



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI  
KERJA KARYAWAN PADA PT TRITEGUH MANUNGGAL  
SEJATI - GARUDAFOOD**

**SKRIPSI**

**RAHAVICA DWI SUSETYO PUTRI  
0806 3977 36**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NIAGA  
PROGRAM SARJANA PARAREL  
DEPOK  
2011**



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI  
KERJA KARYAWAN PADA PT TRITEGUH MANUNGGAL  
SEJATI - GARUDAFOOD**

**SKRIPSI**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana**

**RAHAVICA DWI SUSETYO PUTRI  
0806 3977 36**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NIAGA  
PROGRAM SARJANA PARAREL  
DEPOK  
DESEMBER 2011**

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

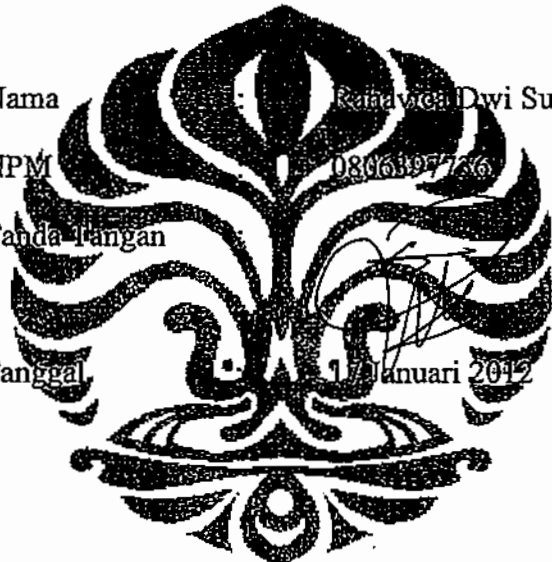
Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri,  
dan semua sumber, baik yang dikutip maupun yang dirujuk  
telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Rahavica Dwi Susetyo Putri

NPM : 0806307736

Tanda Tangan

Tanggal : 1 Januari 2012



## HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh:

Nama : Rahavica Dwi Susetyo Putri  
NPM : 0806397736  
Program Studi : Ilmu Administrasi, Niaga  
Judul Skripsi : Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT Triteguh Manunggal Sejati - GarudaFood

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi pada Program Studi Ilmu Administrasi Niaga, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Drs. Pantius D. Soeling, M. Si (.....)  
Penguji : Dra. Eva Andayani, M.Si (.....)  
Ketua Sidang : Dra. Tutie Hermiati, M.A (.....)  
Sekretaris Sidang : Nurul Safitri, S.Sos, M.A (.....)

Ditetapkan di : Depok  
Tanggal : 17 Januari 2012

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas karunia dan rahmat-Nya yang tak pernah habis, maka skripsi mengenai **“Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT Triteguh Manunggal Sejati - GarudaFood”** ini dapat penulis selesaikan tepat pada waktunya. Setelah melalui masa-masa penyusunan laporan akhir magang, akhirnya penulisan laporan akhir magang ini dapat terselesaikan. Hal ini tidak terlepas dari bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan rasa terima kasih yang mendalam terhadap pihak-pihak tersebut, yaitu:

1. Prof. Dr. Bambang Shergi Laksmono, M.Sc selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
2. Prof. Dr. Irfan Ridwan Maksam, M.Si. selaku Ketua Program Sarjana Reguler/Non Reguler Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
3. Umanto Eko Prasetyo, S.Sos., M.Si. selaku Sekertaris Program Sarjana Reguler Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
4. Drs. Pantius D. Soelang, Msi., selaku dosen pembimbing yang telah banyak meluangkan waktu dan tenaga untuk memberikan bimbingan dan pengarahan baik materi maupun teknis.
5. Ayah dan Bunda tercinta, kakak tersayang, dan seluruh keluarga yang memberikan dukungan moril maupun materiil dalam proses penelitian dan dalam penyelesaian skripsi.
6. Pak Arfan Malik dan Pak Prayitno serta seluruh tim dari bagian Human Resource Department PT Triteguh Manunggal Sejati - GarudaFood yang telah membantu saya dalam melakukan penelitian.
7. Sahabat di administrasi niaga, Mitha, Regina, Febby, Farisyah, Ira, Dina, dan seluruh mahasiswa Ilmu Administrasi yang telah memberikan dukungan dan membantu dalam penyelesaian skripsi.

8. Sahabat-sahabatku Muthia, Hatika, Tary, Ninia, Dessy, Kak Anggi, Aziz, Aprom, Fahmi, Reza, dan Gad yang telah memberikan semangat yang tak henti-hentinya kepada penulis.
9. Kepada seluruh dosen dan staf FISIP Universitas Indonesia serta pihak-pihak lain yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang secara langsung maupun tidak langsung.

Penulis berharap penyusunan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT Triteguh Manunggal Sejati - GarudaFood”** dapat memberikan manfaat bagi para pembacanya. Pada dasarnya, penulis mengetahui bahwa penyusunan skripsi masih memiliki banyak kekurangan, untuk itu penulis senantiasa mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi memperbaiki laporan ini di masa mendatang.

Depok, Desember 2011

Rahavica Dwi Susetyo Putri

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Rahavica Dwi Susetyo Putri  
NPM : 0806397736  
Program Studi : Ilmu Administrasi Niaga  
Departemen : Ilmu Administrasi  
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Jenis Karya : Skripsi

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

**Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT  
Triteguh Manunggal Sejati - GarudaFood**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formalkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan skripsi saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok  
Pada tanggal : 17 Januari 2012

Yang menyatakan



(Rahavica Dwi Susetyo Putri)

## ABSTRAK

Nama : Rahavica Dwi Susetyo Putri  
Program Studi : Ilmu Administrasi Niaga  
Judul : Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT Triteguh Manunggal Sejati - GarudaFood

Dalam penelitian ini, Kepemimpinan dipilih sebagai variabel yang mempengaruhi Motivasi Kerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT Triteguh Manunggal Sejati - GarudaFood. Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan metode survei yang menggunakan teknik ukuran minimum sampel yaitu sebesar 10% dari seluruh karyawan PT Triteguh Manunggal Sejati, sehingga diperoleh 35 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki hubungan yang kuat terhadap motivasi kerja karyawan. Selain itu, kepemimpinan transformasional dan transaksional juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT Triteguh Manunggal Sejati - GarudaFood .

**Kata kunci:** kepemimpinan, motivasi kerja karyawan



## ABSTRACT

Name : Rahavica Dwi Susetyo Putri  
Study Program : Business Administration  
Title : The Influence of Leadership towards Employees Job Motivation at PT. Triteguh Manunggal Sejati - GarudaFood

In this study, leadership was chosen as the influencing variable of employees job motivation. This study aimed to examine the influence of leadership towards employees job motivation at PT Triteguh Manunggal Sejati - GarudaFood. This study used the quantitative approach with survey method that used minimum sample size technique that is equal to 10% of all employees of PT Triteguh Manunggal Sejati - GarudaFood which held to 35 respondents. The result of this study showed that leadership had a strong relation with employee job motivation. Besides that, transformational and transactional leadership also had a significant influence to outsourcing employee job motivation at PT Triteguh Manunggal Sejati - GarudaFood.

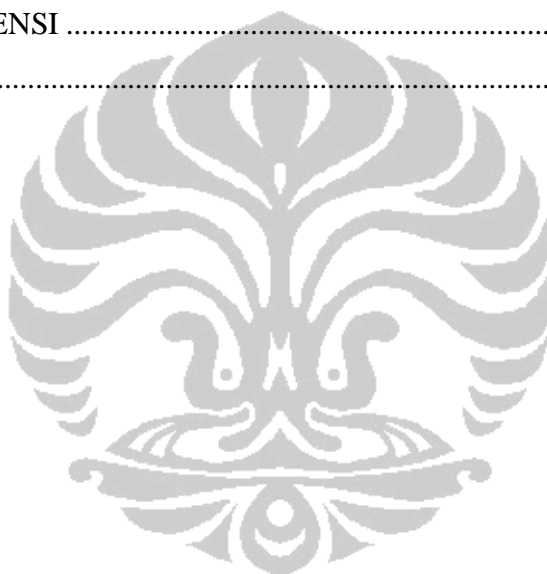
Key words: leadership, employees job motivation

## DAFTAR ISI

HALAMAN COVER.....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN ORISINILITAS .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS .....	vii
ABSTRAK.....	viii
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Pokok Permasalahan .....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Signifikansi Penelitian .....	5
1.5 Sistematika Penulisan.....	6
1.6 Keterbatasan Penelitian.....	7
BAB II TINJAUAN LITERATUR .....	8
2.1 Penelitian Terdahulu .....	8
2.2 Kepemimpinan.....	10
2.3 Teori Kepemimpinan.....	11
2.3.1 Kajian <i>Ohio State University</i> .....	11
2.3.2 <i>Manajerial (Leadership) Grid</i> .....	12
2.3.3 <i>Teori Contingency</i> .....	14
2.3.4 <i>Teori Kepemimpinan Situasional</i> .....	15
2.3.5 <i>Teori Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional</i> .....	16
2.3.6 <i>Kepemimpinan Transformasional</i> .....	17

2.3.7	Kepemimpinan Transaksional .....	21
2.4	Motivasi .....	22
2.5	Teori Motivasi .....	22
2.5.1	Teori Motivasi Robbins .....	23
2.5.2	Teori Kebutuhan Maslow .....	24
2.5.3	Teori Dua Faktor Hertzberg .....	26
2.6	Model Analisis.....	28
2.7	Hipotesis.....	29
2.8	Operasionalisasi Konsep .....	29
 BAB III METODE PENELITIAN .....		 32
3.1	Pendekatan Penelitian .....	32
3.2	Jenis Penelitian .....	32
3.2.1	Berdasarkan Tujuan Penelitian.....	32
3.2.2	Berdasarkan Manfaat Penelitian.....	33
3.2.3	Berdasarkan Dimensi Waktu .....	33
3.2.4	Berdasarkan Teknik Pengumpulan Data.....	33
3.3	Subjek Penelitian .....	35
3.3.1	Populasi dan Sampel Penelitian .....	35
3.3.2	Lokasi Penelitian .....	37
3.4	Skala Pengukuran .....	37
3.5	Teknik Pengolahan dan Analisis Data .....	38
3.5.1	Uji Validitas dan Reliabilitas.....	39
3.5.2	Pembahasan Hasil <i>Pre-test</i> .....	40
3.5.3	Analisis Statistik Deskriptif.....	45
3.6.4	Analisis Regresi Linier .....	46
 BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN .....		 48
4.1	Analisis dan Pembahasan.....	48
4.2	Pembahasan Data Responden .....	48
4.2.1	Jenis Kelamin .....	49
4.2.2	Usia .....	50

4.2.3 Lama Bekerja .....	51
4.2.4 Departemen .....	52
4.3 Pembahasan Data Jawaban Responden.....	53
4.3.1 Variabel Kepemimpinan .....	53
4.3.2 Variabel Motivasi .....	68
4.4 Analisis Regresi .....	75
 BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....	 80
5.1 Kesimpulan .....	80
5.2 Saran.....	80
 DAFTAR REFERENSI .....	 82
LAMPIRAN .....	85



## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Perbandingan Penelitian .....	9
Tabel 2.2	Operasionalisasi Konsep .....	29
Tabel 3.1	Data karyawan PT Triteguh Manunggal Sejati - GarudaFood .....	36
Tabel 3.2	Alternatif Jawaban Responden .....	38
Tabel 3.3	Validitas Indikator Penelitian .....	41
Tabel 3.4	Realibilitas Dimensi Penelitian .....	45
Tabel 3.5	Interpretasi Kekuatan Hubungan antar Variabel .....	47
Table 4.1	Jawaban Responden Tentang Karyawan Merasa Nyaman dengan Pemimpin .....	54
Tabel 4.2	Jawaban Responden Tentang Karyawan Akan Loyal dengan Pemimpin .....	55
Tabel 4.3	Jawaban Responden Tentang Karyawan Merasa Bangga dengan Pemimpin .....	55
Tabel 4.4	Jawaban Responden Tentang Pemimpin Menggunakan Kata-kata yang Mudah dimengerti oleh Karyawan .....	56
Tabel 4.5	Jawaban Responden Tentang Pemimpin Memberikan Gambaran yang Menarik Mengenai Pekerjaan Karyawan .....	57
Tabel 4.6	Jawaban Responden Tentang Pemimpin Memberikan Manfaat/Makna dari Suatu Pekerjaan .....	58
Tabel 4.7	Jawaban Responden Tentang Pemimpin Memberikan Kesempatan Untuk Menyelesaikan Masalah dengan Cara Baru .....	58
Tabel 4.8	Jawaban Responden Tentang Pemimpin Memberikan Cara-cara Baru Untuk Melihat Masalah .....	59
Tabel 4.9	Jawaban Responden Tentang Pemimpin Memberikan Kesempatan Untuk Memikirkan Ide-ide Baru .....	60
Tabel 4.10	Jawaban Responden Tentang Pemimpin Membantu Karyawan Mengembangkan Diri .....	61
Tabel 4.11	Jawaban Responden Tentang Pemimpin Membiarkan Karyawan Untuk Mengetahui Pekerjaannya .....	61

Tabel 4.12	Jawaban Responden Tentang Pemimpin Memberikan Perhatian Pribadi Kepada Karyawan .....	62
Tabel 4.13	Jawaban Responden Tentang Pemimpin Memberikan Imbalan Sesuai dengan Kontrak kepada Karyawan.....	63
Tabel 4.14	Jawaban Responden Tentang Pemimpin Menyediakan Imbalan Jika Karyawan Mencapai Target .....	64
Tabel 4.15	Jawaban Responden Tentang Pemimpin Memberikan Perhatian Kepada Karyawan yang Mencapai Target .....	65
Tabel 4.16	Jawaban Responden Tentang Pemimpin Merasa Puas Bila Karyawan Memenuhi Standar Kerja .....	66
Tabel 4.17	Jawaban Responden Tentang Pemimpin Tidak Akan Mengubah Apapun Selama Pekerjaan Dapat Berjalan .....	66
Tabel 4.18	Jawaban Responden Tentang Pemimpin Memberitahu Standar Kerja Karyawan .....	67
Tabel 4.19	Jawaban Responden Tentang Karyawan Akan Bekerja Maksimal Untuk Mencapai Tujuan Organisasi.....	68
Tabel 4.20	Jawaban Responden Tentang Karyawan Merasa Bersemangat Bekerja di Perusahaan .....	69
Tabel 4.21	Jawaban Responden Tentang Karyawan Akan Memberikan Loyalitas Terhadap Perusahaan.....	69
Tabel 4.22	Jawaban Responden Tentang Karyawan Akan Fokus Terhadap <i>Job-Description</i> .....	70
Tabel 4.23	Jawaban Responden Tentang Karyawan Mendapatkan Arahan yang Jelas Mengenai Pekerjaannya .....	71
Tabel 4.24	Jawaban Responden Tentang Karyawan Mendapatkan Arahan yang Jelas Mengenai Langkah-langkah Penyelesaian Pekerjaan .....	72
Tabel 4.25	Jawaban Responden Tentang Karyawan Akan Menyelesaikan Masalah yang Terjadi Dalam Perusahaan .....	73
Tabel 4.26	Jawaban Responden Tentang Karyawan Akan Tetap Bertahan Jika Perusahaan Mengalami Kegagalan Dalam Pencapaian Misi .....	74
Tabel 4.27	Jawaban Responden Tentang Karyawan Akan Bertahan dan Meningkatkan Kembali Kinerjanya .....	74

Tabel 4.28	<i>Model Summary</i> .....	76
Tabel 4.29	ANOVA .....	77
Tabel 4.30	<i>Coefficients</i> .....	77

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Gaya Kepemimpinan <i>Manajerial (Leadership) Grid</i> .....	13
Gambar 2.2	Optimal Profil .....	18
Gambar 2.3	Hirarki Kebutuhan Maslow .....	24
Gambar 2.4	Model Analisis .....	28
Gambar 4.1	Histogram Frekuensi Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	49
Gambar 4.2	Histogram Frekuensi Data Responden Berdasarkan Usia .....	50
Gambar 4.3	Histogram Frekuensi Data Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	51
Gambar 4.4	Histogram Frekuensi Data Responden Berdasarkan Jumlah Responden di masing-masing Departemen .....	52

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Pada era persaingan global, pelaku industri dari berbagai negara dapat bebas melakukan aktifitas usahanya di Indonesia. Persaingan di dalam dunia industri ini menuntut perusahaan untuk semakin kompetitif. Oleh karena itu, sudah seharusnya bagi setiap perusahaan mengetahui dan mempergunakan segala daya dukungnya agar dapat terus bersaing dalam persaingan saat ini.

Sumber daya manusia merupakan daya dukung perusahaan yang paling penting yang harus dimiliki dan diperhatikan oleh perusahaan. Manusia dalam perusahaan perlu mendapatkan perhatian khusus jika perusahaan ingin mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia memerlukan pedoman, arahan maupun dorongan untuk melakukan segala sesuatu dengan baik. Dalam dunia industri, seseorang yang biasanya melakukan hal tersebut diatas dinamakan pemimpin. Pemimpinlah yang biasanya mengatur, mempengaruhi, dan mengarahkan bawahannya.

Pemimpin perusahaan mempunyai kompetensi yang meliputi bagaimana cara membaca dan memahami lingkungan, membangun jaringan kemitraan, memahami pentingnya tanggung jawab sosial, mengelola kompleksitas, menggunakan teknologi dan informasi serta mendorong kreativitas karyawannya. Para pemimpin perusahaan mempunyai kemampuan untuk menciptakan perasaan ikut terlibat, yaitu perasaan orang-orang yang saling berbagi rasa satu sama lain, berani mengambil resiko, dan mampu berpikir "*out of the box*" (Rowe, 2005, h.165-168). Perusahaan yang mempunyai keinginan kuat untuk mendorong kreativitas, dapat mengatasi



permasalahan-permasalahan yang sedang dihadapi, serta akan semakin kompetitif.

Kepemimpinan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan motivasi, karena keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung kepada kewibawaan pemimpin itu di dalam menciptakan motivasi didalam diri setiap orang bawahan, kolega maupun atasan pemimpin itu sendiri. Motivasi juga berperan penting dalam meningkatkan semangat kerja karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Seorang karyawan mungkin melaksanakan pekerjaannya dengan baik mungkin pula tidak. Apabila karyawan tidak dapat mengerjakan tugas dengan baik, maka tujuan perusahaan tidak akan dapat tercapai, sehingga pemimpin perlu mengetahui sebab-sebabnya. Oleh karena itu, untuk menjaga kelangsungan operasional perusahaan, seorang pemimpin harus memperhatikan serta berusaha untuk mempengaruhi dan mendorong karyawannya.

Pada penelitian ini, peneliti mencoba untuk melihat pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT Triteguh Manunggal Sejati - GarudaFood. Perusahaan ini merupakan salah satu *business unit* divisi *beverage* dari GarudaFood Group. GarudaFood Group adalah perusahaan industri makanan dan minuman di bawah kelompok usaha Tudung Group.

Dengan visi, menjadi perusahaan makanan dan minuman terbaik di Indonesia pada tahun 2015 dan misinya yaitu perusahaan yang membawa perubahan dengan menciptakan nilai bagi masyarakat berdasarkan prinsip saling menumbuhkembangkan, maka peneliti memilih untuk menggunakan pendekatan kepemimpinan transformasional dan transaksional.

Nilai kepemimpinan transformasional dapat dipandang dari bentuk-bentuk reaksi anggota terhadap perilaku pemimpin, yaitu: (1) Identifikasi terhadap visi pemimpin. Apabila anggota merasa percaya, kagum, hormat, dan memiliki efeksi terhadap visi pemimpin, maka proses kepemimpinan bisa

dikatakan berhasil. (2) Tingkatan emosional puncak, artinya anggota menyadari bahwa perilaku kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin mampu membawa anggota dalam kondisi puncak kepuasan. Pemimpin dinilai mampu membangkitkan suasana emosional. (3) Kesiediaan untuk menjadi subordinat. Kesiediaan anggota ini menjadi sangat penting karena hal ini merupakan modal penting bagi pemimpin untuk membawa organisasi ke arah visi yang benar. (4) Perasaan berharga pada diri anggota. Dalam proses ini, anggota kelompok tidaklah sekedar sebagai objek, tetapi juga merasa adanya eksistensi peran. Pemimpin transformasional lebih terpusat pada perubahan yang dimaksudkan untuk pengembangan organisasi.

Perbedaan perilaku kepemimpinan transformasional dan transaksional dari fungsi dan perannya. Dikemukakan bahwa pemimpin transformasional lebih menunjukkan fungsinya sebagai pemimpin yang sesungguhnya, dalam arti seorang pemimpin mampu menjalankan fungsinya dengan menggunakan pengaruhnya untuk memotivasi dan mendorong anggota organisasi guna mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya, pemimpin transaksional lebih berfungsi sebagai manajer yang tugasnya memastikan bahwa pekerjaan telah dilakukan dengan benar.

Beberapa pendapat menyatakan, bahwa pemimpin transformasional lebih terpusat pada perubahan yang di maksudkan untuk pengembangan organisasi, sedangkan pemimpin dalam budaya organisasi yang telah ada. Perilaku kepemimpinan transformasional dan transaksional dapat ditampilkan oleh pemimpin yang sama, hanya jumlah dan intensitasnya saja yang berbeda.

