



UNIVERSITAS INDONESIA



**ANALISIS PERSEPSI KARYAWAN DIVISI PRODUKSI
MENGENAI MOTIVASI KERJA DAN GAYA KEPEMIMPINAN
DI PT ASTRINDO ADITYA TEKNIKA**

SKRIPSI

SHABRINA AMALIA

0806 397 811

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NIAGA**

DEPOK

JUNI 2012



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS PERSEPSI KARYAWAN DIVISI PRODUKSI
MENGENAI MOTIVASI KERJA DAN GAYA KEPEMIMPINAN
DI PT ASTRINDO ADITYA TEKNIKA**

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana

SHABRINA AMALIA

0806 397 811

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NIAGA
KEKHUSUSAN SUMBER DAYA MANUSIA**

DEPOK

JUNI 2012

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Shabrina Amalia

NPM : 0806397811

Tanda Tangan : *Shabrina*

Tanggal : 17 Juni 2012

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh :
Nama : Shabrina Amalia
NPM : 0806397811
Program Studi : Administrasi Niaga
Judul Skripsi : Analisis Persepsi Karyawan Divisi Produksi mengenai motivasi kerja dan gaya kepemimpinan di PT Astrindo Aditya Teknika

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

DEWAN PENGUJI

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

Ditetapkan di : Depok

Tanggal :

ABSTRAK

Nama : Shabrina Amalia
Program Studi : Administrasi Niaga
Judul : Analisis Persepsi Karyawan Divisi Produksi Mengenai Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan di PT Astrindo Aditya teknika

Skripsi ini bertujuan menggambarkan Persepsi karyawan Divisi Produksi mengenai Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan di PT Astrindo Aditya Teknika. Penelitian kuantitatif ini bersifat deskriptif dengan menggunakan perhitungan SPSS versi 15. Hasil pada penelitian ini membuktikan bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan.

Kata kunci:

Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Persepsi, Divisi Produksi

ABSTRACT

This paper aims to describe the perception of employee who work in production division about work motivation and leadership style in PT Astrindo Aditya Teknika. This is a descriptive quantitative research using SPSS version 15. Results in this research proves that leadership style has a stronger relationship on employee work motivation.

Key words:

Leadership style, Work Motivation, Perception, Production Division

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas nikmat dan karunia-Nya, saya dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulisan skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Jurusan Administrasi Niaga pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan skripsi ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan skripsi ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Bambang Shergi Laksmono, M.Sc, selaku Pejabat Dekan FISIP UI;
2. Prof. Dr.Irfan Ridwan Maksum, M.Si, selaku ketua program sarjana reguler Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI;
3. Bapak Drs. Heri Faturahman, MSi. selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan skripsi ini;
4. Dra. Eva Andayani, M.Si; Desi Hariyani, MSi.; Dra. Tutie Hermiati, M.A.; Drs. Heri Faturahman, MSi.; Drs. Kusnar Budi Handaka, M.Buss.; Nurul Safitri, MSi; Umanto Eko, MSi.; .dan semua dosen yang telah memberikan ilmu pengetahuan kepada saya semasa perkuliahan;
5. Pihak PT Astrindo Aditya Teknika khususnya Divisi Produksi yang telah banyak membantu, memberi data, dan masukan;

6. Bapak H.Priyanto selaku Direktur Utama PT Astrindo Astrindo Aditya Teknika; Ibu Hj. Ely Poncowati selaku Direktur Keuangan; Bapak Toni Wiratono, Bapak Fajar dan Bapak Gino atas bantuan, bimbingan, dan nasihat-nasihatnya.
7. Orang tua saya tercinta Armansyah Boekit dan Ani Saptawati.; kedua saudara saya Raedi dan Rayhan yang telah memberikan bantuan dukungan material, moral dan doa tiada habisnya;
8. Seluruh teman-teman Administrasi Niaga Paralel angkatan 2008, khususnya konsentrasi SDM atas segala kebersamaan dan bantuan selama perkuliahan;
9. Sahabat-sahabat terbaik; Baihaqi, Mutia Almira, Briane Hayugusti, Gianisha Oktaria, kesebelas anggota Bale Squad lainnya dan Juicy, sebagai orang terkasih yang telah memberikan banyak dukungan moril, doa, dan inspirasi;
10. Semua teman-teman satu bimbingan yang telah banyak membantu semasa pengerjaan skripsi; dan
11. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah banyak membantu hingga selesainya skripsi ini di semester ketujuh masa perkuliahan.

Akhir kata, saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga skripsi ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu dan siapapun yang membacanya.

Depok, 18 Juni 2012

Penulis

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

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

Nama : Shabrina Amalia
NPM : 0806397811
Program Studi : Administrasi Niaga
Departemen : Ilmu Administrasi
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jenis karya : Skripsi

demikian 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 :

Analisis Persepsi Karyawan Divisi Produksi mengenai Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan di PT Astrindo Aditya Teknika

serta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan memublikasikan tugas akhir 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 : 18 Juni 2012

Yang menyatakan


(Shabrina Amalia)

ABSTRAK

Nama : Shabrina Amalia
Program Studi : Administrasi Niaga
Judul : Analisis Persepsi Karyawan Divisi Produksi Mengenai Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan di PT Astrindo Aditya teknika

Skripsi ini bertujuan menggambarkan Persepsi karyawan Divisi Produksi mengenai Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan di PT Astrindo Aditya Teknika. Penelitian kuantitatif ini bersifat deskriptif dengan menggunakan perhitungan SPSS versi 15. Hasil pada penelitian ini membuktikan bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan.

Kata kunci:
Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Persepsi, Divisi Produksi

ABSTRACT

This paper aims to describe the perception of employee who work in production division about work motivation and leadership style in PT Astrindo Aditya Teknika. This is a descriptive quantitative research using SPSS version 15. Results in this research proves that leadership style has a stronger relationship on employee work motivation.

Key words:
Leadership style, Work Motivation, Perception, Production Division

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
KATA PENGANTAR	v
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	vii
ABSTRAK	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR GRAFIK	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1. 1 Latar Belakang	1
1. 2 Pokok Permasalahan	6
1. 3 Tujuan Penelitian	7
1. 4 Signifikansi Penelitian	7
1. 5 Sistematika Penelitian	8
1. 6 Batasan Penelitian	9
BAB 2 KERANGKA TEORI	10
2. 1 TINJAUAN PUSTAKA	10
2. 2 KERANGKA TEORI	12
2.2. 1 Motivasi Kerja	12
2.2. 1. 1 Teori Motivasi	13
2.2. 1. 2 Ciri-ciri orang yang memiliki motivasi	16
2.2. 1. 2 Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi	16
2.2. 1. 4 Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi	19
2.2. 1. 5 Komponen Motivasi Kerja	19

2.2. 2	Gaya Kepemimpinan.....	20
2.2. 2. 1	Pengertian Kepemimpinan.....	20
2.2. 2. 2	Gaya Kepemimpinan Transformasional	23
2.2. 2. 3	Dimensi Kepemimpinan Transformasional	24
2.2. 2. 4	Gaya Kepemimpinan Transaksional.....	29
2.2. 2. 5	Dimensi Kepemimpinan Transaksional	31
2.2. 2. 6	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional	33
2.5	Operasionalisasi Konsep	37
BAB 3	METODE PENELITIAN	41
3. 1	Pendekatan Penelitian.....	41
3. 2	Jenis Penelitian	33
3. 3	Teknik Pengumpulan Data	42
3. 4	Populasi dan Sampel	43
3. 5	Teknik Analisa Data	44
3. 6	Uji Validitas dan Reliabilitas	45
3. 7	Analisi Spearman Rank	46
3. 8	Skala Pengukuran.....	46
3. 9	Lokasi Penelitian	46
BAB 4	PEMBAHASAN.....	47
4. 1	Gambaran Umum Perusahaan.....	47
4.2	Pembahasan Hasil Pretest.....	50
4.3	Analisis Data	55
4.3. 1	Analisis Karakteristik Responden	55
4.3. 2	Analisis Mengenai Motivasi Kerja.....	58
4.3. 3	Analisis Mengenai Gaya Kepemimpinan Transformasional	63
4.3. 4	Analisis Mengenai Gaya Kepemimpinan Transaksional	69
4.4	Uji Hipotesis Penelitian.....	79
BAB 5	SIMPULAN DAN SARAN.....	85
5. 1	Simpulan.....	85
5. 2	Saran.....	85

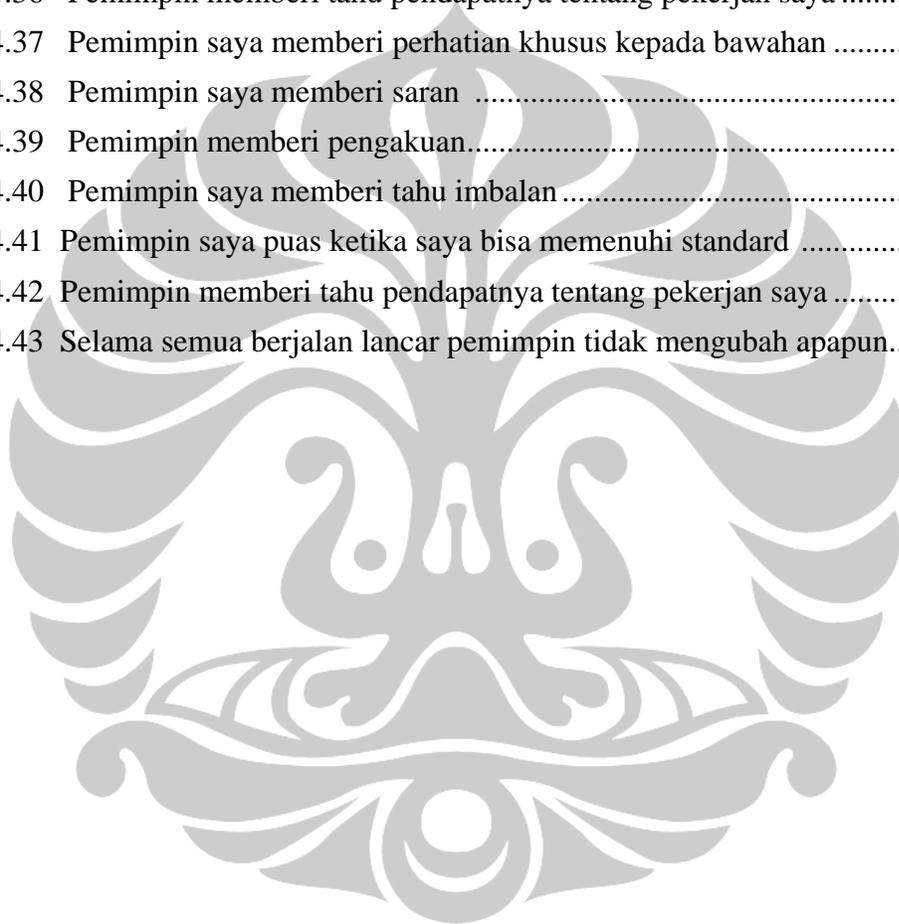
DAFTAR PUSTAKA	87
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	106



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Perbandingan Tinjauan Pustaka	11
Tabel 2.2	Tabel Operasionalisasi Konsep.....	37
Tabel 4.1	Validitas Indikator Penelitian	51
Tabel 4.2	Reliabilitas Variabel Penelitian.....	55
Tabel 4.3	Tabel Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	56
Tabel 4.4	Tabel Distribusi Responden Berdasarkan Usia.....	56
Tabel 4.5	Tabel Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	57
Tabel 4.6	Tabel Distribusi Responden berdasarkan Lamanya Bekerja	57
Tabel 4.7	Tabel Ada Penghargaan Setelah Menyelesaikan Proyek Besar	58
Tabel 4.8	Keinginan Mendapat Predikat Sebagai Karyawan Terbaik	59
Tabel 4.9	Ketrampilan dan Keahlian Menyelesaikan Pekerjaan dihargai	59
Tabel 4.10	Dalam Bekerja Selalu Mencari Cara Agar Lebih Singkat dan Efisien... 60	
Tabel 4.11	Rasa tanggung Jawab Atas Pekerjaan	61
Tabel 4.12	Pemberian wewenang dan kekuasaan	61
Tabel 4.13	Memiliki standar kerja	62
Tabel 4.14	Menggunakan Kemampuan Maksimal	63
Tabel 4.15	Keinginan Mendapat Promosi	64
Tabel 4.16	Keinginan untuk selalu mengembangkan diri	64
Tabel 4.17	Tugas dan tanggung jawab sesuai dengan kemampuan saya.....	65
Tabel 4.18	Bila ada tugas kerja lembur.....	66
Tabel 4.19	Besarnya gaji yang diperoleh sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan.....	66
Tabel 4.20	Merasa Puas dengan gaji yang diterima.....	68
Tabel 4.21	Merasa puas dengan gaji yang diterima.....	67
Tabel 4.22	Hubungan dengan sesama rekan kerja berjalan baik	67
Tabel 4.25	Sarana pendukung sangat memadai	69
Tabel 4.26	Merasa aman bekerja diperusahaan	69
Tabel 4.27	Pemimpin saya membuat karyawan merasa nyaman.....	70
Tabel 4.28	Pemimpin saya memberikan kepercayaan penuh	71
Tabel 4.29	Pemimpin saya membuat say merasa bangga	71

Tabel 4.30	Pemimpin saya mengungkapkan bebrapa kata-kata sederhana	72
Tabel 4.31	Pemimpin saya memberikan gambaran menarik	72
Tabel 4.32	Pemimpin saya membantu menemukan arti	73
Tabel 4.33	Pemimpin memberikan cara-cara baru	73
Tabel 4.34	Pemimpin saya membuat say memikirkan kembali ide ide.....	74
Tabel 4.35	Pemimpin saya membantu mengembangkan diri saya	74
Tabel 4.36	Pemimpin memberi tahu pendapatnya tentang pekerjaan saya	75
Tabel 4.37	Pemimpin saya memberi perhatian khusus kepada bawahan	75
Tabel 4.38	Pemimpin saya memberi saran	76
Tabel 4.39	Pemimpin memberi pengakuan.....	76
Tabel 4.40	Pemimpin saya memberi tahu imbalan	77
Tabel 4.41	Pemimpin saya puas ketika saya bisa memenuhi standard	77
Tabel 4.42	Pemimpin memberi tahu pendapatnya tentang pekerjaan saya	78
Tabel 4.43	Selama semua berjalan lancar pemimpin tidak mengubah apapun.....	78



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner Penelitian	90
Lampiran 2	Tabel Uji Reliability dan Validity	98



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam era globalisasi, isu yang paling banyak dikembangkan adalah isu persaingan global dimana terjadi persaingan bebas yang tidak ada lagi batasannya dalam suatu wilayah atau negara tertentu. Persaingan bebas ini menuntut perusahaan-perusahaan untuk terus berbenah, agar tetap dapat bersaing dalam perdagangan bebas tersebut. Salah satu hal yang terpenting agar suatu perusahaan memiliki kemampuan bersaing yang tinggi adalah penanganan sumber daya manusia yang baik, agar mampu bertahan dan bersaing dalam perdagangan bebas, perusahaan harus memanfaatkan sumber daya manusia yang handal seoptimal mungkin melalui praktek-praktek organisasional secara luwes dan cepat tanggap terhadap perubahan lingkungan. (Abdul Qayyum Chaudry, 2012; 259)

Suatu perusahaan akan dapat mencapai tujuannya bila didukung sumber daya manusia yang berkualitas, salah satunya adalah karyawan yang memiliki motivasi kerja yang baik. Seseorang yang sangat termotivasi dalam bekerja adalah orang yang melaksanakan upaya maksimal, guna mencapai tujuan produksi unit kerjanya dan organisasi di mana ia bekerja. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Pada dasarnya perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan yang mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Kemampuan, kecakapan, dan keterampilan. (Abdul Qayyum Chaudry, 2012; 259)

Motivasi mengacu kepada jumlah kekuatan yang mengasikkan, mengarahkan, dan mempertahankan usaha dalam perilaku tertentu. Bila orang bekerja keras dan melakukan pekerjaannya dengan baik, seringkali diartikan bahwa ia memiliki motivasi kerja yang tinggi. Bila orang tidak melakukannya dengan baik atau kelihatannya tidak cukup keras berusaha maka kesimpulannya

adalah berlawanan, ia tidak mempunyai motivasi.(Abdul Qayyum Chaudry,2012;259)

Menurut (Robbins,2002 dalam Abdul Qayyum Chaudry,2012;259) bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sesuatu dan menentukan kemampuan bertindak untuk memuaskan kebutuhan individu. Suatu kebutuhan (needs), berarti suatu kekurangan secara fisik maupun psikologis yang membuat keluaran tertentu terlihat menarik. Suatu kebutuhan yang tidak terpenuhi menciptakan ketegangan, sehingga merangsang dorongan dalam diri individu. Dorongan-dorongan ini menghasilkan suatu pencarian untuk menentukan tujuan-tujuan tertentu yang jika tercapai akan memuaskan kebutuhan dan menyebabkan penurunan ketegangan.

Tercapai atau tidaknya suatu tujuan perusahaan tidak semata-mata karena perusahaan telah memiliki bawahan dengan kemampuan yang baik dan tinggi, tetapi juga dipengaruhi oleh hal-hal lain yang mendorong timbulnya motivasi kerja bawahan tersebut untuk bekerja dengan baik. Motivasi kerja bawahan itu sendiri dapat dipengaruhi oleh beberapa hal, salah satunya ialah lingkungan kerja, dalam hal ini ialah faktor kepemimpinan suatu perusahaan. Kepemimpinan dalam sebuah perusahaan berfungsi untuk memandu, menuntun, membimbing, membangunkan motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin komunikasi yang baik, melakukan pengawasan secara teratur, dan mengarahkan pada bawahannya kepada sasaran yang ingin dituju. Bawahan dalam sebuah perusahaan akan mampu bekerja dengan baik jika pemimpin dapat menjalankan perannya secara baik. Keberhasilan kepemimpinan pada sebuah perusahaan dapat dilihat dari kemampuan pemimpin memotivasi bawahannya untuk dapat bekerja dengan baik (Kartono, 2003). Kepemimpinan efektif dan produktif merupakan kekuatan dinamis yang dapat menumbuhkan motivasi, aspirasi, koordinasi dan integrasi pada perusahaan dalam pencapaian tujuan bersama yang telah ditetapkan.(Voon et all,2011;24).

Seorang pemimpin memiliki cara tersendiri dalam memotivasi karyawannya yang disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan mempunyai peran yang penting dalam mempengaruhi cara kerja bawahan. Karena kepemimpinan merupakan kekuatan aspirasional, kekuatan semangat, dan

kekuatan moral yang kreatif, yang mampu mempengaruhi para anggota untuk mengubah sikap, sehingga mereka konform dengan keinginan pemimpin.(Voon et all,2011;24).

Bass (2006) mengembangkan gaya kepemimpinan berdasarkan pendapat Maslow mengenai tingkatan kebutuhan manusia. Untuk memenuhi kebutuhan bawahan yang lebih tinggi seperti afiliasi, harga diri dan aktualisasi diri hanya dimungkinkan terpenuhi melalui praktik kepemimpinan transformasional. Sedangkan kebutuhan karyawan yang lebih rendah, seperti kebutuhan fisik, dan rasa aman dapat terpenuhi dengan baik melalui praktik kepemimpinan transaksional. Pemenuhan kebutuhan karyawan tersebut mampu meningkatkan motivasi kerja pada karyawan sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Bass (2006) ada dua macam gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional. Penelitian ini hanya berfokus pada gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional saja. Seorang pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transaksional membantu karyawannya dalam meningkatkan motivasi untuk mencapai hasil yang diinginkan dengan dua cara, yang pertama yaitu seorang pemimpin mengenali apa yang harus dilakukan bawahan untuk mencapai hasil yang sudah direncanakan setelah itu pemimpin mengklarifikasikan peran bawahannya kemudian bawahan akan merasa percaya diri dalam melaksanakan pekerjaan yang membutuhkan perannya. Yang kedua adalah pemimpin mengklarifikasi bagaimana pemenuhan kebutuhan dari bawahan akan tertukar dengan penetapan peran untuk mencapai hasil yang sudah disepakati.

Melihat pentingnya hal tersebut maka seorang pemimpin agar bisa memotivasi karyawannya dengan baik, perusahaan perlu mempunyai pemimpin yang dapat memotivasi karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya. Setiap perusahaan memiliki pemimpin dengan bermacam gaya kepemimpinan dalam memimpin, membimbing dan memotivasi karyawannya. Salah satunya adalah PT Astrindo Aditya Teknika yang merupakan salah satu perusahaan manufaktur berkembang yang ada di Indonesia. PT Astrindo Aditya Teknika.adalah perusahaan yang bergerak dibidang penunjang manufaktur baik elektrik mauoun

mekanik serta konstruksi. Produk utamanya adalah komponen KWh meter dan komponen listrik dengan bahan dasar logam dengan orientasi export.(company profile PT Astrindo Aditya Teknika)

Perusahaan manufaktur merupakan penopang utama perkembangan industry disebuah Negara. Perkembangan industry manufaktur juga dapat digunakan untuk melihat perkembangan industry secara nasional di Negara itu. Perkembangan ini dapat dilihat baik dari aspek kualitas produk yang dihasilkannya maupun kinerja industri secara keseluruhan. Industri manufaktur elektronik dan komponen alat-alat listrik memasuki akhir tahun 2009 berhasil memulihkan kembali penjualannya yang semula sempat anjlok di kuartal I dan II tahun 2009. Dengan menguatnya kembali Rupiah, (<http://www.datacon.co.id/Outlook-2011Manufaktur.html>)

maka harga barang elektronik dan komponen alat-alat listrik menjadi lebih terjangkau masyarakat karena selama ini harga barang elektronik selalu dikaitkan dengan nilai tukar Rupiah terhadap US dollar. Ketika Rupiah hampir menyentuh Rp. 12.000 di awal tahun 2009, penjualan elektronik menurun. Semenjak semester II rupiah menguat dan berdampak kepada harga barang elektronik yang mulai turun.(<http://www.datacon.co.id/Outlook-2011Manufaktur.html>)

Meskipun persaingan dengan barang Cina makin ketat namun pada tahun 2009 penjualan produk elektronik dan komponen alat-alat listrik dari industri elektronik dan komponen alat-alat listrik di Indonesia terutama perusahaan elektronik besar yang tergabung dalam Electronic Marketer Club (EMC), terus meningkat. Realisasi omzet produk elektronik di pasar lokal sepanjang 2009 menembus Rp20,09 triliun atau tumbuh 11% dibandingkan dengan realisasi pada 2008 sebesar Rp18,1 triliun. Pada tahun 2010 pasar barang elektronik diperkirakan akan meningkat sekitar 15%. Namun diperkirakan persaingan dengan produk Cina akan makin ketat karena dengan berlakunya AC-FTA produk Cina akan makin leluasa bersaing dengan industri didalam negeri. Namun demikian dengan meningkatnya ekonomi nasional pasar elektronik dan komponen alat-alat listrik juga akan membesar sehingga masih ada cukup ruang

bagi industri dalam negeri yang didominasi oleh barang dengan merk dari Jepang dan Korea Selatan untuk melanjutkan dominasinya di pasar dalam negeri. (<http://www.datacon.co.id/Outlook-2011Manufaktur.html>)

Setelah beberapa tahun yang lalu mengalami goncangan yang cukup dahsyat, saat ini perusahaan manufaktur Indonesia sudah mulai menunjukkan grafik perkembangan yang cukup baik. Hampir semua industri di bidang ini sudah dapat menjalankan operasinya secara normal. Baik yang berbentuk Badan Usaha Milik Negara atau BUMN maupun yang 100% sahamnya dikuasai oleh masyarakat atau pihak swasta. Mereka mampu bersinergi dalam menghadapi persaingan industri dan perdagangan lokal maupun yang regional dan internasional. (<http://www.datacon.co.id/Outlook-2011Manufaktur.html>)

Hal ini bisa terjadi karena merupakan efek dari roda perekonomian di Indonesia yang juga sudah mulai pulih dari krisis ekonomi akibat dampak dari krisis yang sama di beberapa negara Eropa dan Amerika. Perusahaan manufaktur Indonesiasedikit demi sedikit bisa menata kembali usaha yang dijalankannya. Tentu saja hal ini bisa terjadi karena adanya dukungan dari masyarakat dan pemerintah serta pelaku industri dan perdagangan yang lain di berbagai daerah.

