

3. METODE PENELITIAN

Dalam bab ini akan dijelaskan mengenai hipotesis penelitian dan variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Bab ini juga akan menjelaskan secara lebih terperinci mengenai partisipan penelitian, yaitu tentang sampel yang akan diambil dalam penelitian ini dan teknik yang digunakan. Selain itu, akan dijelaskan pula mengenai tipe dan pendekatan penelitian, metode pengumpulan data, prosedur penelitian, serta metode pengolahan data yang menjelaskan tentang teknik analisis yang digunakan.

3.1 Hipotesis Penelitian

Hipotesis yang terdapat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₀ : Faktor-faktor motivasi kerja karyawan memiliki interaksi dengan faktor-faktor kepemimpinan yang dipersepsikan oleh karyawan Pertamina.

H_a : Faktor-faktor motivasi kerja karyawan tidak memiliki interaksi dengan faktor-faktor kepemimpinan yang dipersepsikan oleh karyawan Pertamina.

3.2 Variabel Penelitian

3.2.1 Variabel 1: Motivasi Kerja

Definisi konseptual dari motivasi kerja adalah faktor-faktor yang mendorong karyawan untuk bekerja. Faktor-faktor ini mengacu pada teori motivasi kerja menurut Herzberg, yaitu faktor *motivator* dan faktor *hygiene*. Faktor *motivator* merupakan kelompok faktor yang berkaitan dengan isi dari pekerjaan. Faktor *motivator* dianggap sebagai sumber timbulnya rasa puas dalam bekerja, tetapi tidak berpengaruh terhadap perasaan tidak puas. Faktor ini meliputi *achievement, responsibility, recognition, work itself, dan advancement*. Sedangkan faktor *hygiene* adalah kelompok faktor yang berkaitan dengan konteks dari pekerjaan atau faktor-faktor eksentrik dari pekerjaan. Faktor *hygiene* dianggap sebagai sumber timbulnya rasa tidak puas dalam bekerja tetapi tidak berpengaruh pada kepuasan kerja. Faktor ini meliputi faktor *interpersonal relationship, supervision, salary, job security, company policy and administration, dan working condition*.

Sedangkan definisi operasional dari variabel ini adalah skor faktor *motivator* dan faktor *hygiene* yang diperoleh dari respon partisipan pada kuesioner Motivasi Kerja Karyawan berdasarkan Skala Sikap Kepuasan Kerja menurut Dunnette yang telah diadaptasi oleh Pakarti (1989). Skala ini digunakan karena kepuasan kerja yang terdapat dalam skala ini dibuat berdasarkan faktor-faktor yang ada di dalam teori Herzberg (Pakarti, 1989). Jumlah skor faktor *motivator* dan faktor *hygiene* menggambarkan motivasi kerja partisipan.

3.2.2 Variabel 2: Kepemimpinan Transaksional-Transformasional Atasan yang dipersepsikan Karyawan

Definisi konseptual dari variabel ini adalah persepsi yang diberikan oleh karyawan terhadap ciri-ciri perilaku kepemimpinan yang ditampilkan oleh atasan. Ciri-ciri perilaku kepemimpinan yang ditampilkan oleh atasan mengacu pada teori kepemimpinan transaksional-transformasional menurut Bass. Kepemimpinan transaksional yang dipersepsikan karyawan merupakan kepemimpinan yang dapat memberikan motivasi dan mempengaruhi bawahan dengan cara mempertukarkan *reward* dengan kinerja tertentu (Wutun, 2001). Aspek yang terdapat dalam kepemimpinan ini adalah *contingent reward*, *management by-exception active*, *management byexception passive*, dan *laissez-faire*. Sedangkan kepemimpinan transformasional yang dipersepsikan karyawan merupakan kepemimpinan yang dapat mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, dan pola kerja, dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi (Wutun, 2001). Aspek yang terdapat dalam kepemimpinan ini adalah *attributed charisma*, *inspirational leadership/motivation*, *intellectual stimulation*, *individualized consideration*, dan *idealized influence*.

Sedangkan definisi operasional dari variabel ini adalah skor transaksional dan skor transformasional yang diperoleh dari respon karyawan pada kuesioner Persepsi Karyawan terhadap Kepemimpinan Atasan berdasarkan MLQ 5X-R yang telah diadaptasi oleh Sukhirman (1996). Jumlah skor transaksional dan skor transformasional menggambarkan persepsi karyawan mengenai kepemimpinan transaksional-transformasional di Pertamina.

