

**ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL & MOTIVASI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN
(Studi pada PT. Kereta Api Indonesia Daop IV Semarang)**



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
Untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
Pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi Bisnis
Universitas Diponegoro

Disusun oleh :
MARWAN PETRA SURBAKTI
C2A008093

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2013**

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Marwan Petra Surbakti

Nomor Induk Mahasiswa : C2A008093

Fakultas/Jurusan : Ekonomi Bisnis/ Manajemen

Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH
KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL DAN
MOTIVASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN (Studi pada PT. KAI Daop
IV Semarang)**

Dosen Pembimbing : Dr. Suharnomo, SE., M.Si.

Semarang, 21 Mei 2013

Dosen Pembimbing,



(Dr. Suharnomo, SE., M.Si)

NIP. 197007221998021002

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Mahasiswa : Marwan Petra Surbakti

NIM : C2A008093


Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Pada PT. Kereta Api Indonesia Daop IV Semarang)**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 3 Juni 2013

Tim Penguji :


1. Dr. Suharnomo, SE., M.Si


(.....)

2. Dr. Akhyar Yuniawan, SE.,M.Si


(.....)

3. Ismi Darmastuti, SE.,M.Si


(.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Marwan Petra Surbakti, menyatakan bahwa skripsi dengan Judul : **Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Kereta Api Indonesia Daop IV Semarang)**, adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau symbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan saya yang lain, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik sengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 27 Mei 2013

Yang membuat pernyataan,



(Marwan Petra Surbakti)

NIM. C2A008093

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

“Ia membuat segala sesuatu indah pada waktunya, bahkan Ia memberikan kekekalan dalam hati mereka. Tetapi manusia tidak dapat menyelami pekerjaan yang dilakukan Allah dari awal sampai akhir”. (Pengkhotbah 3 : 11)

“Berserulah kepadaKu, maka aku akan menjawab engkau dan akan memberitahukan kepadamu hal-hal yang besar dan yang tak terpahami, yakni hal-hal yang tidak kauketahui”. (Yesaya 33:3)

“SKRIPSI ini kupersembahkan untuk Bapak dan Mamak, Kakak, Adek, dan teman-teman yang telah memberikan dukungan dan tidak lupa Yesus Kristus”

ABSTRACT

Performance assessment is a method to assess the job performance by an employee if the employment targets have been charged to him. Performance appraisal is a process of evaluating how well employees perform their jobs compared dengan standard devices, and communicate that information to the employee. Performance assessment is also called ranking employee, employee evaluation, performance review, performance evaluation, and assessment of results. Performance appraisals are widely used to manage payroll, providing performance feedback, and identify the strengths and weaknesses of individual employees.

This study aimed to determine the effect of transformational leadership and motivation on employee performance. The sample used by 82 respondents employees of PT. KAI DAOP IV Semarang. Data analysis was performed using multiple linear regression.

Based on the analysis concluded that transformational leadership and motivational variables may affect the performance of the variable employee at PT KAI Daop IV Semarang. Formed regression equation is: $Y = 0.515X_1 + 0.473 X_2$. To improve the performance of employees from transformational leadership aspects, in order to increase the confidence of the leadership of part or section lead. With this belief can increase the sense of self-employees in completing the work. To improve the performance of the employee is that employee motivation aspect to better enjoy all forms of tasks both easy and difficult it well, so there is motivation in the responsibility for the completion of each task.

Keywords : *Transformational Leadership, Motivation, Employee Performance*

ABSTRAK

Penilaian kinerja adalah suatu cara yang dilakukan untuk menilai prestasi kerja seorang pegawai apakah mencapai target kerja yang telah dibebankan kepadanya. Penilaian kinerja adalah suatu proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan perangkat standar, dan mengkomunikasikan informasi tersebut pada karyawan. Penilaian kinerja juga disebut pemeringkatan karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja, dan penilaian hasil. Penilaian kinerja digunakan secara luas untuk mengelola gaji, memberikan umpan balik kinerja, dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan individual.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Sampel yang digunakan sebanyak 82 responden pegawai PT. KAI DAOP IV Semarang. Analisis data dilakukan dengan menggunakan uji regresi linier berganda.

Berdasarkan hasil analisis disimpulkan bahwa Variabel kepemimpinan transformasional dan motivasi dapat mempengaruhi variabel kinerja karyawan pada PT KAI Daop IV Semarang. Persamaan regresi yang terbentuk adalah : $Y = 0,515 X_1 + 0,473 X_2$. Untuk meningkatkan kinerja karyawan dari aspek kepemimpinan transformasional, agar pimpinan menambah keyakinan diri terhadap bagian atau seksi yang dipimpinnya. Dengan adanya keyakinan ini dapat meningkatkan rasa diri pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Sedangkan Untuk meningkatkan kinerja karyawan dari aspek motivasi adalah agar pegawai untuk lebih menikmati segala bentuk tugas baik itu mudah dan sulit dengan baik, sehingga ada motivasi di dalam tanggung jawab dalam penyelesaian setiap tugasnya.

Kata Kunci : Kepemimpinan transformasional, Motivasi, Kinerja Karyawan.

KATA PENGANTAR

Dalam nama Tuhan Yesus,

Puji syukur kepada Tuhan Yesus atas segala berkat dan karuniaNya, tuntunan, bimbingan dan anugrahNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Kereta Api Indonesia Daop IV Semarang). Skripsi ini disusun guna memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan Program Sarjana (S1) Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.

Dalam penulisan skripsi ini, penulis menyadari banyak mendapatkan bantuan dari berbagai pihak baik dalam bentuk bimbingan, saran, pembelajaran, dukungan moril, doa dan lain sebagainya. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Tuhan Yesus Kristus, yang banyak memberikan rahmat dan tuntunanNya kepada saya melalui kesehatan, kekuatan, semangat, kemampuan, kecerdasan, dan inspirasi yang membuat saya terus berusaha bekerja keras untuk mencapai hasil terbaik dan menyelesaikan skripsi ini.
2. Bapak Prof. Drs. Mohamad Nasir, M.Si., Akt., Ph.D., selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang, yang saya hormati dan banggakan.

3. Ibu Andriyani SE., MM dan Bapak Drs. R.Djoko Sampurno, MM , selaku dosen wali yang selama ini telah meluangkan waktunya membimbing, mendidik dan memberikan saran pada saya dari awal kuliah hingga akhir.
4. Bapak Dr. Suharnomo SE., M.Si. Selaku dosen pembimbing skripsi, yang telah berkenan memberikan bimbingan dan meluangkan waktunya untuk mengarahkan penulis dalam penyelesaian skripsi ini dengan penuh kesabaran dan dengan baik.
5. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomika Bisnis Universitas Diponegoro yang telah mengajar, membimbing serta memeberikan ilmu dan pengetahuan kepada penulis selama menjadi mahasiswa. Serta seluruh staf dan karyawan baik perpustakaan, tata usaha yang telah membantu dalam kelancaran proses belajar dan mengajar di kampus.
6. Bapak Totok Suryono selaku VP Kereta Api Daop IV Semarang, Ibu Raden Heity Ariaty dan Bapak Agus Wahid, selaku Manajer dan Asisten Manajer PT. Kereta Api Indonesia Daop IV Semarang. Yang telah memberikan arahan, kemudahan dan informasi dalam penyelesaian skripsi yang dilakukan peneleitan di lingkungan Daop IV Semarang.
7. Kedua orang tua penulis, Jaya Surbakti dan Rehulina Ginting. Bapak dan Mamak yang tidak pernah lelah dan bosan memberikan doa, kasih sayang, semangat, dan dorongan di setiap saat. Terima kasih Bapak-Mamak yang telah mendidik, merawat, menyayangi dan memperhatikan aku hingga detik ini.

8. Kakak dan Adikku Meli dan Kiel. Terima kasih atas segala bantuan, kasih sayang, dan perhatian yang telah kalian berikan.
9. Teman-teman Manajemen 08 semuanya, terkhusus SDM 08 : Laurent, Bina, Mona, Desy, Dito, Firdauz, Eko, Anggun. Dan tidak lupa SIWA Group : Hansen, Adi Bakerz, Ardi Mandala, Agung, Edwin, Aji. Terima kasih atas kebaikan, kerja samanya, kekompakan, motivasi dan bantuan yang kalian berikan selama proses perkuliahan.
10. Teman-teman PMK FE UNDIP, baik angkatan 06,07,08,09,10,11,12. Terkhusus angkatan 2008.
11. Teman-teman dan para sahabat terbaikku di Gerakan Pemuda Blenduk : Kak Meli, Pingkan, Vero, Sally, Lukas, Gera, Edison, Era, Salmon, Nova, Ipuz, Henry, Cece, Wulan, Oudy dan Adek Manen, Vennesa, Renold, Caca.
12. Semua pihak yang telah memberikan dukungan yang namanya belum tercantum.

Akhir kata, penulis menyadari dalam penulisan skripsi ini masih ada kekurangan. Oleh karena itu penulis dengan senang hati menerima kritik dan saran yang membangun, untuk kesempurnaan skripsi ini. Sehingga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi kita semua. Terima kasih, Amin.