Karena sudah mampu keluar dari kemelut krisis inilah banyak perusahaan manufaktur Indonesia yang sudah dapat menemukan kepercayaan dirinya sendiri. Para pelaku industri di bidang ini tidak merasa ragu-ragu lagi untuk mengembangkan usaha yang telah digelutinya selama ini. Maka akibatnya banyak perusahaan manufaktur yang baru didirikan atau dikembangkan. Entah itu merupakan cabang dari pusat atau berbentuk usaha yang benar-benar baru dijalankan. Namun yang pasti adalah industri ini punya peran yang tidak boleh dipandang sebelah mata begitu saja. (<http://www.datacon.co.id/Outlook-2011Manufaktur.html>). Menurut RoadMap Industri Nasional 2010, empat klaster industri unggulan pendongkrak pertumbuhan ekonomi sebesar 7% antara lain, industri tekstil dan produk tekstil, Industri elektronika dan komponen elektronika(listrik), industri otomotif dan komponen otomotif dan industri perkapalan. (road map industry nasional. (

<http://bpkimti.wordpress.com/2010/06/09/visi-2030-roadmap-2010-industri-nasional/>).

Pentingnya peranan perusahaan manufaktur ini sebagai penggerak roda perekonomian membuat perusahaan memerlukan SDM yang berkualitas dan berkinerja baik, termasuk pemimpin yang berkualitas agar mampu memotivasi karyawannya agar berkinerja baik. Hal ini agar PT Astrindo dapat menghasilkan produk komponen Kwh Meter dan mendistribusikannya dengan baik dan tepat waktu sesuai permintaan pelanggan. Menurut data yang peneliti dapat dari bagian personalia perusahaan, terdapat tingkat absensi karyawan yang tinggi, masuk kerja tidak tepat waktu, mangkir dari pekerjaannya dan ada sejumlah karyawan yang tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu.

1.2 Pokok Permasalahan

Berdasarkan latar belakang masalah, kita ketahui bahwa permasalahan sumber daya manusia dalam organisasi pada dasarnya merupakan masalah yang rumit karena menyangkut masalah individu. Setiap individu mempunyai kebutuhan dan keinginan yang berbeda-beda, tidak banyak orang yang mendapatkan kepuasan atas kompensasi dan penghargaan yang mereka harapkan, tidak banyak pula orang yang mempunyai kesempatan mengekspresikan diri dan merasakan kebebasan atas kendali yang dinikmati saat dia bekerja. Permasalahan-permasalahan individu dalam organisasi seperti itulah yang harus menjadi perhatian dari seorang pemimpin. Pemimpin yang efektif yaitu pemimpin yang mengakui kekuatan-kekuatan penting yang terkandung dalam individu atau kelompok. Fleksibilitas pemimpin dalam pendekatan terhadap masalah-masalah individu ini nantinya dapat menjadi dasar untuk mengoptimalkan kinerja serta merancang sistem organisasi yang lebih baik. (Voon et al, 2011, 24)

Dari tinjauan singkat PT. Astrindo Aditya Tehnika tersebut di atas dapat kita ketahui bahwa orientasi perusahaan tertuju pada pemberian pelayanan terbaik dan kinerja yang profesional. Untuk mencapai hal tersebut seorang pemimpin harus mampu memaksimalkan potensi setiap karyawannya, menjadi panutan dan memberi motivasi dan semangat karyawan lini bawah otomatis tidak mampu jika

hanya dikendalikan satu orang pemimpin. Adanya pendelegasian wewenang, tanggung jawab dan gaya kepemimpinan yang tepat dalam hal ini, kepemimpinan transaksional akan memudahkan tugas pemimpin dalam memotivasi kinerja karyawannya. Sebagian besar karyawan PT Astrindo Aditya Tehnika bekerja di divisi produksi dan selebihnya dibidang administrasi, manajerial dan pimpinan perusahaan. Staf produksi menjadi ujung tombak perusahaan, mereka bekerja berdasarkan target penjualan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Mengingat divisi produksi sebagai ujung tombak perusahaan, seorang pemimpin tentunya harus bisa mempengaruhi para staf produksi ini untuk mempunyai optimisme yang lebih besar, rasa percaya diri, serta komitmen kepada tujuan dan misi organisasi. (Company Profile PT. Astrindo Aditya Tehnika).

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka yang menjadi pokok permasalahan yang diangkat dalam skripsi ini adalah :

1. Bagaimana persepsi karyawan divisi produksi mengenai motivasi kerja dan gaya kepemimpinan PT. Astrindo Aditya Tehnika ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada pokok permasalahan di atas maka tujuan dari penulisan skripsi ini adalah : Untuk mengetahui bagaimana pengaruh persepsi karyawan divisi produksi mengenai motivasi kerja dan gaya kepemimpinan PT. Astrindo Aditya Tehnika.

1.4. Signifikansi Penelitian

1. Signifikansi Akademis

Secara akademik, penelitian ini diharapkan bisa memperkaya studi tentang gaya kepemimpinan dan motivasi kerja dan dapat menjadi referensi bagi penelitian yang akan datang terutama mengenai gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja.

2. Signifikansi Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan mengenai gaya kepemimpinan atasan yang lebih efektif untuk memberi motivasi kerja pada pegawai sehingga jalannya perusahaan diharapkan semakin lancar, terutama yang berkaitan dengan hubungan atasan dan bawahan.

1.5. Sistematika Penulisan

BAB 1 Pendahuluan

Pendahuluan bagian ini menjelaskan tentang latar belakang masalah yang hendak diangkat dalam penelitian ini, selain itu dikemukakan pula mengenai permasalahan yang menjadi fokus penelitian, tujuan dan signifikansi penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB 2 Kerangka Teori

Kerangka Teori, bagian ini berisi tinjauan teori-teori dan konsep yang relevan dengan tema yang diangkat dalam penelitian ini. Tinjauan pustaka berisi hasil penelitian sebelumnya mengenai gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja. Pada bagian kerangka teori menghimpun sejumlah teori yang berkaitan dengan permasalahan penelitian.

BAB 3 Metode Penelitian

Metode Penelitian, bagian ini menjelaskan mengenai metode penelitian seperti pendekatan yang digunakan, jenis penelitian, teknik pengumpulan data, populasi dan sampel, teknik analisis data, skala pengukuran, lokasi penelitian serta keterbatasan penelitian.

BAB 4 Pembahasan

Analisis persepsi karyawan divisi produksi mengenai motivasi kerja dan gaya kepemimpinan PT. Astrindo Aditya Teknika. Bagian ini menyajikan hasil analisa mengenai persepsi karyawan divisi produksi mengenai motivasi kerja dan gaya kepemimpinan PT. Astrindo Aditya Teknika

BAB 5 Simpulan dan Saran.

Pada bagian ini penulis memberikan kesimpulan yang merupakan jawaban permasalahan yang dikemukakan pada bab pendahuluan serta saran-saran dari peneliti yang berkenaan dengan pembahasan masalah.

1.6 Batasan Penelitian

Pembatasan penelitian dilakukan agar penelitian lebih memfokuskan pembahasan agar tidak menyimpang dari kerangka sampel yang telah ditentukan, yakni daftar nama pegawai pada divisi Produksi PT Astrindo Aditya Teknika yang terletak di Jalan Raya Narogong, Pangkalan II Cikiwul Bantar Gebang Bekasi. Pegawai tersebut sudah bekerja pada divisi tersebut selama minimal satu tahun. Peneliti memilih pegawai pada divisi produksi karena divisi ini dianggap sebagai ujung tombak perusahaan oleh karena itu penting sekali untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat untuk memotivasi kinerja karyawannya dalam hal ini penelitian ini fokus saja pada gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang mengangkat tema mengenai “Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja” 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 status karyawan terhadap komitmen organisasi. Berikut ini adalah penelitian serupa yang menjadi tinjauan Peneliti:

Peneliti yang mengambil tema penilaian kinerja adalah Roy Tampubolon pada tahun 2010 dengan skripsinya yang berjudul “Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT Bahana Sysfo Utama”. Dalam penelitiannya penulis ingin mengetahui bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan. Pada gaya kepemimpinan transformasional, indikator yang digunakan yaitu karisma, pertimbangan individual, pertimbangan individual dan motivasi inspirasional, hasil penelitian tersebut menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT Bahana Sysfo Utama.

Terdapat juga penelitian lainnya yang ditulis oleh Abdul Qayum Chaudry dari *University of The Punjab Pakistan* yang tertulis dalam *International Journal of Business and Social Science* tahun 2012 yang berjudul ‘*Impact of Transactional and Laissez Faire Leadership Style on Motivation*’ – Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Laissez faire terhadap motivasi kerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan laissez faire terhadap motivasi kerja karyawan sektor perbankan di Pakistan. Hasil dari penelitian ini didapat dari 278 responden penelitian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh kuat dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan dan Laissez

faire tidak berpengaruh signifikan untuk memotivasi karyawan di sektor perbankan Pakistan.

Dari beberapa penelitian diatas, ada beberapa persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang penulis lakukan. Persamaannya yaitu tema penelitiannya mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan dan samasama menggunakan pendekatan kuantitatif. Adapun perbedaan dengan penelitian yang penulis lakukan yaitu penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gaya kepemimpinan transaksional terhadap motivasi kerja karyawan dalam satu perusahaan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap motivasi kerja karyawan Divisi Produksi PT Astrindo Aditya Teknika.

Perbandingan antarapenelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan penulis dapat dilihat pada table berikut ini:

Tabel 2.1 Perbandingan Penelitian Terdahulu

Judul Penelitian	Nama Peneliti	Jurusan dan Asal	Jenis Karya Ilmiah	Tujuan	Metodologi	Hasil Penelitian
Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja (2010)	Roy Tampubolon	FPSIKO Universitas Sumatera Utara	Skripsi	Untuk melihat bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja.	Kuantitatif	Terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja karyawan.
<i>Impact of Transactional and Laissez Faire Leadership Style on Motivation</i>	Abdul Qayyum Chaudry	<i>University of Punjab Pakistan</i>	Jurnal	Untuk mengetahui bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan laissez faire terhadap motivasi kerja	Kuantitatif	Gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang kuat dan signifikan terhadap motivasi kerja dan laissez faire tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

Sumber : Telah diolah kembali

2.2 Kerangka Teori

2.2.1 Motivasi Kerja

Kelangsungan hidup suatu perusahaan tergantung pada berbagai hal, salah satunya adalah motivasi kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Karena motivasi mempersoalkan bagaimana caranya untuk mendorong gairah kerja para karyawan, agar mau bekerja keras dan memberikan kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Perusahaan tidak hanya mengharapkan kemampuan dan ketrampilan karyawan saja tetapi juga kemauan karyawan untuk bekerja lebih iat dan mempunyai keinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal.

Robbins dan Judge, 2008 dalam Abdul Qayyum, 2012, 259) mendefinisikan motivasi (*motivation*) sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Motivasi adalah suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah kepada tercapainya tujuan tersebut. Kebutuhan yang dimaksudkan adalah suatu keadaan dalam diri (*internal state*) yang menyebabkan hasil-hasil atau keluaran-keluaran tertentu yang menarik. Menurut kamus psikologi Chaplin, motivasi didefinisikan sebagai suatu variabel penyelang (yang ikut campur tangan) yang digunakan untuk menimbulkan faktor-faktor tertentu di dalam organisme, yang membangkitkan, mengelola, mempertahankan, dan menyalurkan tingkah laku, menuju satu sasaran. Menurut As'ad (2003), motivasi seringkali diartikan dengan istilah dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat sehingga motivasi tersebut merupakan kekuatan yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku dan di dalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu. Sama halnya dengan Hezberg, F (1968) yang menyatakan bahwa motivasi adalah suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah kepada tercapainya tujuan tertentu. Motivasi mewakili proses-proses psikologikal yang menyebabkan timbulnya, diarahkannya, dan terjadinya persistensi kegiatan-kegiatan sukarela (*volunter*) yang diarahkan ke arah tujuan tertentu (Mitchell dalam Winardi, 2001).

Motivasi merupakan hasil sejumlah proses, yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan persistensi, dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu (Gray *et al*, dalam Winardi, 2001). Maslow(1954) menyatakan bahwa motivasi diartikan sebagai faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras atau lemah. Selain itu, motivasi juga merupakan keinginan, tujuan, kebutuhan, dan dorongan. Motivasi merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam menentukan perilaku seseorang, termasuk perilaku kerja. Motivasi kerja secara umum didefinisikan sebagai suatu dorongan energi yang mengatur antara keinginan dan kebutuhan individu untuk berperilaku sesuai dengan tuntutan pekerjaan sehingga ia mampu untuk menentukan bagaimana bentuk, arah, intensitas, dan durasi dalam bekerja ((Luthans, 2005 dalam Abdul Qayum,2012;249).

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah sekelompok pendorong yang berasal baik dari dalam maupun dari luar individu untuk melakukan pekerjaan yang mengarah pada pemenuhan kebutuhan-kebutuhannya.

2.2.1.1 Teori Motivasi

Motivasi dibahas dalam begitu banyak teori yang saling melengkapi dan juga bertentangan. Pembahasan tentang teori-teori motivasi kerja ini dikelompokkan berdasarkan pada kebutuhan dan berdasarkan pada kesadaran (Robbins,2008). Penelitian ini akan difokuskan pada teori Dua faktor Herzberg.

1. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow (*Maslow's Need-Hierarchy Theory*)

Abraham Maslow menyatakan bahwa manusia mempunyai sejumlah kebutuhan yang diklasifikasikannya menjadi lima tingkat kebutuhan (Robbins, 2008), yaitu :

- a. Fisiologis, antara lain rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), seks, dan kebutuhan jasmani lain.

- b. Keamanan, antara lain keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- c. Sosial, mencakup kasih sayang, rasa memiliki, menerima dengan baik, dan persahabatan.
- d. Penghargaan, mencakup faktor internal, seperti harga diri, otonomi, dan prestasi, serta faktor eksternal, seperti status, pengakuan, dan perhatian.
- e. Aktualisasi diri, dorongan yang ada dalam diri seorang individu untuk menjadi individu yang sesuai kemampuannya.

Maslow membagi kelima kebutuhan tersebut menjadi dua kelompok, yaitu : tingkat tinggi dan tingkat rendah (Robbins, 2003). Kebutuhan fisiologis dan kebutuhan keamanan termasuk dalam golongan tingkat rendah, sedangkan kebutuhan sosial, penghargaan dan aktualisasi diri termasuk dalam golongan tingkat tinggi. Pembagian ke dalam dua kelompok tersebut berdasarkan alasan bahwa kebutuhan tingkat tinggi dipenuhi secara internal (dalam diri individu itu), sedangkan kebutuhan tingkat rendah terutama dipenuhi secara eksternal (misalnya dengan upah, kontrak serikat buruh, dan masa kerja).

2. Teori ERG Alderfer (*Alderfer's ERG theory*)

Clayton Alderfer (1972) berpendapat bahwa manusia mempunyai tiga kelompok kebutuhan inti, yaitu : eksistensi (*existence*), hubungan (*relatedness*), dan perkembangan (*growth*), yang disebut dengan teori ERG (Robbins, 2003). Kebutuhan eksistensi mencakup kebutuhan fisiologis dan kebutuhan perlindungan, keamanan, serta keselamatan fisik. Kebutuhan hubungan mencakup kebutuhan sosial atau hubungan antar pribadi. Kebutuhan perkembangan mencakup kebutuhan pengembangan diri (aktualisasi diri) (Berry dan Houston, 1993). Teori ERG menyatakan bahwa kebutuhan-kebutuhan eksistensi, hubungan, dan perkembangan terletak pada satu kesinambungan kekonkritan, dengan kebutuhan eksistensi sebagai kebutuhan yang paling konkrit dan kebutuhan perkembangan sebagai kebutuhan yang abstrak. Beberapa dasar pikiran dari teori ini adalah bahwa :

(1) semakin lengkap satu kebutuhan yang lebih konkrit terpuaskan, semakin besar keinginan atau dorongan untuk memuaskan kebutuhan abstrak, dan
(2) semakin kurang lengkap satu kebutuhan semakin besar keinginannya untuk memuaskan (Munandar, 2001) Sesuai dengan teori Maslow, teori Alderfer ini menganggap bahwa fulfillment-progression (maju ke pemenuhan kebutuhan yang lebih tinggi tingkatannya sesudah kebutuhan pada tingkat yang lebih rendah terpuaskan) juga penting.

Menurut Alderfer, jika kebutuhan tingkat yang lebih tinggi tidak dapat terpuaskan, maka individu *me-regress*, kembali ke usaha untuk memuaskan kebutuhan pada tingkat yang lebih rendah. Gejala itu disebut *frustration regression* (Alderfer, 1972).

3. Teori Dua Faktor Herzberg (*Herzberg's Two-Factor Theory*)

Berry dan Houston (1993) menyatakan bahwa teori dua faktor Herzberg menekankan pada akibat dari perilaku yang termotivasi. Kebutuhan dipandang sebagai suatu hal yang mendorong perilaku. Teori dua faktor sebenarnya merupakan teori mengenai kepuasan kerja, tetapi dapat pula digunakan dalam motivasi kerja. Teori dua faktor Herzberg menyatakan bahwa manusia mempunyai dua kebutuhan yang harus dipuaskan, dan dua kebutuhan itu berkaitan dengan dua akibat. Kebutuhan-kebutuhan itu adalah :

a. Lingkungan kerja yang sehat dan aman. Kebutuhan ini berkaitan dengan faktor hasil yang disebut *hygiene* disebut juga faktor pemeliharaan (*maintenance*) (Herzberg; 1968), karena berperan dalam memelihara tingkat motivasi karyawan. Faktor *hygiene* merupakan hasil kerja ekstrinsik yang meliputi kebijakan dan administrasi perusahaan, pengawasan, gaji, hubungan dengan atasan, dan kondisi kerja secara fisik. Herzberg juga mengatakan bahwa faktor pemeliharaan lebih menitikberatkan pada *job context* (suasana atau keadaan kerja), karena lebih terkait dengan lingkungan disekitar pekerjaan.

b. Perkembangan dan pertumbuhan diri, yang berkaitan dengan faktor hasil yang disebut faktor motivasi (motivasional). Faktor motivasi merupakan hasil kerja intrinsik yang meliputi prestasi, penghargaan, tanggung jawab, dan promosi. Hal-hal tersebut dianggap sebagai *intrinsic motivator*, karena merupakan bagian integral dari pekerjaan. Herzberg juga mengatakan bahwa faktor motivasi (motivasional factor) menitikberatkan pada *job content* (isi atau muatan kerja) (Newstrom dan Davis, 1993).

2.2.1.2 Ciri-ciri Orang yang Memiliki Motivasi Kerja

Menurut Herzberg;(1968), ciri-ciri orang yang bekerja dengan termotivasi adalah :

a. Bekerja sesuai standar

Pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat waktu dan dalam waktu yang sudah ditentukan.

b. Senang dalam bekerja

Sesuatu yang dikerjakan karena adanya motivasi yang mendorongnya akan membuat seseorang merasa senang melakukan pekerjaannya.

c. Merasa berharga

Seseorang akan merasa berharga ketika mengerjakan suatu pekerjaan yang didorong oleh motivasi dari dalam dirinya

d. Bekerja keras

Seseorang akan bekerja keras karena dorongan yang begitu tinggi untuk menghasilkan hasil pekerjaan yang telah ditetapkan.

e. Sedikit pengawasan

Kinerjanya akan dipantau dirinya sendiri dan tidak membutuhkan terlalu banyak pengawasan.

2.2.1.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

a. Faktor Intrinsik

Penelitian ini fokus pada faktor internal dan eksternal. Jewell dan Siegell (1998) menyatakan faktor yang cenderung ke arah faktor internal yang

mempengaruhi motivasi adalah faktor yang didasarkan pada Teori Dua Faktor dari Herzberg (*Herzberg Two Factor Theory*). Herzberg, menyebutkan bahwa Teori Dua Faktor didasarkan pada pembagian Hierarki Maslow menjadi kebutuhan atas dan kebutuhan bawah. Kondisi kerja yang memungkinkan individu memenuhi kebutuhan tingkat atas disebut sebagai faktor motivator yang diklasifikasikan kedalam faktor internal, antara lain :

- (1) Tanggung Jawab (*Responsibility*), merupakan besar kecilnya tanggung jawab yang dirasakan diberikan pada seorang individu.
- (2) Kemajuan (*Advancement*), merupakan besar kecilnya kemungkinan individu dapat maju dalam pekerjaannya.
- (3) Pekerjaan itu sendiri, merupakan besar kecilnya tantangan yang dirasakan individu dari pekerjaannya.
- (4) Pencapaian (*Achievement*), besar kecilnya kemungkinan individu mencapai prestasi kerja yang tinggi.
- (5) Pengakuan (*Recognition*), besar kecilnya pengakuan yang diberikan individu atas unjuk kerjanya.

Robbins dan Judge (2008), menjelaskan pula bahwa Teori Kebutuhan McClelland (*McClelland's Theory of Needs*) juga dapat mendukung faktor internal yang dapat mempengaruhi motivasi individu dalam bekerja. Teori tersebut berfokus pada tiga kebutuhan, kekuatan dan hubungan :

- (1) Kebutuhan Pencapaian (*Need for Achievement*), merupakan dorongan untuk melebihi, mencapai standar-standar, berusaha keras untuk berhasil.
- 2) Kebutuhan Kekuatan (*Need for Power*), merupakan kebutuhan untuk membuat individu lain berperilaku sedemikian rupa sehingga akan berperilaku sebaliknya.
- (3) Kebutuhan Hubungan (*Need for Affiliation*), keinginan untuk menjalin suatu hubungan antarpersonal yang ramah dan akrab.

b. Faktor Ekstrinsik

Kebutuhan dapat berkembang sebagai akibat dari interaksi individu dengan lingkungannya. Motivasi tidak semata-mata dituntut oleh kebutuhan yang

bersifat internal, tetapi dipengaruhi oleh apa yang dipelajari. Faktor eksternal yang dapat mempengaruhi motivasi dapat dilihat melalui Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*) dari Victor Vroom (Ivancevich & Donnelly, Gibson 1997) yang menyatakan bahwa ada tiga faktor atau situasi pada hubungan antara performa kerja dengan *outcomes* yang dapat mempengaruhi motivasi :

- (1) Instrumental (*Instrumentally*), merupakan persepsi individu pada *outcomes* pada level pertama berhubungan dengan *outcomes* pada level kedua. Kemungkinan atau keyakinan seseorang akan mendapatkan ganjaran bilamana memenuhi tingkat performa tertentu dan mengindikasikan hal yang sama pada *outcomes* kedua.
- (2) Nilai (*Value*), merupakan nilai yang diberikan seseorang terhadap hadiah (*reward*) yang akan didapat dari suatu pekerjaannya.
- (3) Harapan (*Expectancy*), merupakan keyakinan individu untuk dapat memenuhi tingkat performa yang diharuskan dalam suatu pekerjaan. Individu yakin bahwa suatu perilaku yang khusus akan diikuti oleh *outcome* yang tertentu.