Masih berkaitan dengan kepemimpinan transformasional dan transaksional, bahwa kepemimpinan transformasional dan transaksional tidak dapat dipilah secara tegas dan keduanya bukan merupakan kepemimpinan yang saling bertentangan. Kepemimpinan transformasional dan transaksional sangat penting dan dibutuhkan setiap organisasi. Organisasi membutuhkan visi, dorongan, dan komitmen yang di bentuk oleh pemimpin transformasional.

Namun organisasi juga membutuhkan pemimpin transaksional untuk dapat memberikan arahan, berfokus pada hal-hal yang sifatnya rinci, menjelaskan perilaku diharapkan dan memberi imbalan atas usaha yang telah dilakukan. Lebih lanjut, pendekatan kepemimpinan transformasional tidak menggantikan konsep kepemimpinan transaksional. Namun pendekatan kepemimpinan transformasional memberi peluang terhadap pemimpin untuk berbuat lebih besar dalam mengembangkan dan meningkatkan motivasi organisasi.

Kepemimpinan transformasional dan transaksional memiliki pengaruh yang berbeda-beda pada anggota. Kepemimpinan transformasional akan menyebabkan anggota melakukan pekerjaan melebihi apa yang telah ditetapkan karena adanya pengaruh dari pemimpin. Tingkat usaha ekstra, motivasi kerja yang tinggi, rasa memiliki visi dan misi disebabkan oleh komitmen pengikut terhadap pemimpin sehingga mendorong kinerja lebih baik dari yang telah ditetapkan sebaiknya, kepemimpinan transaksional mendorong kepemimpinan mencapai tingkat kinerja yang telah disepakati. Baik pemimpin maupun pengikut mencapai persetujuan tentang apa yang harus dicapai. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional dan transaksional bisa mempengaruhi kinerja anggota.

Secara sederhana kepemimpinan transformasional dapat diartikan sebagai proses untuk mengubah dan mentransformasikan individu maupun kelompok agar mau meningkatkan dirinya, menyangkut masalah motivasi, pemenuhan kebutuhan dan penghargaan terhadap para bawahan. Seseorang yang dapat menampilkan kepemimpinan transformasional ternyata dapat lebih menunjukkan sebagai seorang pemimpin yang efektif dengan hasil kerja yang lebih baik. Sedangkan kepemimpinan transformasional menekankan pada transaksi atau pertukaran yang terjadi antar pemimpin, rekan kerja dan bawahannya. Pertukaran ini didasarkan pada diskusi pemimpin dengan pihak-pihak terkait untuk menentukan apa yang dibutuhkan dan bagaimana

spesifikasi kondisi dan upah atau hadiah jika bawahan memenuhi syarat-syarat yang ditentukan.

## **1.2 Pokok Permasalahan**

Sumber daya manusia merupakan asset perusahaan. Untuk mengembangkan potensi sumber daya manusia dibutuhkan pemimpin yang selain dapat membimbing, melatih dan mengarahkan karyawannya juga dapat memotivasi mereka agar dapat bekerja maksimal guna menghasilkan hasil yang maksimal.

Berdasarkan paparan diatas, yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini adalah apakah kepemimpinan mempengaruhi motivasi kerja karyawan pada PT Triteguh Manunggal Sejati - GarudaFood?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pokok permasalahan di atas, maka tujuan penelitian adalah menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT Triteguh Manunggal Sejati - GarudaFood.

## **1.4 Signifikansi Penulisan**

Dalam penulisan skripsi ini, manfaat yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

### **1. Signifikansi Akademik**

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi studi ilmiah mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap motivasi kerja karyawan serta memberikan masukan untuk pengembangan ilmu pengetahuan khususnya ilmu administrasi niaga di bidang sumber daya manusia.

## 2. Signifikansi Empirik

Penelitian ini diharapkan dapat menambah perbendaharaan tulisan dan sumbangan pemikiran untuk penelitian berikutnya. Terutama bagi yang tertarik pada bidang sumber daya manusia yang berkaitan dengan kepemimpinan dan motivasi kerja karyawan khususnya mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap motivasi kerja karyawan.

## 3. Signifikansi Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi PT Triteguh Manunggal Sejati - GarudaFood untuk mengetahui tentang pengaruh kepemimpinan manajer terhadap motivasi kerja karyawan. Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan masukan dan saran untuk usaha penyempurnaan dalam hal kepemimpinan yang mampu meningkatkan motivasi kerja sehingga tugas dan tujuan organisasi dapat tercapai.

### 1.5 Sistematika Penulisan

Dalam penelitian ini sistematika penulisan terbagi menjadi lima bab yang terdiri dari:

#### **Bab I      Pendahuluan**

Bab pendahuluan ini merupakan pendahuluan dari seluruh isi penelitian. Bab ini berisi latar belakang masalah, pokok masalah, tujuan penelitian, signifikansi penelitian, dan sistematika penulisan, maka pada bab kedua ini berisi penjabaran tentang teori-teori yang berhubungan dengan variabel yang diangkat, konstruksi model analisis, operasionalisasi konsep, dan hipotesis penelitian.

#### **Bab II     Tinjauan Literatur**

Dalam bab ini diterangkan mengenai operasionalisasi konsep yang menghubungkan antara penjelasan teoritis dengan instrumen

penelitian, dan juga kerangka teori serta berbagai konsep yang dibangun secara sistematis agar relevan dengan tema penelitian dan membentuk suatu pemahaman dasar mengenai gejala penelitian.

### **Bab III Metode Penelitian**

Bab ini akan menjelaskan metode penelitian secara keseluruhan seperti pendekatan yang digunakan, tipe penelitian, desain penelitian, metode pengumpulan data, metode penarikan sampel dan metode analisa data.

### **Bab IV Analisis Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT Triteguh Manunggal Sejati – GarudaFood**

Bab ini menyajikan hasil analisis mengenai pengaruh kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan pada PT Triteguh Manunggal Sejati - GarudaFood.

### **Bab V Simpulan dan Saran**

Pada bab ini berisi kesimpulan yang merupakan jawaban permasalahan yang dikemukakan pada bab pendahuluan serta saran-saran dari peneliti yang berkenaan dengan pembahasan mungkin berguna bagi perusahaan di masa yang akan datang.

## **1.6 Keterbatasan Penelitian**

Dalam melakukan penelitian ini, peneliti memiliki beberapa keterbatasan, yaitu:

1. Peneliti tidak menemukan jurnal dengan tema yang sesuai dengan tema penelitian, yaitu pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi.
2. Peneliti hanya mengambil sampel minimum, yaitu 10% dari populasi dikarenakan keterbatasan waktu pada saat penelitian di lapangan.

## BAB II

### TINJAUAN LITERATUR

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Motivasi Kerja Karyawan” bukanlah sesuatu yang baru. Sebelumnya, telah dilakukan penelitian-penelitian mengenai hal serupa. Oleh sebab itu, penelitian ini berupaya melakukan suatu tinjauan pustaka terhadap penelitian-penelitian terdahulu mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap motivasi kerja karyawan dalam perusahaan.

Berikut ini adalah penelitian serupa yang menjadi tinjauan Peneliti. Penelitian ini adalah dalam jurnal *research* yang berjudul “*Leadership styles and organizational commitment: a test on Malaysia manufacturing industry*” yang teliti oleh May-Chiun Lo, T. Ramayah, dan Hii Wei Min, mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Malaysia Sarawak tahun 2009. Tujuan Penelitian yang dilakukan adalah untuk menentukan apakah teori kepemimpinan transformasional-transaksional dan komitmen organisasi berlaku di perusahaan manufaktur di Malaysia

Dan penelitian yang akan dilakukan peneliti adalah “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Motivasi Kerja Karyawan” yang di tulis oleh Rahavica Dwi Susetyo Putri, mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial dan Politik tahun 2008. Tujuan penelitiannya adalah untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan, serta

menganalisis apakah kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja karyawan pada PT Triteguh Manunggal Sejati - Garuda Food.

**Tabel 2.1 Perbandingan Penelitian**

	<b>Penelitian Terdahulu</b>	<b>Penelitian yang akan dilakukan</b>
<b>Nama</b>	May-Chiun Lo, T. Ramayah, dan Hii Wei Min	Rahavica Dwi Susetyo Putri
<b>Judul</b>	Leadership Styles and Organizational Commitment: A Test on Malaysia Manufacturing Industry	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT Triteguh Manunggal Sejati - Garuda Food
<b>Jurusan</b>	Manajemen	Ilmu Administrasi Niaga
<b>Tahun Penelitian</b>	2009	2011
<b>Jenis Karya Ilmiah</b>	<i>Research Journal</i>	<i>Research Design</i>
<b>Tujuan Penelitian</b>	Menguji hubungan antara gaya kepemimpinan dan komitmen karyawan dalam organisasi	Menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT Triteguh Manunggal Sejati - Garuda Food.
<b>Pokok Permasalahan</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah kepemimpinan transformasional mempengaruhi komitmen karyawan?</li> <li>2. Apakah kepemimpinan transaksional mempengaruhi komitmen karyawan?</li> </ol>	Apakah kepemimpinan mempengaruhi motivasi kerja karyawan pada PT Triteguh Manunggal Sejati - Garuda Food?
<b>Metodologi</b>	Kuantitatif	Kuantitatif
<b>Teknik Penelitian</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Survei (Kuesioner)</li> <li>2. Studi Kepustakaan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Survei (Kuesioner dan wawancara mendalam)</li> <li>2. Studi Kepustakaan</li> </ol>
<b>Analisis Penelitian</b>	Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)	SPSS 17.0



<b>Teori yang Digunakan</b>	1. Kepemimpinan transformasional dan transaksional 2. Komitmen organisasi	1. Kepemimpinan transformasional dan transaksional 2. Motivasi
<b>Hasil Penelitian</b>	Hubungan langsung positif antara tiga dimensi gaya kepemimpinan transformasional, yaitu <i>intellectual stimulation</i> , <i>idealized influence</i> , dan <i>inspirational motivation</i> , dengan komitmen afektif dan normatif. Demikian pula, dua dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu, <i>intellectual stimulation</i> dan <i>individualized consideration</i> ditemukan memiliki hubungan positif dengan komitmen kelanjutan. Selain itu, kepemimpinan transformasional lebih signifikan dan memiliki hubungan yang kuat dengan komitmen organisasi.	Belum ada hasil Penelitian.

Sumber: May-Chiun Lo, T. Ramayah, dan Hii Wei Min (2009) dan Rahavica Dwi Susetyo Putri (2011)

## 2.2 Kepemimpinan

Dalam suatu perusahaan, seorang pemimpin atau manajer mempunyai tanggung jawab atas keberhasilan perusahaan yang dijalankan serta berkewajiban untuk meyakinkan anggotanya akan perlunya ditumbuhkan, dikembangkan dan dipraktekkan dalam hubungan kerja sama yang sehat diantara karyawan-karyawannya, sehingga akan mendorong para karyawan untuk bekerja sama dengan produktif dan dengan perasaan puas. Hal ini sesuai dengan tugas seorang pemimpin yakni mendorong kerja sama secara sukarela diantara para karyawannya. Setiap pemimpin suatu perusahaan harus mempunyai strategi yang dapat memelihara prestasi dan kemampuan karyawan.

Peranan pemimpin dalam hubungannya dengan karyawan merupakan hal yang penting, karena sikap pemimpin dalam menghadapi karyawan akan mempengaruhi perilaku karyawan. Seorang pemimpin harus mampu menciptakan iklim hubungan kerja yang baik agar dapat menumbuhkan semangat kerja yang tinggi. Sukses dan tidaknya organisasi dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan tergantung pada pemimpin.

Menurut Siagian (2001: 28) bahwa keberhasilan atau kegagalan yang dialami sebagian besar organisasinya ditentukan oleh kualitas kepentingan yang dimiliki orang-orang yang disertai tugas memimpin organisasi. Agar pemimpin berjalan efektif, maka pemimpin harus dapat menggunakan pola kepemimpinan yang sesuai dengan keadaan dan situasi yang dianggap oleh perusahaan akan didapat keterpaduan antara gaya kepemimpinan yang digunakan dengan situasi yang dihadapi.

Kepemimpinan menurut *Ralph M. Stogdill* (Wahjosumidjo 1994:23) didefinisikan sebagai sarana pencapaian tujuan yang dimaksudkan dalam hubungan ini 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 organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

## **2.3 Teori Kepemimpinan**

### **2.3.1 Kajian *Ohio State University***

Pada tahun 1965 sekelompok peneliti, antara lain Stogdill, Fleishman, dan lain-lain dari *Ohio State University* mulai dengan serangkaian penelitian kepemimpinan untuk menemukan dan memperkenalkan dimensi-dimensi dari perilaku pemimpin, mereka mengembangkan Kuesioner Uraian Perilaku Pemimpin (Leader

Behavior Description Questioner – LBDQ) yang merupakan alat untuk menguraikan bagaimana seorang pemimpin melakukan kegiatan-kegiatannya (Hemphill & Coons, 1957 dalam Northouse, 2005: 66). Lima tahun kemudian, Stogdill (1963) mempublikasikan LBDQ versi sederhana, yaitu LBDQ-XII. Dalam berbagai penelitian mereka menemukan dua dari dimensi utama perilaku pemimpin yang kemudian dikenal sebagai *Consideration* dan *Initiating Structure* (Stogdill, 1974 dalam Northouse, 2005: 66-67).

*Consideration (Relationship Behavior)* menggambarkan derajat dan corak hubungan seorang pemimpin dengan bawahannya, yang ditandai oleh rasa saling percaya, penghargaan terhadap gagasan bawahan dan pertimbangan perasaan bawahan. *Initiating Structure (Task Behavior)* menggambarkan sejauh mana seorang pemimpin memberi batasan dan struktur kepada perannya dan peran bawahannya untuk mencapai tujuan kelompoknya.

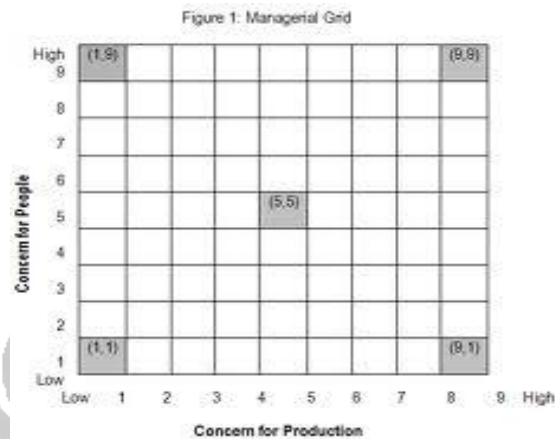
Dengan penelitian selanjutnya kedua dimensi perilaku pemimpin ini dapat diperoleh empat macam gaya kepemimpinan, yaitu:

1. *Consideration* rendah, *Initiating Structure* rendah,
2. *Consideration* tinggi, *Initiating Structure* rendah,
3. *Consideration* tinggi, *Initiating Structure* tinggi,
4. *Consideration* rendah, *Initiating Structure* tinggi.
- 5.

### 2.3.2 *Manajerial (Leadership) Grid*

Blake dan Mouton (1964, dalam Northouse, 2005: 68-69) mengembangkan *Manajerial (Leadership) Grid* menggunakan dua dimensi. Garis tegak yang dibagi ke dalam Sembilan bagian yang sama besar adalah dimensi fokus terhadap manusia. Garis mendatar yang juga dibagi ke dalam Sembilan bagian yang sama adalah dimensi yang fokus terhadap produksi. *Manajerial (Leadership) Grid* terdiri dari 9 x

9 = 81 sel. Setiap sel mencerminkan perilaku pemimpin berdasarkan kedua dimensi tersebut. Namun demikian, mereka hanya membedakan lima gaya manajemen, yang masing-masing merupakan kombinasi dari dua angka sesuai dengan tempat dari sel tersebut.



**Gambar 2.1** Gaya Kepemimpinan *Manajerial (Leadership) Grid*

- 1,1 : Penggunaan upaya yang minimum untuk dapat menyelesaikan pekerjaan yang dituntut telah cukup untuk mempertahankan keanggotaan organisasi.
- 9,1 : Efisiensi dalam organisasi dihasilkan dari pengaturan kondisi kerja sedemikian rupa sehingga unsure manusia hanya sedikit sekali berpengaruh.
- 9,9 : Pencapaian kerja yang berhasil diperoleh dari orang yang terikat (*committed*), saling ketergantungan melalui suatu kepentingan bersama dalam tujuan organisasi yang mengarah pada hubungan-hubungan dari kepercayaan dan hormat.
- 1,9 : Perhatian yang sungguh-sungguh terhadap kebutuhan orang untuk hubungan yang memuaskan yang mengarah kepada suatu suasana organisasi dan tempo kerja yang ramah dan menyenangkan.

5,5 : Prestasi kerja organisasi yang serasi mungkin melalui penyeimbangan dari keperluan untuk kerja dengan semangat kerja dari orang pada tingkat yang memuaskan.

*Manajerial (Leadership) Grid* telah sangat banyak digunakan dalam program-program pengembangan manajemen. Popularitas dari teori ini terletak antara lain pada kemudahan untuk mengelola sebagaimana terungkap melalui gaya 9,9 yang merupakan gaya kepemimpinan yang paling ideal.

### 2.3.3 Teori Contingency

Teori *Contingency* adalah teori *Leader-Match* (Fiedler & Chemers, 1974 dalam Northouse, 2005: 109), yang mencoba untuk mencocokkan pemimpin dengan situasi yang tepat. Disebut *Contingency* karena efektivitas pemimpin tergantung pada bagaimana gaya kepemimpinan dapat sesuai dengan situasi. Singkatnya, teori *Contingency* focus terhadap gaya kepemimpinan dan situasi.

Untuk mengukur gaya kepemimpinan, Fiedler membuat suatu alat model *Contingency* yaitu LPC (*Least Preferred Coworker*) dengan menunjukkan skala untuk melihat instrumen gaya kepemimpinan yang diterapkan. Pemimpin dengan nilai yang tinggi menunjukkan bahwa ia menerapkan *relationship motivated* dalam memimpin bawahannya, yaitu fokus dalam menjaga hubungan baik dengan bawahannya. Sedangkan, pemimpin dengan nilai yang rendah menunjukkan bahwa ia menerapkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada *task motivated*, yaitu fokus terhadap penyelesaian tugas demi mencapai tujuan organisasi.

### 2.3.4 Teori Kepemimpinan Situasional

Konsep kepemimpinan situasional dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard (1969, dalam Northouse, 2005: 87). Teori ini memusatkan perhatian penelitian dan analisisnya pada pihak bawahan. Intinya, teori ini menekankan bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang tergantung pada dua hal, yaitu pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat untuk menghadapi situasi tertentu dan tingkat kematangan jiwa (kedewasaan) para bawahan yang dipimpin.

Terdapat empat gaya kepemimpinan dalam kepemimpinan situasional, antara lain:

1. *Directing*, memberitahukan, menunjukkan, memimpin dan menetapkan.
2. *Coaching*, menjual, menjelaskan, memperjelas dan membujuk.
3. *Supporting*, mengikutsertakan, memberi semangat dan kerja sama.
4. *Delegating*, mendelegasikan, mengamati, mengawasi dan menyelesaikan bilamana terjadi masalah.

Menurut Hersey, Blanchard dan Natemeyer ada hubungan yang jelas antara level kematangan orang-orang dan atau kelompok dengan jenis sumber kuasa yang memiliki kemungkinan paling tinggi untuk menimbulkan kepatuhan pada orang-orang tersebut. Kepemimpinan situasional memandang kematangan sebagai kemampuan dan kemauan orang-orang atau kelompok untuk memikul tanggungjawab mengarahkan perilaku mereka sendiri dalam situasi tertentu. Maka, perlu ditekankan kembali bahwa kematangan merupakan konsep yang berkaitan dengan tugas tertentu dan bergantung pada hal-hal yang ingin dicapai pemimpin.

Menurut Paul Hersey dan Ken. Blanchard, seorang pemimpin harus memahami kematangan bawahannya sehingga dia akan tidak

salah dalam menerapkan gaya kepemimpinan. Tingkat kematangan yang dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Tingkat kematangan D1 (*low competence, high commitmen*) maka gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin untuk memimpin bawahan seperti ini adalah Directing, yaitu dengan memberitahukan, menunjukkan dan menginstruksikan secara spesifik.
2. Tingkat kematangan D2 (*some competence, low commitmen*), untuk menghadapi bawahan seperti ini maka gaya yang diterapkan adalah Coaching, yaitu dengan Menjelaskan, Memperjelas dan Membujuk.
3. Tingkat kematangan D3 (*moderate-high competence, low commitmen*) maka gaya pemimpin yang tepat untuk bawahan seperti ini adalah Supporting, yaitu saling bertukar ide & beri kesempatan bagi bawahan untuk mengambil keputusan.
4. Tingkat kematangan D4 (*high competence, high commitmen*) maka gaya kepemimpinan yang tepat adalah Delegating, yaitu mendelegasikan tugas dan wewenang dengan menerapkan sistem kontrol yang baik.

### 2.3.5 Teori Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional

Peneliti memilih teori transformasional dan transaksional yang telah disempurnakan oleh Bernard M. Bass dan Bruce J. Avolio karena merupakan teori *modern*. Teori ini merupakan salah satu pendekatan yang banyak dilakukan saat ini dalam mengkaji kepemimpinan. Konsep kepemimpinan transaksional dan transformasional permulaan dicetuskan oleh Burns (1978) dan Bass (1985). Munculnya teori ini didasarkan pada teori-teori terdahulu yang tidak mampu menciptakan perubahan yang lebih mendasar yang sangat diperlukan saat ini.