Semarang, 27 Mei 2013



Marwan Petra Surbakti
C2A008093

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
ABSTRAKSI	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah	6
1.3. Tujuan dan Kegunaan	7
1.3.1 Tujuan Penelitian.....	7
1.3.2 Kegunaan Penelitian.....	7
1.4. Sistematika Penulisan	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1. Landasan Teori.....	9
2.1.1 Definisi Konsep Kepemimpinan	10
2.1.1.1 Gaya Kepemimpinan	16
2.1.1.1.2 Gaya Kepemimpinan Bass & Avolio	20
2.1.1.2 Kepemimpinan Transformasional.....	25
2.1.2 Motivasi	35

	2.1.2.1 Definisi Motivasi.....	35
	2.1.2.2 Konsep Motivasi	36
	2.1.2.3 Teori Motivasi.....	38
	2.1.3 Kinerja Karyawan	40
	2.1.3.1 Definisi Kinerja	40
	2.1.3.2 Penilaian Kinerja.....	41
	2.2. Penelitian Terdahulu	44
	2.3. Mekanisme Hubungan antar Variabel	44
	2.4. Kerangka Pemikiran	47
	2.5. Hipotesis	47
BAB	III METODE PENELITIAN	48
	3.1. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	48
	3.1.1 Kepemimpinan Transformasional (X).....	48
	3.1.2 Motivasi (X2).....	49
	3.1.3 Kinerja Karyawan.....	51
	3.2. Penentuan Populasi dan Sampel	52
	3.3. Jenis dan Sumber Data	54
	3.4. Metode Pengumpulan Data	55
	3.5. Metode Analisis	56
	3.5.1 Analisis Kuantitatif	56
	3.5.2 Analisis Angka Indeks	57
	3.5.3 Uji Instrumen	58
	3.5.4 Uji Asumsi Klasik	58
	3.5.5 Analisis Regresi Linier Berganda	61
	3.5.6 Uji Hipotesis	62
BAB	IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN	64
	4.1. Deskripsi Objek Penelitian	64
	4.2. Deskripsi Responden	69
	4.3. Deskripsi Variabel	72
	4.4. Uji Kualitas Data	76

4.5. Uji Asumsi Klasik	79
4.6. Analisis Regresi	83
4.7. Pembahasan	88
BAB V PENUTUP.....	92
5.1. Kesimpulan.....	92
5.2. Saran.....	92
DAFTAR PUSTAKA	94
LAMPIRAN-LAMPIRAN	97

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	44
Tabel 3.1 Populasi dan Sampel penelitian	53
Tabel 4.1 Distribusi Responden Menurut Umur	69
Tabel 4.2 Distribusi Responden Menurut Jenis Kelamin	70
Tabel 4.3 Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	70
Tabel 4.4 Distribusi Responden Berdasarkan Lama Kerja	71
Tabel 4.5 Distribusi Responden Menurut Golongan	71
Tabel 4.6 Hasil Perhitungan Nilai Indeks Variabel Kepemimpinan	73
Tabel 4.7 Hasil Perhitungan Nilai Indeks Variabel Motivasi	74
Tabel 4.8 Hasil Perhitungan Nilai Indeks Variabel Kinerja	75
Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Transformasional ...	76
Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi	77
Tabel 4.11 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan	78
Tabel 4.12 Hasil Uji Reliabilitas	79
Tabel 4.13 Hasil Uji Kelayakan model	84
Tabel 4.14 Hasil Estimasi Regresi	85
Tabel 4.15 Perhitungan Koefisien Determinasi	86

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran	47
Gambar 4.1 Logo PT. Kereta Api Indonesia	66
Gambar 4.2 Struktur Organisasi PT. KAI Daop IV Semarang	68
Gambar 4.3 Hasil Uji Normalitas	80
Gambar 4.4 Hasil Uji Heterokedastistas	83

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
LAMPIRAN A Rekomendasi Penelitian	97
LAMPIRAN B Kuesioner Penelitian	100
LAMPIRAN C Hasil Tabel Frekuensi	107
LAMPIRAN D Hasil Tabulasi Data	116
LAMPIRAN E Hasil Olah Data	119

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Manusia di dalam kehidupannya sehari-hari tidak lepas dari kehidupan berorganisasi, dimana manusia akan selalu untuk hidup bermasyarakat. Baik dalam kehidupan di masyarakat maupun di dunia kerja, yang mendorong setiap manusia untuk berinteraksi dengan lingkungannya. Organisasi adalah perserikatan orang-orang yang usahanya harus dikoordinasikan, tersusun dari sejumlah sub sistem yang saling berhubungan dan saling tergantung, bekerja sama atas dasar pembagian kerja, peran dan wewenang, serta mempunyai tujuan tertentu yang hendak dicapai (Euis Sholeha dan Suzy, 1996).

Di dalam organisasi sudah pasti, tentunya memiliki tujuan. Dalam mencapai tujuan tersebut membutuhkan peran sumber daya manusia, dimana sumber daya inilah yang begitu vital demi mencapai tujuan organisasi. Menurut Simamora (2006) Sumber daya manusia dianggap penting karena dapat mempengaruhi efisiensi dan efektifitas organisasi, serta merupakan pengeluaran pokok organisasi dalam menjalankan kegiatannya.

Menurut Simamora (2006) mendefinisikan Sumber daya manusia merupakan aset organisasi yang paling penting, dan membuat sumber daya organisasi lainnya menjadi bekerja. Tanpa kehadiran sumber daya manusia di suatu organisasi ataupun perusahaan maka terasa hambar rasanya, suatu organisasi ataupun perusahaan dapat meningkatkan kinerjanya. Baik itu kinerja

organisasinya dan berdampak pada kinerja karyawannya, dimana menurut Gibson, *et all* (1995) menjelaskan bahwa kinerja organisasi tergantung pada kinerja pegawainya.

Kinerja pegawai adalah salah satu aspek penting yang wajib diperhatikan oleh organisasi, karena kinerja pegawai menuntun organisasi untuk mencapai tujuannya. Menurut S.P Hasibuan, kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Dengan maksud itulah kinerja karyawan patut diukur, apakah baik atau buruk.

Penilaian kinerja adalah suatu cara yang dilakukan untuk menilai prestasi kerja seorang pegawai apakah mencapai target kerja yang telah dibebankan kepadanya. Mathis dan Jackson (2002), menguraikan bahwa : penilaian kinerja adalah suatu proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan mengkomunikasikan informasi tersebut pada karyawan. Penilaian kinerja juga disebut pemeringkatan karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja, dan penilaian hasil. Penilaian kinerja digunakan secara luas untuk mengelola gaji, memberikan umpan balik kinerja, dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan individual.

Pada dasarnya kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja. Gaya kepemimpinan setiap pemimpin memberikan suatu metode kepemimpinan yang dapat memberikan dampak signifikan pada motivasi karyawan dan penciptaan kinerjanya. Kepemimpinan

pemimpin dalam organisasi dirasa sangat penting, karena pemimpin memiliki peranan yang strategis dalam mencapai tujuan organisasi yang biasa tertuang dalam visi dan misi organisasi (Suranta, 2002).

Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu (Hersey dan Blanchard, 1995). Sedangkan menurut Bass (1985), kepemimpinan adalah suatu interaksi antara dua orang atau lebih di dalam suatu kelompok, yang mengatur atau mengatur ulang situasi, persepsi, dan ekspektasi dari para anggota kelompok.

Pada saat ini kepemimpinan adalah salah satu topik yang menarik untuk diteliti, dimana kepemimpinan menjadi suatu topik yang banyak dibahas oleh berbagai kalangan. Mulai dari perusahaan maupun dunia birokrasi di pemerintahan, kepemimpinan menjadi tolak ukur didalam mempengaruhi bawahan dalam artian karyawan. Kepemimpinan menjadi faktor penting dalam perwujudan prestasi bawahan, dan salah satu aktor penting dari proses kepemimpinan adalah perilaku pemimpin tersebut atau gaya pemimpin.

Memasuki era yang baru ini gaya kepemimpinan telah menjadi suatu primadona, dimana gerak-gerik perusahaan ataupun organisasi dapat terlihat dari kemampuan para pemimpinnya, sejauh mana mereka bisa memajukan perusahaan tersebut dan memahami peran karyawan atau bawahan mereka. Menurut (Nawawi, 2003) gaya kepemimpinan diartikan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku organisasinya. Gaya kepemimpinan adalah cara seorang

pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Dengan berbagai gaya kepemimpinan yang ada pada saat ini, peran seorang pemimpin sangat mendesak, bagaimana para pemimpin menjalankan sistem kepemimpinannya dengan menggerakkan bawahan sebagai pelaksana mobilitas organisasinya. Apakah pemimpin tersebut mendapat efek yang positif dari bawahannya atau menjadi dampak yang kurang menyenangkan bagi bawahan. Hal inilah yang membuat peran pemimpin menjadi landasan dasar kemajuan perusahaan ataupun organisasi.

Ada banyak berbagai teori tentang perilaku kepemimpinan, menurut Burns (1978, dikutip dalam Yukl, 1989) mengajukan sebuah teori kepemimpinan yaitu kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang menekankan pada rasionalitas dan emosi dalam memotivasi perilaku bawahan. Kepemimpinan transformasional tidak hanya mengetahui kebutuhan bawahan, tetapi berusaha mengungkit kebutuhan dari tingkat yang rendah ke kebutuhan yang lebih tinggi.

Di dalam organisasi elemen terpenting selain gaya kepemimpinan terkhusus bagi kepemimpinan transformasional adalah motivasi bawahan. Menurut Yukl (2005), kepemimpinan transformasional adalah suatu proses dimana para pemimpin dan anggota saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Di dalam kepemimpinan transformasional, pemimpin menciptakan visi dan lingkungan dan memberikan motivasi bawahan

dalam berprestasi. Implikasinya bawahan akan merasa kagum, percaya, loyal pada pimpinan.

Hal inilah yang menunjukkan kepemimpinan transformasional memberikan dampak positif pada motivasi bawahan. Sedangkan menurut Malthis (2001), motivasi merupakan hasrat didalam diri seseorang yang menyebabkan orang itu melakukan tindakan. Tindakan inilah yang membuat bawahan merasa memiliki tanggung jawab dan merasa dirinya dilibatkan di dalam organisasi atau perusahaan. Motivasi yang muncul disini diperoleh dari adanya rasa di dalam setiap individu bawahan atau karyawan akan tanggung jawab yang dia emban, untuk dijalankan dengan sebaik mungkin. Hal ini mengimplikasikan dari adanya pengaruh kepemimpinan transformasional.

Esensi kepemimpinan transformasional adalah sharing of power. Dalam konsep ini, seorang pemimpin transformasional melibatkan bawahan secara bersama-sama untuk melakukan perubahan, atau sering disebut wujud pemberdayaan. Melalui kepemimpinan transformasional ada suatu keterikatan yang positif antara atasan dan bawahan. Sedangkan motivasi disini digambarkan sebagai hal yang mendorong karyawan dengan positif berkarya pada perusahaan dengan lebih baik, sehingga ada kinerja karyawan yang baik.