Jewell (1998), menyatakan bahwa faktor eksternal yang dapat mempengaruhi motivasi individu dalam bekerja dijelaskan pula oleh Teori Dua Faktor dari Herzberg (*Herzberg Two Factor Theory*). Herzberg(1968) menyebutkan bahwa Teori Dua Faktor didasarkan pada pembagian Hierarki Maslow menjadi kebutuhan atas dan kebutuhan bawah. Faktor yang dapat memenuhi kebutuhan tingkat bawah dinamakan faktor *higiyene* yang merupakan faktor eksternal yang dapat mempengaruhi motivasi individu dalam bekerja, yaitu:

- (1) Administrasi dan Kebijakan Perusahaan, merupakan derajat kesesuaian yang dirasakan individu dari semua kebijakan dan peraturan yang berlaku dalam perusahaan.
- (2) Penyeliaan, merupakan derajat kewajaran penyeliaan yang dirasakan diterima individu.
- (3) Gaji, merupakan derajat kewajaran dari gaji yang diterima sebagai imbalan unjuk kerjanya.

- (4) Hubungan antar Pribadi, merupakan derajat kesesuaian yang dirasakan dalam berinteraksi dengan individu lain.
- (5) Kondisi Kerja, merupakan derajat kesesuaian kondisi kerja dengan proses pelaksanaan tugas pekerjaannya.

Pendapat ini didukung oleh Teori Keseimbangan (*Equity Theory*) yang menyatakan bahwa setiap orang yang memasuki dunia kerja mengharapkan hasil (*outcome*) yang diterima sesuai dengan yang telah diberikannya untuk organisasi (*input*) dan dengan yang diterima orang lain di lingkungan pekerjaannya atau organisasi lain. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja adalah faktor internal dan faktor eksternal. (Herzberg, 1968)

2.2.1.4 Komponen Motivasi Kerja

Steers & Porter (1987) menyatakan bahwa ada 3 komponen penting dalam motivasi kerja:

a. Komponen Energi

Komponen energi yaitu kekuatan atau usaha yang dimiliki karyawan yang menyebabkan terjadinya tingkah laku dalam pekerjaannya. Dengan kata lain, komponen energi menjelaskan seberapa mampu karyawan melaksanakan pekerjaannya sebaik mungkin. Misalnya seorang karyawan yang ingin meningkatkan prestasi kerjanya untuk mendapatkan peluang pengembangan karir, maka karyawan tersebut akan membuat rancangan kerja, memperbaiki cara kerja dan lain-lain.

b. Komponen Arah

Komponen arah yaitu tingkah laku yang timbul merupakan tingkah laku yang terarah atau mempunyai tujuan yang jelas. Misalnya seorang yang ingin memperoleh suatu kesempatan pengembangan karir, maka karyawan tersebut berusaha menghasilkan prestasi kerja, bersikap jujur, bertanggung jawab, dan lain-lain.

c. Komponen Pemeliharaan

Komponen pemeliharaan yaitu adanya pemeliharaan atau usaha untuk mempertahankan tingkah laku yang telah terjadi sesuai dengan lingkungan

kerja. Komponen ini merupakan ukuran mengenai seberapa lama seseorang mampu mempertahankan usahanya dalam bekerja. Individu-individu dengan motivasi kerja yang tinggi mampu bertahan melakukan tugas dalam waktu yang cukup lama demi mencapai tujuannya. Misalnya seorang karyawan yang ingin mempertahankan jabatannya, maka karyawan tersebut mempertahankan kinerja, mempertahankan prestasi kerjanya dan lain-lain

2.2.2 Gaya Kepemimpinan

2.2.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah suatu proses interaksi antara pemimpin dan pengikut di mana pemimpin berupaya untuk mempengaruhi pengikut untuk mencapai tujuan umum (Northouse, 2010; Yukl, 2005, dalam Voon, et al, 2011;25). Menurut Chen dan Chen (2008) dalam Voon, et al, 2011;25, penelitian sebelumnya tentang kepemimpinan telah mengidentifikasi berbagai jenis gaya kepemimpinan yang mengadopsi pemimpin dalam mengelola organisasi (e.g., Davis, 2003; Spears & Lawrence, 2003; House, Hanges, Javidan, Dorfman, & Gupta, 2004; Hirtz, Murray, & Riordam, 2007 dalam Voon, et al, 2011;25). Antara lain adalah gaya kepemimpinan yang lebih menonjol adalah menurut Burns (1978) yaitu gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional. Pemimpin transformasional menekankan pengikut kepada motivasi intrinsik dan pengembangan pribadi. Mereka berusaha untuk menyelaraskan aspirasi pengikut dan kebutuhan dengan hasil yang diinginkan organisasi. Dengan demikian, pemimpin transformasional mampu mendorong komitmen pengikut kedalam organisasi dan mengilhami mereka untuk melebihi kinerja dari yang mereka harapkan (Sivanathan & Fekken, 2002; Miia, Nichole, Karlos, Jaakko, & Ali, 2006; Bass & Riggio, 2006; Bass, 1985, 1998).

Sehubungan dengan organisasi yang kompleks saat ini dan lingkungan bisnis yang dinamis, pemimpin transformasional sering dilihat sebagai agen perubahan ideal yang dapat menyebabkan pengikut mengambil risiko di saat

ketidakpastian yang tinggi. Sebaliknya, pemimpin transaksional mendapatkan legitimasi melalui penghargaan, pujian dan janji-janji bahwa pemimpin akan memenuhi kebutuhan mendesak bawahan '(Northouse, 2010). Mereka melibatkan bawahannya dengan menawarkan hadiah dalam pertukaran untuk pencapaian tujuan yang diinginkan (Burns, 1978). Meskipun kepemimpinan transformasional umumnya dianggap lebih diinginkan daripada transaksional, Locke, Kirkpatrick, Wheeler, Schneider, Niles, Goldstein, Welsh, & Chah, (1999) menunjukkan bahwa anggapan tersebut adalah menyesatkan. Mereka berpendapat bahwa pada kenyataannya semua kepemimpinan adalah transaksional, meskipun transaksi tersebut tidak terbatas hanya pada imbalan jangka pendek.

Seorang pemimpin yang efektif harus memikirkan kepentingan bawahan dan menggunakan campuran dari imbalan jangka pendek dan jangka panjang dalam rangka memimpin bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.(Voon,et. all 2011;25).

Cukup banyak definisi kepemimpinan yang ditawarkan para ahli di bidang organisasi dan manajemen. Masing-masing memiliki perspektif dan metodologi pembuatan definisi yang cukup berbeda, bergantung pada pendekatan (epistemologi) yang mereka bangun guna menyelidiki fenomena kepemimpinan.

Bass (1995) mengemukakan dalam bukunya “Handbook of Leadership” bahwa definisi kepemimpinan harus diterjemahkan secara luas. Ia mengatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu interaksi diantara sesama anggota grup namun memiliki seorang pemimpin. Pemimpin adalah seorang agen perubahan, dimana ketika seseorang beraksi menjadi pemimpin, aksinya dapat mempengaruhi orang lain melebihi pengaruh aksi orang lain melebihi pengaruh aksi orang lain terhadap dirinya. Kemudian ia juga mengatakan bahwa kepemimpinan muncul ketika salah satu anggota grup memodifikasi motivasi maupun kompetensi dari para anggota lainnya.

Robbins (2008) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah “*the ability to influence a group toward the achievement of goals*”. Artinya kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi sebuah grup dalam mencapai sebuah tujuan.

Namun ia juga menekankan adanya sumber pengaruh sebagai pelengkap kemampuan seorang pemimpin. Sumber untuk mempengaruhi sebuah grup tersebut bisa formal, atau ditunjuk oleh perusahaan yang bersangkutan atau informal, yaitu tidak ditunjuk oleh perusahaan namun mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi orang lain. Dengan kata lain seorang pemimpin bisa berasal dari formal maupun informal, selama ia bisa mempengaruhi orang lain (Voon et al, 2011, 26)

Definisi lain, yang cukup sederhana, diajukan oleh Laurie J. Mullins. Menurut Mullins dalam Voon et al 2011, 26, kepemimpinan menekankan pada konsep “hubungan” yang melaluinya seseorang mempengaruhi perilaku atau tindakan orang lain. Kepemimpinan dalam definisi yang demikian dapat berlaku baik di organisasi formal, informal, ataupun nonformal. Asalkan terbentuk kelompok, maka kepemimpinan hadir guna mengarahkan kelompok tersebut.

Definisi kepemimpinan yang agak berbeda dikemukakan oleh Robert N. Lussier dan Christopher F. Achua dalam Voon et al, 2011, 26. Menurut mereka, kepemimpinan adalah “... proses mempengaruhi dari atasan kepada bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Bagi Lussier and Achua dalam Voon et al 2011, 26, proses mempengaruhi tidak hanya dari pemimpin kepada pengikut atau satu arah melainkan timbal balik atau dua arah. Pengikut yang baik juga dapat saja memunculkan kepemimpinan dan mempengaruhi pemimpin. Pengaruh adalah proses pemimpin mengkomunikasikan gagasan, memperoleh penerimaan atas gagasan, dan memotivasi pengikut untuk mendukung serta melaksanakan gagasan tersebut lewat “perubahan.”

Definisi kepemimpinan juga diajukan Yukl, 2005 dalam Voon, et al, 2011; 25), yang menurutnya adalah proses mempengaruhi orang lain agar mampu memahami serta menyetujui apa yang harus dilakukan sekaligus bagaimana melakukannya, juga termasuk proses memfasilitasi upaya individu atau kelompok dalam memenuhi tujuan bersama. Definisi kepemimpinan, cukup singkat, diajukan Peter G. Northouse (2010) yaitu

adalah proses dalam mana seorang individu mempengaruhi sekelompok individu guna mencapai tujuan bersama.

2.2.2.2 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional pertama kali diciptakan oleh Downtown(1973 dalam voon et all,2011,26). Kemunculannya sebagai pendekatan penting untuk kepemimpinan dimulai dengan karya klasik oleh sosiolog politik James MacGregor Burns(1978) dalam voon et all,2011,26). Dalam karyanya, Burns berusaha untuk menghubungkan peran kepemimpinan dan kepatuhan. Menurut dia, para pemimpin sebagai orang yang memanfaatkan motif pengikut dalam rangka untuk lebih mencapai tujuan pemimpin dan pengikut. Menurut Burns, kepemimpinan sangat berbeda dari kekuasaan karena tidak terlepas dari kebutuhan pengikut(bawahan) '.

Burns membedakan antara dua jenis kepemimpinan: transaksional dan transformasional. Kepemimpinan transaksional mengacu pada sebagian besar model kepemimpinan, yang fokus pada pertukaran yang terjadi antara pemimpin dan pengikut mereka. Politisi yang memenangkan suara dengan menjanjikan "tidak ada pajak baru" yang menunjukkan kepemimpinan transaksional. Demikian pula, manajer yang menawarkan promosi kepada karyawan yang melampaui tujuan mereka menunjukkan kepemimpinan transaksional. Di dalam kelas, guru sedang transaksional ketika mereka memberikan siswa kelas untuk pekerjaan selesai. Dimensi pertukaran kepemimpinan transaksional sangat umum dan dapat diamati di berbagai tingkatan seluruh jenis organisasi

Berbeda dengan kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional adalah proses dimana seseorang terlibat dengan orang lain dan membuat koneksi yang meningkatkan tingkat motivasi dan moralitas baik pemimpin dan pengikut. Jenis pemimpin adalah memperhatikan kebutuhan dan motif pengikut mencapai potensi mereka sepenuhnya. Burns menunjuk Mohandas Gandhi sebagai contoh klasik dari kepemimpinan transformasional. Gandhi mengangkat harapan dan tuntutan jutaan orang, dan, dalam prosesnya diubah sendiri.

Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang kharismatik, kepemimpinan menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para karyawan untuk berprestasi melampaui harapan. Kepemimpinan transformasional terbagi ke dalam 4 dimensi yaitu: idealized influence, intellectual stimulation, inspirational motivation, dan individual consideration (Bass dan Avolio, 1988)

Pemimpin bercorak transformasional adalah mereka yang merangsang dan menginspirasi pengikutnya, baik untuk mencapai sesuatu yang tidak biasa dan, dalam prosesnya, mengembangkan kapasitas kepemimpinannya sendiri. Pemimpin transformasional membantu pengikutnya untuk berkembang dan membuat mereka jadi pemimpin baru dengan cara merespon kebutuhan-kebutuhan yang bersifat individual dari para pengikut. Mereka memberdayakan para pengikut dengan cara menselaraskan tujuan yang lebih besar untuk bawahan, pemimpin, kelompok dan organisasi.

Kepemimpinan transformasional dapat mengubah bawahan melebihi kinerja yang diharapkan, sebagaimana mereka mampu mencapai kepuasan dan komitmen bawahan atas kelompok ataupun organisasi.

2.2.2.3 Dimensi Kepemimpinan Transformasional :

Kepemimpinan transformasional berkaitan dengan meningkatkan kinerja pengikut dan pengikut mengembangkan potensi mereka sepenuhnya (Bass & Avolio, 1998). Orang yang menunjukkan kepemimpinan transformasional sering memiliki serangkaian nilai-nilai internal dan ide, dan mereka efektif dalam memotivasi pengikutnya untuk bertindak dengan cara mendukung manfaat yang lebih besar daripada kepentingan diri mereka sendiri (Kuhnert, 1994 dalam voen et al, 2011; 26).

1. Pengaruh yang Diidealkan (Idealized Influence)

Faktor 1 pertama adalah kharisma atau pengaruh yang diidealkan. faktor ini menggambarkan pemimpin yang bertindak sebagai model peran yang kuat bagi pengikut; pengikut mengidentifikasi diri dengan para pemimpin dan sangat ingin meniru mereka. Para pemimpin biasanya memiliki standar perilaku moral dan etika yang sangat tinggi, dan dapat diandalkan untuk melakukan hal yang benar. Mereka sangat dihormati oleh para pengikutnya, yang biasanya menempatkan banyak kepercayaan di dalamnya. Mereka memberikan pengikut dengan sebuah visi dan misi. (locke,1999)

Intinya, faktor karisma menggambarkan orang-orang yang istimewa dan yang bisa membuat orang lain ingin mengikuti visi yang mereka ajukan. Seseorang yang kepemimpinannya merupakan contoh faktor kharisma adalah Nelson Mandela, Presiden yang bukan berkulit putih pertama di Afrika Selatan. Mandela dipandang sebagai pemimpin dengan standar moral yang tinggi dan visi untuk Afrika selatan yang akan diatur. Kualitas karismatik dan respon masyarakat kepada mereka mengubah seluruh bangsa. (locke,1999)

Pemimpin transformasional berperilaku dengan cara yang memungkinkan mereka dianggap sebagai model ideal bagi pengikutnya. Pemimpin dikagumi, dihargai, dan dipercayai. Pengikut mengidentifikasi diri mereka dengan pemimpin dan ingin menirunya. Pemimpin dipandang pengikutnya punya kemampuan, daya tahan, dan faktor penentu yang luar biasa. (locke,1999)

2. Motivasi yang Inspiratif (Inspirational Motivation)

Faktor kedua disebut inspirasi atau Motivasi yang inspiratif, factor ini mendeskripsikan pemimpin yang berkomunikasi dengan ekspektasi yang tinggi untuk pengikut, meninspirasi mereka melalui motivasi untuk berkomitmen dalam bagian divisi bersama dalam organisasi. Dalam prakteknya, para pemimpin menggunakan simbol dan daya tarik emosional untuk focus pada usaha anggota kelompok untuk mencapai lebih dari apa yang mereka inginkan untuk kepentingannya sendiri. Semangat tim ditingkatkan oleh jenis kepemimpinan ini.

Contoh dari faktor ini adalah seorang manajer penjualan yang memotivasi tenaga penjual, melalui kata-kata pembangkit semangat dan mendorong semangat serta pembicaraan yang jelas dan mengkomunikasikan peran integral yang merka mainkan untuk pertumbuhan masa depan perusahaan.(locke,1999)Pemimpin transformasional berperilaku dengan cara yang mampu memotivasi dan menginspirasi orang-orang yang ada di sekeliling mereka dengan memberi makna dan tantangan atas kerja yang dilakukan oleh para pengikutnya. Semangat tim meningkat. Antusiasme dan optimisme ditunjukkan. Idealized Influence dan Inspirational Motivational secara bersama-sama membentuk Faktor kepemimpinan Karismatif-Inspirational(locke,1999)

3. Stimulasi Intelektual (Intellectual Stimulation)

Faktor ketiga adalah stimulasi intelektual. Ini mencakup kepemimpinan yang mendorong pengikutnya untuk menjadi kreatif dan inovatif dan untuk menantang keyakinan dan nilai mereka sendiri serta orang-orang dari pemimpin dan organisasi.(locke,1999)

Jenis kepemimpinan ini mendukung pengikutnya ketika mereka mencoba pendekatan baru dan mengembangkan cara-cara inovatif untuk mengatasi masalah organisasi. Hal ini mendorong pengikutnya untuk berpikir hal-hal yang diluar pikiran mereka sendiri dan terlibat dalam menyelesaikan masalah . Contoh dari jenis kepemimpinan ini adalah manajer pabrik yang mempromosikan pekerja individu untuk mengembangkan cara yang unik untuk memecahkan masalah yang telah menyebabkan menurunnya produksi. (locke,1999)

Pemimpin transformasional merangsang usaha pengikutnya untuk kreatif dan inovatif dengan mempertanyakan anggapan dasar (asumsi), memetakan masalah, dan memperbaharui pendekatan-pendekatan lama. Kreativitas kemudian terbentuk. Pengikut jadi berani mencoba pendekatan-pendekatan baru dan gagasan mereka tidak dikritik karena beda dengan gagasan pemimpin. (locke,1999)

4. Pertimbangan Individual (Individualized Consideration)

Faktor keempat dari faktor transformasional disebut pertimbangan individual. Faktor ini merupakan representasi dari pemimpin memberikan iklim yang mendukung di mana mereka mendengarkan dengan cermat kebutuhan individu bawahan. Pemimpin bertindak sebagai pelatih dan penasihat ketika mencoba untuk membantu pengikut agar bisa sepenuhnya diwujudkan. Para pemimpin dapat menggunakan delegasi untuk membantu pengikut tumbuh melalui tantangan pribadi. Contoh dari jenis kepemimpinannya adalah manajer yang menghabiskan waktu dengan cara memperlakukan setiap karyawan dengan cara yang penuh perhatian dan unik. Untuk beberapa karyawan, pemimpin dapat memberikan afiliasi yang kuat; bagi orang lain, pemimpin dapat memberikan arahan khusus dengan struktur tingkat tinggi. (locke,1999)

Pada dasarnya, kepemimpinan transformasional memberikan efek yang lebih besar dari kepemimpinan transaksional, hasilnya kepemimpinan transaksional berada dalam hasil yang diharapkan, hasil kepemimpinan transformasional berada dalam kinerja melampaui apa yang diharapkan. Dalam meta-analisis dari 39 studi dalam literatur transformasional (Lowe, Kroeck, dan Sivasubramaniam (1996) dalam Voon et al, 2011, 26) menemukan bahwa orang yang menunjukkan kepemimpinan transformasional dianggap lebih menjadi pemimpin yang efektif dengan hasil kerja yang lebih baik daripada mereka yang menunjukkan hanya kepemimpinan transaksional. (locke,1999)

Temuan ini benar bagi para pemimpin dengan tingkat yang lebih tinggi dan tingkat rendah, dan bagi para pemimpin dalam pengaturan baik publik maupun swasta. Kepemimpinan transformasional menggerakkan pengikut untuk mencapai lebih dari apa yang biasanya mereka harapkan. Mereka menjadi termotivasi untuk melampaui diri mereka sendiri kepentingan untuk kebaikan kelompok organisasi (Bass & Avolio, 1997).

Dalam sebuah penelitian terhadap 220 karyawan di sebuah perusahaan transportasi publik besar di Jerman, Rowold dan Heinitz (2007) dalam voon et al, 2011, 26) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional ditambah

dampak dari kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan yang dan keuntungan perusahaan. Selain itu, mereka menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan karismatik yang tumpang tindih tetapi konstruksi yang unik, dan bahwa keduanya berbeda dari kepemimpinan transaksional.

Demikian pula, Nemanich dan Keller (2007) dalam voon et all, 2011, 26 menjelaskan pengaruh kepemimpinan transformasional pada 227 karyawan dari perusahaan multinasional besar yang akan merger dan terintegrasi ke dalam organisasi baru. Mereka menemukan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional seperti pengaruh ideal, motivasi inspirasional, pertimbangan individual, dan stimulasi intelektual yang berhubungan positif dengan penerimaan akuisisi, kepuasan kerja, dan kinerja. Dalam integrasi akuisisi besar, kepemimpinan transformasional dapat memberikan dampak positif. (Bass & Avolio, 1997).

Pemimpin transformasional memberi perhatian khusus atas kebutuhan setiap pengikut dalam rangka mencapai prestasi dan perkembangan dengan bertindak sekaligus pelatih dan pembimbing. Pengikut dan para kolega mampu mencapai potensi tertinggi mereka. Pertimbangan individual diterapkan tatkala satu kesempatan belajar baru diciptakan bersamaan dengan iklim yang mendukung. Perbedaan kebutuhan dan hasrat individual diakui. Pemimpin menunjukkan penerimaan atas perbedaan individual tersebut. Contoh item pertanyaan untuk Individualized Consideration adalah "Pemimpin meluangkan waktu untuk melatih dan mengajar tim kerjanya." (Bass & Avolio, 1997).

Seperti telah disebutkan sebelumnya, lawan dari kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transaksional muncul tatkala reward atau punishment dilakukan oleh pemimpin atas pengikut akibat kinerja yang terakhir (pengikut). Kepemimpinan transaksional bergantung pada penguatan terus-menerus, baik reward berlanjut yang bersifat positif (CR/Contingent Reward) atau bentuk aktif atau pasif dari manajemen dengan pengecualian (management-by-exception) (MBE- MBE-

P).(Bass&Avolio,1997).

2.2.2.4 Gaya Kepemimpinan Transaksional

Dalam memelihara komitmen organisasi, peran seorang pemimpin sangat dibutuhkan dan kepemimpinan yang efektif menjadi syarat utama. Kepemimpinan yang efektif bisa membantu organisasi untuk bisa bertahan dalam situasi ketidakpastian dimasa datang. (Katz and Khan 1978; Koh et al. 1995; Mowday et al. 1982). Untuk lebih memahami tentang teori kepemimpinan serta bagaimana kepemimpinan yang efektif, Burns (1978) dalam Voon, et al., 2011; 25) telah membagi bahasan tentang kepemimpinan berdasarkan gaya kepemimpinannya ke dalam 2 kategori, yaitu kepemimpinan transformasional (transformational leadership) dan kepemimpinan transaksional (transactional leadership). Penelitian ini menggunakan teori Pendekatan Kepemimpinan yang awalnya digagas oleh James MacGregor Burns tahun 1978, yaitu gaya kepemimpinan transaksional.

