

# HUBUNGAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI DENGAN KINERJA KARYAWAN PERKEBUNAN (PT. PERKEBUNAN NUSANTARA V PEKANBARU)

Oleh:  
Pebriani<sup>1</sup>&Kasmirudin<sup>2</sup>

[febsmng@yahoo.com](mailto:febsmng@yahoo.com)

<sup>1</sup>Mahasiswa Program Studi Administrasi Bisnis FISIP Universitas Riau

<sup>2</sup>Dosen Program Studi Administrasi Bisnis FISIP Universitas Riau  
Kampus Bina Widya KM 12,5 Simpang Baru Panam Pekanbaru 2829

## Abstract

*This research conducted in PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru. The problem in this research is how the relationship between transformational leadership and motivation of the employee 's performance in PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru. The purpose of this study is to find relations transformational leadership and motivation with employee performance in PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru. This study has three variables, namely , transformational leadership ( X1 ) , motivation ( X2 ) , and employee performance ( Y ) where the relation of transformational leadership was suspected and motivation with employee performance plantation at PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru.*

*This study using 224 employees as sample. Data analysis technique used is descriptive and quantitative methods , with a single correlation test and multiple correlation and using the SPSS program , where samples were used that office employees in PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru. The conclusion of research is: that there is a significant relation exists between leadership transformasional and motivation with the performance of an employee at in PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru.*

**Keywords :** *Transformational Leadership, Motivation, Employee Performance*

## I. PENDAHULUAN

### 1. Latar Belakang

Pencapaian tujuan organisasi merupakan fokus utama dibentuknya organisasi, baik organisasi publik maupun organisasi bisnis. Organisasi bisnis bisa sukses dan tetap eksis bertahan hidup (*survive*) apabila memiliki kemampuan kompetitif atau memiliki daya saing tinggi, sehingga mampu bersaing baik dalam kancah domestik maupun global. Dalam globalisasi, tidak ada lagi sekat antar negara sehingga tenaga kerja dari satu negara, tidak ada hambatan untuk bekerja di negara lainnya. Ini berarti persaingan tenaga kerja sangat ketat. Demikian juga, kemajuan teknologi informasi menuntut

tenaga kerja untuk memiliki kompetensi dan kinerja yang tinggi. Ada beberapa variabel yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, antara lain; kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi, kompetensi, dan kepuasan kerja.

Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan (**Thoha, 2004**). Dalam hal ini model kepemimpinan transformasional akan memainkan peranan yang sangat penting bagi setiap organisasi. Kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan untuk memberikan inspirasi dan memotivasi para pengikutnya untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinil dan untuk imbalan internal. Ini meliputi pengembangan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dengan pengikutnya,

bukan hanya sekedar perjanjian tetapi lebih didasarkan kepada kepercayaan dan komitmen (Anikmah, 2008).

Selain itu, gaya kepemimpinan transformasional dianggap efektif dalam situasi dan budaya apapun. Kepemimpinan transformasional, digambarkan sebagai gaya kepemimpinan yang dapat membangkitkan atau memotivasi karyawan, sehingga dapat berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat yang tinggi, melebihi dari apa yang mereka perkirakan sebelumnya. (Bass: 1985, 1996 dalam Yukl, 2009).

Bass mengemukakan bahwa pemimpin transformasional adalah seseorang yang mampu meningkatkan motivasi dan komitmen bawahan terhadap kelompok tanpa menghiraukan akibat negatifnya. (Usman, 2011 : 338). Pada prinsipnya kepemimpinan transformasional memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang nantinya akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang karismatik dan mempunyai peran sentral dan strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan.

Fenomena kepemimpinan di PT. Perkebunan Nusantara V bisa terlihat dari sejauh mana seorang pemimpin disebut transformasional dapat diukur dalam hubungannya dengan efek pemimpin tersebut terhadap para bawahan. Bawahan seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat terhadap pemimpin tersebut dan mereka termotivasi untuk melakukan hal-hal yang lebih dari pada yang awalnya diharapkan pemimpin.

Pemimpin di PT. Perkebunan Nusantara V memotivasi para bawahan dengan membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan, seperti contohnya mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi dari pada diri sendiri, mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi.

. Perusahaan ini bergerak di bidang perkebunan kelapa sawit dan karet, yang dimana komoditas kelapa sawit dan karet yang diusahakan oleh PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru merupakan produk utama dari perusahaan ini. Dimana jumlah produksi kelapa sawit dan karet tersebut terlihat dalam tabel berikut ini :