Melalui hal inilah kinerja karyawan pada perkembangannya haruslah ditingkatkan dan secara berkesinambungan untuk dilakukan penilaian kinerja karyawan. Diharapkan melalui sistem dan mekanisme evaluasi yang lebih luas, dengan melibatkan proses evaluasi kepemimpinan transformasional dan proses

motivasi yang diberikan, dapat mendorong kinerja karyawan yang telah ditetapkan ataupun apa yang telah menjadi tujuan organisasi tersebut.

Penelitian ini dilaksanakan di PT.KAI Daop IV Semarang, perusahaan jasa milik pemerintah ini, dahulu dikenal dengan tupoksi kinerja karyawan yang rendah. Hal ini tercermin dari banyaknya calo yang beredar, baik di stasiun Tawang ataupun Poncol, pelayanan yang lambat, ticketing yang kurang representative, kurangnya komitmen karyawan melayani konsumen, budaya kerja di kantor yang individualistis, minimya inisiatif kerja, keterlambatan kereta dan keamanan maupun keselamatan kereta yang buruk. Inilah beberapa kendala yang dihadapi di dalam usaha PT. Kereta Api untuk meningkatkan kinerja karyawannya.

Berdasarkan hal tersebut, menunjukka kesenjangan terhadap apa yang seharusnya atau apa yang diharapkan organisasi (pegawai diharapkan memiliki pemahaman yang baik akan tugas yang dia emban dan bertanggung jawab) dengan apa yang terjadi di lapangan (rendahnya pemahaman karyawan akan tupoksi kerjanya), hal ini mengindikasikan kinerja pegawai yang belum optimal.

1.2 Rumusan Masalah

Dengan rendahnya tupoksi kinerja karyawan, yang tercermin dari pelayanan yang buruk, keamanan dan keselamatan kereta yang rendah, mengindikasikan pada kinerja karyawan yang belum optimal. Untuk memecahkan permasalahan tersebut, dikembangkanlah pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan?
2. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang diteliti, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi baik secara teoritis dan empiris dengan kaitannya terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk mengetahui bahwa kepemimpinan transformasional merupakan salah satu kepemimpinan yang cocok bagi PT.KAI.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

1. Bagi Perusahaan, menjadi masukan yang bermanfaat bagi tiap pemimpin di PT.KAI, bahwa kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi bawahan dan meningkatkan kinerja karyawan.
2. Bagi pihak lain, memberikan wawasan ataupun pengetahuan lebih mengenai efek kepemimpinan transformasional dan motivasi bawahan terhadap kinerja karyawan.
3. Bagi penulis, memberikan pembaharuan mengenai kepemimpinan, baik gaya kepemimpinan transformasional di dalam kaitannya mengubah suatu hal menjadi positif.

1.4 Sistematika Penulisan

Dalam penulisan skripsi ini dibutuhkan sistematika penulisan yang terbagi kedalam 5 bagian sebagai berikut:

- BAB I : Pendahuluan, dalam bab ini menguraikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian serta sistematika penulisan.
- BAB II : Tinjauan Pustaka, berisi tentang landasan teori yang berhubungan dengan penelitian, kerangka pemikiran maupun penelitian terdahulu.
- BAB III : Metode penelitian, dimana menjelaskan bagaimana metode yang digunakan, jenis penelitian, subjek dan objek penelitian, tempat dan waktu penelitian serta analisis dari penelitian tersebut.
- BAB IV : Hasil dan pembahasan penelitian, hal ini merupakan bagian yang menguraikan deskripsi objek penelitian, analisis data, dan pembahasan.
- BAB V : Penutup, merupakan bagian akhir dari penulisan skripsi ini, yang terdiri dari kesimpulan dan saran.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Definisi Konsep Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah suatu proses interaksi antara atasan dan bawahan, dimana adanya hal mempengaruhi dari atasan pada bawahan. Pada saat ini, para ahli telah banyak mendefinisikan kepemimpinan menurut beragam perspektif dan aspek yang diteliti. Menurut Robbins (1996), kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan. Pendapat yang hampir sama dikemukakan oleh Hersey *et al* (1996) bahwa kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi aktivitas individu atau kelompok dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus berorientasi pada tugas (*tasks*) dan hubungan antar manusia (*human relationship*). Robbins (1996) menyatakan bahwa terdapat tiga haluan besar dalam pengembangan teori kepemimpinan, yaitu:

1. Teori kepemimpinan berdasarkan sifat (*traits theory*)
2. Teori kepemimpinan berdasarkan perilaku (*behavior theory*)
3. Teori kepemimpinan berdasarkan situasi (*situational theory*)

Berikut ini dijelaskan mengenai tiga haluan besar dalam teori kepemimpinan yang diungkapkan oleh Robbins (1996) tersebut:

1. Teori kepemimpinan berdasarkan sifat (*traits theory*)

Sejarah teori dan penelitian kepemimpinan dimulai oleh Bernard yang pada tahun 1926 menyatakan bahwa kepemimpinan bisa dijelaskan oleh kualitas internal atau sifat yang dibawa seseorang sejak lahir (Horner, 1997). Teori ini dinamakan teori sifat (*traits theory*), dengan inti teori yaitu seorang pemimpin adalah dilahirkan dan bukan dibuat atau direkayasa. Indikator dari teori sifat adalah kemampuan mengarahkan secara alamiah, hasrat untuk memimpin, kejujuran dan integritas, kepercayaan diri, kecerdasan serta pengetahuan yang luas mengenai pekerjaan.

Koontz (1980) menyimpulkan bahwa ada empat sifat utama yang berpengaruh terhadap kesuksesan seorang pemimpin, yaitu kecerdasan, kedewasaan & keluasan hubungan sosial, motivasi diri & dorongan berprestasi dan sikap-sikap hubungan manusiawi. Kesimpulan dari penelitian ini, sebagaimana dinyatakan oleh Bernard (1926), mengarahkan pada premis bahwa pemimpin itu dilahirkan.

Selanjutnya, Horner (1997) menyebutkan bahwa setelah teori sifat terungkap, maka peneliti lain mulai melakukan penelitian lanjutan untuk membuktikan validitas teori ini (Stogdill, 1948; 1974; Ghiselli, 1963; 1971; Argyris, 1970; Lundin, 1973).

Namun ditemukan kelemahan teori ini yaitu tidak adanya jawaban yang valid dan jelas mengenai berbagai macam sifat yang secara konsisten mampu menggambarkan sebuah tipe kepemimpinan yang efektif. Kelemahan teori ini memaksa para peneliti untuk melakukan penelitian lebih lanjut. Bahasan

berikutnya adalah mengenai efektivitas kepemimpinan, apa yang dilakukan oleh pemimpin agar efektif, bagaimana mereka mendelegasikan tugas, bagaimana mereka mengkomunikasikan ide dan memotivasi pengikutnya, bagaimana mereka mencapai target dalam menyelesaikan tugas, dan bagaimana berbagai perilaku pemimpin mengantarkannya menjadi sukses (Wahjono,2010). Selanjutnya Horner (1997) menambahkan bahwa kelemahan lain dari teori sifat adalah tidak mampu menggambarkan hubungan yang jelas antara atasan dan bawahan serta situasi pekerjaan.

2. Teori kepemimpinan berdasarkan perilaku (*behavior theory*)

Tidak seperti teori sifat (*traits theory*) yang menyatakan bahwa pemimpin itu dilahirkan, maka pada teori perilaku (*behavior theory*) justru menyatakan sebaliknya, bahwa pemimpin itu dibentuk dan diarahkan (Wahjono, 2010). Kelemahan teori sifat menjadi dasar munculnya teori kepemimpinan berdasarkan perilaku, dimana Halpin dan Winer pada tahun 1950 dalam Robbins (1996) mengemukakan sebuah teori kepemimpinan dengan penekanan pada perbuatan atau perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin dan bukan dinilai dari sifat yang dibawa sejak lahir. Teori ini dinamakan teori perilaku (*behavior theory*), dengan inti teori yaitu seseorang dikatakan pemimpin atau mengerti konsep kepemimpinan tergantung dari perilaku yang ditunjukkan dalam meningkatkan efektifitas dalam mencapai tujuan organisasi.

Halpin dan Winer pada tahun 1950 menambahkan bahwa semua orang dapat menjadi pemimpin yang sukses atau mengerti konsep kepemimpinan dengan mempelajari perilaku seorang pemimpin yang telah sukses. Yukl (1989)

menyebutkan bahwa banyak peneliti yang telah melakukan penelitian lanjutan untuk membuktikan validitas teori ini, di antaranya Mintzberg (1973), McCall, Morrison dan Hannan (1978), McCall dan Segrist (1980), Kotter (1982), Kurke dan Aldrich (1983), Kanter (1983), Gabarro (1985), dan Kaplan (1986).

Penelitian lanjutan mengenai teori ini dilakukan oleh Universitas Ohio dan Michigan yang menghasilkan dua dimensi kepemimpinan berdasarkan perilaku, yaitu (Robbins, 1996) :

1. *Consideration* atau kepemimpinan yang berorientasi pekerja, yang menekankan pada rasa dan hubungan antar individu pekerja.
2. *Initiating structure* atau kepemimpinan yang berorientasi tugas, yang menekankan pada pekerjaan dalam mencapai tujuan.

Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa pemimpin yang berorientasi pada pekerja diyakini dapat menimbulkan produktivitas yang tinggi dan kepuasan kerja. Selanjutnya Universitas Iowa mengemukakan pendekatan lain yang dianggap mampu menjelaskan mengenai teori kepemimpinan, yaitu:

1. *Democratic*, yaitu mendelegasikan tugas dan selalu melibatkan karyawan
2. *Autocratic*, yaitu melakukan sentralisasi perintah dan pendiktean
3. *Laissez-faire style*, yaitu kebebasan dalam melakukan apapun atau pemimpin yang tidak terlalu peduli pada aktivitas karyawan (*no leadership*)

Blake, Shepard dan Mouton pada tahun 1964 mengembangkan model kepemimpinan lanjutan dengan berbasis pada hasil penelitian dari universitas Ohio, Michigan dan Iowa (Horner, 1997). Blake, Shepard dan Mouton merumuskan dua dimensi yang hampir serupa dengan penelitian Ohio dan Michigan yaitu *concern for people* dan *concern for output* dan dikemudian hari mereka menambahkan dimensi yang ketiga, yakni fleksibilitas.