Gagasan awal mengenai gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional ini dikembangkan oleh James MacFregor Burns yang menerapkannya dalam konteks politik. Burns (1978) mendefinisikan kepemimpinan transaksional sebagai bentuk hubungan yang mempertukarkan jabatan atau tugas tersebut. Jadi, kepemimpinan transaksional menekankan proses hubungan pertukaran yang bernilai ekonomis untuk memenuhi kebutuhan biologis dan psikologis sesuai dengan kontrak yang telah mereka setuju bersama. Gagasan ini selanjutnya disempurnakan serta diperkenalkan ke dalam kontes organisasional oleh Bernard Bass. Bass (1990) mengemukakan kepemimpinan transaksional yang didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran yang menyebabkan bawahan mendapat imbalan serta membantu bawahannya mengidentifikasi apa yang harus dilakukan untuk memenuhi hasil yang diharapkan seperti kualitas pengeluaran yang lebih baik, penjualan atau pelayanan yang lebih dari karyawan, serta mengurangi biaya produksi. Membantu bawahannya dalam mengidentifikasi yang harus dilakukan pemimpin membawa bawahannya kepada kesadaran tentang konsep diri serta harga diri dari

bawahannya tersebut. Pendekatan transaksional menggunakan konsep mencapai tujuan sebagai kerangka kerja.(Burns,1978)

Seorang pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transaksional membantu karyawannya dalam meningkatkan motivasi untuk mencapai hasil yang diinginkan dengan dua cara, yang pertama yaitu seorang pemimpin mengenali apa yang harus dilakukan bawahan untuk mencapai hasil yang sudah direncanakan setelah itu pemimpin mengklarifikasikan peran bawahannya kemudian bawahan akan merasa percaya diri dalam melaksanakan pekerjaan yang membutuhkan perannya. Yang kedua adalah pemimpin mengklarifikasi bagaimana pemenuhan kebutuhan dari bawahan akan tertukar dengan penetapan peran untuk mencapai hasil yang sudah disepakati (Bass, 1997).

Gaya kepemimpinan transaksional juga dijelaskan oleh Thomas (2003) dalam Abdul Qayum,2012,250) sebagai suatu gaya kepemimpinan yang mendapatkan motivasi para bawahannya dengan menyerukan ketertarikan mereka sendiri.perilaku kepemimpinan terfokus pada hasil dari tugas dan hubungan dari pekerja yang baik dalam pertukaran untuk penghargaan yang diinginkan. Kepemimpinan transaksional mendorong pemimpin untuk menyesuaikan gaya dan perilaku mereka untuk memahami harapan pengikut. Kepemimpinan transaksional menurut Bycio,dkk dalam Abdul Qayum,2012,250) adalah gaya kepemimpinan yang memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan.

Berdasarkan pendapat para ahli dapat ditarik kesimpulan bawa kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang melibatkan atau menekankan pada imbalan untuk memotivasi bawahan, artinya gaya kepemimpinan transaksional ini memiliki karakteristik perilaku memotivasi bawahan dengan cara memberi penghargaan yang sesuai (contingen reward) dan manajemen seperlunya (management by exception). Kepemimpinan transaksional berbeda dari kepemimpinan transformasional dalam bahwa pemimpin transaksional tidak individualize kebutuhan bawahan atau fokus pada

pengembangan pribadi mereka. Pemimpin transaksional berpengaruh karena demi kepentingan terbaik dari bawahan mereka untuk melakukan apa yang pemimpin inginkan (Abdul Qayum,2012,250). Pemimpin bercorak transaksional adalah mereka yang memimpin lewat pertukaran sosial. Misalnya, politisi memimpin dengan cara “menukar satu hal dengan hal lain: pekerjaan dengan suara, atau subsidi dengan kontribusi kampanye. Pemimpin bisnis bercorak transaksional menawarkan reward finansial bagi produktivitas atau tidak memberi reward atas kurangnya produktivitas.(AbdulQayum,2012,250).

2.2.2.5 Dimensi Kepemimpinan Transaksional (Avolio, Bass and Jung 1997) sebagaiberikut:

1. Contingent Reward (CR).

Faktor pertama adalah Contingent reward Contingent reward adalah faktor yang pertama dari dua faktor kepemimpinan transaksional. Ini adalah proses pertukaran antara pemimpin dan bawahan di mana usaha dari bawahan ditukar untuk imbalan tertentu. Dengan jenis kepemimpinan ini, pemimpin mencoba untuk mendapatkan persetujuan dari para bawahan, tentang apa yang harus dilakukan dan imbalan apa yang akan diterima untuk orang-orang melakukannya. Contoh dari jenis transaksi ini adalah orang tua yang melakukan negosiasi dengan anaknya, berapa banyak acara televisi anak dapat saksikan setelah berlatih piano. Contoh lain sering terjadi dalam pengaturan akademik: seorang dekan melakukan negosiasi dengan dosen tentang jumlah dan kualitas publikasi yang dia butuhkan untuk ditulis agar dapat menerima jabatan dan promosi. (Avolio, Bass and Jung 1997)

Faktor ini dimaksudkan bahwa bawahan memperoleh pengarahan dari pemimpin mengenai prosedur pelaksanaan tugas dan target-target yang harus dicapai. Bawahan akan menerima imbalan dari pemimpin sesuai dengan kemampuannya dalam mematuhi prosedur tugas dan keberhasilannya mencapai target-target yang telah ditentukan. Transaksi konstruktif ini terbukti efektif dalam memotivasi orang lain untuk mencapai kinerja tertinggi mereka, kendati tidak sebesar komponen kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan Contingent

Reward melibatkan pemberian pekerjaan oleh pemimpin atau menambah persetujuan pengikut atas kebutuhan apa yang harus dituntaskan dengan janji atau reward aktual yang ditawarkan dalam pertukarannya dengan derajat kepuasan yang muncul dari pekerjaan tersebut. Contoh item untuk mengukur Contingent Reward adalah “Pemimpin menjelaskan apa yang orang bisa peroleh jika tujuan dari kinerja dicapai.” (Avolio, Bass and Jung 1997)

2. Management-by-Exception (MBE).

Faktor kedua disebut management-by-exception. Ini adalah kepemimpinan yang melibatkan kritik korektif, feed back negatif, dan penguatan negatif. management-by-exception mengambil dua bentuk; aktif dan pasif. menggunakan bentuk aktif dari Seorang pemimpin management-by-exception untuk melihat kesalahan bawahan secara lebih dekat atau pelanggaran aturan dan kemudian mengambil tindakan korektif. Sebuah contoh management-by-exception dapat digambarkan dalam kepemimpinan supervisor penjualan yang setiap hari memantau bagaimana karyawan mendekati pelanggan. Dia cepat-cepat mengoreksi tenaga penjualan yang lambat untuk mendekati pelanggan dengan cara yang ditentukan. Seorang pemimpin yang menggunakan campur tangan bentuk pasif hanya digunakan setelah standar belum dipenuhi atau masalah muncul. Sebuah contoh management-by-exception pasif diilustrasikan dalam kepemimpinan seorang supervisor yang memberikan karyawan evaluasi kinerja yang buruk tanpa pernah berbicara dengan karyawan tentang dia atau kinerja kerja sebelumnya. Pada dasarnya, kedua jenis manajemen aktif dan pasif menggunakan pola penguatan lebih negatif yang dijelaskan dalam faktor pertama yaitu contingent reward. (Avolio, Bass and Jung 1997)

MBE terdiri atas Management-by-Exception Aktif (MBE-A). Dalam MBE-A, pemimpin secara aktif merancang perangkat guna memantau penyelewengan dari standar, kesalahan, dan error yang ditunjukkan oleh pengikut untuk selanjutnya dilakukan langkah-langkah perbaikan. MBE-A efektif untuk dilakukan dalam situasi pekerjaan yang penuh bahaya. Contoh item MBE-A

adalah “Pemimpin mengarahkan perhatian agar kesalahan yang terjadi diperbaiki hingga sesuai dengan yang diharapkan.” (Avolio, Bass and Jung 1997)

Faktor ini menjelaskan tingkah laku pemimpin yang selalu melakukan pengawasan secara direktif terhadap bawahannya. Pengawasan direktif yang dimaksud adalah mengawasi proses pelaksanaan tugas bawahan secara langsung. Hal ini bertujuan untuk mengantisipasi dan meminimalkan tingkat kesalahan yang timbul selama proses kerja berlangsung. Seorang pemimpin transaksional tidak segan mengoreksi dan mengevaluasi langsung kinerja bawahan meskipun proses kerja belum selesai. Tindakan tersebut dimaksud agar bawahan mampu bekerja sesuai dengan standar dan prosedur kerja yang telah ditetapkan. (Avolio, Bass and Jung 1997)

3. Management-by-Exception Pasif (MBE-P)

Dalam MBE-P, pemimpin secara pasif menunggu terjadinya penyelewengan, kesalahan, dan error untuk muncul terlebih dahulu baru kemudian mengambil langkah perbaikan. MBE-P efektif untuk dilakukan tatkala pemimpin membawahi pengikut yang cukup banyak dan mereka melakukan pelaporan kepadanya. Contoh item MBE-P adalah “Pemimpin tidak mengambil tindakan hingga keluhan diterima oleh mereka.” (Avolio, Bass and Jung 1997)

Seorang pemimpin transaksional akan memberikan peringatan dan sanksi kepada bawahannya apabila terjadi kesalahan dalam proses yang dilakukan oleh bawahan yang bersangkutan. Namun apabila proses kerja yang dilaksanakan masih berjalan sesuai standar dan prosedur, maka pemimpin transaksional tidak memberikan evaluasi apapun kepada bawahan. (Avolio, Bass and Jung 1997)

2.2.3 Persepsi

Menurut Robbins, persepsi merupakan proses yang digunakan individu untuk mengelola dan menafsirkan kesan indera mereka dalam rangka memberikan makna kepada lingkungan mereka (Robbins, 2008:171). Walaupun demikian, apa yang dipersepsikan seseorang dapat berbeda dari kenyataan

obyektif. Tidak harus selalu berbeda, namun sering terdapat ketidaksepakatan (Robbins, 2008:284). Bagaimana selanjutnya bahwa individu-individu melihat hal yang sama, namun mempersepsikannya berbeda? Sebenarnya kunci untuk memahami persepsi terletak pada penafsiran yang unik terhadap situasi, dan bukannya suatu pencatatan yang benar terhadap situasi. Peta kognitif individu itu bukanlah penyajian potografik dari suatu kenyataan fisik, melainkan agak bersifat konstruksi pribadi yang kurang sempurna mengenai objek tertentu, diseleksi sesuai dengan kepentingan utamanya dan dipahami menurut kebiasaannya. Setiap pemahaman (perceiver) adalah pada tingkat tertentu bukanlah seniman yang representatif, karena lukisan gambar tentang kenyataan itu hanya menyatakan pandangan realitas individunya.

Menurut Robins (2008) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi persepsi yaitu stereotype, selektivitas, konsep diri, situasi, kebutuhan-kebutuhan, dan emosi. Sejumlah faktor bekerja untuk membentuk persepsi dan kadang memutar balik persepsi. Faktor-faktor ini dapat berada pada:

1) Pelaku Persepsi: Bila individu memandang pada suatu target dan mencoba menafsirkan apa yang dilihatnya. Penafsiran ini sangat dipengaruhi oleh karakteristik-karakteristik pribadi dari pelaku persepsi individual itu.

2) Target: Karakteristik-karakteristik dalam target yang akan diamati dapat mempengaruhi apa yang dipersepsikan. Karena target tidak dipandang dalam keadaan terpencil, hubungan suatu target dengan latar belakangnya mempengaruhi persepsi, seperti kecenderungan kita untuk mengelompokkan benda-benda yang berdekatan dan mirip.

3) Situasi: Unsur-unsur dalam lingkungan sekitar mempengaruhi persepsi kita. Waktu adalah dimana suatu obyek atau peristiwa itu dilihat dapat mempengaruhi perhatian, seperti lokasi, cahaya dan panas (Winardi, 2004:124)

Persepsi mencakup penafsiran objek-objek, simbol-simbol dan orang-orang, dipandang dari sudut pengalaman penting. Dengan perkataan lain, persepsi meliputi aktivitas menerima stimuli, mengorganisasi stimuli tersebut dan menerjemahkan atau menafsirkan stimuli yang terorganisasi tersebut demikian rupa, hingga dapat mempengaruhi perilaku dan membentuk sikap (Winardi, 2004:204).Ketika individu memandang ke obyek tertentu dan mencoba menafsirkan apa yang dilihatnya, penafsiran itu sangat dipengaruhi oleh karakteristik pribadi individu pelaku persepsi itu. Di antara karakteristik pribadi yang mempengaruhi persepsi adalah sikap, kepribadian, motif, kepentingan atau minat, pengalaman masa lalu, dan harapan.(Robbins, 2008: 170)

Teknik untuk memperoleh data secara tepat dan sah dalam membuat persepsi yaitu melalui:

- a. Persepsi yang selektif yaitu persepsi yang berkecenderungan hanya memperlihatkan aspek-aspek tertentu dari seseorang yang berdasarkan kepentingan, latar belakang, pengalaman, dan sikap.
- b. Proyeksi yaitu memproyeksikan sesuatu yang ada dalam diri kita sendiri kepada orang lain
- c. Stereotiping yaitu keyakinan tentang karakteristik orang dari suatu kelompok yang disamaratakan terhadap semua anggota kelompok itu.
- d. Halo Efek yaitu mengevaluasi individu secara umum didasarkan atas satu ciri saja.

2.3.Operasionalisasi Konsep

Operasionalisasi konsep adalah unsur yang memberitahukan bagaimana caranya mengukur suatu variabel (Neuman,2000) Secara definisi, konsep merupakan abstraksi yang dibentuk dengan menggeneralisasikan hal-hal yang

khusus. Konsep tidak dapat diteliti atau diukur begitu saja tanpa batasan yang jelas. Untuk kegunaan penelitian maka konsep perlu diartikan dan dioperasionalkan terlebih dahulu untuk dapat dibaca dan dilihat. Konsep yang digunakan dalam penelitian ini memiliki variabel yang kemudian diturunkan kedalam dimensi yang akan diukur indikator-indikatornya.

Konsep pertama yang akan dioperasionalkan adalah konsep dimensi yang terkandung dalam motivasi kerja yang disusun berdasarkan teori dua faktor Herzberg(1968), yaitu Faktor motivasional, meliputi prestasi, penghargaan, pekerjaan itu sendiri tanggung jawab, dan promosi.

Konsep kedua yang akan di operasionalkan adalah konsep dimenensi gaya kepemimpinan transaksional yang terdiri dari Contingent reward, . Management-by-Exception (MBE) dan Management-by-Exception Pasif (MBE-P).

Adapun konsep tersebut secara singkat dapat diuraikan dalam table berikut ini:

Tabel 2.2 Operasionalisasi Konsep

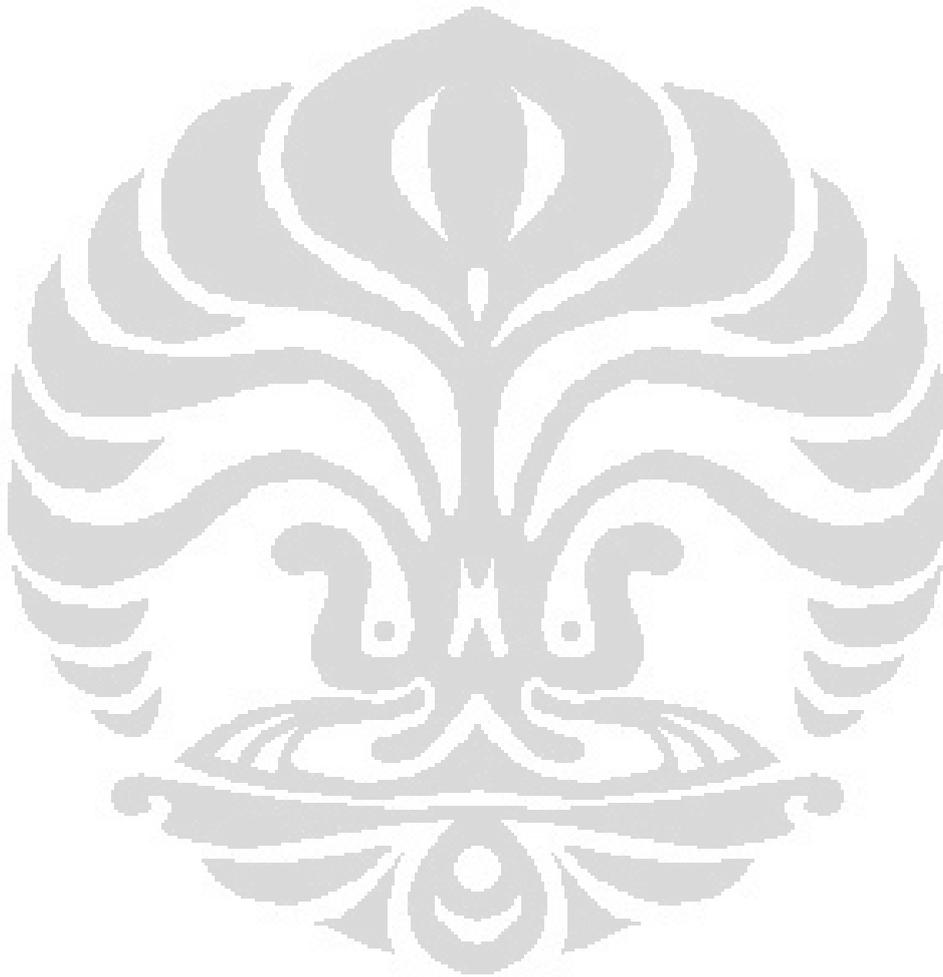
Variabel	Indikator	Pernyataan	Skala
Motivasi Kerja	1. Pencapaian	<ul style="list-style-type: none"> • Ada penghargaan setelah menyelesaikan proyek besar. • Keinginan untuk menyanggah predikat karyawan terbaik diperusahaan 	Ordinal
	2. Pengakuan	<ul style="list-style-type: none"> • Keterampilan dan keahlian dihargai oleh atasan • Dalam bekerja selalu mencari cara yang lebih singkat dan efisien 	Ordinal
	3. Bertanggung Jawab	<ul style="list-style-type: none"> • Rasa tanggung jawab atas pekerjaan • Pemberian wewenang dan kekuasaan dalam menyelesaikan pekerjaan 	Ordinal
	4. Pekerjaan itu sendiri	<ul style="list-style-type: none"> • Ada standar kerja dan tujuan yang jelas dalam menyelesaikan pekerjaan. • Menggunakan kemampuan maksimal dalam menyelesaikan pekerjaan 	Ordinal

	5. Promosi	<ul style="list-style-type: none"> • Keinginan mendapat promosi jabatan • Keinginan untuk selalu mengembangkan diri 	Ordinal
	6. Administrasi dan kebijakan perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> • Tugas dan tanggung jawab yang diberikan sesuai dengan kemampuan saya • Bila ada tugas kerja lembur saya merasa termotivasi melakukan pekerjaan tersebut dengan sebaik-baiknya 	Ordinal
	7. Gaji	<ul style="list-style-type: none"> • Besarnya gaji yang diperoleh sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan • Saya merasa puas dengan gaji yang diterima 	Ordinal
	8. Hubungan antar pribadi	<ul style="list-style-type: none"> • Hubungan kerja dengan sesama rekan kerja berjalan baik • Saya menikmati persaingan dslam bekerja 	Ordinal
	9. Kondisi kerja	<ul style="list-style-type: none"> • Situasi lingkungan kerja baik dan menyenangkan • Sarana pendukung dan peralatan bekerja sangat memadai • Saya merasa aman bekerja di perusahaan ini 	Ordinal
Gaya Kepemimpinan Transaksional	<i>Contingent Reward</i>	<p>Pemimpin Memberitahu saya apa yang harus dilakukan jika pekerjaan saya ingin dihargai</p> <ul style="list-style-type: none"> • Memberikan pengakuan atau penghargaan saat saya dapat mencapai target perusahaan yang telah ditetapkan. • Memberi perhatian tentang apa yang bisa saya dapat bila saya mencapai target 	Ordinal

	<i>Management-by-Exception Aktif (MBE-A)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Puas ketika saya bisa memenuhi standar yang telah disepakati • Memberitahu saya standar yang harus saya tahu untuk mengerjakan pekerjaan saya 	Ordinal
	<i>Management-by-Exception Pasif (MBE-P)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Selama semua berjalan lancar, pemimpin tidak mencoba mengubah apapun 	Ordinal
Gaya Kepemimpinan Transformasional	Pengaruh yang Diidealkan (<i>Idealized Influence</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Pemimpin Saya Membuat karyawan merasa nyaman bila berada di sekitarnya • Pemimpin saya memberikan kepercayaan penuh kepada saya • Pemimpin saya membuat saya merasa bangga bila bekerja sama dengannya 	Ordinal
	Motivasi yang Inspiratif (<i>Inspirational Motivation</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Pemimpin saya mengungkapkan beberapa kata-kata yang sederhana tentang apa saja yang dapat dilakukan dan harus dilakukan • Pemimpin saya memberikan gambaran menarik tentang apa yang saya dan atasan dapat lakukan • Pemimpin saya menemukan arti dari pekerjaan saya 	Ordinal
	Stimulasi Intelektual (<i>Intellectual Stimulation</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Pemimpin saya memberdayakan karyawan untuk membahas masalah-masalah yang lama dengan cara-cara yang baru. • Pemimpin saya memberikan cara-cara baru untuk mengatasi hal-hal yang membingungkan • Pemimpin saya membuat saya memikirkan kembali ide-ide yang belum pernah saya tanyakan sebelumnya 	Ordinal

	Pertimbangan Individual <i>(Individualized Consideration)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Pemimpin saya Membantu saya mengembangkan diri saya • Pemimpin saya memberi tahu apa yang dia pikirkan tentang apa yang saya kerjakan • Memberi perhatian khusus kepada bawahan yang merasa tidak diterima 	Ordinal
--	--	--	---------

Sumber: Herzberg & Avolio, Bass and Jung 1970



BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan secara kuantitatif. Pendekatan kuantitatif adalah pendekatan yang menggunakan pengukuran terhadap suatu fenomena sosial. Pendekatan kuantitatif lebih mementingkan metode pengukuran dan *sampling*, karena pendekatan ini menggunakan pola deduktif yang menekankan prioritas yang sifatnya terperinci (*detail*) pada koleksi data dan analisis (Neumann, 2000: 141).

3.2 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini diklasifikasikan berdasarkan tujuan penelitian, manfaat penelitian, dimensi waktu penelitian, dan teknik pengumpulan data. Berdasarkan keempat aspek tersebut, peneliti akan menjelaskan dalam uraian berikut.

3.2.1 Berdasarkan Tujuan Penelitian

Penelitian ini bersifat deskriptif yaitu untuk membuat deskripsi, gambaran, atau lukisan secara sistematis, factual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki (Neuman, 2000) penelitian deskriptif ini menentukan dan melaporkan keadaan sekarang. Jadi penelitian ini menerangkan dan menjelaskan serta memberikan gambaran keadaan subjek/objek penelitian pada saat dilakukannya penelitian berdasarkan fakta-fakta yang tampak, dalam hal ini menggambarkan persepsi karyawan divisi produksi tentang motivasi kerja dan gaya kepemimpinan atasan di PT Astrindo Aditya Teknika.

