

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Perusahaan dalam era persaingan haruslah memiliki kemampuan dalam berbagai macam aspek dan merumuskan strategi dalam menghadapi perubahan yang terjadi di dalam organisasinya sehingga tujuan organisasinya dapat dicapai. Tercapainya tujuan organisasi akan bergantung pada bagaimana karyawan dapat mengembangkan kemampuan baik di bidang manajerial, hubungan manusia, maupun teknis operasional.

Sumber daya manusia yang tangguh sangatlah dibutuhkan dalam suatu perusahaan ataupun organisasi karena era globalisasi ini telah menuntut persaingan yang semakin kompleks, oleh karena itu perusahaan membutuhkan orang-orang yang tangguh serta sanggup beradaptasi dengan cepat untuk setiap perubahan yang mungkin terjadi dan sanggup bekerja keras dengan cara-cara yang baru dalam melakukan tugasnya. Manusia sebagai tenaga kerja dalam aktifitas perusahaan mempunyai peranan yang sangat penting. Tujuan perusahaan akan tercapai jika karyawan yang ada di dalamnya dapat melaksanakan tugas serta dapat mengembangkan kemampuannya dengan baik.

Organisasi atau perusahaan merupakan lembaga yang memiliki struktur organisasi. Sebagai pola jaringan hubungan antara berbagai macam jabatan dan pejabatnya, maka dalam kegiatan sehari-hari akan terjadi saling hubungan antara atasan dengan bawahan dan sebaliknya. Hubungan tersebut memiliki banyak macam, seperti koordinasi, pemberian perintah, pelaporan, pengawasan, dan banyak macam kegiatan lainnya.

Berbagai macam jenis hubungan dalam kegiatan organisasi tersebut, terdapat kegiatan yang disebut memimpin. Kegiatan memimpin merupakan kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan dalam menjalankan kegiatan organisasi secara keseluruhan. Kegiatan memimpin tersebut dikenal dengan sebutan kepemimpinan. Kepemimpinan seseorang dikatakan efektif apabila diterima oleh bawahannya secara baik dan menyenangkan. Kepemimpinan sebagai proses untuk mempengaruhi orang lain baik itu di dalam organisasi maupun diluar organisasi untuk tujuan yang ingin dicapai pada situasi dan kondisi tertentu, yang membutuhkan ancaman, penghargaan, otoritas, maupun bujukan. Kepemimpinan yang di pakai dalam CV Kampoeng Radjoet Binong Jati menggunakan daya kepemimpinan visioner yang artinya pemimpin selalu menginspirasi dan memotivasi para anggota timnya dan berpegang teguh terhadap visi yang telah di tetapkan serta mendorong anggotanya untuk menjalankan tugas sejalan dengan tujuan yang telah di tetapkan agar dapat dicapai bersama – sama.

Selain Kepemimpinan, juga terdapat kegiatan Motivasi, Motivasi merupakan pendorong utama perilaku seseorang dalam suatu pekerjaan. Seorang pekerja menjadi

rajin atau tidak rajin, kreatif atau tidak kreatif, dapat ditelusuri lewat motivasi yang ada di dalam dirinya. Perhatian serius pada masalah motivasi membuat pimpinan di suatu organisasi dalam memanfaatkan motivasi di dalam diri tiap pekerja untuk mencapai tujuan perusahaan. Secara umum dapat dikatakan bahwa tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan atau menggugah seseorang agar timbul keinginan dan kemauannya untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil atau mencapai tujuan tertentu. Bagi seorang manajer, tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan karyawan atau bawahan dalam usaha meningkatkan prestasi kerjanya sehingga tercapai tujuan organisasi yang dipimpinnya. Dari contoh tersebut sudah jelas, bahwa setiap tindakan motivasi mempunyai tujuan. Makin jelas tujuan yang diharapkan atau yang akan dicapai, makin jelas pula bagaimana tindakan memotivasi akan lebih dapat berhasi jiwa tujuannya jelas dan disadari.

Setiap organisasi memiliki berbagai sasaran yang akan diraih guna mencapai tujuan organisasi. Sasaran - sasaran itu akan dapat tercapai melalui aktivitas - aktivitas yang dilakukan dengan cara melibatkan aspek-aspek sumber daya yang terdapat dalam organisasi tersebut. Sumber daya manusia sangatlah penting bagi sebuah organisasi karena organisasi perlu meningkatkan kinerja pada karyawan, agar dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu.

Kondisi ini sangat dipengaruhi oleh peran seorang pemimpin dalam organisasi. Salah satu peran yang penting seorang pemimpin adalah meningkatkan kinerja para karyawan. Tujuan tersebut dapat terwujud jika orang - orang yang ada didalamnya

mampu bekerja sama dengan orang lain, dengan koordinasi seorang pemimpin yang memiliki berbagai kemampuan untuk mengarahkan anggotanya.

Sentra industri rajutan Binong Jati sebagai industri kreatif di bidang fashion. Memproduksi berbagai jenis pakaian rajutan berskala home industry sejak tahun 60-an. Seiring dengan waktu sentra rajutan ini kemudian dikelola oleh Koperasi Industri Rajutan Binong Jati (KIRBI) dengan harap dapat meingkatkan dan membangun potensi kemampuan ekonomi anggota dan masyarakat dalam mencapai kesejahteraan. Kehadiran KIRBI sebagai wadah sekaligus garda terdepan para pelaku bisnis rajutan, seharusnya mampu mengembangkan potensi yang ada dengan mempromosikan wilayah Binong Jati menjadi salah satu industri kreatif, sehingga masyarakat mengetahui dan *aware* terhadap produk industri rajutan Binong Jati.

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) memiliki peranan yang penting dalam mendorong pertumbuhan ekonomi secara menyeluruh. Peranan industri kecil di Indonesia dirasakan sangat penting terutama dalam aspek-aspek seperti kesempatan kerja, pemerataan pendapatan, pembangunan ekonomi, pemerataan tenaga kerja, dan lain lain.

Selain itu sektor industri terbukti mampu bertahan dan terus berkembang di tengah krisis, karena pada umumnya sektor ini masih memanfaatkan sumber daya lokal, baik itu untuk sumber daya manusia, modal, bahan baku, hingga peralatan, artinya sebagian besar kebutuhan Industri tidak mengandalkan barang impor. Pembangunan industri khususnya industri kecil diarahkan dapat menjadi salah satu

peran yang cukup berkualitas dalam perekonomian, sehingga mampu bersaing di dalam negeri maupun di luar negeri. Sektor industri kecil memberikan banyak dampak pada penyerapan tenaga kerja, maupun pendapatan masyarakat yang mampu meningkatkan taraf hidup masyarakat golongan bawah. Setiap tahun industri atau usaha kecil selalu tumbuh dan berkembang, selain itu industrialisasi berperan penting dalam peningkatan mutu sumber daya manusia dan memanfaatkan sumber daya alam dan sumber daya lainnya secara optimal.

Undang-Undang No. 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah menyatakan usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Kecil atau Usaha Besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagaimana diatur dalam Undang-Undang.

Usaha dapat dikategorikan sebagai Usaha Kecil Menengah (UKM) apabila memenuhi kriteria yang sesuai dengan Pasal 6 (2) Undang-Undang No. 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah dimana Kriteria Usaha Kecil Menengah (UKM) memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp50 juta rupiah sampai dengan paling banyak Rp500 juta rupiah tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha atau memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp300 juta rupiah sampai dengan paling banyak Rp2.5 Milyar.

Kegiatan usaha saat ini banyak perusahaan yang saling berkompetisi untuk dapat bertahan dari ketatnya persaingan. Usaha Kecil Menengah (UKM) dituntut pada saat ini harus mampu bekerja dengan lebih efektif, efisien dan produktif. Solusi yang dapat dilakukan untuk menghadapi persaingan adalah dengan cara meningkatkan daya saing, baik dalam segi produk maupun kualitas produksi perusahaan. Pemilik harus mampu meningkatkan segala upayanya untuk memperebutkan pangsa pasar, mempertahankan kelangsungan hidup usaha, dan mencapai tujuan yang diharapkan.

Kota Bandung mempunyai penduduk yang kreatif sehingga kota Bandung dikenal dengan kota kreatif. Hal itu dapat dilihat dari banyaknya kawasan sentra UKM di kota Bandung, seperti disajikan beberapa UKM pada tabel 1.1 dibawah ini:

Tabel 1.1
Daftar Sentra UKM di Kota Bandung

No	Nama	Unit Usaha	Tenaga Kerja
1	Sentra Sepatu Cibaduyut	148	733
2	Sentra Bengkel Las, Bubut Kebon Waru	32	96
3	Sentra Boneka Sukamulya	17	151
4	Sentra Boneka Warung Muncang	48	175
5	Sentra Tas Leuwi Panjang	35	143
6	Sentra Jean's Cihampelas	59	352

No	Nama	Unit Usaha	Tenaga Kerja
7	Sentra Kaos dan Sablon Suci	218	1258
8	Sentra Kampoeng Radjoet Binong Jati	85	760

Sumber: Koperasi Industri Kampoeng Radjoet Binong Jati, 2020

Sebagai Ibu Kota Provinsi Jawa Barat Kota Bandung memiliki kontribusi cukup besar terhadap pembentukan Ekonomi provinsi Jawa Barat salah satunya dari sektor U (Koperasi usaha mikro kecil menengah) dan industri kreatif. Dalam upaya pengembangan sektor industri di kota Bandung. Pemerintah di kota Bandung telah menetapkan beberapa sentra industri yang tertuang dalam surat keputusan Wali Kota Bandung nomor 530/ kep.295 DISKUKM.PERINDAG/2009. Dalam surat keputusan tersebut terdapat 8 sentra usaha mikro kecil yaitu seperti apa yang tersaji pada tabel diatas, Berdasarkan tabel 1.1 diatas terdapat CV Kampoeng Radjoet Binong Jati yang merupakan salah satu dari 8 sentra yang berpotensi di Kota Bandung, CV Kampoeng Radjoet Binong Jati tersebut menghasilkan kerajinan seperti sweater, jaket sarung tangan, scraft dan lainnya dan perusahaan tersebut seluruh barangnya di produksi dan dijual sendiri tidak seperti sentra industri lainnya yang hanya menerima barang jadi dan menjualnya, maka dari itu saya memilih lokasi penelitian tersebut karena CV Kampoeng Radjoet Binong Jati memproduksi barang sepenuhnya. Sektor Ekonomi kreatif di kota Bandung, umumnya bergerak di bidang fashion, salah satunya adalah CV Kampoeng Radjoet Binong Jati. Secara total industri kreatif di kota Bandung ini

menyerap sangat baik tenaga kerja dan memberikan kontribusi sebesar 14,46% untuk PDRB kota. Bidang fashion merupakan bidang yang paling besar berkontribusi dalam sektor kreatif kota Bandung yaitu sekitar 51% PDRB dari sektor kreatif disumbang oleh bidang fashion, bidang fashion dalam sektor kreatif, karena kota Bandung sangat terkenal dengan fashionnya menurut laporan perencanaan pengembangan kapasitas mekanisme iklim persaingan dan jejaring kreatif oleh Bapeda kota Bandung terbagi atas lapangan industri perajutan dan industri pakaian jadi.

Seiring dengan berjalannya waktu rajutan Binong Jati mengalami peningkatan drastis di tahun 90-an. Tingginya permintaan rajut pada saat itu membuat seluruh buruh bisa menabung sehingga mampu membeli mesin sendiri. Kesuksesan Sentra Industri Rajut Binong Jati Bandung ini terus berlangsung hingga tahun 2005, namun menjelang tahun 2006 seiring dengan meredupnya Industri tekstil dan produksi tekstil di kabupaten Bandung. Bisnis rajutan berbahan dasar benang ini pun kian meredup, dikarenakan para pengusaha di sentra rajut ini mengalami penurunan output produksi yang disebabkan oleh menurunnya permintaan dari konsumen. Kondisi terparah adalah pada tahun 2010. Hal tersebut ditandai dengan dimulainya ACFTA (*ASEAN-China Free Trade Area*) pada Januari 2010 yang membuat produk rajut Binong Jati harus bersaing dengan produk import yang berasal dari China dikenal dengan harganya yang murah. Hal ini disebabkan produk China menggunakan teknologi yang canggih dalam produksinya. Sedangkan alat atau mesin rajut yang digunakan oleh pengrajin rajut di Sentra Industri Binong jati masih tradisional sehingga tidak mampu bersaing dengan

produk import. Penurunan nilai tukar rupiah terhadap *US Dollar* juga mengakibatkan harga bahan baku menjadi meningkat. Hal ini memberatkan pengusaha karena sebagian besar bahan baku masih diimport dari luar negeri.

