

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN DIMODERASI OLEH PELATIHAN  
(STUDI KASUS PADA PT. GHIM LI INDONESIA DI BATAM)**



**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh Gelar  
Magister Manajemen**

**Disusun Oleh:**

**Thomas Rudy Junaidi**

**NIM. 015535483**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA  
2010**

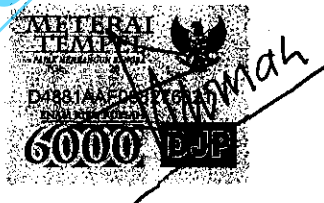
**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER MANAJEMEN**

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dimoderasi oleh Pelatihan (Studi Kasus Pada PT. Ghim Li Indonesia di Batam)” adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan benar. Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Jakarta, 31 Juli 2010

Yang Menyatakan



(Thomas Rudy Junaidi)

NIM. 015535483

**UNIVERSITAS TERBUKA**  
**PROGRAM PASCASARJANA**  
**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

**PENGESAHAN**

Penyusun TAPM : Thomas Rudy Junaidi  
 NIM : 015535483  
 Program Studi : Magister Manajemen  
 Judul TAPM : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi  
 Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dimoderasi oleh Pelatihan  
 (Studi Kasus Pada PT. Ghim Li Indonesia di Batam)

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji TAPM Program Pasca-  
 sarjana, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Terbuka pada:

Hari / Tanggal : 31 Juli 2010  
 Waktu : 08.00 – 15.00 WIB  
 Dan telah dinyatakan : **LULUS**

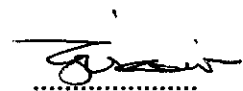
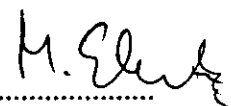
**PANITIA PENGUJI TAPM**

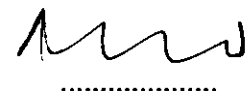
Ketua Komisi Penguji : Dr. Ir. Chablullah Wibisono, M.M.

Penguji Ahli : Dr. Mahyus Ekananda Sitompul, M.M., M.SE

Pembimbing I : Prof. Dr. Wan Usman, M.A.

Pembimbing II : Prof. Dr. H. Udin S. Winataputra, M.A.



## LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dimoderasi oleh Pelatihan (Studi Kasus Pada PT. Ghim Li Indonesia di Batam)

Penyusun TAPM : Thomas Rudy Junaidi

NIM : 015535483

Program Studi : Magister Manajemen

Hari, tanggal : Sabtu, 31 Juli 2010

Menyetujui:

Pembimbing II,



**Prof. Dr. H. Udin S. Winataputra, M.A.**

NIP. 194510071973021001

Pembimbing I,



**Prof. Dr. Wan Usman, M.A.**

NIP. 130178688

Mengetahui,

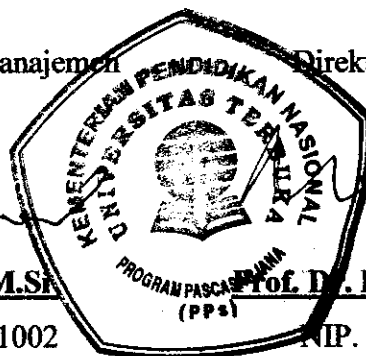
Ketua Bidang Magister Manajemen

Direktur Program Pascasarjana



**Drs. C. Supartomo, M.Si**

NIP. 195210221982031002



**Prof. Dr. H. Udin S. Winataputra, M.A.**

NIP. 194510071973021001



## Abstrak

### Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dimoderasi oleh Pelatihan Studi Kasus pada PT. Ghim Li Indonesia di Batam

Thomas Rudy Junaidi

**Kata kunci :** *kepemimpinan, kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, Pelatihan, kinerja karyawan.*

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT. Ghim Li Indonesia di Batam. PT. Ghim Li Indonesia merupakan perusahaan yang bergerak dibidang garmen dimana semua produk di ekspor ke pasar Amerika Serikat. PT. Ghim Li Indonesia yang berkantor pusat di Singapura mulai beroperasi di Pulau Batam, Indonesia sejak tahun 2005.

Perusahaan ini termasuk salah satu perusahaan garmen terbesar di Pulau Batam, Propinsi Kepulauan Riau dengan karyawan sebanyak kurang lebih 5,200 (termasuk staff) yang terbagi dalam 8 unit pabrik di Kawasan Industri Tunas, Batam Centre = Batam. Penelitian ini menggunakan metode survei dengan kuesioner sebagai alat pengumpulan data. Populasi dalam penelitian ini hanya pada karyawan tetap di PT. Ghim Li Indonesia yang berjumlah 406 orang. Sampel sebanyak 80 karyawan tetap yang dipilih dengan menggunakan teknik *simple random sampling*. Data tentang penelitian diperoleh melalui kuesioner yang sudah diuji validitas dan reliabilitasnya.

Metode Analisis data yang dipergunakan dalam penelitian ini menggunakan regresi linear berganda, uji koefisien determinasi ( $R^2$ ), uji F dan uji t. Hasil analisis menunjukkan bahwa: kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel pelatihan karyawan terbukti memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Implikasi manajerial ialah perusahaan dapat mempertimbangkan peranan pelatihan selain dari gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja untuk peningkatan kinerja karyawan.

**ABSTRACT****THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND WORK MOTIVATION ON  
EMPLOYEES PERFORMANCE WITH IS MODERATED BY TRAINING  
CASE STUDY AT PT. GHIM LI INDONESIA IN BATAM****Thomas Rudy Junaidi****Keyword: leadership, transformational leadership, work motivation, training, employee's performance**

The objective of this study was to analyze the effect of transformational leadership, work motivation, and training on employee's performance at PT. Ghim Li Indonesia in Batam. PT. Ghim Li Indonesia is a company in garment which export its products to USA. PT. Ghim Li Indonesia's Headquarter is located in Singapore and has already operated in Batam, Indonesia since 2005.

This company is one of the largest garment company in Batam Island, Kepulauan Riau Province, which has employees and staff totally around 5200 distributed into 8 plants in Tunas Industrial Estate, Batam Centre, Batam Island. This research used survey method with Questionary as the instrument for collecting data. The Population is permanent employees in PT. Ghim Li Indonesia, around 406. The sample around 80 was selected from the population by using simple random sampling. Data from research was gained from questionnaire which was validation using validitas and realibilitas measurement.

Method of analysis used in this research was a multiple linear regression, determination coefficient test, F test and t test. Result of research showed that : transformational leadership and work motivation both individual and together have an effect on positive and significant effect on employee's performance. On the other hand training variable moderated effect work motivation and employee's performances. The research findings seem to have considered managerial implications for the company. Consideration consider training beside transformation leadership and work motivation in order to increase employee performance.

## KATA PENGANTAR

Dengan segala kerendahan hati, penulis ingin panjatkan puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa, berkat bimbinganMu lah maka TAPM ini dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dimoderasi oleh Pelatihan (Studi kasus Pada PT. Ghim Li Indonesia di Batam)” dapat diselesaikan dengan tepat waktu. TAPM ini disusun untuk memenuhi persyaratan dalam rangka memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Pascasarjana di Universitas Terbuka Jakarta.

Hasil yang diperoleh dari penulisan TAPM ini bukan merupakan hal yang baru, namun diharapkan dapat dijadikan sebagai suatu sumbangan pemikiran bagi Kawasan Industri Tunas maupun PT. Ghim Li Indonesia serta menjadi pedoman dalam melakukan penelitian dimasa-masa mendatang, terutama dalam upaya perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawannya.

Penulis menyadari bahwasannya karena keterbatasan biaya dan waktu, TAPM ini dapat terselesaikan tepat waktu berkat bantuan dan dorongan dari banyak pihak, untuk itu pada kesempatan ini akan menyampaikan ucapan terima kasih kepada pihak-pihak sebagai berikut:

1. Bapak **Prof. Dr. Wan Usman M.A.** selaku Pembimbing I yang telah meluangkan waktu dan dengan penuh kesabaran dan tekun membimbing penulis sehingga TAPM ini bisa terselesaikan tepat waktu dan saya merasa puas. Hal serupa juga kepada Bapak **Prof. Dr. H. Udin S, Winataputra, M.A.** selaku Pembimbing II sekaligus juga Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka yang dengan penuh perhatian dan sabar membimbing penulis, walau Beliau sangat sibuk tetapi setiap kali “*kunker*” ke Batam selalu menyempatkan diri menerima saya untuk konsultasi TAPM. Ucapan terima kasih khusus

kepada Penguji Ahli bapak **Dr. Mahyus Ekananda Sitompul, M.M, M.SE** dan Ketua Komisi Penguji TAPM bapak **Dr. Ir. Chablullah Wibisono, M.M.**

2. Bapak **Drs. C. Supartomo, M.Si** (Kabid MM) yang selalu penulis “ganggu” via telp untuk mendapatkan sepercik “api” motivasi, dimana pesan Beliau adalah, jangan pernah berhenti, terus dan terus kontak dengan pembimbing agar tidak vakum. Ibu **Durri Andriani, Ph.D** yang dengan senang hati membimbing dan mendorong agar penulisan TAPM ini berbobot dan berkualitas. Seluruh Staf UPBJJ UT Batam yang “dikomandoi” oleh Bapak **Paken Pandiangan, S.Si, M.Si** dan Bapak **Albert Gamot Malau S.Si, M.Si** dan seluruh staf yang sangat kondusif mendorong para mahasiswa Angkatan I (satu) ini.
3. Para Direksi dan manajemen PT Ghim Li: **Madam Estina Ang Suan Hong** (Chairman) dan **Mr. Ang Tiong** (Director), **Mr. Derek Ang (MD)**, **Mr. David Teo** (GM Admin), **Mr. Ng Choo Chun** (GM Operation), **Ms. Rusnah (FAM)**, **Ms. Lini (Adm)** dan **Pak Khadafy (HR)** serta semua staf (Mas Bayu) yang dengan tulus memberikan kesempatan dan data skunder. Hal serupa juga to **Mr. Doly** (Presdir Kawasan Industri Tunas) & **Mr. Fredy (GM Tunas)** yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan program MM. *Special Thanks to:* **Santo, Chandra, Rivina, Ellya, Rina & Suwandi** (Pakar komputer), **Yana, Wisma, Suranto, Sari** (team tangguh SPU).
4. Ibu **Prof. Dr. Ritha F. Dalimunthe M.Si**, **Dr. Muslich Lufti, MBA** dan staf pengajar USU yang tidak bisa penulis sebutkan satu per satu, kontribusi mereka sangat memberi semangat inspirasi maju terus pantang menyerah, ibu **Rusda Irawati, SE, M.Si**, ibu **Ely Kartika, SE, M.Si** dan pak **Hamidi, SE, M.M** serta Bu **Ervin Nora, S.Pi, M.Si** dan Pak **Teguh, S.Kom**, motivasi dan dorongan Anda membuat “api membara membakar semangat penulis menyala terus untuk penyelesaian TAPM ini”.

5. Teman-teman sepraktisi Falun Dafa ([www.falundafa.or.id](http://www.falundafa.or.id)) Kota Batam, yang selalu mendorong saya untuk *benchmarking*, mari saling memberi semangat kultivasi (xiulian) gigih maju dengan karakteristik tertinggi alam semesta Sejati, Baik dan Sabar. Teman-teman di Radio Erabaru 106.50 FM, Ir. Gatot, Raymond, Rani, Luluk dll, *thanks* atas semangat maju terus. Sekali diudara tetap diudara. *Stop* intervensi asing (PKC).

Teman-teman angkatan pertama MM UT Batam, khususnya empat sekawan: Rudy, Irfan dan Dedi teman sekamar di SMK 57 Jakarta Selatan, tempat menginap semasa konsultasi TAPM ke Prof Dr. Wan Usman. Hal yang sama juga kepada Bro H Aminuddin Hadi, SE. S.Sos dan Bu Ernie, SE yang turut aktif via komunikasi untuk saling memberi semangat gigih maju. Teman seperjuangan: Mohardi & Pardosi (calon kepek), Satrio, Emerson, Eka (calon Walikota), Ismail, Sri W, Forini, Tiur dan Jeng Melita bos muda.

6. Istri tercinta **Varianada Halim, SE, Akt** serta Anak kami **Alberto Tanaka** yang dengan sabar ikut mendorong terselesaikan TAPM ini. Kedua orang tua yang telah membesarkan penulis, yang selalu mengajarkan kebaikan dan kesabaran.
7. Semua pihak yang tidak dapat kami sebutkan satu persatu, yang telah membantu sejak dari masa kuliah hingga selesainya penyusunan TAPM ini.

Mengingat keterbatasan waktu dan dana, penulis menyadari bahwa TAPM ini masih jauh dari sempurna. Semoga hasil karya ini bermanfaat untuk pengembangan ilmu manajemen, khususnya Manajemen SDM. Penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam TAPM ini. Oleh karena itu, kritik dan saran sangat penulis harapkan dalam upaya pengembangan penelitian selanjutnya.

**Jakarta, 31 Juli 2010**

**Penulis**

## DAFTAR ISI

Lembar Pernyataan .....	ii
Lembar Pengesahan .....	iii
Lembar Persetujuan .....	iv
Abstrak .....	v
Kata Pengantar .....	vii
Daftar Isi .....	x
Daftar Tabel .....	xiv
Daftar Gambar .....	xv
Daftar Lampiran .....	xvi
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah .....	10
C. Tujuan Penelitian .....	11
D. Kegunaan Penelitian .....	11
E. Sistematika Penulisan .....	12
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>14</b>
A Kepemimpinan dan Kepemimpinan Transformasional .....	14
1. Definisi & Arti Penting Kepemimpinan Transformasional.....	17
2. Pedoman untuk Kepemimpinan Transformasional .....	21
3. Prinsip-prinsip Kepemimpinan Transformasional .....	23
B. Motivasi .....	26
1. Faktor-faktor yang memotivasi karyawan .....	29
2. Teori Motivasi .....	31

3. Teori Maslow .....	31
4. Teori Herzberg .. .. .	33
5. Teori Mc. Clelland's .....	35
6. Teori X dan Y dari Mc. Gregor .....	36
7. Teori ERG Alderfer .....	38
C. Pelatihan .....	40
1. Mengevaluasi Pelatihan .....	42
D. Kinerja Karyawan .....	43
1. Definisi dan Arti Pentingnya Kinerja Karyawan .....	43
2. Evaluasi Kinerja .....	44
3. Metode-metode untuk Penilaian Kinerja .....	45
4. Kesalahan Penilaian Kinerja.....	46
5. Tujuan Penilaian Kinerja .....	47
6. Manfaat Penilaian Kinerja .....	48
E. Tinjauan terhadap Penelitian sebelumnya .....	49
F. Kerangka Berpikir .....	52
1. Hipotesis Penelitian .....	54
2. Rasionalitas dari Hipotesis .....	54
G. Definisi Operasional .....	55
1. Kepemimpinan Transformasional .....	56
2. Motivasi Kerja .....	56
3. Pelatihan .....	56
4. Kinerja Karyawan .....	56

<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>58</b>
<b>A. Desain Penelitian .....</b>	<b>58</b>
1. Variabel bebas dan terikat .....	58
2. Variabel moderasi .....	58
<b>B. Populasi dan Sampel .....</b>	<b>59</b>
<b>C. Instrumen Penelitian .....</b>	<b>62</b>
<b>D. Prosedur Pengumpulan Data .....</b>	<b>63</b>
<b>E. Metode Analisis Data .....</b>	<b>64</b>
<b>BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>68</b>
<b>A. Gambaran Umum Perusahaan .....</b>	<b>68</b>
1. Sejarah Singkat PT. Ghim Li Indonesia .....	68
2. Visi dan Misi .....	72
3. Struktur Organisasi .....	73
<b>B. Hasil Pengujian Data .....</b>	<b>78</b>
1. Hasil Penyebaran Kuesioner .....	78
2. Profil Responden .....	78
<b>C. Uji Deskriptif Variabel .....</b>	<b>80</b>
<b>D. Uji Validitas dan Reliabilitas .....</b>	<b>83</b>
<b>E. Uji Normalitas .....</b>	<b>84</b>
<b>F. Uji Linieritas .....</b>	<b>85</b>
<b>G. Uji Asumsi Klasik .....</b>	<b>85</b>
<b>H. Uji Regresi .....</b>	<b>87</b>
1. Hasil Regresi Linear Berganda .....	87



2. Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	89
3. Uji $\bar{F}$ , uji secara serempak / simultan .....	90
4. Uji t / uji parsial .....	91
I. Pembahasan hasil-hasil penelitian .....	94
1. Pembahasan mengenai pengaruh Kepemimpinan Transformasi .....	94
2. Pembahasan mengenai pengaruh Motivasi Kerja .....	95
3. Pembahasan mengenai peran Pelatihan .....	96
4. Pembahasan mengenai peran Kinerja Karyawan .....	97
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b> .....	99
A. Kesimpulan .....	99
B. Implikasi manajerial .....	100
C. Keterbatasan Penelitian .....	100
D. Saran .....	101
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	102
<b>LAMPIRAN</b> .....	105

## DAFTAR GAMBAR

		Hal
Gambar 1.1	Faktor-faktor Kepribadian & Situasi yang Mempengaruhi Kepemimpinan yang Efektif .....	16
Gambar 2.2	Tujuh Prinsip Kepemimpinan Transformasional .....	26
Gambar 2.3	Motivasi sebagai Pembangkit Dorongan .....	28
Gambar 2.4	Hierarki Kebutuhan Maslow .....	32
Gambar 2.5	Hierarki Motivasi Kerja .....	33
Gambar 2.6	Teori Dua Faktor Herzberg dalam Sumber .....	35
Gambar 2.7	Hubungan antara berbagai teori motivasi .....	38
Gambar 2.8	Perbandingan teori kebutuhan Abraham Maslow & Alderfer .....	39
Gambar 2.9	Sinopsis dari empat kebutuhan Teori Maslow, Alderfer, Herzberg dan McClelland .....	40
Gambar 2.10	Kesalahan Penilaian Kinerja .....	47
Gambar 2.11	Manfaat Penilaian Kinerja .....	49
Gambar 2.12	Kerangka Teoritis .....	52
Gambar 2.13	Kerangka Konseptual Penelitian .....	53
Gambar 4.14	Lokasi PT. Ghim Li Indonesia .....	68
Gambar 4.15	<i>Customers dan Brand Label</i> Produk PT. Ghim Li Indonesia.....	69
Gambar 4.16	<i>In house washing facility</i> .....	70
Gambar 4.17	<i>Embroidery dan Printing</i> PT. Yee Woo Indonesia .....	71
Gambar 4.18	Carton Manufacturing PT. HAB Batam Cartons .....	71
Gambar 4.19	<i>Environment Management System (EMS)</i> .....	72
Gambar 4.20	Struktur Organisasi .....	73
Gambar 4.21	Uji Normalitas .....	84
Gambar 4.22	Uji Heterokedastisitas .....	87

## DAFTAR LAMPIRAN

		Hal
Lampiran 1	Instrumen Penelitian .....	106
Lampiran 2	Jumlah Skor Total Penilaian Responden.....	110
Lampiran 3	Tabulasi Responden Kepemimpinan .....	112
Lampiran 4	Tabulasi Responden Motivasi .....	114
Lampiran 5	Tabulasi Responden Pelatihan .....	116
Lampiran 6	Tabulasi Responden Kinerja .....	117
Lampiran 7	Uji Validitas & Reliabilitas Kepemimpinan .....	119
Lampiran 8	Uji Validitas & Reliabilitas Motivasi .....	120
Lampiran 9	Uji Validitas & Reliabilitas Kinerja .....	121
Lampiran 10	Uji Regresi <i>Unmoderated</i> .....	122
Lampiran 11	Uji Regresi <i>Moderated</i> .....	123
Lampiran 12	Uji Linieritas .....	124
Lampiran 13	Peta Kota Batam .....	127
Lampiran 14	<i>Site Plan</i> Tunas .....	128

UNIVERSITAS TERBUKA



## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Perusahaan didirikan dan beroperasi dengan tujuan tertentu. Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan dukungan banyak faktor, salah satu diantaranya ialah kinerja karyawan. Kinerja karyawan sendiri dipengaruhi oleh banyak faktor, diantaranya kepemimpinan dan motivasi. Menurut Bass & Riggio (2006), pemimpin mengubah dan memotivasi para pengikut dengan (1) membuat mereka lebih menyadari pentingnya hasil tugas; (2) membujuk mereka untuk mementingkan kepentingan tim atau organisasi mereka dibandingkan dengan kepentingan pribadi, dan (3) mengaktifkan kebutuhan mereka yang lebih tinggi.

Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit untuk mencapai tujuan organisasi atau bahkan untuk beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di dalam maupun di luar organisasi. Seorang pemimpin harus mampu membangun visi, mengembangkan strategi dan menggunakan kekuasaannya untuk mempengaruhi bawahan sesuai dengan yang diinginkan organisasi. Menurut Siagian dalam Sedarmayanti (2009:249) kepemimpinan merupakan inti manajemen karena kepemimpinan adalah motor penggerak bagi sumber daya manusia dan sumber daya alam lainnya. Kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi aktivitas kelompok dalam upaya perumusan dan pencapaian tujuan (*Leadership is the process of influencing group activities toward goal setting and goal achievement*) (Ralph M Stogdill) dalam Sedarmayanti (2009:249).

Pemanfaatan kemampuan karyawan dengan optimal dapat dilakukan dan mampu menyatukan pandangan dari sifat dan karakter yang berbeda-beda dari setiap karyawan pada suatu tujuan, yaitu tujuan perusahaan. Berkaitan dengan hal itu, tugas pemimpin adalah “memimpin” para karyawan agar bekerja sesuai dengan upaya pencapaian tujuan organisasi. Kemampuan pemimpin memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan, dan berkomunikasi dengan para karyawannya atau menentukan sejauh mana efektifitas *leadership* seorang pemimpin. Menurut Burns (1978:18) kepemimpinan dilaksanakan ketika seseorang memobilisasi sumber daya institusional, politis, psikologis, dan sumber-sumber lainnya untuk membangkitkan, melibatkan dan memenuhi motivasi pengikutnya.

Fenomena sekarang ini mengindikasikan gaya kepemimpinan cenderung berorientasi pada tugas. Dengan kepemimpinan yang berorientasi pada tugas tersebut ditandai oleh beberapa hal, seperti pemimpin memberikan petunjuk kepada karyawannya; pemimpin selalu mengadakan pengawasan secara ketat terhadap karyawannya; pemimpin menyakinkan kepada karyawannya bahwa tugas-tugas harus dilaksanakan sesuai dengan keinginannya. Hal itu berimplikasi pada pemimpin yang lebih menekankan pada pelaksanaan tugas daripada pembinaan dan pengembangan karyawan.

Dalam menghadapi perubahan lingkungan yang penuh dengan ketidakpastian dan krisis multidimensi ini diperlukan seorang pemimpin yang mampu melakukan perubahan ke arah yang lebih baik. Seorang pemimpin harus mampu melakukan perubahan-perubahan di dalam perusahaan yang dipimpinnya agar mendapatkan kinerja organisasi yang lebih baik dan dapat memuaskan bawahan. Bennis dalam Luthans (2006:638) menyatakan agar dapat bertahan di abad 21 ini, perusahaan membutuhkan pemimpin generasi baru, pemimpin yang



menguasai konteksnya – lingkungan yang mudah berubah, bergolak dan ambigu yang kadang-kadang berkonspirasi untuk melawan kita, dan pasti akan mencekik kita seandainya ada kesempatan. Oleh karena itu, perusahaan membutuhkan seorang pemimpin transformasional. Seorang pemimpin transformasional diharapkan mampu menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para karyawan untuk berprestasi melampaui harapan. Dengan demikian para karyawan merasa percaya, kagum, loyal, dan hormat pada pemimpinnya. Pada gilirannya karyawan tersebut akan melakukan lebih dari apa yang diharapkan dan akhirnya terpuaskan.

Salah satu faktor situasional yang akan semakin berpengaruh terhadap efektivitas kepemimpinan dalam dekade mendatang adalah relasi antara pemimpin dan pengikut. Esensi relasi tersebut adalah interaksi antar pribadi yang berbeda motivasi dan potensi kekuasaan, termasuk di dalamnya ketrampilan, dalam rangka mencapai tujuan bersama. Model kepemimpinan transformasional menekankan alternatif kepemimpinan yang tepat untuk mengadakan perubahan.

Kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan dan dipahami sebagai kepemimpinan yang mampu mendatangkan perubahan didalam diri setiap individu yang terlibat atau bagi seluruh organisasi untuk mencapai performa yang semakin tinggi (Wijaya,2005:122). Diyakini bahwa gaya ini akan mengarahkan pada kinerja superior dalam organisasi yang sedang menghadapi tuntutan pembaharuan dan perubahan. 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 kerja. Seorang pemimpin dapat

mentransformasikan bawahannya untuk berbuat lebih melalui 4 (empat) komponen (Bass & Avolio, 1994), yang terdiri dari:

(1) **Pengaruh Idealisme (*Idealized Influence – Charisma*)**: Mengidealisasikan pengaruh dengan standar etika dan moral yang cukup tinggi dengan tetap mengembangkan dan memelihara rasa percaya diantara pimpinan dan pengikutnya sebagai landasannya. (2) **Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*)**: Inspirasi yang menumbuhkan motivasi seperti tantangan dalam tugas dan pekerjaan. (3) **Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)**: Stimulasi intelektual dengan tujuan untuk menumbuhkan kreativitas, terutama kreativitas dalam memecahkan masalah dan mencapai suatu tujuan bersama yang besar dan (4) **Konsiderasi Individual (*Individualized Consideration*)**: Pertimbangan individual dengan menyadari bahwa setiap pengikutnya memiliki keberadaan dan karakteristik yang unik yang berdampak pula pada perbedaan perlakuan ketika melakukan *coaching*, karena pada hakikatnya setiap individu membutuhkan aktualisasi diri, penghargaan diri dan pemenuhan berbagai keinginan pribadi.

