untuk mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk bisa mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk

menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

Menurut Bass dalam Nawawi (2012:2) hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yaitu dimana pemimpin mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu, kepemimpinan transformasional pada dasarnya memotivasi bawahan untuk lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain juga dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Hubungan kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja menurut penelitian yang dilakukan oleh Reza (2016:4) untuk mencapai kinerja yang baik dibutuhkan pemimpin yang dapat mempengaruhi kinerja bawahan. Dengan adanya motivasi yang ada pada diri karyawan akan lebih membantu untuk mencapai kinerja yang baik. Maka dari itu, kepemimpinan transformasional berkaitan erat dengan motivasi kerja karena keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan karyawan dalam bekerja dengan tujuan perusahaan dapat tercapai.

Berdasarkan observasi dan wawancara yang penulis lakukan, penulis mengidentifikasi fenomena yang menunjukkan masih rendahnya jiwa kepemimpinan dalam menuangkan ide-ide kepada karyawan. Masih kurangnya pendekatan pemimpin dengan karyawannya. Seharusnya Seorang pemimpin transformasional hendaknya bisa mengarahkan karyawannya agar bisa mencapai kinerja yang optimal dengan strategi yang sesuai dengan dasar-dasar

kepemimpinan transformasional itu sendiri. Akan tetapi, hal yang sering terjadi malah sebaliknya. Seorang pemimpin transformasional terlihat tidak mampu untuk menjadi sumber inspirasi bagi karyawan-karyawannya sehingga kinerja karyawan pun tidak optimal. Maka dari itu, hubungan kepemimpinan transformasional sangat mempengaruhi kinerja karyawan, semakin tinggi tingkat kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi pula tingkat kinerja yang akan diberikan oleh karyawan bagian produksi Indarung V PT Semen Padang. Begitu juga sebaliknya, semakin rendah tingkat kepemimpinan transformasional maka semakin rendah pula tingkat kinerja karyawan bagian produksi Indarung V PT Semen Padang.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi kerja. Motivasi mempunyai sifat yang tidak lepas dari sifat manusia yang secara individual mempunyai kualitas yang berbeda satu sama lain. Anwar (2009:93) mendefinisikan motivasi kerja sebagai kondisi yang menggerakkan karyawan agar mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Suatu motivasi individu yang timbul dari dalam diri karyawan dan timbul dalam luar diri karyawan, yang keduanya mempunyai pengaruh terhadap perilaku dan prestasi kerja. Kamery (2004: 141) motivasi menjadi aktualisasi seorang karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Di dalam organisasi maupun perusahaan, interaksi yang terjadi adalah antar manusia yang berperilaku berbeda. Oleh karena itu, motivasi ini merupakan subyek yang amat penting bagi seorang pimpinan atau manajer, karena seorang pimpinan atau manajer harus bekerja dengan dan melalui orang lain.

Menurut Slamet (2007:156) hubungan motivasi dan kinerja mempunyai bentuk linear dalam arti dengan pemberian motivasi kerja yang baik, maka gairah kerja karyawan akan meningkat dan hasil kerja akan optimal sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan.

Berdasarkan hasil observasi yang ditunjukkan pada tabel 1 bahwa terjadi penurunan hasil produksi perusahaan dari tahun ke tahun. Hal ini menunjukkan rendahnya motivasi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya, karena motivasi karyawan tersebut berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan pada bagian produksi Indarung V PT Semen Padang.

Penelitian tentang kinerja karyawan telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Imam (2011) dengan hasilnya Kepemimpinan dan Motivasi, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Begitu pula dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ida dan Agus (2008) bahwa motivasi kerja dan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan hasil penelitian yang dilakukan oleh Muhammad (2012) dengan hasil penelitian bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian sebelumnya, maka penulis tertarik meneliti variabel kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja mempengaruhi kinerja karyawan pada bagian produksi Indarung V PT Semen Padang dengan judul “ **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada bagian produksi Indarung V PT Semen Padang**”.

### **B. Identifikasi Masalah**

1. Kinerja karyawan bagian produksi Indarung V PT Semen Padang masih belum optimal.
2. Masih dibutuhkan kepemimpinan transformasional yang lebih baik untuk bisa mengoptimalkan kinerja karyawan bagian produksi Indarung V PT Semen Padang.
3. Masih kurangnya motivasi kerja pegawai yang ada di bagian produksi Indarung V PT Semen Padang.

### **C. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah di atas, maka penelitian ini dibatasi pada pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan bagian produksi Indarung V PT Semen Padang.

#### **D. Rumusan Masalah**

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja pada bagian produksi Indarung V PT Semen Padang?
2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada bagian produksi Indarung V PT Semen Padang?
3. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada bagian produksi Indarung V PT Semen Padang?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini sendiri adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja pada bagian produksi Indarung V PT Semen Padang.
2. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada bagian produksi Indarung V PT Semen Padang.
3. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada bagian produksi Indarung V PT Semen Padang.