Perubahan yang diharapkan adalah perubahan tingkah laku, nilai-nilai dan motivasi/kebutuhan. Perubahan ini diperlukan agar usaha menghasilkan kinerja yang luar biasa karena adanya komitmen kerja yang kuat dan sungguh-sungguh sebagai manifestasi dari motivasi kerja mereka yang semakin meningkat.

Bass (1985: 20-24) menegaskan bahwa secara konseptual dan empirik para pemimpin memerankan variasi pola kepemimpinan baik yang transaksional maupun yang transformasional. Karena itu, seseorang dapat menampilkan bentuk kepemimpinan transformasional dan transaksional sekaligus dalam jumlah dan *intensity* yang berbeda. Kepemimpinan yang paling efektif adalah kepemimpinan yang transformasional sekaligus transaksional, karena kepemimpinan transformasional memperbesar efektivitas kepemimpinan transaksional.

### 2.3.6 Kepemimpinan Transformasional

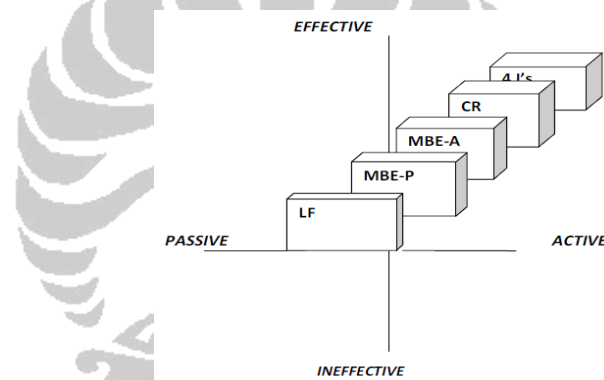
Dalam buku perilaku organisasi yang dibuat oleh Robbins dan Judge (2007: 387) dikatakan bahwa pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pekerjanya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa. Studi terdahulu selalu melaporkan bahwa kepemimpinan transformasional yang lebih efektif, produktif, inovatif, dan memuaskan bagi bawahan sebagai kedua belah pihak bekerja menuju kebaikan organisasi didorong oleh visi bersama dan nilai-nilai serta saling percaya dan menghormati. Ini berarti bahwa pemimpin transformasional percaya bahwa pembagian kekuasaan formal lebih sering menggunakan praktek kekuatan pribadi.

Selain itu, menurut Burns (Northouse 2005:176), kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses saling menguatkan diantara para pemimpin dan bawahan ke tingkat moralitas



dan motivasi yang lebih tinggi. Kepemimpinan transformasional bukan hanya langsung dan *top-down* (dari atas ke bawah), namun juga dapat diamati secara tidak langsung, dari bawah ke atas (*Bottom up*), dan secara horizontal. Pemimpin disini bukan hanya mereka yang berada pada level-manajerial tertinggi didalam organisasi, tetapi juga mereka yang berada pada level formal dan informal, tanpa memperhatikan posisi atau jabatan mereka.

Kepemimpinan transformasional membantu para bawahannya termasuk karyawan untuk mendahulukan kepentingan organisasi (Bass & Avolio, 1994:4). Hal ini dapat dilihat seperti pada Gambar 1 Full Range of Leadership Model dari Bass & Avolio berikut ini:



**Gambar 2.2 Model: Optimal profil**

Sumber: Bass, B.M dan Avolio B.J.,(1994). *Improving organizational effectiveness: through transformational leadership* (London: SAGE Publications TO)

### **Faktor-faktor Kepemimpinan Transformasional**

Pemimpin transformasional bersikap dengan cara-cara yang memungkinkan untuk mencapai hasil superior dengan menggunakan Empat I atau “*Four I’s*” yaitu *Idealized Influence*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation*, dan *Individualize Consideration* dari Bass (1985), Howell and Avolio (1993), and Bycio, Hackett, and Allen (1995) Avolio, Bass, and Jung (1997) (Bass & Riggio, 2006:5-6).

Demikian juga Pillai (Northouse,2005: 181-184) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki faktor-faktor penting, yaitu menampilkan karakteristik yang menunjukkan perilaku karismatik, memunculkan motivasi inspirasional, memberikan stimulasi intelektual dan memperlakukan karyawan dengan member perhatian terhadap individu. Ribuan pemimpin di sektor swasta dan para pemimpin komunitas di sektor umum telah dilatih menggunakan model kepemimpinan lengkap. Model ini mencakup “Four Is” dari kepemimpinan transformasional.(Bass & Avolio, 1994:3), yaitu sebagai berikut:

1. *Idealized Influence*

Karisma atau pengaruh yang diidealkan, faktor ini mendeskripsikan para pemimpin bertindak sebagai model yang berperan kuat bagi para bawahannya; bawahan mengenali para pemimpinnya dan sangat ingin menyamai mereka. Para pemimpin ini biasanya mempunyai standard moral dan etika penyelenggaraan yang sangat tinggi dan dapat dihitung dalam melakukan hal yang benar. Mereka dihormati secara penuh oleh para bawahannya dan biasanya menempatkan kepercayaan besar terhadap mereka. Pemimpin memberikan sebuah visi dan misi pada bawahannya.

2. *Inspirational Motivation*

Motivasi yang memberikan inspirasi, merupakan deskripsi pemimpin yang menyampaikan harapan-harapan tinggi kepada para bawahannya menginspirasi mereka melalui motivasi untuk berkomitmen dan menjadi bagian dari visi bersama organisasi. Pada prakteknya, para manajer menggunakan simbol dan hubungan emosi untuk memfokuskan usaha anggota kelompok untuk mencapai lebih dari apa yang diharapkan sesuai dengan

kepentingan masing-masing. Semangat tim karyawan ditingkatkan lewat motivasi aspiratif. Contoh dari motivasi aspiratif adalah seorang manajer yang memotivasi para karyawan agar unggul dalam pekerjaan mereka lewat kata-kata dan percakapan pendek yang membangkitkan semangat, manajer tersebut secara jelas menyebutkan peran menyeluruh mereka dalam perkembangan organisasi di masa mendatang.

### 3. *Intellectual Stimulation*

Stimulasi intelektual, meliputi kepemimpinan yang mendorong para bawahannya untuk menjadi kreatif dan inovatif. Stimulasi intelektual mendukung bawahannya karena mereka mencoba pendekatan-pendekatan baru dan mengembangkan cara-cara inovatif yang berhubungan dengan organisasi. Stimulasi intelektual mendorong para karyawan untuk berpikir dan memecahkan masalah secara cermat. Contoh dari stimulasi intelektual yakni manajer yang mendorong usaha-usaha individu karyawan untuk mengembangkan cara yang unik dalam memecahkan masalah yang menyebabkan menurunnya kualitas produk atau jasa.

### 4. *Individualize Consideration*

Pertimbangan individual merupakan faktor transformasional yang mewakili para pemimpin dalam memberikan iklim yang mendukung dan mendengarkan kebutuhan individu para bawahannya dengan cermat. Pemimpin bertindak sebagai pelatih dan penasihat sambil mencoba untuk membantu individu-individu agar teraktualisasi secara penuh. Para pemimpin ini dapat menggunakan delegasi sebagai alat untuk membantu para karyawan agar tumbuh melalui tantangan-tantangan pribadi. Contoh Pertimbangan individual ialah manajer yang

mengarahkan setiap karyawan dengan cara unik dan peduli. Bagi beberapa karyawan, manajer dapat memberikan hubungan kuat, sedangkan bagi anggota yang lainnya manajer dapat memberikan arahan-arahan khusus dengan tingkat struktur yang tinggi.

### 2.3.7 Kepemimpinan Transaksional

Tipe lain dari kepemimpinan yang telah banyak digunakan dalam studi perilaku organisasi adalah kepemimpinan transaksional. Dalam buku perilaku organisasi edisi 12 (Robbins dan Judge, 2007: 387) dikatakan pemimpin transaksional adalah pemimpin yang memotivasi para pengikut mereka pada arah tujuan yang telah ditetapkan dengan cara memperjelas peran dan tugas mereka.

Menurut Bass (1990: 22), para pemimpin memotivasi bawahan untuk mencapai tingkat kinerja yang diharapkan dengan membantu mereka untuk mengenali tanggung jawab tugas, mengidentifikasi tujuan, dan mengembangkan keyakinan tentang pertemuan kinerja yang diinginkan oleh para pemimpin. Menurut Bass dan Avolio (1994), Pemimpin transaksional mempekerjakan tiga faktor:

1. Penghargaan bersyarat (*contingent reward*)

Pemimpin yang menjelaskan bahwa tersedia penghargaan atau *reward* bagi bawahan, menjalankan pertukaran kontraktual antara penghargaan dan usaha, menjanjikan penghargaan untuk kinerja yang bagus, dan mengakui pencapaian yang diperoleh.

2. Manajemen aktif (*management-by-exception active*)

Pemimpin yang dalam memimpin terfokus pada kesalahan dan kegagalan bawahan serta penundaan keputusan dan penghindaran keterlibatan pemimpin terhadap penyelesaian tugas, mengamati dan mencari penyimpangan dari aturan-aturan

dan standar, serta melakukan tindakan perbaikan dengan memberikan sejumlah aturan kepada bawahan.

### 3. Manajemen pasif (*management-by-exception passive*)

Pemimpin yang menekankan adanya kepercayaan terhadap kemampuan bawahan sehingga bawahan dianggap mampu bekerja mandiri. Bawahan menjaga mutu kerjanya sesuai standar dan pemimpin baru akan bertindak apabila terjadi masalah yang menjurus pada kegagalan atau jika standar tidak tercapai.

Dalam *contingent reward*, pemimpin menyediakan penghargaan berupa materi dan penghargaan secara psikologis untuk pemenuhan kontrak kewajiban. Bass menekankan bahwa dengan memberikan *contingent reward*, pemimpin transaksional mungkin menginspirasi tingkat keterlibatan yang wajar, loyalitas, komitmen dan kinerja dari bawahannya. Pada sisi lain, *management-by-exception active* adalah dimana pemimpin waspada dan memastikan bahwa bawahannya memenuhi standar yang telah ditentukan sebelumnya. Dalam *management-by-exception passive*, pemimpin campur tangan dengan bawahannya hanya setelah ketidakpatuhan standar telah terjadi atau bila kesalahan sudah terjadi.

## 2.4 Motivasi

Motif seringkali diistilahkan sebagai dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat. Sehingga motif tersebut merupakan *driving force* yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku dan didalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu (Moch. As'ad 1995 : 45 ).

Menurut Sondang P. Siagian (1985: 129) motivasi secara sederhana dapat diartikan “*Motivating*” yang secara implisit berarti bahwa pimpinan

suatu organisasi berada ditengah-tengah bawahannya, dengan demikian dapat memberikan bimbingan, instruksi, nasehat dan koreksi jika diperlukan.

Dari berbagai pendapat diatas, dapat disimpulkan yaitu motivasi merupakan dorongan atau daya yang timbul dari diri, tanpa ada paksaan dari siapapun untuk melakukan suatu pekerjaan.

Seseorang yang sangat termotivasi, yaitu orang yang melaksanakan upaya substansial guna menunjang tujuan-tujuan produksi kesatuan kerjanya dan organisasi di mana ia bekerja. Seseorang yang tidak termotivasi hanya memberikan upaya minimum dalam hal bekerja. Konsep motivasi merupakan sebuah konsep penting dalam studi tentang kinerja kerja individual. Para manajer umumnya menghadapi masalah yang terus-menerus muncul, yakni mengapa kiranya karyawan-karyawan tertentu menunjukkan kinerja lebih dibandingkan dengan karyawan lainnya.

## 2.5 Teori Motivasi

### 2.5.1 Teori Motivasi Robbins

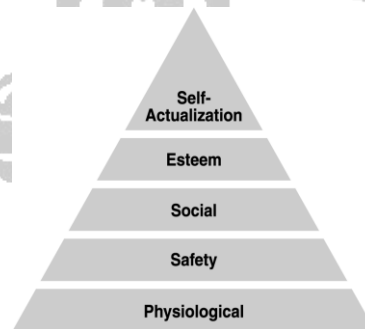
Robbins (2007: 166) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang account untuk intensitas (*intensity*) individu, arah (*direction*), dan ketahanan (*persistence*) usaha untuk mencapai tujuan. Sementara motivasi umum bersangkutan dengan upaya ke arah tujuan apa pun. Dalam hal ini, Robbins akan mempersempit fokus untuk tujuan organisasi dalam rangka mencerminkan minat dalam perilaku kerja yang terkait.

Tiga elemen kunci tersebut adalah *intensity*, *direction*, dan *persistence*. *Intensity* berkaitan dengan seberapa keras seseorang berusaha. Ini adalah elemen yang menjadi fokus pada saat orang berbicara tentang motivasi. Namun, *intensity* tinggi tidak mungkin mengarah pada hasil kinerja pekerjaan yang menguntungkan kecuali usaha yang disalurkan dalam arah (*direction*) yang menguntungkan

organisasi. Oleh karena itu, dalam hal ini perlu mempertimbangkan kualitas usaha serta *intensity*-nya. Upaya yang diarahkan dan konsisten dengan tujuan organisasi ini adalah jenis usaha yang harus dilakukan. Jadi, *direction* diartikan dengan sejauh mana usaha yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Kemudian lahirlah indikator *persistence*. Ini adalah ukuran dari berapa lama seseorang dapat mempertahankan usaha mereka. Individu akan termotivasi dengan tugas yang cukup lama untuk mencapai tujuan mereka.

### 2.5.2 Teori Kebutuhan Maslow

Maslow mengatakan bahwa motivasi karyawan disebabkan oleh adanya kebutuhan yang harus dipenuhinya. Kebutuhan manusia memiliki hirarki, mulai dari kebutuhan yang paling dasar sampai dengan kebutuhan yang paling tinggi. Pada saat kebutuhan dasar telah terpenuhi, maka manusia akan berusaha memenuhi kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi hingga semua tingkat kebutuhan terpenuhi.



**Gambar 2.3 Hirarki Kebutuhan Maslow**

Sumber: Robbins, *Organizational Behavior*, 12<sup>th</sup> ed., 2007. Adapted by permission Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey

Dengan kenyataan ini, kemudian A. Maslow membuat “*needs hierarchy theory*” untuk menjawab tentang tingkatan kebutuhan manusia tersebut. Kebutuhan manusia diklasifikasi menjadi lima hierarki kebutuhan, yaitu:

1. Kebutuhan Fisiologis ( *Physiological Needs* )

Perwujudan dari kebutuhan fisiologis adalah kebutuhan pokok manusia yaitu sandang, pangan, papan, dan kesejahteraan individu. Kebutuhan ini dipandang sebagai kebutuhan yang paling mendasar, karena tanpa pemenuhan kebutuhan tersebut, seseorang tidak dapat dikatakan hidup normal. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang amat primer, karena kebutuhan ini telah ada dan terasa sejak manusia dilahirkan.

2. Kebutuhan rasa aman ( *Safety Needs* ).

Kebutuhan keamanan harus dilihat dalam arti luas, tidak hanya diartikan dalam arti keamanan fisik semata, tetapi juga keamanan psikologis dan perlakuan yang adil dalam pekerjaan. Kebutuhan keamanan dalam arti fisik termasuk keamanan seseorang di daerah tempat tinggal, dalam perjalanan menuju ke tempat bekerja, dan keamanan di tempat kerja.

3. Kebutuhan Sosial ( *Social needs* )

Manusia pada hakekatnya adalah makhluk sosial, tidak dapat memenuhi kebutuhan sendiri dan pasti memerlukan bantuan orang lain, sehingga mereka harus berinteraksi dalam memenuhi kebutuhan tersebut. Kebutuhan sosial tercermin dalam empat bentuk perasaan yaitu:

- a. Kebutuhan akan perasaan diterima orang lain dengan siapa ia bergaul dan berinteraksi dalam organisasi dan demikian ia memiliki *sense of belonging* yang tinggi.
- b. Harus diterima sebagai kenyataan bahwa setiap orang mempunyai jati diri yang khas dengan segala kelebihan dan kekurangannya. Dengan jati dirinya itu, setiap manusia merasa dirinya penting, artinya ia memiliki *sense of importance*.
- c. Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak akan gagal sering disebut *sense of accomplishment*. Tidak ada orang yang merasa



senang apabila ia menemui kegagalan, sebaliknya, ia senang apabila ia menemui keberhasilan.

- d. Kebutuhan akan perasaan diikutsertakan ( *sense of participation* ). Kebutuhan ini sangat terasa dalam hal pengambilan keputusan yang menyangkut diri dan tugas sendiri. Sudah barang tentu bentuk dari partisipasi itu dapat beraneka ragam seperti dikonsultasikan, diminta memberikan informasi, didorong memberikan saran.

4. Kebutuhan akan harga diri ( *Esteem Needs* ).

Semua orang memerlukan pengakuan atas keberadaan statusnya oleh orang lain. Situasi yang ideal adalah apabila *prestise* itu timbul akan menjadikan prestasi seseorang. Akan tetapi tidak selalu demikian, karena dalam hal ini semakin tinggi kedudukan seseorang, maka akan semakin banyak hal yang digunakan sebagai simbol statusnya itu.

5. Aktualisasi diri ( *Self Actualization* )

Hal ini dapat diartikan bahwa dalam diri seseorang terdapat kemampuan yang perlu dikembangkan, sehingga dapat memberikan sumbangsih yang besar terhadap kepentingan organisasi. Melalui kemampuan kerja yang semakin meningkat akan semakin mampu memuaskan berbagai kebutuhannya dan pada tingkatan ini orang cenderung untuk selalu mengembangkan diri serta berbuat yang lebih baik.

### 2.5.3 Teori dua faktor Herzberg

Teori ini dikemukakan oleh Frederick Herzberg yang dikutip oleh Robbins (2007: 169-171), dengan pemikiran bahwa hubungan seorang individu pada kerjanya merupakan suatu hubungan dasar dan bahwa sikapnya terhadap kerja ini, dapat sangat menentukan kesuksesan atau kegagalan individu yang bersangkutan. Menurut teori ini ada beberapa faktor yang berhubungan dengan pekerjaan yang dapat

mempengaruhi kepuasan karyawan dan beberapa faktor lainnya yang dapat mencegah terjadinya kepuasan pada anggota organisasi, yaitu:

1. *Motivational factors* atau faktor motivasi merupakan faktor-faktor yang berhubungan dengan perasaan positif terhadap pekerjaan dan isi pekerjaan tersebut. Faktor ini meliputi faktor internal, antara lain sifat dari pekerjaan itu sendiri, pengakuan terhadap kemampuan dan prestasi kerja, kesempatan untuk maju dan tanggung jawab.
2. *Hygiene factors* atau faktor iklim baik disebut juga faktor pemeliharaan merupakan faktor-faktor yang berhubungan dengan perasaan negatif terhadap pekerjaan dan lingkungan di mana pekerjaan itu dilakukan. Faktor iklim baik ini adalah faktor eksternal terhadap pekerjaan, yang mencakup kebijakan perusahaan, administrasi, supervisi teknis, gaji, kondisi kerja, dan hubungan antar pribadi dalam organisasi.

Faktor motivasi atau faktor internal dikaitkan dengan kepuasan kerja, dengan menghubungkan karakteristik ini ke diri karyawan. Di pihak lain bila karyawan lain tidak terpuaskan, maka cenderung mengutip faktor-faktor eksternal atau faktor iklim baik atau disebut juga faktor pemeliharaan.

Herzberg juga berpendapat bahwa motivasi merupakan sebuah dampak langsung dari kepuasan kerja. Dalam teori “hygiene-motivator”, faktor hygiene merupakan faktor yang tidak dapat menimbulkan kepuasan sedangkan faktor motivator adalah faktor yang dapat menimbulkan kepuasan.

Jadi perbedaannya dengan teori Maslow adalah teori Herzberg lebih memfokuskan pada kondisi pekerjaan untuk memenuhi kebutuhan. Herzberg menyimpulkan bahwa dalam masyarakat modern banyak karyawan telah memenuhi kebutuhan rendahnya, sehingga

sekarang hanya termotivasi oleh kebutuhan tinggi. Kebutuhan tingkat rendah tidak lagi kuat dan bukan lagi menjadi pendorong bagi karyawan, tetapi hanya menjadi pemeliharaan pada tingkat kemajuan sekarang.

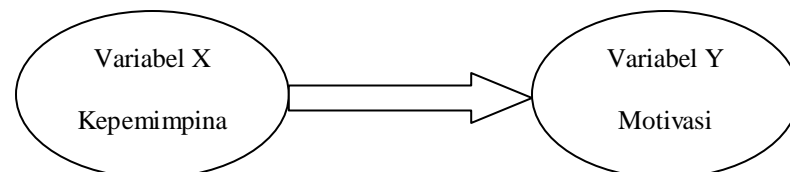
Pada penelitian ini, peneliti memilih teori motivasi yang dikembangkan oleh Robbins karena indikator pada teori ini menjelaskan tentang motivasi yang muncul setelah karyawan termotivasi. Sedangkan teori lain menjelaskan faktor-faktor yang menyebabkan timbulnya motivasi karyawan.

## 2.6 Model Analisis

Model analisis yang dipakai dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antar variabel penelitian. Variabel yang terdapat dalam penelitian ini yaitu kepemimpinan transformasional-transaksional (variabel independen) dan motivasi kerja (variabel dependen). Berdasarkan sifatnya, hubungan antara kepemimpinan dan motivasi kerja karyawan merupakan hubungan asimetris.