Usaha rajut yang ada di CV Kampoeng Radjoet Binong Jati mayoritas merupakan usaha keluarga atau turun temurun yang diwariskan kepada generasi berikutnya. Sehingga keahlian tersebut harus tetap dilestarikan, karena tidak semua orang memiliki keahlian merajut. Namun demikian untuk dapat bersaing di pasar maka pengusaha rajut harus memperbaiki dan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) agar mampu bertahan ditengah kondisi yang sangat cepat berubah saat ini. Berdasarkan survei awal yang telah dilakukan, krisis moneter yang terjadi pada tahun 2010/2011 berdampak sangat buruk bagi para pengusaha hingga saat ini sehingga mengakibatkan berkurangnya pendapatan usaha CV Kampoeng Radjoet Binong Jati.

Pendapatan CV Kampoeng Radjoet binong jati pada tiga tahun terakhir hingga di tahun 2020 mengalami penurunan hingga 50% Menurunnya pendapatan usaha CV Kampoeng Radjoet Binong Jati mengakibatkan para pengusaha mengalami kerugian hingga sebagian dari para pengerajin rajutan tidak bisa mempertahankan usahanya dikarenakan ongkos produksi yang tinggi serta bahan baku yang terbilang mahal dan para pengusaha tidak mampu bersaing dengan harga produk import yang lebih murah. Selain penurunan pendapatan usaha masyarakat sekitar, kapasitas produksi yang dihasilkan pun tiap tahun mengalami penurunan maka dari itu beberapa pemilik Sentra

Industri Rajutan Binong Jati memilih tutup untuk sementara waktu karena dikhawatirkan apabila terus beroperasi kemungkinan kerugian akan bertambah.

Kapasitas produksi CV Kampoeng Radjoet Binong Jati tiap tahun mengalami penurunan, hal ini dikarenakan terdapat masalah – masalah pada Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) itu sendiri yang diakibatkan oleh faktor manusianya sebagai pelaku bisnis. Apabila seorang pengrajin telah memiliki skill yang tinggi maka ia akan dapat memproduksi rajutan dengan jumlah yang lebih banyak. Kurangnya wawasan dalam banyak hal, terutama yang berkaitan dengan dunia usahanya, misalnya masalah-masalah yang menyangkut strategi usaha, kontrol kualitas, desain produk, bahan baku dan lain-lain. Selain itu, kurang kreatif dan inovatif yang mengakibatkan banyak usaha yang hanya sekedar ikut-ikutan, tanpa mengetahui permasalahan yang sebenarnya, atau tidak bisa menciptakan kreasi baru dan desain baru dari barang-barang yang dibuatnya untuk memenuhi selera pasar. Menurunnya pendapatan usaha dan kapasitas produksi CV Kampoeng Radjoet Binong Jati ternyata mengakibatkan menurunnya jumlah unit usaha dan jumlah tenaga kerja di CV Kampoeng Radjoet Binong Jati kondisi ini berikut peneliti menyajikan data UKM dan karyawan pada CV Kampoeng Radjoet Binong Jati:

Tabel 1.2
Data UKM dan Karyawan pada Sentra Industri
Kampoeng Rajdoet Binong Jati

No	Potensi	Tahun		
		2018	2019	2020
1	Unit Usaha	120	93	85
2	Tenaga Kerja (Orang)	1.440	930	760

	Rata-Rata Tenaga Kerja Per UKM	12	10	8,9
--	--------------------------------	----	----	-----

Sumber: Koperasi di Sentra Industri Kampoeng Radjoet Binong Jati 2020

Berdasarkan tabel 1.2 unit usaha yang dimiliki CV Kampoeng Radjot Binong Jati pada tahun 2018 sebanyak 120, pada 2019 sebanyak 93, dan pada tahun 2020 menurun menjadi 85 unit. Kemudian karyawan pada CV Kampoeng Radjoet Binong Jati pada tahun 2018 sebanyak 1.440, kemudian pada tahun 2019 menurun cukup tinggi sebanyak 930, dan pada tahun 2020 mengalami penurunan kembali menjadi 760 karyawan. Terlihat dari data tersebut rata-rata tenaga kerja per UKM paling rendah terjadi pada tahun 2020. Hal ini disebabkan pada banyaknya jumlah ketidakhadiran karyawan pada CV Kampoeng Radjoet Binong Jati. Berikut ini peneliti menyajikan data kehadiran karyawan CV Kampoeng Radjoet Binong Jati:

Tabel 1.3
Data Kehadiran karyawan CV Kampoeng Radjoet Binong Jati

Tahun	Kehadiran	Tidak hadir tanpa alasan	Tidak hadir dengan alasan	Jumlah ketidakhadiran
2017	95,22	2,45	2,33	4,78
2018	91,25	6,58	2,17	8,75
2019	94,52	2,95	2,53	5,48
2020	87,9	6,65	5,45	12,1

Sumber : Data CV Kampoeng Radjoet Binong Jati (2020)

Berdasarkan Tabel 1.3 Menunjukkan bahwa terjadi kenaikan ketidakhadiran karyawan yang dimana pada awal tahun 2017 jumlah ketidakhadiran karyawan CV Kampoeng Radjoet Binong Jati dengan rata – rata 4,78, kemudian pada tahun 2018

terjadi kenaikan ketidakhadiran karyawan sebanyak 8,75, dan pada tahun 2019 mengalami penurunan kembali dengan rata – rata 5,48. Dan pada akhir tahun 2020 CV Kampoeng Radjoet Binong Jati mengalami kenaikan ketidakhadiran karyawan sebanyak 12,1. Dapat terlihat jelas bahwa CV Kampoeng Radjoet Binong Jati mengalami jumlah ketidakhadiran karyawan yang cukup signifikan di karenakan pada tahun 2020 jumlah ketidakhadiran karyawan yang sangat tinggi. Hal tersebut juga berpengaruh terhadap kinerja CV Kampoeng Radjoet Binong Jati, Berikut ini disajikan sistem penilaian kinerja karyawan pada CV Kampoeng Radjoet Binong Jati:

Tabel 1.4
Sistem Penilaian Kinerja Karyawan pada
CV Kampoeng Radjoet Binong Jati

Klasifikasi	Rentang Nilai SMK
A = Baik Sekali	>100
B+ = Baik +	>97,5-100
B = Baik	>92,5-97,5
B- = Baik-	>85-92,5
C = Cukup	>70-85
D = Kurang	>55-70
E = Nihil	<55

Sumber: CV Kampoeng Radjoet Binong Jati

Tabel 1.4 Merupakan system penilaian kinerja karyawan pada CV Kampoeng Radjoet Binong Jati. System penilaian kinerja digunakan untuk mengetahui baik atau tidak kinerja karyawan dari hasil evaluasi terhadap kinerja karyawan berdasarkan rata-rata tugas dan tanggung jawab yang di kerjakan. Adapun hasil evaluasi kinerja karyawan CV Kampoeng Radjoet Binong Jati pada tahun 2017-2020, sebagai berikut:

Tabel 1.5
Evaluasi Hasil Kinerja Karyawan CV Kampoeng Radjoet Binong Jati,
2017 – 2020

No	Tahun	Angka	Predikat	Keterangan
1	2017	86,35	B-	Baik-
2	2018	71,55	C	Cukup
3	2019	86,49	B-	Baik-
4	2020	84,32	B-	Baik-

Sumber: CV Kampoeng Radjoet Binong Jati

Berdasarkan tabel 1.5 mengenai hasil evaluasi kinerja karyawan pada CV Kampoeng Radjoet Binong Jati. Pada periode tahun 2017 – 2020 mengalami fluktuasi. Pencapaian kinerja mengalami penurunan pada tahun 2017 pada angka 86,35 hingga 2018 menjadi angka 71,55, lalu naik kembali pada tahun 2019 pada angka 86,49 dan turun kembali pada tahun 2020 menjadi 84,32. Dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan mengalami permasalahan karena pencapaian kinerja hanya sampai C

(Cukup), sedangkan harapan perusahaan kinerja karyawan mengalami peningkatan dan stabil dengan predikat A (baik sekali) atau B (baik) dari tahun ke tahun.

Hal yang menyebabkan CV Kampoeng Radjoet Binong Jati sering mengalami hambatan dikarenakan ketika pimpinan memberikan instruksi mengenai pekerjaan kepada karyawan, kurangnya pemahaman atas instruksi mengenai pekerjaan kepada karyawan sehingga mengakibatkan pelaksanaan tugas tidak berjalan dengan optimal, Kurangnya komunikasi antara atasan dan bawahan sehingga informasi dan transformasi tidak berjalan dengan baik, Selain itu pemimpin tidak memiliki ketegasan terhadap karyawan yang lalai dan menunda pekerjaan dan serta rendahnya motivasi terhadap pegawai yang menyebabkan karyawan tidak ada rasa untuk meningkatkan prestasi, keberhasilan di atas rata-rata atau ambisi yang kuat untuk mencapai hasil yang lebih baik.

Berikut adalah hasil kuisioner pendahuluan tentang Kinerja karyawan di CV Kampoeng Radjoet Binong Jati:

Tabel 1.6
Kinerja Karyawan di CV Kampoeng Radjoet Binong Jati

No	Dimensi	SS (5)		S (4)		KS (3)		TS (2)		STS (1)		Total	Skor Ideal
		F	N	F	N	F	N	F	N	F	N		
1	Kualitas Pekerja	3	15	4	16	3	9	0	0	0	0	40	50
2	Kuantitas Kerja	2	10	4	16	3	9	1	2	0	0	37	50
3	Tanggung Jawab	4	20	3	12	3	9	0	0	0	0	41	50
4	Kerjasama	4	20	2	8	2	6	2	4	0	0	38	50
5	Inisiatif	2	10	4	16	3	9	1	2	0	0	40	50
		total										196	250
		rata - rata										39	50

$$F = \text{Frekuensi} \quad N = \text{Frekuensi} \times \text{Skor Jumlah Responden} = 10$$

$$\text{Jumlah dimensi} = 5$$

$$\text{Skor Ideal} = \text{Jumlah Responden} \times \text{Skor Tertinggi}$$

Sumber : Hasil Kuisisioner pendahuluan di CV Kampoeng Radjoet Binong Jati 2021

Berdasarkan Tabel 1.6 dapat dilihat bahwa nilai kinerja pegawai yang ada di CV Kampoeng Radjoet Binong Jati masih jauh dari skor ideal yaitu 50 yang dimana skor ideal di dapatkan dari jumlah responden 10 dikali dengan skor tertinggi yaitu 5 sehingga di dapatkan skor ideal 50. Kinerja karyawan dengan nilai rata-rata 39 ini diartikan bahwa kinerja karyawan di CV Kampoeng Radjoet Binong Jati masih belum maksimal karena masih jauh dari skor ideal yaitu 50. Tingkat kuantitas kerja yang rendah dengan total skor 37 dirasa masih kurang, ini menandakan bahwa kinerja karyawan di CV Kampoeng Radjot Binong Jati menurun. Selain kuantitas kerja yang menjadi salah satu faktor turunnya kinerja karyawan, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi turunnya kinerja karyawan, diantaranya adalah kepemimpinan dan motivasi di CV Kampoeng Radjot Binong Jati Berikut adalah tabel hasil pra survey tentang variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan:

Tabel 1.7
Variabel yang diduga Bermasalah Terhadap Kinerja Karyawan CV
Kampoeng Radjoet Binong Jati

No	Variabel	SS (5)		S (4)		KS (3)		TS (2)		STS (1)		Nilai	Skor Ideal
		F	N	F	N	F	N	F	N	F	N		
1	Pengalaman Kerja	6	30	2	8	2	6	0	0	0	0	44	50
2	Kepemimpinan Transformasional	2	10	2	8	4	12	2	4	0	0	34	50
3	Motivasi Berprestasi	2	8	2	8	4	12	2	4	0	0	32	50
4	Status Karyawan	4	20	2	8	4	12	0	0	0	0	44	50

No	Variabel	SS (5)		S (4)		KS (3)		TS (2)		STS (1)		Nilai	Skor Ideal
		F	N	F	N	F	N	F	N	F	N		
5	Lingkungan Kerja	3	15	3	12	3	9	0	0	0	0	36	50
6	Kepuasan Kerja	4	20	3	12	3	9	0	0	0	0	41	50
7	Kedisiplinan	4	20	2	8	2	6	2	4	0	0	38	50
8	Komitmen	3	15	3	12	2	6	2	4	0	0	37	50
9	Budaya Organisasi	4	20	2	8	4	12	0	0	0	0	40	50
10	Jenjang Karir	4	20	4	16	2	6	0	0	0	0	42	50
F = Frekuensi N= Frekuensi x Skor Jumlah Responden = 10 Skor Ideal = Jumlah Responden x Skor Tertinggi													

Sumber : Hasil Pra survey di CV Kampoeng Radjoet Binong Jati 2021

Berdasarkan tabel 1.7 dapat dilihat bahwa kinerja karyawan di CV Kampoeng Radjot Binong Jati masih jauh dari skor ideal yaitu 50 yang dimana skor ideal di dapat dari jumlah responden yaitu 10 dikali dengan skor tertinggi 5 sehingga di dapatkan skor ideal 50. Hasil kuisisioner pendahuluan dapat dilihat dari variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan di CV Kampoeng Radjot Binong Jati yang dimana skor idealnya 50 diperoleh hasil jumlah skor pengalaman kerja 44, Kepemimpinan 34, Motivasi 32, kepuasan kerja 41, Lingkungan kerja 44, Kepuasan Kerja 36, Kedisiplinan 38, Komitmen 37, Budaya organisasi 40 dan Jenjang karir 42, yang dimana jauh dari skor ideal yaitu skor ideal adalah 50, maka dengan demikian faktor-faktor yang mempengaruhi turunnya kinerja karyawan adalah kepemimpinan dan motivasi.