## **F. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi berbagai pihak, diantaranya:

1. Bagi Penulis, untuk menambah wawasan dan memperdalam ilmu pengetahuan serta untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan program strata satu serta mendapatkan gelar sarjana pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
2. Bagi Perusahaan atau instansi, sebagai bahan evaluasi dan dapat memberikan masukan kepada pihak manajemen, terutama bagian produksi Indarung V PT Semen Padang.
3. Bagi Peneliti selanjutnya, dapat dijadikan acuan dalam melakukan penelitian selanjutnya mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

## BAB II

### KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL, DAN HIPOTESIS

#### A. Kajian Teori

##### 1. Kinerja Karyawan

###### a. Pengertian Kinerja Karyawan

Istilah kinerja berasal dari kata *Job performance* atau *performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang (Mangkunegara, 2008:67). Biasanya orang yang kinerjanya tinggi disebut orang yang produktif dan sebaliknya orang yang tingkat kinerjanya tidak mencapai standar dikatakan sebagai orang yang tidak produktif atau berperforma rendah.

Kinerja menurut Timpe (1992:31) adalah tingkat prestasi seseorang atau karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan yang dapat meningkatkan produktifitas. Kinerja menurut Meiner (1965:43) adalah sebagai kesuksesan yang dapat dicapai individu didalam melakukan pekerjaannya, dimana ukuran kesuksesan yang dicapai individu tidak dapat disamakan dengan individu yang lain. Kesuksesan yang dicapai individu adalah berdasarkan ukuran yang berlaku dan disesuaikan dengan jenis pekerjaannya. Sedangkan Beyley (1982:56) berpendapat bahwa kinerja berkaitan erat dengan tujuan atau sebagai suatu hasil dari perilaku kerja individu, hasil yang diharapkan dapat merupakan tuntutan dari individu itu sendiri (Lewa dan Subowo, 2005).

Hasibuan dalam Sujak (1990) dan Sutiadi (2003:6) mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Dengan kata lain bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Selanjutnya As'ad dalam Agustina (2002) dan Sutiadi (2003:6) mengemukakan bahwa kinerja seseorang merupakan ukuran sejauhmana keberhasilan seseorang dalam melakukan tugas pekerjaannya (Brahmasari dan Suprayetno, 2008:128)

Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat ahli di atas dapat ditafsirkan bahwa kinerja karyawan erat kaitannya dengan hasil pekerjaan seseorang dalam suatu organisasi atau perusahaan. Hasil dari pekerjaan tersebut dapat menyangkut kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu.

#### **b. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Kinerja seorang karyawan dengan karyawan yang lainnya dalam perusahaan tentunya berbeda-beda, tergantung dari faktor-faktor yang mempengaruhinya. Rasa puas yang di dapatkan karyawan disaat mereka bekerja, dapat membuat mereka bekerja secara maksimal dan menunjukkan hasil terbaik.

Hal tersebut merupakan wujud timbal balik yang diberikan karyawan kepada perusahaan. Selain memberikan kepuasan kepada karyawan, kegairahan kerja dengan memberikan motivasi perlu diciptakan agar karyawan bekerja dengan efektif.

Menurut Tiffin dan Mc. Cormick (dalam As'ad, 1991: 49) ada dua variabel yang mempengaruhi kinerja, yaitu:

- a. Variabel individual yaitu meliputi sikap, karakteristik, kepribadian, sifat-sifat fisik, minat dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan serta faktor individual lainnya.
- b. Variabel situasional yaitu terdiri dari :
  - 1) Faktor fisik pekerjaan meliputi metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penataan ruang, lingkungan fisik (penyinaran, temperatur dan ventilasi).
  - 2) Faktor sosial dan organisasi meliputi peraturan organisasi, jenis latihan, dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

Sedangkan faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja dalam Mangkunegara (2008:67) adalah :

#### 1) Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil

dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

## 2) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

## 3) Faktor Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan Transformasional dimana pemimpin transformasional agar dapat menggali kepercayaan, hormat dan kekaguman dari para pengikut mereka, atau mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu..

### c. Penilaian Kinerja Karyawan

Evaluasi kinerja dalam organisasi sebuah perusahaan merupakan kunci dalam pengembangan karyawan. Evaluasi kinerja pada prinsipnya merupakan manifestasi dari bentuk penilaian kinerja seorang karyawan. Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi dalam menilai kinerja karyawannya. Penilaian kinerja memberikan gambaran tentang keadaan karyawan dan sekaligus dapat memberikan *feedback* (umpan balik) bagi para karyawan (Sulistiyani, 2003:223).