3.3 Partisipan Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di PT. Pertamina (Persero). Adapun sampel pada penelitian ini adalah karyawan berstatus karyawan tetap di kantor Pertamina Pusat Jakarta.

3.3.1 Karakteristik Partisipan Penelitian

Di Jakarta, PT. Pertamina (Persero) memiliki beberapa kantor. Dalam hal ini, responden yang dipilih adalah karyawan yang bekerja di kantor Pertamina yang berlokasi di Jl. Medan Merdeka Timur no: 1 Jakarta. Kantor ini lebih dikenal dengan sebutan kantor Pertamina pusat Jakarta. Adapun karakteristik yang ditetapkan pada partisipan adalah sebagai berikut:

- a. Partisipan adalah karyawan PT. Pertamina (Persero) yang berlokasi di Jl. Medan Merdeka Timur no: 1 Jakarta, yang selanjutnya disebut dengan kantor Pertamina pusat Jakarta.
- b. Partisipan adalah seluruh karyawan berstatus karyawan tetap yang bekerja di kantor Pertamina pusat Jakarta.

3.3.2 Jumlah Partisipan Penelitian

Dengan besarnya jumlah populasi yang ada dan berbagai keterbatasan pada penelitian, maka jumlah responden penelitian ditetapkan berdasarkan jumlah sampel minimal yang disyaratkan untuk dapat melakukan perhitungan statistik guna mendapatkan penyebaran yang mendekati kurva normal. Guilford & Fruchter (1978) mengemukakan bahwa distribusi frekuensi akan mendekati penyebaran normal apabila distribusi tersebut tidak condong atau *skewed* dan jika jumlah subyek penelitian tidak sedikit yaitu kurang dari 30. Jumlah keseluruhan partisipan yang terlibat dalam penelitian ini adalah sebanyak 108 orang. Sedangkan untuk uji coba alat ukur (*pilot study*) melibatkan 38 orang.

3.3.3 Metode Pengambilan Partisipan

Sampling merupakan suatu proses menyeleksi sampel dari suatu kelompok yang lebih besar (populasi sampel) yang menjadi dasar untuk memperkirakan atau

memprediksi suatu fakta, situasi, atau hasil dari kelompok yang lebih besar tersebut (Kumar, 1996). Pendekatan yang dilakukan dalam pengambilan sampel adalah *nonprobability sampling* dimana tidak terdapat kemungkinan yang pasti mengenai masuknya elemen ke dalam sampel dan tidak adanya jaminan dimana setiap elemen memiliki kesempatan yang sama untuk dimasukkan menjadi sampel (Shaughnessy, Zeichmeister & Zechmeister, 1994).

Teknik *nonprobability sampling* yang akan digunakan adalah *accidental sampling* yang mana pilihan didasarkan pada keyakinan peneliti dalam menilai populasi sampel. Peneliti hanya memilih orang yang mana dianggap memiliki informasi yang dibutuhkan dan berkeinginan untuk memberikan informasi tersebut (Kumar, 1996). Teknik ini digunakan untuk alasan kemudahan penelitian. Walaupun demikian, penelitian ini memberikan batasan yang jelas terhadap karakteristik partisipan, seperti penjelasan pada sub bab 3.3.1. Batasan yang jelas diperlukan agar partisipan benar-benar diyakini berasal dari populasi yang sama dengan populasi dari sampel yang ingin diteliti (Guilford & Fruchter, 1978).

3.4 Tipe dan Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dimana data yang diperoleh berupa angka-angka yang akan dianalisis secara statistik (Kumar, 1996). Desain yang digunakan dalam penelitian ini adalah non-eksperimental (*ex post facto field study*), dimana manipulasi tidak diberikan pada variabel dan dilakukan pada situasi sehari-hari (Seniati, Yulianto, & Setiadi, 2005).

3.5 Metode Pengumpulan Data

Pada penelitian ini, pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan instrumen kuesioner. Kuesioner merupakan alat ukur ilmiah yang dapat mengukur tingkah laku (Zechmeister, Zeichmeister, & Shaughnessy, 2001). Kuesioner merupakan suatu daftar pertanyaan tertulis yang mana jawabannya dicatat sendiri oleh reponden (Kumar, 1996). Sebuah kuesioner berisi sejumlah pernyataan yang ditulis sedemikian rupa dengan memperhatikan tata bahasa yang baik dan tampilan yang menarik sehingga partisipan dapat membacanya,

menginterpretasikan maksudnya, dan menuliskan jawaban yang diminta (Kumar, 1996).