Kepemimpinan di CV Kampoeng Radjot Binong Jati ini di rasa masih kurang, berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh penulis terhadap beberapa karyawan adalah sebagai berikut:

Tabel 1.8
Data Objektif Perusahaan Kepemimpinan Transformasional

Hasil Wawancara Dari Narasumber	Data Operasional Perusahaan
1. Kurangnya arahan yang jelas dari pemimpin terhadap karyawan sehingga karyawan merasa kebingungan akan arahan maupun tugas yang diberikan oleh pimpinan.	1. Kurangnya kepercayaan karyawan terhadap pemimpin sehingga karyawan tidak mempunyai empati terhadap pemimpin perusahaan
2. Komunikasi antara pimpinan dengan karyawan kurang baik, maka dengan demikian terkadang selalu terjadi kesalahpahaman antara pemimpin dan karyawan dalam melaksanakan tugasnya.	2. Kurangnya rasa hormat terhadap pemimpin sehingga karyawan masih seenaknya dalam pekerjaan

Hasil Wawancara Dari Narasumber	Data Operasional Perusahaan
3. Pimpinan dirasa masih kurang tegas dalam menyikapi suatu masalah.	3. Kurangnya perhatian pemimpin kepada karyawan menggunakan perantara, sehingga karyawan merasa di abaikan oleh pemimpin dari perusahaan CV Kampoeng Radjot Binong Jati
-	4. Pendekatan – pendekatan baru yang di berikan pemimpin untuk membantu karyawan dalam menyelesaikan masih kurang
-	5. Masih kurangnya motivasi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan

Sumber: Hasil Wawancara Perusahaan dan Data Operasional Perusahaan, 2021

Berdasarkan tabel 1.8 tersebut dapat dilihat bahwa masih banyaknya permasalahan atau kekurangan tentang pemimpin dan bawahan selama beraktivitas di perusahaan CV Kampoeng Radjot Binong Jati.

Motivasi yang di berikan pun dirasa masih sangat rendah. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh penulis terhadap beberapa karyawan adalah sebagai berikut:

Tabel 1.9
Data Objektif Perusahaan Motivasi Berprestasi

Hasil Wawancara Dari Narasumber	Data Operasional Perusahaan
1. Masih kurangnya gairah semangat kerja pada karyawan	1. Kurangnya sikap mandiri karena masih kurangnya inisiatif dari

Hasil Wawancara Dari Narasumber	Data Operasional Perusahaan
	karyawan dalam mengerjakan pekerjaan.
2. Masih kurangnya hubungan kerja dan suasana yang baik.	2. Kurangnya rasa tanggung jawab karena pegawai masih terlihat kurang menyadari akan tugas dan tanggung jawab nya sehingga banyak pekerjaan yang belum terselesaikan.
3. Kurangnya rasa tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan-nya.	3. Kurang berani menghadapi risiko dikarenakan karyawan tidak berani mengambil keputusan karena takut dengan risiko yang akan di hadapi.
	4. Kurang berinisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan dikarenakan karyawan kurang optimis dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah di tetapkan perusahaan.

Lanjutan Tabel Halaman 18

Sumber: Hasil Wawancara Perusahaan dan Data Operasional Perusahaan, 2021

Berdasarkan tabel 1.9 tersebut dapat dilihat bahwa masih kurangnya arahan ataupun motivasi terhadap karyawan selama beraktivitas di perusahaan CV Kampong Radjot Binong Jati

Faktor-faktor diatas merupakan penyebab menurunnya kinerja karyawan di CV Kampong Radjot Binong Jati sehingga berakibat pada kinerja pegawai yang menurun.

CV Kampoeng Radjot Binong Jati ini dijadikan sebagai objek penelitian karena dari uraian permasalahan di atas dalam hal kepemimpinan dan motivasi di CV Kampoeng Radjot Binong Jati oleh karyawan masih dirasa kurang maksimal. Maka dengan demikian penulis melakukan penelitian di CV Kampoeng Radjot Binong Jati dengan memberikan judul:

"PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI BERPRESTASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA CV KAMPOENG RADJOT BINONG JATI"

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Adapun identifikasi masalah yang ada di CV Kampoeng Radjot Binong Jati adalah sebagai berikut:

1. Kinerja Karyawan
 - a. Kurangnya rasa tanggung jawab terhadap tugas yang dikerjakan.
 - b. Kurangnya karyawan yang tidak berada di perusahaan pada saat jam kerja sedang berlangsung.
 - c. Penilaian rata – rata kinerja karyawan dari tahun 2017 sampai 2020 masih mengalami fluktuasi
2. Kepemimpinan
 - a. Kurangnya komunikasi antara atasan dan bawahan di CV Kampoeng Radjot Binong Jati

- b. Kurangnya arahan yang jelas dari atasan di CV Kampoeng Radjot Binong Jati
- c. Kurang tegasnya seorang pemimpin dalam menyikapi suatu masalah di CV Kampoeng Radjot Binong Jati

3. Motivasi

- a. Rendahnya Motivasi kerja karyawan di CV Kampoeng Radjot Binong Jati
- b. Karyawan kurang memiliki antusias yang tinggi untuk meningkatkan prestasi dalam bekerja.
- c. Karyawan kurang memiliki rasa ingin mendapatkan kedudukan yang lebih tinggi

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah di uraikan sebelumnya, maka rumusan masalah yang akan dibahas adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kepemimpinan transformasional di CV Kampoeng Radjot Binong Jati
2. Bagaimana Motivasi Berprestasi di CV Kampoeng Radjot Binong Jati
3. Bagaimana Kinerja karyawan di CV Kampoeng Radjot Binong Jati
4. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan CV Kampoeng Radjot Binong Jati baik secara simultan maupun parsial

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Kepemimpinan transformasional di CV Kampoeng Radjot Binong Jati.
2. Motivasi berprestasi di CV Kampoeng Radjot Binong Jati.
3. Kinerja karyawan di CV Kampoeng Radjot Binong Jati.
4. Besarnya pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan CV Kampoeng Radjot Binong Jati baik secara simultan maupun parsial.

1.4 Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian ini diajukan guna menjelaskan mengenai manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian baik kegunaan teoritis maupun kegunaan praktis.

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan berguna bagi pengembangan teori mengenai kepemimpinan, motivasi berprestasi dan kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan untuk membandingkan teori yang dipelajari dengan fakta yang ada di lapangan sehingga dapat memberikan pemikiran kajian manajemen sumber daya manusia

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Bagi Penulis Melalui penelitian ini penulis berusaha untuk memperoleh informasi tentang kepemimpinan, Motivasi berprestasi serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan di CV Kampoeng Radjot Binong Jati.

2. Bagi Instansi Penelitian ini diharapkan dapat memberikan bahan masukan yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan pemimpin untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja karyawan di CV Kampoeng Radjot Binong Jati.
3. Bagi Pihak Lain Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dalam merubah pengetahuan, serta informasi lingkungan akademis sehingga dijadikan bahan referensi untuk penelitian selanjutnya.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian Pustaka ini berisi landasan teori-teori kepustakaan yang melandasi penelitian untuk mendukung pemecahan masalah yaitu kajian mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia, Kepemimpinan, Motivasi, dan kinerja karyawan serta penelitian terdahulu yang akan digunakan sebagai acuan dasar teori untuk mengembangkan kerangka pemikiran dan hipotesis

2.1.1 Pengertian Manajemen

Setiap kegiatan organisasi perusahaan dituntut adanya suatu manajemen yang baik agar kelangsungan hidup perusahaan dapat terus terjamin. Manajemen yang baik merupakan hasil cipta, rasa, karsa, pikiran, dan perbuatan manusia yang dapat menolong manusia dalam mencapai tujuannya.

Manajemen yang baik adalah hasil pikiran dan karya manusia, sekalipun manusia didukung oleh peralatan dan keuangan yang memadai, tetapi yang menentukan baik buruknya manajemen adalah cara berfikir dan bertindak. Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengordinasian, dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang ditentukan terlebih dahulu.

Sedangkan James A.F Stoner (2016:6) mengemukakan bahwa:

“Management is the process of planning, organizing, directing, and supervising the efforts of organizational members and the use of other resources to achieve predetermined organizational goals”

Lain halnya Menurut Stephen P. Robbins dan Marry Coulter yang dialih bahasakan oleh Ratna Saraswati (2016:36) mendefinisikan bahwa: “Manajemen adalah proses mengkoordinasikan dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan kerja agar diselesaikan secara efektif dan efisien dengan melalui orang lain”.

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa, manajemen mengandung tujuan yang hendak dicapai, manajemen meliputi usaha-usaha untuk mencapai tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain, didalam usaha untuk mencapai tujuan tertentu melalui proses fungsi-fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, dan pengawasan.

2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Pada hakekatnya manajemen sumber daya manusia adalah pendaya gunaan karyawan sebagai sumber utama dalam suatu organisasi atau perusahaan dengan cara yang paling efektif untuk mencapai suatu sasaran organisasi tersebut baik sasaran jangka pendek atau jangka panjang. Untuk mencapai itu, organisasi atau perusahaan harus terus menerus melaksanakan kegiatan mencari, menerima, menetapkan, mengembangkan, dan mendaya gunakan karyawan secara efektif terencana dan terpadu.

Manajemen sumber daya manusia sebenarnya adalah manajemen yang mengkhususkan dalam bidang sumber daya manusia atau bidang kekaryawanan.

Manajemen sumber daya manusia menyangkut masalah pemanfaatan sumber daya manusia yang optimal, layak, dan terjaminnya kerja yang efektif. Manajemen sumber daya manusia merupakan komponen dari perusahaan yang mempunyai arti sangat penting. Sumber daya manusia menjadi penentu dari pencapaian tujuan suatu perusahaan, karena fungsinya sebagai inti dari kegiatan perusahaan. Tanpa adanya sumber daya manusia maka kegiatan perusahaan tidak akan berjalan sebagaimana mestinya meskipun pada saat ini otomatisasi telah memasuki setiap perusahaan, tetapi apabila pelaku dan pelaksanaan mesin tersebut yaitu manusia, tidak bias membuat peranan yang diharapkan maka otomatis akan sia-sia.

Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai proses serta upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi, serta mengevaluasi keseluruhan sumber daya manusia yang diperlukan perusahaan dalam pencapaian tujuannya. Hal ini mencakup dari mulai memilih siapa saja yang memiliki kualifikasi dan pantas untuk menempati posisi dalam perusahaan (*the right man on the right place*) seperti disyaratkan perusahaan hingga bagaimana agar kualifikasi ini dapat dipertahankan bahkan ditingkatkan serta dikembangkan dari waktu ke waktu.

Oleh karena manajemen sumber daya manusia ini merupakan proses yang berkelanjutan sejalan dengan proses operasionalisasi perusahaan, maka perhatian terhadap sumber daya manusia ini memiliki tempat yang khusus dalam organisasi perusahaan.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) mempunyai arti proses, ilmu dan seni manajemen yang mengatur tentang sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi. Biasanya suatu organisasi mempunyai bagian khusus untuk menangani hal ini dan dikepalai oleh seorang manajer personalia. Berikut di kemukakan beberapa definisi manajemen sumber daya manusia dari para ahli:

Menurut A.F Stoner yang dikutip oleh Sondang P Siagian. (2015:6): Manajemen sumber daya manusia yaitu suatu prosedur berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang- orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya.