**Tabel 1.1**  
**Hasil Produksi PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru pada tahun 2010 – 2014**

No	Komoditi	Hasil Produksi PT. Perkebunan Nusantara V dalam satuan ton				
		2010	2011	2012	2013	2014
1	TBS	1.66 8.47 0	2.43 9.94 0	2.60 5.42 4	2.83 2.45 7	3.01 4.57 2
2	Minyak Sawit	360. 664	532. 119	570. 271	363. 183	472. 557
3	Inti Sawit	83.7 53	93.3 98	80.3 75	63.3 29	75.7 56
4	PKO (Palm Kernel Oil)	41.2 72	48.0 89	73.9 09	72.9 85	75.1 76
5	PKM (Palm Kernel Mea	55.6 26	72.8 26	55.9 07	53.2 11	57.2 16

	l)					
6	Kar et	14.7 60	15.7 53	13.7 09	15.4 52	17.2 91

Sumber: Data Olahan peneliti 2015

Semua tenaga kerja kantor pusat yang mendukung oprasional PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru yang berjumlah 507 orang adalah warga Negara Indonesia dan sebagian besar berasal dari tenaga tempatan (lokal). Jumlah tenaga kerja di kantor pusat tersebut terlihat dalam tabel berikut ini :

**Tabel 1.2**  
**Jumlah Tenaga Kerja di PT.**  
**Perkebunan Nusantara V Pekanbaru**  
**per divisi pada tahun 2010 – 2014**

No	Uraian	Jumlah Pegawai				
		2010	2011	2012	2013	2014
1	CORPORATE SECRETARY	235	177	154	137	114
2	SPI	94	73	66	45	28
3	TANAMAN	55	46	35	29	25
4	TEHNIK	41	35	33	27	24
5	PENGOLAHAN	28	17	15	17	14
6	AKUNTANSI	45	39	37	37	35
7	PEMBIAYAAN	37	35	33	30	31
8	PEMASARAN	35	33	27	25	23
9	ITMS Siak	35	33	27	25	16
10	TRANSFORMASI BISNIS	43	36	31	29	26
11	PENGEMBANGAN USAHA	35	27	24	18	17
12	PEMBELIAN BAHAN BAKU	22	19	15	13	11
13	SDM	60	55	46	37	32
14	UMUM	121	117	107	99	94

15	LOGISTIK	32	25	25	21	17
	JUMLAH	858	693	675	589	507
	Presentase Perkembangan	-	(19,2%)	(2.5%)	(12,7%)	(13,9%)

Sumber : Data Olahan Peneliti 2015

Karyawan merupakan sumber keberlangsungan kinerja perusahaan. Jika dilihat pada tabel 1.2 jumlah karyawan yang bekerja di kantor pusat PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru mengalami jumlah penurunan karyawan, dimana jumlah karyawan menurun sejak tahun 2011 hingga 2014. Berdasarkan presentase, penurunan jumlah karyawan bagian sdm sebesar (19,2%) pada tahun 2011 menjadi (13,9%) pada tahun 2014. Penurunan jumlah karyawan terjadi karena turunnya kualitas atau motivasi kerja karyawan. Jika melihat kasus ini terlihat bahwa penurunan karyawan mengakibatkan terganggunya kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi perusahaan.

Selain itu berdasarkan pengamatan peneliti secara langsung ditemukan beberapa fenomena yaitu, rendahnya motivasi pegawai tersebut bisa terlihat dari tingkat kedisiplinan pegawai, mereka seringkali terlambat masuk kantor, jumlah pegawai yang mengikuti apel pagi berkisar setengah dari jumlah pegawai secara keseluruhan. Selain itu sering kali terjadi penyelesaian pekerjaan yang tidak sesuai dengan waktu yang telah ditentukan sebagai akibat kurangnya semangat dan gairah kerja para karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi dengan Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru”**.

## 2. Tujuan Dan Manfaat Penelitian

### 1. Tujuan penelitian

Berdasarkan perumusan masalah apa yang telah dikemukakan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru.
2. Untuk mengetahui motivasi dan kinerja karyawan karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru.
3. Untuk mengatahui hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan motivasi dengan kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru.

### 2. Manfaat penelitian

Adapun hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat :

#### a. Peneliti

Selain sebagai syarat menyelesaikan pendidikan juga untuk melatih diri melakukan penelitian, berfikir ilmiah, dan menambah wawasan dibidang kepemimpinan dan melatih penulis untuk dapat menerapkan teori-teori yang diperoleh dari perkuliahan. Penelitian ini juga merupakan suatu kesempatan bagi penulis untuk menerapkan teori-teori di perkuliahan, dan mencoba membandingkannya dengan praktik yang ada dilapangan serta dengan menerapkan *leadership skill* untuk bekal dalam menjalankan suatu pekerjaan pada perusahaan.

#### b. Pembaca

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pembaca dalam mengembangkan ilmu manajemen pemasaran khususnya kualitas

kepemimpinan pada bisnis perusahaan untuk mencapai suatu keberhasilan perusahaan. Dan juga penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan referensi bagi penelitian selanjutnya.

#### c. Perusahaan

Dimana penelitian ini di harapkan dapat dijadikan sumbangan pemikiran sebagai masukan berupa informasi untuk melakukan perbaikan yang akan menunjang pada keberhasilan organisasi dalam menjalankan perusahaan.