3.2.2 Berdasarkan Manfaat Penelitian

Dari segi manfaat penelitian, penelitian ini termasuk kategori penelitian murni. Penelitian murni mendukung teori yang menjelaskan bagaimana dunia sosial dan apa yang menyebabkan sebuah peristiwa terjadi. Penelitian ini termasuk

penelitian murni karena penelitian ini bersifat akademis dan hanya untuk menyumbangkan pengetahuan teoritis dasar dan terfokus pada pengembangan ilmu pengetahuan dan pemenuhan kebutuhan intelektual, serta memperdalam pengetahuan mengenai teori gaya kepemimpinan dan motivasi kerja, serta tidak memiliki implikasi langsung untuk menyelesaikan permasalahan (Cresswell, 1994).

3.2.3 Berdasarkan Dimensi Waktu

Jika dilihat dari aspek dimensi waktu penelitian, penelitian ini tergolong dalam penelitian *cross sectional*. Hal ini sesuai dengan pernyataan Neuman yang mengatakan bahwa *cross-sectional research is any research that examines information on many cases at one point in time* (Lawrence Neuman, 2000). Penelitian ini termasuk dalam penelitian *cross sectional* karena penelitian ini dilakukan dalam suatu periode waktu tertentu, yaitu pada bulan Januari hingga bulan Juni 2012.

3.2.4 Berdasarkan Teknik Pengumpulan Data

Teknik Pengumpulan data yang digunakan peneliti adalah *survey* dengan cara menyebarkan kuesioner untuk mendapatkan data primer serta pengumpulan data maupun arsip yang terkait dengan bahan penelitian sebagai data sekunder.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Menurut Cresswell, 1994, pengumpulan data merupakan suatu langkah dalam metode ilmiah melalui prosedur sistematis, logis, dan proses pencarian data yang *valid*, baik diperoleh secara langsung (data primer) maupun data yang tidak langsung (data sekunder) untuk keperluan analisis dan pelaksanaan pembahasan suatu riset secara benar untuk menemukan kesimpulan, memperoleh jawaban dan sebagai upaya untuk memecahkan suatu persoalan yang dihadapi oleh peneliti (Cresswell, 1994). Dari segi pengumpulan data, peneliti berusaha membagi ke dalam dua jenis metode pengumpulan yakni:

3.3.1 Data Primer

Pengertian dari data primer adalah data yang dihimpun secara langsung dari sumbernya dan diolah sendiri oleh lembaga yang bersangkutan untuk dimanfaatkan (Cresswell,1994). Data primer dalam penelitian ini didapatkan dengan *survey*. Metode *survey* dilakukan dengan menyebarkan kuesioner yakni suatu cara pengumpulan data dengan menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden yang telah ditentukan (Cresswell,1994). Pengisian kuesioner akan dilakukan melalui *self administrated questionnaire* atau pengisian secara mandiri yakni pengisian dengan cara peneliti memberikan pada responden secara langsung dan meminta responden untuk mengisi (Cresswell,1994). Selain itu dalam kuesioner penelitian ini juga terdapat pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan data diri serta data-data demografis responden.

3.1.3.2 Data Sekunder

Pengertian dari data sekunder adalah data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara yang dihasilkan oleh pihak lain atau digunakan oleh lembaga lain yang bukan merupakan pengolahannya tetapi dapat dimanfaatkan dalam suatu penelitian tertentu (Cresswell,1994). Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah Studi Kepustakaan yaitu dengan cara mempelajari buku, dokumen, literatur terutama yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja. Pengumpulan data (informasi) dilakukan di perpustakaan/tempat lainnya dimana tersimpan buku-buku serta sumber data lainnya (Supranto, 1997: 11). Data sekunder lainnya yaitu data perusahaan berupa *Company Profile* PT Astrindo Aditya Tehnika dan arsip yang berkaitan dengan penelitian baik yang di dapat langsung dari perusahaan maupun internet.

3.4 Populasi dan Sampel

Populasi menurut Cresswell,1994.adalah “wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh periset untuk dipelajari, kemudian ditarik suatu kesimpulan (Cresswell,1994). Populasi dapat diartikan juga sebagai satuan yang ingin diteliti, atau jumlah total manusia yang cocok dijadikan responden atau yang cukup

relevan dengan suatu penelitian. (Neumann, 2000: 249). Sebelum menentukan populasi target, peneliti harus menentukan unit analisis dan unit observasi terlebih dahulu. Unit analisis adalah satuan yang akan diteliti, dapat berupa individu, kelompok, organisasi, kata-kata, simbol, masyarakat dan/atau negara. Sedangkan unit observasi adalah satuan darimana data diperoleh, dapat berupa individu, kelompok, pasangan, dokumen, dan lain sebagainya. Unit analisis dan unit observasi yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Unit Analisis : Pegawai berstatus aktif divisi produksi di PT Astrindo Aditya Tehnika. Unit analisis penelitian berdasarkan data yang didapat dari bagian personalia perusahaan terdapat 65 karyawan di divisi produksi.
2. Unit Observasi : Pegawai berstatus aktif divisi produksi di PT Astrindo Aditya Tehnika yang telah bekerja minimal 1 tahun karena waktu 1 tahun dianggap cukup untuk melihat motivasi kerja karyawan.

Maka populasi pada penelitian ini adalah sebanyak 65 orang karyawan didapatkan dari data karyawan divisi produksi yang berstatus aktif bekerja di PT Astrindo Aditya Tehnika.

Sampel merupakan sebagian kecil atau kelompok yang dapat dikendalikan dan ditarik dari populasi. Dikarenakan populasi pada Divisi Produksi tidak terlalu besar, maka peneliti menggunakan teknik pengambilan sampel secara *total sampling*, yaitu menggunakan seluruh jumlah populasi perusahaan yang akan diteliti. *Total sampling* digunakan jika jumlah populasi dari suatu penelitian tidak terlalu banyak (Cresswell,1994). Sampel dari bidang dalam penelitian ini adalah 65 orang pegawai berstatus aktif yang telah bekerja minimal satu tahun di Divisi Produksi.

3.5 Teknik Analisa Data

Analisis data adalah proses lanjutan dari proses pengolahan data untuk melihat bagaimana menginterpretasikan data, kemudian menganalisis data dari hasil yang sudah ada pada tahap hasil pengolahan data (Neuman,2000). Dalam

penelitian ini, teknik analisis data yang dikumpulkan berjumlah besar, dan mudah diklasifikasikan ke dalam kategori-kategori.

Kuesioner dalam penelitian ini menggunakan skala likert, dalam hal ini kata tersebut untuk variabel motivasi kerja yaitu angka 1 untuk Sangat tidak setuju, dan angka 5 untuk sangat setuju, sedangkan untuk variabel gaya kepemimpinan yaitu angka 1 untuk tidak pernah, dan angka 5 untuk jawaban cukup sering.

Setelah peneliti memperoleh data yang diinginkan melalui *survey* lapangan, maka tahapan selanjutnya adalah menganalisis data tersebut. Analisis dilakukan peneliti dengan bantuan *software Statistical Program for Social Science* versi 15.0 atau lebih dikenal dengan SPSS.

3.6 Uji Validitas dan Reliabilitas

Ketepatan hasil dari sebuah pengujian dalam penelitian tergantung dari instrument penelitian yang digunakan, sedangkan analisis statistic yang digunakan tergantung dari skala pengukuran data yang digunakan.

Sebuah instrument dikatakan valid atau sah jika instrument tersebut mampu mengukur apa yang akan diukur. Sedangkan instrument yang memenuhi persyaratan reliabilitas atau handal, jika instrument tersebut menghasilkan ukuran yang konsisten walaupun instrumen tersebut digunakan untuk mengukur berkali-kali (Cresswell, 1994).

Peneliti menggunakan nilai yang dihasilkan dari *The Kaiser-Meyer-Oikin-Measures of Sampling Adequacy* (KMO) sebagai syarat untuk melakukan faktor analisis. Bila hasil nilai KMO di atas 0.5 mengindikasikan bahwa suatu dimensi layak melakukan uji validitas. Dilihat pula nilai signifikansinya, apabila nilai signifikansi lebih rendah dari 0.05 maka dianggap layak untuk melakukan faktor analisis

Reliabilitas merupakan indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya dapat diandalkan, (Cresswell, 1994).. Metode yang digunakan untuk melihat data sudah reliable adalah dengan metode Cronbach

alpha (α). Koefisien Cronbach's alpha (α) yang digunakan ini adalah sebesar 0,60. (Cresswell,1994).

3.7 Skala Pengukuran

Berdasarkan sifatnya, skala ini tergolong pada skala ordinal. Secara garis besar, skala ordinal adalah skala yang memberikan objek atau kategori yang sifatnya menyatakan tingkat atau *ranking* dengan rentang yang berjarak sama. Dalam penelitian, skala ini biasa digunakan untuk mengukur sikap, opini, persepsi, atau pilihan (Malhotra, 2004: 238). Penelitian ini berusaha untuk mengukur bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap motivasi kerja karyawan divisi produksi PT Astrindo Aditya Teknika.

3.8 Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan di kantor induk PT Astrindo Aditya Tehnika yang berlokasi di Jl.Raya Narogong,Pangkalan II Cikiwul Bantar Gebang Bekasi dan kuesioner disebarikan oleh responden yang telah memenuhi syarat di kantor divisi produksi PT Astrindo Aditya Teknika.

BAB 4

PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Sejarah Berdirinya Perusahaan

PT Astrindo Aditya Teknika, beralamat di Jl. Raya Narogong Km 12 Pangkalan II, Cikiwul, Bantar Gebang Bekasi didirikan berdasarkan Akta No. 15 dari Notaris Drajat Darmadji, S.H tanggal 1 februarri 1994 dengan nama PT. Citra Aditya Teknik. Berdasarkan Akte Nomor 1 tanggal 5 Mei 1997 dari Notaris Hendrawati Yulipersana, S.H nama PT. Citra Aditya Teknika dirubah menjadi PT. Astrindo Aditya Teknika. Pada tanggal 7 Juli 2007, denngan Akta Nomor 1 dari Notaris Rawat Herawaty, S.H. Susunan pemegang saham mengalami perubahan. Akta pendirian dan perubahan-perubahannya memperoleh pengesahan dari Menteri Hukum dan Perundang-undangan Republik Inddonesia bernomor C-18335 HT.01.01 TH 2000 tertanggal 21 Agustus 2000.(Company Profile PT Astrindo Aditya Teknika)

4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

Agar dapat menentukan strategi yang harus digunakan dalam melaksanakan dan mengembangkan bisnisnya PT Astrindo Aditya Teknika memiliki tujuan dan filosofi perusahaan. Tujuan dan filosofi perusahaan dibuat agar segenap personalia yang mendukung jalannya perusahaan mempunyai kesamaan arah dan pandangan.. kesamaan tujuan dan pandangan sangatlah penting dalam seluruh kegiatan perusahaan agar pelaksanaan tidak saling bertentangan atau tumpang tindih sehingga merugikan perusahaan.(Company Profile PT Astrindo Aditya Teknika).

Tujuan dan filosofi PT Astrindo Aditya Teknka dituangkan dalam visi dan misi perusahaan. Visi dan Misi PT Astrindo Aditya Teknika adalah:

- 1) Visi: Menjadikan industry kecil dan Menengah sebagai landasan kemajuan industry besar untuk bisa menjadi tuan rumah dinegara sendiri.
- 2) Misi: Pengembangan industry kecil yang berwawasan lingkungan dan padat karya.

4.1.3 Organisasi Perusahaan

Guna mendapatkan gambaran yang jelas tentang tugas masing personalia yang mendukung kegiatan bisnis di PT Astrindo Aditya Teknika, dilakukan pembagian pekerjaan. Pembagian pekerjaan ini digambarkan dalam struktur organisasi perusahaan dan job description sesuai jabatannya. Peyusunan struktur organisasi PT. Astrindo Aditya Teknika dibuat berdasarkan pembagian pekerjaan yang jelas jenis pekerjaannya, sehingga dalam kegiatannya tidak saling tumpang tindih dan usaha pencapaian sasaran dapat optimal. (Company Profile PT Astrindo Aditya Teknika).

Job Description berdasarkan struktur organisasi adalah

- 1) Komisaris utama bertugas mengawasi jalannya perusahaan dan membantu Direktur Utama dalam negoisasi bisnis dengan mitra bisnis.
- 2) Komisaris bertugas mengawasi jalannya perusahaan dan membantu Direktu Utama dalam negoisasi bisnis dengan mitra bisnis.
- 3) Direktur Utama bertugas menjalankan perusahaan dengan dibantu oleh diektur lainnya dan para staf serta karyawan perusahaan.
- 4) Direktur Keuangan bertugas menangani hal-hal yang berhubungan dengan financial perusahaan.
- 5) Direktur operasional/marketing bertugas mengawasi opeerasi pabrik dan pemasaran produk produk yang dihasilkan.
- 6) Manager Akunting bertugas membantu Direktur Keuangan dalam pelaksanaan akuntansi dan keuangan perusahaan.
- 7) Manager Personalia atau SDM bertugas menangani personalia perusahaan yaitu pemenuhan tenaga kerja dan pembayaran hak-hak karyawan.

- 8) Manager Produksi, bertugas mengawasi pelaksanaan proses produksi dan mutu yang dihasilkan oleh pekerja di pabrik.(Company Profile PT Astrindo Aditya Teknika).

4.1.4 Produk Perusahaan

PT Astrindo Aditya Teknika adalah sebuah perusahaan yang bergerak dibidang industry penunjang manufaktur elektrik maupun mekanik serta konstruksi. Produk utamanya adlah komponen KWh Meter dan komponen listrik lainnya dengan orientasi ekspor. Pada saat terjadi krisis ekonomi yang melanda Indonesia, maka PT Astrindo Aditya Teknika berupaya mempertahankan diri dengan cara diversifikasi usaha dibidang pengecoan kuningan dimana bahan dasarnya dari scrap kuningan.(Sumber: Company Profile PT Astrindo Adiya Teknika) Rincian produk yang dihasilkan oleh PT Astrindo Aditya Teknika adalah sebagai berikut:

1. Komponen KWh Meter:
 - a. Current Terminal
 - b. Pulse Emitter
 - c. Seal Cooper
 - d. Sealing Crew
 - e. Terminal Pipe
 - f. Bearing Nut
 - g. Eyelet
2. Pekerjaan Fogging
 - a. Shutting Nut
 - b. Coupling Nut
 - c. Burner

Adapun strategi yang dijalankan PT Astrindo Aditya Teknika adalah menawarkan dan memberikan sebuah produk yang berkualitas sesuai dengan permintaan pelanggan dengan harga yang kompetitif serta perhitungan kapasitas produksi yang cukup akurat sehingga bisa memenuhi persyaratan yang diminta oleh pelanggan. Untuk bisa mengikuti

perkembangan pasar maka PT Astrindo Aditya Teknika harus bisa memenuhi persyaratan Quality, Cos dan Delivery (QCD) sehingga dapat memberikan kepuasan pelanggan.(Company Profile PT Astrindo Aditya Teknika)

Mengingat keterbatasan peralatan dan mesin-mesin serta sumber daya manusia yang ada aka PT Astrindo Aditya teknika juga membuat kebijakan pembuatan barang dengan sub kontraktor dengan pengawasan (Quality Control) tetap dibawah pengawasan PT Astrindo Aditya Teknika. Hal ini dilakukan agar bisa menyerap pasar/permintaan secara optimal., serta ikut memberikan kegiatan usaha kepada perusahaan pasangan atau perusahaan lainya yang bekerjasama secara saling menguntungkan disamping penghematan investasi.(sumber:company profile PT Astrindo Aditya Teknika).

4.2 Pembahasan Hasil *Pre-test*

Uji instrumen dilakukan berdasarkan hasil *pre-test* terhadap 30 responden. Responden dengan jumlah tersebut telah memenuhi syarat jumlah sampel *pre-test*, yaitu sebanyak 15-30 responden(neuman,2000). Adapun *pre-test* dimaksudkan untuk memudahkan identifikasi konstruk dan mengeliminasi masalah-masalah yang timbul dari kuesioner tersebut (Neuman, 2004).

4.2.1 Hasil Uji Validitas

Dalam melakukan uji validitas digunakan analisis faktor dengan nilai validitas setiap indikator adalah lebih besar dari 0.5 (Hair, et al., 1998). Proses perhitungan analisis faktor pada penelitian ini dibantu dengan menggunakan *software* SPSS 15.0. Hasil analisis faktor untuk menguji validitas tersebut ditampilkan pada tabel di bawah ini :

a. Variabel Motivasi Kerja

Tabel 4.1 Validitas Indikator Penelitian

No.	Indikator	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	Barlett's Test of Sphericity	anti-image matrices	Ket.
Variabel Motivasi					
Pencapaian					
1	Mendapat penghargaan setelah menyelesaikan proyek besar.	.779	.000	.727	Valid
2	Keinginan untuk menyandang predikat karyawan terbaik diperusahaan	.779	.000	.840	Valid
Pengakuan					
1	Keterampilan dan keahlian dihargai oleh atasan	.779	.000	.727	Valid
2	Dalam bekerja selalu mencari cara yang lebih singkat dan efisien	.779	.000	.759	Valid
Tanggung Jawab					
1	Rasa tanggung jawab atas pekerjaan	.779	.000	.911	Valid
2	Pemberian wewenang dan kekuasaan dalam menyelesaikan pekerjaan	.779	.000	.839	Valid
Pekerjaan itu sendiri					
1	Ada standar kerja dan tujuan yang jelas dalam menyelesaikan pekerjaan.	.779	.000	.643	Valid
2	Menggunakan kemampuan maksimal dalam menyelesaikan pekerjaan	.779	.000	.644	Valid
Promosi					
1	Keinginan mendapat promosi jabatan	.779	.003	.895	Valid
2	Keinginan untuk selalu mengembangkan diri	.779	.003	.802	Valid
Administrasi dan Kebijakan Perusahaan					
1	Tugas dan tanggung jawab yang diberikan sesuai dengan kemampuan	.779	.000	.781	Valid
2	Bila ada tugas kerja lembur saya merasa termotivasi melakukan pekerjaan tersebut dengan sebaik-baiknya.	.779	.000	.833	Valid
Gaji					
1	Besarnya gaji yang diperoleh sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan	.779	.001	.938	Valid
2	Saya merasa puas dengan gaji yang diterima	.779	.001	.752	Valid
Hubungan Antar Pribadi					
1	Hubungan kerja dengan sesama rekan kerja berjalan baik	.779	.000	.786	Valid
2	Menikmati persaingan dalam bekerja	.779	.000	.823	Valid
Kondisi Kerja					
1	Situasi lingkungan kerja baik dan menyenangkan	.779	.000	.684	Valid
2	Sarana pendukung dan peralatan bekerja	.779	.000	.853	Valid

	sangat memadai				
3	Saya merasa aman bekerja di perusahaan ini	.779	.000	.637	Valid

b. Variabel Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan Transaksional					
Contingent Reward					
1	Memberitahu apa yang harus dilakukan jika bawahan ingin dihargai atas pekerjaannya	.804	.000	.741	Valid
2	Memberikan pengakuan atau penghargaan saat bawahan dapat mencapai target perusahaan yang telah ditetapkan.	.804	.000	.897	Valid
3	Memberi perhatian tentang imbalan yang dapat diterima bawahan bila mencapai target	.804	.000	.775	Valid
Management-by-Exception Aktif (MBE-A)					
1	Puas ketika bawahan bisa memenuhi standar yang telah disepakati	.804	.000	.759	Valid
2	Memberitahu bawahan standar untuk mengerjakan pekerjaannya	.804	.000	.902	Valid
Management-by-Exception Pasif (MBE-P)					
1	Selama semua berjalan lancar, pemimpin tidak mencoba mengubah apapun	.804	.000	.814	Valid
Gaya Kepemimpinan Transformasional					
Pengaruh yang Diidealkan (Idealized Influence)					
1	Membuat bawahannya merasa nyaman bila berada di sekitarnya	.699	.000	.596	Valid
2	Memberikan kepercayaan penuh kepada bawahannya	.699	.000	.737	Valid
3	Membuat bawahan merasa bangga bila bekerja sama dengannya	.699	.000	.761	Valid
Motivasi yang Inspiratif (Inspirational Motivation)					
1	Mengungkapkan beberapa katakata sederhana tentang apa saja yang harus dilakukan	.699	.003	.948	Valid
2	Memberikan gambaran menarik tentang apa yang bawahan dan atasan dapat lakukan	.699	.003	.599	Valid
3	Menemukan arti dari pekerjaan bawahan	.699	.003	.828	Valid
Stimulasi Intelektual (Intellectual Stimulation)					
1	Memberdayakan bawahan untuk membahas masalah lama dengan cara baru.	.699	.000	.561	Valid
2	Memberikan cara baru untuk mengatasi hal yang membingungkan	.699	.000	.740	Valid
3	Membuat bawahan memikirkan	.699	.000	.721	Valid

	kembali ide yang belum pernah ditanyakan sebelumnya				
Pertimbangan Individual (<i>Individualized Consideration</i>)					
1	Membantu saya mengembangkan diri saya	.699	.001	.657	Valid
2	Memberi tahu pikirannya tentang pekerjaan bawahan	.699	.001	.713	Valid
3	Memberi perhatian khusus kepada bawahan yang merasa tidak diterima	.699	.001	.583	Valid

Sumber: Hasil Penelitian, Mei 2012

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa semua pernyataan pengukur gaya kepemimpinan transformasional valid karena hasil nilai KMO adalah 0.699. Dilihat pula nilai signifikansinya, nilai signifikansi adalah 0.000 maka dianggap layak untuk melakukan faktor analisis.

4.2.2 Uji Reliabilitas

Cronbach's Alpha Reliability digunakan untuk uji reliabilitas. Konstruk yang dianggap reliabel adalah lebih besar dari 0.6 (Hair et al., 1998). Konstruk yang reliabel selanjutnya akan digunakan sebagai konstruk dalam penelitian sesungguhnya.. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel 4.2.

Tabel 4.2
Reliabilitas Variabel Penelitian

No.	Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>
1	Motivasi Kerja	.955
2	Gaya Kepemimpinan Transaksional	.845
3	Gaya Kepemimpinan Transformasional	.911

Sumber: Hasil Penelitian, Mei 2012.

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

4.3 Analisis Data

4.3.1 Analisis Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini dibagi menjadi dapat dilihat melalui table-tabel distribusi frekuensi sebagai berikut:

1.) Karakteristik Responden berdasarkan jenis kelamin

Deskripsi data responden berdasarkan jenis kelamin dijelaskan dalam analisis distribusi frekuensi pada tabel berikut:

**Tabel 4.3 Tabel Distribusi Responden berdasarkan Jenis Kelamin
n=65**

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persen(%)
Pria	48	73,8%
Wanita	17	26,2%
Total	65	100%

Sumber: Hasil Penelitian, Mei 2012

Identitas berdasarkan jenis kelamin dipilih untuk mengetahui lebih detail berapa banyak pegawai pria dan wanita yang menjadi responden dalam penelitian. Dari total keseluruhan responden sebanyak 65 orang dari divisi produksi, mayoritas responden berjenis kelamin pria yaitu sebanyak 73,8%. Sisanya sebesar 26,2% berkelemin wanita. Ini dikarenakan divisi produksi PT Astrindo Aditya Teknika lebih banyak bekerja dipabrik serta menggunakan alat-alat berat dan lebih membutuhkan tenaga kerja laki-laki dibandingkan dengan wanita.