Namun seperti penelitian yang dilakukan pada teori sifat, teori kepemimpinan berbasis perilaku gagal dalam pelaksanaannya karena teori ini belum sepenuhnya dapat menjelaskan mengenai kepemimpinan dan mengabaikan faktor situasi. Faktor situasi pekerjaan seharusnya tidak boleh diabaikan karena tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang tepat bagi setiap pemimpin pada seluruh situasi pekerjaan (Uprihanto, Harsiwi & Hadi dalam Rahyuda, 2008).

3. Teori kepemimpinan berdasarkan situasi (*situational theory*)

Berdasarkan kelemahan teori sifat dan teori perilaku yang mengabaikan faktor situasi pekerjaan, maka pendekatan mengenai teori kepemimpinan yang menghubungkan sifat maupun perilaku dengan situasi pekerjaan mulai dilakukan. Pendekatan ini dinamakan pendekatan situasional yang mengemukakan bahwa efektivitas kepemimpinan tergantung pada kesesuaian antara kepribadian, tugas, kekuasaan, sikap dan persepsi. Pendekatan ini dianggap sebagai pendekatan paling ideal dalam menjelaskan hubungan antara pemimpin, bawahan dan situasi (Horner, 1997). Menurut Horner (1997), inti dari teori situasional menggambarkan bahwa tipe yang digunakan oleh pemimpin tergantung pada faktor-faktor seperti pemimpin itu sendiri, pengikut serta situasi.

Dengan kata lain, seorang pemimpin harus mampu mengubah tipe kepemimpinan secara cepat, tepat dan akurat sesuai dengan kebutuhan situasi.

Salah satu teori kepemimpinan yang menggunakan pendekatan situasional adalah teori kepemimpinan kontingensi yang dikembangkan oleh Fiedler pada tahun 1967 (Luthans, 2005). Teori kepemimpinan kontingensi menyatakan bahwa kinerja pegawai yang efektif hanya dapat tercapai apabila terjadi kesamaan visi antara tipe kepemimpinan seorang pemimpin dengan bawahannya serta sejauh mana pemimpin mampu mengendalikan situasi. Tiga dimensi penting yang muncul pada model kepemimpinan kontingensi, yaitu:

1. *Leader-member relations* (hubungan pemimpin-anggota), yaitu hubungan pemimpin dengan anggota, besaran kadar kepercayaan serta respek dari bawahan terhadap pemimpin.
2. *Task structure* (tingkat struktur tugas), yaitu kadar formalisasi dan prosedur operasional standar pada struktur tugas yang diberikan oleh pemimpin.
3. *Position power* (kekuasaan posisi pemimpin), yaitu otoritas pada suatu situasi seperti penerimaan dan pemberhentian pegawai, disiplin, promosi serta peningkatan upah.

Teori kepemimpinan situasional lainnya dikemukakan oleh Vroom dan Yetton pada tahun 1973 (Horner, 1997). Teori yang dinamakan teori normatif Vroom-Yetton ini menjelaskan bagaimana seorang pemimpin harus memimpin bawahan dalam berbagai situasi. Model ini menunjukkan bahwa tidak ada satupun tipe kepemimpinan yang dapat efektif diterapkan dalam berbagai situasi.

Pilihan mengenai tipe kepemimpinan yang akan dianut hanya efektif jika sesuai dengan situasi yang dihadapi. Selanjutnya House dan Mitchell pada tahun 1974 mengemukakan teori situasional dengan berbasis pada hasil penelitian dari Universitas Ohio (Robbins, 1996).

Teori yang dinamakan sebagai teori *path-goal* ini mengungkapkan bahwa seorang pemimpin mempunyai tugas untuk membantu bawahan dalam mencapai tujuan-tujuan (*goal*) mereka dan menyediakan petunjuk (*path*) atau dukungan yang diperlukan untuk memastikan bahwa tujuan tersebut sejalan dengan tujuan organisasi secara keseluruhan. Pada intinya, teori *path-goal* menjelaskan empat perilaku pemimpin, yaitu (Wahjono, 2010) :

1. Pemimpin direktif, mengarahkan tentang apa yang harus dilakukan dan bagaimana caranya, menjadwalkan pekerjaan, mempertahankan standar kinerja, dan memperjelas peranan pemimpin dalam kelompok.
2. Pemimpin suportif, melakukan berbagai usaha agar pekerjaan menjadi lebih menyenangkan, memperlakukan pengikut dengan adil, bersahabat, dan mudah bergaul serta memperhatikan kesejahteraan bawahannya.
3. Pemimpin partisipatif, melibatkan bawahan, meminta saran bawahan dan menggunakannya dalam proses pengambilan keputusan.
4. Pemimpin yang berorientasi pada kinerja, menentukan tujuan-tujuan yang menantang, mengharap kinerja yang tinggi,

menekankan pentingnya kinerja yang berkelanjutan, optimistik dan memenuhi standar-standar yang tinggi.

Intinya, teori *path goal* mengasumsikan bahwa pemimpin harus fleksibel sehingga apabila situasi membutuhkan perubahan tipe kepemimpinan, maka pemimpin mampu mengganti tipe kepemimpinannya secara cepat. Namun Horner (1997) mengungkapkan bahwa dari sekian banyak peneliti yang meneliti tentang teori situasional, ternyata diketahui bahwa teori situasional sangat ambigu karena teori ini lebih menjelaskan konsep-konsep manajerial, dengan kata lain teori tersebut seharusnya ditujukan untuk manajer.

Selain itu, teori situasional tidak mampu menjelaskan mengenai konsep kepemimpinan itu sendiri. Kelemahan lain dari teori ini adalah tidak menjelaskan perlu atau tidaknya pekerja mengubah perilaku, seperti yang dilakukan pemimpin, sesuai dengan perubahan situasi pekerjaan.

2.1.1.1 Gaya Kepemimpinan

Menurut Prasetyo (2006), gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan dalam proses kepemimpinan yang diimplementasikan dalam perilaku kepemimpinan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, agar bertindak sesuai dengan apa yang diinginkan. Sedangkan menurut Flippo (1987), gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Menurut University of Iowa Studies yang dikutip Robbins dan Coulter (2002), Lewin menyimpulkan ada tiga gaya kepemimpinan :

- Gaya Kepemimpinan Autokrasi

Menurut Rivai (2003), kepemimpinan autokratis adalah gaya kepemimpinan yang menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya, sehingga kekuasaanlah yang paling diuntungkan dalam organisasi. Sedangkan Robbins dan Coulter (2002) menyatakan gaya kepemimpinan autokratis mendeskripsikan pemimpin yang cenderung memusatkan kekuasaan kepada dirinya sendiri, mendikte bagaimana tugas harus diselesaikan, membuat keputusan secara sepihak dan meminimalisasi partisipasi karyawan. Ciri-ciri gaya kepemimpinan autokratis, menurut Sukanto (1987) :

1. Semua kebijakan ditentukan oleh pemimpin.
2. Teknik dan langkah-langkah kegiatannya didikte oleh atasan setiap waktu, sehingga langkah-langkah yang akan datang selalu tidak pasti untuk tingkatan yang luas.
3. Pemimpin biasanya membagi tugas kerja bagian dan kerjasama setiap anggota.

Sedangkan menurut Handoko dan Reksohadiprodjo (1997), ciri-ciri gaya kepemimpinan autokratis:

1. Pemimpin kurang memperhatikan kebutuhan bawahan.
2. Komunikasi hanya satu arah yaitu kebawah saja.
3. Pemimpin cenderung menjadi pribadi dalam pujian dalam kecemannya terhadap kerja setiap anggota.

4. Pemimpin mengambil jarak dari partisipasi kelompok aktif kecuali bila menunjukkan keahliannya.

- Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan demokratis atau Partisipatif adalah suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Di bawah gaya kepemimpinan ini bawahan cenderung bermoral tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri (Rivai, 2006).

Menurut Robbins dan Coulter (2002), gaya kepemimpinan demokratis mendeskripsikan pemimpin yang cenderung mengikut sertakan karyawan dalam pengambilan keputusan, mendelegasikan kekuasaan, mendorong partisipasi karyawan dalam menentukan bagaimana metode kerja dan tujuan yang ingin dicapai, dan memandang umpan balik sebagai suatu kesempatan untuk melatih karyawan.

Jerry (1999) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang menghargai kemampuan karyawan untuk mendistribusikan ilmu dan kreativitas untuk meningkatkan pelayanan, mengembangkan usaha, dan menghasilkan keuntungan yang dapat menjadi motivator bagi karyawan dalam bekerja.

Ciri-ciri gaya kepemimpinan partisipatif (Sukanto, 1987) :

1. Semua kebijaksanaan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan dari pemimpin.
2. Kegiatan-kegiatan didiskusikan , langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat, dan jika dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis pemimpin menyarankan dua atau lebih alternatif prosedur yang dapat dipilih.
3. Para anggota bebas bekerja dengan siapa yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok.

Sedangkan menurut Handoko dan Reksohadiprodo (1997), ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis :

1. Lebih memperhatikan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Menekankan dua hal itu yaitu bawahan dan tugas.
3. Pemimpin adalah objektif dalam pujian dan kecamannya dan mencoba menjadi seorang anggota kelompok biasa dalam jiwa dan semangat tanpa melakukan banyak pekerjaan.

- Gaya kepemimpinan Laissez-faire (Kendali bebas)

Mendeskripsikan pemimpin secara keseluruhan memberikan karyawannya atau kelompok atau kebebasan dalam pembuatan keputusan dan menyelesaikan pekerjaan menurut cara yang sesuai dengan pandangan karywan (Robbins dan Coulter,2002). Menurut Sukanto (1987), ciri-ciri gaya kepemimpinan kendali bebas :

1. Kebebasan penuh bagi keputusan kelompok atau individu dengan partisipasi minimal dari pemimpin
2. Bahan-bahan yang bermacam-macam disediakan oleh pemimpin yang membuat orang selalu siap bila dia akan memberikan informasi pada saat ditanya.
3. Sama sekali tidak ada partisipasi pemimpin dalam penentuan tugas.
4. Kadang-kadang memberikan komentar spontan terhadap kegiatan anggota atau pertanyaan dan tidak bermaksud menilai atau mengatur suatu kejadian.