## II. KONSEP TEORITIS

### Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional menurut para ahli didefinisikan sebagai kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seseorang pemimpin dalam bekerja dengan dan/atau melalui orang lain untuk mentransformasikan, secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan (**Danim 2005: 54**).

Menurut **Bass (1998)** dalam **Swandari (2003)** mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu (**Yukl,1989 : 224**). Dengan penerapan kepemimpinan transformasional bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan respek kepada pimpinannya. Pada akhirnya bawahan akan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan.

Menurut **Bass (Ancok, 2012)**, ada empat hal yang menjadi ciri kepemimpinan transformasional, yakni:

#### a. Pengaruh yang diidealkan (*idealized influence*)

*Idealized influence* adalah sifat-sifat keteladanan yang ditunjukkan kepada pengikut dan sifat-sifat yang dikagumi pengikut dari pimpinannya. Perwujudan sifat keteladanan antara lain adalah memberikan contoh bagaimana ia berperilaku dalam melayani orang

lain, khususnya dalam melayani karyawan sebagai mitra kerjanya. Dalam hal ini dikatakan bahwa pemimpin harus menumbuhkan rasa hormat pada karyawan, serta pemimpin menjadi role model kepada bawahannya.

b. Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*)

Dalam menunjukkan aspek *intellectual stimulation*, pemimpin mengajak pengikutnya untuk selalu mempertanyakan asumsi dibalik suatu hal, mencari cara baru dalam mengerjakan sesuatu hal seperti pemimpin mendorong karyawan untuk memberikan ide / gagasan baru, serta pemimpin mendorong karyawan untuk memecahkan masalah dengan alasan yang logis dan terakhir pemimpin mendorong karyawan untuk kreatif dan inovatif. Sifat seperti ini membuat karyawan bergairah untuk mengemukakan gagasannya.

c. Kepedulian secara perorangan (*individual consideration*)

*Individual consideration* adalah ciri pemimpin yang memperhatikan kebutuhan karyawannya dan membantu karyawan agar mereka bisa maju dan berkembang dalam karir dan kehidupan mereka. Serta pemimpin yang mampu meningkatkan pengembangan diri pegawai, memperhatikan karyawan sebagai individu yang berbeda dan menjadi seorang pemimpin yang mau mendengarkan keluhan tiap karyawan.

d. Motivasi yang inspirasional (*inspirational motivation*)

*Motivational inspiration* adalah sifat pemimpin yang memberikan inspirasi dalam bekerja, mengajak karyawan untuk mewujudkan sebuah cita-cita bersama agar hidup dan karya mereka menjadi bermakna. Seperti layaknya

seorang pemimpin yang ingin membangkitkan antusiasme karyawan untuk bekerja lebih baik, serta seorang pemimpin yang menumbuhkan rasa percaya diri kepada karyawan dan sosok pemimpin yang memberikan keyakinan bahwa tujuan akan tercapai dalam menjalin sebuah komunikasi yang baik dengan bawahannya.

### Motivasi

Menurut McClelland, dalam **Robbins (2006:222)** bahwa motivasi merupakan kondisi jiwa yang mendorong seseorang dalam mencapai prestasinya secara maksimal.

Teori **Herzberg dalam Robbins (2006:218)**, disebut sebagai “teori motivasi dan *hygiene*”. Menurut teori ini yang dimaksud faktor motivasional adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dalam diri seseorang, sedangkan yang dimaksud dengan faktor *hygiene* atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang. Menurut Herzberg, yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain ialah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, pencapaian, kemajuan dalam karier dan pengakuan orang lain. Sedangkan faktor-faktor *hygiene* atau pemeliharaan mencakup antara lain status seseorang dalam organisasi, hubungan seorang individu dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan-rekan sekerjanya, teknik penyeliaan yang diterapkan oleh para penyelia, kebijakan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja dan sistem imbalan yang berlaku. Salah satu tantangan dalam memahami dan menerapkan teori Herzberg ialah memperhitungkan dengan tepat faktor mana yang lebih berpengaruh kuat dalam

kehidupan seseorang, apakah yang bersifat intrinsik ataukah yang bersifat ekstrinsik

### **Teknik Pengukuran**

Penelitian ini diukur dengan menggunakan skala likert (5:4:3:2:1). Skala Likert adalah pengukuran sikap dengan menyatakan setuju atau tidak setuju, suka atau tidak suka, baik atau tidak baik terhadap suatu objek, subjek dan kaejadian tertentu (Sugiyono, 2009). Skor jawaban responden terhadap kualitas pelayanan terdiri dari sangat setuju, kurang setuju, tidak setuju, dan sangat tidak setuju.

### **Kinerja karyawan**

Suprihanto (dalam Srimulyo, 1999 : 33) mengatakan bahwa kinerja atau prestasi kinerja seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standar, target atau sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

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. Mitchell (dalam Sedarmayanti, 2001) menyatakan bahwa : “kinerja meliputi beberapa aspek, sebagai berikut.