Pada prinsipnya penilaian kinerja merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu di dalam perusahaan yang dilakukan terhadap perusahaan tersebut. Nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atau kinerja yang diekspresikan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya (Rosidah, 2003:223).

Penilaian kinerja adalah salah satu tugas yang perlu dilakukan oleh seorang manajer atau pimpinan. Kegiatan penilaian ini tergolong penting, karena dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang kinerja mereka.

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Karena adanya kebijakan atau program penilaian kinerja, berarti organisasi telah memanfaatkan secara baik atas sumber daya manusia dalam organisasi (Sulistiyani, 2003:224).

#### **d. Manfaat dan Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan**

Kontribusi hasil-hasil penilaian merupakan sesuatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan-kebijakan organisasi. Kebijakan-kebijakan organisasi dapat menyangkut aspek individual maupun aspek organisasi. Adapun manfaat penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Perbaikan kinerja memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja melalui feedback yang diberikan oleh organisasi.
- 2) Penyesuaian gaji yang dapat dipakai sebagai informasi untuk mengkompensasikan karyawan secara layak sehingga dapat memotivasi mereka.
- 3) Pelatihan dan pengembangan, yaitu melalui penilaian akan diketahui kelemahan-kelemahan dari karyawan sehingga dapat dilakukan program pelatihan dan pengembangan yang lebih efektif.
- 4) Meningkatkan adanya perlakuan kesempatan yang sama pada karyawan, yaitu dengan dilakukannya penilaian yang obyektif berarti meningkatkan perlakuan yang adil bagi para karyawan.
- 5) Dapat membantu karyawan mengatasi masalah yang bersifat eksternal, yaitu dengan penilaian kinerja, atasan akan mengetahui apa yang menyebabkan terjadinya kinerja yang buruk sehingga atasan dapat membantu menyelesaikannya.
- 6) Umpan balik pada pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu dengan diketahuinya kinerja karyawan secara keseluruhan, akan menjadi informasi sejauh mana fungsi sumber daya manusia berjalan dengan baik atau tidak.

Informasi penilaian kinerja tersebut dapat dipakai perusahaan untuk mengelola kinerja karyawannya, dan mengungkapkan kelemahan

kinerja karyawan sehingga pemimpin dapat menentukan tujuan maupun peringkat target yang harus diperbaiki. Tersedianya informasi kinerja para karyawan sangat membantu pimpinan dalam mengambil langkah perbaikan program-program kepegawaian yang telah dibuat, maupun program-program organisasi secara menyeluruh (Rosidah, 2003:225). Sedangkan tujuan dari penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui tujuan dan sasaran manajemen dan karyawan.
- 2) Memotivasi karyawan untuk memperbaiki kinerjanya.
- 3) Mendistribusikan *reward* dari organisasi atau perusahaan yang dapat berupa tambahan gaji atau upah serta promosi yang adil.

**e. Indikator Kinerja Karyawan**

Indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Adapun mengenai indikator yang menjadi ukuran kinerja menurut Mathis dan Jackson (2006:378) adalah sebagai berikut:

1) Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan karyawan, dan jumlah aktivitas yang dihasilkan

2) Kualitas

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

### 3) Ketepatan waktu

Ketepatan waktu diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan di awal waktu sampai menjadi output.

### 4) Kehadiran

Kehadiran karyawan di perusahaan baik dalam masuk kerja, pulang kerja, izin, maupun tanpa keterangan yang seluruhnya mempengaruhi kinerja karyawan itu.

### 5) Kemampuan bekerjasama

Kemampuan bekerja sama adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

## **2. Gaya Kepemimpinan Transformasional**

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

Menurut Bass (1998) dalam Swandari (2003) mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Dengan penerapan kepemimpinan transformasional bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan respek kepada pimpinannya. Pada akhirnya bawahan akan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan.

Disisi lain, O'Leary (2001) berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan transformasional yang digunakan oleh seseorang manajer bila ia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status quo atau mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru. kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional yang mencakup upaya perubahan.

#### **b. Sejarah Kepemimpinan Transformasional**

Konsep kepemimpinan transformasional awalnya diperkenalkan oleh ahli kepemimpinan dan penulis biografi presiden James MacGregor Burns. Menurut Burns, kepemimpinan transformasional dapat dilihat ketika para pemimpin dan pengikut membuat satu sama lain untuk meningkatkan moral dan motivasi Melalui kekuatan visi dan kepribadian mereka, pemimpin transformasional mampu menginspirasi pengikutnya untuk mengubah harapan, persepsi dan motivasi untuk bekerja menuju tujuan bersama (Kendra, 2013).