Lain halnya menurut Henry Simamora (2015:3): Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok kerja.

Sedangkan menurut Widodo (2015:2) mengemukakan bahwa:

“Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang mencakup evaluasi terhadap kebutuhan SDM, mendapatkan orang-orang untuk memenuhi kebutuhan itu, dan mengoptimasikan pendayagunaan sumber daya yang penting tersebut dengan cara memberikan insentif dan penugasan yang tepat, agar sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi di mana SDM itu berada”.

Berdasarkan pengertian-pengertian manajemen sumber daya manusia yang ada, maka, dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu dan seni untuk melaksanakan perencanaan, pengorganisasian, pengawasan sehingga dengan demikian efektifitas dan efisiensi sumber daya manusia dapat

ditingkatkan semaksimal mungkin dalam mencapai tujuan, kegiatan pendayagunaan manusia sangat menentukan sekali didalam keberhasilan suatu pengelolaan organisasi

2.1.2.1 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia sangat diperlukan dalam suatu organisasi, instansi maupun perusahaan dalam pengelolaan tenaga kerja atau karyawan. Maka daripada itu tidak mungkin perusahaan tidak menerapkannya dalam perusahaan, karena manajemen sumber daya manusia dalam buku "Manajemen Sumber Daya Manusia" dikatakan memiliki peranan antara lain:

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job specification, job requitment*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi dan penempatan karyawan berdasarkan atas asas *THE RIGHT MAN IN THE RIGHT PLACE AND THE RIGHT MAN IN THE RIGHT JOB*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan kita pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat Undang-Undang Perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.

7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan dan penilaian prestasi kerja karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horisontal.
10. Mengatur pensiunan, pemberhentian dan pesangonnya.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Seperti yang telah dijelaskan di atas bahwa manajemen itu untuk mengelola. Mengelola suatu persoalan yang sebelumnya belum tersusun rapi atau teratur. Manajemen dapat dipakai di kehidupan sehari-hari. Orang jika sudah biasa membentuk manajemen.

1. Perencanaan (*planning*) Salah satu dari fungsi manajemen yaitu perencanaan atau planning yang merupakan kegiatan untuk membuat tujuan dari sebuah perusahaan dengan beberapa rencana untuk mendapatkan tujuan. Perencanaan adalah cara terbaik untuk mengejar dan membuat tujuan perusahaan agar teraih dengan baik.
2. Pengorganisasian (*organizing*) Pengorganisasian adalah membagi kegiatan besar menjadi kegiatan kecil. Caranya dengan membagi setiap tugas supaya bisa secara mudah meraih tujuan dari sebuah perusahaan. Kegiatan menghubungkan serta mengatur pekerjaan dapat dilaksanakan dengan secara efisien dan efektif.
3. Pengarahan (*directing*) Pengarahan adalah tindakan dan upaya supaya semua anggota kelompok bisa berusaha untuk mendapatkan tujuan yang telah sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha. Proses implementasi sebuah program supaya mampu dilakukan oleh seluruh pihak dalam organisasi tersebut. Selain itu

juga dapat memotivasi seluruh pihak supaya dapat melaksanakan tanggung jawab dan penuh kesadaran,

4. Penempatan (*Staffing*) Penempatan tak jauh beda dengan pengorganisasian tetapi untuk staffing lebih luas. Jika organizing lebih ke manajemen SDA (Sumber Daya manusia). Nah sedangkan untuk penempatan tertuju pada sumber daya secara umum. Contohnya peralatan yang dimiliki
5. Mengkoordinasi (*Coordinating*) Mengkoordinasi adalah fungsi yang bertujuan demi meningkatkan efisiensi dan efektifitas kinerja, membuat lingkungan kerja menjadi sehat, nyaman, dinamis, dll. Fungsi ini dilakukan oleh seorang manajer. Jadi, manajer mempunyai fungsi utama dalam mengkoordinasi bawahannya agar dapat meningkatkan kinerjanya.
6. Mengontrol (*Controlling*) Mengontrol merupakan fungsi terakhir manajemen. Setelah semua fungsi dilakukan maka langkah yang terakhir yaitu mengontrolnya. Dalam fungsi ini ada beberapa elemen penting, misalnya evaluasi serta membuat kebijakan baru. Fungsi mengontrol cukup penting agar kinerja orang-orang tidak menurun, paling tidak masih dalam batas standard, dan bagusnya adalah dapat meningkat.

2.1.3 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu dimensi kompetensi yang sangat menentukan terhadap kinerja atau keberhasilan organisasi. Esensi pokok kepemimpinan adalah cara untuk memengaruhi orang lain agar menjadi efektif tentu

setiap orang bisa berbeda dalam melakukan. Kepemimpinan merupakan seni, karena pendekatan setiap orang dalam memimpin orang dapat berbeda tergantung karakteristik pemimpin, karakteristik tugas maupun karakteristik orang yang dipimpinnya. Berikut di kemukakan beberapa definisi kepemimpinan menurut para ahli:

Menurut Sutikno (2015:16) mendefinisikan bahwa kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang lain yang memimpinnya, lain halnya pendapat Katz dan Kahn dikutip oleh Cipi Priatna (2015:30) berpendapat: "Kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit berada diatas kepatuhan mekanis terhadap pengarah-pengarah rutin organisasi."

Sedangkan menurut Hersey dan Blanchard dialih bahasakan oleh Sunyoto (2016:34) bahwa:

"Kepemimpinan adalah setiap upaya seseorang yang mencoba untuk mempengaruhi tingkah laku atau kelompok, upaya untuk mempengaruhi tingkah laku ini bertujuan mencapai tujuan perorangan, tujuan teman, atau bersama-sama dengan tujuan organisasi yang mungkin sama atau berbeda."

Berdasarkan pengertian kepemimpinan dari beberapa pendapat ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan erat kaitannya dengan kemampuan seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain agar bekerja sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

2.1.3.1 Gaya-gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya, perilaku para pemimpin itu disebut dengan gaya cara pemimpin kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan suatu untuk mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian. Seorang pemimpin merupakan seseorang yang memiliki suatu program dan yang berperilaku secara bersama-sama dengan anggota- anggota kelompok dengan mempergunakan cara atau gaya tertentu, sehingga kepemimpinan mempunyai peranan sebagai kekuatan dinamik yang mendorong, memotivasi dan mengkoordinasikan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Hasibuan (2016:170) menyatakan bahwa, Gaya Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan yang bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja dan produktivitas karyawan yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal.

Menurut Hasbar Mustafa H (2014:52) (A. Mustanir & Jaya, 2016) bahwa, Gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. lain hal nya menurut menurut Heidjrachman dan Husnan dikutip oleh Frengky Basna (2016:320) bahwa gaya kepemimpinan mewakili filsafat, ketrampilan, dan sikap pemimpin dalam politik. Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan

tertentu. berbeda dengan Hasibuan (2016:170) menyatakan bahwa: "Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan yang bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja dan produktivitas karyawan yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal."

Berdasarkan pengertian - pengertian gaya kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan seseorang pemimpin dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

2.1.3.2 Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Secara leksikal istilah atau kata kepemimpinan transformasional terdiri dari dua duku kata yaitu kepemimpinan dan transformasional. Adapun istilah transformasional atau transformasi bermakna perubahan rupa (bentuk, sifat, fungsi, dan lain sebagainya). Bahkan ada juga yang menyatakan bahwa kata transformasioanl berinduk dari kata "*to transform*" yang memiliki makna mengtransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda. Misalnya menstransformasikan visi menjadi realita, panas menjadi energi, potensi menjadi aktual, laten menjadi manifes, dan sebagainya. Transformasional karenanya mengandung makna sifat-sifat yang dapat mengubah sesuatu menjadi bentuk lain. Paradigma ini mengindikasikan bahwa pola mengubah sesuatu menjadi hal lain merupakan suatu pekerjaan atau garapan yang bersifat

substansif dalam organisasi. Perubahan dalam konteks ini adalah perubahan yang sangat fundamental serta membawa organisasi pada keadaan yang kompetitif.

Robbins dan Judge (2015;258) yang di terjemahkan oleh Ratna Saraswati “menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah Pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk menyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya”.

Sedangkan Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi dalam bukunya yang berjudul kepemimpinan dan perilaku organisasi (2015:382), menjelaskan bahwa: “Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang di individualkan dan memiliki karisma”.

Kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses dimana padanya para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi sebagai spirit dalam organisasi. Pemimpin tersebut mencoba menimbulkan kesadaran dari pengikutnya dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral bukan didasarkan pada emosi, keserakahan, kecemburuan, atau kebencian.

2.1.3.3 Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau instansi masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap

pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu. Secara operasional ada empat fungsi pokok kepemimpinan yang dikemukakan oleh Veithzal Rivai (2016:34) yaitu:

1. Fungsi Instruktif

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

2. Fungsi Konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang memperoleh masukan berupa umpan balik (*feedback*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan - keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.

3. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang - orang yang dipimpinya, baik dalam keikutsertaan pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi

dilakukannya secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain serta ke ikut sertaan pemimpin.

4. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.

Sedangkan Suwatno dan Donni Juni Priansa (2016:149), Menjelaskan bahwa seorang pemimpin yang efektif adalah seorang yang mampu menampilkan dua fungsi penting, yaitu fungsi tugas dan fungsi pemeliharaan. Fungsi tugas berhubungan dengan segala sesuatu yang harus dilaksanakan untuk memilih dan mencapai tujuan-tujuan secara rasional, tugas-tugas tersebut antara lain menciptakan kegiatan, mencari informasi, memberi informasi, memberikan pendapat, menjelaskan, mengkoordinasikan, meringkaskan, menguji kelayakan, mengevaluasi, dan mendiagnosis. Fungsi pemeliharaan berhubungan dengan kepuasan emosi yang diperlukan untuk mengembangkan dan memelihara kelompok, masyarakat atau untuk keberadaan organisasi. Beberapa fungsi tersebut antara lain mendorong semangat, menetapkan standar, mengikuti, mengekspresikan perasaan, menciptakan keharmonisan, dan mengurangi ketegangan. Jika disederhanakan fungsi kepemimpinan adalah memastikan karyawannya mendapatkan segala kebutuhan

dalam kegiatan kerja, yang selanjutnya akan melancarkan proses pencapaian tujuan organisasi.

Terdapat sepuluh sifat pemimpin yang unggul yaitu:

1. Kekuatan
2. Stabilitas Emosi
3. Pengetahuan tentang relasi insani
4. Kejujuran
5. Objektif
6. Dorongan pribadi
7. Keterampilan berkomunikasi
8. Kemampuan mengajar
9. Keterampilan sosial
10. Kecakapan teknis atau kecakapan manajerial

2.1.3.4 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan Transformasional

Berdasarkan uraian gaya kepemimpinan di atas, maka dimensi dan indikator kepemimpinan dalam penelitian ini menggunakan kepemimpinan transformasional. Menurut Robbins dan Judge (2015:258) terdapat empat komponen kepemimpinan transformasional, yaitu:

1. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal)

Idealized Influence (pengaruh Ideal) adalah perilaku kepemimpinan yang memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, serta mendapatkan respek dan kepercayaan bawahan. *Idealized influence* disebut juga sebagai pemimpin yang kharismatik, dimana pengikut memiliki keyakinan yang mendalam pada pemimpinnya, merasa bangga bisa bekerja dengan pemimpinnya, dan memercayai kapasitas pemimpinnya dalam mengatasi setiap permasalahan.

2. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional)

Inspirational Motivation adalah perilaku pemimpin yang mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menyampaikan visi bersama secara menarik dengan menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan upaya bawahan dan menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan yang menghasilkan kemajuan penting bagi organisasi.

3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Intellectual Stimulation adalah perilaku pemimpin yang mampu meningkatkan kecerdasan bawahan untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi mereka, meningkatkan rasionalitas, dan pemecahan masalah secara cermat.

4. *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual)

Individualized Consideration adalah perilaku pemimpin yang memberikan perhatian pribadi, memperlakukan masing-masing bawahan secara individual sebagai seorang individu dengan kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda, serta melatih dan memberikan saran. *Individualized consideration* dari Kepemimpinan transformasional

memperlakukan masing-masing bawahan sebagai individu serta mendampingi mereka, memonitor dan menumbuhkan peluang.