2.) Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Identitas responden berdasarkan usia dicantumkan untuk mengetahui secara mendalam berapa rata-rata usia responden yang menjadi sampel penelitian. Distribusi frekuensi responden berdasarkan usia dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4.4 Tabel Distribusi Responden berdasarkan Usia

n=65

Usia Responden	Jumlah Responden	Persen(%)
20-25 tahun	22	33,8%
25-30 tahun	20	30,8%
31-35 tahun	6	9,2%
36-40 tahun	7	10,8%
41-45 tahun	5	7,7%
46-50 tahun	5	7,7%
Total	65	100%

Sumber: Hasil Penelitian, Mei 2012

Dari tabel diatas, mayoritas responden berada pada kategori usia antara 20-25 tahun sebesar 33,8%. Peringkat usia terbanyak kedua yaitu pada kategori usia 25-30 tahun sebesar 30,8%. Sisanya, responden berusia antara 36-40 tahun sebesar 10,8%, mayoritas terbanyak usia responden adalah 20-25 tahun, karena usia tersebut berada pada masa usia produktif.

3.) Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Karakteristik ketiga adalah karakteristik berdasarkan pendidikan terakhir. Hal ini dimaksudkan untuk mengelompokkan pegawai pada latar belakang pendidikannya masing-masing. Karakteristik berdasarkan pendidikan terakhir responden dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.5 Tabel Distribusi Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir

N=65

Pendidikan Terakhir	Jumlah Responden	Persen(%)
SMA/STM/SMEA	62	95,4%
D3	3	4,6%
Total	65	100%

Sumber: Hasil Penelitian, Mei 2012

Berdasarkan table diatas dapat dilihat bahwa pendidikan formal terakhir para responden umumnya adalah SMA/STM/SMEA sebesar 95,4%, sisanya yaitu sebesar 4,8% responden yang berpendidikan terakhir D3(Diploma).

4.) Karakteristik Responden Berdasarkan Lamanya bekerja

Tabel 4.6 Tabel Distribusi Responden berdasarkan Lamanya Bekerja

n=65

Lama Bekerja	Jumlah Responden	Persen(%)
1-5 tahun	36	55,4%
6-10 tahun	21	32,3%
11-15 tahun	8	12,3%
Total	65	100%

Sumber: Data Olahan SPSS, Mei 2012

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa untuk karakteristik responden berdasarkan masa kerja, sebagian besar dengan masa kerja 1-5 tahun sebesar 55,4%, berikutnya 6-10 tahun sebesar 32,3% dan sisanya sebesar 12,3% respnden dengan masa kerja 11-15 tahun. Dengan semakin lamanya seorang karyawan bekerja dalam perusahaan maka diharapkan karyawan tersebut semakin termotivasi dalam melakukan pekerjaannya.

4.3.2 Analisis Mengenai Motivasi Kerja

Berikut ini merupakan hasil penilaian karyawan terhadap setiap pernyataan-pernyataan menyangkut motivasi kerja yang diajukan dalam kuesioner. Untuk motivasi kerja yang terdiri dari faktor motivator terbagi kedalam 19 pernyataan dalam kuesioner yang dapat ditampilkan melalui tabel frekuensi untuk mengetahui jumlah frekuensi dan persentase keseluruhan responden.

➤ **Faktor Motivator**

Faktor motivator terdiri dari 5 indikator, yaitu pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, pekerjaan itu sendiri, promosi,administrasi dan kebijakan perusahaan,gaji, hubungan antar pribadi,dan kondisi kerja

1. **Pencapaian**

Tabel 4.7 Ada Penghargaan Setelah Menyelesaikan Proyek Besar

n=65

Kategori	Frekuensi	Persentase
Sangat Tidak Setuju	0	0%
Tidak Setuju	3	4,6%
Netral	23	35,4%
Setuju	23	35,4%
Sangat Setuju	16	24,6%
Total	65	100%

Sumber: Hasil Penelitian, Mei 2012

Dalam bekerja setiap karyawan pasti mengharapkan imbalan, dan imbalan tersebut tidak harus selalu dalam bentuk materi. Materi yang dituntut karyawan adalah mutlak sifatnya, namun selain itu ada imblan lain yang dituntut oleh setiap karyawan dalam hal ini dapat berupa penghargaan dan pengakuan dari atasan, rekan sekerja dan lingkungannya. Berdasarkan pada tabel 4.10 di atas, menunjukkan bahwa sebanyak 35,4% karyawan menyatakan setuju apabila karyawan seharusnya diberikan penghargaan (*reward*) apabila telah menyelesaikan proyek besar yang dibebankan perusahaan kepadanya, karena dengan demikian akan ada motivasi yang tercipta untuk meraih penghargaan yang dijanjikan kepada mereka.

Tabel 4.8 Keinginan Mendapat Predikat Sebagai Karyawan Terbaik

n=65

Kategori	Frekuensi	Persentase
STS	0	0%
TS	2	3,1%
N	13	20,0%
S	27	41,5%
SS	23	35,4%
Total	65	100% %

Sumber: Hasil Penelitian, Mei 2012

Setiap karyawan pasti menginginkan untuk diakui keberadaannya di perusahaan, pengakuan tersebut dapat bersifat monumental melalui pemilihan karyawan terbaik yang dilakukan perusahaan. Dengan terpilih menjadi karyawan terbaik dapat diartikan bahwa perusahaan pun mengakui kemampuannya dalam bekerja dan menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya.

Berdasarkan pada tabel 4.11 diatas, menunjukkan bahwa sebanyak 41,5% karyawan menyatakan setuju berkeinginan untuk menjadi karyawan terbaik apabila ada penghargaan yang dapat memotivasi karyawan di perusahaan, sedangkan sebanyak 35,4% menyatakan ragu-ragu dan sisanya hanya sebanyak 20% menyatakan netral dan sisanya hanya sebanyak 3,1% saja yang merasa tidak setuju dan tidak berkeinginan untuk menjadi karyawan terbaik perusahaan.

2. Pengakuan

Tabel 4.9 Keterampilan dan Keahlian Menyelesaikan Pekerjaan dihargai oleh atasan

n=65

Kategori	Frekuensi	Persentase
STS	0	0%
TS	1	1,5%
N	10	15,4%
S	29	44,6%
SS	25	38,5%
Total	65	100% %

Sumber: Hasil Penelitian, Mei 2012

Keterampilan dan keahlian dalam melakukan pekerjaan merupakan suatu hal yang mutlak dimiliki setiap karyawan, terlebih lagi jika pekerjaan yang dilakukannya memerlukan pemikiran dan kreativitas yang mendalam. Setiap karyawan pasti akan merasa bangga terhadap pekerjaannya apabila keterampilan dan keahliannya dihargai oleh atasan dan lingkungan kerja. Berdasarkan pada tabel 4.12 di atas, menunjukkan bahwa sebanyak 44,6% responden menyatakan setuju apakah ketrampilan dan keahlian mereka dihargai oleh atasan, beberapa karyawan menyatakan bahwa mereka akan semangat bekerja dan menyelesaikan tugas yang dipercayakan kepadanya apabila keterampilan dan keahlian mereka dalam menyelesaikan pekerjaan dihargai oleh atasan, sehingga sebanyak 38,5% karyawan sangat menyetujui pendapat tersebut.

Tabel 4.10 Dalam Bekerja Selalu Mencari Cara Agar Lebih Singkat dan Efisien

n=65

Kategori	Frekuensi	Persentase
STS	0	0%
TS	2	3,1%
N	14	21,5%
S	26	40%
SS	23	35,4%
Total	65	100% %

Sumber: Hasil Penelitian, Mei 2012

Kemampuan dalam berkreaitifitas juga merupakan suatu nilai tambah baagi karyawan, namun ada kalanya kemampuan tersebut ada batasan berupa perauran dan kebijaksanaan yang harus ditaati. Kebebasan menggunakan kemampuan dan kreatifitas tersebut diharapkan menuju kearah yang positif misalnya dengan menciptakan cara yang efektif dan efisien dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepad masing-masing karyawan. Berdasarkan pada tabel 4.13 di atas, menunjukkan bahwa sebanyak 40% karyawan menyatakan setuju selalu mencari cara yang lebih efektif dan efisien dalam menyelesaikan pekerjaannya.

3. Tanggung Jawab

Tabel 4.11 Rasa Tanggung Jawab atas Pekerjaan

n=65

Kategori	Frekuensi	Persentase
STS	0	0%
TS	3	4,6%
N	11	20%
S	27	41,5%
SS	24	36,9%
Total	65	100% %

Sumber: Hasil Penelitian, Mei 2012

Rasa tanggung jawab akan muncul dengan sendirinya apabila seorang karyawan merasa memiliki pekerjaannya. Dengan demikian ia akan terus mengusahakan apa yang ia miliki dan berusaha mewujudkannya menjadi yang terbaik. Berdasarkan tabel 4.14 diatas, menunjukkan bahwa sebanyak 41,5% karyawan menyatakan setuju bahwa diperlukan rasa tanggung jawab yang cukup terhadap pekerjaannya diharapkan karyawan mencurahkan segala kemampuan terbaiknya setiap kali menyelesaikan suatu pekerjaan, tidak hanya sekedar

menyelesaikan pekerjaan, tetapi apabila karyawan menyelesaikannya dengan rasa bertanggung jawab maka hasilnya pun akan dinilai baik oleh pihak-pihak terkait. Sebanyak 36,9% karyawan lainnya juga menyatakan sangat setuju dan sisanya sebanyak 20% karyawan berpendapat netral akan perlunya rasa bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan.

Tabel 4.12 Pemberian Wewenang dan Kekuasaan dalam Menyelesaikan Pekerjaan

n=65

Kategori	Frekuensi	Persentase
STS	1	1,5%
TS	4	6,2%
N	10	15,4%
S	24	36,9%
SS	26	40%
Total	65	100%%

Sumber: Hasil Penelitian, Mei 2012

Seorang karyawan akan merasa termotivasi apabila ia merasa memiliki pekerjaan mereka. Pemberian kekuasaan dan wewenang merupakan salah satu perwujudan dari rasa tanggung jawab tersebut. Karena dengan demikian karyawan akan berusaha mencapai hasil yang baik dan dapat dipertanggungjawabkan di depan pihak-pihak yang terkait di perusahaan.

Berdasarkan pada tabel 4.15 diatas, menunjukkan bahwa sebanyak 40% karyawan menyatakan setuju bahwa dalam bekerja karyawan perlu diberikan wewenang dan keleluasaan agar dapat menyelesaikan pekerjaan, karena hal ini berkaitan dengan kemudahan karyawan untuk menggunakan berbagai cara yang efektif dan efisien dalam menyelesaikan pekerjaan, tentu saja dengan cara yang tidak melanggar prosedur yang telah ditentukan perusahaan. Sebanyak 24% juga menyatakan setuju atas pernyataan tersebut, sedangkan sisanya sebanyak 10% menyatakan kenetralannya akan pemberian keleluasaan dan wewenang dalam pekerjaan.

4. Pekerjaan itu Sendiri

Tabel 4.13 Memiliki Standar Kerja dan Tujuan yang Jelas dalam Menyelesaikan Pekerjaan

n=65

Kategori	Frekuensi	Persentase
STS	0	0%
TS	2	3,1%
N	5	7,7%
S	17	26,2%
SS	41	63,1%
Total	65	100%%

Sumber: Hasil Penelitian, Mei 2012

Standar kerja dan tujuan yang jelas untuk dicapai sangat mutlak dibutuhkan oleh karyawan. Karena dengan demikian ada suatu titik pencapaian yang harus diraih oleh seorang karyawan dan apabila ia berhasil meraih bahkan melewati titik pencapaian tersebut, maka pengakuan dan pujian akan ia dapatkan. Pencapaian tujuan tersebut dapat membantu karyawan menentukan cara apa yang harus ia gunakan agar ia dapat meraihnya dan mendapat pengakuan atas jerih payahnya.

Berdasarkan pada tabel 4.16 diatas, menunjukkan bahwa sebanyak 63,1% karyawan menyatakan sangat setuju akan pentingnya memiliki standar kerja dan tujuan yang jelas dalam menyelesaikan pekerjaan, dalam wawancara diungkapkan standar kerja dan tujuan yang jelas merupakan salah satu motivator karyawan dalam bekerja, ada keberhasilan yang dapat memberikan kepuasan apabila pekerjaan tersebut berhasil diselesaikan dan 26,2% menyatakan setuju terhadap pernyataan tersebut.

Tabel 4.16 Menggunakan Kemampuan Maksimal dalam Menyelesaikan Pekerjaan

n=65

Kategori	Frekuensi	Persentase
STS	0	0%
TS	4	6,2%
N	12	18,5%
S	24	36,9%
SS	25	38,5%
Total	65	100%%

Sumber: Hasil Penelitian, Mei 2012

Berkompetisi adalah salah satu sifat manusia untuk mewujudkan tujuannya, untuk mendukungnya diperlukan penggunaan kemampuan yang maksimal untuk mewujudkan hasilnya. Atas dasar itu maka untuk mendapatkan pengakuan, setiap karyawan menggunakan seluruh kemampuan yang maksimal dalam bekerja untuk mencapai target yang telah ditentukannya.

Berdasarkan pada tabel 4.17 diatas , menunjukkan bahwa sebanyak 38,5% karyawan menyatakan setuju untuk menggunakan kemampuannya semaksimal mungkin dalam menyelesaikan pekerjaan, dalam wawancara dikatakan bahwa para karyawan selalu berusaha sebaik mungkin dalam menyelesaikan pekerjaan, karena hasil pekerjaan yang baik dan memuaskan akan berpengaruh terhadap performa karyawan dan dapat mempengaruhi penilaian karyawan. Begitu pula sebanyak 36,9% karyawan juga menyatakan sangat setuju untuk pernyataan diatas. Sedangkan karyawan yang menyatakan netral sebanyak 18,3%.

5.Promosi

Tabel 4.15 Keinginan Mendapat Promosi Jabatan

n=65

Kategori	Frekuensi	Persentase
STS	0	0%
TS	2	3,1%
N	13	20,0%
S	27	41,5%
SS	23	35,4%
Total	65	100%%

Sumber: Hasil Penelitian, Mei 2012

Promosi jabatan merupakan perwujudan dari pengakuan yang berpengaruh terhadap harga diri dan status seorang karyawan. Dengan mendapatkan promosi jabatan dapat diartikan bahwa ia telah mendapatkan suatu kemajuan dalam kariernya. Berkeinginan untuk mendapatkan promosi jabatan dapat membuat seorang karyawan selalu termotivasi dan menggunakan kemampuan terbaiknya dalam bekerja.

Berdasarkan pada tabel 4.18 di atas, menunjukkan bahwa sebanyak 41,5% karyawan menyatakan setuju dan berkeinginan untuk mendapat promosi jabatan. Setiap karyawan, apapun beban tugas yang diberikan kepadanya pasti selalu ingin menjadi yang terbaik dalam bidang pekerjaannya dan promosi jabatan adalah perwujudan nyata dari tujuan dalam bekerja, karena dengan demikian hasil kerja

karyawan tersebut telah dinilai obyektif dan dirasa pantas untuk mendapat promosi jabatan. Suatu pengakuan yang membanggakan bagi karyawan yang berhasil mendapatkannya. Sebanyak 41,5% karyawan juga menyatakan sangat setuju dan sangat berkeinginan untuk mendapatkan promosi jabatan, sementara sisanya 35,4% menyatakan netral.

Tabel 4.16 Keinginan Untuk Selalu Mengembangkan Diri

n=65

Kategori	Frekuensi	Persentase
STS	0	0%
TS	7	10,8%
N	5	7,7%
S	18	27,7%
SS	35	35,4%
Total	65	100% %

Sumber: Hasil Penelitian, Mei 2012

Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang dapat memotivasi karyawannya untuk dapat mengembangkan diri dan kemampuannya karena akan berdampak baik pula bagi perusahaan. Pemberian pinjaman untuk biaya pendidikan maupun mengikutsertakan dalam ujian-ujian profesi adalah salah satu cara untuk mendorong karyawan dalam mengembangkan diri dan karirnya. Dengan demikian akan membuat karyawan merasa lebih dihargai dan memberikan dampak yang positif bagi perusahaan.

Berdasarkan pada tabel 4.19 di atas, menunjukkan bahwa sebanyak 35,4% karyawan menyatakan setuju untuk selalu mengembangkan diri dan karirnya melalui training, kursus dan seminar yang disertakan oleh perusahaan, dengan harapan akan ada perubahan yang positif dalam penilaian kinerja, dan sebanyak 27,7% karyawan juga setuju akan akan hal tersebut.

6. Administrasi dan Kebijakan Perusahaan

Tabel 4.17 Tugas dan Tanggung Jawab Sesuai dengan Kemampuan Saya

n=65

Kategori	Frekuensi	Persentase
STS	0	0%
TS	6	9,2%
N	16	24,6%
S	16	24,6%
SS	27	41,5%
Total	65	100% %

Sumber: Hasil Penelitian, Mei 2012

Berdasarkan pada tabel 4.18 di atas, menunjukkan bahwa sebanyak 41,5% karyawan menyatakan sangat setuju dan merasa tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan sesuai dengan kemampuannya. Sebanyak 24,6% karyawan juga menyatakan setuju dan merasa tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan sesuai dengan kemampuannya, sementara sisanya 24,6% menyatakan netral..

Tabel 4.18

Bila ada tugas kerja lembur saya merasa termotivasi melakukan pekerjaan tersebut dengan sebaik-baiknya

n=65

Kategori	Frekuensi	Persentase
STS	0	0%
TS	8	12,3%
N	15	23,1%
S	19	29,2%
SS	23	35,4%
Total	65	100% %

Sumber: Hasil Penelitian, Mei 2012

Berdasarkan pada tabel 4.19 di atas, menunjukkan bahwa sebanyak 35,4% karyawan menyatakan sangat setuju dan merasa bila mendapatkan tugas lembur

mereka merasa termotivasi melakukan pekerjaan tersebut dengan sebaik-baiknya.. Sebanyak 29,2% karyawan juga menyatakan setuju dan merasa t bila mendapatkan tugas lembur mereka merasa termotivasi melakukan pekerjaan tersebut dengan sebaik-baiknya, sementara sisanya 24,6% menyatakan netral terhadap pernyataan tersebut.

7.Gaji

Tabel 4.19

Besarnya gaji yang diperoleh sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan

n=65

Kategori	Frekuensi	Persentase
STS	0	0%
TS	8	12,3%
N	13	20%
S	19	29,2%
SS	25	38,5%
Total	65	100%%

Sumber: Hasil Penelitian, Mei 2012

Berdasarkan pada tabel 4.19 di atas, menunjukkan bahwa sebanyak 46,2% karyawan menyatakan sangat setuju dengan besarnya gaji yang diperoleh sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan. Dan hanya 1,5% karyawan yang menjawab tidak setuju tentang pernyataan besarnya gaji yang diperoleh sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan. Data ini menunjukkan bahwa perusahaan telah membayar gaji karyawan tersebut dengan cukup sesuai dengan pekerjaan yang mereka lakukan.

Tabel 4.21**Merasa Puas dengan Gaji yang diterima**

n=65

Kategori	Frekuensi	Persentase
STS	1	1,5%
TS	3	4,6%
N	10	15,4%
S	21	32,3%
SS	30	46,2%
Total	65	100%%

Sumber: Hasil Penelitian, Mei 2012

Berdasarkan pada tabel 4.21 di atas, menunjukkan bahwa sebanyak 38,5%% karyawan menyatakan sangat setuju, mereka merasa puas dengan gaji yang diterima. Dan hanya 8% karyawan yang menjawab tidak setuju tentang pernyataan saya merasa puas dengan gaji yang diterima.

8.Hubungan Antar Pribadi**Tabel 4.22****Hubungan Kerja dengan Sesama Rekan Kerja Berjalan Baik**

n=65

Kategori	Frekuensi	Persentase
STS	0	0%
TS	5	7,7%
N	13	20%
S	25	38,5%
SS	22	33,8%
Total	65	100%%

Sumber: Hasil Penelitian, Mei 2012

Berdasarkan pada tabel 4.22 di atas, menunjukkan bahwa sebanyak 38,5%% karyawan menyatakan setuju, mereka merasa mempunyai hubungan yang baik dengan sesama rekan kerjanya, sebanyak 33,8% karyawan juga menjawab setuju tentang pernyataan ini, dan sisanya karyawan menjawab netral dan tidak setuju.

Tabel 4.23

Menikmati persaingan dalam bekerja

n=65

Kategori	Frekuensi	Persentase
STS	0	0%
TS	5	7,7%
N	13	20%
S	25	38,5%
SS	22	33,8%
Total	65	100%%

Sumber: Hasil Penelitian, Mei 2012

Berdasarkan pada tabel 4.24 di atas, menunjukkan bahwa sebanyak 38,5%% karyawan menyatakan setuju, mereka menikmati persaingan dalam bekerja, sebanyak 33,8% karyawan juga menjawab sangat setuju tentang pernyataan ini, dan sisanya karyawan menjawab netral dan tidak setuju.

9. Kondisi Kerja

Tabel 4.24

Situasi lingkungan kerja baik dan menyenangkan

n=65

Kategori	Frekuensi	Persentase
STS	0	0%
TS	2	3,1%
N	10	15,4%
S	26	40%
SS	27	41,5%
Total	65	100%%

Sumber: Hasil Penelitian, Mei 2012

Berdasarkan pada tabel 4.25 di atas, menunjukkan bahwa sebanyak 41,5% karyawan menyatakan sangat setuju, mereka merasa situasi lingkungan kerjanya baik dan menyenangkan, sebanyak 40% karyawan juga menjawab setuju tentang pernyataan ini, dan sisanya karyawan menjawab netral dan tidak setuju.

Tabel 4.25**Sarana pendukung dan peralatan bekerja sangat memadai**

n=65

Kategori	Frekuensi	Persentase
STS	4	6,2%
TS	7	10,8%
N	11	16,9%
S	19	29,2%
SS	24	36,9%
Total	65	100% %

Sumber: Hasil Penelitian, Mei 2012

Berdasarkan pada tabel 4.26 di atas, menunjukkan bahwa sebanyak 36,9% karyawan menyatakan sangat setuju, mereka merasa sarana pendukung dan peralatan bekerja di perusahaan sangat memadai, sebanyak 19% karyawan juga menjawab setuju tentang pernyataan ini, mereka merasa sarana pendukung dan peralatan bekerja di perusahaan sangat memadai, dan sisanya juga ada karyawan yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 6,2%.

Tabel 4.27**Merasa aman bekerja diperusahaan**

n=65

Kategori	Frekuensi	Persentase
STS	0	0%
TS	1	1,5%
N	16	24,6%
S	30	46,2%
SS	18	27,7%
Total	65	100% %

Sumber: Hasil Penelitian, Mei 2012

Berdasarkan pada tabel 4.27 di atas, menunjukkan bahwa sebanyak 30% karyawan menyatakan setuju, mereka merasa aman bekerja diperusahaan ini, dan sebanyak 27,7% karyawan juga menjawab setuju tentang pernyataan ini, mereka merasa aman bekerja diperusahaan ini, dan sisanya karyawan menjawab netral dan tidak setuju.

Selanjutnya seluruh indikator motivasi kerja tersebut diatas akan digabungkan kedalam tabel deskriptif rata-rata jawaban responden untuk dapat mempermudah dalam membuat peringkat dari keseluruhan butir-butir faktor motivator tersebut.