- 1) *Quality of work*
- 2) *Promptness*
- 3) *Initiative*
- 4) *Capability*
- 5) *Communication*

## **III. METODE PENELITIAN**

### **1. Lokasi Penelitian**

Pemilihan lokasi dalam penelitian ini diambil secara sengaja (*purposive*) yaitu ditetapkan secara sengaja oleh berdasarkan criteria atau pertimbangan tertentu. Alasan memilih perusahaan PT. Perkebunan Nusantara V adalah bahwa perusahaan ini perusahaan besar dan dikenal baik oleh

masyarakat dengan program dan tanggung jawab sosialnya.

Penelitian ini dilakukan di wilayah Pekanbaru dengan objek penelitian yaitu PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru yang beralamat di jalan Rambutan No. 43 Riau, Pekanbaru.

### **2. Populasi dan Sampel.**

#### **a. Populasi**

Merupakan keseluruhan unit atau individu dalam ruang lingkup yang di teliti, adapun yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah karyawan kantor pada PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru yang berjumlah 507 orang.

#### **b. Sampel**

Merupakan sebagian anggota dari populasi yang dipilih dengan menggunakan rumus slovin untuk menentukan jumlah sampel, dimana rumusnya adalah :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan : n : jumlah sample  
N : jumlah populasi  
e : batas toleransi kesalahan

### **1. Teknik Pengumpulan Data**

Cara mengumpulkan data serta keterangan yang diperlukan dalam penyusunan penelitian ini, penulis menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

- a. *Questioner* (angket) yaitu pengumpulan data dengan cara membuat daftar pertanyaan yang diajukan kepada responden yang telah ditetapkan sebagai sampel.
- b. *Interview* (wawancara) yaitu penelitian melakukan hal tanya jawab (wawancara) dengan manajer operasioal untuk mendapatkan informasi tentang kualitas kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru.

### **4. Jenis dan Sumber Data**

Data yang dikumpulkan terdiri dari dua jenis yaitu:

### a. Data Primer

Data yang diperoleh langsung dari responden di lokasi penelitian dan diolah agar penulis memperoleh data sesuai dengan kebutuhan penelitian yaitu tentang pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

### b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data kedua setelah data primer **Bungin (2001:129)**. Data sekunder yaitu data yang tersusun dalam bentuk dokumen dan referensi yang diperoleh peneliti dari PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru

## 2. Analisis Data

### . Teknik Analisis Data

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat dengan memisahkan variabel lainnya yang juga dicari hubungannya, maka menggunakan teknik korelasi tunggal, sedangkan hubungan dua variabel bebas dengan satu variabel terikat menggunakan teknik analisis korelasi ganda. Untuk dapat menggunakan teknik korelasi tersebut, beberapa persyaratan analisis yang harus dipenuhi adalah:

- (1) Normalitas sebaran data dari masing-masing variabel baik bebas maupun variabel terikat,
- (2) Linieritas hubungan masing-masing variabel bebas dengan variabel terikat.

Oleh sebab itu untuk mengetahui normal atau tidaknya data yang akan dianalisis perlu diadakan uji normalitas sampel dan uji linieritas. Uji normalitas dan linieritas dilaksanakan sebanyak variabel yang akan diteliti. Dalam penelitian ini variabel bebas terdiri dari Kepemimpinan Transformasional Pimpinan perusahaan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru (X1) dan motivasi pimpinan (X2) sedangkan variabel terikatnya yaitu Kinerja Karyawan (Y).

#### • Uji Normalitas

Uji normalitas masing-masing variabel dilakukan dengan maksud

untuk mengetahui apakah sebaran data dari setiap variabel tidak menyimpang dari ciri-ciri data yang berdistribusi normal. Pengujian normalitas sebaran data masing-masing variabel dilakukan dengan menggunakan perhitungan melalui bantuan program komputer.

#### • Uji Linieritas

Uji Linieritas hubungan masing-masing antara variabel bebas dengan variabel terikat, data Kepemimpinan Transformasional dan motivasi dengan Kinerja Karyawan.

### Pengujian Hipotesis

#### • Teknik Korelasi Tunggal

Korelasi tunggal digunakan untuk analisis atau pengujian hipotesis apabila peneliti bermaksud mengetahui pengaruh atau hubungan variabel independen dengan dependen, dimana salah satu variabel independennya dikendalikan atau dibuat tetap (**Sugiyono 2012:176**). Korelasi tunggal adalah suatu nilai yang memberikan kuatnya pengaruh atau hubungan dua variabel. Koefisien korelasi digunakan untuk mengukur keeratan hubungan dua peubah (tidak harus memiliki hubungan sebab akibat), yaitu Kepemimpinan Transformasional Pimpinan dan Motivasi pimpinan dengan variabel terikat yaitu Kinerja karyawan dalam Melaksanakan Administrasi Perkantoran. Berdasarkan uraian di atas maka penggunaan teknik korelasi tunggal bertujuan:

Untuk mengetahui besarnya kontribusi murni hubungan variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) dengan Kinerja Karyawan (Y) dengan memisahkan variabel motivasi pimpinan (X2). Adapun rumus yang digunakan adalah:

$$r_{yx2..x1} = \frac{r_{yx2} - r_{yx1} r_{x1x2}}{\sqrt{1-r^2_{x1x2}} \sqrt{1-r^2_{yx1}}}$$

Keterangan :

$r_{yx1x2}$  = koefisien korelasi parsial antara Y dan X1 dengan menganggap X2 tetap.