Salah satu karakteristik yang penting dari kepemimpinan transformasional adalah karisma. Para pemimpin transformasional memerlukan keahlian penilaian, kemampuan komunikasi dan kepekaan kepada orang lain. Pemimpin harus mampu mengemukakan dengan jelas visi mereka, dan mereka harus peka pada kekuranghalian para pengikut. Karisma yang merupakan salah satu dimensi penting dalam kepemimpinan transformasional merupakan prediktor terkuat atas *leadership outcomes*, seperti usaha ekstra bawahan, komitmen terhadap organisasi, kepuasan terhadap pemimpin, dan penilaian bawahan terhadap ketrampilan kepemimpinan (Bass & Riggio: 2006).



Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan selain kepemimpinan transformasional, diantaranya adalah motivasi. Motivasi yang Robbins (2007:166) didefinisikan sebagai "*the processes that account for an individual's intensity, direction, and persistence of effort toward attaining a goal*" (suatu proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah, dan ketekunan individual dalam usaha untuk mencapai tujuan). Ada tiga kata kunci dalam motivasi, yaitu intensitas, tujuan dan ketekunan. Intensitas menyangkut seberapa besarnya seseorang berusaha. Namun intensitas yang tinggi tidak akan membawa hasil yang diinginkan jika tidak diarahkan ke suatu tujuan yang menguntungkan organisasi. Ketekunan berkaitan dengan berapa lama seseorang dapat mempertahankan usahanya. Seseorang yang termotivasi akan bertahan cukup lama pada pekerjaannya untuk mencapai tujuan.

Dalam hubungannya dengan lingkungan kerja, Ernest J. McCormick (1985:268) dalam Mangkunegara (2004) mengemukakan bahwa "*Work motivation is defined as conditions which influence the arousal, direction, and maintenance of behaviors relevant in work settings*". Hal itu dapat diartikan bahwa motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Sebagai konsekuensi dari pengertian motivasi tersebut, perusahaan berupaya memiliki karyawan yang bekerja dengan motivasi tinggi. Karyawan yang memiliki motivasi untuk bekerja tidak sama dengan orang yang bekerja dengan motivasi yang tinggi. Karyawan yang bekerja dengan motivasi tinggi pada umumnya bekerja hanya karena harus mematuhi kebutuhan vital bagi diri dan keluarganya yang disebut motivasi ekstrinsik (Winardi, 2008). Karyawan dengan perilaku seperti ini tidak termotivasi untuk bekerja semaksimal mungkin dan memiliki *Quality of work Life* yang mempengaruhi kualitas kehidupannya.



Dengan demikian, yang dibutuhkan organisasi adalah karyawan yang bekerja dengan motivasi yang tinggi yaitu merasa senang mendapat kepuasan dalam pekerjaannya.

Memasuki era perdagangan bebas, karyawan dituntut untuk selalu bekerja tidak hanya sekedar untuk mencari nafkah dan menghidupi diri sendiri dan keluarganya serta mencapai tujuan produksi. Akan tetapi, mereka harus bekerja agar perusahaan dapat tumbuh dan berkembang menghadapi persaingan dengan perusahaan lain. Para pemimpin perusahaan yang menekankan pada pendekatan ekonomi akan berangkat dengan asumsi bahwa karyawan perusahaan akan bekerja secara optimal bila mereka mendapat imbalan yang cukup baik dalam bentuk uang maupun imbalan lainnya seperti kendaraan, tempat tinggal, bonus dan sebagainya. Pada kondisi globalisasi seperti saat ini, asumsi ini belum cukup karena imbalan saja tidak menjamin karyawan bekerja secara optimal. Imbalan yang tinggi yang diperoleh via lembur ternyata juga tidak menjamin kinerja seorang karyawan meningkat (Winardi, 2008).

Tekanan kompetitif yang ada saat ini menuntut organisasi untuk merekrut karyawan yang memiliki pengetahuan dan ide cemerlang, ketrampilan dan kemampuan yang dapat memberikan hasil maksimal. Seiring dengan persaingan dan perubahan yang terjadi dalam organisasi, pelatihan menjadi lebih penting daripada sebelumnya. Para karyawan yang harus beradaptasi terhadap berbagai perubahan yang dihadapi perusahaan harus dilatih secara terus menerus dengan tujuan untuk memelihara dan memperbaharui kapasitas mereka. Menurut Mathis dan Jackson (2006:301) pelatihan (*training*) adalah suatu proses dimana orang mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan-tujuan organisasional. Pelatihan disini berperan sebagai variabel moderasi yaitu variabel bebas yang berpengaruh tidak “mutlak” (untuk suatu kategori) tetapi tidak pada kategori yang lain (Cavana, 2000:85).

Isitilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara). Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis (1964:484) dalam Mangkunegara yang merumuskan bahwa: *Human Performance* adalah *ability + motivation*, *Motivation* sendiri merupakan *Attitude + situation*, sedangkan *Ability* adalah *knowledge + skill*.

PT. Ghim Li Indonesia yang merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang garmen dengan tujuan semua produk jadi di ekspor ke pasar Amerika Serikat. Perusahaan ini kantor pusatnya berkedudukan di Singapura dan mulai beroperasi di Pulau Batam, Indonesia sejak tahun 2005 sesuai dengan Akta Pendirian Perusahaan. Perusahaan yang termasuk salah satu perusahaan garmen terbesar di Pulau Batam, Propinsi Kepulauan Riau ini memiliki lebih dari 5200 staff dan karyawan yang terbagi di dalam 8 (delapan) unit pabrik di dalam Kawasan Industri Tunas, Batam Centre - Pulau Batam.

Sehubungan dengan terjadinya krisis keuangan global yang melanda Amerika Serikat pada penghujung tahun 2008 dan berlanjut hingga 2009 dan bahkan 2010 dan berefek pada perekonomian dunia. Daya beli masyarakat Amerika termasuk untuk pakaian jadi berkurang. Hal ini menyebabkan banyak *departement store* di Amerika Serikat tutup, perusahaan garmen yang mengekspor hasil produksinya ke Amerika Serikat, mengaku merasakan pahitnya dampak krisis keuangan global yang dipicu oleh terjadinya krisis ekonomi yang melanda Amerika.



Perusahaan garmen yang mengekspor hasil produksinya ke Amerika Serikat, mengaku merasakan langsung pahitnya dampak krisis keuangan global yang dipicu oleh terjadinya krisis ekonomi yang melanda Amerika (Tempo interaktif, 2008). Ekspor produk garmen Indonesia ke Amerika Serikat akan semakin sulit dengan ketatnya persaingan di tengah melemahnya permintaan akibat krisis keuangan yang melanda negara tersebut (inilah.com:2008).

### STORE CLOSING 2009 IN USA

No.	Company	Stores / Shop Close
1	Cache Stores	20
2	Eddie Bauer	27
3	Talbots, J Jill	78
4	Zales	82
5	Gap Inc	85
6	Disney Store	98
7	Ann Taylor	117
8	Foot Locker	140
9	Lane Bryant	150
10	Pacific Sunwear	153
11	Movie Gallery	160
12	Wickes	Close
13	Goodbye Levitz	Close
14	Home Depot Store	Close

Sumber : PT. Ghim Li Indonesia

Tabel 1.1. Store yang tutup selama tahun 2009

Akibat dari krisis tersebut menyebabkan turunnya permintaan pakaian dan banyak *buyer* yang meminta *cost down*. Persaingan bisnis semakin ketat, faktor eksternal dari kompetitor yang juga menawarkan *price* yang bersaing kepada *buyer* yang sama pada PT. Ghim Li Indonesia maka efisiensi biaya harus dicapai, kinerja karyawan harus ditingkat-

kan. Untuk bisa keluar dari krisis multidimensi ini dan agar bisa mencapai tujuan perusahaan, maka dibutuhkan pemimpin yang visioner dan karyawan yang bekerja dengan motivasi yang tinggi.

Selain akibat dari krisis yang melanda Amerika Serikat, perusahaan juga mengalami kemunduran kinerja karyawan. Dari target 12 bulan yang ditentukan selama tahun 2009, hanya tercapai 2 bulan saja sebagai berikut:

Year	Realisasi	Target
2009	In Dozen	In Dozen
JAN	165,000.00	200,000.00
FEB	170,000.00	200,000.00
MAR	130,000.00	200,000.00
APR	145,000.00	200,000.00
MAY	135,000.00	200,000.00
JUN	180,000.00	200,000.00
JUL	<b>210,000.00</b>	200,000.00
AUG	<b>200,000.00</b>	200,000.00
SEP	135,000.00	200,000.00
OCT	167,000.00	200,000.00
NOV	130,000.00	200,000.00
DEC	140,000.00	200,000.00

Sumber : PT. Ghim Li Indonesia

**Tabel 1.2. Realisasi versus Target Produksi Tahun 2009**

Bertolak dari uraian di atas, peneliti ingin mengkaji sejauhmana kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan mempertimbangkan juga peranan variabel pelatihan sebagai variabel moderasi. Selama ini usaha-usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui kenaikan upah, penghargaan dan sebagainya telah dilakukan termasuk pemberian pelatihan dimana perlu. Meskipun demikian



perusahaan belum mengetahui sampai seberapa signifikan pengaruh masing-masing variabel tersebut terhadap kinerja karyawan. Apalagi kalau diperhatikan peranan pelatihan yang secara teoritikal maupun kenyataan empirik menunjukkan terdapat perbedaan kinerja antara karyawan yang pernah dilatih dengan karyawan yang belum pernah dilatih. Oleh karena itu peneliti merasa cukup alasan untuk mempertimbangkan peranan pelatihan sebagai variabel moderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian judul penelitian ini ialah:

**“PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMODERASI OLEH PELATIHAN (Studi Kasus Pada PT. Ghim Li Indonesia Di Batam)”.**

### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang tersebut, dirumuskan masalah yang akan diteliti sebagai berikut Pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan mempertimbangkan peranan pelatihan sebagai variabel pemoderasi.

Dari masalah tersebut kemudian dijabarkan dalam pertanyaan penelitian (*research question*) sebagai berikut.

1. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di PT. Ghim Li Indonesia.
2. Seberapa besar pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Ghim Li Indonesia.
3. Seberapa besar pengaruh pelatihan memoderasi motivasi terhadap kinerja karyawan di PT. Ghim Li Indonesia.

### C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, dirumuskan tujuan penelitian ini sebagai berikut.

1. Untuk menganalisis dan menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT. Ghim Li Indonesia.
2. Untuk menganalisis dan menguji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Ghim Li Indonesia.
3. Untuk menganalisis dan menguji pengaruh pelatihan sebagai variabel moderasi motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Ghim Li Indonesia.

### D. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan kegunaan sebagai berikut.

1. Sebagai salah satu bahan pertimbangan bagi manajemen PT. Ghim Li Indonesia dalam pengambilan keputusan menyangkut hal-hal yang berkaitan dengan peningkatan kinerja karyawan dalam berproduksi.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pada ilmu manajemen sumberdaya manusia tentang peranan variabel moderasi dalam hubungan kausalitas antara variabel terikat dan bebas.
3. Lebih jauh diharapkan bahwa hasil penelitian ini dapat berguna sebagai bahan informasi / referensi bagi pihak yang ingin melakukan penelitian-penelitian lebih lanjut mengenai hal-hal yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

## **E. Sistematika Penulisan**

TAPM ini dibagi kedalam lima bab sebagai berikut.

### **BAB I : PENDAHULUAN**

Bab ini memuat gambaran umum tentang penelitian yang dilakukan, yang meliputi latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian dan sistematika penulisan.

### **BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Dalam bab ini akan diuraikan teori-teori yang dipergunakan sebagai landasan konseptual penelitian yang diambil penulis dari buku-buku, jurnal, literatur, majalah, ilmiah dan materi lainnya yang berkaitan dengan objek penelitian ini.

Dalam bab ini juga akan di bahas tinjauan terhadap penelitian sebelumnya, kerangka berpikir, hipotesis penelitian dan rasionalitas dari hipotesis serta definisi operasional dari masing-masing variabel.

### **BAB III: METODOLOGI PENELITIAN**

Dalam bab ini memuat tentang desain penelitian, pembahasan tentang populasi dan sampel dan cara pengumpulan data sampel, serta instrumen penelitian dan pembahasan mengenai metode analisis data.



#### **BAB IV: TEMUAN DAN PEMBAHASAN**

Dalam bab ini penulis akan mengawali dari gambaran umum perusahaan dan dilanjutkan dengan menganalisis data yang diperoleh. Analisis yang dilakukan mencakup analisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan pelatihan sebagai variabel pemoderasi motivasi studi pada PT. Ghim Li Indonesia di Batam. Berbagai uji yang dilakukan antara lain: Uji Deskriptif variabel, uji validitas dan reliabilitas, uji normalitas, uji linieritas dan uji asumsi klasik serta uji regresi yang terdiri dari: regresi linear berganda, uji determinasi, uji F dan uji t.

#### **BAB V: KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN**

Dalam bab terakhir ini penulis akan merumuskan kesimpulan yang diperoleh berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dan memberikan manajerial implikasi serta memberikan saran-saran masukan untuk PT. Ghim Li Indonesia untuk masa yang akan datang.

UNIVERSITAS TERBUKA



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kepemimpinan dan Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan merupakan tulang punggung bagi suatu perusahaan. Berbagai pakar mendefinisikan pengertian kepemimpinan sbb: Kepemimpinan adalah pengaruh tambahan yang melebihi dan berada di atas kebutuhan mekanis dalam mengarahkan organisasi secara rutin (D. Katz & Kahn, 1978:528 dalam Yukl:4). Menurut Sondang P Siagian dalam Sedarmayanti (2009:249) kepemimpinan merupakan inti manajemen karena kepemimpinan adalah motor penggerak bagi sumber daya manusia dan sumber daya alam lainnya. Sedangkan menurut Ralph M Stogdill dalam Sedarmayanti (2009:249) kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas kelompok dalam upaya perumusan dan pencapaian tujuan.

Kepemimpinan juga merupakan penggerak bagi sumber daya-sumber daya dan alat-alat yang dimiliki oleh perusahaan. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan (Ratmawati & Herachwati, 2007). Sumber dari pengaruh ini bisa formal, seperti misalnya karena jabatannya sesuai peringkat manajerial dalam suatu organisasi. Hasil tinjauan penulis-penulis lain mengungkapkan bahwa para penulis manajemen sepakat bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

Menurut Burns dalam bukunya "Leadership" (1978:18). "*Leadership over human beings is exercised when persons with certain motives and purposes mobilize, in competition or conflict with others, institutional, political, psychological, and other resources so as arouse, engage, and satisfy the motives of followers.*" (Kepemimpinan dilaksanakan ketika seseorang

memobilisasi sumber daya institusional, politis, psikologi, dan sumber-sumber lainnya untuk membangkitkan, melibatkan dan memenuhi motivasi pengikutnya.

Kepemimpinan dapat terjadi dimana saja, asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya mempengaruhi perilaku orang lain ke arah tercapainya suatu tujuan tertentu. Sedangkan Jacobs & Jaques (1990:281) dalam Yukl (2009:4) mendefinisikan bahwa kepemimpinan adalah proses memberikan tujuan (arahan yang berarti) ke usaha kolektif, yang menyebabkan adanya usaha yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan. Definisi lain tentang kepemimpinan berasal dari Drath & Paulus (1994:4) dalam Yukl (2009:4) kepemimpinan adalah proses untuk membuat orang memahami manfaat bekerja bersama orang lain, sehingga mereka paham dan mau melakukannya.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi bawahan atau kelompok untuk bekerja sama mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

Ada sejumlah faktor yang menentukan efektivitas seorang pemimpin, diantaranya: (1) harapan dan perilaku atasan, (2) persyaratan tugas, (3) kepribadian, pengalaman masa lalu dan harapan, (4) kultur dan kebijakan organisasi, (5) perilaku harapan rekan kerja, dan (6) karakteristik harapan dan perilaku bawahan. Berikut akan digambarkan faktor-faktor kepribadian dan situasi yang mempengaruhinya:





**Gambar 1.1. Faktor-faktor Kepribadian dan Situasi yang Mempengaruhi kepemimpinan yang Efektif (Stoner, 2001) dalam Sopiah (2008:117)**

Banyak gaya kepemimpinan yang dapat kita implementasikan dalam suatu organisasi. Salah satunya adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mampu mendatangkan perubahan di dalam diri setiap individu yang terlibat atau seluruh organisasi untuk mencapai performa yang semakin tinggi (Bass dan Riggio, 2006). Sejauhmana pemimpin dikatakan sebagai pemimpin transformasional, Bass dan Riggio (2006) mengemukakan bahwa hal tersebut dapat diukur dalam hubungan dengan pengaruh pemimpin tersebut terhadap karyawan.

### 1. Definisi dan arti pentingnya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass dan Riggio (2006) mendefinisikan 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 pemimpinnya. Pada akhirnya bawahan akan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan. Definisi yang diungkapkan oleh Bass dan Riggio (2006) lebih melihat bagaimana pemimpin transformasional dapat memberikan dampak atau pengaruh kepada para pengikutnya sehingga terbentuk rasa percaya, rasa kagum dan rasa segan.

Menurut Burns (1978) kepemimpinan transformasional adalah proses dimana pemimpin atau atasan dan bawahan saling mendorong satu dengan lainnya ke arah moral dan motivasi yang lebih tinggi. Kepemimpinan transformasional dengan demikian, dapat meningkatkan kesadaran bawahan, dengan memberikan dorongan cita-cita dan nilai moral yang lebih tinggi, seperti keadilan, kesamaan, kedamaian dan rasa kemanusiaan.

Dengan bahasa sederhana, kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan dan dipahami sebagai kepemimpinan yang mampu mendatangkan perubahan di dalam diri setiap individu yang terlibat atau bagi seluruh organisasi untuk mencapai performa yang semakin tinggi.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional yang mencakup upaya perubahan terhadap bawahan untuk berbuat lebih positif atau lebih baik dari apa yang biasa dikerjakan yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.



Sementara itu, Bass dan Avolio (1994) mengarisbawahi beberapa hal mengenai bagaimana seorang pemimpin transformasional dapat mentransformasi para pengikutnya dan bagaimana kepemimpinan transformasional itu dapat terjadi, yaitu dengan:

1. Meningkatkan kesadaran atas pentingnya suatu tugas pekerjaan dan nilai dari tugas pekerjaan tersebut
2. Menekankan kepada pengembangan tim atau pencapaian tujuan organisasi daripada hanya sekedar kepentingan masing-masing pribadi
3. Mengutamakan kebutuhan-kebutuhan dari tingkatan kebutuhan yang paling tinggi.

Ada 4 hal yang perlu dilakukan agar kepemimpinan transformasional dapat terlaksana, yaitu:

**1. Pengaruh Idealisme (*Idealized Influence – Charisma*)**

Pemimpin yang memiliki karisma menunjukkan pendirian, menekankan kepercayaan, menempatkan diri pada isu-isu yang sulit, menunjukkan nilai yang paling penting, menekankan pentingnya tujuan, komitmen dan konsekuen etika dari keputusan, serta memiliki visi dan *sence of mission*. Dengan demikian pemimpin akan diteladani, membangkitkan kebanggaan, loyalitas, hormat, antusiasme dan kepercayaan bawahan. Selain itu pemimpin akan membuat bawahan mempunyai kepercayaan diri.

**2. Motivasi Inspirasional (*Inspiration Motivation*)**

Pemimpin mempunyai visi yang menarik untuk masa depan, menetapkan standar yang tinggi bagi para bawahan, optimis dan antusiasme, memberikan dorongan dan arti terhadap apa yang perlu dilakukan. Sehingga pemimpin

semacam ini akan memperbesar optimism dan antusiasme bawahan serta motivasi dan menginspirasi bawahannya untuk melebihi harapan motivasional awal melalui dukungan emosional dan daya tarik emosional.

### 3. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Pemimpin yang mendorong bawahan untuk lebih kreatif, menghilangkan kecengangan bawahan untuk mengeluarkan ide-idenya dan dalam menyelesaikan permasalahan yang ada menggunakan pendekatan-pendekatan baru yang lebih menggunakan intelegasi dan alasan-alasan yang rasio.

### 4. Konsiderasi Individual (*Individualized Consideration*)

Pemimpin mampu memperlakukan orang lain sebagai individu, mempertimbangkan kebutuhan individual dan aspirasi-aspirasi, mendengarkan, mendidik dan melatih bawahan. Sehingga pemimpin seperti ini memberikan perhatian personal terhadap bawahannya yang melihat bawahan sebagai individual dan menawarkan perhatian khusus untuk mengembangkan bawahan demi kinerja yang bagus.

Salah satu karakteristik yang penting dari kepemimpinan transformasional adalah karisma. Para pemimpin transformasional memerlukan keahlian penilaian, kemampuan komunikasi dan kepekaan kepada orang lain. Pemimpin harus mampu mengemukakan dengan jelas visi mereka, dan mereka harus peka pada kekurang-ahlian para pengikut. Karisma yang merupakan salah satu dimensi penting dalam kepemimpinan transformasional merupakan *predictor* terkuat atas *leadership outcomes*, seperti usaha ekstra bawahan, komitmen terhadap



organisasi, kepuasan terhadap pemimpin dan penilaian bawahan terhadap ketrampilan kepemimpinan (Bass & Riggio, 2006).

Seorang pemimpin yang karismatik yang menyatakan visi yang memberikan inspirasi berfungsi sebagai sebuah sumber motivasi intrinsik untuk menjalankan misi organisasi (Yukl, 2009:293). Bukti dari kepemimpinan karismatik diberikan oleh hubungan pemimpin-pengikut. Seorang pemimpin yang karismatik memiliki pengaruh yang dalam dan tidak biasa pada pengikut. Para pengikut merasa bahwa keyakinan pemimpin adalah benar, mereka bersedia mematuhi pemimpin, mereka merasakan kasih sayang terhadap pemimpin, secara emosional mereka terlibat dalam misi kelompok atau organisasi, mereka memiliki sasaran kinerja yang tinggi, dan mereka yakin bahwa mereka dapat berkontribusi terhadap keberhasilan dari misi itu (Yukl, 2009:294). Para pemimpin yang karismatik akan lebih besar kemungkinannya untuk memiliki kebutuhan yang kuat akan kekuasaan, keyakinan diri yang tinggi, dan pendirian kuat dalam keyakinan dan idealisme mereka sendiri.

Teori utama mengenai kepemimpinan karismatik menekankan pada konsekuensi positif, tetapi sejumlah ilmuwan sosial juga telah mempertimbangkan "sisi gelap" dari karisma (Bass & Steidmeier, 1999; Conger, 1989; Conger & Kanungo, 1998; Hogan, Raskin & Fazzini, 1990; House & Howell, 1992; Kets de Vries & Miller, 1985; Mumford, Gessner, Connelly, O'Connor & Clifton, 1993; O'Connor, Mumford, Clifton, Gessner & Connelly, 1995; Sandowsky, 1995) dalam Yukl (2008:301-302). Konsekuensi negatif yang mungkin terjadi dalam organisasi dipimpin oleh karismatik diringkaskan dalam Tabel 2.3 Dua kumpulan konsekuensi yang saling terkait berkombinasi untuk meningkatkan kemungkinan bahwa karier pemimpin akan terpotong singkat. Para pemimpin karismatik cenderung untuk membuat keputusan yang berisiko yang dapat mengakibatkan kegagalan serius, dan mereka cenderung

untuk membuat musuh yang lebih kuat yang akan menggunakan kegagalan demikian sebagai kesempatan untuk memindahkan pemimpin dari kantornya.

Beberapa Konsekuensi Negatif dari Pemimpin Karismatik (Yukl, 2009:302)

- Keinginan akan penerimaan oleh pemimpin menghambat kecaman dari pengikut
- Pemujaan oleh pengikut menciptakan khayalan akan tidak dapat berbuat kesalahan
- Keyakinan dan optimisme berlebihan membutakan pemimpin dari bahaya nyata
- Penolakan akan masalah dan kegagalan mengurangi pembelajaran organisasi
- Proyek berisiko yang terlalu besar akan besar kemungkinannya untuk gagal
- Mengambil pujian sepenuhnya atas keberhasilan akan mengasingkan beberapa pengikut yang penting
- Perilaku impulsive yang tidak tradisional menciptakan musuh dan juga orang-orang yang percaya
- Ketergantungan pada pemimpin akan menghambat perkembangan penerus yang kompeten
- Kegagalan untuk mengembangkan penerus menciptakan krisis kepemimpinan pada akhirnya

Tabel 2.3. Beberapa Konsekuensi Negatif dari Pemimpin Karismatik

## 2. Pedoman Untuk Kepemimpinan Transformasional

Walaupun masih banyak hal yang harus dipelajari mengenai kepemimpinan transformasional, terdapat cukup banyak pemusatan pandangan dalam temuan-temuan dari jenis penelitian berbeda untuk menyatakan beberapa pedoman tentative bagi para pemimpin yang berusaha untuk menginspirasi dan memotivasi pengikut (lihat Tabel 2.4 untuk ringkasan) (Yukl, 2009:316-319).



a. 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 atau akan jadi apakah sebuah organisasi itu akan membantu orang untuk memahami tujuan, sasaran dan prioritas dari organisasi.

b. Menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat dicapai

Tidaklah cukup hanya menyampaikan sebuah visi yang menarik; pemimpin juga harus menyakinkan para pengikut bahwa visi itu memungkinkan.

c. Bertindak secara rahasia dan optimistis

Para pengikut tidak akan menyakini sebuah visi kecuali pemimpinnya memperlihatkan keyakinan diri dan pendirian.

d. Menunjukkan keyakinan terhadap pengikut

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

e. Menggunakan tindakan dramatis & simbolis untuk menekankan nilai-nilai penting. Sebuah visi diperkuat dengan perilaku kepemimpinan yang konsisten dengannya.

f. Memimpin dengan memberikan contoh

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

g. Memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi itu.

Sebuah bagian penting dari kepemimpinan transformasional adalah memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi itu. Pemberian kewenangan berarti

mendelegasikan kewenangan untuk keputusan tentang bagaimana melakukan pekerjaan kepada orang-orang dan tim. Ini berarti meminta orang untuk menentukan sendiri cara terbaik untuk menerapkan strategi atau mencapai sasaran, bukannya memberi tahu mereka secara rinci tentang apa yang harus dilakukan.