Kuesioner memiliki beberapa kelebihan yaitu menawarkan anonimitas karena tidak ada interaksi secara langsung antara responden dan peneliti, dan menghemat biaya, waktu, serta sumber daya manusia (Kumar, 1996). Adapun kekurangan dari kuesioner adalah keterbatasan aplikasi pada partisipan yang mampu membaca dan menulis, tingkat pengembalian yang rendah akibat ketidakminatan partisipan dalam menjawab, adanya pengaruh untuk menjawab ke arah tertentu karena adanya pengetahuan sebelumnya, dan tersedianya informasi yang terbatas (Kumar, 1996).

Kuesioner yang digunakan di dalam penelitian ini merupakan kuesioner yang telah diadaptasi untuk kondisi Indonesia. Kuesioner tersebut menggunakan skala Likert atau *summated rating scale*, dimana setiap item dalam skala memiliki nilai yang sama dalam merefleksikan sikap mengenai isu yang dipertanyakan (Kumar, 1996). Skala ini menggunakan pernyataan yang diikuti dengan respon berupa derajat persetujuan yang bervariasi mengenai pernyataan tersebut. Respon atau alternatif jawaban dapat diberikan berdasarkan fenomena yang diteliti dan tujuan penelitian. Alternatif jawaban ini dibuat dalam bentuk kata dengan interval yang kurang lebih sama di antara derajat persetujuan tersebut (DeVellis, 2003).

3.5.1 Kuesioner Motivasi Kerja Karyawan

Penelitian ini menggunakan skala sikap kepuasan kerja (SSKK) yang dibuat oleh Dunnette dan rekannya pada tahun 1966 (Pakarti, 1989). SSKK merupakan daftar pernyataan tentang sikap terhadap pekerjaan berdasarkan aspek kerja dari Herzberg (Pakarti, 1989). Alat ukur ini terdiri dari 72 pernyataan yang terdiri dari 36 pernyataan positif dan 36 pernyataan negatif yang disusun berdasarkan 12 faktor sebagaimana yang dikemukakan Herzberg. Faktor-faktor tersebut terbagi dalam dua dimensi yaitu dimensi *hygiene* yang terdiri dari kebijakan dan administrasi perusahaan (*company policies and administration*), penyeliaan (*supervision*), gaji (*salary*), hubungan interpersonal (*interpersonal relationship*), kondisi kerja (*working condition*), dan rasa aman (*job security*) dan dimensi motivator yang terdiri dari tanggung jawab (*responsibility*), kemajuan

(*advancement*), pekerjaan itu sendiri (*work it self*), prestasi (*achievement*), dan penghargaan atau perhatian (*recognition*).

Penilaian yang diberikan partisipan dalam bentuk respon terhadap kuesioner dengan 5 pilihan jawaban, yaitu dari Sangat Tidak Sesuai (STS), Tidak Sesuai (TS), Ragu-ragu (R), Sesuai (S), hingga Sangat Sesuai (SS). Untuk item yang mengandung pernyataan positif atau *favorable*, diberlakukan penilaian sebagai berikut: STS (1), TS (2), R (3), S (4), dan SS (5). Sebaliknya, untuk item yang mengandung pernyataan negatif atau *unfavorable*, diberlakukan penilaian sebagai berikut: STS (5), TS (4), R (3), S (3), dan SS (1). Pemberlakuan penilaian ini sesuai dengan penilaian pada alat ukur asli.

Zechmeister, Zeichmeister, & Shaughnessy (2001) mengatakan bahwa metode *self-report* dapat digunakan untuk mengetahui perasaan, sikap, opini, dan penilaian individu mengenai hal yang diukur. Oleh karena itu, partisipan diminta untuk menilai kesesuaian pernyataan-pernyataan yang terdapat dalam alat ukur dengan keadaan dirinya berkaitan dengan kepuasan terhadap pekerjaan. Meskipun penelitian ini tidak mengukur kepuasan kerja karyawan, skala ini digunakan sebagai alat ukur karena skala ini memuat faktor-faktor motivasi kerja menurut Herzberg, sehingga dengan menggunakan skala ini dapat diketahui faktor-faktor apa saja yang dapat memberikan sumbangan dalam memotivasi kerja karyawan.