4.3.3 Analisis Mengenai Gaya Kepemimpinan Transformasional

Berikut ini merupakan hasil penilaian karyawan terhadap setiap pernyataan-pernyataan menyangkut gaya kepemimpinan transformasional yang diajukan dalam kuesioner. Untuk gaya kepemimpinan transformasional terdiri dari 12 pernyataan dalam kuesioner yang dapat ditampilkan melalui tabel frekuensi untuk mengetahui jumlah frekuensi dan persentase keseluruhan responden.

1. Pengaruh Yang Diidealkan (*Idealized Influence*)

Tabel 4.27

Pemimpin Saya Membuat karyawan merasa nyaman bila berada di sekitarnya

n=65

Kategori	Frekuensi	Persentase
Tidak Pernah	4	6,2%
Jarang	7	10,8%
Kadang-Kadang	13	20%
Cukup Sering	24	36,9%
Sering	17	26,2%
Total	65	100% %

Sumber: Hasil Penelitian, Mei 2012

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa mayoritas responden Sebanyak 36,9% responden menjawab dengan jawaban cukup sering tentang pernyataan tersebut, sisanya sebanyak 18,5% responden menjawab sering, ini berarti berarti atasan responden bisa membuat karyawan tersebut merasa nyaman bila sedang berada disekitar atasannya.

Tabel 4.28**Pemimpin Saya Memberikan Kepercayaan Penuh Kepada Saya**

n=65

Kategori	Frekuensi	Persentase
Tidak Pernah	4	6,2%
Jarang	13	20%
Kadang-Kadang	25	38,5%
Cukup Sering	18	27,7%
Sering	5	7,7%
Total	65	100% %

Sumber: Hasil Penelitian, Mei 2012

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa mayoritas responden Sebanyak 25% responden menjawab dengan jawaban kadang-kadang tentang pernyataan tersebut, sisanya sebanyak 27,7% responden menjawab cukup sering, ini berarti berarti atasan responden cukup sering memberikan kepercayaan penuh kepada bawahannya.

Tabel 4.29**Pemimpin saya membuat saya merasa bangga bila bekerja sama dengannya**

n=65

Kategori	Frekuensi	Persentase
Tidak Pernah	6	9,2%
Jarang	7	10,8%
Kadang-Kadang	11	16,9%
Cukup Sering	27	41,5%
Sering	14	21,5%
Total	65	100% %

Sumber: Hasil Penelitian, Mei 2012

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa mayoritas responden Sebanyak 41,5% responden menjawab dengan jawaban cukup sering tentang pernyataan tersebut, sisanya sebanyak 21,5% responden menjawab sering, ini berarti berarti atasan responden cukup sering membuat karyawannya bangga bila sedang bekerja sama dengannya.

2. Motivasi yang Inspiratif

Tabel 4.30

Pemimpin saya mengungkapkan beberapa kata-kata yang sederhana tentang apa saja yang bisa dan harus dikerjakan

n=65

Kategori	Frekuensi	Persentase
Tidak Pernah	4	6,2%
Jarang	5	7,7%
Kadang-Kadang	29	44,6%
Cukup Sering	13	20%
Sering	14	21,5%
Total	65	100%%

Sumber: Hasil Penelitian, Mei 2012

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa mayoritas responden Sebanyak 44,6% responden menjawab dengan jawaban kadang-kadang tentang pernyataan tersebut, sisanya sebanyak 21,5% responden menjawab sering, ini berarti berarti atasan responden cukup sering memberikan penjelasan dengan kata-kata yang sederhana tentang apa saja yang bisa dan harus dikerjakan oleh karyawannya.

Tabel 4.31

Pemimpin saya memberikan gambaran menarik tentang apa yang saya dan atasan dapat lakukan

n=65

Kategori	Frekuensi	Persentase
Tidak Pernah	7	6,2%
Jarang	5	7,7%
Kadang-Kadang	24	36,9%
Cukup Sering	16	24,6%
Sering	13	20%
Total	65	100%%

Sumber: Hasil Penelitian, Mei 2012

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa mayoritas responden Sebanyak 36,9% responden menjawab dengan jawaban kadang-kadang tentang pernyataan tersebut, sisanya sebanyak 24,6% responden menjawab cukup sering, ini berarti berarti pemimpin di perusahaan ini cukup sering memberikan gambaran yang menarik tentang yang dapat dilakukan oleh atasan dan bawahan secara bersama-sama.

Tabel 4.32
Pemimpin saya membantu menemukan arti dari pekerjaan saya
n=65

Kategori	Frekuensi	Persentase
Tidak Pernah	4	6,2%
Jarang	15	23,1%
Kadang-Kadang	17	26,2%
Cukup Sering	15	23,1%
Sering	14	21,5%
Total	65	100%%

Sumber: Hasil Penelitian, Mei 2012

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa mayoritas responden Sebanyak 26,2% responden menjawab dengan jawaban kadang-kadang tentang pernyataan tersebut, sisanya sebanyak masing – masing 23,1 responden menjawab cukup sering dan jarang, ini berarti berarti pemimpin di perusahaan ini jarang membantu karyawannya untuk menemukan arti dari pekerjaannya.

3. Stimulasi Intelektual

Tabel 4.33
Pemimpin saya memberikan cara-cara baru untuk mengatasi hal-hal
yang membingungkan
n=65

Kategori	Frekuensi	Persentase
Tidak Pernah	6	9,2%
Jarang	13	20%
Kadang-Kadang	13	20%
Cukup Sering	24	36,9%
Sering	17	26,2%
Total	65	100%%

Sumber: Hasil Penelitian, Mei 2012

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa mayoritas responden Sebanyak 36,9% responden menjawab dengan jawaban cukup sering tentang pernyataan tersebut, sisanya sebanyak 26,2% responden menjawab cukup sering, ini berarti pemimpin di perusahaan ini sering memberikan cara-cara baru untuk mengatasi hal-hal yang membingungkan karyawannya.

Tabel 4.34
Pemimpin saya membuat saya memikirkan kembali ide-ide yang
belum pernah saya tanyakan sebelumnya
n=65

Kategori	Frekuensi	Persentase
Tidak Pernah	8	12,3%
Jarang	10	15,4%
Kadang-Kadang	18	27,7%
Cukup Sering	17	26,2%
Sering	12	18,5%
Total	65	100% %

Sumber: Hasil Penelitian, Mei 2012

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa mayoritas responden Sebanyak 27,7% responden menjawab dengan jawaban kadang-kadang tentang pernyataan tersebut, sisanya sebanyak 26,2% responden menjawab cukup sering, ini berarti berarti atasan responden cukup sering membuat karyawannya memikirkan kembali ide-ide yang belum pernah mereka tanyakan sebelumnya.

4. Pertimbangan Individual

Tabel 4.35
Pemimpin saya membantu mengembangkan diri saya
n=65

Kategori	Frekuensi	Persentase
Tidak Pernah	6	9,2%
Jarang	7	10,8%
Kadang-Kadang	11	16,9%
Cukup Sering	27	41,5%
Sering	14	21,5%
Total	65	100% %

Sumber: Hasil Penelitian, Mei 2012

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa mayoritas responden Sebanyak 41,5% responden menjawab dengan jawaban kadang-kadang tentang pernyataan tersebut, sisanya sebanyak 21,5% responden menjawab sering, ini berarti berarti atasan responden sering membantu mengembangkan diri karyawannya.

Tabel 4.36
Pemimpin saya memberi tahu pendapatnya tentang pekerjaan saya
n=65

Kategori	Frekuensi	Persentase
Tidak Pernah	3	4,6%
Jarang	8	12,3%
Kadang-Kadang	26	40%
Cukup Sering	21	32,3%
Sering	7	10,8%
Total	65	100% %

Sumber: Hasil Penelitian, Mei 2012

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa mayoritas responden Sebanyak 40% responden menjawab dengan jawaban kadang-kadang tentang pernyataan tersebut, sisanya sebanyak 32,3% responden menjawab cukup sering, ini berarti pemimpin di perusahaan ini sering memberikan pendapatnya tentang pekerjaan yang dilakukan karyawannya.

Tabel 4.37
Pemimpin saya memberi perhatian khusus kepada bawahan yang
merasa tidak dihargai
n=65

Kategori	Frekuensi	Persentase
Tidak Pernah	6	9,2%
Jarang	7	10,8%
Kadang-Kadang	11	16,9%
Cukup Sering	27	41,5%
Sering	14	21,5%
Total	65	100% %

Sumber: Hasil Penelitian, Mei 2012

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa mayoritas responden Sebanyak 41,5% responden menjawab dengan jawaban cukup sering tentang pernyataan tersebut, sisanya sebanyak 21,5% responden menjawab sering, ini berarti berarti atasan responden sering memberikan perhatian khusus kepada bawahannya yang merasa tidak dihargai.

4.3.4 Analisis Mengenai Gaya Kepemimpinan Transaksional

Berikut ini merupakan hasil penilaian karyawan terhadap setiap pernyataan-pernyataan menyangkut gaya kepemimpinan transaksional yang diajukan dalam kuesioner. Untuk gaya kepemimpinan transaksional terdiri dari 12 pernyataan dalam kuesioner yang dapat ditampilkan melalui tabel frekuensi untuk mengetahui jumlah frekuensi dan persentase keseluruhan responden.

1. Contingent Reward

Tabel 4.38
Pemimpin saya memberi saran apa yang harus dilakukan agar pekerjaan saya dihargai
n=65

Kategori	Frekuensi	Persentase
Tidak Pernah	5	7,7%
Jarang	12	18,5%
Kadang-Kadang	14	21,5%
Cukup Sering	22	33,8%
Sering	12	18,5%
Total	65	100%%

Sumber: Hasil Penelitian, Mei 2012

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa Sebanyak 33,8% responden menjawab cukup sering tentang pernyataan tersebut, sisanya sebanyak 21,5% responden, dan sisanya 21,5% menjawab kadang-kadang, ini berarti berarti atasannya responden tersebut cukup sering memberitahu mereka apa yang harus dilakukan, jika mereka ingin dihargai oleh atasannya.

Tabel 4.39
Pemimpin saya memberi pengakuan atau penghargaan saat saya dapat mencapai target
n=65

Kategori	Frekuensi	Persentase
Tidak Pernah	12	18,5%
Jarang	5	7,7%
Kadang-Kadang	28	43,1%
Cukup Sering	8	12,3%
Sering	12	18,5%
Total	65	100%%

Sumber: Hasil Penelitian, Mei 2012

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa mayoritas responden Sebanyak 43,1% responden menjawab dengan jawaban kadang-kadang tentang pernyataan tersebut, sisanya sebanyak 18,5% responden menjawab tidak pernah, ini berarti berarti atasan responden jarang memberikan mereka pengakuan apabila karyawan tersebut dapat mencapai target yang telah ditentukan perusahaan.

Tabel 4.40
Pemimpin saya memberi tahu imbalan yang didapat bila saya dapat mencapai target
n=65

Kategori	Frekuensi	Persentase
Tidak Pernah	12	6,2%
Jarang	15	23,1%
Kadang-Kadang	19	29,2%
Cukup Sering	11	16,9%
Sering	8	12,3%
Total	65	100% %

Sumber: Hasil Penelitian, Mei 2012

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa mayoritas responden Sebanyak 29,2% responden menjawab dengan jawaban kadang-kadang tentang pernyataan tersebut, sisanya sebanyak 23,1% responden menjawab jarang, ini berarti berarti atasan responden jarang member tahu karyawannya imbalan apa yang bisa didapat jika karyawan tersebut dapat mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan.

2.Management by Exception Aktif(MBE-A)

Tabel 4.41
Pemimpin saya puas ketika saya bisa memenuhi standar yang telah disepakati
n=65

Kategori	Frekuensi	Persentase
Tidak Pernah	5	7,7%
Jarang	7	10,8%
Kadang-Kadang	26	40%
Cukup Sering	18	27,7%
Sering	9	13,8%
Total	65	100% %

Sumber: Hasil Penelitian, Mei 2012

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa mayoritas responden Sebanyak 40% responden menjawab dengan jawaban kadang-kadang tentang pernyataan tersebut, sisanya sebanyak 27,7% responden menjawab cukup sering, ini berarti berarti atasan responden merasa cukup puas apabila karyawan tersebut bisa memenuhi standar kerja yang telah disepakati bersama.

Tabel 4.39
Pemimpin saya memberi tahu standard yang harus saya ketahui
untuk menegerjakan pekerjaan saya
n=65

Kategori	Frekuensi	Persentase
Tidak Pernah	7	10,8%
Jarang	8	12,3%
Kadang-Kadang	12	18,5%
Cukup Sering	26	40%
Sering	12	18,5%
Total	65	100% %

Sumber: Hasil Penelitian, Mei 2012

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa mayoritas responden Sebanyak 40% responden menjawab dengan jawaban cukup sering tentang pernyataan tersebut, sisanya sebanyak masing masing 12% responden menjawab kadang-kadang dan sering, ini berarti berarti atasan responden cukup sering memberi tahu mereka standard yang harus diketahui untuk menegerjakan pekerjaannya.

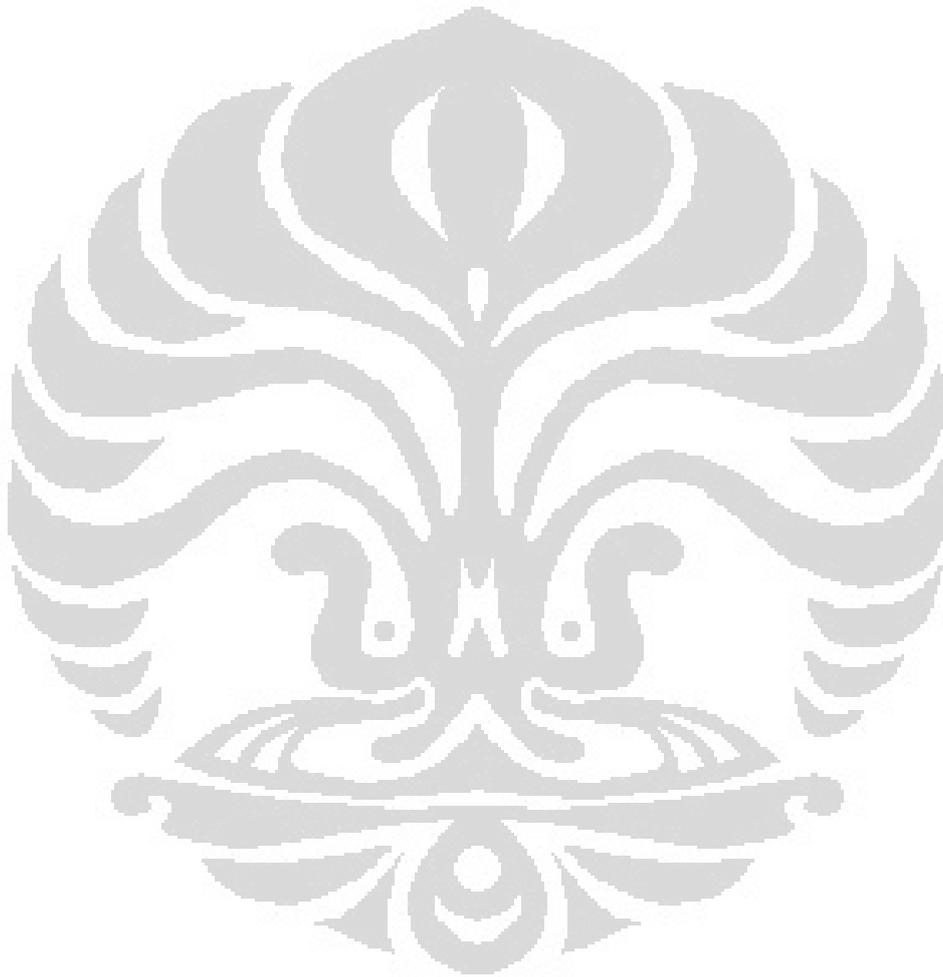
3.Management by Exception Pasif(MBE-P)

Tabel 4.43
Selama semua berjalan lancar, pemimpin tidak mencoba mengubah
apapun
n=65

Kategori	Frekuensi	Persentase
Tidak Pernah	7	10,8%
Jarang	13	20%
Kadang-Kadang	19	29,2%
Cukup Sering	21	32,3%
Sering	5	7,7%
Total	65	100% %

Sumber: Hasil Penelitian, Mei 2012

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa mayoritas responden Sebanyak 32,3% responden menjawab dengan jawaban cukup sering tentang pernyataan tersebut, sisanya sebanyak 19% responden menjawab kadang-kadang, ini berarti berarti atasan responden cukup sering untuk tidak mengubah apapun selama semua pekerjaan berjalan lancar diperusahaan tersebut.



BAB 5

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

1. Faktor motivasi intrinsik lebih mendominasi dari pada faktor ekstrinsik, hal ini dapat dinilai positif karena sejalan dengan pandangan Teori Frederick Herzberg, bahwa faktor intrinsik (faktor dari dalam pekerjaan itu sendiri) akan menjadi pembangkit motivasi utama bagi karyawan dan akan memberikan kepuasan bagi karyawan dalam bekerja, sedangkan faktor ekstrinsik hanya akan berpengaruh sedikit bagi pembangkit motivasi kerja karena sifatnya yang hanya sebagai *maintenance*. Berdasarkan pengolahan data dan kuesioner dan wawancara dengan informan di PT. Astrindo Aditya Teknika maka dapat ditarik kesimpulan bahwa persepsi karyawan pada motivasi kerja di PT Astrindo Aditya Teknika untuk faktor-faktor intrinsik adalah sangat baik dan untuk faktor ekstrinsik adalah baik.

2. Karyawan pada umumnya memiliki persepsi yang baik tentang kepemimpinan transformasional dan transaksional pada PT. Astrindo Aditya Teknika. Kepemimpinan transformasional diukur berdasarkan dimensi pengaruh idealisme, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan konsiderasi individual. Pada dimensi pengaruh idealisme aspek yang masih kurang yaitu kedekatan dengan pemimpin dalam menumbuhkan kedekatan dengan karyawan, dan kepemimpinan transaksional diukur berdasarkan dimensi *contingent reward*, *management by exception aktif*, dan *management by exception pasif*. Pada dimensi *contingent reward* yang masih kurang yaitu pemimpin kurang memperhatikan imbalan apa yang bisa didapat karyawannya bila mencapai target.

5.2 Saran

1. Berdasarkan hasil penelitian atas persepsi karyawan terhadap motivasi kerja di PT Astrindo Aditya Teknika, menunjukkan bahwa faktor-faktor ekstrinsik dari motivasi kerja berjalan baik, namun hasilnya tidak sebaik faktor-faktor intrinsik yang ada dalam motivasi kerja di PT. Astrindo Aditya Teknika. Hal

tersebut dapat dipahami karena terdapat beberapa hal dari faktor-faktor ekstrinsik motivasi kerja yang harus diperbaiki, ditambah, dipelihara dan ditingkatkan. Hal pertama adalah masalah gaji, hasil analisis data masih ditemukan persepsi karyawan bahwa gaji dan tunjangan di perusahaan kurang baik, hal tersebut juga didukung oleh pernyataan informan yang secara garis besar mengatakan bahwa gaji dan tunjangan di perusahaan kurang baik, hal tersebut juga didukung oleh pernyataan informan yang secara garis besar mengatakan bahwa gaji yang diterima karyawan cukup untuk status karyawan yang belum menikah, namun bila karyawan sudah berkeluarga masih diragukan, cukup atau tidaknya. Padahal faktor gaji dan tunjangan sampai sekarang masih menjadi hal yang utama dalam memotivasi karyawan, karena indikator gaji dan tunjangan berhubungan langsung dengan pemenuhan kebutuhan pokok karyawan. Berikutnya adalah masalah faktor keamanan kerja, perusahaan sebaiknya mulai berfikir mengenai jaminan hari tua dan hal-hal lain yang dapat membuat karyawan nyaman dan aman bekerja di PT Astrindo Aditya Teknika merupakan sumber motivasi yang dapat meningkatkan komitmen dan loyalitas karyawan pada perusahaan.

2. Kepemimpinan transformasional dan transaksional secara umum sudah dinilai baik tetapi juga perlu adanya upaya perbaikan terutama menyangkut usaha pimpinan agar karyawan merasa senang ketika berada di dekat pimpinan dan kemampuan dalam menumbuhkan loyalitas karyawan. Oleh karena itu, pimpinan perlu membangun karisma agar menjadi figure yang dibanggakan dan senantiasa diharapkan kehadirannya setiap waktu oleh karyawan. Dalam rangka itu, maka pimpinan dituntut untuk terus belajar bagaimana memimpin secara efektif sehingga tidak boleh berhenti dalam mengembangkan kompetensinya. Dengan demikian pimpinan harus banyak mengikuti pelatihan-pelatihan kepemimpinan, komunikasi, Emotional Spiritual Quotient (ESQ) serta banyak belajar dari pengalaman praktis orang lain yang telah sukses dalam menjalankan kepemimpinan.

DAFTAR PUSTAKA

Buku:

- Alderfer, Clayton. (1972). *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings*. New York: The Free Press. McClelland.
- Bass, B., & Avolio, B. 1995. *Multifactor Leadership Questionnaire technical report*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B., & Riggio, R.E. 2006. *Transformational Leadership (2nded.)*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum
- Berry, L.M. & Houston, J. D. 1993. *Psychology at Work, 3rd Edition*., Wisconsin Prentice-Hall In
- Burns, J.M. ,1978. *Leadership*. New York: Harper & Row
- Creswell, John W, *Research Design: Qualitative and Quantitative Approach*., California: Sage Publication. 1994.
- Gibson, Ivancevich & Donnelly (1997) *Organisasi: Struktur, Perilaku dan Proses*. Jakarta
- Herzberg, F. (1968). *One more time: How do we motivate employees?*. Harvard Business Review, Vol. 6 No. 1,53-62.
- Hughes, R., Ginnet. R., & Curphy, G. (2006). *Leadership: enhancing the lesson of experience (5thed)*. Singapore: McGraw Hill.
- Jewell & Siegall. 1998. *Psikologi Industry/Organisasi Modern*. Edisi 2. (Alih bahasa: Pudjaatmaka). Jakarta: Arcan

- Locke, E. A. 1976. The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297-1349). Chicago, IL: Rand McNally.
- Locke, E.A., Kirkpatrick, S., Wheeler, J.K., Schneider, J., Niles, K., Goldstein, H., Welsh, K. & Chah, D. 1999. *The essence of leadership: the four keys to leading successfully*. New York: Lexington Books.
- Maslow, A.H. 1954. *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- Newstrom, Jhon, Davis, Keith. (1993). *Perilaku Dalam Organisasi Edisi. Ketujuh*. Jakarta
- Northouse, P. G. 2010. *Leadership, theory and practice (10th ed.)*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Neumann, W. Lawrence. 2000. *Social Research Methods: Qualitative dan Quantitative Approach 4th Edition*. USA: Allyn&Bacon, A Viacom Company.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi Edisi ke-12*. Jakarta: Salemba
- Schultz, P.D., & Sydney, E.S. (1990). *Psychology and Industry today: a introduction to industry and organization psychology*. New York: McMillan Publishing co.
- Siagian, Dergibson dan Sugiarto. 2006. *Metode Statistika: Untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Siegel, Sydney. 1988. *Statistik Nonparametrik untuk Ilmu-ilmu Sosial*. Jakarta: PT Gramedia

Spector, P.E (2006). *Industrial and organizational psychology: Research and practice*. JohnWiley & Sons: New York.

Steers, R.M., & Porter, L.W., (1987). *Motivation and Work Behavior*. USA: McGraw-Hill inc.

Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.