Dengan taraf signifikansi 0,05 %. Selanjutnya pengujian korelasi antara X1 dan Y dengan menggunakan jasa komputer program komputer. Untuk mengetahui besarnya kontribusi murni hubungan variabel motivasi (X2) dengan Kinerja Karyawan (Y) dengan memisahkan variabel Kepemimpinan Transformasional (X1). Adapun rumus yang digunakan adalah :

$$r_{yx2..x1} = \frac{r_{yx2} - r_{yx1} r_{x1x2}}{\sqrt{1-r^2_{x1x2}} \sqrt{1-r^2_{yx1}}}$$

Keterangan :

$r_{yx1x2}$  = koefisien korelasi parsial antara Y dan X2 dengan menganggap X1 tetap.

Dengan taraf signifikansi 0,05 %. Selanjutnya pengujian korelasi antara X2 dan Y dengan menggunakan jasa komputer program.

Untuk mengetahui tingkat signifikansi dengan melakukan Uji Signifikansi koefisien korelasi dapat dihitung dengan rumus :

$$t = \frac{r_p \sqrt{n-3}}{\sqrt{1-r_p^2}}$$

Keterangan :

$r_p$  = korelasi yang ditemukan

n = jumlah sampel

t = t hitung yang selanjutnya dikonsultasikan dengan t tabel

Dengan kaidah pengujian :

jika t Hitung > dari t tabel, Maka Signifikan

jika t Hitung < dari t tabel, Maka tidak Signifikan

Selanjutnya pengujian Uji Signifikansi antara Kepemimpinan Transformasional (X1) dengan Kinerja Karyawan (Y) apabila motivasi tetap (X2), dengan menggunakan program komputer. Dilanjutkan pengujian Uji Signifikansi antara motivasi (X2) dengan kinerja karyawan (Y). Apabila Kepemimpinan Transformasional (X1) tetap, dengan menggunakan program komputer.

#### • Teknik Korelasi Ganda

Analisis korelasi ganda digunakan untuk analisis atau pengujian hipotesis apabila peneliti bermaksud mengetahui hubungan dua atau lebih variabel

independen secara bersama-sama dengan variabel dependen. Maka penggunaan korelasi ganda adalah : Untuk mengetahui besarnya kontribusi murni hubungan variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) dan variabel motivasi (X2) dengan Kinerja Karyawan (Y). Adapun rumus yang digunakan yaitu Rumus Korelasi Ganda, seperti berikut :

$$R_{y.x_1x_2} = \frac{(ryx_1)^2 + (ryx_2)^2 - 2(ryx_1)(ryx_2)(rx_1rx_2)}{1 - (rx_1rx_2)^2}$$

Keterangan :

$R_{y.x_1x_2}$  = korelasi X1 dan X2, secara bersama-sama dengan Y

$ryX1$  = korelasi sederhana antara X1 dengan Y

$ryX2$  = korelasi sederhana antara X2 dengan Y

$rX1X2$  = korelasi sederhana antara x1 dengan x2

Untuk mengetahui presentase sumbangan hubungan variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) dan variabel Motivasi (X2) secara bersama-sama terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y). Adapun rumus yang digunakan adalah:

$$R^2 = \frac{(ryx_1)^2 + (ryx_2)^2 - 2(ryx_1)(ryx_2)(rx_1rx_2)}{1 - (rx_1rx_2)^2}$$

Keterangan:

$R^2$  = koefisien determinasi

$ryx1$  = korelasi sederhana antara x1 dengan y

$ryx2$  = korelasi sederhana antara x2 dengan y

$rx1x2$  = korelasi sederhana antara x1 dengan x2

#### IV. HASIL PENELITIAN

Mengingat pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kusioner, maka sesungguhnya responden dalam menjawab pernyataan - pernyataan merupakan hal yang sangat penting dalam penelitian. Sesuai dengan standar pembuatan instrumen, bahwa sebelum instrumen digunakan sebagai alat uji penelitian, maka harus di uji cobakan terlebih dahulu. Oleh karena itu, untuk mengetahui tingkat keandalan atau kepercayaan instrumen penelitian ini,

penulis melakukan uji coba kepada 224 responden.

### Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner dalam mengukur suatu konstruk, dan apakah dimensi-dimensi yang diukur secara sungguh-sungguh mampu menjadi item-item dalam pengukuran. Dalam penelitian ini pengujian validitas dilakukan dengan menghitung korelasi antara skor masing-masing butir pertanyaan dengan *total score*.