Kemudian, peneliti Bernard M. Bass menerapkan ide Burn untuk mengembangkan apa yang sekarang disebut sebagai Bass teori

kepemimpinan Transformasional. Menurut Bass (1994) kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan berdasarkan dampak yang ada pada pengikut. Bass menyarankan kepada pemimpin transformasional agar dapat menggalang kepercayaan, hormat dan kekaguman dari para pengikut mereka.

**c. Indikator Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Bass (1985) dalam Thomas dan Wahyu (2007) indikator kepemimpinan seseorang dengan konsep 4 I, yaitu sebagai berikut:

- 1) “I” pertama adalah *Idealized Influence*, yaitu perilaku yang menghasilkan rasa hormat (*respect*) dan rasa percaya diri dari orang-orang yang dipimpin. *Idealized Influence*, mengandung makna saling berbagi risiko, melalui pertimbangan atas kebutuhan yang dipimpin di atas kebutuhan pribadi, dan perilaku moral. Para pemimpin transformasional berfungsi sebagai role model bagi pengikut. Karena pengikut percaya dan menghormati pemimpin, mereka meniru orang ini dan internalisasi kedalam dirinya.
- 2) “I” kedua adalah *Inspirational Motivation*, yaitu perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan dan makna atas pekerjaan orang-orang yang dipimpin, termasuk perilaku yang mampu mendemonstrasikan komitmen terhadap sasaran organisasi. Pemimpin transformasional memiliki visi yang jelas bahwa mereka mampu mengartikulasikan kepada pengikut. Para pemimpin ini juga mampu

membantu meningkatkan gairah pengikut dan motivasi untuk memenuhi tujuan

- 3) “T” ketiga adalah *Intellectual Simulation*, yaitu pemimpin yang senantiasa mengalin ide-ide baru dan solusi yang kreatif dari orang-orang yang dipimpinnya, dan pemimpin ini juga melakukan pendekatan baru dalam menyelesaikan pekerjaannya. Pemimpin mendorong bawahan untuk memikirkan kembali cara kerja dan mencari cara-cara kerja baru dalam menyelesaikan tugasnya. Pengaruhnya diharapkan, bawahan merasa pimpinan menerima dan mendukung mereka untuk memikirkan cara-cara kerja mereka, mencari cara-cara baru dalam menyelesaikan tugas, dan merasa menemukan cara-cara kerja baru dalam mempercepat tugas-tugas mereka.
- 4) “T” keempat adalah *Individualized Consideration*, yaitu pemimpin yang selalu mendengarkan dengan penuh perhatian, dan memberikan perhatian khusus kepada kebutuhan prestasi dan kebutuhan dari orang-orang yang dipimpinnya. Perhatian secara individual yaitu pimpinan memberikan perhatian pribadi kepada bawahannya, seperti memperlakukan mereka sebagai pribadi yang utuh dan menghargai sikap peduli mereka terhadap karyawan.

### 3. Motivasi

#### a. Pengertian Motivasi Kerja

Untuk mempermudah pemahaman motivasi kerja, dibawah ini dikemukakan pengertian motif, motivasi dan motivasi kerja. Abraham Spierling (1987:183) mengemukakan bahwa "*Motive is defined as a tendency to activity, started by a drive and ended by an adjustment. The adjustment is said to satisfy the motive*". (Motif didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Penyesuaian diri dikatakan untuk memuaskan motif).

William J. Stanton (1981:101) mendefinisikan bahwa "*A motive is a stimulated need which a goal-oriented individual seeks to satisfy*". (Suatu motif adalah kebutuhan yang distimulasi yang berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas). Motivasi didefinisikan oleh Fillmore H. Stanford (1969:173) bahwa "*Motivation as an energizing condition of the organism that serves to direct that organism toward the goal of a certain class*". (Motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu).

Anwar (2009:93) mendefinisikan motivasi kerja sebagai kondisi yang menggerakkan karyawan agar mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Suatu motivasi individu yang timbul dari dalam diri karyawan

dan timbul dalam luar diri karyawan, yang keduanya mempunyai pengaruh terhadap perilaku dan prestasi kerja.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya, sedangkan motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya (Mangkunegara, 2008:93).