Adapun ringkasan dari Pedoman untuk Kepemimpinan Transformasional (Yukl, 2009:316) sbb:

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Menyatakan visi yang jelas dan menarik</li> <li>b. Menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat dicapai</li> <li>c. Bertindak secara rahasia dan optimistis</li> <li>d. Memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut</li> <li>e. Menggunakan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai-nilai penting</li> <li>f. Memimpin dengan memberikan contoh</li> <li>g. Memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi itu.</li> </ul> |
|--|

**Tabel 2.4. Pedoman untuk Kepemimpinan Transformasional**

### **3. Prinsip-prinsip Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Erik Rees (2001) dalam Wijaya (2005) paradigma baru dari kepemimpinan transformasional mengangkat tujuh prinsip untuk menciptakan kepemimpinan transformasional yang sinergis sebagaimana dibawah ini:



a. **Simplifikasi**

Keberhasilan dari kepemimpinan diawali dengan sebuah visi yang akan menjadi cermin dan tujuan bersama. Kemampuan serta ketrampilan dalam mengungkapkan visi secara jelas, praktis dan tentu saja transformasional yang dapat menjawab “kemana kita akan melangkah?” menjadi hal pertama yang penting untuk kita implementasikan.

b. **Motivasi**

Kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang yang terlibat terhadap visi yang sudah dijelaskan adalah hal kedua yang perlu kita lakukan. Pada saat pemimpin transformasional dapat menciptakan suatu sinergitas di dalam organisasi, berarti seharusnya dia dapat pula mengoptimalkan, memotivasi dan memberi energi kepada setiap pengikutnya. Praktis dapat saja berupa tugas atau pekerjaan yang betul-betul menantang serta memberikan peluang bagi mereka pula untuk terlibat dalam suatu proses kreatif baik dalam hal memberikan usulan ataupun mengambil keputusan dalam pemecahan masalah, sehingga hal ini pula akan memberikan nilai tambah bagi mereka sendiri.

c. **Fasilitasi.**

Dalam pengertian kemampuan untuk secara efektif memfasilitasi “pembelajaran” yang terjadi di dalam organisasi secara kelembagaan, kelompok, ataupun individual. Hal ini akan berdampak pada semakin bertambahnya modal intelektual dari setiap orang yang terlibat di dalamnya.

d. **Inovasi**

Yaitu kemampuan untuk secara berani dan bertanggung jawab melakukan suatu perubahan bilamana diperlukan dan menjadi suatu tuntutan dengan perubahan yang

terjadi. Dalam suatu organisasi yang efektif dan efisien, setiap orang yang terlibat perlu mengantisipasi perubahan dan seharusnya pula mereka tidak takut akan perubahan tersebut. Dalam kasus tertentu, pemimpin transformasional harus sigap merespon perubahan tanpa mengorbankan rasa percaya dan tim kerja yang sudah dibangun.

**e. Mobilitas**

Yaitu pengalihan semua sumber daya yang ada untuk melengkapi dan memperkuat setiap orang yang terlibat di dalamnya dalam mencapai visi dan tujuan. Pemimpin transformasional akan selalu mengupayakan pengikut yang penuh dengan tanggung jawab.

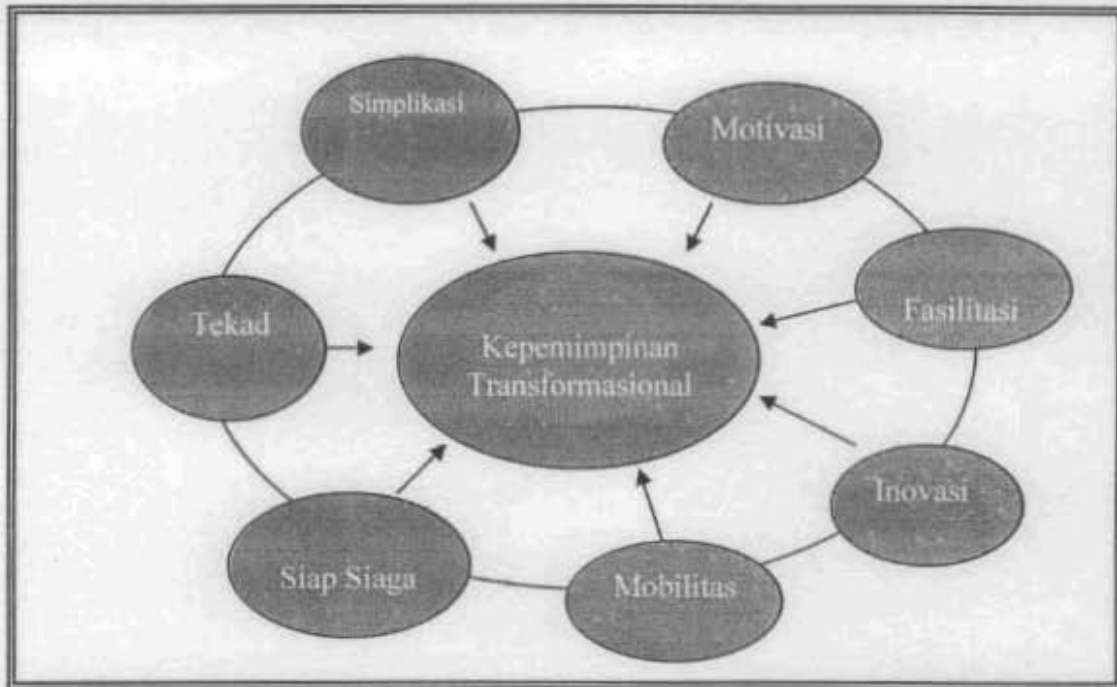
**f. Siap Siaga**

Yaitu kemampuan untuk selalu siap belajar tentang diri mereka sendiri dan menyambut perubahan dengan paradigma baru yang positif.

**g. Tekad**

Yaitu tekad bulat untuk selalu sampai pada akhir, tekad bulat untuk menyelesaikan sesuatu dengan baik dan tuntas. Untuk ini tentu perlu pula didukung oleh pengembangan disiplin spiritualitas, emosi dan fisik serta komitmen.

Bagaimana ketujuh prinsip kepemimpinan transformasional itu bersinergi satu dengan lain secara utuh, dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2.2. Tujuh Prinsip Kepemimpinan Transformasional**

### **B. Motivasi**

Seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya mungkin dapat dijalankan dengan baik, mungkin pula tidak. Kalau karyawan telah menjalankan tugasnya dan terjadi sesuatu hal yang tidak diharapkan, maka perlu diketahui apa sebab sebabnya. Mungkin karyawan yang bersangkutan memang tidak mampu menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan, tapi bisa juga karena dia tidak mempunyai dorongan untuk bekerja dengan baik.

Oleh karena itu, menjadi salah satu tugas pimpinan untuk memberikan dorongan atau motivasi kepada karyawan atau bawahannya agar bekerja sesuai dengan apa yang diharapkan. Berkaitan dengan hal tersebut, maka pengetahuan tentang motivasi perlu diketahui oleh setiap pimpinan dan bahkan setiap orang yang bekerja dengan bantuan orang lain.



Motivasi dapat dijelaskan sebagai keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual (Robbins:2007). Sementara Siagiaan (2002:94) mengemukakan bahwa dalam kehidupan berorganisasi, termasuk kehidupan berkarya dalam organisasi bisnis, aspek motivasi kerja mutlak mendapat perhatian serius dari para manajer. Karena 4 (empat) pertimbangan utama yaitu: 1. Filsafat hidup manusia berkisar pada prinsip "*quit pro quo*", yang dalam bahasa awam dicerminkan oleh pepatah yang mengatakan "ada ubi ada talas, ada budi ada balas", 2. Dinamika kebutuhan manusia sangat kompleks dan tidak hanya bersifat materi, akan tetapi juga bersifat psikologis, 3. Tidak ada titik jenuh dalam pemuasan kebutuhan manusia, 4. Perbedaan karakteristik individu dalam organisasi atau perusahaan, mengakibatkan tidak adanya satupun teknik motivasi yang sama efektifnya untuk semua orang dalam organisasi juga untuk seseorang pada waktu dan kondisi yang berbeda-beda.

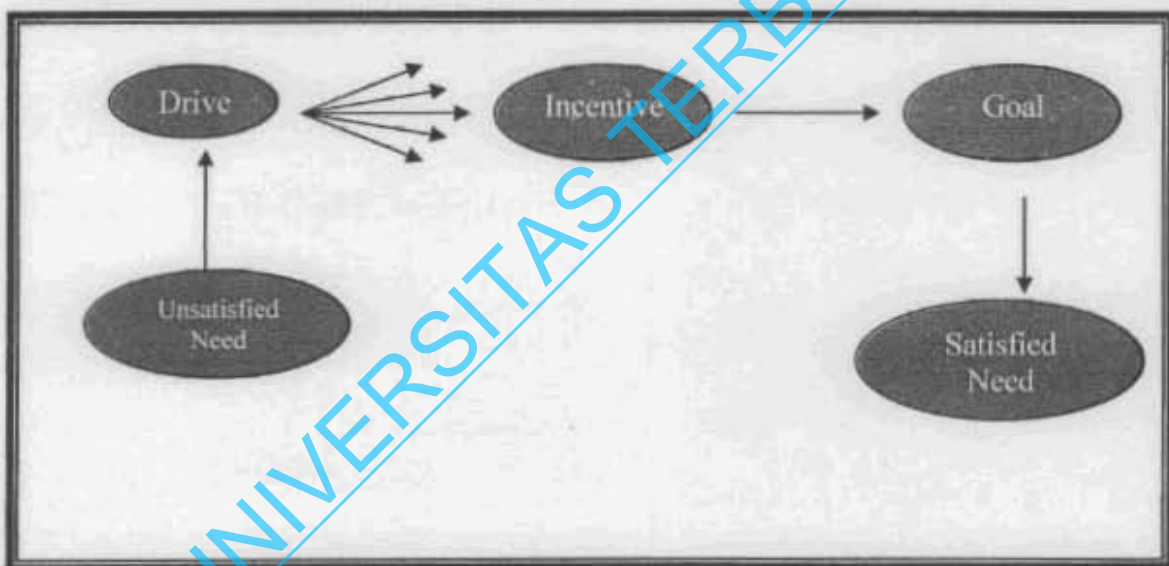
Di lain pihak motivasi di definisikan oleh Stanford (1969:173) dalam Mangkunegara bahwa "*motivation as an energizing condition of the organism that serves to direct that organism toward the goal of a certain class*". Situasi itu mengandung makna bahwa motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu. Pendapat lain tentang pengertian motivasi diungkapkan oleh Fred Luthans (2006:270), motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau daya yang menggerakkan. Selanjutnya diserap dalam bahasa Inggris *motivation* berarti pemberian motif, hal yang memberikan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan.

Menurut Mitchell (1982:81), dalam Winardi (2008) istilah motivasi (*motivation*), berasal dari bahasa latin yaitu *movere*, yang berarti menggerakkan (*to move*). Dalam konteks ini motivasi mewakili proses-proses psikologi, yang menyebabkan timbulnya pengarah dan persistensi kegiatan-kegiatan sukarela yang ditujukan ke arah pencapaian tujuan.

Berdasarkan ulasan ringkas di atas, maka pengertian motivasi yang digunakan dalam laporan TAPM ini adalah kebutuhan-kebutuhan dalam diri pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu, menimbulkan semangat kerja dan mendorong produktivitas kerja.

Motivasi dapat pula dikatakan sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri (*drive arousal*). Hal ini akan lebih jelas jika diperhatikan pada gambar berikut yang dikemukakan oleh Baron, et.al., (1980:295) dalam Mangkunegara (2004:93-94).

Bilamana suatu kebutuhan tidak terpuaskan maka timbul *drive* dan aktivitas individu untuk merespon perangsang (*incentive*) dalam tujuan yang diinginkan. Pencapaian tujuan akan menjadikan individu merasa puas.



Gambar 2.3. Motivasi sebagai Pembangkit Dorongan



Dalam hubungannya dengan lingkungan kerja, Ernest J. Mc.Cormick (1985:268) dalam Mangkunegara (2004:94) mengemukakan bahwa "*Work motivation is defined as conditions which influence the arousal, direction, and maintenance of behaviors relevant in work setting*". (Motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja).

### 1. Faktor-faktor yang memotivasi kerja karyawan

Perusahaan yang berharap *output* yang baik dari para karyawannya haruslah memahami dengan baik bagaimana kondisi para karyawannya. Oleh karena itu, agar perusahaan mampu bertahan di tengah persaingan, para manajer harus berusaha sebaik mungkin untuk terus memotivasi karyawannya, hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan moral kerja dan kegairahan kerja karyawan.

Lebih jauh lagi kita harus memahami apa pengertian semangat kerja dan kegairahan kerja. Adapun semangat kerja adalah merupakan pekerjaan secara lebih giat sehingga demikian pekerjaan akan dapat diharapkan lebih cepat selesai dan hasilnya. Sedangkan kegairahan kerja adalah kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan. Karyawan yang mengalami penurunan gairah kerja akibat kurangnya motivasi dari pemimpin dapat diamati dari hal-hal berikut (<http://tomanmanajemen.com> 2006):

1. Turunnya / rendahnya kinerja kerja
2. Tingkat absensi yang naik / tinggi
3. *Labour turn over* (tingkat perpindahan tenaga kerja) yang tinggi



4. Tingkat kerusakan dan kecelakaan kerja yang naik / tinggi
5. Adanya kegelisahan dimana-mana
6. Sering terjadi tuntutan
7. Seringnya terjadi pemogokan karyawan

Salah satu faktor yang dapat memotivasi karyawan dengan cukup baik dan meningkatkan produktivitas karyawan dengan cukup baik adalah dengan memberikan kompensasi. Kompensasi adalah merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawannya yang dapat dinilai dari uang dan mempunyai kecenderungan dibentuk secara tetap. Oleh karena itu, sekarang ini banyak perusahaan yang membuat kompensasi sebagai salah satu faktor yang dijadikan bahan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Namun dengan demikian bukan berarti kompensasi menjadi faktor utama yang menjadi motivasi bagi karyawan, karena bagi sebagian pemikiran, karyawan hanya ingin memberi performa yang baik di pekerjaannya dan masalah kompensasi adalah urusan belakangan. Oleh sebab itu, para pemimpin perusahaan haruslah mengetahui apa yang menjadi kebutuhan karyawannya.

Adapun hal-hal yang menjadi keinginan karyawan diantaranya adalah (<http://tomanmanajemen.com> 2006):

- Upah yang disesuaikan dengan kapasitas pekerjaan
- Keterjaminan pekerjaan
- Teman-teman sekerja yang menyenangkan
- Penghargaan atas pekerjaan yang dilakukan

- Pekerjaan yang berarti
- Kesempatan untuk maju dalam pengembangan karier
- Kondisi pekerjaan yang aman, nyaman dan menyenangkan
- Kepemimpinan yang mampu dan adil.

Agar target produktivitas karyawan dapat tercapai, pihak pimpinan perusahaan haruslah memahami kondisi dan keinginan karyawan agar benar-benar tercipta suatu kesinergian antara karyawan dan para pimpinan di suatu perusahaan.

## 2. Teori Motivasi

Motivasi merupakan proses psikologi dasar yang dipelajari dalam penelitian-penelitian yang berkaitan dengan bidang psikologi, sosial, industri, ekonomi maupun organisasional. Secara tradisional teori motivasi dikategorikan sebagai teori kepuasan (*content theory*) yaitu teori yang menjelaskan perilaku manusia dalam memuaskan kebutuhannya dan teori proses (*process theory*) yaitu menerangkan dan menganalisa bagaimana perilaku didorong, diarahkan, dipertahankan dan dihentikan.

Berikut ini, dikemukakan beberapa teori motivasi yang banyak digunakan dalam berbagai penelitian sumber daya manusia atau perilaku manusia dalam organisasi.

## 3. Teori Maslow

Teori ini dikembangkan oleh Maslow pada tahun 1954, sering disebut juga teori hierarki kebutuhan. Menurut Maslow, pada umumnya terdapat lima hierarki kebutuhan manusia yang dapat dilihat pada gambar 2.4.



**Gambar 2.4. Hierarki Kebutuhan Maslow**

Menurut Maslow, kebutuhan manusia berjenjang atau bertingkat. Tingkatan yang dimaksud adalah sebagai berikut (Sopiah, 2008:173-175):

- a. Kebutuhan fisiologis yaitu kebutuhan dasar manusia agar dapat tetap bertahan hidup, seperti makanan, pakaian, perumahan.
- b. Kebutuhan keamanan meliputi rasa aman dalam bekerja, keamanan untuk merdeka atau bebas dari ancaman.
- c. Kebutuhan akan rasa memiliki, sosial dan kasih sayang meliputi kebutuhan manusia untuk berinteraksi, berinterelasi dan berafiliasi dengan orang lain.
- d. Kebutuhan untuk dihargai yaitu kebutuhan manusia untuk merasa dihargai, diakui keberadaannya, diakui eksistensinya, prestise, kekuasaan, dan penghargaan dari orang lain.
- e. Kebutuhan akan aktualisasi diri, kebutuhan yang dirasakan oleh seseorang dengan menggunakan kemampuan, keahlian dan potensi dirinya secara maksimal.

Ringkasan dari penjabaran diatas adalah sebagaimana terlihat dalam gambar berikut ini:





Gambar 2.5. Hierarki Motivasi Kerja

#### 4. Teori Dua Faktor dari Herzberg

Dalam hal ini Herzberg membagi kebutuhan manusia dengan sebutan *Two-factors View*. Menurut beliau, kepuasan manusia terdiri atas dua hal, yaitu puas dan tidak puas. Untuk menguji konsep Herzberg ini, Team Universitas Pittsburgh pernah melakukan studi yang kemudian melahirkan teori *Two Factors*, yaitu: *Motivator* dan *Hygiene*. Dalam *motivator* ada kepuasan kerja atau perasaan positif. Sedangkan dalam *hygiene* ada perasaan negatif atau ketidakpuasan kerja. Dengan demikian, menurut teori ini kita harus menciptakan dan meningkatkan faktor *motivator* dan mengurangi faktor *hygiene*.

Dalam teori ini pula terdapat beberapa faktor yang menimbulkan *ketidakpuasan* dikalangan karyawan. Yang termasuk dalam kelompok *Hygiene factor* (faktor ekstrinsik) ialah (Sugiharti, 2008:4):

1. Kebutuhan akan kebijakan dan administrasi perusahaan yang jelas dan adil (*company policy and administration*).
2. Supervisi yang memadai (*supervision*).

3. Keserasian hubungan dengan supervisi (*relationship with supervision*).
4. Kondisi pekerjaan yang kondusif (*working condition*)
5. Gaji atau upah yang layak (*salary*).
6. Hubungan yang baik antar pekerjaan dan kelompok senior (*relationship with peer group*).
7. Adanya penghargaan terhadap kehidupan pribadi (*personal life*).
8. Hubungan yang serasi dengan bawahan (*relationship with subordinates*).
9. Kejelasan status pekerjaan (*job status*).
10. Masa depan dari pekerjaan yang dijalani (*job safety*).

Sementara itu, beberapa faktor yang sering memberikan kepuasan (*motivator factor*) atau

disebut juga faktor instrinsik, ialah (Sugiharti, 2008:3):

1. Kesempatan untuk berprestasi (*achievement*).
2. Pengakuan dalam lingkungan pekerjaan (*recognition*).
3. Kesempatan untuk bertanggungjawab (*responsibility*).
4. Kesempatan untuk maju dan mengembangkan diri (*advancement and growth*).

Menurut teori Herzberg ini yang dimaksud dengan faktor motivasional adalah hal-hal yang bersifat mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, artinya bersumber dari dalam diri manusia itu sendiri. Sedangkan yang dimaksud dengan *hygiene factors* ialah bersifat pemeliharaan bersumber dari luar diri manusia yang ikut memengaruhi perilaku/sikap seseorang dalam kehidupan (ekstrinsik), Sugiharti (2008:4).

<u>Faktor Higienis</u>	<u>Motivator</u>
Kebijakan dan administrasi perusahaan	Prestasi
Pengawasan, teknis	Penghargaan
Gaji	Pekerjaan itu sendiri
Hubungan antarpribadi, penyelia	Tanggung jawab
Kondisi Kerja	Kemajuan

Sumber: Luthans (2006:283)

Tabel 2.5. Teori Dua-Faktor Herzberg



Sumber: <http://operedzone.wordpress.com/2008/08/20/teori-2-faktor-herzberg/>

Gambar 2.6. Teori Dua Faktor Herzberg

### 5. Teori Mc Clelland's

Model David Mc Clelland's, 1961 dalam Sedarmayanti (2009) sangat menekankan perhatian terhadap prestasi (*achievement*). Menurut Beliau, ada 3 kebutuhan yang penting dan mendasar bagi setiap manusia pekerja, yaitu:

1. *Achievement* (kebutuhan akan prestasi): dorongan untuk mengungguli berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses.
2. *Power* (kebutuhan akan kekuasaan): kebutuhan untuk membuat orang-orang lain berperilaku dalam suatu cara yang orang-orang itu (tanpa dipaksa) tidak akan berperilaku demikian.



3. *Affiliation* (kebutuhan akan pertalian): hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah dan karib.

David Mc Clelland dalam Mangkunegara (2004:97) mengemukakan adanya tiga macam kebutuhan manusia, yaitu seperti berikut ini:

1. *Need for Achievement*, yaitu kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggung jawab untuk pemecahan masalah. Seorang karyawan yang mempunyai kebutuhan akan berprestasi tinggi cenderung untuk berani mengambil risiko. Kebutuhan untuk berprestasi adalah kebutuhan untuk melakukan pekerjaan lebih baik daripada sebelumnya, selalu berkeinginan mencapai prestasi yang lebih tinggi.
2. *Need for Affiliation*, yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain.
3. *Need for Power*, yaitu kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain.

#### 6. Teori X dan Y dari Mc. Gregor

Teori motivasi yang menggabungkan teori internal dan teori eksternal dikembangkan oleh Mc. Gregor. Ia telah merumuskan dua perbedaan dasar mengenai perilaku manusia. Kedua teori tersebut dikenal teori X dan Y.

**Teori X:** pengandaian bahwa karyawan itu negatif tidak menyukai kerja, malas, tidak menyukai tanggungjawab dan harus dipaksa agar berprestasi. Adapun anggapan yang mendasari teori-teori X dalam Sedarmayanti (2009:235):

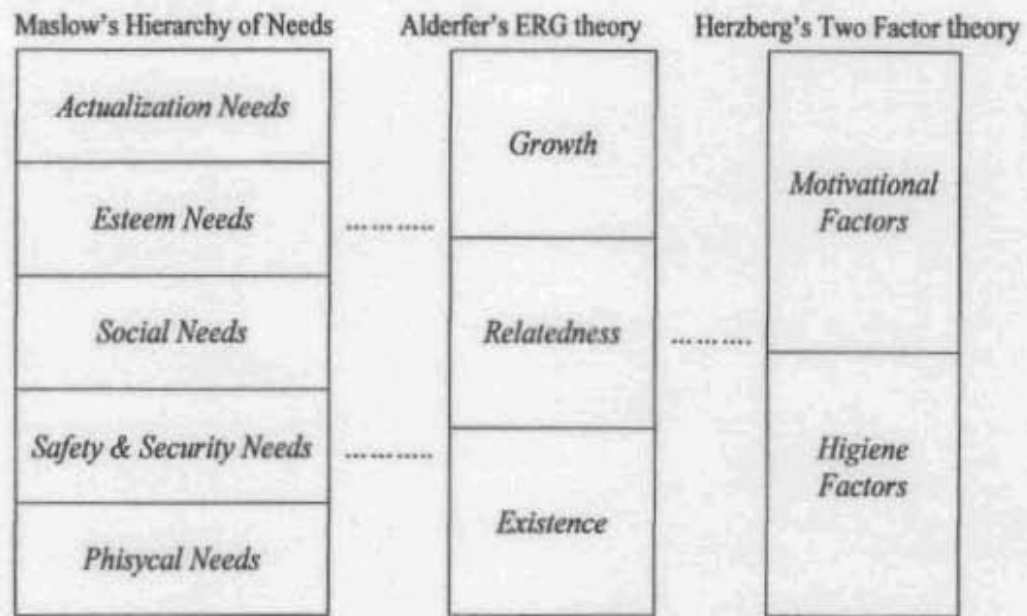
- a. Karyawan secara inheren (tertanam dalam dirinya) tidak menyukai kerja dan bilamana dimungkinkan, akan mencoba menghindarinya.
- b. Karena karyawan tidak menyukai kerja, mereka harus dipaksa, diawasi atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.
- c. Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari pengarahan formal bilamana dimungkinkan.
- d. Kebanyakan karyawan menaruh keamanan di atas semua faktor lain yang dikaitkan dengan kerja dan akan memperagakan ambisi sedikit saja.

Sedangkan **Teori Y:** pengandaian bahwa karyawan menyukai kerja, kreatif, berusaha bertanggungjawab. Dan dapat menjalankan pengarahan diri. Pada dasarnya manusia itu positif (empat pengandaian) dalam Sedarmayanti (2009:235):

- a. Karyawan dapat memandang kerja sebagai sama wajarnya seperti istirahat atau bermain.
- b. Orang akan menjalankan pengarahan diri dan pengawasan diri jika mereka janji terlibat pada sasaran.
- c. Rata-rata orang dapat belajar untuk menerima baik, bahkan mengusahakan tanggung jawab.
- d. Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif tersebar meluas dalam populasi dan tidak perlu merupakan milik dari mereka yang berada dalam posisi manajemen.

Dalam teori X dan Y, Herzberg memandang bahwa hakikat manusia, motif dan kebutuhannya sangat bermanfaat untuk digunakan sebagai bahan analisis dalam rangka mengadakan pendekatan motivasi untuk memperagakan kepemimpinan.