2.1.4 Pengertian Motivasi

Setiap orang dalam melakukan tindakan tidak lepas dari adanya motivasi. Motivasi erat kaitannya dengan keinginan untuk mencapai sesuatu dengan lebih baik. Motivasi merupakan salah satu hal yang melatar belakangi seseorang melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan tertentu. Hal ini sesuai dengan pendapat David Mc. Clelland (dialih bahasakan oleh Edy Sutrisno, 2016: 128) menyatakan bahwa “Motivasi adalah kondisi yang mendorong seseorang untuk mencapai prestasi secara maksimal.” Menurut Edwin B Flippo (2016: 143) “motivasi adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan karyawan dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para karyawan dan tujuan organisasi sekaligus tercapai”

Abraham Maslow yang dialih bahasakan oleh Achmad Fawaid dan Maufur (2017:32) “motivasi adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan karyawan dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para karyawan dan tujuan organisasi sekaligus tercapai”.

Sedangkan Menurut Malayu (2015:23) bahwa motivasi adalah mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan.’

Motivasi erat kaitannya dengan pemenuhan suatu kebutuhan, bertindak untuk memenuhi kebutuhan dan pencapaian kebutuhan itu, sehingga bila seseorang tidak merasa ingin kebutuhan tersebut maka dia cenderung untuk tidak ingin melakukan sesuatu hal untuk pemenuhan kebutuhan tersebut. Jika dia melakukan suatu kegiatan, ia akan merasa senang, oleh karena itu dapat dikatakan bahwa antara kebutuhan, perbuatan, tujuan berlangsung karena ada dorongan atau motivasi. Timbulnya motivasi karena seseorang merasakan kebutuhan tertentu karena perbuatan tersebut mengarah kepada pencapaian tujuan, apabila tujuan telah tercapai maka ia akan merasa puas. Perbuatan yang telah memberikan kepuasan terhadap suatu kebutuhan maka cenderung diulang kembali, sehingga perbuatan itu menjadi lebih kuat.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat ditarik pengertian bahwa motivasi adalah suatu dorongan yang berasal dari diri individu untuk melakukan suatu tindakan untuk mencapai tujuan tertentu.

2.1.4.1 Pengertian Motivasi Berprestasi

Motivasi berprestasi merupakan salah satu faktor yang ikut menentukan keberhasilan. Motivasi berprestasi juga dapat dikatakan sebagai cara untuk meningkatkan prestasi yang selalu dilatar belakangi oleh keinginan kuat individu untuk mencapai suatu tingkat keberhasilan di atas rata-rata atau ambisi kuat individu untuk memperoleh hasil yang lebih baik dari hasil yang pernah diperoleh atau hasil yang diperoleh oranglain. Oleh sebab itu, motivasi berprestasi merupakan kecenderungan

positif dari dalam diri individu yang pada dasarnya merupakan reaksi individu terhadap adanya suatu tujuan yang ingin dicapai.

Mylsidayu (2015) mendefinisikan bahwa motivasi berprestasi merupakan suatu dorongan yang terjadi dalam diri individu untuk senantiasa meningkatkan kualitas tertentu dengan sebaik-baiknya atau lebih dari biasa dilakukan. Sementara itu, Menurut Susanto (2018:35), motivasi berprestasi adalah dorongan dalam individu untuk melakukan sesuatu sebaik mungkin demi mencapai kesuksesan. Jadi motivasi berprestasi merupakan suatu dorongan dari dalam individu untuk melakukan aktivitas dalam rangka mengusahakan atau memperoleh hasil sebaik-baiknya berdasarkan standar kesempurnaan dengan segenap potensi dan dukungan yang dimiliki individu. Sedangkan menurut Menurut McClelland (dalam Robbins dan Judge 2015:131), yang di ahli bahasakan oleh Ratna Saraswati bahwa motivasi berprestasi adalah dorongan untuk berprestasi, untuk pencapaian yang berhubungan dengan serangkaian standar, dan berusaha untuk berhasil.

Motivasi berprestasi merupakan dorongan yang baik dari diri sendiri maupun orang lain. Orang yang berprestasi tinggi bekerja dengan sebaik-baiknya ketika mereka mempersepsikan probabilitas keberhasilan mereka sebesar 0,5 yaitu peluang sebesar 50-50. (Robbins dan Judge dialih bahasakan oleh Saraswati dan Sirait, 2015:131). Beberapa ahli menjelaskan tentang definisi mengenai motivasi berprestasi di antaranya adalah:

1. Kebutuhan akan pencapaian (*need for achievement*) adalah dorongan untuk berprestasi, untuk pencapaian yang berhubungan dengan serangkaian standar.
2. Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*) adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dengan cara yang tidak akan dilakukan tanpa dirinya.
3. Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*) adalah keinginan untuk hubungan yang penuh persahabatan dan interpersonal yang dekat. (David McClelland dalam Robbins dan Judge dialihbahasakan oleh Saraswati dan Sirait, 2015:131) Dalam lingkungan pekerjaan ketiga kebutuhan tersebut saling berhubungan, seorang karyawan bisa saja memiliki ketiga kebutuhan tersebut. Namun ukuran dalam memiliki kebutuhan tersebut pasti berbeda-beda. Seseorang dapat dilatih untuk dapat meningkatkan salah satu dari ketiga faktor kebutuhan ini. Misalnya seorang karyawan dilatih untuk dapat memiliki kebutuhan akan pencapaian (*need for achievement*) maka seorang karyawan tersebut dapat dilatih lebih untuk meningkatkan kebutuhan tersebut.

2.1.4.2 Ciri-ciri Motivasi Berprestasi

Seseorang yang memiliki motivasi berprestasi ditunjukkan dengan karakteristik atau ciri-ciri tertentu. Ciri-ciri tersebut yang membedakan seseorang yang mempunyai motivasi tinggi dalam berprestasi dengan seseorang yang mempunyai motivasi rendah. McClelland (dalam Hidayati, 2016) menyatakan ada beberapa ciri-ciri motivasi, yaitu:

- a. Menyenangi situasi dimana ia memikul tanggung jawab.

Individu dengan motivasi yang tinggi memulai aktivitas kerjanya dengan melibatkan kemampuan dirinya sendiri.

b. Menentukan tujuan prestasi.

Individu yang memiliki motivasi cenderung melakukan sesuatu yang berorientasi pada prestasi, sehingga dapat meningkatkan tingkat kemungkinan sukses dalam aktifitasnya.

c. Gigih dalam menghadapi kesulitan.

Individu yang memiliki motivasi cenderung menjalankan aktifitas dengan lebih gigih, sehingga intensitas perilaku dan tindakan yang mengarah pada kerjanya semakin meningkat jika individu tersebut berada pada situasi yang kompetitif.

d. Berusaha melakukan sesuatu dengan cara baru dan kreatif.

Individu yang memiliki motivasi akan melakukan kegiatan dengan sebaik-baiknya serta memecahkan masalah dengan cara yang kreatif seperti cenderung membuat jadwal kegiatan belajar, mentaati jadwal tersebut dan mengerjakan tugas dengan membagi tugas menjadi beberapa bagian, sehingga lebih mudah menyelesaikannya.

Berdasarkan berbagai penjelasan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa ciri - ciri orang yang memiliki motivasi berprestasi tinggi adalah memiliki tanggung jawab pribadi, mempunyai keinginan untuk bersaing secara sehat dengan dirinya sendiri maupun dengan orang lain, ulet, tidak mempercayai faktor lain seperti keberuntungan, serta mencari umpan balik tentang keberhasilan dan kegagalan.

2.1.4.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Berprestasi

Motivasi berprestasi yang dimiliki oleh karyawan di pengaruhi oleh beberapa faktor pendukung. Faktor-faktor tersebut harus dapat dipahami diperhatikan dengan baik oleh karyawan, agar dapat tercipta suatu pengaruh yang positif, serta menjadi pendorong bagi karyawan agar dapat mencapai tujuan yang diharapkan.

Secara umum, motivasi berprestasi banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor, baik faktor dari luar maupun dari dalam diri seorang individu. David McClelland dalam Robbins dan Judge dialih bahasakan oleh Saraswati dan Sirait (2015:132) mengatakan bahwa motivasi berprestasi dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu:

1. Faktor Intrinsik

Faktor intrinsik merupakan faktor yang berasal dari dalam diri individu. Faktor-faktor intrinsik yang mempengaruhi motivasi berprestasi diantaranya adalah:

- a. Kemungkinan sukses yang dicapai, mengacu pada persepsi individu tentang kemungkinan sukses yang akan dicapai ketika melakukan tugas. Semakin tinggi persepsi individu tentang kemungkinan sukses yang dicapai maka individu tersebut akan semakin termotivasi untuk berprestasi.
- b. *Self-efficacy*, mengacu pada keyakinan individu pada dirinya untuk mampu mencapai sukses. Semakin tinggi tingkat keyakinan seseorang maka individu akan semakin termotivasi untuk berprestasi. Individu yang memiliki *self-efficacy* yang

tinggi cenderung termotivasi untuk berprestasi. Individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi berpikir bahwa diri mereka mampu mengerjakan tugas.

- c. *Value*, mengacu pada pentingnya tujuan bagi individu. Individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi akan mengerjakan tugas dengan kemungkinan sukses sedang, karena performa dalam beberapa situasi memberikan umpan balik yang terbaik untuk melakukan perbaikan. Sehingga dengan melakukan sesuatu lebih baik maka dapat memberikan pengaruh penting terhadap diri mereka. Individu yang menilai bahwa tujuan itu sangat penting maka individu tersebut akan semakin termotivasi untuk mencapainya karena nilai dapat mengaktifkan usaha individu untuk mencapai performa yang lebih baik.
- d. Ketakutan terhadap kegagalan, mengacu pada perasaan individu tentang kegagalan yang akan membuat individu untuk semakin termotivasi sebagai upaya untuk mengatasi kegagalan.
- e. Faktor lainnya yang mengacu pada perbedaan jenis kelamin, usia, kepribadian dan pengalaman kerja. David McClelland menjelaskan bahwa jenis kelamin dapat mempengaruhi motivasi berprestasi seseorang. Misalnya, seorang laki-laki memiliki motivasi berprestasi yang lebih tinggi karena laki-laki lebih dilatih untuk aktif, kompetitif, dan mandiri dari pada perempuan. Karena perempuan lebih pasif, selalu bergantung pada orang lain dan kurang percaya diri. Individu yang mengalami kecemasan akan semakin termotivasi karena adanya perasaan takut terhadap kegagalan yang pernah dialami sebelumnya.

2. Faktor Ekstinsik

Faktor ekstrinsik merupakan faktor yang mempengaruhi motivasi berprestasi seseorang yang bersumber dari luar diri individu tersebut. Faktor ekstrinsik dapat berupa hubungan pimpinan dengan bawahan, hubungan antar rekan bekerja, system pembinaan dan pelatihan, system kesejateraan, lingkungan fisik tempat kerja.

2.1.4.4 Dimensi dan Indikator Motivasi Berprestasi

Usaha dan keyakinan individu untuk mewujudkan tujuan belajar dengan standar keberhasilan tertentu dan mampu mengatasi segala rintangan yang menghambat pencapaian tujuan. Berikut dimensi dan indikator dari motivasi berprestasi dalam Meri Rahmania (2016:80):

1. Mandiri
 - a. Berani mengurangi ketergantungan-ketergantungan hidupnya dari orang lain untuk lebih banyak bersandar pada kekuatan sendiri.
 - b. Mampu mengambil keputusan disertai keyakinan.
2. Tanggung jawab
 - a. Bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang di hadapi.
 - b. Melaksanakan tugas dengan tepat waktu.
3. Berani menghadapi risiko
 - a. Berani menghadapi risiko dengan penuh perhitungan.
 - b. Menyukai dan melihat tantangan secara seimbang.
4. Memiliki rasa percaya diri
 - a. Optimis

- b. Melakukan tindakan tanpa ragu-ragu.

2.1.5 Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan suatu wujud dari keberhasilan yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Kinerja organisasi akan sangat ditentukan unsur pegawainya, dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan harus melalui kegiatan-kegiatan yang digerakan oleh orang atau sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku dengan kata lain tercapai tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena adanya upaya yang dilakukan pegawainya dalam organisasi tersebut.

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan ketangguhan serta waktu. Menurut Marwansyah (2016:229) kinerja adalah pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Beda hal nya dengan Hasibuan (2015: 94) mengemukakan bahwa Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Sedangkan Moehariono (2016:96) mendefinisikan bahwa, Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik

secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing - masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Pendapat lain juga dikemukakan oleh Sedarmayanti (2016:260) bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang, dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapaikan tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, penulis mengambil kesimpulan dari pendapat para ahli bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam periode waktu tertentu berdasarkan pada perilaku dan tindakan serta tugas dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika".