Menurut Handoko dan Reksohadiprodjo (1997) , ciri-ciri gaya kepemimpinan kendali bebas:

1. Pemimpin membiarkan bawahannya untuk mengatur dirinya sendiri.
2. Pemimpin hanya menentukan kebijaksanaan dan tujuan umum.
3. Bawahan dapat mengambil keputusan yang relevan untuk mencapai tujuan dalam segala hal yang mereka anggap cocok.

2.1.1.1.2 Gaya Kepemimpinan Bass & Avolio

Teori ini merupakan salah satu anggapan dan prinsip yang kuat Amerika Utara tentang gaya kepemimpinan. Teori ini merupakan salah satu teori yang terkenal dalam dua dekade terakhir dan menjadi dasar salah satu anggapan tersebut dan sampai sekarang pendukungnya selalu menganggap bahwa model gaya kepemimpinan tersebut dapat diterima dan digunakan secara mendunia atau

universal. Menurut Wilopo (n.d) Bernard Bass pertama kali mengusulkan teorinya pada tahun 1985 di dalam bukunya "*leadership and performance beyond expectations*".

Tidak seperti model transformasional lainnya pada periode ini yg menggunakan studi kasus longitudinal (Bennis and Nanus 1985; Burns 1978; Tichy and devana 1986), model Bass merupakan salah satu yang paling awal menggunakan metode survey dengan cara yang ketat (*rigorous*). Teori Bass pada awalnya mempunyai 6 elemen yang kemudian dikembangkan oleh dia sendiri maupun secara bersama-sama dengan yang lain menjadi 8 elemen (Avolio, Waldman, and Yammarino 1991; Bass 1998; Bass and Avolio 1990) dengan menggunakan analisis faktor yang didasarkan atas kuesioner yang disebut Kuesioner Kepemimpinan Multifaktor (*Multifactor Leadership Questionnaire*). Teori model kepemimpinan "*Full Range*" Bass (1985) yang menggunakan pendekatan kepemimpinan transformasional dan transaksional tersebut, merupakan bagian penting dalam penelitian kepemimpinan. Model Bass mengilhami para peneliti dengan teori yang dapat dites secara empiris dan memberikan gambaran adanya dua bentuk kepemimpinan yang ditemui pemimpin dalam organisasi.

Definisi operasional yang dikembangkan Bass mencakup 8 type kepemimpinan: 1) *laissez-faire*, 2) *passive management by exception*, 3) *active management by exception*, 4) *contingent reward*, 5) *individualized consideration*, 6) *idealized influence*, 7) *intellectual stimulation*, dan 8) *inspirational motivation*. Definisi operational Bass tersebut menjelaskan secara rinci/ekplisit masing-

masing aspek tersebut yang diuraikan dalam *Handbook of Leadership* dan secara implisit menggambarkan aspek tersebut secara menyeluruh.

Dalam definisi operasionalnya, **a) leader** secara implisit adalah sebagai pusat dari proses kelompok; **b) personality** diungkapkan dengan istilah I's (*individual consideration, idealized influence, inspirational motivation, dan intellectual stimulation*); **c) influence and persuasion process** beragam mulai dari *sanctions (management by exception)* ke *rewards (contingent reward)* ke *inspiration (inspirational motivation)*; *goal achievement* terdapat dalam *outcome interest (performance beyond expectation)*; *initiation of structure* terdapat dalam elemen kepemimpinan transaksional (*management by expectation* dan *individualized consideration*); dan *follower perception* terdapat dalam keefektifan dimana pemimpin harus berperan dalam berbagai gaya.

Walaupun Bass tidak memfokuskan pada beberapa elemen, seperti perbedaan peran atau kekuasaan, teorinya secara relatif masih komprehensif karena menyangkut elemen transaksional dan transformasional yang ditekankan dalam praktek.

Bass dan Avolio (1994) dalam Ashar Sunyoto Munandar (2001) mendefinisikan gaya kepemimpinannya dalam dua tipe, yaitu Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional yang dideskripsikan sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Tranformasional

Interaksi antara pemimpin dan karyawan ditandai oleh pengaruh pemimpin untuk mengubah perilaku karyawan menjadi seseorang yang

merasa mampu dan bermotivasi tinggi dan berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi dan bermutu. Pemimpin mengubah karyawan, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai bersama. Aspek kepemimpinan transformasional adalah:

a. Attributed Charisma

Pemimpin mendahulukan kepentingan perusahaan dan kepentingan orang lain dari kepentingan diri sendiri. Pemimpin menimbulkan kesan pada karyawan bahwa pemimpin memiliki keahlian untuk melakukan tugas pekerjaan, sehingga patut dihargai.

b. Inspirational Leadership

Pemimpin mampu menimbulkan inspirasi pada pegawai, antara lain dengan menentukan standar-standar tinggi, memberikan keyakinan bahwa tujuan dapat dicapai. Karyawan merasa diberi inspirasi oleh sang pemimpin.

c. Intellectual Stimulation

Karyawan merasa bahwa manajer mendorong pegawai untuk memikirkan kembali cara kerja karyawan, untuk mencari cara-cara baru dalam melaksanakan tugas, karyawan merasa mendapatkan cara baru dalam mempersepsikan tugas-tugas karyawan.

d. Individualized Consideration

Karyawan merasa diperhatikan dan diperlakukan secara khusus oleh pemimpin. Pemimpin memperlakukan setiap karyawan sebagai seorang pribadi dengan kecakapan, kebutuhan, dan keinginan masing-masing. Pemimpin memberikan nasihat yang bermakna, memberi pelatihan yang diperlukan dan bersedia mendengarkan pandangan dan keluhan karyawan.

e. Idealized Influence

Pemimpin berusaha mempengaruhi karyawan dengan menekankan pentingnya nilai-nilai dan keyakinan, pentingnya keikatan pada keyakinan tersebut, perlu dimilikinya tekad mencapai tujuan. Pemimpin memperlihatkan kepercayaan pada cita-cita, keyakinan, dan nilai hidup.

2. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Dalam bentuk kepemimpinan ini pemimpin berinteraksi dengan bawahannya melalui proses transaksi. Empat macam transaksi tersebut yaitu:

a. Contingent Reward

Jika bawahan melakukan pekerjaan untuk kepentingan yang menguntungkan organisasi, maka kepada mereka dijanjikan imbalan yang setimpal.

b. Management by Exception-Active

Pemimpin secara aktif dan ketat memantau pelaksanaan tugas pekerjaan bawahannya agar tidak membuat kesalahan, atau kegagalan. Atau agar kesalahan dan kegagalan tersebut dapat secepatnya diketahui untuk diperbaiki.

c. Management by Exception-Passive

Pemimpin baru bertindak setelah terjadi kegagalan dalam proses pencapaian tujuan, atau setelah benar-benar timbul masalah yang serius.

d. Laissez-Faire

Pemimpin membiarkan bawahannya melakukan tugas pekerjaannya tanpa ada pengawasan dari dirinya. Mutu dan hasil pekerjaan seluruhnya merupakan tanggung jawab bawahannya.

2.1.1.2 Kepemimpinan Transformasional

Di tahun 1990, Bass mengembangkan konsep kepemimpinan transformasional untuk melengkapi teori kepemimpinan transaksional yang masih memiliki kelemahan (Rahyuda, 2008). Awalnya, konsep kepemimpinan transformasional diperkenalkan oleh Burns pada tahun 1978 (Jabnoun and al-Ghasyah, 2005) yang menyatakan bahwa pemimpin yang transformasional meningkatkan kebutuhan dan motivasi bawahan dan mempromosikan perubahan dramatis dalam individual, grup, dan organisasi.

Bass, 1985 dalam Jabnoun and al-Ghasyah (2005) mendefinisikan bahwa pemimpin transformasional adalah seseorang yang meningkatkan kepercayaan diri individual maupun grup, membangkitkan kesadaran dan ketertarikan dalam grup

dan organisasi, dan mencoba untuk menggerakkan perhatian bawahan untuk pencapaian dan pengembangan eksistensi.

Menurut Avolio, Bass and Jung (1999), pada awalnya kepemimpinan transformasional ditunjukkan melalui tiga perilaku, yaitu karisma, konsiderasi individual, dan stimulasi intelektual. Namun pada perkembangannya, perilaku karisma kemudian dibagi menjadi dua, yaitu karisma atau idealisasi pengaruh dan motivasi inspirasional.

Memang pada dasarnya karismatik dan motivasi inspirasional tidak dapat dibedakan secara empiris tetapi perbedaan konsep antara kedua perilaku tersebut membuat kedua faktor di atas dapat dipandang sebagai dua hal yang berbeda (Bass, 1999). Oleh karena itu, pada perkembangan berikutnya, kepemimpinan transformasional diuraikan dalam empat ciri utama, yaitu: idealisasi pengaruh, motivasi inspirasional, konsiderasi individual, dan stimulasi intelektual (Bass and Avolio, 1993, Bass *et al*, 2003).

Adapun definisi rincian masing-masing ciri utama tersebut adalah sebagai berikut:

1. Idealisasi Pengaruh (*Idealized Influence*)

Idealisasi pengaruh adalah perilaku yang menghasilkan standar perilaku yang tinggi, memberikan wawasan dan kesadaran akan visi, menunjukkan keyakinan, menimbulkan rasa hormat, bangga dan percaya, menumbuhkan komitmen dan unjuk kerja melebihi ekspektasi, dan menegakkan perilaku moral yang etis.