Sumber: Weather Jr & Davis, 1995 dalam Sopiah (2008:174)

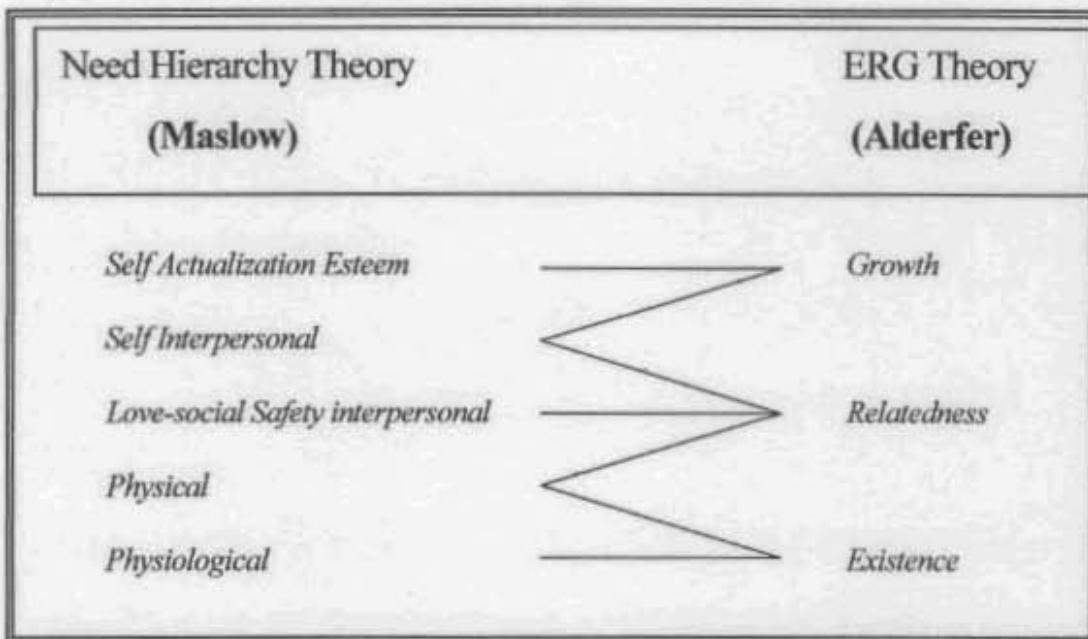
**Gambar 2.7. Hubungan antara Teori Hierarki Kebutuhan Maslow, ERG Alderfer, dan Teori Dua Faktor**

### 7. Teori ERG Aldefer

Teori Aldefer (Mangkunegara, 2004) merupakan teori motivasi yang mengatakan bahwa individu mempunyai kebutuhan tiga hirarki yaitu :

- Existence needs (eksistensi).** Kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dari eksistensi pegawai, seperti makan, minum, pakaian, bernapas, gaji, keamanan kondisi kerja.
- Relatedness needs (keterkaitan).** Kebutuhan interpersonal, yaitu kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja.
- Growth (pertumbuhan).** Kebutuhan untuk mengembangkan dan meningkatkan pribadi. Hal ini berhubungan dengan kemampuan dan kecakapan pegawai.





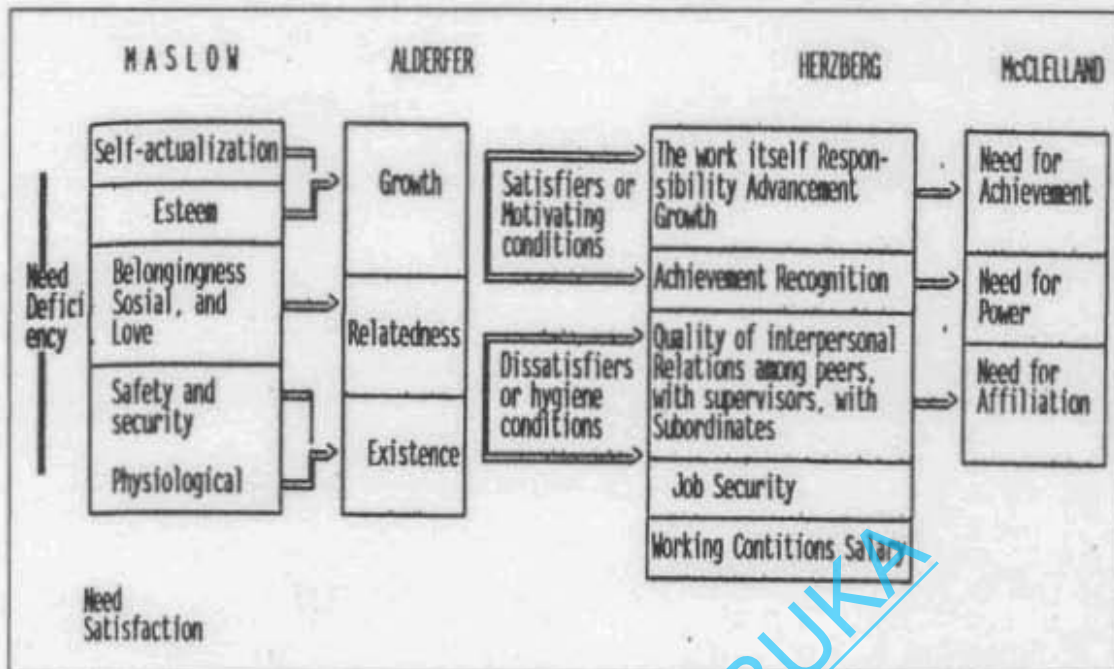
Sumber: Ernest J. McCormick, 1985:272 dalam Mangkunegara (2004:98)

**Gambar 2.8. Perbandingan antara teori kebutuhan Abraham Maslow & Alderfer**

Teori ERG juga mengungkapkan bahwa sebagai tambahan terhadap proses kemajuan pemuasan juga proses pengurangan keputusan. Yaitu, jika seseorang terus menerus terhambat dalam usahanya untuk memenuhi kebutuhan menyebabkan individu tersebut mengarahkan pada upaya pengurangan karena menimbulkan usaha untuk memenuhi kebutuhan yang lebih rendah.

Penjelasan tentang teori ERG Alderfer menyediakan sarana yang penting bagi manajer tentang perilaku. Jika diketahui bahwa tingkat kebutuhan yang lebih tinggi dari seseorang bawahan misalnya, pertumbuhan nampak terkendali, mungkin karena kebijaksanaan perusahaan, maka hal ini harus menjadi perhatian utama manajer untuk mencoba mengarahkan kembali upaya bawahan yang bersangkutan memenuhi kebutuhan akan keterkaitan atau kebutuhan eksistensi.

Teori ERG Aldefer mengisyaratkan bahwa individu akan termotivasi untuk melakukan sesuatu guna memenuhi salah satu dari ketiga perangkat kebutuhan.



Gambar 2.9. Sinopsis dari empat kebutuhan teori Maslow, Alderfer, Herzberg dan McClelland (Gibson, et al., 1985 dalam Djati, Sundring Pantja (1999:27).

### C. Pelatihan

Tekanan kompetitif yang ada saat ini menuntut perusahaan untuk merekrut karyawan yang memiliki pengetahuan dan ide cemerlang, ketrampilan, dan kemampuan yang dapat memberikan hasil maksimal. Seiring persaingan dan perubahan yang terjadi dalam perusahaan, pelatihan menjadi lebih penting daripada sebelumnya.

Pelatihan (*training*) adalah sebuah proses di mana orang mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan-tujuan organisasional (Mathis & Jackson, 2006:301).



Karena proses ini berkaitan dengan berbagai tujuan organisasional, pelatihan dapat dipandang secara sempit dan luas. Dalam pengertian terbatas, pelatihan memberikan karyawan pengetahuan dan ketrampilan yang spesifik dan dapat diidentifikasi untuk digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini. (Mathis dan Jackson, 2006: 301).

Menurut Dessler (2000) dalam Iswanto (2005:4.4) pelatihan (*training*) merupakan proses pengajaran kepada karyawan baru tentang keahlian dasar yang mereka perlukan untuk melaksanakan pekerjaan. Menurut definisi ini, pelatihan hanya khusus untuk karyawan baru dan ditujukan hanya untuk melaksanakan pekerjaan saja. Sebagai contoh, pelatihan untuk seorang mekanik adalah mengajarkan agar dia dapat mengoperasikan mesin barunya, atau tenaga penjual baru diajarkan tentang bagaimana caranya dia menjual produk perusahaan.

Sedangkan menurut Ivancevich (1992) dalam Iswanto (2005:4.4-4.5) mendefinisikan pelatihan lebih mendalam, tekanannya pada kerangka konseptual yang dinamis dan strategis, yaitu pelatihan merupakan suatu proses mengubah perilaku karyawan yang sistematis dalam suatu kerangka tujuan untuk meningkatkan sasaran organisasi. Secara implisit definisi ini menginformasikan kepada kita adanya suatu konsep dinamika lingkungan yang harus diantisipasi oleh organisasi agar dapat melakukan usaha-usaha yang bersifat strategis dalam usahanya mempertahankan kemampuan kompetitif.

Pelatihan disini maksudnya berpengaruh terhadap kinerja karyawan bersifat memoderasi motivasi. Berdasarkan teori tentang variabel moderasi ialah variabel bebas yang berpengaruh tidak "mutlak" (untuk suatu kategori) tetapi tidak pada kategori yang lain (Cavana, 2000:85).



## 1. Mengevaluasi Pelatihan

Menurut Byars dan Rue (1997) dalam Iswanto (2005:4.21), jika hasil program pelatihan dievaluasi maka sejumlah manfaat pelatihan akan diperoleh, seperti program-program yang kurang efektif dapat ditarik kembali untuk menghemat waktu dan tenaga. Kelemahan-kelehan dalam pengadaan program dapat diidentifikasi dan diperbaiki melalui evaluasi pelatihan. Evaluasi pelatihan dapat dipecah ke dalam empat area sebagai berikut:

### a. Reaksi

Reaksi dimaksudkan untuk melihat berapa banyak peserta pelatihan menyenangi program pelatihan yang diselenggarakan.

### b. Pembelajaran

Pembelajaran yaitu prinsip, fakta dan konsep apa yang dipelajari dalam program pelatihan. Evaluasi pembelajaran menekankan pada seberapa baik peserta pelatihan memahami dan menyerap prinsip-prinsip, fakta dan keahlian yang diajarkan.

### c. Perilaku

Evaluasi perilaku dimaksudkan untuk mengetahui apakah perilaku kerja peserta pelatihan mengalami perubahan akibat dilakukannya program pelatihan. Evaluasi perilaku berkaitan dengan sifat dasar dari perubahan dalam perilaku kerja peserta pelatihan dan evaluasi ini sedikit lebih sulit daripada evaluasi reaksi atau pembelajaran.

### d. Hasil

Evaluasi hasil dimaksudkan untuk melihat apakah program pelatihan memiliki dampak yang positif, seperti berkurangnya biaya operasi atau berkurangnya perputaran karyawan.

#### D. Kinerja Karyawan

Setiap organisasi selalu berupaya untuk berhasil dalam mencapai tujuan. Ini dilakukan agar kelangsungan hidup organisasi tetap terjaga. Untuk itu langkah yang perlu diambil dalam menjaga stabilitas kinerjanya (karyawan), harus selalu ditingkatkan.

**Kinerja** adalah sebuah kata dalam bahasa Indonesia dari kata dasar "kerja" yang menterjemahkan kata dari bahasa asing prestasi. Bisa pula berarti hasil kerja. Pengertian kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan / instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan – kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda – tanda peringatan adanya kinerja yang merosot.

##### 1. Definisi dan Arti Pentingnya Kinerja Karyawan

Kinerja menurut Mangkunegara (2004: 67) "Kinerja ("prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya". Kemudian menurut Bernardin & Russell (1998) dalam Iswanto (2005) kinerja didefinisikan sebagai catatan *outcomes* yang dihasilkan pada fungsi atau aktivitas pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu. Sedangkan Simanjuntak (2005) mengatakan bahwa kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu.



Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai seseorang karyawan sesuai dengan wewenang atau tanggung jawab masing-masing karyawan selama periode waktu tertentu.

## 2. Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja adalah suatu metode dan proses penilaian pelaksanaan tugas (*performance*) seseorang atau sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam satu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan lebih dahulu. Dengan demikian, evaluasi kinerja berarti memberi nilai atas pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang dan untuk itu diberi imbalan, kompensasi atau penghargaan. Evaluasi kinerja merupakan cara yang paling adil dalam memberi imbalan atau penghargaan kepada pekerja (Simanjuntak, 2005:103).

Bagi organisasi, hasil penilaian prestasi kerja (evaluasi kinerja) sangat penting arti dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia secara efektif (Siagian, 2009:224).

Kinerja setiap orang (individu) dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan pada 3 (tiga) kelompok, yaitu kompetensi individu orang yang bersangkutan, dukungan organisasi dan dukungan manajemen (Simanjuntak, 2005:10).



### 3. Metode-metode untuk penilaian kinerja menurut Mathis dan Jackson (2006:392-400),

yaitu :

#### a. Metode Penilaian Kategori

Yaitu meminta manajer memberi nilai untuk tingkatan-tingkatan kinerja karyawan dalam formulir khusus yang dibagi dalam kategori-kategori kinerja. Skala penilaian grafik dan daftar periksa (*checklist*) merupakan cara umum dalam metode penilaian kategori.

#### b. Metode Komparatif (Perbandingan)

Menuntut para manajer untuk secara langsung membandingkan kinerja karyawan mereka satu sama lain. Teknik perbandingan ini mencakup antara lain pemberian peringkat, perbandingan berpasangan atau distribusi yang normal.

#### c. Metode Naratif

Para manajer dan spesialis sumber daya manusia kadang-kadang diminta untuk memberikan informasi penilaian tertulis. Dokumentasi dan penilaian merupakan inti dari metode kejadian krisis, esai dan metode tinjauan lapangan.

Catatan-catatan ini lebih mendiskripsikan tindakan karyawan dari mengindikasikan suatu penilaian yang sebenarnya.

#### d. Metode Tujuan atau Perilaku

Pendekatan ini cukup menjanjikan untuk beberapa situasi dalam usaha mengatasi beberapa persoalan dengan metode lainnya. Pendekatan ini mencakup pendekatan penilaian perilaku dan menyusun skala perilaku.

#### 4. Kesalahan Penilaian Kinerja

Beberapa kesalahan penilai menurut Mathis dan Jackson (2006:403-407), antara lain:

**a. Standar yang Beragam**

Sewaktu menilai karyawan, seorang manajer harus menghindari penerapan standar dan pengharapan yang berbeda terhadap para karyawan yang melakukan pekerjaan yang sama, yang pastinya akan membangkitkan kemarahan karyawan.

**b. Efek Ke-trakhir-an / Ke-pertama-an**

Efek ke-terakhir-an (*recency effect*) terjadi jika seorang penilai memberikan bobot lebih pada kejadian terakhir. Sedangkan efek ke-pertama-an (*primacy effect*), dimana informasi yang diterima pertama mendapat bobot paling besar.

**c. Kesalahan Tendensi Sentral, kesalahan Kelunakan, dan Kekakuan**

Kesalahan tendensi sentral memberikan nilai kepada seluruh karyawan dalam jarak yang sempit ditengah skala penilaian.

**d. Bias Penilai (*rater bias*)**

Kesalahan yang terjadi ketika nilai-nilai atau prasangka dari seorang penilai menimbulkan distorsi penilaian.

**e. Efek halo (*halo effect*)**

Terjadi ketika seorang manajer menilai tinggi seorang karyawan pada semua kriteria pekerjaan karena kinerja dalam satu area.

**f. Kesalahan kontras (*contrast error*)**

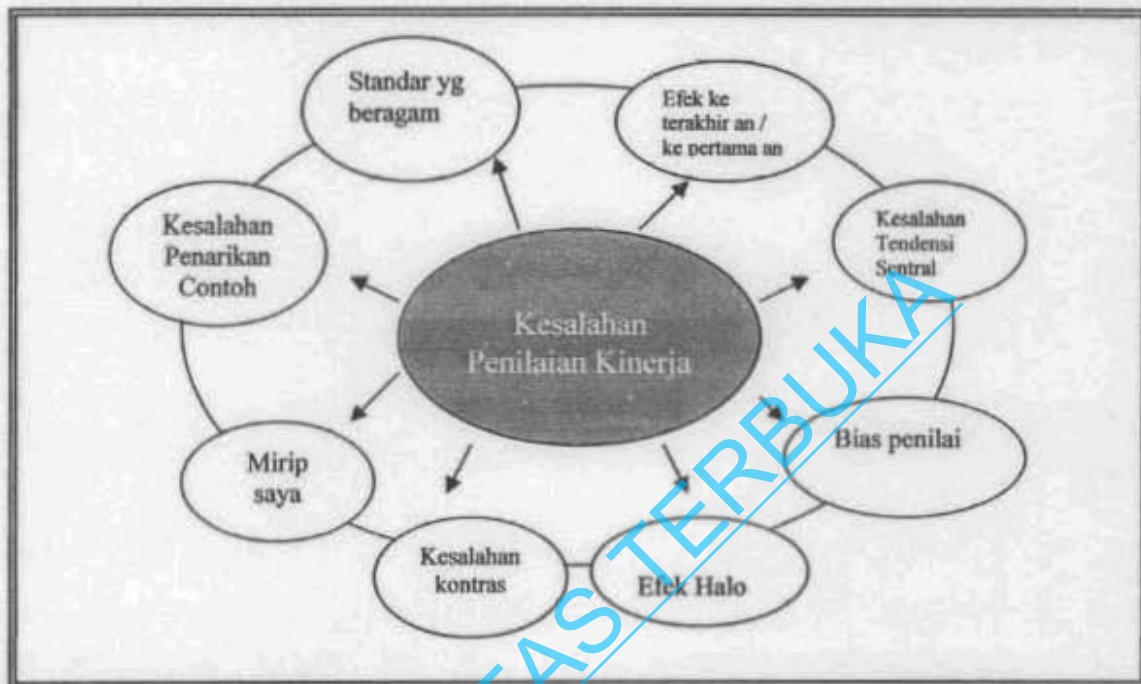
Kecenderungan untuk menilai orang secara relatif terhadap orang lain, bukannya terhadap standar kinerja.

**g. Mirip Saya / Berbeda dengan Saya**

Kadang-kadang penilai terpengaruh oleh apakah orang-orang menunjukkan karakteristik yang sama atau berbeda dengan penilai.

**h. Kesalahan Penarikan Contoh (Sampling)**

Jika penilai hanya melihat sebagian kecil contoh dari pekerjaan seseorang, maka penilaiannya mungkin mempunyai kesalahan penarikan contoh.



**Gambar 2.10. Kesalahan Penilaian Kinerja**

**5. Tujuan Penilaian Kinerja**

Tujuan utama dari penilaian kinerja adalah untuk menjamin pencapaian sasaran atau tujuan perusahaan (Simanjuntak, 2005:107).



**6. Manfaat Penilaian Kinerja Menurut Simanjuntak (2005, 108-111) adalah:**

**a. Peningkatan Kinerja**

Terutama bila hasil penilaian kinerja menunjukkan kinerja seseorang rendah atau dibawah standar yang telah ditetapkan, maka orang yang bersangkutan dan atasannya akan segera membuat segala upaya untuk meningkatkan kinerja tersebut.

**b. Pengembangan SDM**

Evaluasi kinerja mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan setiap karyawan, serta potensi yang dimilikinya. Dengan demikian manajemen dan karyawan dimaksud dapat mengoptimalkan pemanfaatan keunggulan dan potensi individu yang bersangkutan, serta mengatasi dan mengkompensasi kelemahan-kelemahannya melalui program pelatihan.

**c. Pemberian Kompensasi**

Melalui evaluasi kinerja karyawan, dapat diketahui siapa yang memberikan kontribusi besar dan siapa yang memberikan kontribusi kecil dalam pencapaian hasil akhir organisasi atau perusahaan. Pemberian imbalan atau kompensasi yang adil haruslah didasarkan kepada kinerja atau kontribusi setiap orang kepada perusahaan.

**d. Program Peningkatan Produktivitas**

Dengan mengetahui kinerja masing-masing karyawan, kekuatan dan kelemahan masing-masing serta potensi yang mereka miliki manajemen dapat menyusun program peningkatan produktivitas perusahaan.

**e. Program Kepegawaian**

Hasil evaluasi kinerja sangat bermanfaat untuk menyusun program-program karyawan, termasuk promosi, rotasi dan mutasi, serta perencanaan karier karyawan.

**f. Menghindari Perlakuan Diskriminasi**

Evaluasi kinerja dapat menghindari perlakuan diskriminasi dan kolusi, karena setiap tindakan karyawan akan didasarkan kepada kriteria obyektif, yaitu hasil evaluasi kinerja.



**Gambar 2.11. Manfaat Penilaian Kinerja**

**E. Tinjauan Terhadap Penelitian-Penelitian Terkait Yang Pernah Dilakukan Sebelumnya**

Penelitian menurut Agusman, 2004 menyimpulkan bahwa pada korelasi jenjang nihil dapat diketahui bahwa adanya korelasi yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan pada tingkat kuat (0,693), iklim organisasi pada tingkat sedang (0,525) dan motivasi kerja pada tingkat kuat (0,678) terhadap kinerja dengan tingkat signifikansi 1%. Pada korelasi ganda dapat diketahui bahwa adanya hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja secara bersama-sama pada tingkat sangat kuat (0,849) terhadap kinerja dengan tingkat signifikansi 1%.



Dari hasil perhitungan korelasi di atas, dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang paling kuat terhadap kinerja. Korelasi antara gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja memiliki korelasi yang sangat kuat dan saling mempengaruhi terhadap kinerja, Pengaruh variabel-variabel tersebut keseluruhannya adalah memperkuat korelasi masing-masingnya terhadap kinerja.

Penelitian menurut Parlinda dan Wahyuddin berdasarkan hasil t-hitung, yang signifikan hanya pada variabel pelatihan (X3) dan variabel lingkungan kerja (X4). Angka  $t_{hitung}$  kedua variabel tersebut lebih besar dari angka  $t_{tabel}$  pada  $N=78$ ,  $\alpha = 5\%$ , yaitu 1,665 sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini artinya variabel pelatihan dan lingkungan kerja secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada dinas PDAM Surakarta. Koefisien regresi variabel kepemimpinan dan motivasi ternyata secara signifikan tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hasil  $F_{hitung}$  sebesar 29.809 selanjutnya dibandingkan dengan  $F_{tabel}$  pada  $N=78$ ,  $\alpha = 5\%$ , dan  $df=4$ , yaitu 3,11. Berhubung  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini artinya secara signifikan kepemimpinan, motivasi, pelatihan, dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kualitas pelayanan pada dinas PDAM Surakarta.

Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) diperoleh sebesar 0,620. Hal ini berarti variabel bebas (kepemimpinan, motivasi, pelatihan dan lingkungan kerja) mampu menjelaskan 62% terhadap variabel terikat (kinerja karyawan), sedangkan sisanya sebesar 38% dijelaskan oleh variabel lain.

Penelitian menurut Anikmah (2008) berdasarkan hasil uji t, terlihat bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai nilai  $t_{hitung}$  (4,223) lebih besar dibanding  $t_{tabel}$  (2,021) diterima taraf signifikansi 5% ( $p < 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima sehingga

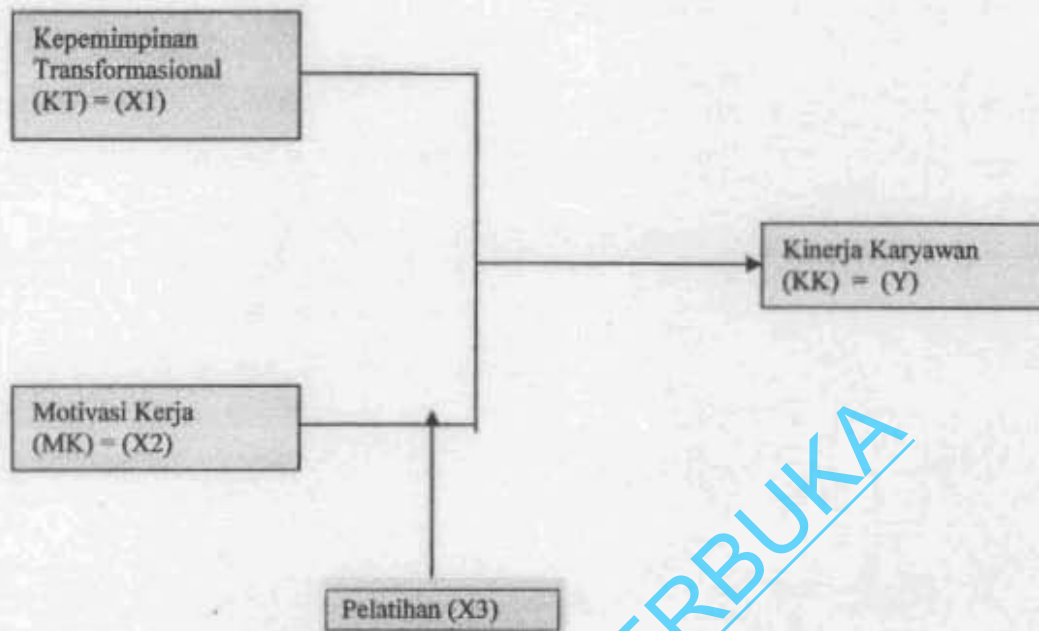


dapat disimpulkan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional yang dijalankan, maka kinerja karyawan akan meningkat sedangkan motivasi kerja mempunyai nilai  $t_{hitung}$  sebesar (6,329) lebih besar dibanding  $t_{tabel}$  (2,021) diterima dengan taraf signifikansi 5% ( $p < 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak dan  $H_2$  diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja karyawan, maka kinerjanya karyawan akan semakin meningkat. Berdasarkan dari hasil uji F, menunjukkan bahwa variabel bebas, yaitu kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja secara simultan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan sebagai variabel terikatnya. Pengaruh yang dimiliki adalah pengaruh yang kuat karena nilai  $F_{hitung}$  (50,996) >  $F_{tabel}$  (3,23) pada taraf signifikansi 5% dengan  $df$  (2,47) adalah sebesar 3,23. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian menurut Natsir, 2005 dalam Anikmah (2008) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung negatif tetapi signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Temuan penelitian ini bermakna bahwa karyawan perbankan di Sulawesi Tengah merasakan bahwa pemimpinnya memberikan motivasi untuk melakukan pekerjaannya lebih dari apa yang seharusnya, dengan harapan bisa menjadi pemimpin dimasa yang akan datang dengan cara memecahkan permasalahan dengan meninjau dari berbagai sudut pandang, mendorong kreatifitas, penggalan ide-ide yang inovatif dalam menyelesaikan tugas, dan membuat karyawan mengabaikan kepentingannya demi kepentingan kelompok, serta memandang untuk mencoba memahami setiap persoalan, padahal karyawan menyadari sepenuhnya bahwa menjadi seorang pemimpin pada industri perbankan bukan hanya sekedar rekomendasi dari pimpinan tapi suatu jenjang yang sudah terstruktur dengan berbagai persyaratan yang harus dipenuhinya.