2.1.5.2 Penilaian Kinerja Pegawai

Penilaian kinerja dalam rangka pengembangan sumber daya manusia adalah sangat penting artinya. Hal ini mengingat bahwa dalam kehidupan organisasi setiap orang/pegawai ingin mendapatkan penghargaan dan perlakuan yang adil dari pemimpin organisasi yang bersangkutan.

Marwansyah (2016:232) menjelaskan bahwa: penilaian kinerja adalah uraian sistematis tentang kekuatan atau kelebihan dan kelemahan yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang atau suatu kelompok. Kemudian menurut Edison et al (2016:206) yang di ahli bahasakan oleh Imas Komariyah bahwa kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan dan kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dari pendapat di atas penulis mengambil kesimpulan bahwa penilaian kerja merupakan suatu penilaian tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal dan dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditentukan suatu instansi tertentu.

2.1.5.3 Tujuan Penilaian Kinerja Pegawai

Penilaian kinerja dikembangkan dibawah pengaruh MBO (*Management by Objectives*). Kadang disebut orientasi pada hasil penilaian karena masukkan kesepakatan tujuan dan penilaian terhadap hasil yang diperoleh terhadap tujuan. Penilaian biasanya dipertahankan dari keseluruhan kinerja dan berkaitan dengan tujuan individu. Penilaian sifat (*trait ratings*) juga digunakan, namun diganti dalam beberapa skema berdasarkan penilaian kompetensi (*competency ratings*).

Seperti yang dikemukakan Menurut Veitzhal Rivai (2016:552), tujuan penelitian klinerja pada dasarnya meliputi:

1. Meningkatkan etos kerja
2. Meningkatkan motivasi kerja

3. Untuk mengetahui tingkat kerja karyawan selama ini
4. Untuk mendorong pertanggung jawaban dari karyawan
5. Pemberian imbalan yang sesuai
6. Untuk pembeda antara karyawan yang satu dengan yang lain
7. Pemutusan hubungan kerja
8. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi kedalaman penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi pekerjaan, promosi kenaikan jabatan, dan pelatihan.
9. Sebagai alat untuk membantu dan menolong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.
10. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
11. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan dan lingkungan kerja mereka.

Sedangkan Levinson menyatakan bahwa *"Performance appraisal needs to be viewed not as a technique but as a process involving both people and data, and as such the whole process is inadequate"*. Artinya, penilaian kinerja perlu dilihat bukan sebagai teknik tetapi sebagai proses yang melibatkan orang dan data, oleh sebab itu keseluruhan proses tidak memadai. Ia juga menunjukkan bahawa penilaian biasanya tidak diakui sebagai fungsi normal manajemen dan bahwa tujuan individu jarang terkait dengan tujuan bisnis

2.1.5.4 Manfaat Penilaian Kinerja Pegawai

Penilaian kinerja adalah proses pengukuran kinerja seseorang. Penilaian kinerja merupakan pengawasan terhadap kualitas personal. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci ganda mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program penilaian prestasi kerja. Berarti organisasi telah memanfaatkan secara baik atas SDM (sumber daya manusia) yang ada dalam organisasi.

2.1.5.5 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai

Kinerja dapat diukur tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya dan dari indikator-indikator yang berkaitan dengan kinerja pegawai itu sendiri. Menurut Robbins dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2017:75) mengemukakan bahwa dimensi indikator kinerja dapat diukur yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas kerja

Kualitas kerja adalah seberapa baik seseorang pegawai mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan. Dimensi kualitas kerja diukur dengan menggunakan dua indikator, yaitu:

- a. Kerapihan.
- b. Ketelitian.

2. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja adalah seberapa mampu seorang pegawai dalam bekerja satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing. Dimensi kuantitas kerja diukur dengan dua indikator yaitu:

- a. Kecepatan.
- b. Kemampuan.

3. Tanggung Jawab

Kehadiran terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban pegawai untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan. Dimensi kehadiran diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu:

- a. Hasil kerja.
- b. Mengambil keputusan.

4. Kerjasama.

Kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga membuat hasil pekerjaan semakin baik. Dimensi kerjasama diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu:

- a. Jalinan kerja sama.
- b. Kekompakan.

5. Inisiatif

Inisiatif dari dalam diri anggota instansi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa mengganggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah menjadi kewajiban

pegawai. Dimensi inisiatif diukur dengan menggunakan satu indikator yaitu kemampuan mengatasi masalah tanpa menunggu perintah atasan untuk mengatasi masalah dalam pekerjaannya. Dapat disimpulkan bahwa indikator kinerja pegawai dapat diukur dimulai dari dimensi kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, kerjasama dan inisiatif yang dilakukan pegawai itu sendiri dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai pembandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Berikut ini adalah tabel pembandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian penulis.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Hasil	Variabel	
				Persamaan	Perbedaan
1	Okky Camila Bianca (2017)	Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan CV. Karya Hidup Sentosa Yogyakarta	ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan CV. Karya Hidup Sentosa Yogyakarta	kepemimpinan motivasi dan kinerja	Semangat Kerja
2	Baharsyah, hasanudin (2020)	Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi (studi kasus pada cv.surya artha sentosa)	Ada Hubungan yang signifikan antara Kepemimpinan Motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan cv.surya artha sentosa	Kepemimpinan, Motivasi Berprestasi dan Kinerja	kepuasan kerja

No	Peneliti	Judul	Hasil	Variabel	
				Persamaan	Perbedaan
3	Januar Ida Wibowati (2017)	Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap kepuasan kerja pada Honne Industry My Bakery	Ada hubungan yang signifikan antara Kepemimpinan dan Motivasi pada home industry bakery	Kepemimpinan dan Motivasi	Kepuasan Kerja
4	Soegiarto (2016)	Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada cv. Norton surabaya	Ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional pada cv. Norton surabaya	Kepemimpinan transformasional	-
5	Soadin (2017)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi terhadap kinerja karyawan (studi pada karyawan cv. Sillica jaya sidomukti pasir sakti)	Ada Hubungan yang signifikan antara Kepemimpinan transformasional dan Motivasi terhadap kinerja karyawan (studi pada karyawan cv. Sillica jaya sidomukti pasir sakti)	Kepemimpinan transformasional, Motivasi dan Kinerja	-

No	Peneliti	Judul	Hasil	Variabel	
				Persamaan	Perbedaan
6	Nashafa (2016)	Pengaruh motivasi, Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi, penempatan karyawan dan Kompensasi yang mempengaruhi Kinerja pada CV. Nida Food Wonosobo	Hasil semua faktor yang diteliti yakni faktor motivasi, kepemimpinan transformasional, komunikasi penempatan karyawan dan kompensasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Kepemimpinan motivasi, dan kinerja	komunikasi, dan kompensasi
7	Indra Setiawan (2017)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi kerja terhadap prestasi kerja pegawai pada CV Wahana Sejahtera Foods Di Kabupaten Jombang	Ada hubungan yang signifikan antara Kepemimpinan dan Motivasi	Kepemimpinan dan Motivasi	Prestasi Kerja

No	Peneliti	Judul	Hasil	Variabel	
				Persamaan	Perbedaan
8	Raharjo, Prayudi (2016)	Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada CV. Combustions technologies asia nusantara	Ada hubungan yang signifikan antara Kepemimpinan transformasional dan Motivasi terhadap kinerja karyawan pada CV. Combustions technologies asia nusantara	Kepemimpinan transformasional dan Motivasi	
9	Erina Alimin (2016)	Pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada CV Artha Mega Mandiri Medan	Ada hubungan yang signifikan antara Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada CV Artha Mega Mandiri Medan	Kepemimpinan transformasional	-
10	Rian Aji Bahterah Surya (2021)	Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja karyawan di CV. Surya Jaya Makmur	Ada hubungan yang signifikan antara Kepemimpinan transformasional dan Motivasi terhadap kinerja karyawan pada CV. Surya Jaya Makmur	Kepemimpinan Transformasional dan motivasi	-

No	Peneliti	Judul	Hasil	Variabel	
				Persamaan	Perbedaan
11	Bahari, Samsul (2021)	Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kedisiplinan terhadap kinerja karyawan ud kopi teungku aceh	Ada hubungan yang signifikan antara Kepemimpinan transformasional dan Motivasi terhadap kinerja karyawan pada ud kopi teungku aceh	Kepemimpinan transformasional, Motivasi, kinerja	kedisiplinan
12	Muzakki, Ahmad Syaroful (2020)	Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan (studi pada karyawan CV.Karya Putra Nusantara)	Ada hubungan yang signifikan antara Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap kinerja karyawan pada (CV.Karya Putra Nusantara)	Kepemimpinan, Motivasi dan Kinerja	-

Berdasarkan penelitian terdahulu di atas, dapat dikatakan bahwa adanya perbedaan dan persamaan baik judul atau variabel metode yang diteliti, tempat atau objek penelitian, maupun waktu pelaksanaan penelitiannya. Dilihat dari judul atau variabel yang diteliti, bahwa sudah banyak penelitian yang menggunakan variabel Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Kinerja Karyawan sehingga penulis dapat merujuk pada penelitian sebelumnya.

2.3 Kerangka Pemikiran

Dalam sebuah organisasi atau perusahaan manusia merupakan sumber daya yang sangat penting, karena manusia adalah faktor penggerak utama dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan instansi. Tanpa adanya dukungan sumber daya manusia yang dapat bekerja dengan baik, maka perusahaan akan sulit mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan secara langsung dengan kepemimpinan transformasional dan Motivasi berprestasi.

2.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja Karyawan Akan Meningkatkan apabila adanya kepemimpinan yang diterapkan seorang pemimpin yang mampu mempengaruhi, mengarahkan serta menggerakkan karyawan, agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk itulah, suatu perusahaan dituntut memiliki seorang pemimpin yang mampu mempengaruhi, mengarahkan, serta menggerakkan karyawannya sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam bekerja.

Berdasarkan Penelitian yang dilakukan oleh Soadin (2017) terdapat hubungan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan.

Dengan demikian penulis dapat menyimpulkan bahwa kepemimpinan dan kinerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.3.2 Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi berprestasi karyawan dalam bekerja di suatu organisasi yang baik akan memberikan dampak positif, baik bagi diri individu maupun pihak organisasi. Sikap positif yang ditunjukkan karyawan terhadap organisasi, merupakan cerminan motivasi berprestasi pada diri karyawan tinggi. Pengelol organisasi, dalam konteks ini harus memberikan jalan terbaik, dengan jalan lebih memperhatikan para karyawan agar mereka dapat bekerja secara efektif. Motivasi berprestasi menjadi komponen yang sangat berperan dalam mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas.

Karyawan memiliki motivasi berprestasi yang tinggi akan mempunyai semangat, keinginan dan energi yang besar dalam diri individu untuk bekerja seoptimal mungkin. Motivasi berprestasi karyawan yang tinggi akan membawa dampak positif bagi organisasi dan meningkatkan daya saing para karyawan. David McClelland menjelaskan tentang keinginan seseorang untuk mencapai kinerja yang tinggi. Hasil penelitian tentang motivasi berprestasi menunjukkan pentingnya menetapkan target atau standar keberhasilan. Karyawan dengan ciri-ciri motivasi berprestasi yang tinggi akan memiliki keinginan bekerja yang tinggi. Karyawan lebih mementingkan kepuasan pada telah saat target tercapai dibandingkan imbalan atas kinerja tersebut. Hal ini bukan berarti mereka tidak mengharapkan imbalan, melainkan mereka menyukai tantangan.

Berdasarkan Penelitian yang dilakukan oleh Baharsyah Hassanudin (2020) bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai.