Uji validitas akan menguji masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini, dimana keseluruhan variabel penelitian memuat 35 pernyataan yang harus dijawab oleh responden. Adapun kriteria yang digunakan dalam menentukan valid tidaknya pernyataan yang digunakan dalam penelitian ini adalah apabila korelasi antara masing-masing indikator terhadap total skor konstruk menunjukkan hasil yang signifikan dengan tingkat signifikansi 5%  $df = n - 2$  ( $224 - 2$ ) = 222  $r_{tabel} = 0.131$ .

### Uji Reliabilitas

Selain uji validitas, dilakukan juga uji reliabilitas kepada keseluruhan sampel yang berjumlah 224 responden. Uji reliabilitas dilakukan pada butir-butir pernyataan yang telah valid. Teknik untuk menguji reliabilitas instrument yaitu dengan menggunakan metode *cornbarh's alpha* dimana variabel tersebut akan dinyatakan reliabel dengan ketentuan

Adapun hasil uji reliabilitas terhadap 224 responden bahwa variabel kepemimpinan transformasional (X1) dan variabel motivasi (X2) dengan variabel kinerja karyawan (Y1) memiliki nilai *cornbarh's alpha* diatas 0,6. Untuk variabel kepemimpinan transformasional (X1) nilai *cornbarh's alpha* sebesar 0,723 dan dinilai baik, sedangkan untuk variabel motivasi (X2) nilai *cornbarh's alpha* sebesar 0,721 dan dinilai baik, dan juga

untuk variabel kinerja karyawan (Y) nilai *cornbarh's alpha* sebesar 0,758. Hal ini menunjukkan bahwa variabel X1, X2 dan Y tersebut, telah memenuhi criteria nilai batas dan dapat dinyatakan reliabel serta layak untuk disebarkan kepada responden penelitian.

### Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah data berdistribusi secara normal atau tidak. Dalam penelitian ini, untuk menentukan normal atau tidaknya distribusi suatu data dilakukan dengan menggunakan uji *Kolmogorov Smirnov*. Jika nilai signifikansi *Kolmogorov Smirnov* > 0,05 maka bermakna data berdistribusi secara normal. Namun jika signifikansi *Kolmogorov Smirnov* < 0,05 maka bermakna data berdistribusi secara tidak normal.

Adapun hasil uji normalitas terhadap 224 responden bahwa variabel kepemimpinan transformasional (X1) dan variabel motivasi (X2) dengan variabel kinerja karyawan (Y1) memiliki nilai *Kolmogorov Smirnov* diatas 0,05. Untuk variabel kepemimpinan transformasional (X1) nilai *Kolmogorov Smirnov* sebesar 0,200 dan dinilai normal, sedangkan untuk variabel motivasi (X2) nilai *Kolmogorov Smirnov* sebesar 0,060 dan dinilai normal, dan juga untuk variabel kinerja karyawan (Y) nilai *Kolmogorov Smirnov* sebesar 0,085 dan dinilai normal. Hal ini menunjukkan bahwa variabel X1, X2 dan Y tersebut, memiliki data penelitian yang berdistribusi secara normal dan masih bisa digunakan untuk pengujian selanjutnya.

### Uji Linieritas

Uji linieritas digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen dengan variabel dependen memenuhi asumsi linieritas atau tidak. Dalam penelitian ini, untuk menentukan linier atau tidaknya suatu model, dilakukan dengan menggunakan nilai *Deviation from Linearity*. Jika nilai signifikansi *Deviation from Linearity* > 0,05 maka bermakna

model pengujian memenuhi asumsi linieritas. Namun jika signifikansi *Deviation from Linearity*  $< 0,05$  maka bermakna model pengujian tidak memenuhi asumsi linieritas.

Adapun hasil uji linieritas terhadap 224 responden bahwa variable kepemimpinan transformasional (X1) dan variabel motivasi (X2) dengan variabel kinerja karyawan (Y1) memiliki nilai *Deviation from Linearity* diatas 0,05. Antara variabel kinerja karyawan (Y) dan kepemimpinan transformasional (X1) nilai *Deviation from Linearity* sebesar 0,788 sedangkan antara variabel kinerja karyawan (Y) dan motivasi (X2) nilai *Deviation from Linearity* sebesar 0,777. Hal ini dapat menunjukkan bahwa model model pengujian memenuhi asumsi linieritas dan bisa digunakan untuk pengujian selanjutnya.

### Uji Korelasi Tunggal

Uji korelasi tunggal dilakukan untuk melihat secara parsial atau tunggal hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Jika nilai  $r$  hitung  $> r$  tabel, maka berarti bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara variabel independen dengan variabel dependen. Namun jika  $r$  hitung  $< r$  tabel maka tidak terdapat hubungan yang signifikan antara variabel independen dengan variabel dependen. Adapun hipotesis yang diajukan dalam uji korelasi tunggal adalah sebagai berikut:

#### Hipotesis 1

$H_{01}$  : Tidak ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan perkebunan pada PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru.