## F. Kerangka Berpikir

Dalam penelitian ini penulis menyajikan kerangka teoritis untuk mempermudah memahami permasalahan yang sedang diteliti. Perkiraan kerangka teoritis ini disajikan dalam bentuk skema atau gambaran yang menunjukkan hubungan masing-masing variabel yaitu sebagai berikut.



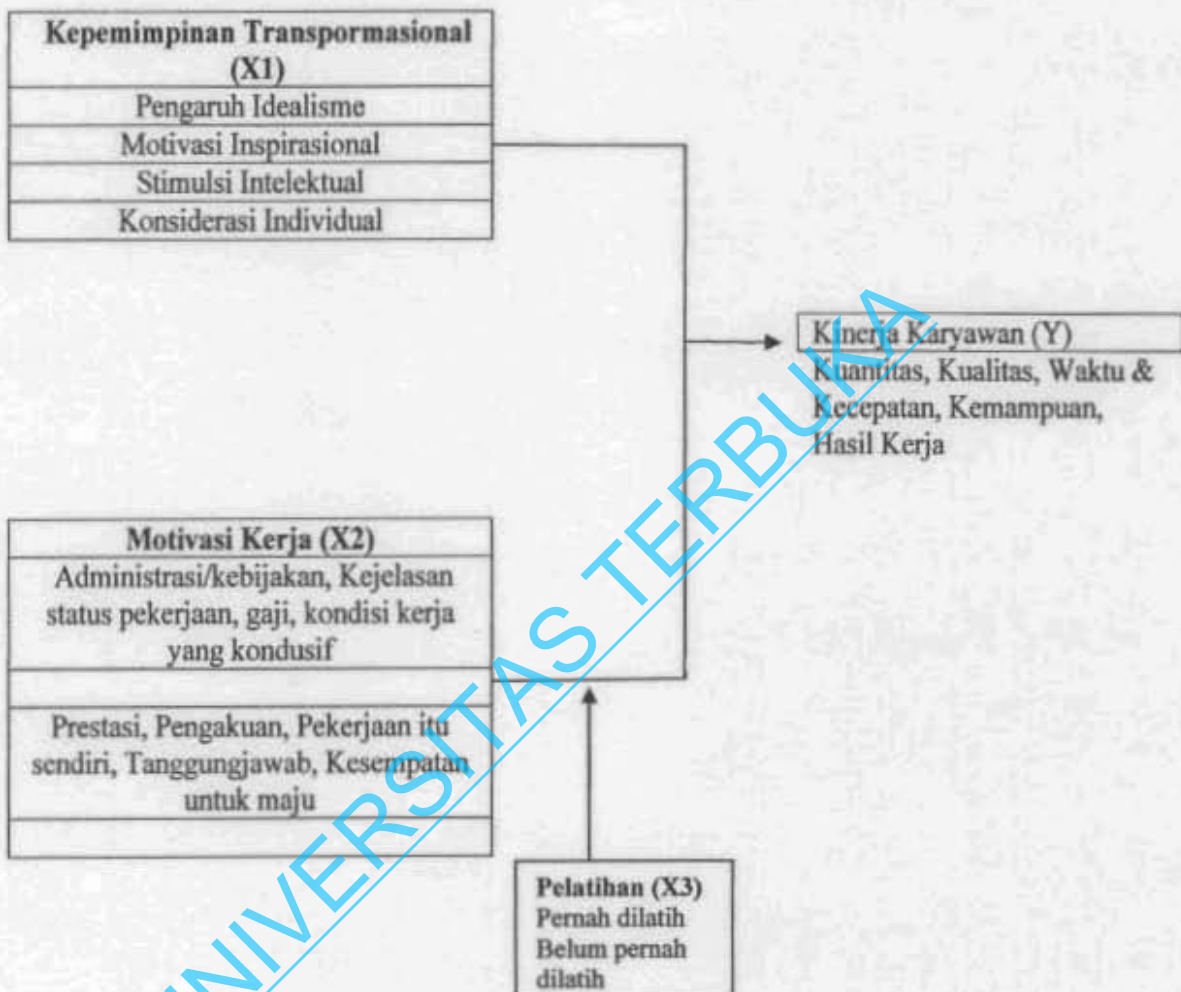
Gambar 2.12. Kerangka Teoritis

Penentuan dimensi kepemimpinan transformasional ada 4 (empat) yaitu: pengaruh idealisme, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan konsiderasi individual yang merupakan variabel bebas atau *independen variable*. Untuk Motivasi ada 9 (sembilan) dimensi yaitu: administrasi/kebijakan, kejelasan status pekerjaan, gaji, kondisi kerja yang kondusif, prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggungjawab dan kesempatan untuk maju yang juga merupakan variabel bebas.



Kinerja yang kami maksud dalam penelitian ini adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh suatu perusahaan yang dilakukan oleh para karyawan dalam pelaksanaan suatu kegiatan menurut kriteria tertentu dan dalam waktu tertentu guna mewujudkan tujuan perusahaan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Dimensi dari kinerja karyawan adalah kuantitas, kualitas, waktu dan kecepatan, kemampuan dan hasil kerja. Kinerja karyawan disini adalah sebagai variabel terikat atau *dependent variable*.

Kerangka penelitian dalam penelitian ini dapat ditunjukkan pada gambar berikut ini.



Gambar 2.13. kerangka konseptual penelitian



## 1. Hipotesis Penelitian

- H1 Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H2 Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H3 Pelatihan sebagai variabel moderasi motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

## 2. Rasionalitas dari Hipotesis

Menurut Bass dan Riggio (2006) dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka. Pada gaya kepemimpinan transformasional, *leader* bekerja, mengawasi dan berkreasi melalui karyawan. Jika *leader* berhasil mempengaruhi bawahan dengan visinya, menanamkan karismanya, memotivasi dan menjadi inspirator, menstimulasi kreatifitas dan menghargai karyawannya maka dapat dipastikan karyawan akan bekerja dengan baik, sungguh-sungguh dan loyal pada perusahaan. Hal ini didukung oleh Anikmah (2008) yang sudah melakukan penelitian sebelumnya yang berpendapat bahwa berdasarkan hasil uji t terlihat bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan adanya pendapat tersebut maka dapat disimpulkan bahwa:

H1 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Menurut Robbins (2007) motivasi didefinisikan sebagai suatu proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah dan ketekunan individual dalam usaha untuk mencapai tujuan. Dengan adanya motivasi, maka terjadilah kemauan kerja dan dengan adanya kemauan untuk

bekerja serta dengan adanya kerja sama, maka kinerja akan meningkat. Hal ini didukung oleh Anikmah (2008) yang sudah melakukan penelitian sebelumnya yang berpendapat bahwa berdasarkan hasil uji t terlihat bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan adanya pendapat tersebut maka dapat disimpulkan bahwa:

H2 : Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Variabel moderator adalah variabel yang mempengaruhi (memperkuat dan memperlemah) hubungan antara variabel independen dan dependen (Sugiono, 2009:40). Pelatihan disini berpengaruh terhadap kinerja karyawan bersifat memoderasi motivasi. Berdasarkan Cavana (2000,85) variabel moderasi adalah variabel bebas yang berpengaruh tidak "mutlak" (untuk suatu kategori) tetapi tidak pada kategori yang lain. Menurut Mathis & Jackson (2006:314) pelatihan bermanfaat untuk membantu daya saing organisasional dengan membantu retensi karyawan. Dengan pelatihan maka akan mendorong motivasi sehingga akhirnya kinerja karyawan akan meningkat. Dengan adanya pendapat tersebut maka dapat disimpulkan bahwa:

H3 : Pelatihan sebagai moderasi motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **G. Definisi Operasional**

Pada latar belakang masalah telah dijelaskan tentang variabel bebas yang terdiri dari kepemimpinan transformasional (X1), Motivasi Kerja (X2) dan variabel pemoderasi pelatihan (X3). Sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja karyawan (Y). Definisi operasional yang dimaksudkan adalah apa saja yang menjadi sub-sub variabel atau indikator-indikator dari masing-masing variabel yang terdapat di dalam penelitian ini.



### **1. Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional adalah variabel bebas, yang menerangkan tentang kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh manajemen PT. Ghim Li Indonesia, yang meliputi upaya perubahan terhadap bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dikerjakan yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

### **2. Motivasi Kerja**

Motivasi kerja adalah variabel bebas, yang menerangkan tentang motivasi karyawan (sumber daya manusia) pada PT. Ghim Li Indonesia, yang mendorong keinginan individu, menimbulkan semangat kerja dan mendorong produktivitas kerja karyawan pada perusahaan tersebut.

### **3. Pelatihan**

Pelatihan adalah variabel pemoderasi, pelatihan di sini maksudnya berpengaruh terhadap kinerja karyawan bersifat memoderasi motivasi karyawan di PT. Ghim Li Indonesia. Pengaruh karyawan yang telah dilatih diduga berbeda dengan karyawan yang tidak pernah dilatih. Ini berarti variabel pelatihan mempunyai dua kategori: sudah dilatih versus belum dilatih.

### **4. Kinerja karyawan**

Kinerja karyawan adalah variabel terikat, yaitu hasil kerja (prestasi) yang dicapai seseorang karyawan di PT. Ghim Li Indonesia sesuai dengan wewenang atau tanggung jawab masing-masing karyawan selama periode waktu tertentu.



Variabel	Indikator	Skala
	Pengaruh Idealisme	Likert
Kepemimpinan Transformasional (X1)	Motivasi inspirasional	
	Stimulasi intelektual	
	Konsiderasi individual	
	Prestasi	Likert
	Pengakuan	
Motivator	Pekerjaan itu sendiri	
	Tanggung jawab	
	Kesempatan untuk maju	
Motivasi Kerja (X2)		
	Administrasi / kebijakan	
	Kejelasan status Pekerjaan	
Higiene	Gaji	
	Kondisi kerja yang kondusif	
Pelatihan (X3)	Pernah Dilatih	Dilihat dari catatan /
	Belum Pernah Dilatih	Kuesioner
	Kuantitas	Likert
	Kualitas	
Kinerja Karyawan (Y)	Waktu dan kecepatan	
	Kemampuan	
	Hasil Kerja	

Tabel 2.6. Variabel, Indikator dan Skala Penelitian

## BAB III METODOLOGI PENELITIAN

### A. Desain Penelitian

Pada dasarnya desain penelitian memberikan rancangan dan struktur bagi peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian secara sah (*valid*), obyektif dan akurat. Metode penelitian yang dipakai disini ialah analisis kuantitatif, terutama untuk memeriksa hubungan kausalitas antara variabel bebas dengan variabel terikat.

#### 1. Variabel Bebas dan Variabel Terikat

Menurut Sarwono (2006:38) variabel bebas (*independent variable*) merupakan variabel stimulus atau variabel yang memengaruhi variabel lain. Variabel bebas merupakan variabel yang diukur, dimanipulasi, atau dipilih oleh peneliti untuk menentukan hubungannya dengan suatu gejala yang diobservasi. Dalam penelitian ini variabel bebas ialah kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja. Sedangkan variabel terikatnya ialah kinerja karyawan.

#### 2. Variabel Moderasi

Yang dimaksud dengan variabel moderator ialah variabel yang mempengaruhi (memperkuat dan memperlemah) hubungan antara variabel independen dan dependen (Sugiono, 2009:40). Menurut Cavana (2000:85) variabel moderasi ialah variabel bebas yang berpengaruh tidak "mutlak" (untuk suatu kategori) tetapi tidak pada kategori yang lain. Sedangkan menurut Sarwono (2006:39) Variabel moderat (*moderate variable*) adalah

variabel bebas kedua yang sengaja dipilih oleh peneliti untuk menentukan apakah kehadirannya berpengaruh terhadap hubungan antara variabel bebas pertama dan variabel tergantung. Variabel moderat merupakan variabel yang diukur, dimanupulasi, atau dipilih oleh peneliti untuk mengetahui apakah variabel tersebut mengubah hubungan antara variabel bebas dan variabel tergantung. *Moderating variable* adalah variabel yang mempunyai dampak kontijensi (*contigent effect*) yang kuat pada hubungan variabel independen dan variabel dependen (Kuncoro, 2003:42). Dalam penelitian ini yang diduga menjadi variabel moderasi ialah pelatihan.

## B. Populasi dan Sampel

### 1. Populasi

Menurut Sugiyono (2009:90) populasi adalah “wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”. Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi juga obyek dan benda-benda alam yang lain. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada obyek/subyek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik/sifat yang dimiliki oleh subyek atau obyek itu. Di lain pihak menurut Soeratno dan Arsyad (2003:109) “populasi adalah jumlah keseluruhan dari obyek yang diteliti”. Sedangkan menurut Kuncoro (2003:103), populasi adalah kelompok elemen yang lengkap, yang biasanya berupa orang, obyek, transaksi, atau kejadian dimana kita tertarik untuk mempelajari atau menjadi obyek penelitian.

Populasi dalam penelitian ini hanya fokus pada karyawan tetap di PT. Ghim Li Indonesia, Batam, sedangkan karyawan yang berasal dari *outsourcing* tidak dimasukkan dalam populasi.



## 2. Sampel

Sampel adalah bagian yang menjadi obyek yang sesungguhnya dari penelitian tersebut. Sampel yang representatif adalah sampel yang mampu mewakili populasi agar dapat diambil kesimpulan berupa generalisasi. Sampling adalah proses pemilihan beberapa sampel (obyek) dari seluruh obyek-obyek (populasi) yang akan diteliti sifat-sifatnya, Soeratno dan Arsyad (2003:109). Menurut Kuncoro (2003:103) sampel adalah suatu himpunan bagian (*subset*) dari unit populasi.

Menurut Sugiyono (2009:91) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representatif (mewakili).

Menurut Sekaran (2000:268) dalam Soeratno dan Arsyad (2003:104) dalam penelitian, seorang peneliti seringkali menggunakan sampel dengan beberapa pertimbangan. Inilah yang disebut dengan sampling, yaitu proses memilih sejumlah elemen dari populasi yang mencukupi untuk mempelajari sampel dan memahami karakteristik elemen populasi.

Alasan utama penggunaan sampel adalah (David & Cosenza, 1993:219-220; Zikmund, 2000:339-340) dalam Kuncoro (2003:104) adalah sebagai berikut:

### 1. Kendala sumberdaya

Kendala waktu, dana, dan sumberdaya lain yang terbatas jumlahnya.

Penggunaan sampel akan menghemat sumberdaya untuk menghasilkan penelitian yang lebih dapat dipercaya daripada sensus.

## 2. Ketepatan

Melalui pemilihan desain sampel yang baik, peneliti akan memperoleh data yang akurat, dengan tingkat kesalahan yang relatif rendah.

## 3. Pengukuran Destruktif

Kadang-kadang pengukuran yang dilakukan merupakan pengukuran destruktif.

Ukuran dari sampel yang akan dijadikan obyek penelitian ditentukan dengan pendekatan rumusan Slovin dengan persentase sampling error yang ditolerir 10 %. Rumusan Slovin (Usman, 2008:22) adalah sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + e^2 N} = \frac{406}{1 + (10\%)^2 406} = 80$$

Dimana :

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

e = persentase tingkat kesalahan ukur dari responden yang ditoleransi adalah 10%

Berdasarkan pendekatan tersebut, maka ukuran sampel ditetapkan sebanyak paling sedikit 80 orang. Sedangkan jumlah sampel pada masing-masing kelompok pabrik ditetapkan secara proposional sesuai dengan jumlah karyawan pada masing-masing kelompok (sub populasi) yang tersebar di 8 pabrik. Pada tabel 3.7 dapat dilihat rincian sampel dalam Penelitian ini.



Pabrik	Tipe	Populasi	Sampel
1	Karyawan tetap	50	10
2	Karyawan tetap	50	10
3	Karyawan tetap	50	10
4	Karyawan tetap	50	10
5	Karyawan tetap	52	10
6	Karyawan tetap	52	10
7	Karyawan tetap	51	10
8	Karyawan tetap	51	10
	Total	406	80

Tabel 3.7. Rincian Sampel

### C. Instrumen Penelitian

Pada prinsipnya meneliti adalah melakukan pengukuran terhadap fenomena sosial maupun alam. Karena meneliti adalah melakukan pengukuran, maka harus ada alat ukur yang baik. Alat ukur dalam penelitian biasanya dinamakan instrumen penelitian. Jadi instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati (Sugiyono, 2009:119). Secara spesifik semua fenomena ini disebut variabel penelitian

Instrumen pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yang berisi pernyataan atau pertanyaan yang berkaitan dengan indikator-indikator yang ada pada setiap variabel. Selain itu juga dilakukan wawancara, studi dokumen, laporan / notulen dan data tertulis lainnya.

Pengukuran variabel bebas dan variabel terikat dalam kuisisioner adalah menggunakan Skala Likert dengan skala penilaian (skor) 1 sampai dengan 5, dengan variasi jawaban untuk masing-masing item pertanyaan adalah "sangat tidak setuju", "tidak setuju", "cukup setuju", "setuju", "sangat setuju". Masing-masing pilihan jawaban diberi nilai 1 (satu) untuk jawaban



ekstrim negatif dan nilai 5 (lima) untuk jawaban ekstrim positif. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah berupa kuesioner seperti pada lampiran.

#### **D. Prosedur Pengumpulan Data**

Menurut Kuncoro (2003:124) data adalah sekumpulan informasi. Sedangkan menurut Soeratno dan Arsyad (2003:72), data adalah semua hasil observasi atau pengukuran yang telah dicatat untuk suatu keperluan tertentu.

Terdapat dua hal utama yang memengaruhi kualitas data hasil penelitian, yaitu kualitas instrumen penelitian dan kualitas pengumpulan data (Sugiyono, 2009:156). Pengumpulan data dapat dilakukan dalam berbagai setting, berbagai sumber dan berbagai cara / prosedur. Bila dilihat dari segi cara atau teknik pengumpulan data, maka teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan wawancara, penyebaran kuesioner / angket, dan observasi (pengamatan) dan gabungan ketiganya (Sugiyono, 2009:156).

Sedangkan menurut Soeratno dan Arsyad (2003:89-100) pengumpulan data dapat dilakukan dengan cara: observasi (cara pengumpulan data dengan cara melakukan pencatatan secara cermat dan sistematis), wawancara (metode pengumpulan data dengan cara bertanya langsung dengan responden) dan angket (kuesioner atau daftar pertanyaan) merupakan cara pengumpulan data dengan memberikan daftar pertanyaan kepada responden untuk diisi.

Pengumpulan data dilaksanakan dengan menyerahkan kuesioner kepada responden. Dalam hal ini agar tidak terjadi bias maka penyebaran kuesioner dilakukan oleh pihak luar. Kuesioner yang sudah diisi diperiksa mana yang memenuhi syarat dan mana yang tidak memenuhi syarat dalam pengisiannya. Disamping kuesioner, juga dengan wawancara untuk mengecek kebenaran data yang telah diisi dalam kuesioner.

## **E. Metode Analisis Data**

### **1. Analisis Deskriptif**

Analisis Deskripsi merupakan analisis yang paling mendasar untuk menggambarkan keadaan data secara umum (Situmorang, 2009:1).

### **2. Uji Validitas dan Reliabilitas**

Uji validitas adalah digunakan untuk menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang ingin diukur. Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. (Situmorang, 2009:32-37).

### **3. Uji Normalitas**

Uji Normalitas bertujuan untuk mengetahui distribusi data dalam variabel yang akan digunakan dalam penelitian. Data yang baik dan layak digunakan dalam penelitian adalah data yang memiliki distribusi normal (Nugroho, 2005:18).

Deteksi normalitas dilakukan dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik. Dasar pengambilan keputusannya:

- a. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas;
- b. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

#### 4. Uji Linieritas

Apabila kita memilih untuk menggunakan model regresi linear, maka terlebih dahulu perlu dilakukan uji linearitas garis regresinya. Uji linearitas garis regresi ini merupakan kunci yang digunakan untuk masuk ke model regresi linear (Sudarmanto, 2008:125).

#### 5. Uji Asumsi Klasik

Model regresi linier berganda dapat disebut sebagai model yang baik jika model tersebut memenuhi asumsi normalitas data dan terbebas dari asumsi-asumsi klasik statistik, baik itu multikolinieritas, autokorelasi, dan heteroskedastisitas (Nugroho, 2005:57).

#### 6. Uji Analisis Data

Metode analisis data merupakan alat yang dipergunakan dalam memecahkan masalah. Dalam penulisan ini menggunakan metode analisis data sebagai berikut:

##### a. Regresi Linear berganda (*multiple regression*)

Digunakan untuk menguji pengaruh atau hubungan antara variabel bebas (kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja) dengan variabel terikat (kinerja karyawan). Perhitungan akan dilakukan dengan bantuan program *SPSS for Windows 12.0*. Adapun model matematika dari regresi yang *unmoderated* adalah sebagai berikut :

$$Y = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + a_3X_3$$

Sedangkan regresi yang *moderated* sbb:

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_2X_3$$



Dimana :

Y = Kinerja Karyawan

$b_0$  = Konstanta / intercept

$b_1$ -  $b_4$  = Koefisien Regresi

X1 = Kepemimpinan Transformasional

X2 = Motivasi Kerja

X3 = Pelatihan

X2X3 = Interaksi X2 dengan X3 disebut sebagai moderasi X3 terhadap X2

#### b. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) bertujuan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen menjelaskan variabel dependen (Nugroho, 2005:50). Penelitian ini menggunakan  $R^2$  dan bukan Adjusted- $R^2$  karena Menurut Hair dan Anderson (2000:171), untuk menentukan apakah pengaruh moderator signifikan atau tidak, peneliti pertama kali mengestimasi persamaan yang *unmoderated* dan kemudian mengestimasi persamaan yang *moderated*. Apabila terjadi perbedaan  $R^2$ , maka terdapat pengaruh moderasi. Jadi hanya pengaruh  $R^2$  bukan lagi variabel individual.

Regresi Persamaan (1) yang *unmoderated* hasilnya untuk membaca pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan pelatihan. Regresi persamaan (2) yang *moderated* hasilnya untuk melihat signifikansi dari perubahan  $R^2$  serta memperhatikan koefisien X2X3.

Pedoman yang digunakan untuk menerima atau menolak hipotesis nol ( $H_0$ ) yang diusulkan (Nugroho, 2005:52):

1.  $H_0$  diterima jika  $F$  atau  $t_{hitung} < F$  atau  $t_{tabel}$ , atau nilai  $p$ -value pada kolom *sig.* > level of significant ( $\alpha$ ).
2.  $H_0$  ditolak jika  $F$  atau  $t_{hitung} > F$  atau  $t_{tabel}$ , atau nilai  $p$ -value pada kolom *sig.* < level of significant ( $\alpha$ ).

Pedoman yang digunakan untuk menerima atau menolak hipotesis jika hipotesis alternatif ( $H_a$ ) yang diusulkan (Nugroho, 2005:53):

1.  $H_a$  diterima jika  $F$  atau  $t_{hitung} > F$  atau  $t_{tabel}$ , atau nilai  $p$ -value pada kolom *sig.* < level of significant ( $\alpha$ ).
2.  $H_a$  ditolak jika  $F$  atau  $t_{hitung} < F$  atau  $t_{tabel}$ , atau nilai  $p$ -value pada kolom *sig.* > level of significant ( $\alpha$ ).

**c. Uji Simultan / Uji F**

Uji simultan / uji F bertujuan untuk mengetahui pengaruh bersama-sama variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil uji F menunjukkan variabel independen secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen jika  $p$ -value (pada kolom *sig.*) lebih kecil dari level of significant yang ditentukan, atau  $F_{hitung}$  (pada kolom  $F$ ) lebih besar dari  $F_{tabel}$  (Nugroho, 2005:53).

**d. Uji Parsial / uji t**

Uji t ini bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel independen secara individual (parsial) terhadap variabel dependen (Nugroho, 2005:54). Hasil uji ini pada output SPSS dapat dilihat pada tabel *Coefficients*. Nilai dari uji t dapat dilihat dari  $p$ -value (pada kolom *Sig.*) pada masing-masing variabel bebas, jika  $p$ -value < dari level 0,05 maka signifikan.

## BAB IV

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

## A. Gambaran Umum Perusahaan

## 1. Sejarah Singkat PT. Ghim Li Indonesia di Batam

PT. Ghim Li Indonesia merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang garmen, perusahaan ini berlokasi di Jl. Engku Putri, tipe 3, Kawasan Industri Tunas, Batam Centre, Pulau Batam. Perusahaan ini berdiri pada tanggal 22 February 2005.



Gambar 4.14. Lokasi PT. Ghim Li Indonesia



Sebagai salah satu perusahaan ekspor, perusahaan ini menghasilkan produk dengan mutu yang tinggi dengan spesial produk pakaian jadi sejenis Jaket/Hoodie, Pant (celana), Polo shirt dan Basic Top serta Sleep Wear.