Supranto. 1997. *Metode Riset dan Aplikasinya*. Jakarta: Penerbit FE UI

Winardi, J, 2001. *Motivasi & Pemotivasian dalam Manajemen*. Jakarta : Rajawali Pers

Yukl, Gary. *Leadership in Organization*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Jurnal:

Abdul Qayyum Chaudry. 2012. *Impact of Transactional and Laissez Faire Leadership Style on Motivation* . University of Punjab: *International Journal of Bussines and Social Science*.

Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Einstein, W. O. 1988. *Transformational leadership in management stimulation: Impacting the bottom line*. *Group and Organization Studies*, Vol. 13, pp. 59-80.

Avolio, B.J., Bass, B.M., & Jung, D.I. 1997. *Replicated confirmatory factor analyses of the multi-factor leadership questionnaire*. Binghamton, NY: Center for Leadership Studies, Binghamton University.

M.L Voon et all. 2011. *The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia*. University of Malaysia Sarawak : *International Journal of Bussiness, Management and Social Sciences*

Skripsi:

Putri Nurhayati. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap kepuasan Kerja". Skripsi FPSIKO Universitas Indonesia,2007, tidak diterbitkan.

Tampubolon Roy Ungkap. “Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Bahana Sysfo Utama”. Skripsi FE Universitas Sumatera Utara 2010, tidak diterbitkan.

Dokumen Perusahaan:

Company Profile PT Astrindo Aditya Teknika

Data Karyawan PT Astrindo Aditya Teknika Tahun 2010-2011

Internet:

www.bi.go.id/sipuk/lm/industriLogam/pendahuluan.htm diunduh pada tanggal 5 desember 2011 Pukul 10.05

www.bpkimti.wordpress.com/2010/06/09/visi-2030-roadmap-2010-industri-nasional diunduh pada tanggal 3 desember 2011 pukul 15.30

www.datacon.co.id/Outlook-2011Manufaktur.html diunduh pada tanggal 3 Desember 2011 Pukul 15.00



KUESIONER PENELITIAN
PROGRAM SARJANA
ILMU ADMINISTRASI NIAGA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

No. Kuesioner:

**ANALISIS PERSEPSI KARYAWAN DIVISI PRODUKSI
MENGENAI MOTIVASI KERJA DAN GAYA KEPEMIMPINAN
DI PT ASTRINDO ADITYA TEKNIKA**

Selamat pagi/siang/sore,

Saya mahasiswa program sarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP) Jurusan Ilmu Administrasi Niaga Universitas Indonesia mengharapkan partisipasi Anda untuk mengisi kuesioner ini. Jawaban Anda akan menjadi masukan yang sangat berharga bagi kepentingan penelitian ini.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui persepsi karyawan mengenai motivasi kerja dan gaya kepemimpinan di PT Astrindo Aditya Teknika. Selain untuk kepentingan akademis, penelitian ini akan diajukan kembali kepada PT Astrindo Aditya Teknika agar dapat digunakan sebagai masukan dan saran perbaikan.

Jawaban yang Anda berikan tidak dinilai dari benar atau salah. diharapkan kejujuran Anda dalam menjawab setiap pertanyaan, karena kevalidan penelitian ini berdasarkan jawaban anda. Kerahasiaan identitas Anda sebagai responden akan dijaga. Atas partisipasi Anda, Saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

Shabrina Amalia

Petunjuk: Silahkan beri tanda ceklis () pada pertanyaan berikut ini.

I. Karakteristik Responden

1. Bidang Kerja:

- SDM
- Perencanaan
- Produksi
- Pemasaran
- Keuangan
- Umum

2. Jenis kelamin Anda:

- Pria
- Wanita

3. Usia Anda saat ini : Tahun

4. Lama bekerja : Tahun

5. Pendidikan terakhir yang Anda peroleh sampai dengan saat ini adalah:

- SMA/STM/SMEA
- D3
- S1
- S2

Petunjuk: Bacalah setiap pertanyaan dengan seksama, kemudian nyatakan pendapat Anda untuk menunjukkan sejauh mana kecenderungan Anda setuju atau tidak setuju dengan pernyataan yang terjadi terkait pelaksanaan gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja yang anda peroleh di PT Astrindo Aditya Teknika, dengan melingkari pilihan jawaban. Keterangan Pilihan Jawaban:

- Angka 1 : Sangat Tidak Setuju
- Angka 2 : Tidak Setuju
- Angka 3 : Netral
- Angka 4 :Setuju
- Angka 5 : Sangat Setuju

Bila Anda mengalami kesulitan dalam menentukan antara dua pilihan, pilihlah pernyataan yang paling dekat dengan kebiasaan di perusahaan di PT Astrindo Aditya Teknika

Contoh:

Pernyataan	Pilihan Jawaban				
	1	2	3	4	5
Saya merasa dibayar cukup untuk pekerjaan yang saya lakukan.	1	2	3	4	5

Bila Anda melingkari pilihan jawaban pada angka 5, berarti Anda cenderung setuju pada pernyataan dalam contoh tersebut.

(Selamat Mengisi Kuesioner)

II. Motivasi Kerja

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		1	2	3	4	5
1.	Saya mendapat penghargaan setelah menyelesaikan proyek besar.	1	2	3	4	5
2.	Keinginan untuk menyandang predikat karyawan terbaik di perusahaan	1	2	3	4	5
3.	Keterampilan dan keahlian dihargai oleh atasan	1	2	3	4	5
4.	Dalam bekerja selalu mencari cara yang lebih singkat dan efisien	1	2	3	4	5
5.	Rasa tanggung jawab atas pekerjaan	1	2	3	4	5
6.	Pemberian wewenang dan kekuasaan dalam menyelesaikan pekerjaan	1	2	3	4	5
7.	Ada standar kerja dan tujuan yang jelas dalam menyelesaikan pekerjaan.	1	2	3	4	5
8.	Menggunakan kemampuan maksimal dalam menyelesaikan pekerjaan	1	2	3	4	5

9.	Keinginan mendapat promosi jabatan	1	2	3	4	5
10.	Keinginan untuk selalu mengembangkan diri	1	2	3	4	5
11.	Tugas dan tanggung jawab yang diberikan sesuai dengan kemampuan saya	1	2	3	4	5
12.	Bila ada tugas kerja lembur saya merasa termotivasi melakukan pekerjaan tersebut dengan sebaik-baiknya	1	2	3	4	5
13.	Besarnya gaji yang diperoleh sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan	1	2	3	4	5
14.	Saya merasa puas dengan gaji yang diterima	1	2	3	4	5
15.	Hubungan kerja dengan sesama rekan kerja berjalan baik	1	2	3	4	5
16.	Saya menikmati persaingan dalam bekerja	1	2	3	4	5
17.	Situasi lingkungan kerja baik dan menyenangkan	1	2	3	4	5
18.	Sarana pendukung dan peralatan bekerja sangat memadai	1	2	3	4	5
19.	Saya merasa aman bekerja di perusahaan ini	1	2	3	4	5

III. Gaya Kepemimpinan

Petunjuk Pengisian:

Pada bagian ini, terdapat sejumlah pernyataan tentang ciri-ciri perilaku pemimpin. Anda diminta untuk memberikan penilaian mengenai seberapa sering atasan anda memperlihatkan perilaku sesuai dengan pernyataan tersebut. Perlu diingat dalam kuesioner ini tidak ada jawaban yang benar atau salah, sehingga jawablah sebagaimana adanya. Berilah tanda silang (X) pada salah satu kolom alternative jawaban yang tersedia. Alternative jawaban yang tersedia adalah sebagai berikut:

Sering	Cukup Sering	Kadang-kadang	Jarang	Tidak Pernah
--------	--------------	---------------	--------	--------------

Contoh Pengisian:

Mulailah dengan kalimat: "Atasan saya..."

No.	Pernyataan	Sering	Cukup Sering	Kadang-kadang	Jarang	Tidak Pernah
1	Melakukan interaksi dengan bawahannya.		X			

Artinya, Atasan Anda cukup sering melakukan interaksi dengan bawahannya

No.	Pernyataan	Sering	Cukup Sering	Kadang-kadang	Jarang	Tidak Pernah
1.	Pemimpin Saya Membuat karyawan merasa nyaman bila berada di sekitarnya.					
2.	Pemimpin Saya Memberikan Kepercayaan Penuh Kepada Saya					
3.	Pemimpin saya membuat saya merasa bangga bila bekerja sama dengannya					
4.	Pemimpinsaya mengungkapkan beberapa kata-kata yang sederhana tentang apa saja yang bisa dan harus dikerjakan					
5.	Pemimpinsaya memberikan gambaran menarik tentang apa yang saya dan atasan dapat lakukan					
6.	Pemimpin saya membantu menemukan arti dari pekerjaan saya					
7.	Pemimpin saya memberikan cara-cara baru untuk mengatasi hal-hal yang membingungkan					
8.	Pemimpin saya membuat saya memikirkan kembali ide-ide yang belum pernah saya tanyakan sebelumnya					

9.	Pemimpin saya membantu mengembangkan diri saya					
10.	Pemimpin saya memberi tahu pendapatnya tentang pekerjaan saya					
11.	Pemimpin saya memberi perhatian khusus kepada bawahan yang merasa tidak dihargai					
13.	Memberitahu saya apa yang harus dilakukan jika mereka ingin dihargai atas pekerjaan mereka					
14.	Memberikan pengakuan atau penghargaan saat saya dapat mencapai target perusahaan yang telah ditetapkan.					
15.	Memberi perhatian tentang apa yang bisa saya dapat bila saya mencapai target					
16.	Puas ketika saya bisa memenuhi standar yang telah disepakati					
17.	Memberitahu saya standar yang harus saya tahu untuk mengerjakan pekerjaan saya					
18.	Selama semua berjalan lancar, pemimpin tidak mencoba mengubah apapun					

(Silahkan periksa kembali kuesioner ini, pastikan semua pertanyaan telah terjawab. Terima kasih atas kesediaan Anda untuk mengisi kuesioner ini)

Lampiran 2: Tabel Uji Validitas dan Reliabilitas

Lampiran 2

Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja (Y)

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.779
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square df	507.701 171
	Sig.	.000

Anti-image Matrices

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19		
Anti-image Covariance	P1	.159	-.034	-.050	.020	.005	-.035	-.040	.059	-.005	.050	-.056	.032	-.017	.017	-.043	-.020	-.014	.023	.043	
	P2	-.034	.189	-.054	.041	.026	-.059	.013	.005	.011	-.040	-.083	-.060	.005	-.032	.019	.006	.025	.023	.001	
	P3	-.050	-.054	.094	-.039	.003	.051	.025	-.057	-.015	-.044	.068	.030	.000	-.001	.010	.035	-.022	-.046	-.031	
	P4	.020	.041	-.039	.197	.007	-.098	.032	-.002	-.006	.067	-.060	-.021	.014	-.092	-.003	-.044	.080	.017	-.018	
	P5	.005	.026	.003	.007	.171	.004	.010	-.015	.003	.035	-.073	.007	-.032	-.046	-.021	.023	.035	-.002	-.006	
	P6	-.035	-.059	.051	-.098	.004	.215	-.001	-.027	-.043	-.029	.041	.053	.021	.044	-.020	-.023	-.023	-.028	-.002	
	P7	-.040	.013	.025	.032	.010	-.001	.037	-.038	-.006	-.008	.015	-.012	-.003	-.035	.016	.001	.033	-.013	-.033	
	P8	.059	.005	-.057	-.002	-.015	-.027	-.038	.069	.002	.035	-.035	-.005	.000	.021	-.023	-.035	-.014	.038	.040	
	P9	-.005	.011	-.015	-.006	.003	-.043	-.006	.002	.127	.000	-.022	-.044	-.009	.005	.019	-.021	.043	-.057	-.006	
	P10	.050	-.040	-.044	.067	.035	-.029	-.008	.035	.000	.202	-.037	.016	.015	-.066	-.041	-.084	.076	-.001	.014	
	P11	-.056	-.083	.068	-.060	-.073	.041	.015	-.035	-.022	-.037	.167	.014	.002	.035	.017	.007	-.041	-.012	-.028	
	P12	.032	-.060	.030	-.021	.007	.053	-.012	-.005	-.044	.016	.014	.092	.028	-.006	-.036	-.014	-.026	-.023	.013	
	P13	-.017	.005	.000	.014	-.032	.021	-.003	.000	-.009	.015	.002	.028	.142	-.020	-.029	-.027	-.006	-.042	.007	
	P14	-.017	-.032	-.001	-.092	-.046	.044	-.035	.021	.005	-.066	.035	-.006	-.020	.125	.004	.016	-.082	.032	.020	
	P15	-.043	.019	.010	-.003	-.021	-.020	.016	-.023	.019	-.041	.017	-.036	-.029	.004	.038	.028	.004	-.004	-.019	
	P16	-.020	.006	.035	-.044	.023	-.023	.001	-.035	-.021	-.084	.007	-.014	-.027	.016	.028	.234	-.106	.007	-.003	
	P17	-.014	.025	-.022	.080	.035	-.023	-.033	-.014	.043	.076	-.041	-.026	-.006	-.082	.004	-.106	.164	.031	-.028	
	P18	-.023	.023	-.046	.017	-.002	-.028	-.013	.038	-.057	-.001	-.012	-.023	-.042	.032	-.004	-.007	-.031	.133	.012	
	P19	.043	.001	-.031	-.018	-.006	-.002	-.033	.040	-.006	.014	-.028	.013	.007	.020	-.019	-.003	-.028	.012	.036	
Anti-image Correlation	P1	.727 ^a	-.193	-.411	-.110	.029	-.191	-.524	.562	-.032	.278	-.344	.264	-.112	.124	-.557	-.103	-.085	.156	.569	
	P2	-.193	.840 ^a	-.402	.213	.142	-.295	.158	.044	.071	-.203	-.467	-.454	.029	-.210	.220	.026	.144	.146	.007	
	P3	-.411	-.402	.727 ^a	-.290	.020	.358	.421	-.703	-.141	-.321	.539	.321	.001	-.009	.165	.237	-.177	-.410	-.524	
	P4	.110	.213	-.290	.759 ^a	-.039	-.478	.372	-.017	-.041	.335	-.330	-.159	.082	-.589	-.037	-.203	.443	.105	-.218	
	P5	.029	.142	.020	-.039	.911 ^a	.023	.129	-.136	.023	.189	-.434	.052	-.205	-.314	-.255	.117	.211	-.010	-.073	
	P6	-.191	-.295	.358	-.478	.023	.839 ^a	-.013	-.219	-.261	-.138	.216	.375	.121	.266	-.225	-.102	-.124	-.166	-.024	
	P7	-.524	.158	.421	.372	.129	-.013	.643 ^a	-.755	-.084	-.089	.196	-.208	-.038	-.512	.423	.012	.423	-.186	-.904	
	P8	.562	.044	-.703	-.017	-.136	-.219	-.755	.644 ^a	.021	.302	-.326	-.057	.004	.228	-.442	-.275	-.133	.396	.793	
	P9	-.032	.071	-.141	-.041	.023	-.261	-.084	.021	.895 ^a	.000	-.152	-.403	-.066	.040	.278	-.121	.300	-.436	-.094	
	P10	.278	-.203	-.321	.335	.189	-.138	-.089	.302	.000	.802 ^a	-.204	.121	.086	-.418	-.465	-.388	.417	-.006	.160	
	P11	-.344	-.467	.539	-.330	-.434	.216	.196	-.326	-.152	-.204	.781 ^a	.115	.013	.245	.215	.036	-.247	-.077	-.364	
	P12	.264	-.454	.321	-.159	.052	.375	-.208	-.057	-.403	.121	.115	.833 ^a	.246	-.059	-.615	-.095	-.211	-.209	.230	
	P13	-.112	.029	.001	.082	-.205	.121	-.038	.004	-.066	.086	.013	.246	.938 ^a	-.147	-.390	-.150	-.037	-.305	.096	
	P14	.124	-.210	-.009	-.589	-.314	.266	-.512	.228	.040	-.418	.245	-.059	-.147	.752 ^a	.059	.095	-.573	.250	.299	
	P15	-.557	.220	.165	-.037	-.255	-.225	.423	-.442	.278	-.465	.215	-.615	-.390	.059	.786 ^a	.297	.050	-.059	-.509	
	P16	-.103	.026	.237	-.203	.117	-.102	.012	-.275	-.121	-.388	.036	-.095	-.150	.095	.297	.823 ^a	-.541	.040	-.032	
	P17	-.085	.144	-.177	.443	.211	-.124	.423	-.133	.300	.417	-.247	-.211	-.037	-.573	.050	-.541	.684 ^a	-.210	-.366	
	P18	.156	.146	-.410	.105	-.010	-.166	-.186	.396	-.436	-.006	-.077	-.209	-.305	.250	-.059	.040	-.210	.853 ^a	.177	
	P19	.569	.007	-.524	-.218	-.073	-.024	-.904	.793	-.094	.160	-.364	.230	.096	.299	-.509	-.032	-.366	.177	.637 ^a	

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Uji Reliabilitas Variabel Motivasi Kerja (Y)

Reliability

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
80.40	127.559	11.294	19

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P1	75.97	116.033	.655	.953
P2	76.20	116.234	.702	.952
P3	76.10	114.576	.774	.951
P4	76.33	114.713	.650	.953
P5	76.13	113.913	.734	.952
P6	76.37	114.723	.703	.952
P7	76.33	114.092	.685	.953
P8	76.30	113.183	.689	.953
P9	76.30	113.459	.744	.952
P10	76.03	115.344	.708	.952
P11	75.93	114.892	.725	.952
P12	76.10	112.162	.829	.950
P13	75.97	115.206	.816	.951
P14	76.20	114.993	.690	.953
P15	76.03	112.861	.868	.950
P16	76.17	117.178	.584	.954
P17	76.30	118.079	.580	.954
P18	76.20	115.476	.703	.952
P19	76.23	113.564	.676	.953

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.955	19

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

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

No table of contents entries found.

Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X₁)**Factor Analysis****KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.699
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	207.589
	df	66
	Sig.	.000

Anti-image Matrices

	P1	P2	P3	P4	P7	P8	P9	P10	P13	P14	P15	P16	
Anti-image Covariance	P1	.215	-.101	.067	-.029	.058	-.117	-.155	.055	.049	-.063	.082	-.069
	P2	-.101	.187	-.099	-.019	.075	.064	.037	-.120	.002	-.057	.011	-.064
	P3	.067	-.099	.281	-.110	-.058	-.139	-.050	.105	-.037	.036	-.098	.052
	P4	-.029	-.019	-.110	.388	-.027	-.038	.001	-.044	.011	-.010	.025	-.016
	P7	.058	.075	-.058	-.027	.198	-.003	-.102	-.103	.071	-.133	.102	-.157
	P8	-.117	.064	-.139	-.038	-.003	.419	.042	-.077	.067	-.032	-.014	-.005
	P9	-.155	.037	-.050	.001	-.102	.042	.253	-.010	-.150	.132	-.097	.119
	P10	.055	-.120	.105	-.044	-.103	-.077	-.010	.257	-.029	.008	-.114	.080
	P13	.049	.002	-.037	.011	.071	.067	-.150	-.029	.348	-.162	.072	-.145
	P14	-.063	-.057	.036	-.010	-.133	-.032	.132	.008	-.162	.268	-.081	.133
	P15	.082	.011	-.098	.025	.102	-.014	-.097	-.114	.072	-.081	.368	-.169
	P16	-.069	-.064	.052	-.016	-.157	-.005	.119	.080	-.145	.133	-.169	.289
	Anti-image Correlation	P1	.596 ^a	-.506	.274	-.099	.282	-.391	-.666	.236	.178	-.264	.292
P2		-.506	.737 ^a	-.433	-.071	.391	.229	.170	-.547	.008	-.254	.041	-.274
P3		.274	-.433	.761 ^a	-.332	-.244	-.405	-.186	.389	-.119	.132	-.304	.182
P4		-.099	-.071	-.332	.948 ^a	-.098	-.095	.002	-.138	.031	-.030	.067	-.048
P7		.282	.391	-.244	-.098	.599 ^a	-.012	-.458	-.455	.271	-.575	.377	-.657
P8		-.391	.229	-.405	-.095	-.012	.828 ^a	.130	-.234	.175	-.096	-.037	-.013
P9		-.666	.170	-.186	.002	-.458	.130	.561 ^a	-.038	-.507	.506	-.319	.439
P10		.236	-.547	.389	-.138	-.455	-.234	-.038	.740 ^a	-.097	.030	-.372	.293
P13		.178	.008	-.119	.031	.271	.175	-.507	-.097	.721 ^a	-.531	.200	-.457
P14		-.264	-.254	.132	-.030	-.575	-.096	.506	.030	-.531	.657 ^a	-.259	.479
P15		.292	.041	-.304	.067	.377	-.037	-.319	-.372	.200	-.259	.713 ^a	-.518
P16		-.276	-.274	.182	-.048	-.657	-.013	.439	.293	-.457	.479	-.518	.583 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Uji Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan Transformatif

Reliability

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
50.97	51.413	7.170	12

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P1	46.70	45.045	.546	.908
P2	46.73	43.789	.736	.901
P3	46.80	42.372	.727	.900
P4	46.83	41.592	.740	.899
P7	46.53	44.189	.644	.904
P8	46.80	43.752	.631	.905
P9	46.87	42.740	.566	.909
P10	46.63	42.585	.697	.902
P13	46.63	43.895	.647	.904
P14	46.60	44.317	.639	.904
P15	46.70	43.528	.622	.905
P16	46.80	44.786	.607	.906

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.911	12

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

Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.804
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	62.181
	df	15
	Sig.	.000

Anti-image Matrices

		P5	P6	P11	P12	P17	P18
Anti-image Covariance	P5	.474	-.126	-.176	.100	.013	-.210
	P6	-.126	.578	-.098	-.044	-.089	-.060
	P11	-.176	-.098	.397	-.209	-.079	.030
	P12	.100	-.044	-.209	.520	-.116	-.140
	P17	.013	-.089	-.079	-.116	.706	-.069
	P18	-.210	-.060	.030	-.140	-.069	.573
Anti-image Correlation	P5	.741 ^a	-.240	-.406	.202	.023	-.402
	P6	-.240	.897 ^a	-.205	-.080	-.140	-.105
	P11	-.406	-.205	.775 ^a	-.459	-.149	.064
	P12	.202	-.080	-.459	.759 ^a	-.192	-.256
	P17	.023	-.140	-.149	-.192	.902 ^a	-.108
	P18	-.402	-.105	.064	-.256	-.108	.814 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Uji Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional (X₂)

Reliability

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
25.03	14.102	3.755	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P5	20.87	9.844	.637	.817
P6	20.90	10.093	.641	.816
P11	20.87	8.809	.739	.796
P12	20.73	10.547	.615	.822
P17	20.90	10.852	.518	.839
P18	20.90	10.438	.611	.822

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.845	6

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

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Shabrina Amalia

Tempat dan Tanggal Lahir : Jakarta, 16 Desember 1990

Alamat : Perumahan Kranggan Permai

Jl. Rajawali 8 BP 17 No. 10

Bekasi 17433

Nomor Telepon` : 021-8440359

Surat Elektronik : shabrina_02409@rocketmail.com

Nama Orang Tua : Ayah : Armansyah Boekit

Ibu : Ani Saptawati

Riwayat Pendidikan Formal :

SD : SDN Pondok Rangun 03 Pagi

SMP : SMPN 258 Jakarta

SMA : SMAN 99 Jakarta

S1 : Universitas Indonesia, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Departemen Ilmu Administrasi , Jurusan Ilmu Administrasi

Niaga, Konsentrasi Sumber Daya Manusia