#### **b. Teori-teori Motivasi**

Teori motivasi sering diklasifikasikan menjadi dua kelompok yaitu teori isi dan teori proses. Teori isi atau disebut juga teori kebutuhan adalah teori yang menyangkut hal-hal yang berkenaan dengan kebutuhan yang mendasari seseorang untuk berperilaku, atau memusatkan pada apa-apa yang menyebabkan perilaku tersebut. Yang termasuk didalam teori isi diantaranya: 1) teori hierarki kebutuhan dari Abraham H. Maslow. 2) teori motivasi dua faktor dari Frederick Herzberg. 3) teori motivasi prestasi dari David McClelland, dan 4) teori ERG dari Alderfer. Sedangkan teori proses memusatkan pada bagaimana perilaku dimulai dan dilaksanakan atau menjelaskan proses dimulainya hasrat seseorang untuk berperilaku. Yang termasuk didalam teori proses ini diantaranya: 1) teori penghargaan dari Victor H. Vroom, dan 2) teori keadilan dari Adam Smith. Teori-teori isi dalam motivasi adalah sebagai berikut :

### 1) Teori Hierarki Kebutuhan Abraham H. Maslow

Maslow mendasarkan konsep hierarki kebutuhan pada dua prinsip. Pertama, kebutuhan manusia dapat disusun dalam suatu hierarki dari kebutuhan terendah sampai yang tertinggi. Kedua, suatu kebutuhan yang telah terpenuhi berhenti menjadi motivator utama dari perilaku. Menurut Maslow, kebutuhan manusia terbagi menjadi lima tingkatan yaitu : kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, kebutuhan akan aktualisasi diri.

Dalam tingkatan tersebut, kebutuhan pertama yang harus dipenuhi terlebih dahulu adalah kebutuhan fisiologis, seperti sandang, pangan dan papan dan sebagainya. Setelah kebutuhan pertama terpenuhi, kebutuhan lebih tinggi berikutnya akan menjadi kebutuhan utama yaitu kebutuhan akan rasa aman. Kebutuhan ketiga akan muncul setelah kebutuhan kedua terpenuhi. Proses ini akan terus sampai terpenuhinya kebutuhan aktualisasi diri.

### 2) Teori Motivasi Prestasi David Mc Clelland

David Mc Clelland mengemukakan ada korelasi positif antara kebutuhan berprestasi dan prestasi dan sukses pelaksanaan. Menurutnya ada tiga dorongan mendasar dalam diri orang yang termotivasi, yaitu:

a) Kebutuhan berprestasi (*need for achievement*)

- b) Kebutuhan kekuatan (*need for power*)
- c) Kebutuhan untuk bekerjasama (*need for affiliation*)

Teori David Mc Clelland menunjukkan bahwa kebutuhan yang kuat untuk berprestasi merupakan dorongan yang kuat untuk berhasil atau unggul berkaitan dengan sejauh mana orang tersebut termotivasi untuk melaksanakan tugasnya. Orang dengan kebutuhan berprestasi yang tinggi cenderung untuk menetapkan sasaran cukup sulit bagi mereka sendiri dengan mengambil resiko yang sudah diperhitungkan untuk mencapai sasaran itu.

Dengan demikian orang yang mempunyai kebutuhan berprestasi yang tinggi akan cenderung termotivasi dengan situasi kerja yang penuh tantangan dan persaingan, orang dengan kebutuhan berprestasi rendah cenderung berprestasi jelek dalam situasi kerja yang sama. Kebutuhan untuk berafiliasi yaitu orang ingin berarti di sekeliling rekan kerjanya. Kebutuhan terhadap kekuatan menyangkut dengan tingkat kendali yang diinginkan seseorang atau situasi yang dihadapinya.

### 3) Teori Motivasi ERG Alderfer

Alderfer menyatakan bahwa terdapat tiga kebutuhan yang melandasi motivasi seseorang. Teori ini juga merupakan penyempurnaan dari teori hierarki kebutuhan dari A.H. Maslow,

Alferder mengemukakan bahwa ada tiga kelompok kebutuhan yang utama, yaitu :

- a) Kebutuhan akan keberadaan (*Existence needs*), merupakan kebutuhan manusia untuk bertahan hidup atau mempertahankan eksistensinya. Berhubungan dengan kebutuhan dasar dari teori Maslow kebutuhan fisiologis dan kebutuhan akan rasa aman.
- b) Kebutuhan akan afiliasi (*relatedness needs*), menekankan akan pentingnya hubungan antar individu (*interpersonal relationship*) dan bermasyarakat (*social relationship*). Berhubungan dengan kebutuhan sosial dari teori Maslow.
- c) Kebutuhan akan kemajuan (*growth needs*), adalah keinginan intrinsik dari dalam diri seseorang untuk maju atau meningkatkan kemampuan pribadinya. Dalam teori Maslow erat kaitannya dengan kebutuhan akan harga diri.

### **c. Teknik Motivasi Kerja Pegawai**

Terdapat beberapa teknik memotivasi pegawai menurut Mangkunegara (2000: 101), yaitu :

#### **1) Teknik Pemenuhan Kebutuhan Pegawai**

Pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja dan tidak mungkin memotivasi kerja pegawai tanpa memperhatikan apa yang dibutuhkan pegawainya. Kebutuhan

dasar manusia menurut Maslow dalam Mangkunegara (2000 : 102) adalah kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Jika tidak terpenuhi maka pegawai tersebut mengalami konflik diri, keluarga, dan bisa juga menjadi penyebab terjadinya konflik kerja, dengan demikian jika kebutuhan tersebut tidak terpenuhi maka pemimpin akan mengalami kesulitan dalam memotivasi kerja pegawai.