$H_{a1}$  : Ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan perkebunan pada PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru.

#### Hipotesis 2

$H_{02}$  : Tidak ada hubungan yang signifikan antara motivasi dengan kinerja karyawan perkebunan pada PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru.

$H_{a2}$  : Ada hubungan yang signifikan antara motivasi dengan kinerja karyawan perkebunan pada PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru.

Maka dari hasil pengujian melalui SPSS diperoleh nilai koefisien korelasi ( $r$  hitung) antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan sebesar 0,714. Sedangkan nilai  $r$  tabel diperoleh dengan persamaan  $N - 2 = 224 - 2 = 222 = 0,131$ . Dengan demikian diketahui bahwa  $r$  hitung (0,714)  $> r$  tabel (0,131). Hasil tersebut menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan pada pada PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru.

Kemudian diperoleh nilai koefisien korelasi ( $r$  hitung) antara motivasi dengan kinerja karyawan sebesar 0,550. Sedangkan nilai  $r$  tabel diperoleh dengan persamaan  $N - 2 = 224 - 2 = 222 = 0,131$ . Dengan demikian diketahui bahwa  $r$  hitung (0,550)  $> r$  tabel (0,131). Hasil tersebut menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya adalah bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi dengan kinerja karyawan pada pada PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru.

#### Uji Korelasi Ganda

Uji korelasi ganda dilakukan untuk melihat secara simultan atau ganda hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Jika nilai  $r$  hitung  $> r$  tabel, maka berarti bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara variabel independen dengan variabel dependen. Namun jika  $r$  hitung  $< r$  tabel maka tidak terdapat hubungan yang signifikan antara variabel independen dengan variabel dependen.

### Hipotesis 3

H<sub>03</sub> : Tidak ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan motivasi dengan kinerja karyawan perkebunan pada PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru.

H<sub>a3</sub> : Ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan motivasi dengan kinerja karyawan perkebunan pada PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru.

Maka dari hasil pengujian melalui SPSS diperoleh nilai koefisien korelasi (r hitung) antara kepemimpinan transformasional dan motivasi dengan kinerja karyawan sebesar 0,778. Sedangkan nilai r tabel diperoleh dengan persamaan  $N - 2 = 224 - 2 = 222 = 0,131$ . Dengan demikian diketahui bahwa r hitung (0,778) > r tabel (0,131). Hasil tersebut menunjukkan bahwa H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>a</sub> diterima, artinya adalah bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan motivasi dengan kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru.

Kemudian diperoleh nilai koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) sebesar 0,605. Artinya adalah persentase hubungan kepemimpinan transformasional dan motivasi dengan kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru adalah sebesar 60,5%.

## IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan serta analisis yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka pada bab ini penulis akan menarik kesimpulan dari hasil penelitian mengenai Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan motivasi dengan kinerja karyawan perkebunan pada PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru. Selain itu, penulis juga akan memberikan saran-saran sebagai implikasi dari hasil

penelitian ini yang kiranya bermanfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan.

### 4.1 Kesimpulan

1. Pada PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru kepemimpinan yang telah diterapkan sudah tepat, yang berkaitan dengan pemberian motivasi yang inspirasional, pengaruh yang diidealkan, stimulasi intelektual dan kepedulian secara perorangan telah dilaksanakan secara efektif. Namun, dari keempat aspek tersebut ada yang masih perlu ditingkatkan, yaitu stimulasi intelektual. Sedangkan aspek yang perlu dipertahankan dalam menjalankan kepemimpinan transformasional ini adalah kepedulian secara perorangan.
2. Motivasi kerja Pada PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru juga sudah tergolong baik, yang berkaitan dengan penilaian atas prestasi, pengakuan atau penghargaan, pekerjaan yang menantang, pekerjaan bertanggung jawab. Namun, dari keempat aspek tersebut ada yang masih ditingkatkan, yaitu aspek pekerjaan bertanggung jawab. Aspek pengakuan atau penghargaan mendapat tanggapan yang paling tinggi sehingga aspek motivasi ini perlu dipertahankan.
3. Kinerja karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru juga sudah baik, yang berkaitan dengan kualitas kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kemampuan dan komunikasi. Namun, dari kelima aspek tersebut inisiatif merupakan aspek yang harus ditingkatkan. Dan aspek komunikasi sudah baik dijalankan.
4. Hasil uji korelasi tunggal menemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan motivasi dengan kinerja

karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru, baik secara tunggal maupun ganda. Persentase hubungan kepemimpinan transformasional dan motivasi dengan kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru adalah sebesar 60,5%..

#### 4.2 Saran

1. Kepemimpinan transformasional dan motivasi memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja karyawan. Tetapi untuk menambah kinerja karyawan agar lebih baik lagi maka pimpinan harus lebih fokus pada dimensi stimulasi intelektual dan dimensi pekerjaan yang bertanggung jawab, karena pada dimensi tersebut mendapat tanggapan responden paling rendah. Hasil ini dapat menjadi acuan bagi PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan.
2. Diharapkan kepada peneliti selanjutnya untuk menggunakan metode wawancara serta angket terbuka dalam penelitian, agar data yang diperoleh sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Disamping itu juga perlu menambahkan faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja aparat pemerintah berdasarkan karakteristik serta alat analisis yang berbeda.