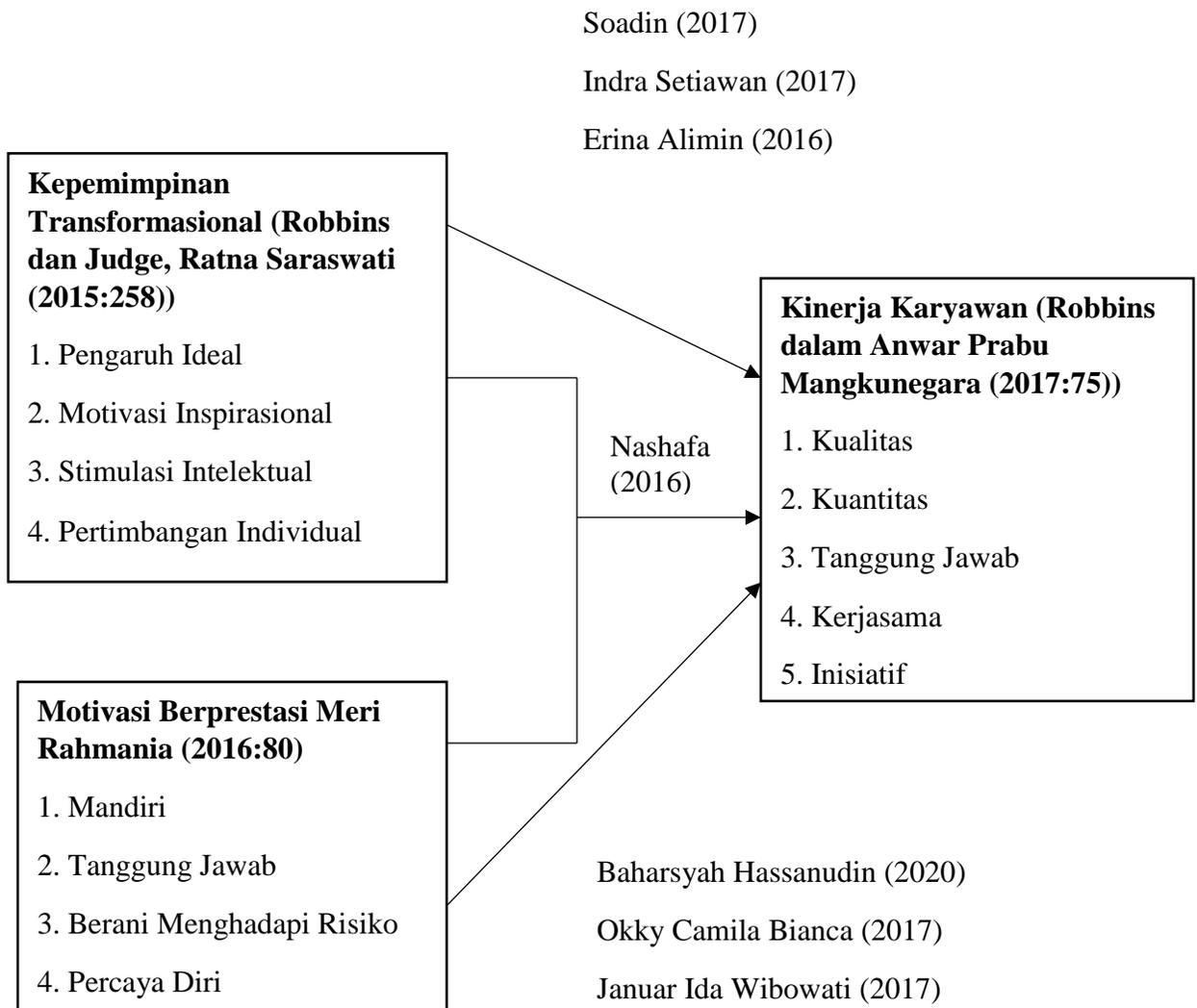
2.3.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Karyawan

Dengan adanya kinerja karyawan yang baik dalam organisasi dapat mendorong adanya sikap-sikap positif dalam bekerja yang dapat meningkatkan produktifitas perusahaan. Sikap-sikap positif seperti halnya kemampuan dan kesediaan untuk bekerjasama, penuh inisiatif dan tanggung jawab, tekun, rajin, teliti, serta bersikap antusias terhadap pekerjaan yang di hadapi merupakan sikap sikap yang diperlukan dari setiap anggota organisasi sehingga organisasi dapat berkembang

Berdasarkan Penelitian yang dilakukan oleh Nashafa (2016) bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dan motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Bedasarkan kerangka pemikiran tersebut dapat digambarkan paradigma penelitian sebagai berikut:



Tabel 2.2
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, Maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Simultan

Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai

2. Parsial

- a. Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai
- b. Terdapat pengaruh Motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian

Metode penelitian merupakan suatu cara ataupun teknik yang dipergunakan sebagai alat bantu untuk mengumpulkan data serta menganalisisnya agar diperoleh suatu kesimpulan guna mencapai tujuan penelitian. Seperti yang diungkapkan oleh Sugiyono (2017:6) menjelaskan bahwa: Metode penelitian merupakan suatu cara ilmiah untuk mendapatkan data yang valid dengan tujuan dapat ditemukan, dikembangkan, dan dibuktikan, suatu pengetahuan tertentu sehingga pada gilirannya dapat digunakan untuk memahami, memecahkan, dan mengantisipasi masalah dalam bidang pendidikan.

Metode penelitian yang di gunakan adalah deskriptif dan verifikatif yaitu suatu rumusan masalah yang berkenaan dengan pertanyaan terhadap keberadaan variabel mandiri, baik hanya pada satu variabel atau lebih (variabel mandiri adalah variabel yang berdiri sendiri, bukan variabel independen, karena kalau variabel independen selalu dipasangkan dengan variabel dependen). Sedangkan metode verifikatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk menguji hipotesis dengan metode statistik.

Dalam penelitian ini, metode deskriptif digunakan untuk mengetahui dan mengkaji:

1. Bagaimana kepemimpinan transformasional CV Kampoeng Radjot Binong Jati
2. Bagaimana Motivasi Berprestasi di CV Kampoeng Radjot Binong Jati
3. Bagaimana Kinerja Karyawan di CV Kampoeng Radjot Binong Jati

Sedangkan metode verifikatif adalah metode yang digunakan untuk mengetahui kebenaran hipotesis dengan menggunakan perhitungan statistik yang bertujuan untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Metode ini ditunjukkan untuk menjawab pertanyaan pada rumusan seberapa besar pengaruh Kepemimpinan transformasional dan Motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan CV Kampoeng Radjot Binong Jati.

3.2 Definisi Variabel dan Operasional Variabel Penelitian

3.2.1 Definisi Variabel Penelitian

Variabel penelitian merupakan suatu hal dalam bentuk apapun yang ditetapkan oleh peneliti kemudian ditarik kesimpulannya. Variabel merupakan suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya Sugiyono (2017:61). Variabel penelitian dapat dibagi menjadi dua yaitu variabel bebas dan variabel terikat. Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variable dependen (terikat). Sedangkan variabel

terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas.

Penelitian ini mengkaji tiga variabel yang akan diteliti, yaitu variabel X1, X2, Y, variabel-variabel berikut adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformasional sebagai variabel independen (X1) Menurut Robbins dan Judge (2015:258) yang di terjemahkan oleh Ratna Saraswati menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah “Pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk menyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya.
2. Motivasi Berprestasi sebagai variabel independent (X2) Menurut Susanto, (2018:35) motivasi berprestasi adalah dorongan dalam individu untuk melakukan sesuatu sebaik mungkin demi mencapai kesuksesan.
3. Kinerja Pegawai sebagai variabel (Y) Menurut Menurut Marwansyah (2016:229) kinerja adalah pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

3.2.2 Operasionalisasi Variabel

Operasionalisasi variabel merupakan penguraian variabel penelitian ke dalam sub variabel penelitian ke dalam sub variabel, dimensi, indikator sub variabel, dan pengukuran. Operasionalisasi variael digunakan untuk memberikan gambaran penellitian. Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel yang akan diteliti, yaitu

Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Motivasi Berprestasi (X2) sebagai variabel bebas serta kinerja karyawan (Y) sebagai variabel terikat. Berikut ini disajikan menggunakan tabel operasional variabel penelitian mengenai konsep dan indikator variable.

Tabel 3.1
Operasional Variabel Penelitian

Konsep Variabel	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala	No
Kepemimpinan Transformasional “Pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk menyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Robbins dan Judge (2015:258) yang di terjemahkan oleh Ratna Saraswati	1. Pengaruh Ideal	a. Rasa hormat dari karyawan	Tingkat rasa hormat karyawan tinggi	ordinal	1
		b. Kepercayaan	Tingkat kepercayaan yang tinggi	ordinal	2
	2. Motivasi Inspirasional	a. Motivator	Tingkat memberi motivasi yang tinggi	ordinal	3
		b. Penetapan Tujuan	Tingkat pendapatatan tujuan	ordinal	4
	3. Stimulasi Intelektual	a. Ide Kreatif	Tingkat Kreatifitas yang tinggi	ordinal	5
		b. Problem Solver	Menjadi Problem server	ordinal	6
	4. Pertimbangan Individual	a. Mengembangkan Karir	tingkat mengembangkan karir yang tinggi	ordinal	7

Konsep Variabel	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala	No
		b. menciptakan Lingkungan Kerja	Menciptakan lingkungan kerja yang baik	ordinal	8
		c. Hubungan Dengan Bawahan	Tingkat hubungan bawahan yang baik	ordinal	9
Motivasi Berprestasi usaha dan keyakinan individu untuk mewujudkan tujuan belajar dengan standar keberhasilan tertentu dan mampu mengatasi segala rintangan yang menghambat pencapaian tujuan Meri Rahmania (2016:80)	1. Mandiri	a. Mengurangi ketergantungan	Tingkat percaya diri yang baik	ordinal	1
		b. Mampu mengambil keputusan disertai keyakinan	Tingkat keyakinan yang tinggi untuk mengambil keputusan	ordinal	2
	2. Tanggung Jawab	a. Bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dihadapi	Tingkat tanggung jawab yang tinggi	ordinal	3
		b. Melaksanakan tugas tepat waktu	Mampu menyelesaikan tugas tepat waktu	ordinal	4
	3. Berani menghadapi risiko	a. Berani menghadapi risiko yang penuh perhitungan	Mampu mengambil risiko dengan penuh	ordinal	5

Konsep Variabel	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala	No
			perhitungan		
		b. Menyukai dan melihat tantangan yang seimbang	Mampu melihat tantangan	ordinal	6
	4. Percaya Diri	a. Optimis	Tingkat optimis yang tinggi	ordinal	7
		b. melakukan tindakan tanpa ragu ragu	Mampu mengambil tindakan	ordinal	8
Kinerja Karyawan Dapat diukur tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya dan dari indikator-indikator yang berkaitan dengan kinerja pegawai itu sendiri. Robbins dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2017:75)	Kualitas pekerja (Quality work)	1. Kerapihan dalam melaksanakan tugas	Tingkat kerapihan karyawan	ordinal	1
		2. Ketelitian dalam mengerjakan tugas	Tingkat ketelitian karyawan	ordinal	2
	Kuantitas pekerjaan (Quantity work)	1. Kontribusi	Tingkat kontribusi karyawan	ordinal	3
	Tanggung Jawab	1. Hasil Kerja	Tingkat hasil akhir kerja karyawan	ordinal	4
		2. Mengambil Keputusan	Keberanian dalam mengambil keputusan	ordinal	5

Konsep Variabel	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala	No
	Kerjasama	1. Jalinan Kerja sama	kerjasama yang baik dengan unit kerjanya	ordinal	6
		2. Kekompakan	kekompakan dalam bekerjasama dengan pegawai lainnya	ordinal	7
	Inisiatif	1. mewujudkan kreatifitas	tingkat kreatifitas pegawai	ordinal	8
		2. berpikir positif	tingkat keoptimisan pegawai dalam bekerja	ordinal	9

Sumber: Olah Data Peneliti, 2021

Maka Peneliti memutuskan untuk memberikan sebuah kuisisioner sebanyak 22 pertanyaan dimana jumlah pertanyaan tersebut di peroleh dari kuisisioner terdahulu yang berjumlah 14 pertanyaan, dimana pertanyaan tersebut di ambil dari masing masing indikator variabel kepemimpinan Transformasional, Motivasi Berprestasi dan Kinerja pegawai.

3.3 Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya menurut Sugiyono (2017:80).

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, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Apa yang dipelajari dari sampel itu, kesimpulannya akan dapat diberlakukan untuk populasi. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representatif atau mewakili (Sugiyono, 2018:81).

Dalam penelitian ini populasi yang terdapat di CV Kampoeng Radjot Binong Jati Kota Bandung yaitu berjumlah 125 orang. Metode yang digunakan dalam pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus slovin, sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1+Ne^2} = \frac{125}{1+125(0,1)^2} = 55 \text{ karyawan dan ditambah menjadi } 85 \text{ karyawan}$$

Keterangan

n: Jumlah sampel

N: Jumlah Populasi

e: Batas toleransi kesalahan (*error tolerance*)

Berdasarkan penjelasan diatas, maka yang menjadi sampel pada penelitian diatas adalah karyawan CV Kampoeng Radjoet Binong Jati, sampel dari penelitian ini adalah mengambil sampel secara acak dalam populasi yang disebut *sample random sampling*. Sampel secara acak pada karyawan CV Kampoeng Radjoet Binong Jati dengan melakukan penyebaran kuisisioner sebanyak 85 karyawan

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan cara-cara yang dilakukan untuk memperoleh data dan keterangan-keterangan yang diperlukan dalam penelitian. Menurut Sugiono (2017:137) Teknik pengumpulan data merupakan cara-cara yang digunakan untuk mengumpulkan data dan keterangan-keterangan lainnya dalam penelitian terhadap masalah yang menjadi objek penelitian. Terdapat beberapa teknik dalam mengumpulkan data dalam penelitian ini, yaitu:

1. Studi Kepustakaan

Yaitu dengan memperoleh data dengan cara membaca dan mempelajari buku - buku yang ada kaitannya dibidang manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan objek penelitian.