Pemimpin yang memiliki idealisasi pengaruh akan menunjukkan perilaku antara lain: mengembangkan kepercayaan bawahan kepada atasan, membuat bawahan berusaha meniru perilaku dan mengidentifikasi diri dengan pemimpinnya, menginspirasi bawahan untuk menerima nilai-nilai, norma-norma, dan prinsip-prinsip bersama, mengembangkan visi bersama, menginspirasi bawahan untuk mewujudkan standar perilaku secara konsisten, mengembangkan budaya dan ideology organisasi yang sejalan dengan masyarakat pada umumnya, dan menunjukkan rasa tanggung jawab social dan jiwa melayani yang sejati.

2. Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*)

Motivasi inspirasional adalah sikap yang senantiasa menumbuhkan tantangan, mampu mencapai ekspektasi yang tinggi, mampu membangkitkan antusiasme dan motivasi orang lain, serta mendorong intuisi dan kebaikan pada diri orang lain. Pemimpin mampu membangkitkan semangat anggota tim melalui antusiasme dan optimisme. Pemimpin juga memanfaatkan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha dan mengkomunikasikan tujuan-tujuan penting dengan cara yang sederhana. Pemimpin yang memiliki motivasi inspirasional mampu meningkatkan motivasi dan antusiasme bawahan, membangun kepercayaan diri terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan mencapai sasaran kelompok.

Bass (1985) menyatakan bahwa pemimpin yang memiliki motivasi inspirasional akan menunjukkan perilaku membangkitkan gairah bawahan untuk mencapai prestasi terbaik dalam performansi dan dalam pengembangan dirinya,

menginspirasi bawahan untuk mencapai masa depan yang lebih baik, membimbing bawahan untuk mencapai masa depan yang lebih baik, membimbing bawahan mencapai sasaran melalui usaha, pengembangan diri, dan unjuk kerja maksimal, menginspirasi bawahan untuk mengerahkan potensinya secara total, dan mendorong bawahan untuk bekerja lebih dari biasanya.

3. *Konsiderasi Individual (Individualized Consideration)*

Konsiderasi individual adalah perilaku yang selalu mendengarkan dengan penuh kepedulian dan memberikan perhatian khusus, dukungan, semangat, dan usaha pada kebutuhan prestasi dan pertumbuhan anggotanya. Pemimpin transformasional memiliki perhatian khusus terhadap kebutuhan individu dalam pencapaiannya dan pertumbuhan yang mereka harapkan dengan berperilaku sebagai pelatih atau mentor. Bawahan dan rekan kerja dikembangkan secara suksesif dalam meningkatkan potensi yang mereka miliki. Konsiderasi ini sangat mempengaruhi kepuasan bawahan terhadap atasannya dan dapat meningkatkan produktivitas bawahan. Konsiderasi ini memunculkan antara lain dalam bentuk memperlakukan bawahan secara individu dan mengekspresikan penghargaan untuk setiap pekerjaan yang baik.

4. *Stimulasi Intelektual (Intellectual Stimulation)*

Stimulasi intelektual adalah proses meningkatkan pemahaman dan merangsang timbulnya cara pandang baru dalam melihat permasalahan, berpikir, dan berimajinasi, serta dalam menetapkan nilai-nilai kepercayaan. Dalam melakukan kontribusi intelektual melalui logika, analisa, dan rasionalitas,

pemimpin menggunakan simbol sebagai media sederhana yang dapat diterima oleh pengikutnya.

Melalui stimulasi intelektual pemimpin dapat merangsang tumbuhnya inovasi dan cara-cara baru dalam menyelesaikan suatu masalah. Melalui proses stimulasi ini akan terjadi peningkatan kemampuan bawahan dalam memahami dan memecahkan masalah, berpikir, dan berimajinasi, juga perubahan dalam nilai-nilai dan kepercayaan mereka. Perubahan ini bukan saja dapat dilihat secara langsung, tetapi juga perubahan jangka panjang yang merupakan lompatan kemampuan konseptual, pemahaman dan ketajaman dalam menilai dan memecahkan masalah.

Kemudian, pada era berikutnya, Sarros and Santora (2001) dan Pounder (2001; 2003) *me-refine* aspek transformational leadership yang dinyatakan secara implisit pada aspek aslinya menjadi: *inspirational motivation, integrity, innovation, impression management, individual consideration, dan intellectual stimulation*. Pounder (2001;2003) memperluas dimensi *idealized influence* dengan menambahkan tiga dimensi lainnya, yaitu:

1. *Integrity*. Pemimpin *walk the talk*, mereka menyelaraskan perbuatan dengan perkataannya. Dimensi ini mengukur sejauh mana para pengikutnya mempersepsikan derajat kesesuaian antara perkataan pemimpin dan yang dipersepsikan dengan perbuatannya.

2. *Innovation*. Para pemimpin dipersiapkan untuk menantang keterbatasan yang ada dan proses dengan mengambil resiko dan mengeksperimenkannya. Para pemimpin mendorong para bawahannya untuk mengambil resiko dan bereksperimen serta memperlakukan

kesalahan sebagai kesempatan untuk belajar daripada diperlakukan sebagai celaan. Dimensi ini fokus pada sejauh mana pemimpin dapat menumbuhkan komitmen inovasi dalam organisasi.

3. *Impression management*. Pemimpin dipersiapkan untuk membawahi kebutuhan personal dan berhasrat untuk kebaikan umum. Pemimpin adalah orang yang memberi selamat kepada keberhasilan bawahannya dan juga orang yang selalu hangat serta perhatian terhadap bawahannya, tidak sebatas pada kehidupan kerja mereka. Dimensi ini mengukur sejauh mana anggota organisasi mempersepsikan bahwa pemimpin mereka secara tulus memperhatikan mereka sebagai pribadi dibandingkan sekedar instrumen pemimpin atau penyokong misi organisasi semata.

Setelah itu, Spreitzer, Perttula and Xin (2005) dengan mengadopsi Podsakof *et al* (1990) mengembangkan dimensi kepemimpinan transformasional menjadi 6 dimensi, yakni *articulating a vision, providing an appropriate model, fostering the acceptance of group goal, setting high performance expectation, providing individualized support, dan intellectual stimulation*.

Sejarah panjang penelitian yang dipaparkan di atas menandakan bahwa teori ini mampu diterima oleh seluruh lapisan yang ada dalam organisasi. Bass (1999) menyatakan bahwa dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional lebih efektif diterapkan di banyak bidang seperti bisnis, militer, industri, rumah sakit dan lingkungan pendidikan.

Bahkan Metcalfe and Metcalfe pada tahun 2006 dalam Rahyuda (2008) menambahkan bahwa seringnya teori kepemimpinan transformasional digunakan pada penelitian di sektor publik juga disebabkan oleh banyaknya kelemahan yang terdapat pada tiga haluan besar teori kepemimpinan dan teori kepemimpinan transaksional sebelumnya sehingga teori-teori tersebut sudah dianggap sebagai paradigm usang (*old paradigm*) dalam penelitian pada sektor publik.

Kark, Chen dan Shamir pada tahun 2003 menyatakan bahwa pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional mampu mempengaruhi kinerja bawahannya. Bukti yang mendukung keunggulan kepemimpinan transformasional terhadap kepemimpinan transaksional luar biasa mengesankan (Robbins, 1996). Misalnya, sejumlah telaah atas perwira militer Amerika Serikat, Kanada dan Jerman menemukan fakta pada semua tingkat bahwa pemimpin transformasional dinilai sebagai pemimpin yang lebih efektif daripada pemimpin transaksional (Bass and Avolio, 1990 dalam Robbins, 1996).

Para manajer pada Federal Express yang memperlihatkan kepemimpinan yang lebih transformasional dinilai oleh penyelia langsung mereka sebagai manajer yang berprestasi lebih tinggi dan lebih dapat dipromosikan (Hater and Bass, 1988 dalam Robbins, 1996). Dubinsky *et al* (1995) menemukan fakta bahwa Sales manager yang menerapkan kepemimpinan transformasional cenderung memiliki pengikut yang lebih berkomitmen, memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi, dan tidak mudah stres. Ringkasnya, bukti keseluruhan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional lebih baik dibandingkan kepemimpinan

transaksional dalam hal menekan *turn-over* karyawan, meningkatkan produktivitas dan menjadikan kepuasan pegawai lebih besar.

Dari berbagai pemaparan mengenai berbagai macam tipe kepemimpinan berikut definisi-definisinya, dapat disimpulkan bahwa tipe kepemimpinan transformasional merupakan tipe yang tepat dan sesuai bagi sebuah organisasi pada saat ini. Sarros dan Butchatsky pada tahun 1996 menyatakan bahwa banyak peneliti dan praktisi manajemen sepakat bahwa model kepemimpinan transformasional merupakan konsep kepemimpinan yang terbaik dalam menguraikan karakteristik pemimpin.

Konsep kepemimpinan transformasional ini mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan-pendekatan sifat (*traits*), gaya (*style*) dan kontingensi. Daryanto dan Daryanto (1999) menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional juga menggabungkan dan menyempurnakan konsep-konsep terdahulu yang dikembangkan oleh ahli-ahli sosiologi seperti Weber (1947) dan ahli-ahli politik yang diwakili Burns (1978). Sarros and Butchatsky (1996) juga menyebut pemimpin transformasional sebagai pemimpin penerobos (*breakthrough leadership*).

Disebut sebagai pemimpin penerobos karena pemimpin dengan karakter ini mempunyai kemampuan untuk membawa perubahan-perubahan yang sangat besar terhadap individu-individu maupun organisasi dengan jalan: memperbaiki kembali (*reinvent*) karakter diri individu dalam organisasi ataupun perbaikan organisasi, memulai proses penciptaan inovasi, meninjau kembali struktur, proses dan nilai-nilai organisasi agar lebih baik dan lebih relevan dengan cara menarik dan

menantang bagi semua pihak yang terlibat dan mencoba untuk merealisasikan tujuan-tujuan organisasi yang selama ini dianggap tidak mungkin dilaksanakan (Daryanto dan Daryanto, 1999).