Hubungan asimetris adalah hubungan yang menyatakan bahwa suatu variabel akan menyebabkan atau mempengaruhi variabel lainnya dan hubungan ini bersifat satu arah. Dalam penelitian ini digambarkan bahwa kepemimpinan transformasional-transaksional mempengaruhi motivasi kerja karyawan, namun motivasi kerja karyawan tidak mempengaruhi kepemimpinan transformasional-transaksional.

Model analisis yang digunakan untuk dua variabel tersebut adalah sebagai berikut:



**Gambar 2.4 Model Analisis**

## 2.7 Hipotesis

Hipotesis penelitian merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Rumusan hipotesis yang akan diuji untuk mengukur pengaruh kedua variabel adalah sebagai berikut:

Ho: Tidak adanya pengaruh antara kepemimpinan terhadap tingkat motivasi kerja.

Ha: Adanya pengaruh antara kepemimpinan terhadap tingkat motivasi kerja.

## 2.8 Operasionalisasi Konsep

Definisi operasional adalah operasionalisasi konsep agar dapat diteliti atau diukur melalui gejala-gejala yang ada. Definisi operasional merupakan petunjuk tentang bagaimana variabel diukur sehingga peneliti dapat mengetahui baik dan buruk pengukuran tersebut. Untuk mengukur variabel motivasi digunakan teori Robbins tentang motivasi kerja karyawan dan untuk variabel kepemimpinan diukur berdasarkan teori kepemimpinan transformasional dan transaksional.

**Tabel 2.2**

**Tabel Operasionalisasi Konsep**

Konsep	Variabel	Dimensi	Indikator	Sub Indikator	Skala
Kepemimpinan	Kepemimpinan	Kepemimpinan Transformasional	1. <i>Idealized Influence</i>	1. Karyawan merasa nyaman dengan pemimpin. 2. Karyawan loyal kepada pemimpin. 3. Karyawan bangga kepada pemimpin.	Interval

			<p><i>2. Inspirational Motivation</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemimpin menggunakan kata-kata yang mudah dimengerti</li> <li>2. Pemimpin memberikan gambaran menarik tentang pekerjaan.</li> <li>3. Pemimpin memberikan makna/manfaat dari pekerjaan.</li> </ol>	
			<p><i>3. Intellectual Stimulation</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemimpin memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menyelesaikan masalah.</li> <li>2. Pemimpin memberikan cara-cara baru untuk melihat masalah.</li> <li>3. Pemimpin memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menciptakan ide-ide baru.</li> </ol>	
			<p><i>4. Individualize Consideration</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemimpin membantu karyawan mengembangkan diri.</li> <li>2. Pemimpin membiarkan karyawan untuk mengetahui pekerjaannya</li> </ol>	

				3. Pemimpin memberikan perhatian pribadi kepada karyawan.	
		Kepemimpinan Transaksional	<p>1. <i>Contingent Reward</i></p> <p>2. <i>Management-by-exception active</i></p> <p>3. <i>Management-by-exception passive</i></p>	<p>1. Pemimpin memnberikan imbalan.</p> <p>2. Pemimpin menyediakan bonus.</p> <p>1. Pemimpin memberikan perhatian kepada karyawan yang mencapai target.</p> <p>2. Pemimpin merasa puas bila standar terpenuhi.</p> <p>1. Pemimpin tidak akan mengubah apapun jika pekerjaan berjalan dengan baik.</p> <p>2. Pemimpin memberitahu standar pekerjaan karyawan.</p>	Interval
Motivasi	Motivasi		<p>1. <i>Intensity</i></p> <p>2. <i>Direction</i></p> <p>3. <i>Persistence</i></p>		Interval

Sumber: Robbins, Organizational Behavior, 12<sup>th</sup> ed., 2007. Adapted by permission Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey dan Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving Organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA: Sage

## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dan didukung oleh data kuantitatif. Pendekatan kuantitatif adalah pendekatan yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi dan sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2003, hal.8). Penggunaan metode statistik pada skripsi ini ialah penggunaan metode statistik dengan menyajikan tabel distribusi frekuensi. Peneliti menyajikan hasil analisis berdasarkan perhitungan kuesioner dan didukung pula oleh hasil wawancara dan dokumentasi yang diperoleh mengenai variabel kepemimpinan yang mempengaruhi motivasi.

#### 3.2 Jenis Penelitian

##### 3.2.1 Berdasarkan Tujuan Penelitian

Berdasarkan tujuan, penelitian ini merupakan penelitian eksplanatif. Penelitian eksplanasi bertujuan untuk memahami lebih lanjut mengapa suatu variabel dapat mengakibatkan timbulnya suatu akibat tertentu yang telah diperkirakan (Malhotra, 2004: 95). Selain itu, penelitian eksplanasi juga bertujuan untuk menjelaskan gambaran suatu kondisi, karakteristik dari suatu fenomena, khususnya menjelaskan hubungan antar variabel yang dibuktikan melalui hipotesis penelitian.

Penelitian ini berusaha menjelaskan pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional dalam mengendalikan, mempengaruhi, serta menggerakkan perilaku tenaga pelaksana terhadap terciptanya motivasi kerja yang tinggi. Dalam penelitian ini, variabel yang mempengaruhi adalah gaya kepemimpinan, sedangkan variabel yang dipengaruhi adalah motivasi kerja. Penelitian ini memberikan penjelasan mengenai gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional yang dapat mempengaruhi motivasi karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

### **3.2.2 Berdasarkan Manfaat Penelitian**

Berdasarkan manfaatnya, penelitian ini adalah penelitian murni karena lebih banyak digunakan di lingkungan akademik. Selain itu, manfaat penelitian ini baru dapat dilihat dalam jangka waktu yang panjang, tidak dapat langsung digunakan untuk memecahkan permasalahan saat itu juga.

### **3.2.3 Berdasarkan Dimensi Waktu**

Berdasarkan dimensi waktu, penelitian ini termasuk penelitian *Cross-Sectional*. Penelitian *Cross-Sectional* yaitu penelitian yang dapat dilakukan dengan data yang hanya sekali dikumpulkan dalam rangka menjawab pertanyaan penelitian (Sekaran, 2000: 177). Jadi penelitian ini dilakukan pada satu waktu tertentu yaitu pada saat melaksanakan praktek penelitian di lapangan.

### **3.2.4 Berdasarkan Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan Peneliti adalah *survey* untuk mengukur gejala-gejala yang ada tanpa menyelidiki kenapa gejala-gejala tersebut ada (Umar, 2001, hal.82). *Survey* dapat memberikan manfaat untuk tujuan-tujuan eksplanatif, membantu untuk membandingkan kondisi-kondisi yang ada dengan kriteria yang telah



ditentukan sebelumnya dan juga untuk melihat variabel kepemimpinan yang memberikan pengaruh terhadap motivasi kerja karyawan.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan dua macam teknik pengumpulan data, yaitu data primer dan sekunder. Data primer yaitu data yang didapat dari sumber pertama baik dari individu atau perseorangan seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang dilakukan peneliti. Data primer dalam penelitian ini adalah pertama melalui wawancara yaitu suatu cara pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh informasi langsung dari sumbernya. Peneliti melakukan pembicaraan langsung atau tanya jawab kepada pihak yang terkait untuk mendapatkan data-data penunjang. Kedua, melalui kuesioner.

Data sekunder adalah data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pihak pengumpul data primer atau oleh orang lain misalnya dalam bentuk tabel-tabel atau diagram-diagram. Data sekunder ini digunakan oleh peneliti untuk diproses lebih lanjut. Data sekunder pada penelitian ini adalah melalui studi kepustakaan.

Dalam rangka pengumpulan data penelitian dan sebagai penguat bahan kelengkapan penelitian, penulis memperoleh informasi, data, petunjuk, dan bahan-bahan lainnya dengan menggunakan beberapa teknik pengumpulan data, yaitu:

a. Studi kepustakaan

Teknik ini dipergunakan untuk mengumpulkan sejumlah data dengan melakukan telaah kepustakaan atau dokumentasi dengan cara membaca dan menganalisa berbagai dokumen, buku atau arsip-arsip penting lainnya yang relevan dengan objek dan masalah penelitian.

b. Studi lapangan

Teknik pengumpulan data melalui studi lapangan dilakukan oleh peneliti pada penelitian ini melalui dua cara, yaitu:

1. Wawancara terstruktur

Wawancara terstruktur ini dilakukan dengan cara memberikan kuesioner terhadap karyawan. Pengumpulan data melalui daftar pertanyaan yang telah dibuat sedemikian rupa untuk menjangkau keterangan yang berkaitan erat dengan permasalahan yang akan diteliti.

2. Wawancara tidak terstruktur

Wawancara tidak terstruktur ini dilakukan dengan pedoman wawancara, yaitu mengumpulkan data dengan mengajukan pertanyaan secara langsung atau proses wawancara dengan pihak-pihak yang berkompeten dalam memberikan informasi. Dalam hal ini dilakukan wawancara mendalam dengan seorang karyawan dari departemen *Human Resource Development* yang berhubungan dengan seluruh karyawan.

### 3.3 Subjek Penelitian

#### 3.3.1 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi adalah keseluruhan gejala atau satuan yang ingin diteliti (Prasetya dan Jannah, 2008: 119). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Triteguh Manunggal Sejati - GarudaFood. Sedangkan sampel adalah bagian populasi yang ingin diteliti. Sampel juga merupakan bagian atau sejumlah cuplikan tertentu yang diambil dari suatu populasi dan diteliti secara rinci (Santoso, 2001: 80).

Ukuran sampel menurut Gay yang dikutip oleh Husein Umar (2003: 107-108) mengatakan bahwa ukuran minimum sampel yang dapat diberikan berdasarkan pada desain penelitian yang digunakan

yaitu minimal 10% dari populasi. Untuk populasi relatif kecil minimal 20% dari populasi. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Triteguh Manunggal Sejati - GarudaFood yaitu 347 orang. Sampel yang di ambil dalam penelitian ini adalah sebanyak  $10\% \times 347 = 34,7$  atau 35 orang.

Populasi penelitian ini mempunyai unsur yang heterogen, tersebar dalam beberapa departemen atau sub populasi, sedangkan setiap departemen mempunyai jumlah karyawan yang berbeda. Oleh karena itu peneliti menggunakan teknik pengambilan sample *Proportional Random Sampling*, yaitu suatu teknik pengambilan sampel secara acak dengan jumlah yang proporsional untuk setiap sub populasi sesuai dengan ukuran populasinya (Sugiono, 2003: 59).

Penyebaran sampel dan gambaran populasi berdasarkan strata yang telah ditetapkan tertera pada tabel 3.1, sedangkan penetapan responden yang akan dijadikan obyek penelitian dilakukan dengan cara pengundian.

**Tabel 3.1**  
**Data karyawan PT Triteguh Manunggal Sejati - GarudaFood**

DEPARTEMEN	JUMLAH KARYAWAN	SAMPEL
HRS	22	2
FA	13	1
QA	45	4
PROQUREMENT	7	1
PRODUKSI	137	14
SCM	9	1
PD FORMULA	17	2
ENGINEERING	65	6
PPIC	16	2
PDCA	16	1
<b>TOTAL KARYAWAN</b>	<b>347</b>	<b>35</b>

Sumber: Data sekunder diolah (2011)

### 3.3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT Triteguh Manunggal Sejati - GarudaFood karena perusahaan ini merupakan industri manufaktur di bidang makanan dan minuman. PT Triteguh Manunggal Sejati - GarudaFood adalah salah satu *business unit* GarudaFood Group yang berada di bawah kelompok usaha Tudung Group, salah satu perusahaan besar di Indonesia. PT Triteguh Manunggal Sejati - GarudaFood berlokasi di jalan Raya Mercedes Benz Km. 2,6 Cicadas Gunung Putri , Bogor, 16964.

### 3.4 Skala Pengukuran

Analisa data adalah suatu kegiatan yang bersifat untuk mentransformasikan data menjadi informasi. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan skala interval dalam menjabarkan setiap indikator yang ada pada operasionalisasi konsep penelitian yang digunakan. Menurut (Sekaran, 2000, hal.198) skala interval dapat membantu untuk mengukur jarak antara dua titik pada skala, ini dimaksudkan untuk menghitung standar deviasi dari tanggapan pada variabel, dengan kata lain skala interval tidak hanya mengelompokkan individu menurut kategori tertentu tetapi juga mengukur besarnya perbedaan dalam preferensi antar individu.

Artinya bahwa skala interval dapat mengukur jarak antara dua poin dalam skala. Hal ini membantu kita menghitung mean dan standar deviasi dari variabel. Dengan kata lain skala interval tidak hanya kelompok individual menurut kategori tertentu dan urutan kelompok-kelompok ini, tetapi juga mengukur besarnya perbedaan dalam preferensi antara individu-individu.

Data skala interval diberikan apabila kategori dapat dibedakan, diurutkan, mempunyai jarak tertentu, namun tidak dapat dibandingkan.. Keseluruhan indikator variabel dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan skala interval dengan rentang 5 (lima) poin atau 7 (tujuh) dengan kategori jawaban dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju, yaitu:

**Tabel 3.2**  
**Alternatif Jawaban Responden**

<b>Alternatif Jawaban</b>	<b>Bobot Nilai</b>
Sangat Tidak Setuju (STS)	Nilai 1
Tidak Setuju (TS)	Nilai 2
Kurang setuju (KS)	Nilai 3
Setuju (S)	Nilai 4
Sangat Setuju (SS)	Nilai 5

### 3.5 Teknik Pengolahan dan Analisis Data

Penelitian ini akan menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT Triteguh Manunggal Sejati - GarudaFood. Analisis data ini akan menggunakan *software* SPSS 17.0. dalam pengolahan data pertama-tama dilakukan uji validitas dan reliabilitas instrument-instrumen penelitian, hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa data yang dipakai adalah data yang baik. Data analisa yang didapat akan diuraikan secara eksplanatif yang ditunjang dengan *frequency analysis* dan regresi linier. *Frequency analysis* akan dilakukan untuk mengetahui jawaban mana yang paling dominan dalam suatu indikator, sementara *linier regression* digunakan untuk melihat besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen yang diuji. Dalam hal ini variabel independen adalah kepemimpinan sedangkan variabel dependennya adalah motivasi kerja karyawan.

### 3.5.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

- **Uji Validitas**

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Suatu instrumen dikatakan valid jika mampu mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Dalam penelitian ini untuk mencapai validitas instrumen dilakukan dengan uji validitas secara internal. Menurut Masrum yang dikutip oleh Sugiyono (2001) menyatakan bahwa biasanya syarat minimum untuk dianggap valid adalah  $r = 0,30$ . Jadi apabila korelasi antar butir-butir dengan skor total kurang dari 0,30 maka butir dalam instrumen tersebut dinyatakan tidak valid. Karena  $N=15$  dan taraf signifikansi 95%, maka diperoleh  $r$  tabel = 0.514. Uji validitas dilakukan dengan melihat korelasi antar skor masing-masing item pertanyaan dengan skor total.

$$r = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{(\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{n})(\sum Y^2 - \frac{(\sum Y)^2}{n})}}$$

Dimana :

$r$  = Koefisien korelasi (validitas).       $Y$  = Skor total subyek

$X$  = Skor pada subyek item  $n$        $N$  = Banyaknya subyek

$XY$  = Skor pada subyek item  $n$  dikalikan skor total

- **Uji reliabilitas**

Reliabilitas menunjuk pada suatu pengertian bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian untuk memperoleh informasi yang diinginkan dapat dipercaya sebagai alat pengumpul data serta mampu mengungkap informasi yang sebenarnya di lapangan. Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bilamana dicobakan secara berulang-ulang kepada kelompok yang sama akan menghasilkan data yang sama dengan asumsi tidak terdapat perubahan psikologis pada responden.

Reliabilitas yang tinggi menunjukkan bahwa indikator-indikator (variabel-variabel teramati) bersifat konsisten dalam pengukurannya.

Slovin dalam Husein Umar (1998) Uji reliabilitas kuesioner adalah uji kekonsistensial alat ukur dalam mengukur gejala yang sama. Dalam penelitian ini uji reliabilitas dilakukan dengan teknik *Cronbach's Alpha*, dengan menggunakan formula sebagai berikut:

$$r_n = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( \frac{\sum \sigma_b^2}{\sum \sigma_1^2} \right)$$

Dimana :

$r_n$  = Reliabilitas  $\sigma_b^2$  = Jumlah varian butir

$k$  = Jumlah butir pernyataan  $\sigma_1^2$  = Varian total

Kuesioner dinyatakan reliabel jika nilai reliabilitasnya lebih besar dari nilai kritis (0,60) dan  $\alpha = 0,05$ .

### 3.5.2 Pembahasan Hasil *Pre-Test*

Pada bagian pertama peneliti melakukan uji instrumentasi dari penelitian yang dilakukan, yang terdiri dari uji validitas dan reliabilitas disertai pembahasan hasil *pre-test* agar variabel-variabel penelitian ini dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Uji instrumen dilakukan berdasarkan hasil *pre-test* terhadap 15 responden. Responden dengan jumlah tersebut telah memenuhi syarat jumlah sampel *pre-test*, yaitu sebanyak 15-30 responden. Adapun *pre-test* dimaksudkan untuk memudahkan identifikasi konstruk dan mengeliminasi masalah-masalah yang timbul dari kuesioner tersebut (Malhotra, 2004).

*Pre-test* juga dilakukan karena ada perbedaan pemahaman antar responden terhadap isi kuesioner, sehingga data yang akan digunakan dalam penelitian sesungguhnya adalah data yang memiliki tingkat validitas dan reliabilitas yang tinggi. Antara uji validitas dan uji

reliabilitas memiliki saling keterkaitan indikasi, sehingga hasil uji validitas yang baik akan menghasilkan uji reliabilitas yang baik pula. Sebaliknya apabila pengukuran menghasilkan reliabilitas yang tidak reliabel bukan berarti mengindikasikan pengukuran tersebut tidak valid (Malhotra, 2004).

Data *pre-test* ini dikumpulkan dari 15 responden karyawan PT Triteguh Manunggal Sejati - GarudaFood. Data ini kemudian dianalisis dengan bantuan *software* SPSS 17.0. Hasil uji validitas dan uji reliabilitas pada penelitian ini akan dijelaskan pada tabel 4.1 dan tabel 4.2

### Hasil Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan melihat korelasi antar skor masing-masing item pertanyaan dengan skor total. Hasil uji validitas dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 3.3**  
**Validitas Indikator Penelitian**

No.	Indikator	<i>Pearson Correlation</i>	Ket.
<b>A</b>	<b>Dimensi Kepemimpinan Transformasional</b>		
	<i>Idealized Influence</i>		
1	Pemimpin membuat karyawan merasa nyaman berada disekitarnya.	.611	Valid
2	Pemimpin membuat karyawan loyal kepadanya.	.661	Valid
3	Pemimpin membuat karyawan merasa bangga kepadanya.	.767	Valid
	<i>Inspirational Motivation</i>		
1	Pemimpin menggunakan kata-	.628	Valid



	kata yang mudah dimengerti tentang apa yang dilakukan oleh karyawan.		
2	Pemimpin memberikan gambaran yang menarik tentang pekerjaan yang dilakukan bersama dengan karyawannya.	.793	Valid
3	Pemimpin memberikan makna/manfaat dari pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan.	.812	Valid
<b><i>Intellectual Stimulation</i></b>			
1	Pemimpin memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menyelesaikan masalah dengan cara yang baru	.579	Valid
2	Pemimpin memberikan cara-cara baru untuk melihat masalah atau hal-hal yang membingungkan	.788	Valid
3	Pemimpin memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memikirkan kembali ide-ide yang belum pernah dipertanyakan sebelumnya	.688	Valid
<b><i>Individualize Consideration</i></b>			
1	Pemimpin membantu karyawan untuk mengembangkan diri	.743	Valid
2	Pemimpin membiarkan karyawan untuk mengetahui apa yang mereka lakukan	.739	Valid
3	Pemimpin memberikan perhatian pribadi kepada karyawan	.822	Valid

<b>B</b>	<b>Dimensi Kepemimpinan Transaksional</b>		
	<b><i>Contingent Reward</i></b>		
1	Pemimpin memberikan imbalan sesuai dengan apa yang dikatakannya kepada karyawan	.642	Valid
2	Pemimpin menyediakan imbalan jika karyawan mencapai target mereka.	.565	Valid
	<b><i>Management-by-exception active</i></b>		
1	Pemimpin memberikan perhatian kepada karyawan yang mampu mencapai target mereka.	.739	Valid
2	Pemimpin akan merasa puas bila karyawan memenuhi standar yang telah disepakati.	.646	Valid
	<b><i>Management-by-exception passive</i></b>		
1	Selama pekerjaan dapat berjalan, pemimpin tidak akan mengubah apapun.	.718	Valid
2	Pemimpin memberitahu karyawan tentang standar yang perlu diketahui untuk melaksanakan pekerjaan mereka	.768	Valid
<b>C</b>	<b>Dimensi Motivasi</b>		
	<b><i>Intensity</i></b>		
1	Karyawan akan bekerja secara maksimal untuk mencapai tujuan organisasi.	.739	Valid
2	Karyawan merasa bersemangat	.782	Valid

	dalam bekerja di perusahaan.		
3	Karyawan akan memberikan loyalitas terhadap perusahaan.	.729	Valid
<b><i>Direction</i></b>			
1	Dalam melakukan pekerjaan, karyawan fokus pada <i>job description</i> -nya.	.579	Valid
2	Karyawan mendapatkan arahan yang jelas dari pemimpin mengenai pekerjaannya.	.547	Valid
3	Karyawan mendapatkan arahan tentang langkah-langkah dalam penyelesaian tugas.	.659	Valid
<b><i>Persistence</i></b>			
1	Karyawan akan menyelesaikan masalah-masalah yang terjadi di dalam perusahaan.	.696	Valid
2	Karyawan akan tetap bertahan jika perusahaan mengalami kegagalan dalam pencapaian misi.	.757	Valid
3	Karyawan akan bertahan dan meningkatkan kembali kinerjanya.	.846	Valid

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Desember 2011

Hasil uji validitas di atas menunjukkan bahwa semua indikator dalam *pre-test* adalah valid. Dengan demikian, seluruh jumlah indikator dapat digunakan pada penelitian yaitu sebanyak 10 indikator dengan total 27 pertanyaan.