## 2) Teknik Komunikasi Persuasif

Teknik komunikasi persuasif merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi pegawai secara ekstrologis. Teknik ini dirumuskan “ AIDDAS ”

A = *Attention* (Perhatian)

I = *Interest* (Minat)

D = *Desire* (Hasrat)

Ds = *Decision* (Keputusan)

A = *Action* (Tindakan)

S = *Satisfaction* (Kepuasan)

Terpenuhinya faktor dari dalam pekerjaan akan menimbulkan kepuasan kerja yang berpengaruh terhadap motivasi kerja, sedangkan faktor dari luar pekerjaan akan menghilangkan ketidakpuasan kerja yang berdampak pada meningkatnya semangat kerja dan kinerja (Slamet, 2007:204).

#### **d. Indikator Motivasi Kerja**

Komponen motivasi kerja yang digunakan sebagai indikator motivasi kerja dapat dipakai menurut teori McClelland dalam Wibowo (2014:332) karakteristik orang yang berprestasi tinggi (*high achievers*) memiliki tiga ciri umum yaitu:

1. Kebutuhan untuk berprestasi: Sebuah prestasi untuk mengerjakan tugas-tugas dengan derajat kesulitan moderat.
2. Kebutuhan akan berafiliasi: Menyukai situasi-situasi di mana kinerja mereka timbul karena upaya-upaya sendiri, dan bukan karena faktor-faktor lain, seperti kemujuran misalnya.
3. Kebutuhan akan kekuasaan: Menginginkan umpan balik tentang keberhasilan dan kegagalan mereka, dibandingkan dengan mereka yang berprestasi rendah.

#### **4. Hubungan Antar Variabel Kepemimpinan Transformasional, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.**

##### **a. Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja**

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu mendorong pengikutnya melakukan pembelajaran, mampu memberikan motivasi dan inspirasi pada karyawan agar tujuan karyawan dan juga tujuan organisasi dapat tercapai dengan memberikan perhatian serta diperlakukan secara khusus oleh pemimpin, dalam hal ini terjadi peningkatan kepercayaan dan motivasi kerja. Seperti yang diungkapkan

oleh Posdsakoff *et al* dalam Ariyani (2011:58) kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang mampu mempengaruhi sikap, persepsi dan perilaku karyawan, meningkatkan motivasi, kepuasan kerja dan mampu mengurangi konflik yang ada dalam organisasi. Jadi jelaslah bahwa hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja karyawan, dimana kepemimpinan transformasional mampu menginspirasi atau memotivasi karyawan sebab karyawan merasa diperhatikan.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Reza (2016:4) untuk mencapai kinerja yang baik dibutuhkan pemimpin yang dapat mempengaruhi kinerja bawahan. Dengan adanya motivasi yang ada pada diri karyawan akan lebih membantu untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Hal kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja saling berkaitan untuk mendukung aspek kinerja karyawannya. Kepemimpinan transformasional menghasilkan suatu dorongan dalam peningkatan kerja. Terlebih dari kepemimpinan transformasional yang berusaha mengajak seluruh karyawan untuk terlibat dalam memajukan perusahaan. Kepemimpinan transformasional mempunyai kaitan erat dengan motivasi kerja karena keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan karyawan dalam bekerja dengan tujuan perusahaan dapat tercapai.

**b. Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan**

Keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu perusahaan tertentu, sangat tergantung pada mutu kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Bahkan kiranya dapat dikatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu perusahaan dapat memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan perusahaan tersebut dalam kinerja para karyawan (Siagian,1999).

Menurut Bass dalam Nawawi (2012:2) kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Tri (2014: 8) pemimpin mempunyai tanggung jawab yang besar untuk menciptakan kondisi yang merangsang anggota agar dapat mencapai tujuan yang ditentukan. Gaya kepemimpinan menjadi cermin kemampuan seseorang dalam mempengaruhi individu atau kelompok, serta fleksibel dalam cara pendekatan yang digunakan demi meningkatkan kinerja. Untuk mencapai tujuan dari organisasi, karyawan harus mengesampingkan tujuan

pribadinya atau setidaknya memiliki sebagian tujuan untuk mencapai tujuan utama organisasi. Dalam konteks organisasi, sifat kinerja adalah ditentukan oleh organisasi itu sendiri. Karyawan merupakan bagian penting dalam pencapaian tujuan sebuah organisasi, dan gaya kepemimpinan dapat memberikan pengaruh dalam kinerja karyawan.