Oshagbeni (2000) dalam Rahyuda (2008) menyatakan bahwa tipe kepemimpinan ini tidak hanya sekedar menggunakan kekuatan dan kekuasaan dalam mencapai tujuan, namun juga mampu mempengaruhi anggota organisasi dengan cara-cara yang sesuai. Cara-cara yang sesuai tersebut menyebabkan pegawai senang dalam menerima tugas dari pemimpin sehingga pegawai puas dalam bekerja dan tidak menganggap tugas tersebut sebagai beban dalam bekerja. Tichy dan Devanna (dalam Luthans, 2006) menyatakan bahwa pemimpin transformasional memiliki karakter sebagai berikut:

1. Mereka mengidentifikasi dirinya sebagai alat perubahan
2. Mereka berani
3. Mereka mempercayai orang lain
4. Mereka motor penggerak nilai
5. Mereka pembelajar sepanjang masa
6. Mereka memiliki kemampuan menghadapi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian
7. Mereka visioner

Menurut Hartanto (1991), konsep perilaku kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:

1. Inisiasi struktur yang menjelaskan dan situasional, yakni merupakan perilaku atasan yang memberikan penjelasan kepada

bawahan mengenai tugas, wewenang dan tanggung jawabnya. Inisiasi seperti ini akan mengurangi rasa takut, malu dan sungkan bawahan yang timbul akibat kecenderungan orang untuk menghindari ketidakpastian. Dengan berkurangnya rasa takut/ malu, diharapkan bawahan akan lebih banyak berpartisipasi.

2. **Konsiderasi** yang memantapkan kelompok, yakni perilaku atasan yang memberikan perhatian dan timbang rasa yang tulus sehingga akan memberikan keterikatan psikologis dan saling percaya antara pemimpin dan bawahan serta menciptakan hubungan yang akrab, harmonis dan penuh keterbukaan.

3. **Kompetensi** yang berwawasan luas, yakni perilaku atasan yang mencerminkan sikap kompeten dan berwawasan luas sehingga akan memberikan keyakinan bahwa misi perusahaan dapat dicapai. Selain itu akan menimbulkan inspirasi, menumbuhkan rasa hormat, menjadi tempat bertanya serta membangkitkan kebanggaan pada organisasi.

4. **Pertanggungjawaban ke bawah**, yakni bahwa pemimpin akan menunjukkan perhatian pada kepentingan bawahan dan membangkitkan rasa kebersamaan melalui pemahaman yang lebih baik tentang kebutuhan bawahan, menumbuhkan kesetiakawanan dan mencegah kesewenang-wenangan sehingga memungkinkan tumbuhnya kepemimpinan yang berakar pada kelompok.

Jadi, kepemimpinan transformasional akan memberikan pengaruh positif pada hubungan antara atasan dan bawahan. Dengan konsep kepemimpinan transformasional, bawahan akan merasa percaya, kagum, bangga, loyal, dan hormat kepada atasannya serta termotivasi untuk mengerjakan pekerjaan dengan hasil yang melebihi target yang telah ditentukan bersama. Tipe kepemimpinan ini mendorong para pengikutnya (individu-individu dalam satu organisasi) untuk menghabiskan upaya ekstra dan mencapai apa yang mereka anggap mungkin.

Kepemimpinan transformasional meningkatkan kesadaran para pengikutnya dengan menarik cita-cita dan nilai-nilai seperti keadilan (*justice*), kedamaian (*peace*) dan persamaan (*equality*) (Sarros and Santora, 2001). Sementara itu, Humphreys (2005) menyatakan bahwa pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dengan karakteristik yang diungkapkan oleh Bass (1985) akan menyebabkan terjadinya perubahan yang konstan menuju ke arah perbaikan bagi organisasinya. Dengan perubahan-perubahan positif tersebut, pegawai siap untuk menerima tugas yang diberikan pemimpin tanpa beban, senang dan puas dalam melakukan pekerjaannya serta akan meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai yang bersangkutan.

2.1.2 Motivasi

2.1.2.1 Definisi Motivasi

Motivasi berasal dari bahasa latin *Mavere* yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi ini hanya diberikan kepada manusia, khususnya kepada para bawahan atau pengikut. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya

mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan (Hasibuan, 2003). Motivasi adalah suatu proses psikologis yang ada dalam diri setiap orang, suatu daya dorong yang akan menghasilkan suatu perilaku untuk melakukan tindakan (Yuniarsih, 1998). Sedangkan menurut Greenberg dan Baron mendefinisikan bahwa motivasi kerja adalah suatu proses yang mendorong, mengarahkan dan memelihara perilaku manusia kearah pencapaian suatu tujuan.

2.1.2.2 Konsep Motivasi

Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Motivasi dapat dibedakan menjadi motivasi internal dan motivasi eksternal. Motivasi yang muncul atas kebutuhan dan keinginan yang ada dalam diri seseorang akan menimbulkan motivasi internal.

Motivasi internal:

a. Motivasi Fisiologi

Merupakan Motivasi alamiah contohnya: Lapar & Haus

b. Motivasi Psikologis

■ Motivasi Kasih Sayang (*Affectional motivation*)

(menciptakan kehangatan, keharmonisan)

■ Mempertahankan diri (*Ego-defensive motivation*)

(melindungi kepribadian, mendapatkan kebanggaan)

■ Memperkuat diri (*Ego-bolstering motivation*)

(mengembangkan kepribadian, berprestasi)

Motivasi eksternal menjelaskan kekuatan-kekuatan yang ada didalam individu yang dipengaruhi oleh factor-faktor intern, pada teori eksternal tidak mengabaikan motivasi internal akan tetapi mengembangkannya. Teori Motivasi eksternal dijelaskan dengan Teori X dan Teori Y yang ditemukan *Mc. Gregor*. Inti dari Teori tersebut adalah:

“Teori Tradisional mengenai kehidupan organisasi banyak diarahkan dan dikendalikan oleh teori X yang menganggap rata-rata pekerja malas, tidak suka bekerja maka harus dipaksa dan dikendalikan, dihukum jika perlu, diarahkan demi mencapai tujuan tetapi pada kenyataanya teori X tidak mampu menjawab seluruh fakta yang terjadi dalam organisasi oleh sebab itu dimunculkan teori Y untuk menjawabnya, teori ini beranggapan Usaha fisik atau mental dalam bekerja adalah kodrat manusia, rata-rata mereka bersedia belajar dalam kondisi yang memungkinkan dengan tanggung jawab, ada kecerdikan, kreatifitas dan daya imajinasi untuk memecahkan masalah, hukuman bukan salah satu jalan untuk mencapai tujuan, organisasi seharusnya memberikan kesempatan untuk mereka dalam berprestasi.

Tahun 1943 terjadi pengembangan teori motivasi yang dikenal dengan “Hirarki Kebutuhan Maslow” yang dikemukakan *Abraham Maslow*. Lima tingkatan keinginan dan kebutuhan menurutnya adalah:

- a. Fisiologi: Lapar, haus, perumahan dll
- b. Keamanan: Keselamatan, perlindungan dll
- c. Sosial: Rasa cinta, kekeluargaan, persahabatan, kasih sayang

- d. Penghargaan: Status, kedudukan, kehormatan
- e. Aktualisasi diri: Pemenuhan diri, pengembangan diri, kreatifitas, dan ekspresi.

2.1.2.3 Teori Motivasi

a) Teori Motivasi Herzberg

Teori ini biasa disebut teori dua faktor, dimana faktor yang membuat orang merasa puas dan tidak puas. Dengan dua kesimpulan:

1. Ada serangkaian kondisi *ekstrinsik*, di mana keadaan pekerjaan dan *hygienic* yang menyebabkan rasa tidak puas di antara para karyawan. Apabila kondisi ini tidak ada, maka hal ini tidak memotivasi karyawan. Sebaliknya, apabila keadaan pekerjaan dan *hygienic* cukup baik, keadaan ini dapat membentuk kepuasan bagi karyawan, dengan faktor-faktor: Upah, keamanan kerja, kondisi tempat kerja, status, prosedur perusahaan, supervisi karyawan, hubungan antar pribadi.

2. Kondisi *Intrinsik*, kepuasan pekerjaan yang apabila terdapat dalam pekerjaan, maka akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat sehingga menghasilkan prestasi kerja yang baik. Jika kondisi ini tidak ada, maka tidak menimbulkan rasa ketidakpuasan yang berlebihan. Pemuas dari kondisi ini adalah: Prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan berkembang, pekerjaan itu sendiri.

b) Teori ERG Alderfer

Teori ini adalah refleksi dari tiga dasar kebutuhan :

1. *Existance needs* : berhubungan dengan kelangsungan hidup atau kesejahteraan fisiologis pegawai.
2. *Relatedness needs* : Berkaitan dengan pentingnya kenutuhan social.
3. *Growth needs* : Berhubungan dengan keinginan intrinsic individu terhadap perkemabangan pribadi.

c) Teori Motivasi Mc Clelland

1. *Need for achievement* : suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan atau mengerjakan suatu tugas dengan sebaik-baiknya agar mencapai prestasi dengan predikat yang teruji.
2. *Need for affiliation* : dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain.
3. *Need for Power* : dorongan untuk mencapai suatu otoritas tertentu sehingga memiliki pengaruh terhadap orang lain.

d) Teori Harapan (Vroom)

Teori ini mendasarkan pemikirannya pada dua asumsi, yaitu manusia biasanya meletakkan nilai kepada sesuatu yang diharapkan dari hasil karyanya dan manusia juga mempertimbangkan keyakinan orang bahwa yang dikerjakannya itu akan memberikan sumbangan terhadap tercapainya tujuan yang diharapkan.

Menurut Vroom, tinggi rendahnya motivasi seseorang ditentukan oleh tiga komponen, yaitu:

1. Ekspektasi keberhasilan pada tugas.
2. Instrumentalis, yaitu penilaian tentang apa yang akan terjadi jika berhasil dalam melakukan suatu tugas.
3. Valensi, yaitu respon terhadap outcome seperti perasaan positif, netral, atau negatif.

2.1.3 Kinerja Karyawan

2.1.3.1 Definisi Kinerja

Kinerja (performance) sudah menjadi kata populer yang sangat menarik dalam pembicaraan manajemen publik. Konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (per-individu) dan kinerja organisasi. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi tersebut (Bastian, 2001).