3.5.2 Kuesioner Kepemimpinan Atasan yang dipersepsikan Karyawan

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan *Multifactor Leadership Questionnaire Form 5X-R* dari Bass dan Avolio sebagai alat untuk mengukur kepemimpinan atasan yang dipersepsikan karyawan. Alat pengumpulan data dalam penelitian ini merupakan kuesioner yang dipakai untuk mengukur perilaku pemimpin transformasional dan transaksional. Kuesioner adalah salah satu jenis pengumpul data yang disampaikan kepada responden melalui daftar pertanyaan, yang dijawab secara tertulis atau memberi tanda pada jawaban yang paling sesuai dengan keadaan subjek. Alat ukur ini telah diadaptasi pertama kali oleh Iman Sukirman pada tahun 1996. Kuesioner yang asli memiliki 90 item. Selain mengukur 5 aspek kepemimpinan transformasional, 3 aspek kepemimpinan transaksional, dan 1 aspek kepemimpinan non-transaksional, versi ini

menambahkan tiga faktor yang dinamakan *outcomes* yang terdiri dari efektifitas, *extra effort*, kepuasan dan *biographical*. Namun, efektifitas, *extra effort*, dan kepuasan tidak disertakan dalam alat ukur karena penelitian ini tidak bertujuan untuk mengukur hal tersebut sehingga item yang digunakan dalam penelitian ini adalah 78 item.

Hughes, Ginnet, & Curphy (1999) mengatakan bahwa kepemimpinan atasan dapat diukur dengan menggunakan persepsi atau reaksi dari bawahannya. Hal ini diperlukan agar efektivitas kepemimpinan atasan dapat dilihat dengan obyektif (Bass, 1985). Oleh karena itu, partisipan yang merupakan karyawan yang bekerja di bawah kepemimpinan generasi penerus diminta untuk menilai frekuensi perilaku atasannya. Penilaian tersebut diberikan dalam bentuk respon terhadap kuesioner dengan 5 pilihan jawaban, yaitu: Tidak Pernah, Jarang, Kadang-kadang, Cukup Sering, dan Sering. Skoring yang digunakan dalam menilai jawaban partisipan adalah: Tidak Pernah (0), Jarang (1), Kadang-kadang (2), Cukup Sering (3), dan Sering (4). Skoring yang digunakan dalam menilai jawaban partisipan adalah: Tidak Pernah (0), Jarang (1), Kadang-kadang (2), Cukup Sering (3), dan Sering (4).

MLQ 5X R dalam bentuk asli memuat 12 faktor pengukuran yang tersebar dalam 90 item. Faktor-faktor tersebut meliputi *Attributed Charisma*, *Idealized Influence*, *Inspirational Leadership/Motivation*, *Intellectual Stimulation*, *Individual Consideration*, *Contingent Reward*, *Management by Exception Active*, *Management by Exception Passive*, *Laissez_faire Leadership*, *Extra Effort*, *Effectiveness*, dan *Satisfaction*, *Biographical* (Bass & Avolio, 1991 dalam Sukhirman, 1996).

3.6 Prosedur Penelitian

3.6.1 Tahap Persiapan Penelitian

Pada tahap awal mencoba menemukan permasalahan yang akan diangkat dalam penelitian. Setelah menemukan permasalahan yang tepat, maka peneliti melakukan tinjauan terhadap berbagai literatur guna mencari dan melengkapi teori-teori yang terkait dengan penelitian. Kemudian, peneliti mempelajari berbagai alat ukur kepemimpinan dan motivasi kerja yang telah ada yang sesuai

dengan teori yang digunakan. Pada akhirnya peneliti memutuskan untuk menggunakan alat ukur kepuasan kerja dan alat ukur kepemimpinan transformasional dan transaksional dari Bass dan Avolio. Untuk mengukur motivasi kerja karyawan, digunakan alat ukur kepuasan kerja yang telah diadaptasi menurut kondisi Indonesia. Alat ukur ini adalah Skala Sikap Kepuasan Kerja menurut Dunnette, yang dibuat berdasarkan faktor-faktor yang dikemukakan oleh Herzberg. Skala ini terdapat pada skripsi Pakarti (1989). Oleh karena peneliti memiliki keterbatasan untuk mengakses beliau, maka peneliti hanya mencantumkan nama beliau, sesuai dengan ketentuan ilmiah yang berlaku. Tahap selanjutnya yang peneliti lakukan adalah memeriksa setiap item terkait dengan reliabilitas dan validitasnya. Skala Sikap Kepuasan Kerja yang tercantum dalam skripsi Pakarti (1989) merupakan alat ukur yang pernah diujicobakan oleh Eprilelani. Berdasarkan uji reliabilitas dan validitas yang dilakukan Eprilelani, terdapat 13 item yang tidak signifikan. Item yang tidak signifikan adalah item 2, 10, 17, 29, 37, 42, 43, 50, 62, 63, 67, 71, 72. Item-item tersebut dihilangkan dan tidak lagi digunakan dalam penelitian, sehingga jumlah item pada kuesioner ini adalah sebanyak 59 item. Berikut ini adalah rincian item yang tersebar di dalam 11 aspek pada masing-masing faktor:

Faktor	Aspek	Item	Jumlah
<i>Motivator</i>	<i>Achievement</i>	1, 12, 24, 41, 53	5
	<i>Responsibility</i>	2, 13, 15, 25, 42	5
	<i>Work it Self</i>	3, 14, 16, 37	4
	<i>Recognition</i>	20, 26, 34, 38, 49, 58	6
	<i>Advancement</i>	4, 29, 43, 47, 52	5
<i>Hygiene</i>	<i>Interpersonal Relationship</i>	5, 23, 30, 46	4
	<i>Supervision</i>	6, 8, 9, 17, 22, 31, 33, 44, 50, 51, 54, 59	12
	<i>Salary</i>	7, 21, 45, 55	4
	<i>Job Security</i>	11, 32, 56	3
	<i>Company Policy and Administration</i>	10, 18, 28, 36, 40	5
	<i>Working Condition</i>	19, 27, 35, 39, 48, 57	6

Tabel 3.1. Penyebaran Item dalam Kuesioner Motivasi Kerja untuk Pilot Study

Tahap penting lainnya adalah memperbaiki kata-kata yang terdapat dalam setiap item tanpa merubah maknanya. Hal ini dilakukan untuk membantu partisipan lebih mudah memahami makna dari item yang dibaca.

Sementara itu, untuk mengukur kepemimpinan atasan yang dipersepsikan karyawan digunakan alat ukur kepemimpinan yang telah diadaptasi menurut kondisi Indonesia. Alat ukur ini merupakan MLQ 5X-R yang terdapat pada tesis Sukhirman (1996). Berbeda dengan skala sikap kepuasan kerja, MLQ 5X-R ini, peneliti dapat meminta izin secara langsung kepada beliau untuk menggunakan alat ukur tersebut dalam penelitian. Setelah memperoleh izin, peneliti memeriksa setiap item yang ada di dalam alat ukur tersebut, terkait dengan reliabilitas dan validitasnya. Berdasarkan uji reliabilitas dan validitas yang telah dilakukan oleh Sukhirman (1996), ditemukan 3 item yang tidak signifikan, yaitu item 4, 31, dan 46. Item-item tersebut dihilangkan dan tidak digunakan di dalam penelitian, sehingga jumlah item pada kuesioner ini adalah sebanyak 75 item. Adapun penyebaran item dalam MLQ 5X-R adalah sebagai berikut:

Type Kepemimpinan	Aspek	Item	Jumlah
Transaksional	<i>Contingent Reward</i>	7, 15, 23, 30, 38, 45, 53, 58, 74	9
	<i>Management by Exception Active (MEA)</i>	5, 13, 21, 29, 36, 51	6
	<i>Management by Exception passive (MEP)</i>	11, 19, 27, 34, 42, 49	6
	<i>Laissez-Faire (LF)</i>	2, 9, 17, 25, 32, 40, 47, 55	8
Transformasional	<i>Attributed Charisma (AC)</i>	1, 10, 20, 39, 48, 57, 63	7
	<i>Idealized Influence</i>	3, 12, 22, 31, 41, 50, 59, 64, 66, 70	10
	<i>Idealized Leadership/Motivation</i>	4, 14, 24, 33, 43, 52, 60, 65, 67, 71	10
	<i>Intellectual Stimulatiom</i>	6, 16, 26, 35, 44, 54, 61, 68, 72, 75	10
	<i>Individual Consideration</i>	8, 18, 28, 37, 46, 56, 62, 69, 73	9

Tabel 3.2 Penyebaran Item dalam kuesioner Kepemimpinan Atasan yang dipersepsikan Karyawan untuk *Pilot Study*

Peneliti juga melakukan perbaikan kata-kata pada item-item dalam alat ukur tersebut tanpa mengubah makna dari pernyataan di item. Peneliti memperbaikinya dengan tujuan agar responden dapat lebih mudah memahami maksud dari pernyataan yang diajukan.