### Hasil Uji Reliabilitas

*Cronbach's Alpha Reliability* digunakan untuk uji reliabilitas. Konstruk yang dianggap reliabel adalah lebih besar dari 0.6. Perhitungan uji reliabilitas ini dilakukan setelah melakukan uji validitas dan mereduksi indikator-indikator yang tidak valid. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 3.4**  
**Reliabilitas Dimensi Penelitian**

No.	Dimensi	<i>Cronbach's Alpha</i>
1	Kepemimpinan Tranformasional	.911
2	Kepemimpinan Transaksional	.756
3	Motivasi	.871

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Desember 2011

Dari Tabel 4.2 menunjukkan bahwa seluruh dimensi memiliki nilai reliabilitas tinggi, yaitu lebih besar dari 0.6. Dengan demikian, seluruh dimensi tersebut dapat digunakan dalam penelitian sesungguhnya.

### 3.5.3 Analisis Statistik Deskriptif

Menurut Sugiyono (2005), statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum (generalisasi). Tujuan utama dari analisis deskriptif adalah untuk menentukan faktor-faktor penyebab suatu permasalahan dan kemudian membuat program untuk menyelesaikan masalah yang ditemukan di lapangan. Peneliti menggunakan tabel distribusi frekuensi untuk menganalisis bagaimana tingkat kesetujuan dari jawaban responden

serta untuk mengetahui jawaban responden yang paling dominan dari suatu indikator.

#### 3.5.4 Analisis Regresi Linier

Regresi linier yaitu sebuah prosedur hubungan matematis yang mengukur ada tidaknya pengaruh dimensi-dimensi pada variabel independen terhadap variabel dependen (Malhotra, 2004). Metode analisis data yang digunakan adalah *simple linier regression* (regresi linier sederhana) karena ukuran statistik ini digunakan untuk menguji hubungan antara satu variabel independen dengan satu variabel dependen.

Dalam analisis ini, digunakan pengolahan regresi linier secara bertahap. Tahap pertama adalah melakukan analisis faktor terhadap indikator yang terpilih menjadi bentuk faktor skor. Tahap kedua melakukan estimasi dari faktor skor yang diperoleh dengan analisis regresi linier dengan bantuan SPSS 17.0. Hasil keluarannya berupa uji F dan tingkat signifikansi yang terdapat pada tabel ANOVA. Sedangkan uji t dan tingkat signifikansi terdapat pada tabel *coefficient* dipergunakan untuk membentuk signifikansi pengaruh masing-masing konstruk.

Uji statistik t membantu menentukan secara relatif mengenai pentingnya setiap variabel di dalam model penelitian, serta mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial (Rangkuti, 2005). Dasar tidak ditolaknya hipotesis adalah nilai t yang berada di atas 1.976 atau di bawah -1.976. Hal ini akan berhubungan dengan nilai signifikansi variabel, dimana nilai t yang berada diantara angka -1.976 dan 1.976 akan memiliki nilai signifikansi di atas 0.05 yang menyebabkan hipotesis ditolak. Apabila nilai signifikansi berada di bawah 0.05, hal ini mengindikasikan bahwa

$H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Sedangkan apabila nilai signifikansi berada di atas 0.05, hal ini mengindikasikan bahwa  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

Besaran koefisien determinasi ( $R^2$ ) menunjukkan persentase variabilitas observasi dari variabel dependen yang dijelaskan oleh variabel independennya.  $R^2$  berkisar pada angka 0 sampai 1. Semakin kecil  $R^2$  yang diperoleh maka semakin lemah hubungan kedua variabel.

Penelitian ini menggunakan teknik analisis bivariat untuk melihat ada tidaknya hubungan antara kepemimpinan dengan motivasi kerja karyawan dari data yang diperoleh. Selain itu dapat dilihat pula seberapa kuat hubungan di antara kedua variabel tersebut. Dalam penelitian ini, variabel independennya adalah kepemimpinan sementara variabel dependennya adalah motivasi kerja karyawan. Pengukuran dilakukan dengan melakukan metode korelasi *Pearson's Correlation*. Sejumlah penulis statistik membuat interval kategorisasi kekuatan hubungan korelasi. Jonathan Sarwono, misalnya, membuat interval kekuatan hubungan sebagai berikut:

**Tabel 3.5**

**Interpretasi Kekuatan Hubungan antar Variabel**

<b>R</b>	<b>Interpretasi</b>
0	Tidak Ada Korelasi
0,00 - 0,25	Korelasi Sangat Lemah
0,25 - 0,50	Korelasi Cukup
0,50 - 0,75	Korelasi Kuat
0,75 – 0,99	Korelasi Sangat Kuat
1,00	Korelasi Sempurna

## BAB IV

### ANALISIS DAN PEMBAHASAN

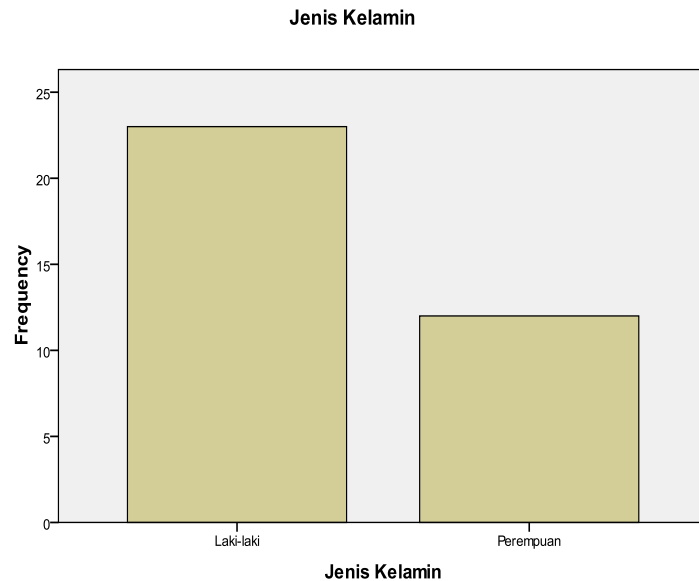
#### 4.1 Analisis dan pembahasan

Pada bab ini juga akan dipaparkan hasil temuan lapangan yang diperoleh melalui metode survei dengan instrumen kuesioner. Analisis ini menggunakan alat bantu *software* SPSS (*Statistical Package for Social Science*) 17.0 untuk menghasilkan interpretasi data. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 35 responden yang merupakan karyawan PT Triteguh Manunggal Sejati - GarudaFood. Karena seluruh kuesioner yang disebar kembali dengan lengkap sejumlah 35 kuesioner, dengan demikian dinyatakan jumlah sampel untuk setiap unit analisis pada tabel distribusi frekuensi adalah sebanyak 35 responden ( $n = 35$ ).

#### 4.2 Pembahasan Data Responden

Data-data mengenai responden sangat penting untuk mengetahui karakteristik responden. Dalam penelitian ini responden adalah karyawan PT Triteguh Manunggal sejati - GarudaFood. Jumlah keseluruhan responden dalam penelitian ini sebanyak 35 orang, sebagaimana data berikut:

#### 4.2.1 Jenis Kelamin



**Gambar 4.1 Histogram Frekuensi Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

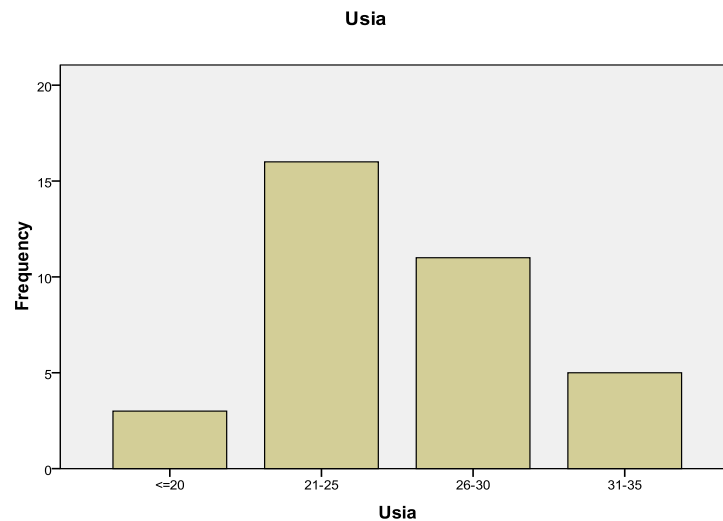
Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Desember 2011

Dari tabel di atas terlihat bahwa dari 35 responden, terdapat 23 orang laki-laki dengan persentase sebesar 65.7% dan 12 orang perempuan dengan persentase sebesar 34.3%.



#### 4.2.2 Usia

##### Data Responden Berdasarkan Usia



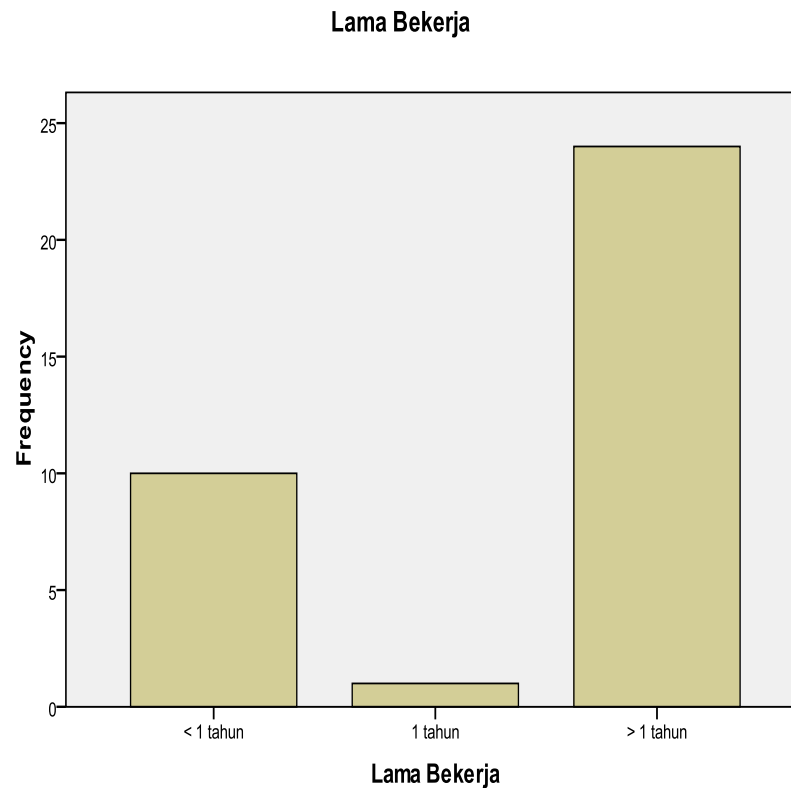
**Gambar 4.2 Histogram Frekuensi Data Responden Berdasarkan Usia**

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Desember 2011

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa jumlah responden yang berusia kurang atau sama dengan 20 tahun sebanyak 3 orang dengan persentase sebesar 8.6%. Responden yang berusia antara 21 sampai 25 tahun sebanyak 16 orang dengan persentase sebesar 45.7%. Responden yang berusia antara 26 sampai 30 tahun sebanyak 11 orang dengan persentase sebesar 31.4%. Responden yang berusia antara 31 sampai 35 tahun sebanyak 5 orang dengan persentase sebesar 14.3%.

Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT Triteguh Manunggal sejati - GarudaFood berusia 30 tahun ke bawah, yaitu pada usia produktif. Perusahaan lebih mempercayai karyawan pada usia produktif karena secara umum memiliki kondisi fisik yang lebih kuat sehingga dapat melakukan tugas berat, serta dapat memaksimalkan produktivitas perusahaan.

### 4.2.3 Lama Kerja pada PT Triteguh Manunggal sejati – GarudaFood Data Lama Kerja Responden

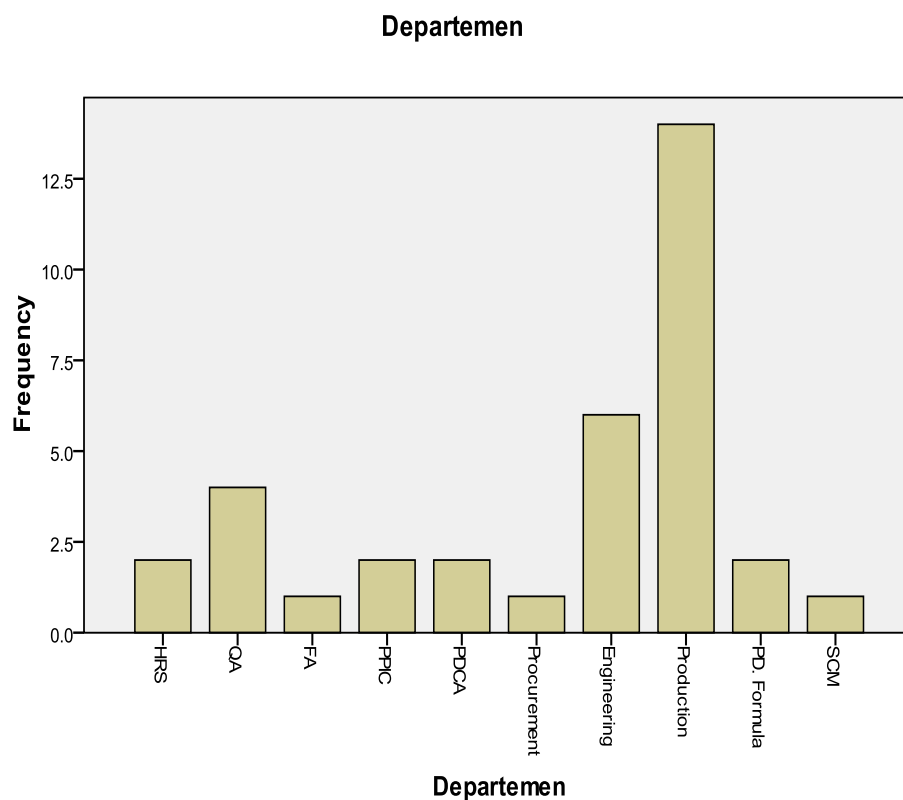


**Gambar 4.3 Histogram Frekuensi Data Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Desember 2011

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa sebagian besar lama responden bekerja di perusahaan lebih dari 1 tahun, yaitu sebesar 68.6%. Sebesar 28.6% responden bekerja di perusahaan kurang dari tahun, serta hanya sebesar 2.9% responden yang telah bekerja selama 1 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian karyawan sudah cukup lama bekerja di perusahaan.

#### 4.2.4 Departemen pada PT Triteguh Manunggal sejati – GarudaFood Data Jumlah Responden di setiap Departemen



**Gambar 4.4 Histogram Frekuensi Data Responden Berdasarkan Jumlah Responden di masing-masing Departemen**

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Desember 2011

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa terdapat 10 departemen pada PT Triteguh Manunggal Sejati – GarudaFood. Dengan jumlah karyawan terbanyak pada departemen Produksi, yaitu sebesar 40%. Hal ini dikarenakan perusahaan memiliki sebuah pabrik yang berada di satu lokasi yang sama dengan perusahaan.

### 4.3 Pembahasan Data Jawaban Responden

Pada bagian ini akan disajikan data berdasarkan dimensi dalam bentuk tabel distribusi frekuensi. Hal ini untuk memudahkan dalam membaca hasil penelitian yang telah dilakukan. Adapun data untuk membuat tabel tersebut diperoleh dari hasil pengolahan data kuesioner menggunakan software SPSS 17.0 dengan melihat tingkat frekuensi responden dalam memilih jawaban yang tersedia.

Ada beberapa dimensi yang dihadirkan pada penelitian ini, yang diambil dari teori kepemimpinan oleh Bernard M. Bass dan Bruce J. Avolio dan teori motivasi oleh Stephen P. Robbins. Berikut ini akan disajikan distribusi frekuensi berdasarkan dimensi-dimensi pada penelitian ini.

#### 4.3.1 Variabel Kepemimpinan

Variabel kepemimpinan dalam penelitian ini diukur melalui dua dimensi, yaitu kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Penilaian responden terhadap setiap indikator pada dua dimensi tersebut digambarkan melalui tabel distribusi frekuensi untuk setiap indikatornya.

##### **Kepemimpinan Transformasional**

Dalam dimensi kepemimpinan transformasional terdapat indikator *Idealized Influence*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation*, dan *Individualize Consideration*. Penilaian responden atas dimensi kepemimpinan transformasional dapat dilihat melalui tabel distribusi frekuensi berikut.

**Tabel 4.1**  
**Jawaban Responden Tentang Karyawan Merasa Nyaman dengan Pemimpin**

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0.0
Tidak setuju	0	0.0
Kurang setuju	7	20.0
Setuju	23	65.7
Sangat setuju	5	14.3
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100.0</b>

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Desember 2011

Pada tabel 4.7 menunjukkan bahwa jawaban responden pada indikator ini mengarah pada kesetujuan. Sebanyak 23 responden (65.7%) menjawab setuju, kemudian 5 responden (14.3%) menjawab sangat setuju, sementara hanya 7 responden (20.0%) menjawab kurang setuju. Ini menunjukkan bahwa karyawan PT Triteguh Manunggal Sejati - GarudaFood merasa nyaman berada disekitar pemimpin mereka. Hal ini Sesuai dengan pernyataan karyawan berikut:

*"Tapi so far, kita sih nyaman sama mereka, karena sebagai manajer mereka punya wibawa dan karisma yang cukup kuat di kantor, apalagi kalo lagi sharing tentang kerjaan bareng gitu."*

Karisma seorang pemimpin yang mendeskripsikan para pemimpin bertindak sebagai model yang berperan kuat bagi para bawahannya inilah yang membuat karyawan merasa nyaman bekerja bersama mereka.

**Tabel 4.2**  
**Jawaban Responden Tentang Karyawan Akan Loyal dengan Pemimpin**

<b>Kategori</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Presentase (%)</b>
Sangat tidak setuju	0	0.0
Tidak setuju	0	0.0
Kurang setuju	8	22.9
Setuju	22	62.9
Sangat setuju	5	14.3
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100.0</b>

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Desember 2011

Pada tabel 4.8 menunjukkan bahwa jawaban responden pada indikator ini mengarah pada kesetujuan. Sebanyak 22 responden (62.9%) menjawab setuju, kemudian 5 responden (14.3%) menjawab sangat setuju, sementara 8 responden (22.9%) menjawab kurang setuju. Ini menunjukkan bahwa karyawan PT Triteguh Manunggal Sejati - GarudaFood akan memberikan loyalitas mereka kepada pemimpinnya.

Dalam teori Bass dan Avolio dijelaskan bahwa hal ini bisa terjadi karena pemimpin menempatkan kepercayaan besar terhadap mereka, selain itu pemimpin juga memberikan sebuah visi dan misi pada bawahannya. Sehingga karyawan merasa diakui dan diberi kepercayaan oleh pemimpinnya. Karena itu karyawan akan memberikan loyalitas kepada pemimpin mereka.

**Tabel 4.3**  
**Jawaban Responden Tentang Karyawan Merasa Bangga dengan Pemimpin**

<b>Kategori</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Presentase (%)</b>
Sangat tidak setuju	0	0.0

Tidak setuju	0	0.0
Kurang setuju	9	25.7
Setuju	21	60.0
Sangat setuju	5	14.3
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100.0</b>

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Desember 2011

Pada tabel 4.9 menunjukkan bahwa jawaban responden pada indikator ini mengarah pada kesetujuan. Sebanyak 21 responden (60.0%) menjawab setuju, kemudian 5 responden (14.3%) menjawab sangat setuju, sementara 9 responden (22.9%) menjawab kurang setuju. Ini menunjukkan bahwa karyawan PT Triteguh Manunggal Sejati - GarudaFood merasa bangga terhadap pemimpin mereka. Sesuai dengan pernyataan karyawan berikut ini:

*“Kalo menurut saya sih manajer disini cukup bijaksana dalam mengambil keputusan, trus juga memiliki karisma yang cukup kuat.”*

Hal ini merupakan salah satu motivasi yang cukup baik bagi karyawan karena secara tidak langsung mereka akan memberikan loyalitas kepada pemimpinnya.

**Tabel 4.4**  
**Jawaban Responden Tentang Pemimpin Menggunakan Kata-kata yang Mudah dimengerti oleh Karyawan**

<b>Kategori</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Presentase (%)</b>
Sangat tidak setuju	0	0.0
Tidak setuju	0	0.0
Kurang setuju	1	2.9
Setuju	24	68.6
Sangat setuju	10	28.6
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100.0</b>

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Desember 2011

Pada tabel 4.10 menunjukkan bahwa jawaban responden pada indikator ini mengarah pada kesetujuan. Sebanyak 24 responden (68.6%) menjawab setuju, kemudian 10 responden (28.6%) menjawab sangat setuju, sementara hanya 1 responden (2.9%) menjawab kurang setuju. Ini menunjukkan bahwa pemimpin menggunakan kata-kata yang sederhana dan mudah dimengerti oleh karyawan tentang pekerjaan yang harus dilakukan, sehingga karyawan dapat dengan mudah memahami pekerjaan yang diberikan oleh pemimpinnya.