Productivity	Daily Output per Worker	Monthly Output
Jaket	1.80 Dz/sewer	540,000 pcs
Short/Long	4.00 Dz/sewer	960,000 pcs
V/R/C Neck	2.40 Dz/sewer	600,000 pcs
Polo/Dress	2.50 Dz/sewer	780,000 pcs

Tabel 4.8. *Current ouput* PT. Ghim Li Indonesia

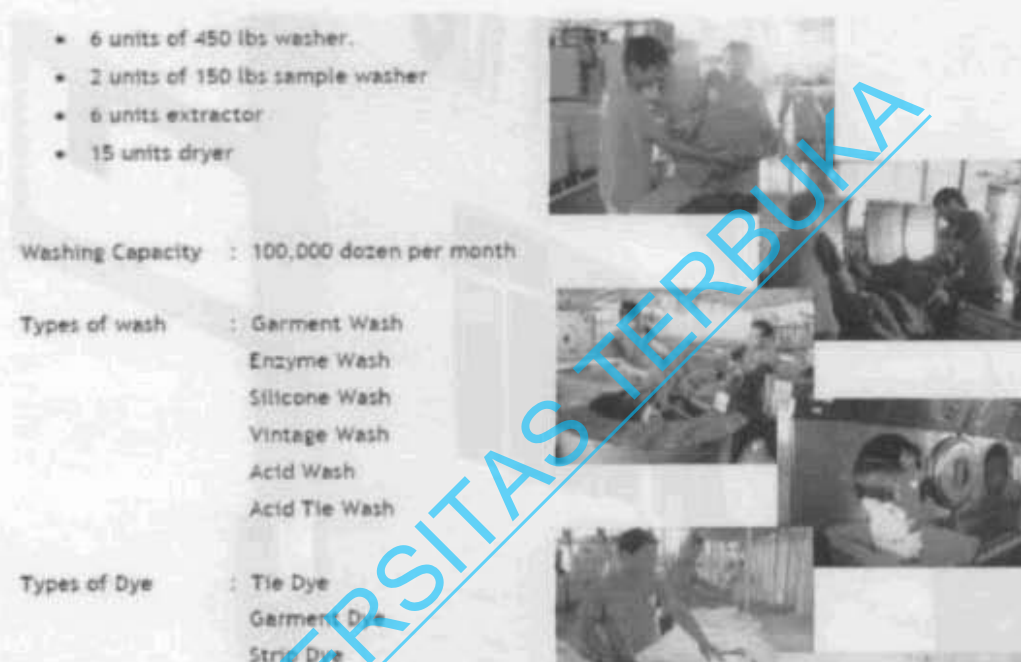
Pelanggan (customer) prestisius PT. Ghim Li Indonesia antara lain : Macy’s merchandising Group, Wal-Mart, Li & Fung Group, Mervyns, Belk, Sears Roebuck, Gap, AMC Target, Bonton, Hanes Brand Inc, Russel, Abercrombie & Fitch, Land’s End, Blair, Footlocker, Pacific Sunwear and New Balance, dan lain-lain.



Gambar 4.15. *Customer dan brand label* Produk PT. Ghim Li Indonesia

Brand label hasil produksi garmen dari PT. Ghim Li Indonesia antara lain sebagai berikut (lihat gambar 4.15): Aeropostale, Faded Glory, Secret Treasure, No Boundary, Old Navy, Xhilaration, Circo, C9, Foot Locker, Lady Foot Locker, Les Affaires, Oistein, Fashion Bug, Catherines, Bobbie Bookes, dan lain-lain.

Keunggulan yang dimiliki perusahaan untuk bersaing di tengah persaingan bisnis yang semakin ketat adalah PT. Ghim Li Indonesia juga didukung oleh support fasilitas pendukung terbaik seperti mesin sewing yang Baru dan juga fasilitas mesin cuci (*house washing*) yang terdiri dari: 6 unit kapasitas 450 lbs , 2 unit kapasitas 150 lbs untuk sample, 6 unit extractor dan 15 unit dryer dengan kapasistas cuci 100,000 lusin per bulan.



Gambar 4.16. *In house washing facility*

Selain *in house washing facility*, PT. Ghim Li Indonesia juga memiliki jaringan *network embroidery* dan *printing* dengan mesin yang masih baru dan canggih. Sehingga perusahaan ini mampu menghasilkan garmen dengan kualitas terbaik, diproduksi dalam waktu yang singkat sampai ke pelanggan (*customer*).



Gambar 4.17. *Embroidery and Printing* PT. Yee Woo Indonesia

Fasilitas berikut yang dimiliki oleh PT. Ghim Li Indonesia adalah perusahaan yang menyediakan *good quality of carton box for delivery*.

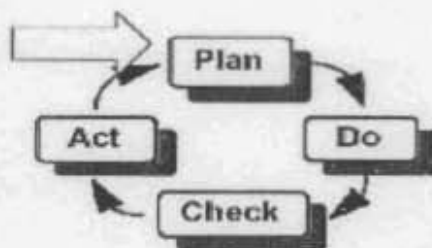


Gambar 4.18. *Carton Manufacturing* PT. HAB Batam Cartons



Untuk mewujudkan perusahaan yang ramah lingkungan, salah satu *policy* yang dilakukan oleh PT. Ghim Li Indonesia adalah dengan fokus pada 8 komponen *Environmental Management System (EMS)* sebagai berikut:

2. *Environment policy*
3. *Environment Management Plan*
4. *Procedures for Chemical Handling & Storage*
5. *Material Safety Data Sheets (MSDS)*
6. *Procedures for inspection and Maintenance*
7. *Procedures for Disposing Waste*
8. *Procedures for Notifying Local Community*
9. *Procedures for Reporting & Responding to Chemical Spills*



Gambar 4.19. *Environment Management System (EMS)*

## 2. Visi dan Misi

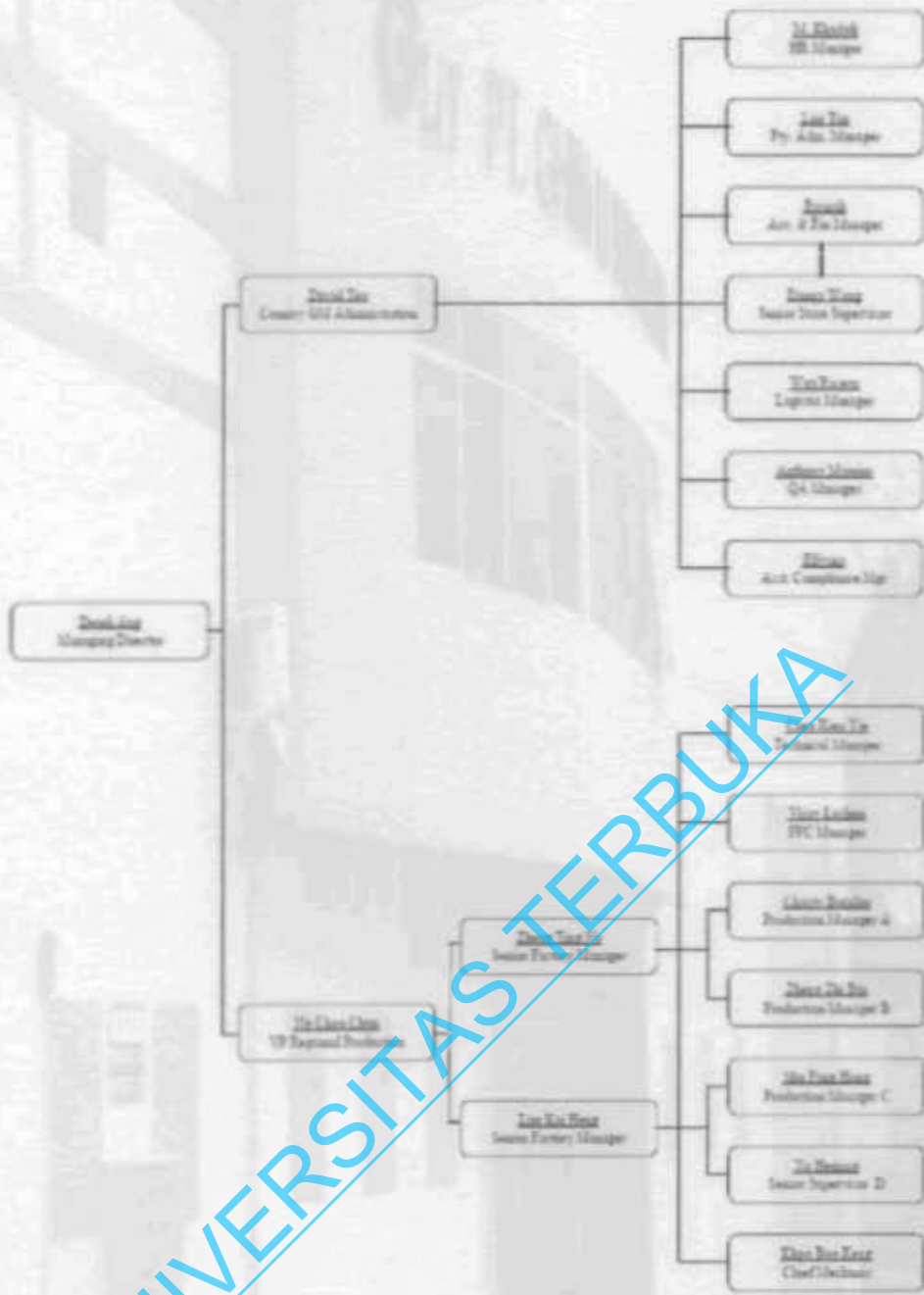
### *Vision :*

*To Achieved a high standard in textile  
and apparel manufacturing,  
Growing in strategic alliance with our prestigious customers*

### *Mission :*

*Deliver speed of service  
Benchmark high product quality  
Meet or exceed compliance standards  
Provide efficient and effective supply chain management  
Ensure competitive product cost*

Organisation Chart



Gambar 4.20. Struktur Organisasi

Keterangan *job description*

1. Managing Director:

- a. Bertanggung jawab penuh atas semua kegiatan perusahaan merangkap sebagai bagian penelitian dan pengembangan perusahaan.
- b. Pengawasan dan pengendalian kinerja perusahaan.
- c. Menentukan kebijaksanaan perusahaan.
- d. memberikan pengarahan dan motivasi kerja para bawahan.

2. Country GM Administration:

- a. Pengawasan dan pengendalian departemen dibawahnya yang meliputi: HR, Admint, Acc & Fin, Store, Logistic, QA serta Compliance.
- b. Pengendalian dan pengawasan fungsi admint dan biaya operasional.
- c. Menyiapkan laporan bulanan aktivitas perusahaan (admint) kepada MD.

3. Country GM Production:

- a. Pengawasan dan pengendalian departemen terkait yang meliputi: Senior Factory Manger, Technical, PPC, Production dan Mechanic.
- b. Menjalankan roda perusahaan dengan tetap menjaga efisiensi dan efektifitas.
- c. Menjaga kualitas dan kuantitas produksi.
- d. Menyiapkan laporan bulanan aktivitas proses produksi kepada MD.

4. HR Manager:

- a. Memanage dan supervisi tugas HR.
- b. Memberikan feedback, saran dan masukan serta nasehat tentang permasalahan HR kepada GM.
- c. Mengusulkan kebijakan baru, sistem, regulasi, untuk perbaikan dan pengembangan HR.



- d. Menyampaikan kebijakan perusahaan kepada karyawan.
- e. Implementasi peraturan perusahaan.

5. Admint Manager:

- a. Pengawasan dan pengendalian fungsi IT, Satpam, Purchasing dan stationery.
- b. Pengawasan dan pengendalian Kebersihan dan image perusahaan.
- c. Menjalankan dan memastikan semua pekerjaan admint berjalan dengan baik.

6. Acc dan Fin Manager

- a. Menyiapkan Laporan bulanan keuangan dan melapor ke HQ di Singapura.
- b. Analisis payroll, memonitor ontime payment dan fungsi keuangan lainnya.
- c. Menyusun budget tahunan.
- d. Menyusun costing dan cost control.
- e. Analisis monthly closing stock.

7. Senior Store:

- a. Koordinasi dengan PPC jika terdapat barang yang datang (incoming material) tidak sesuai pesanan.
- b. Control Warehouse dan stocklot.
- c. Maintenance bahwa stock harian telah dicatat dengan baik dan benar.

8. Logistic Manager:

- a. Pengendalian dan pengawasan terhadap aktivitas ekspor dan impor dimana dokumen ontime.
- b. Planning dan controlling biaya pengangkutan, control freight cost.

## 9. QA Manager:

- a. Memastikan semua produk sesuai dengan ketentuan kualitas dan kuantitas sesuai dengan pesanan buyer.
- b. memperbaiki sistem QA dan menyalin hubungan yang baik dengan buyer QC.

## 10. Ass Compliance Manager:

- a. Headcount bulanan.
- b. Laporan keluar masuk karyawan bulanan.
- c. Laporan kecelakaan HR.
- d. Laporan operasional bulanan tentang departemen HR.
- e. Laporan forecast tenaga kerja.
- f. Pengendalian outsourcing .

## 11. Senior Factory Manager

- a. Membawahi manager produksi.
- b. Pengendalian dan pengawasan produksi dan line planning.
- c. Menyiapkan laporan bulanan tentang aktivitas proses produksi kepada VP Regional Production.

## 12. Technical Manager:

- a. Maintenance mesin sewing.
- b. Pengendalian dan pengawasan spare part mesin sewing.

## 13. PPC Manager:

- a. Pengendalian dan pengawasan impor material.
- b. Pengendalian impor material datang tepat waktu.
- c. Pengendalian ekspor tepat waktu.

## 14. Production Manager:

- a. Mencatat kapasitas produksi bulanan.
- b. Perencanaan dan penyiapan skedul line produksi.
- c. Rapat koordinasi dengan departemen terkait tentang metode produksi, kualitas produk dan informasi lainnya.
- d. Menyelenggarakan rapat mingguan membahas status produksi, skedul pengiriman barang dan permasalahan lainnya.
- e. Memonitor kinerja karyawan dengan conselor dari HR dan membimbing mereka agar produktivitas lebih baik.
- f. Pengawasan biaya-biaya tiap departemen produksi.
- g. Memotivasi karyawan agar mereka mempunyai rasa memiliki.
- h. Menyerahkan laporan harian dan bulanan kepada Senior Factory Manager.
- i. Melaksanakan perintah lainnya dari manajemen.

## 15. Chief Mechanic

- a. Menyiapkan skedul kerja mingguan, mengatur kerja tim mekanik.
- b. Mengawasi aktivitas dan service maintenance dan kontraktor.
- c. Memonitor kontrak, biaya-biaya umum tiap unit.
- d. Melakukan inspeksi rutin untuk menjamin kontrak spesifikasi telah sesuai.
- e. Mengembangkan dan mengimplementasikan Sisdur untuk menyusun dan menjaga data unit operasi dan untuk menyusun budget dan costing.
- f. Memiliki keahlian interaksi yang memuaskan disemua level di dalam maupun luar perusahaan mengenai masalah maintenance dan manajemen.



## B. Hasil Pengujian Data

### 1. Hasil Penyebaran Kuesioner

Pada penelitian ini, kuesioner yang didistribusikan terdiri dari 100 (seratus) buah. Kuesioner ini disebar pada 8 (delapan) pabrik di PT. Ghim Li Indonesia Batam dengan populasi sebesar 406. Seperti ditunjukkan dalam tabel 4.9, kuesioner yang kembali sebanyak 95 buah (response rate 95%). Dari 95 kuesioner yang kembali tersebut, diputuskan hanya 80 buah kuesioner yang dapat digunakan (*usable*) dalam analisis selanjutnya atau 15 buah kuesioner tidak dapat digunakan karena pengisiannya tidak lengkap.

No.	Keterangan	Jumlah
1	Kuesioner yang tersebar	100
2	Kuesioner yang kembali	95
3	<i>Response rate</i>	95%
4	Kuesioner yang tidak kembali	5
5	Kuesioner yang kembali tapi pengisiannya tidak lengkap	15
6	Total kuesioner yang layak dianalisis	80

Tabel 4.9. Hasil Penyebaran Kuesioner

### 2. Profil Responden

Gambaran umum mengenai responden yang menjadi subyek dalam penelitian ini ditunjukkan dalam tabel 4.10. Adapun profil responden tersebut terdiri dari jenis kelamin, umur, status perkawinan, pendidikan dan masa kerja. Secara umum data penelitian tersebut mayoritas responden adalah laki-laki (60%) sedangkan sisanya wanita berjumlah 40%, berumur 25-35 tahun (63%), lebih kecil dari 25 tahun (20%), sisanya

diatas 35 tahun (17%). Status perkawinan menunjukkan yang sudah kawin (58%) dan sisanya yang belum kawin (42%). Tentang pendidikan didominasi oleh karyawan yang berpendidikan SMU sebanyak (56%), pendidikab SMP 15% dan yang berpendidikan D3/S1 sebanyak 25%. Mengenai masa kerja lebih dari 4 tahun (48%).

#### PROFIL RESPONDEN

No.	Profil	Kategori	Jumlah	Prosentase
1	Jenis Kelamin	Laki-laki	48	60%
		Perempuan	32	40%
		<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>
2	Umur	< 25 tahun	16	20%
		25-35 tahun	50	63%
		36-45 tahun	9	11%
		> 46 tahun	5	6%
		<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>
3	Status Perkawinan	Kawin	46	58%
		Belum	34	43%
		<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>
4	Pendidikan	SMP	12	15%
		SMU	45	56%
		D3/S1	20	25%
		Lainnya	3	4%
		<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>
5	Masa Kerja	< 2 tahun	17	21%
		2-4 tahun	25	31%
		> 4 tahun	38	48%
		<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

Tabel 4.10. Profil Responden



### C. Uji Deskriptif Variabel

Analisa deskripsi merupakan analisis yang paling mendasar untuk menggambarkan keadaan data secara Umum (Situmorang, 2009:1). Deskripsi data penelitian diawali dari Kepemimpinan Transformasional (X1), Motivasi Kerja (X2) dan Kinerja Karyawan (Y).

#### C.1. Analisa persepsi responden terhadap variabel Kepemimpinan Transformasional

Berikut ini adalah rangkuman hasil jawaban responden terhadap butir-butir pernyataan tentang variabel kepemimpinan transformasional .

Tanggapan Responden	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Cukup Setuju	Setuju	Sangat Setuju	Total	%
---------------------	---------------------	--------------	--------------	--------	---------------	-------	---

Item No.	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
1	0	0%	17	21%	48	60%	15	19%	0	0%	80	100%
2	2	3%	29	36%	32	40%	17	21%	0	0%	80	100%
3	0	0%	19	24%	47	59%	12	15%	2	3%	80	100%
4	0	0%	22	28%	43	54%	15	19%	0	0%	80	100%
5	0	0%	17	21%	47	59%	16	20%	0	0%	80	100%
6	2	3%	29	36%	32	40%	17	21%	0	0%	80	100%
7	0	0%	19	24%	47	59%	12	15%	2	3%	80	100%
8	0	0%	21	26%	43	54%	16	20%	0	0%	80	100%
9	2	3%	29	36%	34	43%	15	19%	0	0%	80	100%
10	0	0%	19	24%	48	60%	11	14%	2	3%	80	100%
Rata-rata		1%		28%		53%		18%		1%		

Sumber: Data Diolah 2010

**Tabel 4.11. Rangkuman hasil jawaban responden kepemimpinan transformasional**

Secara keseluruhan, kepemimpinan transformasional di PT. Ghim Li Indonesia memiliki kriteria baik, terlihat dari jawaban responden yang menyatakan cukup setuju sebanyak 53% dan total rata-rata responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju 19%.



### C.2. Analisa persepsi responden terhadap variabel Motivasi Kerja

Berikut ini adalah rangkuman hasil jawaban responden terhadap kuesioner motivasi kerja.

Tanggapan Responden	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Cukup Setuju	Setuju	Sangat Setuju	Total	%
---------------------	---------------------	--------------	--------------	--------	---------------	-------	---

Item No.	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
1	0	0%	9	11%	46	58%	25	31%	0	0%	80	100%
2	0	0%	16	20%	44	55%	16	20%	4	5%	80	100%
3	0	0%	9	11%	41	51%	28	35%	2	3%	80	100%
4	0	0%	13	16%	35	44%	28	35%	4	5%	80	100%
5	0	0%	11	14%	44	55%	25	31%	0	0%	80	100%
6	0	0%	17	21%	43	54%	16	20%	4	5%	80	100%
7	0	0%	9	11%	41	51%	28	35%	2	3%	80	100%
8	0	0%	13	16%	35	44%	28	35%	4	5%	80	100%
9	0	0%	13	16%	35	44%	28	35%	4	5%	80	100%
10	0	0%	10	13%	45	56%	25	31%	0	0%	80	100%
Rata-rata		0%		15%		51%		31%		3%		

Sumber: Data Diolah 2010

**Tabel 4.12. Rangkuman hasil jawaban responden motivasi kerja**

Secara keseluruhan karyawan di PT. Ghim Li Indonesia memiliki motivasi kerja yang baik, hal ini terlihat dari data diatas dimana 51% responden menjawab cukup setuju dan total rata-rata responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju sebesar 34%.

### C.3. Analisa persepsi responden terhadap variabel Kinerja Karyawan

Berikut ini adalah rangkuman hasil jawaban responden terhadap kuesioner Kinerja

Karyawan.

Tanggapan Responden	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Cukup Setuju	Setuju	Sangat Setuju	Total	%
---------------------	---------------------	--------------	--------------	--------	---------------	-------	---

Item No.	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
1	0	0%	12	15%	43	54%	25	31%	0	0%	80	100%
2	0	0%	16	20%	47	59%	13	16%	4	5%	80	100%
3	0	0%	4	5%	47	59%	27	34%	2	3%	80	100%
4	0	0%	11	14%	37	46%	28	35%	4	5%	80	100%
5	4	5%	14	18%	40	50%	22	28%	0	0%	80	100%
6	1	1%	19	24%	36	45%	18	23%	6	8%	80	100%
7	0	0%	6	8%	44	55%	28	35%	2	3%	80	100%
8	1	1%	13	16%	39	49%	24	30%	3	4%	80	100%
9	2	3%	24	30%	36	45%	17	21%	1	1%	80	100%
10	3	4%	18	23%	43	54%	14	18%	2	3%	80	100%
Rata-rata		1%		17%		52%		27%		3%		

Sumber: Data Diolah 2010

**Tabel 4.13. Rangkuman hasil jawaban responden kinerja karyawan**

Secara keseluruhan karyawan di PT. Ghim Li Indonesia memiliki kinerja yang baik, terlihat dari 52% responden menjawab cukup setuju dan total rata-rata responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju sebesar 30%.



#### C.4. Deskripsi Klasifikasi Skor Data Setiap Variabel

Deskripsi ini digunakan untuk memudahkan pemahaman terhadap ketiga variabel diatas.

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kepemimpinan	80	17.00	40.00	29.0375	4.30908
Motivasi	80	20.00	40.00	32.1875	4.44116
Kinerja	80	22.00	40.00	31.3250	3.38565
Valid N (listwise)	80				

Sumber: Data Diolah, 2010

**Tabel 4.14. Deskripsi Klasifikasi Skor Data**

Tabel diatas menunjukkan jumlah sampel sebanyak 80 responden, nilai paling tinggi 40, nilai paling rendah untuk kepemimpinan 17, motivasi 20 dan kinerja 22, nilai tengah (*mean*) untuk kepemimpinan 29,03, motivasi 32,18 dan kinerja 31,32, standar deviasi untuk kepemimpinan 4,30, motivasi 4,44 dan kinerja 3,38.

#### D. Uji Validitas dan Reliabilitas

Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang ingin diukur. Reliabilitas (keandalan) adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Hasil uji validitas dan reliabilitas kuesioner menunjukkan bahwa semua butir-butir pertanyaan telah memenuhi persyaratan uji statistik. Tabel r untuk sampel 30 sebesar 0,361. Untuk uji validitas semua butir-butir pernyataan yang merupakan indikator kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kinerja mempunyai korelasi  $r > 0,361$ .

Selanjutnya dilakukan uji reliabilitas. Menurut Ghozali (2005) dan Kuncoro (2003) dalam Situmorang (2009:46) suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan

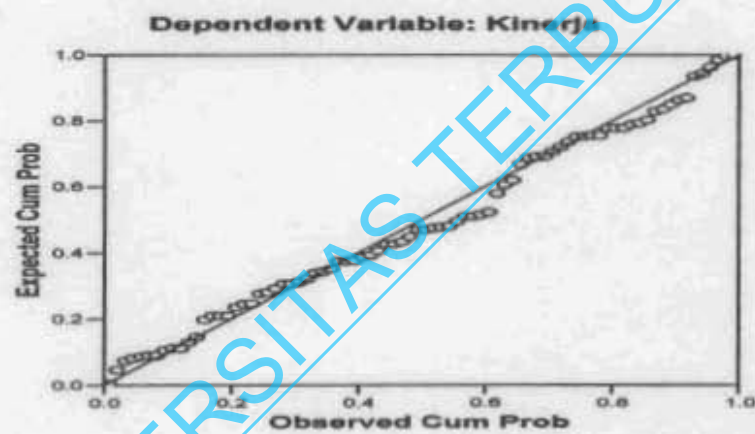


nilai Cronbach Alpha > 0,60 atau nilai Cronbach Alpha > 0,80. Untuk uji reliabilitas semua butir-butir pernyataan adalah reliabel dimana Chronbach alpha lebih besar dari 0,60, *print out computer* tertera didalam lampiran.

#### E. Uji Normalitas

Tujuan uji normalitas adalah ingin mengetahui apakah distribusi sebuah data mengikuti atau mendekati distribusi normal, yakni distribusi data dengan bentuk lonceng. Data yang baik adalah data yang mempunyai pola seperti distribusi normal (Situmorang, 2009:55). Meskipun demikian peneliti juga memeriksanya dengan uji normalitas menurut statistik seperti tertera dalam gambar di bawah ini. Pada scatter plot terlihat titik yang mengikuti data disepanjang garis diagonal. Hal ini berarti bahwa variabel data terdistribusi normal.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 4.21. Uji Normalitas

## F. Uji Linieritas

Uji linieritas data dapat didekati secara linier dengan melihat penyebaran berada di sekitar garis diagonal variabel dependen dan variabel independen, selengkapnya seperti tertera di dalam lampiran. Perlunya melihat linieritas suatu model mengingat penggunaan model persamaan regresinya adalah linier. Kalau modelnya mendekati linier, kita berhak membuat model regresi linier (Sudarmanto, 2008:125). Hasil uji linieritas seperti terlampir pada *print out computer*.

## G. Uji Asumsi Klasik

### 1. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas diperlukan untuk mengetahui ada tidaknya variabel bebas yang memiliki kemiripan dengan variabel bebas lain dalam satu model. Kemiripan antarvariabel bebas dalam suatu model akan menyebabkan terjadinya korelasi yang sangat kuat antara suatu variabel bebas dengan variabel bebas yang lain (Nugroho, 2003:58).