3.6.2 Tahap Uji Coba Alat Ukur

Sebelum mengambil data, peneliti mengurus surat perizinan di fakultas Psikologi UI untuk melakukan penelitian di Pertamina sebagai perusahaan dimana penelitian akan dilakukan. Setelah itu, peneliti meminta izin kepada PT. Pertamina Pusat yang berlokasi di Jl. Medan Merdeka Timur no: 1 Jakarta. Dalam hal perizinan dengan Pertamina, peneliti tidak mengalami kendala yang berarti karena sebelumnya telah beberapa kali melakukan observasi dan pengambilan data untuk penelitian-penelitian yang lain. Selama melakukan proses perizinan, peneliti juga melakukan persiapan terhadap kuesioner.

Tahap pelaksanaan uji coba alat pengumpul data dilakukan selama 1 hari pada tanggal 11 April 2008 di kantor Pertamina Pusat Jakarta. Uji coba dilakukan dengan menyebarkan kuesioner sebanyak 50 eksemplar ke berbagai divisi yang ada di Pertamina Pusat. Dari uji coba tersebut, hanya 37 kuesioner yang dapat diolah lebih lanjut karena adanya kuesioner yang tidak dikembalikan ataupun data responden yang tidak diisi dengan lengkap. Dengan demikian, diperoleh 37 sampel yang kemudian diolah dengan menggunakan program *SPSS for Windows* versi 10.1. Pengolahan data dilakukan dengan mencari uji reliabilitas. Reliabilitas merupakan konsistensi skor yang diperoleh seseorang ketika dilakukan pengukuran kembali dengan tes yang sama di waktu yang berbeda, tes berbeda dengan item yang setara, atau dalam variabel lain yang diteliti (Anastasi & Urbina, 1997). Metode yang digunakan dalam uji reliabilitas adalah *single-trial* dengan menggunakan Alpha Cronbach atau *internal consistency*. Menurut Kaplan & Saccuzzo (1997) dan DeVellis (2003), reliabilitas antara 0.7 hingga 0.8 dianggap cukup baik. Selain uji reliabilitas, peneliti juga melakukan uji validitas untuk mengetahui alat ukur yang digunakan dapat mengukur konstruk yang ingin diukur (Kaplan & Saccuzzo, 1997). Uji validitas yang dilakukan peneliti adalah *content validity*. *Content validity* dilakukan dengan meminta *judgement* dari orang yang dianggap kompeten di bidang yang berkaitan dengan penelitian ini. Dalam hal ini, peneliti meminta bantuan dari pembimbing skripsi yaitu Dra. B.K Indarwahyanti Graitto, M.Psi.

Peneliti juga melakukan analisis item yang bertujuan untuk mengetahui sejauh mana item-item dapat mengukur sebuah konstruk yang akan diukur (Murphy & Davidshofer, 2001). Analisis item yang diperlukan adalah diskriminasi item, untuk melihat orang-orang yang berbeda akan menjawab item dengan cara yang berbeda pula. Salah satu cara statistik yang dapat mengukur besarnya diskriminasi item adalah *item-total correlation* (Friedenberg, 1995; Murphy & Davidshofer, 2001). *Item-total correlation* memberikan informasi tentang seberapa item dan tes secara keseluruhan mengukur hal yang sama. Murphy & Davidshofer (2001) mengatakan bahwa interpretasi dari *itemtotal correlation* dapat dilihat seperti indeks diskriminasi item (D). Jika nilai D berada di bawah 0,19 maka item harus direvisi total atau dihilangkan (Ebel dalam Crocker & Algina, 1986). Penghilangan item-item yang berdasarkan ketentuan tersebut akan meningkatkan/memperbaiki reliabilitas alat ukur.

Hasil dari uji coba alat ukur motivasi kerja yang menggunakan Skala Sikap Kepuasan Kerja memiliki dua koefisien Alpha. Koefisien Alpha untuk faktor *motivator* adalah sebesar 0,948 dan koefisien Alpha untuk faktor *hygiene* adalah sebesar 0.958. Hasil ini menunjukkan bahwa alat ukur ini reliabel karena kedua faktor ini memiliki koefisien Alpha yang lebih dari 0,7. Dilihat dari tabel *item-total correlation*, ada 3 item yang perlu dihilangkan karena memiliki nilai kurang dari 0,19. Item-item tersebut adalah item 27, dan 48, 61. Dengan demikian, item-item tersebut tidak digunakan lagi sehingga jumlah total item yang digunakan dalam penelitian adalah sebanyak 56 item dengan perincian sebagai berikut:

Faktor	Aspek	Item	Jumlah
<i>Motivator</i>	<i>Achievement</i>	1, 12, 24, 41, 53	5
	<i>Responsibility</i>	2, 13, 15, 25, 42	5
	<i>Work it Self</i>	3, 14, 16, 37	4
	<i>Recognition</i>	20, 26, 34, 38, 49, 58	6
	<i>Advancement</i>	4, 29, 43, 47, 52	5
<i>Hygiene</i>	<i>Interpersonal Relationship</i>	5, 23, 30, 46	4
	<i>Supervision</i>	6, 8, 9, 22, 31, 33, 44, 50, 51, 54, 59	11
	<i>Salary</i>	7, 21, 45, 55	4
	<i>Job Security</i>	11, 32, 56	3
	<i>Company Policy and Administration</i>	10, 18, 28, 36, 40	5
	<i>Working Condition</i>	19, 35, 39, 57	4

Tabel 3.3. Penyebaran Item dalam kuesioner Motivasi Kerja untuk *Field Study*

Hasil dari uji coba alat ukur kepemimpinan atasan yang dipersepsikan karyawan memiliki dua koefisien Alpha. Koefisien Alpha untuk kepemimpinan transaksional adalah sebesar 0.736 dan 0.922 untuk koefisien Alpha dari kepemimpinan transformasional. Dari hasil pengujian reliabilitas tersebut, dapat dilihat bahwa ketiganya memiliki koefisien Alpha lebih dari 0,7 yang mengindikasikan bahwa alat ukur ini reliabel. Dilihat dari tabel *item-total correlation*, ada 11 item yang perlu dihilangkan karena memiliki nilai kurang dari 0,19. Item-item tersebut adalah item 1, 2, 7, 9, 10, 25, 30, 34, 36, 42, 48. Dengan demikian, item-item tersebut tidak digunakan lagi sehingga jumlah total item yang digunakan dalam penelitian adalah sebanyak 63 item dengan perincian sebagai berikut:

Type Kepemimpinan	Aspek	Item	Jumlah
Transaksional	<i>Contingent Reward</i>	15, 23, 38, 45, 53, 58, 74	7
	<i>Management by Exception Active (MEA)</i>	5, 13, 21, 29, 51	5
	<i>Management by Exception passive (MEP)</i>	11, 19, 27, 49	4
	<i>Laissez-Faire (LF)</i>	17, 32, 40, 47, 55	5
Transformasional	<i>Attributed Charisma (AC)</i>	20, 39, 57, 63	4
	<i>Idealized Influence</i>	3, 12, 22, 41, 50, 59, 64, 66, 70	9
	<i>Idealized Leadership/Motivation</i>	4, 14, 24, 33, 43, 52, 60, 65, 67, 71	10
	<i>Intellectual Stimulation</i>	6, 16, 26, 35, 44, 54, 61, 68, 72, 75	10
	<i>Individual Consideration</i>	8, 18, 28, 37, 46, 56, 62, 69, 73	9

Tabel 3.4. Penyebaran Item dalam Kuesioner Kepemimpinan Atasan yang Dipersepsikan Karyawan untuk *field study*

3.6.3 Tahap Pelaksanaan Penelitian

Sebelum melakukan pengambilan data, peneliti melakukan wawancara untuk memperoleh gambaran secara keseluruhan kondisi PT. Pertamina (Persero) dalam proses transisi dalam menghadapi perubahan-perubahan. Setelah itu, peneliti meminta izin kepada bagian Deputy Umum dan SDM untuk melakukan

penelitian baik secara formal dengan melalui surat maupun secara informal yaitu dengan berbicara langsung kepada Deputy Direktorat Umum dan SDM. Selain meminta izin, peneliti juga meminta tolong kepada Deputy Umum dan SDM untuk memberikan memo kepada para manajer/sekretaris di tiap-tiap bagian dimana kuesioner disebar. Memo tersebut selain berfungsi sebagai salah satu bentuk perizinan untuk dapat dilakukannya penelitian di Pertamina pusat, juga berfungsi agar responden tidak mengabaikan kuesioner yang telah diberikan. Deputy Direktorat Umum dan SDM selanjutnya meminta kepada sekretaris/manajer untuk mengingatkan rekan-rekannya untuk segera mengisi kuesioner. Selain itu, memo tersebut juga menginstruksikan kepada sekretaris dan manajer di tiap unit untuk mengumpulkan kembali kuesioner yang telah disebar di unit masing-masing. Dalam hal penyebaran kuesioner, peneliti mendatangi langsung ke tiap-tiap unit dan bertemu dengan sekretaris atau manajer di bagian tersebut untuk meminta bantuannya. Waktu yang dibutuhkan peneliti dalam pengambilan data di lapangan tersebut adalah selama tiga hari. Sementara itu, jumlah responden yang mengembalikan kuesioner pada saat pengambilan data di lapangan adalah 108 responden.