**Tabel 4.5**  
**Jawaban Responden Tentang Pemimpin Memberikan Gambaran yang Menarik Mengenai Pekerjaan Karyawan**

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0.0
Tidak setuju	0	0.0
Kurang setuju	5	14.3
Setuju	23	65.7
Sangat setuju	7	20.0
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100.0</b>

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Desember 2011

Pada tabel 4.11 menunjukkan bahwa jawaban responden pada indikator ini mengarah pada kesetujuan. Sebanyak 23 responden (65.7%) menjawab setuju, kemudian 7 responden (20.0%) menjawab sangat setuju, sementara 5 responden (14.3%) menjawab kurang setuju. Ini menunjukkan bahwa pemimpin memberikan gambaran yang menarik tentang pekerjaan yang dilakukan bersama dengan karyawannya.



**Tabel 4.6**  
**Jawaban Responden Tentang Pemimpin Memberikan**  
**Manfaat/Makna dari Suatu Pekerjaan**

<b>Kategori</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Presentase (%)</b>
Sangat tidak setuju	0	0.0
Tidak setuju	0	0.0
Kurang setuju	4	11.4
Setuju	25	71.4
Sangat setuju	6	17.1
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100.0</b>

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Desember 2011

Pada tabel 4.12 menunjukkan bahwa jawaban responden pada indikator ini mengarah pada kesetujuan. Sebanyak 25 responden (71.4%) menjawab setuju, kemudian 6 responden (17.1%) menjawab sangat setuju, sementara 4 responden (11.4%) menjawab kurang setuju. Ini menunjukkan bahwa pemimpin memberikan makna atau manfaat dari pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, sehingga karyawan merasa bahwa pekerjaan ini tidak hanya suatu tanggung jawab, namun memberikan manfaat lebih bagi mereka.

**Tabel 4.7**  
**Jawaban Responden Tentang Pemimpin Memberikan Kesempatan**  
**Untuk Menyelesaikan Masalah dengan Cara Baru**

<b>Kategori</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Presentase (%)</b>
Sangat tidak setuju	0	0.0
Tidak setuju	0	0.0
Kurang setuju	7	20.0
Setuju	18	51.4
Sangat setuju	10	28.6
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100.0</b>

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Desember 2011

Pada tabel 4.13 menunjukkan bahwa jawaban responden pada indikator ini mengarah pada kesetujuan. Sebanyak 18 responden (51.4%) menjawab setuju, kemudian 10 responden (28.6%) menjawab sangat setuju, sementara 7 responden (20.0%) menjawab kurang setuju. Ini menunjukkan bahwa pemimpin memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menyelesaikan masalah dengan cara yang baru. Sesuai dengan pernyataan karyawan berikut ini:

*“Trus apa lagi ya, ehmmm, oiya kalo lagi sharing gitu kita suka dikasih pertanyaan-pertanyaan tantangan gitu. Suka tiba-tiba sih ngasihnya. Tapi ya seru, karena kita jadi bisa dapat pelajaran baru.”*

Hal ini dapat merangsang kreativitas dan mengeluarkan potensi yang ada pada karyawan. Dengan tantangan ini, karyawan akan merasa lebih termotivasi.

**Tabel 4.8**  
**Jawaban Responden Tentang Pemimpin Memberikan Cara-cara Baru Untuk Melihat Masalah**

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0.0
Tidak setuju	0	0.0
Kurang setuju	11	31.4
Setuju	18	51.4
Sangat setuju	6	17.1
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100.0</b>

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Desember 2011

Pada tabel 4.14 menunjukkan bahwa responden cukup setuju pada indikator ini. Sebanyak 18 responden (51.4%) menjawab setuju, kemudian 11 responden (31.4%) menjawab sangat setuju, sementara 6 responden (17.1%) menjawab kurang setuju. Ini menunjukkan bahwa

pemimpin tidak selalu memberikan cara-cara baru untuk melihat suatu masalah atau hal-hal yang membingungkan. Hal ini mungkin disebabkan oleh faktor lain, yaitu keberadaan pemimpin yang sulit ditemui. Seperti pernyataan karyawan berikut ini:

*“Mereka juga suka ngasih masukan kalo lagi ada masalah tentang pekerjaan. Tapi ya itu, kalo mereka lagi ada di kantor. Agak susah sih ketemuanya”*

**Tabel 4.9**  
**Jawaban Responden Tentang Pemimpin Memberikan Kesempatan Untuk Memikirkan Ide-ide Baru**

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0.0
Tidak setuju	0	0.0
Kurang setuju	5	14.3
Setuju	24	68.6
Sangat setuju	6	17.1
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100.0</b>

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Desember 2011

Pada tabel 4.15 menunjukkan bahwa jawaban responden pada indikator ini mengarah pada kesetujuan. Sebanyak 24 responden (68.6%) menjawab setuju, kemudian 6 responden (17.1%) menjawab sangat setuju, sementara 5 responden (14.3%) menjawab kurang setuju. Ini menunjukkan bahwa pemimpin memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memikirkan kembali ide-ide yang belum pernah ditanyakan sebelumnya. Hal ini memperlihatkan bahwa pemimpin suka memberikan tantangan kepada karyawan untuk meningkatkan potensi dan kreativitas karyawannya.

**Tabel 4.10**  
**Jawaban Responden Tentang Pemimpin Membantu Karyawan Mengembangkan Diri**

<b>Kategori</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Presentase (%)</b>
Sangat tidak setuju	0	0.0
Tidak setuju	0	0.0
Kurang setuju	3	8.6
Setuju	24	68.6
Sangat setuju	8	22.9
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100.0</b>

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Desember 2011

Pada tabel 4.16 menunjukkan bahwa jawaban responden pada indikator ini mengarah pada kesetujuan. Sebanyak 24 responden (68.6%) menjawab setuju, kemudian 8 responden (22.9%) menjawab sangat setuju, sementara 3 responden (8.6%) menjawab kurang setuju. Ini menunjukkan bahwa pemimpin membantu karyawan mengembangkan diri. Seperti yang telah dibahas sebelumnya bahwa pemimpin suka memberikan tantangan kepada karyawannya untuk mengembangkan diri karyawan dan senantiasa membantu mereka.

**Tabel 4.11**  
**Jawaban Responden Tentang Pemimpin Membiarkan Karyawan Untuk Mengetahui Pekerjaannya**

<b>Kategori</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Presentase (%)</b>
Sangat tidak setuju	0	0.0
Tidak setuju	0	0.0
Kurang setuju	8	22.9
Setuju	20	57.1
Sangat setuju	7	20.0
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100.0</b>

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Desember 2011

Pada tabel 4.17 menunjukkan bahwa jawaban responden pada indikator ini mengarah pada kesetujuan. Sebanyak 20 responden (57.1%) menjawab setuju, kemudian 7 responden (20.0%) menjawab sangat setuju, sementara 8 responden (22.9%) menjawab kurang setuju. Ini menunjukkan bahwa pemimpin membiarkan karyawan mengetahui pekerjaan yang mereka lakukan. Hal ini dilakukan agar karyawan memahami benar mengenai pekerjaannya.

**Tabel 4.12**  
**Jawaban Responden Tentang Pemimpin Memberikan Perhatian Pribadi Kepada Karyawan**

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0.0
Tidak setuju	0	0.0
Kurang setuju	12	34.3
Setuju	20	57.1
Sangat setuju	3	8.6
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100.0</b>

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Desember 2011

Pada tabel 4.18 menunjukkan bahwa responden cukup setuju pada indikator ini. Sebanyak 20 responden (57.1%) menjawab setuju, kemudian 3 responden (8.6%) menjawab sangat setuju, sementara 12 responden (34.3%) menjawab kurang setuju. Ini menunjukkan bahwa pemimpin kurang memberikan perhatian pribadi kepada karyawannya. Hal ini sesuai dengan pernyataan karyawan, sebagai berikut:

*“Kalo untuk hubungan antara karyawan dan manajer ya sudah cukup baik. Tapi mungkin karena kita jarang ketemu, jadi ya gak terlalu dekat. Kalo lagi ada kerjaan bareng sih suka ngobrol-ngobrol,*

*sharing tentang kerjaan gitu. Tapi kalo lagi gak mah, ya say hai aja, atau paling nanya kabar gitu sih.”*

Dari pernyataan diatas, dapat dilihat bahwa faktor tatap muka yang menyebabkan manajer kurang berkomunikasi dengan karyawannya, sehingga ada beberapa jawaban responden yang kurang setuju bahwa pemimpin memberikan perhatian kepada karyawan.

### **Kepemimpinan Transaksional**

Dalam dimensi kepemimpinan transaksional terdapat indikator *contingent reward*, *management-by-exception active*, dan *management-by-exception passive*. Penilaian responden atas dimensi kepemimpinan transaksional dapat dilihat melalui tabel distribusi frekuensi berikut.

**Tabel 4.13**

#### **Jawaban Responden Tentang Pemimpin Memberikan Imbalan Sesuai dengan Kontrak kepada Karyawan**

<b>Kategori</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Presentase (%)</b>
Sangat tidak setuju	0	0.0
Tidak setuju	0	0.0
Kurang setuju	17	48.6
Setuju	16	45.7
Sangat setuju	2	5.7
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100.0</b>

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Desember 2011

Pada tabel 4.19 menunjukkan bahwa responden cukup setuju pada indikator ini. Sebanyak 16 responden (45.7%) menjawab setuju, kemudian 2 responden (5.7%) menjawab sangat setuju, sementara 17 responden (48.6%) menjawab kurang setuju. Walau lebih banyak responden yang menjawab kurang setuju, namun masih ada beberapa yang menjawab setuju dan sangat setuju. Disini terlihat bahwa tidak

seluruh karyawan mendapatkan imbalan sesuai dengan apa yang dikatakan pemimpin. Dalam hal ini, peneliti tidak mendapatkan informasi mengenai alasannya, karena hal ini bersifat sensitive sehingga karyawan agak tertutup dalam memberikan informasi. Hal ini dibuktikan dengan pernyataan karyawan berikut:

*“Kalo untuk masalah gaji yah, ehmmm, udah cukup sih. Cuma ya pengennya sih lebih, hehe. Agak sensitif sih kalo uda ngomongin tentang gaji, maaf ya, hehe.”*

**Tabel 4.14**

**Jawaban Responden Tentang Pemimpin Menyediakan Imbalan  
Jika Karyawan Mencapai Target**

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0.0
Tidak setuju	0	0.0
Kurang setuju	23	65.7
Setuju	9	25.7
Sangat setuju	3	8.6
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100.0</b>

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Desember 2011

Pada tabel 4.20 menunjukkan bahwa jawaban responden pada indikator ini mengarah pada kurang setuju. Sebanyak 9 responden (25.7%) menjawab setuju, kemudian 3 responden (8.6%) menjawab sangat setuju, sementara 23 responden (65.7%) menjawab kurang setuju. Ini menunjukkan bahwa pemimpin tidak selalu menyediakan imbalan jika karyawan mencapai target mereka. Seperti pernyataan karyawan berikut ini:

*“Kalo tentang bonus ya, ehmm, disini jarang ada pemberian bonus sih dek. Soalnya kita juga jarang ada kerjaan yang mengharuskan karyawan untuk mencapai target gitu. Paling*

*departemen produksi aja sih. Tapi itu juga kan uda sesuai dengan prosedur perusahaan. Jadi jarang ada pemberian bonus. Ehmmm, tapi mungkin itu aja sih. Kalo produksinya lagi tinggi, kita suka ngadain acara gitu. Di kantor suka bikin acara ngumpul bareng, kayak makan-makan, ato gak jalan-jalan gitu.”*

Dapat disimpulkan bahwa hal ini terjadi bukan karena pengaruh pemimpin yang tidak *concern* terhadap karyawannya. Namun, memang karena jarang ada pemberian bonus kepada karyawan.

**Tabel 4.15**

**Jawaban Responden Tentang Pemimpin Memberikan Perhatian Kepada Karyawan yang Mencapai Target**

<b>Kategori</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Presentase (%)</b>
Sangat tidak setuju	0	0.0
Tidak setuju	0	0.0
Kurang setuju	9	25.7
Setuju	23	65.7
Sangat setuju	3	8.6
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100.0</b>

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Desember 2011

Pada tabel 4.21 menunjukkan bahwa jawaban responden pada indikator ini mengarah pada kesetujuan. Sebanyak 23 responden (65.7%) menjawab setuju, kemudian 3 responden (8.6%) menjawab sangat setuju, sementara 9 responden (25.7%) menjawab kurang setuju. Ini menunjukkan bahwa pemimpin memberikan perhatian kepada karyawan yang mampu mencapai target.



Tabel 4.16

**Jawaban Responden Tentang Pemimpin Merasa Puas Bila  
Karyawan Memenuhi Standar Kerja**

<b>Kategori</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Presentase (%)</b>
Sangat tidak setuju	0	0.0
Tidak setuju	0	0.0
Kurang setuju	3	8.6
Setuju	23	65.7
Sangat setuju	9	25.7
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100.0</b>

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Desember 2011

Pada tabel 4.22 menunjukkan bahwa jawaban responden pada indikator ini mengarah pada kesetujuan. Sebanyak 23 responden (65.7%) menjawab setuju, kemudian 9 responden (25.7%) menjawab sangat setuju, sementara 3 responden (8.6%) menjawab kurang setuju. Ini menunjukkan bahwa pemimpin akan merasa puas bila karyawan memenuhi standar yang telah disepakati.

Tabel 4.17

**Jawaban Responden Tentang Pemimpin Tidak Akan Mengubah  
Apapun Selama Pekerjaan Dapat Berjalan**

<b>Kategori</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Presentase (%)</b>
Sangat tidak setuju	0	0.0
Tidak setuju	0	0.0
Kurang setuju	13	37.1
Setuju	19	54.3
Sangat setuju	3	8.6
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100.0</b>

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Desember 2011

Pada tabel 4.23 menunjukkan bahwa responden cukup setuju pada indikator. Sebanyak 19 responden (54.3.7%) menjawab setuju, kemudian 3 responden (8.6.7%) menjawab sangat setuju, sementara 13 responden (37.1%) menjawab kurang setuju. Ini menunjukkan bahwa ada kemungkinan pemimpin mengubah sistem kerja apabila pekerjaan tidak berjalan sesuai dengan tujuan perusahaan. Hal ini diungkapkan dalam pernyataan karyawan, sebagai berikut:

*“Ehmmm, kalo lagi ada masalah di kantor ato kalo lagi ada penurunan jumlah produksi biasanya manajer ngadain evaluasi sama karyawan yang terkait.*

Dengan diadakannya evaluasi kerja, memungkinkan adanya suatu perbaikan dalam sistem kerja.

**Tabel 4.18**  
**Jawaban Responden Tentang Pemimpin Memberitahu Standar Kerja Karyawan**

<b>Kategori</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Presentase (%)</b>
Sangat tidak setuju	0	0.0
Tidak setuju	0	0.0
Kurang setuju	9	25.7
Setuju	20	57.1
Sangat setuju	6	17.1
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100.0</b>

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Desember 2011

Pada tabel 4.24 menunjukkan bahwa jawaban responden pada indikator ini mengarah pada kesetujuan. Sebanyak 20 responden (57.1%) menjawab setuju, kemudian 6 responden (17.1%) menjawab sangat setuju, sementara 9 responden (25.7%) menjawab kurang setuju. Ini menunjukkan bahwa pemimpin memberitahu karyawan tentang standar yang perlu diketahui untuk melaksanakan pekerjaan mereka.

### 4.3.2 Variabel Motivasi

Variabel motivasi dalam penelitian ini diukur melalui tiga indikator, yaitu *Intensity*, *Direction*, dan *Persistence*. Penilaian responden terhadap setiap indikator tersebut digambarkan melalui tabel distribusi frekuensi untuk setiap indikatornya.

**Tabel 4.19**  
**Jawaban Responden Tentang Karyawan Akan Bekerja Maksimal Untuk Mencapai Tujuan Organisasi**

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0.0
Tidak setuju	0	0.0
Kurang setuju	5	14.3
Setuju	21	60.0
Sangat setuju	9	25.7
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100.0</b>

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Desember 2011

Pada tabel 4.25 menunjukkan bahwa jawaban responden pada indikator ini mengarah pada kesetujuan. Sebanyak 21 responden (60.0%) menjawab setuju, kemudian 9 responden (25.7%) menjawab sangat setuju, sementara 5 responden (14.3%) menjawab kurang setuju. Ini menunjukkan bahwa karyawan akan bekerja secara maksimal untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini dapat dibuktikan melalui pernyataan karyawan, sebagai berikut:

*“Motivasi kerja karyawan disini sudah cukup baik ya. Ehmmm, selama ini sih gak ada karyawan yang bermasalah ya. Mereka baik-baik aja. Mereka bekerja sesuai dengan SOP. Ehmm, gak ada masalah sih so far. Saya juga sebagai karyawan ya, ehmm, pastinya akan memberikan yang terbaik ya buat perusahaan.”*

Jadi, dapat disimpulkan bahwa karyawan pada PT Triteguh Manunggal Sejati - GarudaFood memiliki motivasi yang cukup besar dalam melakukan pekerjaannya. Hal ini tidak luput dari pengaruh pemimpin yang selalu membimbing karyawannya.

**Tabel 4.20**  
**Jawaban Responden Tentang Karyawan Merasa Bersemangat Bekerja di Perusahaan**

<b>Kategori</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Presentase (%)</b>
Sangat tidak setuju	0	0.0
Tidak setuju	0	0.0
Kurang setuju	7	20.0
Setuju	24	68.6
Sangat setuju	4	11.4
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100.0</b>

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Desember 2011

Pada tabel 4.26 menunjukkan bahwa jawaban responden pada indikator ini mengarah pada kesetujuan. Sebanyak 24 responden (68.6%) menjawab setuju, kemudian 4 responden (11.4%) menjawab sangat setuju, sementara 7 responden (20.0%) menjawab kurang setuju. Ini menunjukkan bahwa karyawan merasa bersemangat dalam bekerja di perusahaan. Motivasi kerja karyawan dapat menimbulkan semangat bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

**Tabel 4.21**  
**Jawaban Responden Tentang Karyawan Akan Memberikan Loyalitas Terhadap Perusahaan**

<b>Kategori</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Presentase (%)</b>
Sangat tidak setuju	0	0.0
Tidak setuju	0	0.0

Kurang setuju	11	31.4
Setuju	23	65.7
Sangat setuju	1	2.9
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100.0</b>

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Desember 2011

Pada tabel 4.27 menunjukkan bahwa jawaban responden pada indikator ini mengarah pada kesetujuan. Sebanyak 23 responden (65.7%) menjawab setuju, kemudian 1 responden (2.9%) menjawab sangat setuju, sementara 11 responden (31.4%) menjawab kurang setuju. Ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT Triteguh Manunggal Sejati – GarudaFood setuju untuk memberikan loyalitas mereka terhadap perusahaan. Masih terkait dengan motivasi kerja karyawan, hal ini sangat dibutuhkan oleh perusahaan karena bila karyawan mau memberikan loyalitasnya terhadap perusahaan, maka secara otomatis produktivitas akan maksimal dan keterikatan antara karyawan dengan perusahaan menjadi kuat.

**Tabel 4.22**  
**Jawaban Responden Tentang Karyawan Akan Fokus Terhadap**  
*Job-Description*

<b>Kategori</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Presentase (%)</b>
Sangat tidak setuju	0	0.0
Tidak setuju	0	0.0
Kurang setuju	7	20.0
Setuju	24	68.6
Sangat setuju	4	11.4
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100.0</b>

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Desember 2011

Pada tabel 4.28 menunjukkan bahwa jawaban responden pada indikator ini mengarah pada kesetujuan. Sebanyak 24 responden (68.6%) menjawab setuju, kemudian 4 responden (11.4%) menjawab

sangat setuju, sementara 7 responden (20.0%) menjawab kurang setuju. Ini menunjukkan bahwa dalam melakukan pekerjaannya, karyawan fokus pada *job-description* nya. Hal ini dapat dilihat dari pernyataan karyawan, sebagai berikut:

*“Ya seperti yang uda saya bilang tadi ya, karyawan disini bekerja sesuai dengan SOP. Jadi ya mereka bekerja sudah sesuai dengan bagiannya masing-masing. Lagipula di awal, karyawan baru itu biasanya diberikan pengarahan dari manajer atau teman satu timnya.”*

Melalui pernyataan diatas, diketahui bahwa motivasi kerja karyawan pada PT Triteguh Manunggal Sejati – GarudaFood sudah terarah dengan baik sesuai dengan tujuan perusahaan.

**Tabel 4.23**  
**Jawaban Responden Tentang Karyawan Mendapatkan Arahan yang Jelas Mengenai Pekerjaannya**

<b>Kategori</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Presentase (%)</b>
Sangat tidak setuju	0	0.0
Tidak setuju	0	0.0
Kurang setuju	9	25.7
Setuju	23	65.7
Sangat setuju	3	8.6
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100.0</b>

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Desember 2011

Pada tabel 4.29 menunjukkan bahwa jawaban responden pada indikator ini mengarah pada kesetujuan. Sebanyak 23 responden (65.7%) menjawab setuju, kemudian 3 responden (8.6%) menjawab sangat setuju, sementara 9 responden (25.7%) menjawab kurang setuju. Walau masih ada beberapa karyawan yang kurang setuju. Namun, sebagian besar menyetujui bahwa mereka mendapatkan arahan yang jelas dari pemimpin mengenai pekerjaannya. Seperti yang telah diungkapkan pada indikator sebelumnya bahwa karyawan telah

mendapatkan pengarahan diawal pada saat mereka baru masuk ke perusahaan. Hal ini dapat menimbulkan motivasi kerja karyawan yang terarah.