2. Studi Lapangan Yaitu mencari dan memperoleh data dari instansi dan para karyawan sebagai responden yang penulis teliti.

- a. Observasi

Melakukan pengamatan secara langsung dan mempelajari hal-hal yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti di instansi guna mengetahui permasalahan yang sebenarnya.

b. Wawancara

Wawancara dilakukan untuk mendapatkan data dari pengamatan langsung ke lapangan dengan mengadakan tanya jawab kepada bagian personalia yang mempunyai wewenang dari para karyawan yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti sekaligus menjadi objek penelitian.

c. Kuesioner

Kuesioner merupakan alat pengumpulan data dengan cara membuat daftar pertanyaan atau pernyataan yang kemudian disebarkan kepada responden secara langsung sehingga hasil pengisiannya akan lebih jelas dan akurat. Daftar pertanyaan atau pernyataan dibuat sesuai dengan operasionalisasi variabel yang telah disusun sebelumnya. Kuesioner digunakan untuk mendapatkan pendapat atau tanggapan responden.

3.5 Metode Analisis Data

Pengolahan data menggunakan perhitungan statistic regresi berganda berdasarkan hasil perolehan dari jawaban responden terhadap kuesioner yang di berikan.

Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi responden tentang fenomena sosial. Dalam skala likert, variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel dan di jadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrument dimana alternatifnya beberapa pertanyaan. Jawaban dari setiap item instrument yang digunakan skala likert mempunyai gradasi dari posisi sangat positif sampai dengan sangat negative.

Adapun alternatif jawaban dengan menggunakan skala likert, yaitu dengan memberikan skor pada masing masing jawaban pertanyaan alternatif sebagai berikut:

Tabel 3.2
Alternatif jawaban dengan skala likert

Alternatif Jawaban	Bobot Nilai
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: Sugiyono (2018:94)

Mengacu pada ketentuan tersebut, maka setelah memiliki kata kuesioner tersebut, selanjutnya dilakukan perhitungan statistik maka dapat diketahui bobot nilai dari setiap item-item pertanyaan yang di ajukan oleh penulis. Selain itu, jawaban dari responden dapat dihitung untuk mengetahui hubungan antara variabel yang di teliti,

tingkat pengaruh dari setiap variabel yang di teliti, dan selanjutnya disajikan dalam bentuk tabel.

3.5.1 *Method of successive Interval (MSI)*

Analisis Method Of Successive Interval (MSI) digunakan untuk mengubah data yang berskala ordinal menjadi skala interval. *Method Of Successive Interval (MSI)*, langkah-langkah dilakukan dalam MSI sebagai berikut:

1. Perhatikan setiap butir jawaban responden dari angket yang disebar
2. Pada setiap butir ditentukan beberapa orang yang mendapatkan skor 1,2,3,4,5 dan dinyatakan dalam frekuensi
3. Setiap frekuensi dibagi dengan banyaknya responden dan hasilnya disebut proporsi
4. Tentukan nilai proporsi kumulatif dengan jalan menjumlahkan nilai proporsi secara berurutan perkolom skor
5. Gunakan tabel distribusi normal, dihitung nilai Z untuk setiap proporsi kumulatif yang diperoleh
6. Tentukan nilai tinggi densitas untuk setiap Z yang diperoleh (dengan menggunakan tabel densitas)
7. Tentukan nilai skala dengan menggunakan rumus :

$$SV = \frac{\text{Density of Lower Limit} - \text{Density of Upper Limit}}{\text{Area Under Upper Limit} - \text{Area Under Lower Limit}}$$

8. Menentukan nilai transformasi

$$Y = SV + K$$

Dimana : $K = 1 + S y_{\min}$

3.5.2 Analisis Statistik Deskriptif

Menurut Sugiyono (2017:53) penelitian analisis statistik deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel lain. Analisis deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan dan menggambarkan tentang ciri-ciri responden dan variabel penelitian.

Jadi analisis statistik deskriptif adalah analisis yang digunakan untuk menguji variabel yang bersifat kualitatif. Analisis ini di gunakan untuk melihat faktor penyebab, dengan menyusun tabel frekuensi distribusi untuk mengetahui apakah tingkat perolehan nilai (skor) variabel penelitian masuk dalam kategori: sangat baik, baik, cukup baik, tidak baik, atau sangat tidak baik.

Untuk menganalisis setiap pertanyaan atau indikator, hitung frekuensi jawaban setiap kategori (pilihan jawaban) atau jumlahkan. Setelah setiap indikator mempunyai jumlah, selanjutnya peneliti membuat garis kontinum.

$$\text{NJI (Nilai Jenjang Interval)} = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kriteria Pertanyaan}}$$

Setelah nilai rata-rata maka jawaban telah diketahui, kemudian hasil tersebut diinterpretasikan dengan alat bantu tabel kontinum, yaitu sebagai berikut:

- a. Indeks Minimum : 1
- b. Indeks Maksimum : 2
- c. Interval : $5-1 = 4$
- d. Jarak Interval : $(5-1):5 = 0,8$

Tabel 3.3
Kategori Skala

Skala		Kategori
1,00	1,80	Sangat Tidak Baik
1,81	2,60	Tidak Baik
2,61	3,40	Kurang Baik
3,41	4,20	Baik
4,21	5,00	Sangat Baik

Sumber : Sugiyono (2017:130)

Ketika data terkumpul, kemudian dapat diaplikasikan pada pengolahan data, disajikan dalam bentuk gambar dan analisis. Penulis menggunakan analisis deskriptif atas variabel independen selanjutnya dilakukan pengklasifikasian terhadap hasil rata-rata jawaban responden atau data rekapitulasi yang kemudian disusun kriteria penilaian.

3.5.3 Analisis Statistik Verifikatif

Menurut Sugiyono (2017:55) analisis verifikatif yaitu metode penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antar dua variabel atau lebih. Metode ini digunakan untuk menguji kebenaran dan hipotesis.

Analisis verifikatif merupakan analisis model dan pembuktian yang berguna untuk mencari kebenaran dari hipotesis yang diajukan. Dalam penelitian ini, analisis verifikatif bermaksud untuk mengetahui hasil penelitian yang berkaitan dengan pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja karyawan.

3.5.4 Uji Validitas

Uji validitas adalah suatu derajat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi dengan data yang dikumpulkan oleh peneliti. Validitas sebagai salah satu derajat ketepatan atau keandalan pengukuran instrumen mengenai isi pertanyaan (Sugiyono, 2015:177). Teknik uji yang digunakan adalah teknik korelasi melalui koefisien korelasi *Product Moment*. Skor ordinal dari setiap item pertanyaan yang diuji validitasnya dikorelasikan dengan skor ordinal keseluruhan item. Jika koefisien korelasi tersebut positif, maka item tersebut dinyatakan valid, sedangkan jika negatif maka item tersebut tidak valid dan akan dikeluarkan dari kuisioner atau diganti dengan pernyataan perbaikan. Uji validitas menyatakan bahwa instrument yang digunakan untuk mendapatkan data dalam penelitian dapat digunakan atau tidak. Sedangkan uji

reliabilitas menyatakan bahwa apabila instrument yang apabila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama akan menghasilkan data yang sama. Uji validitas instrument dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang telah dirancang dalam bentuk kuesioner benar-benar dapat menjalankan fungsinya. Untuk menghitung korelasi pada uji validitas menggunakan korelasi item total yang dengan rumus sebagai berikut:

$$r = \frac{n(\sum xy) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n(\sum x^2) - (\sum x)^2] - [n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

Dimana:

r = Koefisien korelasi

n = Jumlah Sampel X

X = Skor per item pertanyaan

Y = Skor total

Syarat minimum untuk di anggap suatu butir instrument valid adalah nilai indeks validasinya $\geq 0,3$ dan jika koefisien korelasi *Product Moment* $>$ rtabel. Oleh Karena itu, semua pertanyaan yang memiliki tingkat korelasi dibawah 0,3 harus diperbaiki karena tidak valid.

3.5.5 Uji Reliabilitas

Menurut Sugiyono (2017:182), bahwa “reliabilitas adalah sejauh mana hasil pengukuran dengan menggunakan objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama”. Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang dirancang dalam bentuk kuesioner dapat diandalkan, suatu alat ukur dapat diandalkan jika alat ukur tersebut digunakan berulang kali akan memberikan hasil yang relatif sama (tidak berbeda jauh). Untuk mengukur tingkat keandalan alat ukur secara interval, digunakan nilai *alpha Cronbach*. Nilai *alpha Cronbach* dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\alpha = \frac{Kr}{1+(k-1)r}$$

Keterangan:

α = Nilai keadilan

r = Rata-rata korelasi antar variabel

k = Jumlah Variabel

Menetapkan besarnya α untuk menentukan suatu alat ukur dinilai andal atau tidak, dalam literature atau buku penelitian tidak memiliki standar yang baku. Dalam penelitian ini digunakan acuan $\alpha \geq 0,5$ sebagai kriteria alat ukur yang digunakan adalah baik (andal). Perhitungan keandalan alat ukur yang digunakan dengan menggunakan alat bantu program *statistical package for social science* (SPSS).

Cara menguji reliabilitas yaitu dengan menggunakan metode *split half*, hasilnya bisa dilihat dari *nilai Correlation Between Forms*. Jika r hitung r tabel, maka instrument tersebut dikatakan reliabel atau *cut off point* 0,3 maka reliabel Jika $r > 0,3$. Sebaliknya, jika r hitung r tabel maka instrumen tersebut dikatakan tidak reliabel. Pengujian reabilitas dengan Alpha Cronbach bisa dilihat dari nilai Alpha, jika nilai Alpha $>$ dari nilai r tabel yaitu 0,7 maka dapat dikatakan reliabel.

3.5.6 Analisis Regresi Linier Berganda

Merupakan analisis mengetahui ada tidaknya pengaruh X_1 (Kepemimpinan Transformasional), X_2 (Motivasi Berprestasi), dan Y (Kinerja Karyawan) dalam analisis regresi berganda tiga variabel model persamaannya adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + \epsilon$$

Y : Variabel Kinerja

x_1 : Variabel Kepemimpinan Transformasional

x_2 : Variabel Motivasi Berprestasi

b_1 : Pengaruh x_1 terhadap Y jika x_2 konstan

b_2 : Pengaruh x_2 terhadap Y jika x_1 Konstan

ϵ : Variabel yang tidak di teliti.

3.5.7 Analisis Korelasi Berganda

Analisis korelasi berganda digunakan untuk mengetahui derajat atau kekuatan hubungan antara seluruh variabel X terhadap variabel Y secara bersamaan.

Analisis korelasi ganda dimaksudkan untuk mengetahui derajat hubungan korelasi antara variabel x_1 (Kepemimpinan Transformasional), x_2 (Motivasi Berprestasi) Secara simultan dengan variabel Y (Kinerja Karyawan). Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$R^2 = \frac{JK(reg)}{\sum Y^2}$$

Dimana :

R^2 : Koefisien Korelasi Ganda

$JK(reg)$: Jumlah Kuadrat

$\sum Y^2$: Jumlah Kuadrat total korelasi

3.5.8 Koefisien determinasi

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol sampai satu ($0 < R^2 < 1$). Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan

hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

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

Keterangan:

KD = Koefisien Determinasi

R = Koefisien Korelasi

3.5.9 Analisis Koefisien Determinasi Parsial

Analisis determinasi parsial digunakan untuk menentukan besarnya pengaruh dari salah satu variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) secara parsial, Rumus untuk menghitung koefisien determinasi parsial yaitu:

$$Kd = \beta \times \text{ZeroOrder} \times 100\%$$

$$Kd = \beta \times \text{ZeroOrder} \times 100\%$$

$$\beta = \text{Beta}$$

ZeroOrder = Matrik korelasi variabel bebas dengan variabel terikat dimana apabila

$Kd = 0$, berpengaruh Variabel X terhadap Y , rendah

$Kd = 1$, berpengaruh variabel X terhadap Y , tinggi.

3.6 Lokasi Penelitian

Objek penelitian yang akan di kaji dalam penelitian ini adalah pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan CV Kampoeng Radjot Binong Jati Jl. BINONG JATI NO.124 (GEDUNG KOPRASI BONONG JATI) Kota Bandung.