**c. Hubungan Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan**

Slamet (2007:155) menyatakan bahwa motivasi adalah sekelompok faktor yang ada dalam diri maupun di luar diri seseorang yang mendorong untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara mencurahkan segala daya dan potensi yang ada. Sehingga pemberian dorongan sebagai salah satu bentuk motivasi dapat meningkatkan gairah kerja karyawan sehingga dapat mencapai hasil yang dikehendaki oleh manajemen. Selanjutnya menurut Slamet (2007:156) hubungan motivasi dan kinerja mempunyai bentuk linear dalam arti dengan pemberian motivasi kerja yang baik, maka gairah kerja karyawan akan meningkat dan hasil kerja akan optimal sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan. Gairah kerja sebagai salah satu bentuk motivasi dapat dilihat antara lain dari tingkat kehadiran karyawan, tanggung jawab terhadap waktu kerja yang telah ditetapkan.

Menurut Winardi (2001:6) bahwa motivasi adalah suatu kekuatan potensial yang ada dalam diri seseorang manusia, yang dapat dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang dapat mempengaruhi

kerjanya. Dengan motivasi kerja yang tinggi, seseorang karyawan akan bersungguh-sungguh dan bekerja keras dalam perusahaan. Motivasi ada dorongan untuk bekerja keras ini sangat menentukan bagi tercapainya suatu tujuan, maka manusia harus dapat menumbuhkan motivasi kerja setinggi-tingginya bagi para karyawan dalam perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri. Hal ini sesuai dengan pendapat Robbins dalam Rivai (2005:15) bahwa kinerja merupakan fungsi dari motivasi, kemampuan dan kesempatan.

#### **B. Penelitian Terdahulu**

Ada beberapa hasil penelitian terdahulu tentang kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan terdapat pada tabel berikut:

**Tabel 2 : Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti dan Metode	Variabel Independen (X)	Variabel Dependen (Y)	Hasil
1,	Vera , Muhammad (2009 )	Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, dan Lingkungan kerja	Kinerja Karyawan	Tidak berpengaruh
2.	Ida dan Agus (2008)	Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja Karyawan	Kinerja Karyawan	+tidak signifikan + signifikan
3.	Imam (2011)	Kepemimpinan dan Motivasi	Kinerja Karyawan	+ signifikan
4.	Muhammad (2012)	Motivasi (X1) dan Pelatihan (X2)	Pengembang an karir dan prestasi kerja karyawan (Y).	signifikan
5.	Tri (2013)	Efektifitas Ko- munikasi Antar Pribadi (X1) dan Motivasi Kerja (X2)	Produktifitas Kerja Karyawan (Y)	+ signifikan
6.	Ficke (2013)	<i>Leadership (X)</i>	<i>Work Motivation (Y)</i>	+ signifikan
7.	Mai and Dang (2015)	<i>Leadership style (X)</i>	<i>employee Motivation (Y)</i>	+ sugnifikan

Sumber : Berbagai Jurnal

### **C. Kerangka Konseptual**

Kerangka konseptual merupakan gambaran secara skematis tentang arah penelitian yang dilakukan. Berkaitan dengan hal tersebut, perlu diketahui skema penelitian yang menggambarkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Di dalam suatu perusahaan, kinerja merupakan hal yang terpenting. Setiap karyawan dituntut untuk dapat menampilkan kinerja yang baik dan memberikan kontribusi yang maksimal. Kinerja dipengaruhi oleh kondisi input dan proses sumber daya manusia sebagai faktor pendukung dalam menjalankan tugas. Kinerja merupakan hasil dari suatu proses bekerja. Dalam penelitian ini yang menjadi indikator kinerja adalah kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kehadiran, dan kemampuan bekerja sama.

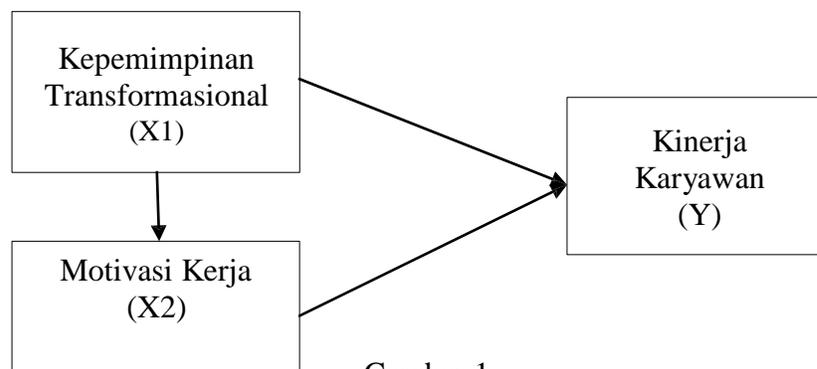
Dalam hal ini, motivasi mempunyai pengaruh yang besar terhadap kinerja karyawan, karena keinginan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan yang lebih baik harus dikerjakan dengan penuh rasa tanggung jawab serta adanya minat dan daya pendorong untuk bekerja dengan baik, dari dalam diri individu maupun dari organisasi. Motivasi merupakan dorongan atau semangat yang membuat seseorang mempunyai tujuan dan ukuran standar yang akan dicapai. Indikator dari motivasi meliputi hubungan dengan rekan kerja dan atasan, lingkungan kerja, kesempatan meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan, pemberian tunjangan.