**Tabel 4.24**  
**Jawaban Responden Tentang Karyawan Mendapatkan Arahan yang Jelas Mengenai Langkah-langkah Penyelesaian Pekerjaan**

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0.0
Tidak setuju	0	0.0
Kurang setuju	9	25.7
Setuju	23	65.7
Sangat setuju	3	8.6
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100.0</b>

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Desember 2011

Pada tabel 4.30 menunjukkan bahwa jawaban responden pada indikator ini mengarah pada kesetujuan. Sebanyak 23 responden (65.7%) menjawab setuju, kemudian 3 responden (8.6%) menjawab sangat setuju, sementara 9 responden (25.7%) menjawab kurang setuju. Walau masih ada beberapa karyawan yang kurang setuju. Namun, sebagian besar menyetujui bahwa mereka mendapatkan arahan tentang langkah-langkah dalam penyelesaian pekerjaannya. Hal ini mungkin disebabkan oleh faktor lain, yaitu keberadaan pemimpin yang sulit ditemui. Seperti pernyataan karyawan berikut ini:

*“Mereka juga suka ngasih masukan kalo lagi ada masalah tentang pekerjaan. Tapi ya itu, kalo mereka lagi ada di kantor. Agak susah sih ketemuanya”*

**Tabel 4.25**  
**Jawaban Responden Tentang Karyawan Akan Menyelesaikan**  
**Masalah yang Terjadi Dalam Perusahaan**

<b>Kategori</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Presentase (%)</b>
Sangat tidak setuju	0	0.0
Tidak setuju	0	0.0
Kurang setuju	6	17.1
Setuju	23	65.7
Sangat setuju	6	17.1
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100.0</b>

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Desember 2011

Pada tabel 4.31 menunjukkan bahwa jawaban responden pada indikator ini mengarah pada kesetujuan. Sebanyak 23 responden (65.7%) menjawab setuju, kemudian 6 responden (17.1%) menjawab sangat setuju, sementara 6 responden (17.1%) menjawab kurang setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan akan menyelesaikan masalah-masalah yang terjadi di dalam perusahaan. Diketahui bahwa karyawan PT Triteguh Manunggal Sejati – GarudaFood memiliki tingkat motivasi kerja karyawan cukup tinggi, dilihat dari keinginan mereka berkontribusi dalam menyelesaikan masalah-masalah yang terjadi di perusahaan. Hal ini dapat dibuktikan melalui pernyataan karyawan, sebagai berikut:

*“Ehmmm, respon karyawan terhadap suatu masalah sih cukup baik ya. Kalo ada masalah gitu biasanya karyawan langsung sharing sama manajernya tentang bagaimana cara penyelesaiannya.”*



**Tabel 4.26**  
**Jawaban Responden Tentang Karyawan Akan Tetap Bertahan**  
**Jika Perusahaan Mengalami Kegagalan Dalam Pencapaian Misi**

<b>Kategori</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Presentase (%)</b>
Sangat tidak setuju	0	0.0
Tidak setuju	0	0.0
Kurang setuju	10	28.6
Setuju	23	65.7
Sangat setuju	2	5.7
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100.0</b>

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Desember 2011

Pada tabel 4.32 menunjukkan bahwa jawaban responden pada indikator ini mengarah pada kesetujuan. Sebanyak 23 responden (65.7%) menjawab setuju, kemudian 2 responden (5.7%) menjawab sangat setuju, sementara 10 responden (28.6%) menjawab kurang setuju. Walau masih ada beberapa karyawan yang kurang setuju. Namun, sebagian besar menyetujui bahwa mereka akan tetap bertahan jika perusahaan mengalami kegagalan dalam pencapaian misi atau tujuan perusahaan.

**Tabel 4.27**  
**Jawaban Responden Tentang Karyawan Akan Bertahan dan**  
**Meningkatkan Kembali Kinerjanya**

<b>Kategori</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Presentase (%)</b>
Sangat tidak setuju	0	0.0
Tidak setuju	0	0.0
Kurang setuju	3	8.6
Setuju	28	80.0
Sangat setuju	4	11.4
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100.0</b>

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Desember 2011

Pada tabel 4.33 menunjukkan bahwa jawaban responden pada indikator ini mengarah pada kesetujuan. Sebanyak 28 responden (80.0%) menjawab setuju, kemudian 4 responden (11.4%) menjawab sangat setuju, sementara 3 responden (8.6%) menjawab kurang setuju. Ini menunjukkan bahwa karyawan PT Triteguh Manunggal Sejati - GarudaFood akan tetap bertahan dan meningkatkan kembali kinerjanya pada saat perusahaan mengalami kegagalan dalam pencapaian misi. Sesuai dengan pernyataan karyawan berikut ini:

*“Waktu itu pernah ada kasus penurunan produksi, disini manajer sama karyawan ngadain evaluasi untuk cari inti dari masalah dan ya untungnya di bulan berikutnya produksi uda bisa stabil lagi. Antusias karyawan disini sih cukup bagus ya.*

Dapat terlihat bahwa tingkat motivasi kerja karyawan tinggi. Jadi, apabila perusahaan mengalami kegagalan dalam pencapaian misi, maka karyawan akan meningkatkan kinerjanya untuk mengembalikan posisi perusahaan dalam keadaan normal, bahkan mencapai tujuan perusahaan.

#### **4.4 Analisis Regresi**

Penelitian ini menggunakan teknik analisis bivariat untuk melihat ada tidaknya hubungan antara kepemimpinan dengan motivasi dari data yang diperoleh serta untuk melihat seberapa kuat hubungan di antara kedua variabel tersebut. Dalam penelitian ini, variabel independennya adalah kepemimpinan sementara variabel dependennya adalah motivasi.

Tahap pertama dalam melakukan analisis regresi linier adalah melakukan analisis faktor terhadap indikator yang terpilih menjadi bentuk faktor skor. Tahap kedua melakukan estimasi dari faktor skor yang diperoleh dengan analisis *single regression* dengan bantuan SPSS versi 17.0. Hasil keluarannya berupa uji F dan tingkat signifikansi yang terdapat pada tabel

ANOVA. Sedangkan uji t dan tingkat signifikansi terdapat pada tabel *coefficient* yang keduanya digunakan untuk membentuk signifikansi pengaruh masing-masing konstruk.

Analisis regresi linier digunakan untuk menguji rangkaian pengaruh antara satu variabel independen dengan satu variabel dependen. Kepemimpinan dalam penelitian ini adalah variabel independen dan yang menjadi variabel dependen adalah motivasi. Rumusan hipotesis yang akan diuji untuk mengukur pengaruh kedua variabel adalah sebagai berikut:

Ho: Tidak adanya pengaruh antara kepemimpinan terhadap tingkat motivasi kerja.

Ha: Adanya pengaruh antara kepemimpinan terhadap tingkat motivasi kerja.

Besaran koefisien determinasi ( $R^2$ ) menunjukkan persentase variabilitas observasi dari variabel dependen yaitu motivasi yang dijelaskan oleh variabel independennya yaitu kepemimpinan. Koefisien determinasi yang bernilai nol tidak selalu berarti tidak ada pengaruh, akan tetapi hanya menunjukkan tidak adanya pengaruh linier. Analisis regresi dapat dilihat melalui tabel dibawah ini:

**Tabel 4.28**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.632 <sup>a</sup>	.399	.381	1.953

a. Predictors: (Constant), totalkepemimpinan

Dari tabel *model summary* di atas terlihat bahwa nilai R sebesar 0.632 yang berarti memiliki hubungan korelasi yang kuat. Sedangkan nilai R Square ( $R^2$ ) 39.9% yang berarti bahwa 39.9% variabel kepemimpinan dapat dijelaskan oleh variabel motivasi atau memberikan pengaruh sebesar 39.9% terhadap motivasi kerja karyawan pada PT Triteguh Manunggal Sejati - GarudaFood.

Tabel 4.29

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	83.661	1	83.661	21.932	.000 <sup>a</sup>
	Residual	125.882	33	3.815		
	Total	209.543	34			

a. Predictors: (Constant), totalkepemimpinan

b. Dependent Variable: totalmotiv

Tabel ANOVA melihat ada tidaknya pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen. Untuk menjawab apakah terdapat pengaruh antara variabel kepemimpinan dengan variabel motivasi kerja karyawan dapat dilihat pada tabel di atas. Pada tabel tersebut dapat dilihat tingkat signifikan adalah 0.000 di mana nilai tersebut lebih rendah dari 0.05. Hal tersebut menunjukkan diterimanya hipotesis terdapat pengaruh antara kepemimpinan dengan motivasi kerja karyawan. Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT Triteguh Manunggal Sejati - GarudaFood.

Tabel 4.30

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	16.876	3.908		4.318	.000
totalkepemimpinan	.258	.055	.632	4.683	.000

a. Dependent Variable: totalmotiv

Dari tabel di atas dapat dilihat nilai t variabel kepemimpinan berada di luar kisaran 1.976 dan -1.976 atau tingkat signifikansi lebih kecil dari 0.05. Uji t ini digunakan untuk menguji signifikansi konstanta variabel independen. Agar suatu variabel dapat dikatakan berpengaruh secara signifikan maka nilai

uji t harus berada di luar kisaran 1.976 dan -1.976. Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa variabel kepemimpinan memiliki nilai t sebesar 4.683 dengan nilai signifikansi 0.000. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap variabel motivasi kerja karyawan.



## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Pada penelitian ini ditemukan bahwa PT Triteguh Manunggal Sejati – GarudaFood sudah menerapkan kepemimpinan transformasional dan transaksional dalam mengatur, mempengaruhi, dan mengarahkan karyawannya. Pemimpin mempengaruhi dan mendorong karyawannya untuk melakukan perubahan sesuai dengan visi perusahaan. Hal ini dapat dilihat dalam kesimpulan dari hasil penelitian:

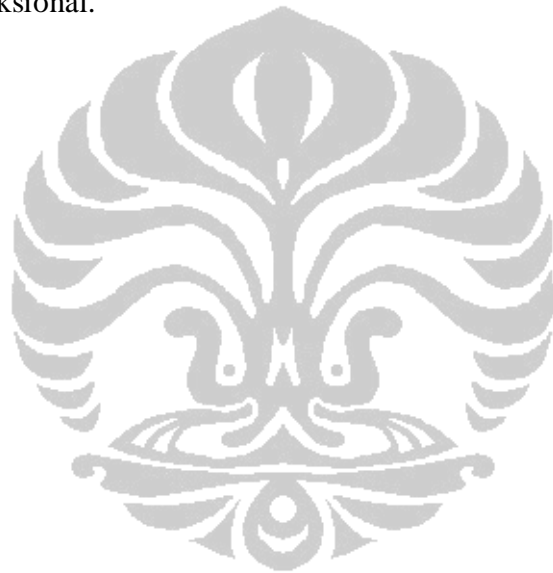
- Terdapat hubungan positif dengan tingkat yang kuat antara variabel kepemimpinan dengan motivasi kerja karyawan pada PT Triteguh Manunggal Sejati – GarudaFood.
- Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT Triteguh Manunggal Sejati – GarudaFood.

#### **5.2 Saran**

Berdasarkan hasil penelitian ini, peneliti menyarankan beberapa hal sebagai berikut:

- Sebenarnya pada penelitian ini masih kurang menyeluruh karena hanya mengambil ukuran sampel minimum. Jadi, peneliti menyarankan kepada perusahaan khususnya departemen HRD untuk melakukan penelitian kepada seluruh karyawan untuk mendapatkan hasil yang lebih lengkap.

- Variabel kepemimpinan memberikan pengaruh sebesar 39.9% terhadap motivasi kerja karyawan pada PT Triteguh Manunggal Sejati – GarudaFood, sisanya dipengaruhi oleh faktor lain. Perusahaan disarankan untuk melihat lebih lanjut mengenai faktor lain yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan dalam meningkatkan kinerjanya.
- Untuk penelitian selanjutnya, peneliti menyarankan agar penelitian selanjutnya dapat lebih mengembangkan teori kepemimpinan ini dengan membandingkan antara kepemimpinan transformasional dan transaksional.



## DAFTAR REFERENSI

### Buku

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: Free Press
- Bass, B. M. (1990). *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share The Vision*. New York: Free Press
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Elitan, L & Anantan, L. 2009. *Manajemen Inovasi: Transformasi Menuju Organisasi Kelas Dunia*. Jakarta, Alfabeta.
- Heidjrachman, Husnan, Suad. 2002. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE UGM
- Luthans, Fred. 2006. *Organizational Behavior*. International Edition: Mc Graw Hill.
- Moekijat. 2002. *Dasar-Dasar Motivasi*. Bandung: Pioner Jaya
- Moh As'ad. 1999. *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty
- Naresh K, Malhotra. 2004. *Marketing Research: An Applied Orientation*. New South Wales: Prentice Hall
- Neale, M., dan Northcraft, G.B. 1990. *Organizational Behavior: A Management Challenge*. Florida: The Dryden Press.
- Northouse, Peter G. 2005. *Leadership Theory and Practice*. Fourth Printing. New Delhi: De-Unique Printers
- Prasetyo, Bambang, Lina Miftahul Jannah. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif: Teori dan Aplikasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada



- Robbins. 2007. *Organizational Behavior*. 12<sup>th</sup> ed., New Jersey: Pearson Education, Inc., Upper Saddle River
- Riduwan. 2004. *Metode & Teknik Menyusun Tesis*. Bandung: Alfabeta
- Sarwono, Jonathan. 2009. *Statistik Itu Mudah: Panduan Lengkap untuk Belajar Komputasi Statistik Menggunakan SPSS 16*. Yogyakarta: Penerbit Universitas Atma Jaya Yogyakarta
- Siagian, Sondang P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Singgih, Santoso. 2001. *Latihan SPSS: Statistika Multivariat*. Jakarta: Elex Media Komputindo
- Sugiyono. 2004. *Metode penelitian bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Udaya, Jusuf (Penterjemah), 2002. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta : Prenhallindo.
- Uma Sekaran, 2000, *Research Methods for Business*. 2th Edition. New York: John Wiley & Sons, Inc
- Umar, Husein. 2003. *Metode Riset Perilaku Organisasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Wahjosumidjo. 1994. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Yukl, Gary (2006). *Leadership in Organizations*. Sixth Edition. New Jersey: Prentice-Hall. Inc

### **Jurnal**

- May-Chiun Lo, T. Ramayah, dan Hii Wei Min. 2009. *Leadership styles and organizational commitment: a test on Malaysia manufacturing industry*. Malaysia: Fakultas Ekonomi dan Bisnis, University Malaysia Serawak
- Rose Brooks. 2009. *Motivational and Leadership Styles Among Medical Personnel Located In Washington DC Metropolitan Military Medical Centers*. United States: University Of Phoenix

Garcia, J.V. Matias, F. Hurtado, M. 2008. *“Influence Of Transformational Leadership on Organizational Innovation And Performance Depending On The Level Of Organization Learning in Pharmaceutical Sector”*. Spain: School of Economics, University of Granada.

Howell, J.M., dan Avolio, B.J. 1993. *Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business Unit Performance*. Journal of Applied Psychology.

Howell, J.M., dan Hall-Merenda, K.E. 1999. *The Ties That Bind: The Impact of Leader-Member Exchange, Transformational and Transactional Leadership, and Distance on Predicting Follower Performance*. Journal of Applied Psychology.

### **Skripsi**

Firmansyah , Edwin. *“Persepsi Karyawan Atas Pengaruh Gaya Kepemimpinan Supervisor Terhadap Motivasi Kerja Tenaga Operator Produksi pada Bagian Produksi PT Kahar Duta Sarana”*. Skripsi FISIP Universitas Indonesia, 2006, tidak diterbitkan.

Susanti, Eka Yulita. *“Hubungan Antara Kepemimpinan Supervisor dengan Motivasi Karyawan Departemen Service pada PT Trakindo Utama Cabang Jakarta”*. Skripsi FISIP Universitas Indonesia, 2008, tidak diterbitkan.

### **Wawancara**

Prayitno. Direct Interview.



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**KUESIONER**

**Ketentuan:**

1. Responden harus mengisi semua pertanyaan yang diberikan.
2. Mohon menjawab pertanyaan dengan sejujur-jujurnya!
3. Baik identitas responden maupun isi dari kuesioner dari penelitian ini akan dirahasiakan oleh peneliti.
4. Pembagian kuesioner ini kepada responden telah mendapat izin dari pihak perusahaan sehingga responden tidak perlu merasa khawatir akan terjadinya penilaian subjektif dari pihak perusahaan.

Atas kerjasamanya, peneliti mengucapkan terima kasih.

**DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**

**UNIVERSITAS INDONESIA**

**2011**

## DATA KONTROL (HARAP DIISI)

### 1. JENIS KELAMIN (LINGKARI SALAH SATU)

- LAKI-LAKI
- PEREMPUAN

### 2. USIA (SILAHKAN DIISI)

- $\leq 20$
- 21-25
- 26-30
- 31-35
- 36-40

### 3. LAMA BEKERJA (LINGKARI SALAH SATU)

- $< 1$  TAHUN
- 1 TAHUN
- $> 1$  TAHUN

### 4. DEPARTEMEN

- HRS
- FA
- PPIC
- PDCA
- Procurement
- Engineering
- Production
- PD. Formula
- SCM
- QA

**HARAP PERIKSA JAWABAN ANDA, MOHON JANGAN SAMPAI**

**ADA YANG TERLEWATKAN ATAU TIDAK DIISI**

☺ **TERIMA KASIH** ☺

## PETUNJUK PENGISIAN

**Anda diminta untuk memilih salah satu dari 5 (lima) pilihan jawaban yang tersedia pada setiap pertanyaan. Tugas anda adalah memberi tanda silang (X) pada pilihan jawaban yang menurut persepsi anda menggambarkan kondisi perusahaan saat ini. Pilihan jawaban tersebut, yaitu:**

**SS** = jika pernyataan itu sangat sesuai dengan kondisi sebenarnya.

**S** = jika pernyataan itu sesuai dengan kondisi sebenarnya.

**KS** = jika pernyataan itu kurang sesuai dengan kondisi sebenarnya.

**TS** = jika pernyataan itu tidak sesuai dengan kondisi sebenarnya.

**STS** = jika pernyataan itu sangat tidak sesuai dengan kondisi sebenarnya.

**Contoh:**

	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>KS</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
Atmosfir kerja disini penuh dengan semangat.				<b>X</b>	

**Dengan memberi tanda silang (X) pada pilihan jawaban “S”, berarti anda merasa pertanyaan tersebut SESUAI dengan kondisi sebenarnya.**

Perhatikan bahwa tidak ada jawaban yang benar atau salah. Saya mengharapkan anda memilih pernyataan yang menurut anda **paling sesuai dengan keadaan perusahaan**. Karena itu, saya sangat menghargai jika anda **menjawab dengan sejujur-jujurnya**.

**SELAMAT MENGERJAKAN...**

## KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL DAN TRANSFORMATIONAL

PERNYATAAN	STS	TS	KS	S	SS
Karyawan merasa nyaman berada di sekitar pemimpin.					
Karyawan akan loyal dengan pemimpin mereka.					
Karyawan merasa bangga dengan pemimpinnya.					
Pemimpin menggunakan kata-kata yang mudah dimengerti tentang apa yang dilakukan oleh karyawan.					
Pemimpin memberikan gambaran yang menarik tentang pekerjaan yang dilakukan bersama dengan karyawannya.					
Pemimpin memberikan makna/manfaat dari pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan.					
Pemimpin memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menyelesaikan masalah dengan cara yang baru.					
Pemimpin memberikan cara-cara baru untuk melihat masalah atau hal-hal yang membingungkan.					

Pemimpin memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memikirkan kembali ide-ide yang belum pernah dipertanyakan sebelumnya.					
Pemimpin membantu karyawan untuk mengembangkan diri.					
Pemimpin membiarkan karyawan untuk mengetahui apa yang mereka lakukan.					
Pemimpin memberikan perhatian pribadi kepada karyawan.					
Pemimpin memberikan imbalan sesuai dengan apa yang dikatakannya kepada karyawan					
Pemimpin menyediakan imbalan jika karyawan mencapai target mereka.					
Pemimpin memberikan perhatian kepada karyawan yang mampu mencapai target mereka.					
Pemimpin akan merasa puas bila karyawan memenuhi standar yang telah disepakati.					
Selama pekerjaan dapat berjalan, pemimpin tidak akan mengubah apapun.					
Pemimpin memberitahu karyawan tentang standar yang perlu diketahui untuk melaksanakan pekerjaan mereka.					

## MOTIVASI

PERNYATAAN	STS	TS	KS	S	SS
Karyawan akan bekerja secara maksimal untuk mencapai tujuan organisasi.					
Karyawan merasa bersemangat dalam bekerja di perusahaan.					
Karyawan akan memberikan loyalitas terhadap perusahaan.					
Dalam melakukan pekerjaan, karyawan fokus pada <i>job description</i> -nya.					
Karyawan mendapatkan arahan yang jelas dari pemimpin mengenai pekerjaannya.					
Karyawan mendapatkan arahan tentang langkah-langkah dalam penyelesaian tugas.					
Karyawan akan menyelesaikan masalah-masalah yang terjadi di dalam perusahaan.					
Karyawan akan tetap bertahan jika perusahaan mengalami kegagalan dalam pencapaian misi.					
Karyawan akan bertahan dan meningkatkan kembali kinerjanya.					