Untuk mendeteksi ada atau tidak adanya multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat toleransi variabel dan *Variance Inflation Factor (VIF)* dengan membandingkan sebagai berikut (Situmorang, 2009:104):

- $VIF > 5$  maka diduga mempunyai persoalan multikolinieritas
- $VIF < 5$  maka tidak terdapat multikolinieritas
- $Tolerance < 0,1$  maka diduga mempunyai persoalan multikolinieritas
- $Tolerance > 0,1$  maka tidak terdapat multikolinieritas

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	10.338	2.539		4.072	.000		
	Kepemimpinan	.227	.065	.289	3.482	.001	.969	1.032
	Motivasi	.447	.063	.587	7.080	.000	.969	1.032

Tabel 4.15. Uji Multikolinieritas

Dari hasil uji Multikolinieritas diatas terlihat angka *Variance in Inflation Factor (VIF)* jauh lebih kecil dari 5 dan nilai Toleransi mendekati 1 atau  $> 0,1$ . Hal ini membuktikan bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian ini tidak memiliki masalah multikolinieritas.

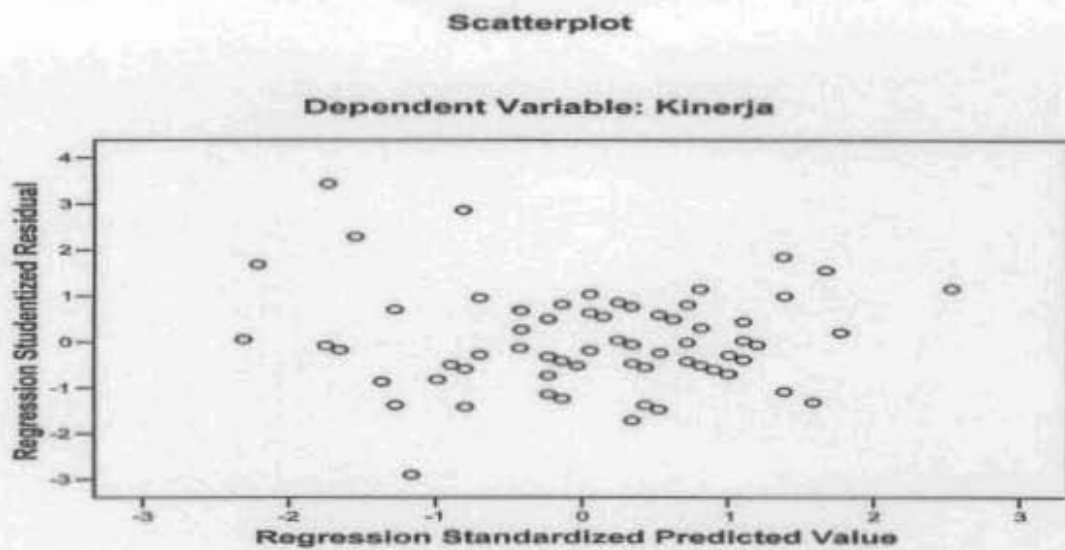
## 2. Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas menguji terjadinya perbedaan *variance residual* suatu periode pengamatan ke periode pengamatan yang lain, atau gambaran hubungan antara nilai yang diprediksi dengan *Studentized Delete Residual* nilai tersebut.

Cara memprediksi ada tidaknya heteroskedastisitas pada suatu model dapat dilihat dari pola gambar Scatterplot model tersebut. Analisis yang menyatakan model regresi linier berganda tidak terdapat heteroskedastisitas jika:

1. Titik-titik data menyebar diatas dan dibawah atau di sekitar angka 0.
2. Titik-titik data tidak mengumpul hanya diatas atau dibawah saja.
3. Penyebaran titik-titik data tidak boleh membentuk pola bergelombang melebar kemudian menyempit dan melebar kembali.
4. Penyebaran titik-titik data sebaiknya tidak berpola.





**Gambar 4.22. Uji Heteroskedastisitas**

Pada gambar diatas terlihat titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk sebuah pola tertentu yang jelas, serta tersebar baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y serta tidak membentuk pola tertentu. Hal ini berarti tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi.

## H. Uji Regresi

### 1. Hasil Regresi Linear Berganda

Regresi linear berganda ditujukan untuk menentukan hubungan linear antar beberapa variabel bebas yang biasa disebut  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ , dan seterusnya dengan variabel terikat yang disebut  $Y$  (Situmorang *et al.*, 2009:109). Analisis regresi dalam penelitian ini digunakan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh pelatihan. Penyelesaian model regresi linear berganda

dilakukan dengan bantuan Program *SPSS for windows Release 12.0* dan perhitungannya seperti terlihat pada tabel dibawah ini.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,705 a	,497	,477	2,44836

a. Predictors: (Constant), Pelatihan, Motivasi, Kepemimpinan

Tabel 4.16. Koefisien Determinasi

ANOVA b

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	449,970	3	149,990	25,021	,000a
Residual	455,580	76	5,994		
Total	905,550	79			

a. Predictors: (Constant), Pelatihan, Kepemimpinan, Motivasi

b. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	11,458	2,692		4,257	,000
Kepemimpinan	,223	,065	,283	3,425	,001
Motivasi	,450	,063	,591	7,143	,000
Pelatihan	-,683	,560	-,099	-,1220	,226

Dependent Variable: Kinerja

Tabel 4.17. Koefisien Signifikansi regresi yang *unmoderated*

Hasil analisis regresi linear berganda menunjukkan persamaan sebagai berikut:

$$\hat{Y} = 11,458 + 0,223X_1 + 0,450X_2 - 0,683X_3 \quad \dots\dots\dots(1)$$

$$R^2 = 0,497$$

Dimana :  $y$  = Hasil estimasi kinerja karyawan  
 $X_1$  = Kepemimpinan Transformasional  
 $X_2$  = Motivasi Kerja  
 $X_3$  = Pelatihan Karyawan

*Print out computer* tampak sebagai disajikan pada tabel diatas.

Dari persamaan diatas dapat dijelaskan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja. Nilai konstanta 11,458 menyatakan jika tidak ada variabel kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja, maka skor kinerja adalah sebesar 11,458 satuan. Nilai koefisien kepemimpinan transformasional sebesar 0,223 sedangkan nilai koefisien motivasi kerja sebesar 0,450. Ini berarti pengaruh motivasi kerja lebih besar dibandingkan dengan pengaruh kepemimpinan transformasional di PT. Ghim Li Indonesia.

## 2. Koefisien Determinasi ( $R^2$ ):

Ketepatan fungsi regresi dalam menaksir nilai *actual* dapat diukur berdasarkan *Godness of fit*-nya yaitu  $R^2$  atau koefisien determinasi. Koefisien determinasi mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel bebas terhadap variabel tak bebas. Nilainya adalah 0-1. Semakin mendekati nol berarti model tidak baik atau variasi model dalam menjelaskan amat terbatas, sebaliknya semakin mendekati satu model semakin baik (Situmorang, 2009:112).

Hal ini berarti jika nilai  $R^2$  nya semakin mendekati pada angka 1, maka pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat semakin kuat. Sebaliknya jika nilai  $R^2$  semakin



mendekati pada angka 0 maka pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat semakin lemah ( $0 < R^2 < 1$ ).

Mengenai koefisien determinasi  $R^2$  dan besarnya koefisien serta signifikansinya tertera dalam tabel 4.16 diatas Nilai  $R^2 = 0,497 = 0,50$  menunjukkan sekitar lima puluh persen variabel kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja mampu menjelaskan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan, sedangkan selebihnya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini tapi mungkin ikut juga mempengaruhi kinerja karyawan misalnya lingkungan kerja, fasilitas penunjang di luar kantor dan sebagainya.

Nilai R sebesar 0,705 berarti hubungan antara kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja serta Pelatihan memiliki kedekatan sebesar 70%.

### 3. Uji F, uji secara serempak / simultan

Untuk menguji apakah hipotesis yang diajukan diterima atau ditolak digunakan statistik F (uji F).

Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima atau  $H_1$  ditolak, sedangkan

jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.

Jika tingkat signifikansi dibawah 0.05 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.

Uji F digunakan untuk mengetahui signifikansi dari model regresi yang digunakan. Adapun cara yang digunakan adalah dengan membandingkan  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$  pada taraf signifikansi ( $\alpha$ ) = 5%.

Dari hasil pengolahan data diperoleh  $F_{hitung} = 25,021$ , sedangkan  $F_{tabel}$  pada taraf signifikansi 5% dengan df (2;76) adalah sebesar 3,15. Dikarena  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $25,021 > 3,15$ ), artinya model regresi tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja

terhadap kinerja karyawan sudah fit atau cocok. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja serta Pelatihan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

## 2. Uji t / uji parsial

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan uji t (pengaruh secara individual). Pengujian ini dimaksudkan untuk mengetahui signifikansi dari pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara individual. Hasil pengujian diperoleh dari test signifikansi dengan program SPSS for windows Release 12.0.

Hasil uji t diperoleh bahwa variabel kepemimpinan transformasional memiliki nilai  $t_{hitung} = 3,425$  dengan nilai  $p = 0,001$ , sedangkan  $t_{tabel}$  pada taraf signifikansi 5% adalah 1,995. Dikarenakan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $3,425 > 1,995$ ) dengan  $p = 0,001 < 0,05$ , maka  $H_1$  diterima. Artinya kepemimpinan transformasional secara statistik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Variabel motivasi kerja memiliki nilai  $t_{hitung} = 7,143$ , dengan nilai  $p = 0,0000$ , sedangkan  $t_{tabel}$  pada taraf signifikansi 5% adalah 1,995. Dikarenakan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $7,143 > 1,995$ ) dengan  $p = 0,000 < 0,05$ , maka  $H_2$  diterima. Artinya motivasi kerja secara statistik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Variabel pelatihan memiliki nilai  $t_{hitung} = -1,220$  dengan nilai  $p = 0,226$ , sedangkan  $t_{tabel}$  pada taraf signifikansi 5% adalah 1,995. Dikarenakan  $t_{hitung} < t_{tabel}$  ( $-1,220 < 1,999$ ) dengan  $p > 0,05$ , maka  $H_3$  ditolak. Variabel pelatihan koefisiennya tampak tidak signifikan dimana tingkat signifikannya  $0,226 > 0,05$ . Hal ini disebabkan tidak semua karyawan telah dilatih pekerjaan, masih enam puluh persen (60%) belum pernah dilatih. Oleh karena itu, ini



merupakan salah satu sebab mengapa variabel pelatihan pada penelitian ini tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

Seperti telah dijelaskan didalam Bab III mengenai peranan variabel pelatihan didalam menentukan kinerja karyawan adalah sebagai variabel moderasi. Variabel moderasi ialah suatu variabel yang pengaruhnya bersifat kategori. Karyawan yang telah pernah dilatih berbeda pengaruhnya terhadap kinerja dengan yang belum / tidak pernah dilatih. Untuk menentukan apakah pengaruh moderator signifikan atau tidak, menurut Hair & Anderson (2000:170) pertama kali harus mengestimasi persamaan yang *unmoderated* dan ini telah dilakukan pada regresi (1). Setelah itu regresikan persamaan yang dimoderasi (*moderated equation*) yakni:

$$y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_2X_3$$

Hasil regresi didapat

$$\hat{Y} = 24,824 + 0,225X_1 + 0,032X_2 - 9,526X_3 + 0,275 X_2X_3 \dots\dots\dots (2)$$

dengan  $R^2 = 0,529$

Nilai  $R^2$  *moderated* = 0,529 sedangkan nilai  $R^2$  *unmoderated* = 0,497. Menurut Hair and Anderson (2000:171) apabila terdapat perubahan  $R^2$  yang signifikan antara hubungan *unmoderated* dengan hubungan yang *moderated* maka dapat disimpulkan terjadi efek moderasi. Selanjutnya menurut Hair and Anderson tidak lagi memperhatikan variabel individu. Selanjutnya dapat dilihat juga koefisien moderasi yang didalam *print out computer* dilambangkan dengan ( $X_2X_3$ ) adalah signifikan dengan tingkat signifikansi  $0,026 < 0,05$ . Sebagai catatan signifikansi  $0,026 < 0,05$  penulis anggap signifikan, ini dapat ditafsirkan bahwa efek moderasi tidak terlalu kuat hal ini tampak pada karyawan yang dilatih persentasenya lebih kecil dari yang dilatih. *Print out computer* tampak sebagai berikut:



## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,728	,529	,504	2,38380

a. Predictors: (Constant), X2X3, Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan

Tabel 4.18. Efek Moderasi

## ANOVA b

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	479,362	4	119,841	21,089	,000a
Residual	426,188	75	5,683		
Total	905,550	79			

a. Predictors: (Constant), X2X3, Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan

b. Dependent Variable: Kinerja

Tabel 4.19. Nilai F hitung

## Coefficients a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	24,824	6,435		3,858	,000
Kepemimpinan	,225	,063	,286	3,549	,001
Motivasi	,032	,194	,042	,166	,868
Pelatihan	-9,526	3,926	-1,387	-2,426	,018
X2X3	,275	,121	1,425	2,274	,026

a. Dependent Variable: Kinerja

Tabel 4.20. Koefisien regresi yang *moderated*

Tabel diatas mengungkapkan bahwa nilai  $F_{hitung}$  adalah  $(119,841 / 5683) = 21,089$  dengan tingkat signifikansi 0,000. Sedangkan  $F_{tabel}$  pada tingkat kepercayaan 95% ( $\alpha = 0,05$ ) adalah 3.15. Oleh karena pada kedua perhitungan yaitu  $F_{hitung} > F_{tabel}$  dan tingkat signifikansinya  $(0,000) < 0,05$ , menunjukkan bahwa pengaruh variabel kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan pelatihan secara serempak adalah signifikan terhadap kinerja karyawan.

## I. Pembahasan Hasil-hasil Penelitian

Hasil penelitian membuktikan bahwa faktor kepemimpinan transformasional, motivasi kerja mempengaruhi kinerja karyawan yang dimoderasi oleh pelatihan.

### 1. Pembahasan Mengenai Pengaruh Kepemimpinan Transformasional

Dari hasil analisa deskriptif menunjukkan secara keseluruhan, kepemimpinan transformasional di PT. Ghim Li Indonesia memiliki kriteria baik, terlihat dari jawaban responden yang menyatakan cukup setuju sebanyak 53% dan total rata-rata responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju 19%.

Hasil pengujian hipotesis pertama dengan uji t memperoleh nilai  $t_{hitung} = 3,425$  diterima pada taraf signifikansi 5% ( $p < 0,05$ ). Artinya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik kepemimpinan transformasional yang dipraktekkan, maka kinerja karyawan akan meningkat. Sebaliknya semakin kurang baik kepemimpinan transformasional yang dijalankan, maka kinerja karyawan juga akan semakin berkurang. Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang sungguh bekerja menuju sasaran pada tindakan mengarahkan organisasi kepada suatu tujuan yang tidak pernah



diraih sebelumnya. Para pemimpin secara riil harus mampu mengarahkan organisasi menuju arah baru. Kepemimpinan transformasional melibatkan perubahan dalam organisasi yang membutuhkan tindakan visioner. Menurut Bass dan Riggio (2006) dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka.

Hasil penelitian ini berhasil mendukung hipotesis H1 bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya oleh Anikmah yang membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dimana hasil uji t menunjukkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 4,223 diterima taraf signifikansi 5% ( $p < 0,05$ ) dan H1 diterima. Artinya semakin baik kepemimpinan transformasional yang dijalankan, maka kinerja karyawan akan meningkat.

## 2. Pembahasan Mengenai Pengaruh Motivasi Kerja

Hasil analisis deskriptif menunjukkan secara keseluruhan karyawan di PT. Ghim Li Indonesia memiliki motivasi kerja yang baik, hal ini terlihat dari data diatas dimana 51% responden menjawab cukup setuju dan total rata-rata responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju sebesar 34%.

Hasil pengujian hipotesis kedua dengan uji t memperoleh nilai  $t_{hitung} = 7,143$  diterima pada taraf signifikansi 5% ( $p < 0,05$ ). Artinya motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi motivasi kerja karyawan, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Sebaliknya semakin rendah motivasi kerja karyawan, maka kinerja



karyawan juga akan semakin rendah. Kinerja karyawan akan meningkat jika karyawan memiliki motivasi atau dorongan untuk bekerja yang tinggi. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Robbins (2007) yang menyatakan dengan adanya motivasi, maka terjadilah kemauan kerja dan dengan adanya kemauan untuk bekerja serta dengan adanya kerjasama, maka kinerja akan meningkat.

Hasil ini berhasil mendukung hipotesis H2 bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya oleh Wahyuddin yang membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dimana hasil uji t menunjukkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 14,946 diterima taraf signifikansi 5% ( $p < 0,05$ ) dan H2 diterima. Artinya semakin tinggi motivasi kerja maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

### 3. Pembahasan Mengenai Peran Pelatihan sebagai moderasi Motivasi

Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan ternyata bersifat memoderasi motivasi. Artinya pengaruh pelatihan itu sebagian betul-betul ikut memotivasi karyawan sehingga mempengaruhi kinerjanya, sedangkan sebagian lagi tidak. Hal ini disebabkan belum semua karyawan pernah mendapat pelatihan kerja. Dari data survey diperoleh karyawan yang pernah dilatih 40% sedangkan karyawan yang belum pernah dilatih adalah sebesar 60%. Detailnya bisa dilihat pada tabel berikut ini.

Pernah Dilatih (X3.1)		Belum Pernah Dilatih (X3.2)		Total Responden	
	%		%		%
32	40%	48	60%	80	100%

Tabel 4.21. Perbandingan karyawan yang pernah dilatih dan belum pernah dilatih

Berdasarkan teori, tentang variabel moderasi ialah variabel bebas yang berpengaruh tidak “mutlak” (untuk suatu kategori) tetapi tidak pada kategori yang lain (Cavana, 2000:85). Dalam hal pelatihan, terdapat dua kategori yakni kategori 1 ialah karyawan yang pernah dilatih dan kategori 2 ialah karyawan yang belum pernah dilatih. Dalam penelitian ini ingin diteliti interaksi antara variabel motivasi kerja dengan variabel pelatihan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Interaksi antara dua variabel itu dilambangkan dengan  $X_4 = X_2X_3$ . Regresi yang *unmoderated* tidak memasukkan interaksi  $X_2X_3$ . Regresi yang *moderated* memasukkan variabel  $X_2X_3$ . Menurut Hair and Anderson didalam *multivariate data analysis* (2000:170-171) pengaruh variabel moderasi dapat dilihat dari perubahan  $R^2$  dari *unmoderated regression* dengan *moderated regression* selain dari memperhatikan signifikansi dengan tanda koefisien moderasi  $X_2X_3$ .

Pada regresi *unmoderated*  $R^2 = 0,497$ . Pada regresi yang *moderated*  $R^2 = 0,529$ . Dengan demikian terdapat pengaruh moderasi pelatihan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini berhasil mendukung hipotesis H3 bahwa pelatihan sebagai variabel moderasi motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan sejalan dengan teori moderasi yang pengaruhnya bersifat kategori.

#### 4. Pembahasan Mengenai Peran Kinerja Karyawan

Hasil analisis deskriptif menunjukkan secara keseluruhan karyawan di PT. Ghim Li Indonesia memiliki kinerja yang baik, hal ini terlihat dari data diatas dimana 52% responden menjawab cukup setuju dan total rata-rata responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju sebesar 30%.

Butir pertanyaan yang paling menonjol adalah hasil kerja yang dicapai selalu sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan. Artinya perusahaan perlu menyakinkan karyawan agar selalu menerapkan disiplin kerja agar produksi meningkat. Sedangkan butir pertanyaan yang tidak menonjol adalah produktivitas kerja yang dicapai tergantung pada pendidikan, pelatihan, ketrampilan, kemampuan dan pengalaman yang dimiliki karyawan, senada dengan hasil responden dimana menunjukkan yang pernah dilatih hanya 40% dan para karyawan membutuhkan pelatihan untuk meningkatkan kinerjanya.

UNIVERSITAS TERBUKA



## BAB V

### KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN UNTUK PENELITIAN SELANJUTNYA

#### A. Kesimpulan

Dari penelitian ini disimpulkan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformasional yang diterapkan di PT. Ghim Li Indonesia ternyata berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sesuai dengan teori Bass dan Riggio (2006). Serta penelitian yang dilakukan oleh Anikmah di PT. Jati Agung Arsitama Grogol Sukoharjo juga menemukan hal yg sama.
2. Motivasi Kerja karyawan di PT. Ghim Li Indonesia berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan teori Herzberg dan teori Maslow (1954), Serta itu penelitian yang dilakukan oleh Wahyuddin di Kantor Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat di Kabupaten Wonogiri yang juga menemukan motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
3. Pelatihan terbukti memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bagi karyawan yg telah dilatih ada pengaruhnya terhadap kinerja karyawan, sedangkan bagi yang belum dilatih tidak ada pengaruh.

## B. Implikasi Manajerial

Temuan penelitian ini memberikan implikasi manajerial bahwa:

Pemimpin yang mampu mengoperasionalkan dan mentransformasikan visi dan misi perusahaan kepada karyawan berperan dalam mengendalikan kinerja karyawan. Demikian juga halnya dengan peranan motivasi kerja. Mengenal peranan pelatihan yang hanya memoderasi motivasi kerja karyawan terhadap kinerja karyawan mengakibatkan manajemen memperhitungkan investasi untuk pelatihan.

## C. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini dirasakan masih memiliki keterbatasan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini mempunyai keterbatasan dalam hal faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian ini hanya menggunakan 2 (dua) variabel bebas dan satu variabel moderasi serta satu variabel terikat. Peneliti masih belum memasukkan pengaruh lingkungan kerja, fasilitas karyawan, dan sebagainya. Hal ini disebabkan karena terbatasnya waktu dan biaya.
2. Keterbatasan dalam mengambil jumlah sampel penelitian, yaitu terbatas pada karyawan PT. Ghim Li Indonesia hanya pada karyawan tetap saja, sedangkan karyawan yang berasal dari *outsourcing* tidak dilibatkan dalam penelitian ini.
3. Pelatihan dalam penelitian ini hanya sebagai variabel moderasi yang memoderasi motivasi dan bukan sebagai variabel bebas.

#### D. Saran

Bertolak dari pembahasan dan kesimpulan yang telah diambil, dapat dikemukakan saran sebagai berikut.

1. Perusahaan dianjurkan untuk memperhatikan peranan kepemimpinan yang transformasional dalam mengendalikan manajemen sumber daya manusia di PT. Ghim Li Indonesia.
  2. Pimpinan perusahaan harus peka terhadap motivasi kerja karyawan. Semua aspek yang dapat mendorong hasrat kerja karyawan harus diperhatikan sungguh sungguh.
  3. Supaya pimpinan perusahaan memberikan pelatihan kepada karyawan yang belum dilatih. Dengan demikian pengaruhnya kepada kinerja karyawan menjadi meningkat.
- Saran untuk peneliti selanjutnya adalah agar pelatihan sebagai variabel bebas.

UNIVERSITAS TERBUKA



## DAFTAR PUSTAKA

- Agusman, S.(2004). Pengaruh kepemimpinan, Iklim Organisasil dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Riau. *Tesis Program Pasca Sarjana UGM Yogyakarta*. Yogyakarta.
- Anikmah. (2008). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Jati Agung Arsitama Grogol Sukoharjo. *Skripsi Fakultas Ekonomi UNS Surakarta*. Surakarta
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. USA: Sage Publications, Inc.
- Bass, Bernad.M. and Riggio, Ronald.E. (2006). *Transformational Leadership*. Second Edition. New York: Psychology Press.
- Burns, James MacGregor. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row, Publishers.
- Cavana, Robert Y, Delahaye, Brian L, Sekaran, Uma. (2000). *Applied Business Reseach (Qualitative and Quantitative Methods)*, John Weley & Sons
- Djati, Sundring Pantja. (1999). Pengaruh Variabel-variabel Motivasi Terhadap Produktivitas Tenaga Kerja Karyawan pada Industri Rumah Tangga di Kabupaten Sidoarjo. Surabaya: *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Vol 3 No 3*.
- Hair, Anderson, Tatham, and Black (2000). *Multivariate Data Analysis*. Fifth Edition. Prentice Hall, New Jersey.
- Iswanto, Yun. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Kuncoro, Mudrajad. (2003). *Metode Riset Untuk Bisnis & Ekonomi*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Luthans, Fred. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi 10. Bahasa Indonesia. Yogyakarta: Penerbit Andi Yogyakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2004). *Manajemen Sumber Daya ManusiaPerusahaan*. Bandung. PT Remaja Rosdakarya Bandung.
- Mathis, Robert L & Jackson, John H. (2006). *Human Resource Management*. Edisi 10. Bahasa Indonesia. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

- Nugroho, Bhuono Agung. (2005). *Strategi Jitu Memilih Metode Statistik Penelitian dengan SPSS*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Parlinda, Vera & Wahyuddin, M. *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surakarta*. Makalah yang tidak dipublikasikan.
- Ratmawati, Dewi dan Herachwati, Nurri. (2007). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Robbins, Stephen. (2007). *Organizational Behavior*. Twelfth edition. Pearson Prentice Hall.
- Sarwono, Jonathan. (2006). *Analisis Data Penelitian Menggunakan SPSS*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Sedarmayanti. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Siagian, Sondang P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang P. (2002). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: PT. Rinca Cipta, Cetakan Pertama.
- Simanjuntak, Payaman J. (2005). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Situmorang, Dalimunthe, Muda, Lufti, dan Syahyunan. (2008). *Analisis Data Penelitian*. Medan: USU Press.
- Soeratno & Arsyad, Lincolin. (2003). *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Sudarmanto, Gunawan. (2008). *Analisis Regresi Linear Ganda dengan SPSS*. Jakarta: Graha Ilmu.
- Sugiharti, Endang. (2008). *Kontribusi Pemikiran Frederick Herzberg pada Perkembangan Pemikiran Ilmu Manajemen*. Universitas Airlangga. Makalah yang tidak dipublikasikan.
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Penerbit cv. Alfabeta Bandung



- Usman, Wan. (2008). *Sepuluh Langkah Dalam Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis Dan Disertasi . (Untuk Ilmu ekonomi, bisnis, Manajemen, sosial dan Pendidikan Makalah yang tidak dipublikasikan.*
- Wahyuddin, M & Djumino, *Analisis Kepemimpinan dan Motivasi, Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat di Kabupaten Wonogiri.* Makalah yang tidak dipublikasi kan.
- Winardi. (2008). *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen.* Jakarta: Penerbit PT. Rajagrafindo Persada.
- Wijaya, Muksin. (2005). Kepemimpinan Transformasional di Sekolah dalam Meningkatkan *Outcomes* Peserta Didik: *Jurnal Pendidikan Penabur*, 5(2). Desember 2005: 118-127.
- Yukl, Gary. (2009). *Kepemimpinan Dalam Organisasi.* Edisi Kelima. Jakarta: Penerbit PT. Indeks.
- The Management. (2010). *Company Profile.* PT. Ghim Li Indonesia. Batam.
- World Wide Web: <http://tomanmanajemen2006.blogspot.com/2009/03/meningkatkan-motivasi-kerja-karyawan.html>
- [www.inilah.com/berita/ekonomi/2008/10/12](http://www.inilah.com/berita/ekonomi/2008/10/12)
- [www.tempointeraktif.com/hg/nusa/2008/10/21](http://www.tempointeraktif.com/hg/nusa/2008/10/21)

UNIVERSITAS TERBUKA



# LAMPIRAN

UNIVERSITAS TERBUKA

## Lampiran 1

Kepada:  
Yth. Bapak/Ibu/Saudara/i  
Karyawan PT. Ghim Li Indonesia  
Tunas Industrial Estate  
Batam Centre, Pulau Batam

Dengan hormat,

Saya yang bertanda tangan dibawah ini menerangkan:

Nama : Thomas Rudy Junaidi  
NIM : 015535483  
Mahasiswa : Program Pascasarjana Universitas Terbuka  
Program Study: Magister Manajemen

Berkenaan dengan adanya penelitian dalam rangka penyusunan Tesis (TAPM) dengan judul "PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMODERASI OLEH PELATIHAN" (Studi kasus pada PT. Ghim Li Indonesia di Batam).