#### DAFTAR PUSTAKA

- A.A.Anwar Prabu Mangkunegara. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Rosda. Bandung
- A. Dale Timpe. (1999). *Seri Ilmu dan Seni Manajemen Bisnis "Kinerja"*. Jakarta:Gramedia Asri Media
- Anikmah. 2008. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi kerja terhadap Kinerja Karyawan*.
- Anoraga, Panji, Widiyanti, Ninik. 1993. *Psikologi dalam Perusahaan*. Jakarta:Rineka Cipta.
- Alex. S. Nitisemito, Drs, 1982, *Manajemen Personalialia*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Arep, Ishak. (2003). *Manajemen Motivasi*. Jakarta: PT. Grasindo
- As'ad, Muhammad. 1991. *Psikologi Industri*. Yogyakarta : Liberty
- Bass, Bernard M., 1998. *Transformastion Leadership: Industry, Military and Education Impact*, Lawrence Erbaum Associates Publishrs, London.
- Bungin Burhan. 2001. *Metodologi Penelitian Kualitatif Dan Kuantitatif*. Yogyakarta : Gajah Mada Press
- Chayes, Abram dan Chayes, Antonia. 1995. *The New Sovereignty: Compliance with International Regulatory Agreements*, Cambridge: Harvard, University Press.
- Clark and Fisher (1981), *Natural Resource and Environmental Economics*, Cambridge University Press.
- Danim, Sudarwan. (2005). *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Bengkulu: PT RINEKA CIPTA.
- Erik , R. (2001). *Leadership Articles*.
- Goldthorpe, J.E 1968, *Sosiologi Pembangunan: Kesenjangan dan Pembangunan*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama

- Gomes, Faustino Cardoso, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Hasibuan, S.P. Malayu, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan ketujuh Penerbit PT Bumi Aksara, Jakarta.
- Handoko, T. Hani. 1999. *Manajemen* BPFÉ – Yogyakarta
- Maier. H.W. 1965. *Three Theories of Child Development*. New York : Harper & Row Publisher.
- Mangkunegara. Anwar. Prabu; 2011 *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Perusahaan Bandung: Remaja Rosdakarya
- Mathis, dan Jackson, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi pertama, Cetakan Pertama,
- Mitchell, T. R. dan Larson. (2008). *People and Organization; An Introduction to Organizational Behavior*, Singapore: McGraw Hill Inc.
- Mulyono, Sri., *Teori Pengambilan Keputusan*. Edisi revisi. Lembaga Penerbit FEUI: Jakarta. 1999.
- O’Leary, Elizabeth. 2001. *Kepemimpinan. Edisi Pertama*. Yogyakarta : Andi
- Porter and Lawler. 2004. *The measurement of organizational commitment. Journal of Vocational Behavior* 14, 224– 24
- Prawirosentono, Suyadi. 1992. *Ilmu Manajemen Umum*. Jakarta : Bumi Aksara
- Robbins, S. P. 2006. *Perilaku Organisasi Edisi Kesepuluh Bahasa Indonesia*. Jakarta:PT INDEKS Kelompok Gramedia..
- Robbins,S.P. 2006. *Perilaku Keorganisasian : Konsep, Kontroversi, dan Aplikasi*. Jakarta:PT Prehallindo.
- Schermerhorn, Jhon R. 1997. *Manajemen, Buku 1*. Penerbit ANDI: Yogyakarta.
- Simamora, Henry. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Ketiga. Yogyakarta : STIE YKPN.
- Sugiyono. 2012. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung : Alfabeta
- Suprayogo, Imam. 2010. *Pemimpin Transformasional di Lembaga Pendidikan Islam*. Malang; UIN Maliki Press
- Sutojo, Siswanto. (2001). *Menyusun Strategi Harga*. Damar Mulia Pustaka, Jakarta.
- Swasto.B.(1996), *Pengembangan Sumber Daya Manusia Pengaruhnya Terhadap Kinerja dan Imbalan*, FIA Unibraw, Malang.
- Thoha, Miftah. 2004. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada..
- Umar, Husein. 2011. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta : Rajawali Pers
- Usman, Husaini. 2011. *Manajemen Teori, Praktek dan Riset Pendidikan*. Jakarta ; Bumi Aksara.
- Veithzal Rivai. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek*. PT. RAJAGRAFINDO PERSADA, Jakarta

- Young, Oran R. 1979. *Compliance and Public Authority*, Washington D.C, Resources for the Future.
- Yulk, G. 2009. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks.
- Yukl, G. 1998. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Alih bahasa Yusuf Udayana.. Penerbit Unika Atmajaya. Jakarta.