3.7 Metode Pengolahan Data

Untuk pengolahan data, peneliti menggunakan *SPSS for Windows* versi 10.1 untuk melihat gambaran demografik partisipan. Data kontrol yang mencakup jenis kelamin, usia, lama bekerja, tingkat pendidikan, dan divisi diolah dengan menggunakan analisis statistik deskriptif berdasarkan penyebaran skor. Penyebaran skor yang ditampilkan dalam bentuk frekuensi memberikan gambaran umum terhadap data kontrol partisipan. Sedangkan pengolahan data yang menyangkut pengujian hipotesis dilakukan dengan analisis *structural equation modeling* (SEM) dengan bantuan program *Lisrel* versi 8.30. Hal ini dilakukan atas dasar beberapa pertimbangan. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, faktor-faktor dalam kepemimpinan maupun motivasi kerja merupakan suatu kesatuan teori dan tidak bersifat saling berlawanan. Baik transformasional, transaksional, *hygiene*, maupun motivator terdiri dari multifaktor yang menyebabkan untuk mengetahui bagaimana interaksi antara faktor transformasional dengan faktor

hygiene tidak dapat mengabaikan interaksi yang terjadi antara faktor transformasional dengan faktor motivator, begitu seterusnya. Berdasarkan alasan tersebut, peneliti menggunakan SEM karena SEM memeriksa hubungan di antara variabel-variabel sebagai sebuah unit dan melakukan estimasi secara simultan (Wijanto, 2008). Alasan lainnya adalah bahwa variabel yang akan diteliti dalam penelitian ini termasuk ke dalam variabel-variabel laten seperti faktor transformasional, faktor transaksional, faktor *hygiene*, dan faktor motivator. Variabel laten adalah variabel yang tidak dapat diamati secara langsung. SEM memiliki kemampuan untuk menunjukkan konsep-konsep tidak teramati (*unobserved concepts*) serta hubungan-hubungan yang ada di dalamnya, dan perhitungan terhadap kesalahan-kesalahan pengukuran dalam proses estimasi. SEM menyajikan konsep tidak teramati melalui penggunaan variabel-variabel laten (Wijanto, 2004). Selain itu, SEM termasuk dalam statistika multivariat yang memungkinkan dilakukannya analisis satu atau lebih variabel independen dengan satu atau lebih variabel dependen (Sitinjak & Sugiarto, 2006). Ini tentu saja berbeda dengan teknik analisis pada umumnya dimana yang diolah adalah nilai-nilai yang terdapat pada variabel teramati atau indikator. Sejauh ini indikator-indikator inilah yang diproses untuk menjelaskan hubungan antara variabel laten yang satu dengan variabel laten lainnya dan itupun seringkali tidak secara eksplisit dinyatakan dalam suatu persamaan (Sitinjak & Sugiarto, 2006). Melalui SEM, kita dapat melakukan analisis satu atau lebih variabel independen dengan satu atau lebih variabel dependen. Namun demikian, SEM memiliki kelemahan yaitu ukuran sampel yang harus besar, yaitu minimal 100, karena pengolahan didasarkan pada kovarian dari nilai-nilai yang ada di dalam sampel.

Wijanto (2008) menerangkan bahwa di dalam SEM terdapat dua model utama, yaitu model struktural dan model pengukuran. Berkaitan dengan penelitian ini, maka jawaban dari permasalahan penelitian dapat diperoleh dengan menganalisa model struktural. Model struktural atau juga dapat disebut dengan model variabel laten menggambarkan hubungan-hubungan yang ada di antara variabel-variabel laten (Wijanto, 2008). Dengan kata lain, model struktural menggambarkan hubungan kausal yang terjadi di antara variabel-variabel tidak teramati (*unobserved variables*) atau variabel-variabel laten.

Spesifikasi model struktural dilakukan dengan mendefinisikan hubungan di antara variabel-variabel laten. Tahapan selanjutnya adalah menetapkan gambaran *path diagram model hybrid* yang merupakan kombinasi model pengukuran dan struktural. Melalui *path diagram* ini akan didapatkan indeks-indeks yang menggambarkan adanya interaksi dan besarnya interaksi antar variabel yang diamati. Adanya interaksi dilihat dari setiap indeks yang signifikan, yaitu yang memiliki *t-value* $> 1,96$. Sedangkan besarnya interaksi dapat dilihat dari indeks *standardized solution* yang memiliki nilai varian sama dan nilai maksimumnya adalah 1 (Wijanto, 2008).