Pada kesempatan yang berbahagia ini peneliti mohon kesediaan anda untuk meluangkan waktu sejenak untuk mengisi angket ini. Jawaban anda tidak akan mempengaruhi penilaian kinerja anda. Tidak ada jawaban yang benar atau salah sesuai dengan kode etik penelitian, maka semua data dijamin kerahasiannya. Jangan berpikir terlalu ruwet, jawablah semua pernyataan dengan lebih leluasa sesuai dengan apa yang anda rasakan dan alami, bukan berdasarkan yang seharusnya. Saya berharap anda menjawab dengan jujur dan terbuka.

Terima kasih atas semua partisipasinya dan bantuannya, semoga hasil penelitian ini bermanfaat.

Batam, Maret 2010

Peneliti

Thomas Rudy  
NIM. 015535483

# KUESIONER PENELITIAN

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI KERJA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMODERASI OLEH PELATIHAN  
STUDI KASUS PADA PT. GHIM LI INDONESIA DI BATAM

Responden Yth,

Mohon kesediaan para responden untuk mengisi data identitas responden dan menjawab pernyataan-pernyataan pada hal berikut ini. Jawaban tidak akan memengaruhi penilaian kinerja Bapak/Ibu dan tidak ada jawaban yang benar atau salah.

## DATA PENELITI:

Nama : Thomas Rudy Junaidi  
Pendidikan : Sedang menempuh S2 di MM Universitas Terbuka (UT)  
Program Studi : Magister Manajemen  
Alamat : Batam Centre, Batam  
Telp : 0778 471818

## DATA RESPONDEN:

Jenis Kelamin :  Laki-laki  Perempuan  
Umur :  Di bwh 25  25 - 35  36 - 45  46 - 55  Di atas 55  
Status Perkawinan :  Kawin  Blm Kawin  
Pendidikan :  SD  SMP  SMU  D-3 / S-1  LAINNYA  
Masa Kerja :  < 2 tahun  2-4 tahun  > 4 tahun

Terima kasih atas partisipasi Bapak/Ibu dalam pengisian kuesioner penelitian ini. Pendapat Bapak/Ibu dalam menjawab kuesioner ini akan memberikan sumbangan yang berharga baik bagi peneliti maupun bagi pihak perusahaan terhadap berbagai kebijaksanaan yang berhubungan dengan judul diatas.



# KUESIONER PENELITIAN

## PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMODERASI OLEH PELATIHAN STUDI KASUS PADA PT. GHIM LI INDONESIA - BATAM

Responden Yth,

Dengan rasa hormat peneliti mohon kesediaan waktu Bapak/Ibu sekalian untuk mengisi semua pernyataan yang ada pada kuesioner penelitian ini. Silanglah ( X ) pada kolom yang tersedia sesuai pendapat Bapak / Ibu yang paling mendekati keadaan sebenarnya, yang terdiri dari:

No.	Alternatif Jawaban	Singkat	Skor
a.	Sangat Tidak Setuju	STS	1
b.	Tidak Setuju	TS	2
c.	Cukup Setuju	CS	3
d.	Setuju	S	4
e.	Sangat Setuju	SS	5

NO	PERNYATAAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X1)	STS	TS	CS	S	SS
1	Pimpinan memberitahukan kepada saya apa yang harus dikerjakan & bagaimana cara mengerjakannya.					
2	Pimpinan memahami keadaan bawahan dan mendalami kebutuhan yang akan dilakukan.					
3	Pimpinan selalu memperhatikan kepentingan organisasi.					
4	Pimpinan selalu memberikan contoh teladan yang baik pada karyawan.					
5	Pimpinan saya sangat berwibawa sehingga memberikan pengaruh bawahan.					
6	Pimpinan memberikan kesempatan karyawan untuk mengerjakan tugas sesuai kemauan tanpa paksaan, asalkan sesuai dengan peraturan.					
7	Perintah pimpinan selalu memberikan perintah dengan penuh semangat untuk mendapatkan prestasi yang gemilang.					
8	Pimpinan memberikan informasi yang jelas dalam memberikan tugas bawahan.					
9	Pimpinan meningkatkan perhatian terhadap kesamaan persepsi untuk meluruskan permasalahan dalam pencapaian tujuan.					
10	Pimpinan meningkatkan gairah kerja dan membina tingkah laku yang produktif untuk pencapaian target kinerja.					

Sumber: Dibuat oleh Peneliti berdasarkan teori

NO. PERNYATAAN MOTIVASI KERJA (X1)

1	Pemberian gaji selama ini sesuai apa yang diharapkan saya.					
2	Sikap dan perilaku pimpinan terhadap bawahan memberikan rangsangan untuk membangkitkan gairah kerja.					
3	Kenaikan pangkat diberikan pada saya sesuai dengan prestasi kerja saya.					
4	Saya dihargai sebagai manusia untuk menjalankan syariat agama sesuai dengan kepercayaan masing-masing.					
5	Dalam menjalankan fungsi organisasi, saya dituntut untuk rasa memiliki terhadap aset dan kekayaan kantor.					
6	Saya mampu melaksanakan pekerjaan seberat apapun.					
7	Upaya pimpinan terhadap jaminan hari tua saya.					
8	Fasilitas kerja yang saya gunakan nyaman dan memadai.					
9	Upaya pimpinan untuk mengembangkan pengetahuan, kemampuan dan ketrampilan.					
10	Perhatian pimpinan dalam menghargai saya sebagai pribadi manusia.					

Sumber: Dibuat oleh Peneliti berdasarkan teori

NO. PELATIHAN (X2)

1. Pernah dilatih silang (1) / Belum Pernah dilatih silang (2)

NO. PERNYATAAN KINERJA KARYAWAN (X3)

1	Hasil kerja yang dicapai selalu sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.					
2	Atasan telah memberikan tugas dan pekerjaan kepada karyawan melalui uraian jabatan atau job description.					
3	Semua pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan selalu diselesaikan dengan baik dan benar.					
4	Saya selalu berusaha memanfaatkan waktu kerja dengan sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang optimal.					
5	Produktivitas kerja yang dicapai tergantung pada pendidikan, pelatihan, ketrampilan, kemampuan dan pengalaman yang dimiliki karyawan.					
6	Saya diberikan keleluasaan dalam menentukan apa yang harus saya lakukan untuk mencapai hasil yang diharapkan selama tak bertentangan dg norma & prosedur kerja.					
7	Untuk mencapai hasil kerja yang optimal terlebih dahulu karyawan diberikan petunjuk / pengarahan / pelatihan.					
8	Saya selalu berusaha meningkatkan kemampuan dan keahlian sesuai dengan bidang tugas saya.					
9	Kecepatan dalam menyelesaikan suatu tugas merupakan kebanggaan, hal tersebut selalu tertanam di setiap karyawan bagaimana menurut Saudara.					
10	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jadwal waktu atau sesuai dengan urutan prioritas.					

Sumber: Dibuat oleh Peneliti berdasarkan teori



JUMLAH SKOR PENILAIAN RESPONDEN  
 PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI KERJA  
 TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMODERASI OLEH PELATIHAN  
 (STUDI KASUS PADA PT. GHIM LI INDONESIA DI BATAM)  
 THOMAS RUDY JUNAIDI

Responden	X-1	X-2	X-3	X2X3	Y
1	28	35	1	35	29
2	28	33	1	33	34
3	35	35	1	35	33
4	26	33	2	66	33
5	32	35	2	70	34
6	27	32	2	64	32
7	27	35	2	70	32
8	33	32	2	64	31
9	32	36	2	72	33
10	27	36	2	72	29
11	27	38	1	38	32
12	31	35	1	35	32
13	27	36	2	72	34
14	25	32	1	32	32
15	30	28	2	56	32
16	28	33	2	66	33
17	29	30	2	60	32
18	26	38	2	76	36
19	27	29	1	29	26
20	25	33	2	66	29
21	24	34	2	68	30
22	25	30	2	60	28
23	30	33	2	66	32
24	25	35	1	35	33
25	33	30	2	60	30
26	32	32	2	64	34
27	33	39	2	78	39
28	28	40	2	80	39
29	25	33	1	33	32
30	17	34	1	34	36



Responden	X-1	X-2	X-3	X1X3	Y
31	33	34	2	68	35
32	40	35	1	35	32
33	34	37	1	37	37
34	23	33	1	33	30
35	35	35	2	70	34
36	29	31	1	31	30
37	29	31	2	62	30
38	34	36	2	72	34
39	38	37	1	37	36
40	27	28	1	28	27
41	35	35	2	70	35
42	27	28	2	56	27
43	31	29	1	29	31
44	24	26	2	52	27
45	26	29	2	58	28
46	35	35	2	70	34
47	27	32	2	64	28
48	40	40	1	40	40
49	27	28	2	56	27
50	25	27	2	54	26
51	27	35	2	70	34
52	33	33	2	66	32
53	31	35	1	35	33
54	25	33	1	33	30
55	28	33	1	33	31
56	30	32	1	32	31
57	28	35	2	70	31
58	33	32	1	32	32
59	32	36	2	72	32
60	30	36	1	36	32
61	32	38	2	76	32
62	30	35	2	70	34
63	28	38	2	76	32
64	33	32	1	32	28
65	30	28	2	56	29
66	26	33	2	66	28
67	24	28	2	56	25
68	29	34	1	34	34
69	23	26	2	52	27
70	22	29	1	29	30
71	26	33	2	66	28
72	24	28	2	56	25
73	29	34	1	34	34
74	23	26	1	26	27
75	22	29	2	58	30
76	30	20	1	20	30
77	29	20	1	20	26
78	35	20	1	20	35
79	33	22	2	44	33
80	37	22	2	44	22

TABULASI RESPONDEN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X1)  
PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI KERJA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMODERASI OLEH PELATIHAN  
(STUDI KASUS PADA PT. GHIM LI INDONESIA DI BATAM)

Responden	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X-1
1	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	28
2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	28
3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	35
4	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	26
5	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	32
6	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	27
7	2	2	3	4	2	2	3	4	2	3	27
8	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	33
9	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	32
10	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	27
11	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	27
12	2	4	3	3	2	4	3	3	4	3	31
13	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	27
14	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	25
15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
16	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	28
17	3	3	2	4	3	3	2	4	3	2	29
18	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	26
19	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	27
20	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	25
21	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	24
22	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	25
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
24	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	25
25	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	33
26	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	32
27	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	33
28	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	28
29	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	25
30	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	17
31	4	2	5	2	4	2	5	2	2	5	33
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
33	4	2	4	4	4	2	4	4	2	4	34
34	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	23
35	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	35



Responden	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X-1
36	4	2	3	3	4	2	3	3	2	3	29
37	4	2	3	3	4	2	3	3	2	3	29
38	4	2	4	4	4	2	4	4	2	4	34
39	4	3	5	3	4	3	5	3	3	5	38
40	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	27
41	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	35
42	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	27
43	3	3	4	2	3	3	4	2	3	4	31
44	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	24
45	4	2	2	3	4	2	2	3	2	2	26
46	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	35
47	3	1	4	3	3	1	4	3	1	4	27
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
49	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	27
50	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	25
51	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	27
52	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	33
53	2	4	3	3	2	4	3	3	4	3	31
54	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	25
55	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	28
56	4	3	3	2	4	3	3	2	3	3	30
57	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	28
58	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	33
59	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	32
60	3	2	4	3	3	2	4	3	2	4	30
61	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	32
62	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
63	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	28
64	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	33
65	3	4	2	3	3	4	2	3	4	2	30
66	4	2	2	3	4	2	2	3	2	2	26
67	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	24
68	2	4	3	2	2	4	3	2	4	3	29
69	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	23
70	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	22
71	2	2	2	3	4	2	2	3	2	2	26
72	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	24
73	2	4	3	2	2	4	3	2	4	3	29
74	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	23
75	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	22
76	3	2	4	3	3	2	4	3	2	4	30
77	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	29
78	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	35
79	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	33
80	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	37



TABULASI RESPONDEN MOTIVASI KERJA (X2)  
PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI KERJA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMODERASI OLEH PELATIHAN  
(STUDI KASUS PADA PT. GHIM LI INDONESIA DI BATAM)

Responden	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X-2
1	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	35
2	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	33
3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	35
4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	33
5	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	35
6	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	32
7	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	35
8	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	32
9	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	36
10	3	3	3	5	3	3	3	5	5	3	36
11	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	38
12	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	35
13	3	2	4	5	3	2	4	5	5	3	36
14	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	32
15	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	28
16	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	33
17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
18	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	38
19	3	4	3	2	3	4	3	2	2	3	29
20	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	33
21	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	34
22	4	3	3	2	4	3	3	2	2	4	30
23	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	33
24	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	35
25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
26	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	32
27	3	5	4	4	3	5	4	4	4	3	39
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
29	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	33
30	4	5	3	2	4	5	3	2	2	4	34
31	4	3	5	2	4	3	5	2	2	4	34
32	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	35
33	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	37
34	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	33
35	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	35

Responden	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X-2
36	4	2	3	3	4	2	3	3	3	4	31
37	4	2	3	3	4	2	3	3	3	4	31
38	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	36
39	4	3	5	3	4	3	5	3	3	4	37
40	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	28
41	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	35
42	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	28
43	3	3	4	2	3	3	4	2	2	3	29
44	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	26
45	4	2	2	3	4	2	2	3	3	4	29
46	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	35
47	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	32
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
49	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	28
50	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	27
51	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	35
52	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	33
53	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	35
54	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	33
55	4	2	4	3	4	2	4	3	3	4	33
56	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	32
57	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	35
58	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	32
59	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	36
60	3	3	3	5	3	3	3	5	3	3	36
61	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	38
62	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	35
63	3	3	4	5	3	3	4	5	5	3	38
64	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	32
65	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	28
66	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	33
67	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	28
68	2	5	3	4	2	5	3	4	4	2	34
69	2	4	3	2	2	4	3	2	2	2	26
70	2	4	3	3	2	4	3	3	3	2	29
71	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	33
72	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	28
73	2	5	3	4	2	5	3	4	4	2	34
74	2	4	3	2	2	4	3	2	2	2	26
75	2	4	3	3	2	4	3	3	3	2	29
76	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
77	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
78	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
79	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	22
80	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	22



TABULASI RESPONDEN PELATIHAN (X3)  
PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI KERJA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMODERASI OLEH PELATIHAN  
(STUDI KASUS PADA PT. GHIM LI INDONESIA DI BATAM)

Responden	X-3	Responden	X-3
1	1	41	4
2	1	42	3
3	1	43	3
4	2	44	3
5	2	45	4
6	2	46	3
7	2	47	3
8	2	48	4
9	2	49	3
10	2	50	3
11	1	51	3
12	1	52	3
13	2	53	2
14	1	54	3
15	2	55	3
16	2	56	4
17	2	57	2
18	2	58	3
19	1	59	3
20	2	60	1
21	2	61	3
22	2	62	3
23	2	63	3
24	1	64	3
25	2	65	3
26	2	66	4
27	2	67	3
28	2	68	2
29	2	69	2
30	1	70	2
31	2	71	4
32	1	72	3
33	1	73	2
34	1	74	2
35	2	75	2
36	1	76	3
37	2	77	3
38	2	78	3
39	1	79	3
40	1	80	3



TABULASI RESPONDEN KINERJA KARYAWAN (Y)  
PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI KERJA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMODERASI OLEH PELATIHAN  
(STUDI KASUS PADA PT. GHIM LI INDONESIA DI BATAM)

Responden	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y
1	3	3	3	2	3	4	3	3	3	2	29
2	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	34
3	4	3	4	3	3	3	3	5	2	3	33
4	3	3	3	4	4	3	4	4	2	3	33
5	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	34
6	3	4	3	3	3	2	4	4	3	3	32
7	3	3	4	4	3	3	3	4	3	2	32
8	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	31
9	4	3	4	4	3	3	3	4	2	3	33
10	3	3	3	5	1	2	4	3	2	3	29
11	4	2	4	4	2	5	4	3	2	2	32
12	3	3	4	3	2	4	4	4	2	3	32
13	3	3	4	5	2	4	3	3	4	3	34
14	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	32
15	4	3	3	3	3	3	3	5	3	2	32
16	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	33
17	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	32
18	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	36
19	3	3	3	2	1	2	4	3	2	3	26
20	2	3	2	3	2	5	2	3	3	4	29
21	2	3	3	3	2	4	3	4	3	3	30
22	2	2	3	2	2	4	3	3	3	4	28
23	2	3	3	3	4	3	3	4	4	3	32
24	4	3	3	3	4	4	3	2	3	4	33
25	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	30
26	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	34
27	3	3	4	4	3	5	4	4	2	5	39
28	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	39
29	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	32
30	4	5	3	2	4	5	2	2	4	5	36
31	4	3	5	2	4	3	5	2	4	3	35
32	3	3	4	4	2	3	4	4	2	3	32
33	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	37
34	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	30
35	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	34

Responden	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y
36	4	2	3	3	4	2	3	3	4	2	30
37	4	2	3	3	4	2	3	3	4	2	30
38	4	2	4	4	4	2	4	4	4	2	34
39	4	3	5	3	4	3	5	3	3	3	36
40	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	27
41	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	35
42	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	27
43	3	3	4	2	3	3	4	2	4	3	31
44	3	2	2	3	3	2	2	3	5	2	27
45	4	2	2	3	4	2	2	3	4	2	28
46	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	34
47	3	3	4	3	3	1	4	3	3	1	28
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
49	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	27
50	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	26
51	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	34
52	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	32
53	4	3	4	3	4	3	4	3	2	3	33
54	3	3	3	4	3	2	3	4	2	3	30
55	4	2	4	3	4	2	3	3	3	3	31
56	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	31
57	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	31
58	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	32
59	4	3	3	4	4	3	3	3	2	3	32
60	3	3	3	5	3	3	4	3	3	3	32
61	4	3	4	4	4	3	3	3	2	2	32
62	4	4	3	3	4	4	4	3	2	3	34
63	3	3	4	5	3	2	3	1	4	3	32
64	3	3	4	3	3	3	2	2	3	2	28
65	3	3	2	3	3	3	3	2	3	4	29
66	3	3	3	4	3	3	3	2	3	1	28
67	3	2	3	3	1	2	3	3	1	4	25
68	2	5	3	4	2	5	3	4	2	4	34
69	2	4	2	2	2	4	3	2	2	3	27
70	2	3	3	3	2	4	3	3	2	4	30
71	3	3	3	4	3	3	3	2	3	1	28
72	3	3	3	3	1	2	3	3	1	4	25
73	2	5	3	4	2	5	3	4	2	4	34
74	2	4	3	2	2	4	3	2	2	3	27
75	2	4	3	3	2	4	3	3	2	4	30
76	2	3	3	4	3	3	4	3	2	3	30
77	2	2	3	2	4	3	3	3	2	2	26
78	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	35
79	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	33
80	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	22



## Hasil Uji Validitas & Reliabilitas Variabel Kepemimpinan (X1)

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.859	10

### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00001	3.0333	.71840	30
VAR00002	2.8333	.64772	30
VAR00003	3.2000	.84690	30
VAR00004	2.9333	.78492	30
VAR00005	3.0667	.73968	30
VAR00006	2.9333	.78492	30
VAR00007	3.1667	.83391	30
VAR00008	2.9333	.78492	30
VAR00009	3.0000	.69481	30
VAR00010	3.1667	.83391	30

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	27.2333	20.668	.747	.831
VAR00002	27.4333	23.357	.365	.860
VAR00003	27.0667	20.616	.615	.841
VAR00004	27.3333	21.264	.578	.844
VAR00005	27.2000	20.510	.747	.830
VAR00006	27.3333	21.264	.578	.844
VAR00007	27.1000	21.197	.543	.848
VAR00008	27.3333	21.264	.578	.844
VAR00009	27.2667	23.099	.372	.860
VAR00010	27.1000	21.197	.543	.848

### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
30.2667	26.064	5.10533	10



## Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded( a)	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.893	10

## Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00001	3.2000	.84690	30
VAR00002	3.0000	.78784	30
VAR00003	3.2333	.81720	30
VAR00004	3.2667	.82768	30
VAR00005	3.0000	.78784	30
VAR00006	3.1333	.73030	30
VAR00007	3.2000	.80516	30
VAR00008	2.9667	.76489	30
VAR00009	3.1000	.71197	30
VAR00010	2.9667	.76489	30

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	27.8667	25.154	.656	.881
VAR00002	28.0667	26.133	.582	.886
VAR00003	27.8333	25.730	.609	.884
VAR00004	27.8000	25.476	.632	.883
VAR00005	28.0667	26.133	.582	.886
VAR00006	27.9333	25.306	.763	.874
VAR00007	27.8667	26.120	.568	.887
VAR00008	28.1000	25.748	.658	.881
VAR00009	27.9667	25.344	.780	.874
VAR00010	28.1000	26.576	.543	.889

## Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
31.0667	31.444	5.60747	10

Hasil Uji Validitas & Reliabilitas Variabel Kinerja (Y)

Lampiran 9

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	30	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.884	10

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00001	3.1000	.71197	30
VAR00002	3.1667	.74684	30
VAR00003	3.2000	.76112	30
VAR00004	2.9667	.76489	30
VAR00005	3.0667	.69149	30
VAR00006	2.9333	.73968	30
VAR00007	3.2000	.80516	30
VAR00008	2.9333	.73968	30
VAR00009	3.1667	.79148	30
VAR00010	2.9667	.76489	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	27.6000	22.179	.753	.864
VAR00002	27.5333	23.361	.529	.879
VAR00003	27.5000	23.431	.505	.881
VAR00004	27.7333	22.754	.602	.874
VAR00005	27.6333	22.171	.781	.862
VAR00006	27.7667	23.220	.557	.877
VAR00007	27.5000	22.948	.536	.879
VAR00008	27.7667	22.668	.642	.871
VAR00009	27.5333	22.051	.680	.868
VAR00010	27.7333	22.754	.602	.874

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
30.7000	27.734	5.26635	10

## Uji Regresi Unmoderated

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.705(a)	.497	.477	2.44836

a Predictors: (Constant), Pelatihan, Motivasi, Kepemimpinan

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	449.970	3	149.990	25.021	.000(a)
	Residual	455.580	76	5.994		
	Total	905.550	79			

a Predictors: (Constant), Pelatihan, Motivasi, Kepemimpinan

b Dependent Variable: Kinerja

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11.458	2.892		4.257	.000
	Kepemimpinan	.223	.065	.283	3.425	.001
	Motivasi	.450	.063	.591	7.143	.000
	Pelatihan	-.683	.560	-.099	-1.220	.226

a Dependent Variable: Kinerja



## Uji Regresi Moderated

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.728(a)	.529	.504	2.38380

a Predictors: (Constant), X2X3, Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan

### ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	479.362	4	119.841	21.089	.000(a)
	Residual	426.188	75	5.683		
	Total	905.550	79			

a Predictors: (Constant), X2X3, Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan

b Dependent Variable: Kinerja

### Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	24.824	6.435		3.858	.000
	Kepemimpinan	.225	.063	.286	3.549	.001
	Motivasi	.032	.194	.042	.166	.868
	Pelatihan	-9.526	3.926	-1.387	-2.426	.018
	X2X3	.275	.121	1.425	2.274	.026

a Dependent Variable: Kinerja

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja * Kepemimpinan	Between Groups (Combined)	451.521	17	26.560	3.627	.000
	Linearity	138.677	1	138.677	18.937	.000
	Deviation from Linearity	312.844	16	19.553	2.670	.003
	Within Groups	454.029	62	7.323		
	Total	905.550	79			

ANOVA Table

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
Kinerja * Kepemimpinan	.391	.153	.706	.499

## Kinerja \* Motivasi

## Report

Motivasi	Mean	N	Std. Deviation
20.00	30.3333	3	4.50925
22.00	27.5000	2	7.77817
26.00	27.0000	3	.00000
27.00	26.0000	1	.
28.00	27.4286	7	2.43975
29.00	29.0000	5	2.00000
30.00	30.0000	3	2.00000
31.00	30.0000	2	.00000
32.00	31.0000	8	2.07020
33.00	31.0000	12	2.00000
34.00	33.8000	5	2.28035
35.00	32.8571	14	1.56191
36.00	32.3333	6	1.86190
37.00	38.5000	2	.70711
38.00	33.0000	4	2.00000
39.00	39.0000	1	.
40.00	39.5000	2	.70711
Total	31.3250	80	3.38565





# TUNAS INDUSTRIAL ESTATE BATAM CENTRE