Namun hal tersebut perlu didukung dengan adanya sikap kepemimpinan transformasional yang dapat mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama dengan baik guna mencapai tujuan tertentu yang diinginkan. Kepemimpinan

transformasional dan motivasi saling terkait dalam mempengaruhi kinerja karyawan di dalam suatu perusahaan.

Kepemimpinan transformasional adalah proses mempengaruhi, menggerakkan, mengarahkan, mendorong, dan mengajak orang lain untuk bekerja sama dan mau bekerja secara produktif guna pencapaian tujuan tertentu. Indikator yang digunakan dalam variabel kepemimpinan yaitu: bersifat adil, memberi sugesti, mendukung tercapainya tujuan, sebagai katalisator, menciptakan rasa aman, sebagai wakil organisasi, sumber inspirasi, dan bersikap menghargai.

Dari penjelasan di atas dapat digambarkan sebuah model kerangka berfikir sebagai berikut:



Gambar 1  
Kerangka Konseptual

#### D. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan (Sugiyono, 2008:64).

Sedangkan menurut Suharsimi (2006:71) hipotesis merupakan suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi, hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian dan belum ada jawaban empiris.

Penolakan dan penerimaan hipotesis tergantung pada hasil penyelidikan terhadap fakta-fakta. Dengan demikian, hipotesis adalah suatu teori sementara yang kebenarannya masih perlu diuji. Berdasarkan landasan teori di atas, dapat disusun hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H1: Terdapat pengaruh signifikan dan positif kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja pada bagian produksi Indarung V PT Semen Padang.
- H2: Terdapat pengaruh signifikan dan positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada bagian produksi Indarung V PT Semen Padang.
- H3: Terdapat pengaruh signifikan dan positif motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada bagian produksi Indarung V PT Semen Padang.

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Simpulan**

Berdasarkan hasil pengolahan data dan pembahasan terhadap hasil penelitian yang dilakukan melalui analisis jalur antara variabel-variabel terhadap variabel akibat. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan bagian Produksi Indarung V PT Semen Padang, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja bagian Produksi Indarung V PT Semen Padang, hal ini menunjukkan bahwa semakin bagus kepemimpinan transformasional maka semakin meningkat pula motivasi karyawan dalam bekerja pada bagian Produksi Indarung V PT Semen Padang.
2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan bagian Produksi Indarung V PT Semen Padang. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi pula hasil kinerja karyawan pada bagian Produksi Indarung V PT Semen Padang.
3. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bagian Produksi Indarung V PT Semen Padang. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat motivasi kerja karyawan maka semakin tinggi pula tingkat kinerja yang dihasilkan oleh karyawan pada bagian Produksi Indarung V PT Semen Padang.

## B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian di atas, untuk meningkatkan kinerja karyawan bagian Produksi Indarung V PT Semen Padang, maka dapat ada beberapa saran yang akan diberikan:

1. Pihak manajemen bagian Produksi Indarung V PT Semen Padang, semestinya harus lebih memperhatikan lagi kepemimpinan transformasional seperti *Individual Consideration* ( Memperhatikan Individu ), dimana pimpinan harus lebih memperhatikan ketersediaan sarana dan prasarana dalam pelaksanaan pekerjaan dari masing-masing karyawan, pimpinan harus lebih memperhatikan keluhan dari setiap karyawan, dan pimpinan harus memberikan penghargaan kepada setiap karyawan. Agar karyawan bersemangat dalam bekerja dan akan menghasilkan kinerja yang baik tentunya untuk perusahaan.
2. Pihak manajemen bagian Produksi Indarung V PT Semen Padang, perlu lebih meningkatkan lagi motivasi kerja karyawan seperti kebutuhan akan berafiliasi, dimana karyawan seharusnya diberikan apresiasi oleh pimpinan jika hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan bagus.
3. Pihak manajemen bagian Produksi Indarung V PT Semen Padang, semestinya harus lebih meningkatkan kinerja karyawan, misalnya dengan memberikan pelatihan, dan motivasi kepada karyawan, agar karyawan termotivasi untuk bekerja. Dengan demikian hasil kinerja dari karyawan akan meningkat terus pada bagian Produksi Indarung V PT Semen Padang.