## HASIL PENGOLAHAN DATA SPSS 17.0

### A. Uji Validitas dan Reliabilitas

- **Dimensi Kepemimpinan Transformasional**

Correlations		totaltransf
transf01	Pearson Correlation	.611 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)	.016
	N	15
transf02	Pearson Correlation	.661 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.007
	N	15
transf03	Pearson Correlation	.767 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	15
transf04	Pearson Correlation	.628 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)	.012
	N	15
transf05	Pearson Correlation	.793 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	15
transf06	Pearson Correlation	.812 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	15
transf07	Pearson Correlation	.579 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)	.024
	N	15
transf08	Pearson Correlation	.788 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	15
transf09	Pearson Correlation	.688 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.005
	N	15
transf10	Pearson Correlation	.743 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	15

transf11	Pearson Correlation	.739**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	15
transf12	Pearson Correlation	.822**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	15
totaltransf	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	15

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.911	12

- **Dimensi Kepemimpinan Transaksional**

#### Correlations

		totaltransk
transk01	Pearson Correlation	.641*
	Sig. (2-tailed)	.010
	N	15
transk02	Pearson Correlation	.565*
	Sig. (2-tailed)	.028
	N	15
transk03	Pearson Correlation	.739**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	15
transk04	Pearson Correlation	.646**
	Sig. (2-tailed)	.009
	N	15
transk05	Pearson Correlation	.718**
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	15

transk06	Pearson Correlation	.768**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	15
totaltransk	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	15

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.756	6

- **Dimensi Motivasi Kerja Karyawan**

#### Correlations

		totalmotivasi
motiv01	Pearson Correlation	.739**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	15
motiv02	Pearson Correlation	.782**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	15
motiv03	Pearson Correlation	.729**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	15
motiv04	Pearson Correlation	.579 <sup>†</sup>
	Sig. (2-tailed)	.024
	N	15
motiv05	Pearson Correlation	.547 <sup>†</sup>
	Sig. (2-tailed)	.035
	N	15

motiv06	Pearson Correlation	.659**
	Sig. (2-tailed)	.008
	N	15
motiv07	Pearson Correlation	.696**
	Sig. (2-tailed)	.004
	N	15
motiv08	Pearson Correlation	.757**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	15
motiv09	Pearson Correlation	.846**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	15
totalmotiv asi	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	15

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.871	9

## B. Data Responden

- **Jenis Kelamin**

#### Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	23	65.7	65.7	65.7
	Perempuan	12	34.3	34.3	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

- **Usia**

		Usia			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<=20	3	8.6	8.6	8.6
	21-25	16	45.7	45.7	54.3
	26-30	11	31.4	31.4	85.7
	31-35	5	14.3	14.3	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

- **Lama Bekerja**

		Lama Bekerja			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 1 tahun	10	28.6	28.6	28.6
	1 tahun	1	2.9	2.9	31.4
	> 1 tahun	24	68.6	68.6	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

- **Departemen**

		Departemen			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	HRS	2	5.7	5.7	5.7
	QA	4	11.4	11.4	17.1
	FA	1	2.9	2.9	20.0
	PPIC	2	5.7	5.7	25.7
	PDCA	2	5.7	5.7	31.4
	Procurement	1	2.9	2.9	34.3
	Engineering	6	17.1	17.1	51.4
	Production	14	40.0	40.0	91.4
	PD. Formula	2	5.7	5.7	97.1
	SCM	1	2.9	2.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

### C. Statistik Deskriptif per Dimensi

- **Dimensi Kepemimpinan Transformasional**

**karyawan merasa nyaman berada disekitar pemimpin**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	7	20.0	20.0	20.0
	Setuju	23	65.7	65.7	85.7
	Sangat Setuju	5	14.3	14.3	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

**karyawan akan loyal dengan pemimpin mereka**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	8	22.9	22.9	22.9
	Setuju	22	62.9	62.9	85.7
	Sangat Setuju	5	14.3	14.3	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

**karyawan merasa bangga dengan pemimpinnya**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	9	25.7	25.7	25.7
	Setuju	21	60.0	60.0	85.7
	Sangat Setuju	5	14.3	14.3	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

**pemimpin menggunakan kata-kata yang mudah dimengerti tentang pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	1	2.9	2.9	2.9
	Setuju	24	68.6	68.6	71.4
	Sangat Setuju	10	28.6	28.6	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

**pemimpin memberikan gambaran yang menarik tentang pekerjaan yang dilakukan bersama dengan karyawan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	5	14.3	14.3	14.3
	Setuju	23	65.7	65.7	80.0
	Sangat Setuju	7	20.0	20.0	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

**pemimpin memberikan makna/manfaat dari pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	4	11.4	11.4	11.4
	Setuju	25	71.4	71.4	82.9
	Sangat Setuju	6	17.1	17.1	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

**pemimpin memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menyelesaikan masalah dengan cara yang baru**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	7	20.0	20.0	20.0
	Setuju	18	51.4	51.4	71.4
	Sangat Setuju	10	28.6	28.6	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

**Pemimpin memberikan cara-cara baru untuk melihat masalah atau hal-hal yang membingungkan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	11	31.4	31.4	31.4
	Setuju	18	51.4	51.4	82.9
	Sangat Setuju	6	17.1	17.1	100.0
	Total	35	100.0	100.0	



**pemimpin memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memikirkan kembali ide-ide yang belum pernah dipertanyakan sebelumnya**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang Setuju	5	14.3	14.3	14.3
Setuju	24	68.6	68.6	82.9
Sangat Setuju	6	17.1	17.1	100.0
Total	35	100.0	100.0	

**pemimpin membantu karyawan untuk mengembangkan diri**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang Setuju	3	8.6	8.6	8.6
Setuju	24	68.6	68.6	77.1
Sangat Setuju	8	22.9	22.9	100.0
Total	35	100.0	100.0	

**pemimpin membiarkan karyawan untuk mengetahui apa yang mereka lakukan**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang Setuju	8	22.9	22.9	22.9
Setuju	20	57.1	57.1	80.0
Sangat Setuju	7	20.0	20.0	100.0
Total	35	100.0	100.0	

**pemimpin memberikan perhatian pribadi kepada karyawan**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang Setuju	12	34.3	34.3	34.3
Setuju	20	57.1	57.1	91.4
Sangat Setuju	3	8.6	8.6	100.0
Total	35	100.0	100.0	

- **Dimensi Kepemimpinan Transaksional**

**pemimpin memberikan imbalan sesuai dengan apa yang dikatakannya kepada karyawan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	17	48.6	48.6	48.6
	Setuju	16	45.7	45.7	94.3
	Sangat Setuju	2	5.7	5.7	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

**pemimpin menyediakan imbalan jika karyawan mencapai target mereka**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	23	65.7	65.7	65.7
	Setuju	9	25.7	25.7	91.4
	Sangat Setuju	3	8.6	8.6	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

**pemimpin memberikan perhatian kepada karyawan yang mampu mencapai target mereka**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	9	25.7	25.7	25.7
	Setuju	23	65.7	65.7	91.4
	Sangat Setuju	3	8.6	8.6	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

**pemimpin akan merasa puas bila karyawan memenuhi standar yang telah disepakati**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	3	8.6	8.6	8.6
	Setuju	23	65.7	65.7	74.3

Sangat Setuju	9	25.7	25.7	100.0
Total	35	100.0	100.0	

**selama pekerjaan dapat berjalan, pemimpin tidak akan mengubah apapun**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang Setuju	13	37.1	37.1	37.1
Setuju	19	54.3	54.3	91.4
Sangat Setuju	3	8.6	8.6	100.0
Total	35	100.0	100.0	

**pemimpin memberitahu karyawan tentang standar yang perlu diketahui untuk melaksanakan pekerjaan mereka**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang Setuju	9	25.7	25.7	25.7
Setuju	20	57.1	57.1	82.9
Sangat Setuju	6	17.1	17.1	100.0
Total	35	100.0	100.0	

- Dimensi Motivasi Kerja Karyawan**

**karyawan akan bekerja secara maksimal untuk mencapai tujuan organisasi**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang Setuju	5	14.3	14.3	14.3
Setuju	21	60.0	60.0	74.3
Sangat Setuju	9	25.7	25.7	100.0
Total	35	100.0	100.0	

**karyawan merasa bersemangat dalam bekerja di perusahaan**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang Setuju	7	20.0	20.0	20.0

Setuju	24	68.6	68.6	88.6
Sangat Setuju	4	11.4	11.4	100.0
Total	35	100.0	100.0	

**karyawan akan memberikan loyalitas terhadap perusahaan**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang Setuju	11	31.4	31.4	31.4
Setuju	23	65.7	65.7	97.1
Sangat Setuju	1	2.9	2.9	100.0
Total	35	100.0	100.0	

**dalam melakukan pekerjaan, karyawan fokus pada job description-nya**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang Setuju	7	20.0	20.0	20.0
Setuju	24	68.6	68.6	88.6
Sangat Setuju	4	11.4	11.4	100.0
Total	35	100.0	100.0	

**karyawan mendapatkan arahan yang jelas dari pemimpin mengenai pekerjaannya**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang Setuju	9	25.7	25.7	25.7
Setuju	23	65.7	65.7	91.4
Sangat Setuju	3	8.6	8.6	100.0
Total	35	100.0	100.0	

**karyawan mendapatkan arahan mengenai langkah-langkah dalam penyelesaian pekerjaan**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang Setuju	9	25.7	25.7	25.7
Setuju	23	65.7	65.7	91.4
Sangat Setuju	3	8.6	8.6	100.0
Total	35	100.0	100.0	

**karyawan akan menyelesaikan masalah-masalah yang terjadi di dalam perusahaan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	6	17.1	17.1	17.1
	Setuju	23	65.7	65.7	82.9
	Sangat Setuju	6	17.1	17.1	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

**karyawan akan tetap bertahan jika perusahaan mengalami kegagalan dalam pencapaian misi perusahaan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	10	28.6	28.6	28.6
	Setuju	23	65.7	65.7	94.3
	Sangat Setuju	2	5.7	5.7	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

**karyawan akan bertahan dan meningkatkan kembali kinerjanya**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	3	8.6	8.6	8.6
	Setuju	28	80.0	80.0	88.6
	Sangat Setuju	4	11.4	11.4	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

**D. Uji Regresi**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.632 <sup>a</sup>	.399	.381	1.953

a. Predictors: (Constant), totalkepemimpinan

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	83.661	1	83.661	21.932	.000 <sup>a</sup>
	Residual	125.882	33	3.815		
	Total	209.543	34			

a. Predictors: (Constant), totalkepemimpinan

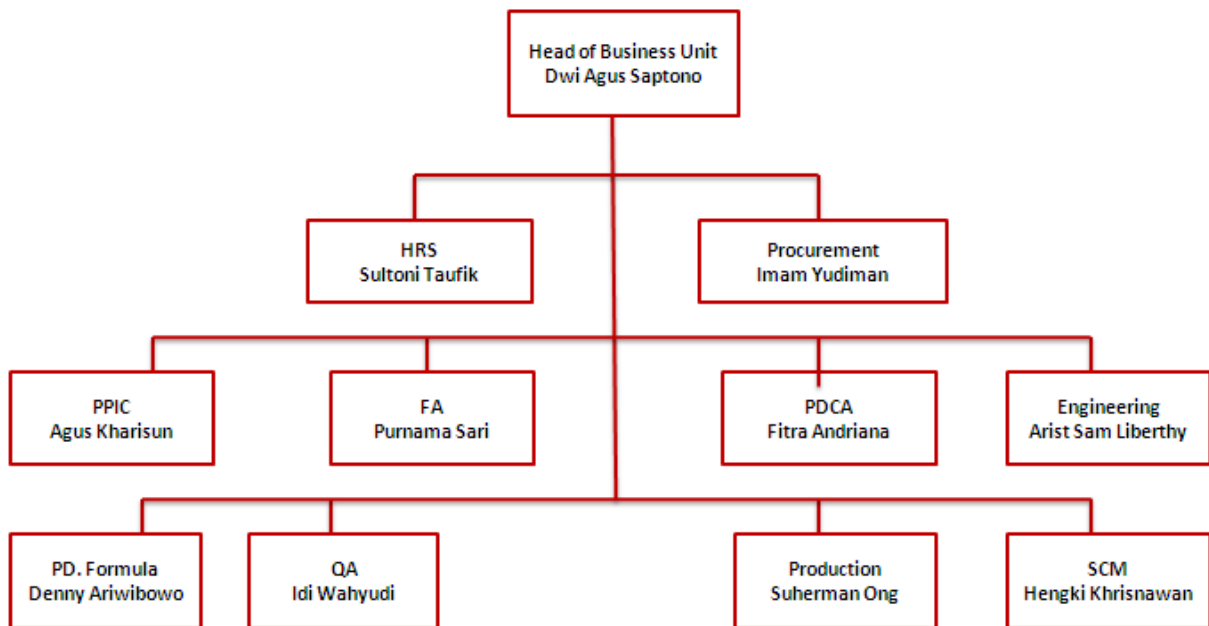
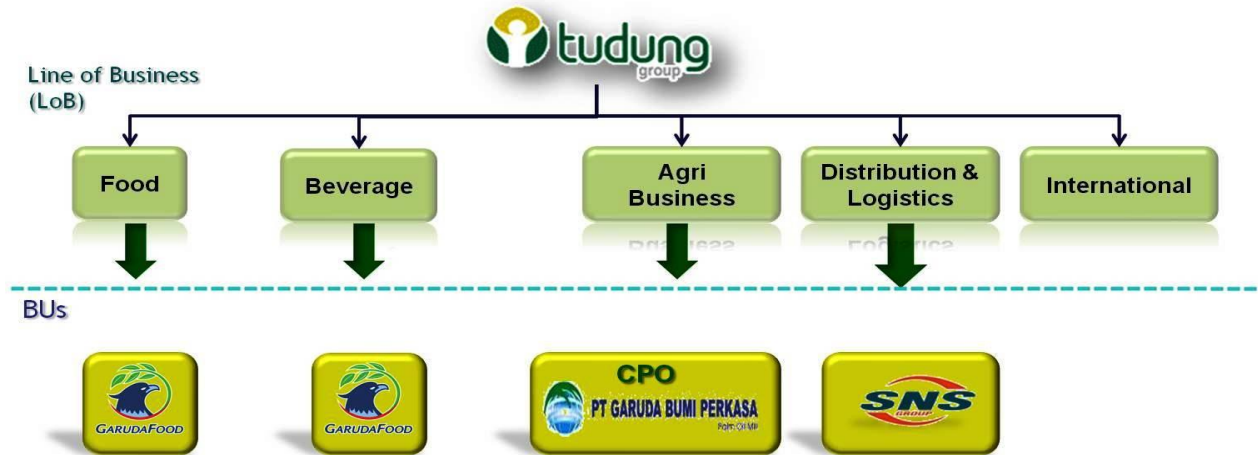
b. Dependent Variable: totalmotiv

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	16.876	3.908		4.318	.000
	totalkepemimpinan	.258	.055	.632	4.683	.000

a. Dependent Variable: totalmotiv

# Corporate Structure





**PEDOMAN WAWANCARA**  
**PROGRAM SARJANA**  
**ILMU ADMINISTRASI NIAGA**  
**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**

---

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL  
TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN PADA PT TRITEGUH  
MANUNGGAL SEJATI - GARUDAFOOD**

1. Bagaimana pendapat anda tentang pemimpin/manajer di perusahaan ini? Serta bagaimana hubungan antara manajer dengan karyawan?
2. Bagaimana pendapat anda tentang sistem imbalan/gaji di perusahaan ini? Apa perusahaan suka memberikan bonus bila karyawan mencapai target yang diharapkan?
3. Apa yang dilakukan pemimpin/manajer bila ada masalah yang terjadi di dalam perusahaan?
4. Bagaimana pendapat anda tentang motivasi kerja karyawan di perusahaan ini?
5. Apakah karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan *job-description* nya?
6. Apa yang dilakukan karyawan bila terjadi suatu masalah di perusahaan?



## **Wawancara dengan Pak Prayitno pada hari jumat, 23 Desember 2011, pukul 15.42**

1. Bagaimana pendapat anda tentang pemimpin/manajer di perusahaan ini? Serta bagaimana hubungan antara manajer dengan karyawan?

*“Kalo menurut saya sih manajer disini cukup bijaksana dalam mengambil keputusan, trus juga memiliki karisma yang cukup kuat. Tapi ya gitu, mereka jarang ada di kantor. Mereka sering ada rapat di luar atau kalo gak, ke head office yang di Bintaro. Jadi kita jarang ketemu. Kalo untuk hubungan antara karyawan dan manajer ya sudah cukup baik. Tapi mungkin karena kita jarang ketemu, jadi ya gak terlalu dekat. Kalo lagi ada kerjaan bareng sih suka ngobrol-ngobrol, sharing tentang kerjaan gitu. Tapi kalo lagi gak mah, ya say hai aja, atau paling nanya kabar gitu sih.. Tapi so far, kita sih nyaman sama mereka, karena sebagai manajer mereka punya wibawa dan karisma yang cukup kuat di kantor, apalagi kalo lagi sharing tentang kerjaan bareng gitu. Trus apa lagi ya, ehmmm, oiya kalo lagi sharing gitu kita suka dikasih pertanyaan-pertanyaan tantangan gitu. Suka tiba-tiba sih ngasihnya. Tapi ya seru, karena kita jadi bisa dapat pelajaran baru. Mereka juga suka ngasih masukan kalo lagi ada masalah tentang pekerjaan. Tapi ya itu, kalo mereka lagi ada di kantor. Agak susah sih ketemunya”*

2. Bagaimana pendapat anda tentang sistem imbalan/gaji di perusahaan ini? Apa perusahaan suka memberikan bonus bila karyawan mencapai target yang diharapkan?

*“Kalo untuk masalah gaji yah, ehmmm, udah cukup sih. Cuma ya pengennya sih lebih, hehe. Agak sensitif sih kalo uda ngomongin tentang gaji, maaf ya, hehe. Kalo tentang bonus ya, ehmm, disini jarang ada pemberian bonus sih dek. Soalnya kita juga jarang ada kerjaan yang mengharuskan karyawan untuk mencapai target gitu. Paling departemen produksi aja sih. Tapi itu juga kan uda sesuai dengan prosedur perusahaan. Jadi jarang ada pemberian bonus. Ehmmm, tapi mungkin itu aja sih. Kalo produksinya lagi tinggi, kita suka ngadain acara gitu. Di kantor suka bikin acara ngumpul bareng, kayak makan-makan, ato gak jalan-jalan gitu Tapi ya gak sering, kalo sedang ada event tertentu aja.”*

3. Apa yang dilakukan pemimpin/manajer bila ada masalah yang terjadi di dalam perusahaan?

*“Ehmmm, kalo lagi ada masalah di kantor ato kalo lagi ada penurunan jumlah produksi biasanya manajer ngadain evaluasi sama karyawan yang terkait. Biasanya*

*ngadain rapat gitu, trus manajer nanya apa aja masalah-masalah yang kira-kira mempengaruhi penurunan produksi. Ehmmm, tapi so far sih gak ada masalah yang terlalu parah ya, semuanya masih bisa di handle.”*

4. Bagaimana pendapat anda tentang motivasi kerja karyawan di perusahaan ini?

*“Motivasi kerja karyawan disini sudah cukup baik ya. Ehmmm, selama ini sih gak ada karyawan yang bermasalah ya. Mereka baik-baik aja. Mereka bekerja sesuai dengan SOP. Ehmm, gak ada masalah sih so far. Saya juga sebagai karyawan ya, ehmm, pastinya akan memberikan yang terbaik ya buat perusahaan.”*

5. Apakah karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan *job-description* nya?

*“Ya seperti yang uda saya bilang tadi ya, karyawan disini bekerja sesuai dengan SOP. Jadi ya mereka bekerja sudah sesuai dengan bagiannya masing-masing. Lagipula di awal, karyawan baru itu biasanya diberikan pengarahan dari manajer atau teman satu timnya.”*

6. Apa yang dilakukan karyawan bila terjadi suatu masalah di perusahaan?

*“Ehmmm, respon karyawan terhadap suatu masalah sih cukup baik ya. Kalo ada masalah gitu biasanya karyawan langsung sharing sama manajernya tentang bagaimana cara penyelesaiannya. Waktu itu pernah ada kasus penurunan produksi, disini manajer sama karyawan ngadain evaluasi untuk cari inti dari masalah dan ya untungnya di bulan berikutnya produksi uda bisa stabil lagi. Antusias karyawan disini sih cukup bagus ya.”*

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Rahavica Dwi Susetyo Putri

Tempat dan Tanggal Lahir : Jakarta, 08 Januari 1991

Alamat : Perumahan Taman Kedaung B3/18, Ciputat, Tangerang Selatan

Nomor telepon, : 021- 7406870

Surat elektronik : [dear\\_viecha@hotmail.com](mailto:dear_viecha@hotmail.com)

Nama Orang Tua

- Ayah : Ahmad Eddy Setiadi

- Ibu : Sulistyowati

Riwayat Pendidikan Formal:

SD : SDN Pondok Pinang 12, Jakarta Selatan. Lulus tahun 2002

SMP : SLTP Negeri 87 Jakarta. Lulus tahun 2005

SMA : SMA Negeri 46 Jakarta. Lulus tahun 2008

S1 : Universitas Indonesia, 2008 - sekarang