Konsep kinerja (Performance) dapat didefinisikan sebagai sebuah pencapaian hasil atau degree of accomplishment (Rue dan byars, 1981 dalam Keban 1995). Hal ini berarti bahwa, kinerja suatu organisasi itu dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya.

Kinerja merupakan hasil dari kegiatan kerjasama diantara anggota atau komponen organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Sederhananya,

kinerja merupakan produk dari kegiatan administrasi, yaitu kegiatan kerjasama dalam sebuah organisasi atau kelompok untuk mencapai tujuan yang pengelolaannya biasa disebut sebagai manajemen. Kinerja dikatakan sebagai sebuah hasil (output) dari suatu proses tertentu yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi terhadap sumber-sumber tertentu yang digunakan (input).

Menurut Fuad Mas'ud (2004) Kinerja karyawan mengacu pada prestasi seseorang yang diukur berdasarkan standard dan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Sedangkan menurut Robbins (2006), mengatakan kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.

Kinerja menjadi tolak ukur yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengukur sejauh mana karyawan dapat mengemban tugas yang mereka emban dan bagaimana ada suatu kemajuan yang dialami oleh perusahaan kedepannya. Di dalam perusahaan kinerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti budaya organisasi, motivasi, dan kepemimpinan seorang manajer.

2.1.3.2 Penilaian Kinerja

Menurut Hadari Nawawi (2005), penilaian kinerja adalah usaha mengidentifikasi, mengukur, dan mengelola pekerjaan yang dilaksanakan oleh (SDM) lingkungan di suatu organisasi. Selanjutnya dari aspek-aspek penilaian kinerja yang dinilai tersebut selanjutnya dikelompokkan menjadi:

1. Kemampuan teknis, kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang digunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.

2. Kemampuan Konseptual, kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke bidang operasional perusahaan secara menyeluruh.
3. Kemampuan hubungan interpersonal, kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negoisasi, dll.

Bernardin dan Russel (1993), mengutarakan untuk pengukuran kinerja atau hasil kerja dari seseorang karyawan digunakan sebuah daftar pertanyaan yang berisikan beberapa dimensi tentang hasil kerja atau kinerja. Ada 6 (enam) kriteria untuk menilai kinerja karyawan (Bernardin dan Russel, 1993) yaitu:

- *Quality* Adalah sebagai "the degree to which the process or either conforming to some ideal way performing the activity or fulfilling the activity's intended purpose". Ini berarti quality berarti suatu tingkatan yang menunjukkan proses pekerjaan atau hasil yang telah dicapai dari suatu pekerjaan yang mendekati kesempurnaan.
- *Quantity* Yaitu "the amount produced, expressed in such term as dollar value, number of unit or number of completed activity cycles" artinya quantity merupakan jumlah yang diproduksi yang dinyatakan dalam nilai mata uang, jumlah unit produksi ataupun dalam jumlah siklus aktivitas yang telah terselesaikan.
- *Timeliness* Yaitu "the degree to which an activity completed, or a result produced, at the earliest time desirable from the stand points of both coordinating with the outputs of other and maximizing the time available for other activities", ini berarti timeliness merupakan suatu tingkatan yang

menunjukkan bahwa suatu pekerjaan dapat terselesaikan lebih cepat dari waktu yang telah ditentukan.

- *Cost effectiveness* Yaitu "the degree to which the use of organization resources (eg: human, monetary, technological, material) is maximized in the sense of getting the highest gain or reduction in loss form each unit instead of use of resource", ini berarti cost effectiveness merupakan suatu tingkatan yang paling maksimal dari penggunaan sumber daya (manusia, keuangan, teknologi) yang dimiliki perusahaan untuk mendapatkan keuntungan yang maksimal atau mengurangi kerugian dari masing-masing unit atau sebagai pengganti dari penggunaan sumber daya.
- *Need for supervision* Yaitu "the degree to which a performer can carry out a job function without either having to request supervisory intervention to prevent an adverse outcome", ini berarti need for supervision merupakan suatu tingkatan di mana seseorang karyawan dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa harus meminta bimbingan atau campur tangan dari penyelia.
- *Interpersonal impact* Yaitu "the degree to which a performer promotes feelings selfesteem, goodwill, and cooperation among coworkers and subordinates", ini berarti interpersonal impact merupakan suatu tingkatan keadaan di mana karyawan dapat menciptakan suasana nyaman dalam bekerja, percaya diri, berbuat baik dan kerjasama antar rekan sekerja.

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

JUDUL PENELITIAN	NAMA PENELITI	METODE ANALISIS	HASIL ANALISIS
Effects of Transformational Leadership on Subordinate Motivation, Empowering Norms, and Organizational Productivity	Ralph J. Massi Robert Cooke	Menggunakan MLQ kuesioner	Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh yang positif bagi motivasi dan kinerja organisasi dengan pemberdayaan sebagai variabel penghubung.
Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja pegawai dengan budaya organisasi sebagai variabel intervening	Ahmad Sofian Khoirusmandi	Analisis Regresi Berganda	Adanya pengaruh yang positif antara kepemimpinan transformasional pada kinerja.
Analisis pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai	Rokhmaloka Absoro Abdilah	Analisis Regresi Linier Berganda	Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan pada kinerja pegawai.
Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai	Hardino Febriansyah Putra	Analisis Regresi Berganda	Kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja memberikan dampak yang positif pada kinerja pegawai.

2.3 Mekanisme Hubungan antar Variabel

2.3.1 Hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan yang diterapkan ke dalam gaya kepemimpinan menghasilkan suatu bentuk dorongan di dalam peningkatan kinerja. Terlebih dari kepemimpinan transformasional yang berusaha mengajak seluruh elemen

organisasi untuk terlibat lebih dalam memajukan organisasi. Kepemimpinan memiliki pengaruh positif pada kinerja, dengan hadirnya kepemimpinan yang tentunya memiliki integritas dan transformasional, kinerja dapat terlaksana dengan baik.

Suranta (2002); Rachmawati, Warella, dan Hidayat (2006); Kusumawati (2008); Baihaqi (2010) telah meneliti gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, kemudian menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Anikmah (2008) dengan judul “PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Survey Pada PT. Jati Agung Arsitama Grogol Sukoharjo)”, dalam kesimpulannya menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Jati Agung Arsitama. Hal ini terbukti dari hasil uji t memperoleh t hitung sebesar 4,223 diterima taraf signifikansi 5% ($p < 0,05$) dan H1 diterima. Artinya semakin baik kepemimpinan transformasional yang dijalankan, maka kinerja karyawannya akan meningkat.

Dalam hubungan antara Kepemimpinan dengan kinerja individu atau pegawai dari hasil penelitian McNeese-Smith (1996) bahwa ada korelasi positif antara kepemimpinan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja. Hasil penelitian tersebut didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh: Bass dan Avolio (1993) dan Ogbonna dan Haris (2000) yang menunjukkan pengaruh positif kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas maka,peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H₁ : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh Positif Dan Signifikan terhadap Kinerja Karyawan

2.3.2 Hubungan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Wahjosimidjo (1993), kepemimpinan mempunyai kaitan erat dengan motivasi. Karena keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain sangat tergantung kepada kewibawaan dan bagaimana menciptakan motivasi dalam diri setiap karyawan, sehingga tujuan yang ditetapkan dapat tercapai.

Karyawan sangat membutuhkan motivasi dari pimpinan unuk mewujudkan cita-cita di masa mendatang baik melalui pelatihan, pada saat bekerja, sehingga terbentuk suatu sinergi yang dapat meningkatkan produktivitas.

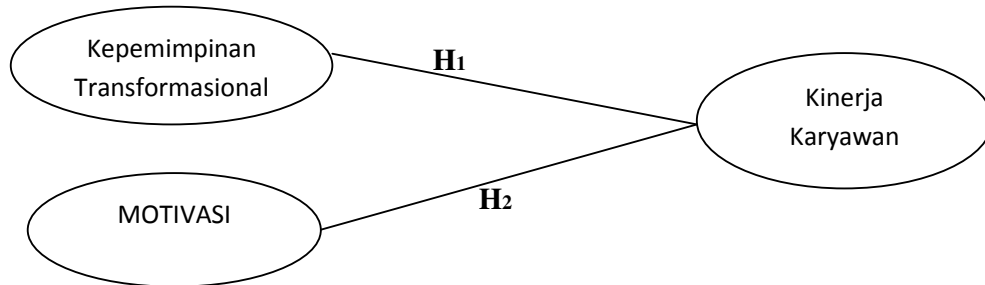
Beberapa peneliti telah menguji hubungan antara motivasi dengan kinerja pegawai, antara lain Cahyono dan Suharto (2005); Rachmawati, Warella, dan Hidayat (2006); Masrukhin dan Waridin (2006); Analisa (2011), bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan penjelasan diatas maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H₂ : Motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

2.4 Kerangka Pemikiran

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

Adapun model dari penelitian ini adalah sebagai berikut:



2.5 Hipotesis

Adapun hipotesis dari penelitian ini, adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
2. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Variabel Penelitian Dan Definisi Operasional

Variabel dari penelitian ini adalah peran kepemimpinan transformasional (X1), motivasi bawahan (X2), sebagai variabel independen dan kinerja karyawan (Y) sebagai variabel dependen. Variabel-variabel tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

3.1.1 Peran Kepemimpinan Transformasional (X)

Bass dan Avolio (1994) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pengaruh pemimpin atau atasan terhadap bawahan. Para bawahan merasakan adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan dan mereka termotivasi untuk melakukan melebihi dari apa yang diharapkan. Kepemimpinan transformasional harus dapat mengartikan dengan jelas mengenai visi organisasi, sehingga pengikutnya akan menerima kredibilitas pemimpin tersebut. Indikator dari variabel ini adalah (dalam Mas'ud, 2004) :

- a. Pemimpin memberitahu para karyawan bahwa dia (pemimpin) mempercayai karyawan.
- b. Pemimpin bertindak dengan cara-cara yang menunjukkan kemampuannya.
- c. Terkadang pemimpin menunjukkan rasa kurang yakin pada diri sendiri.
- d. Pemimpin berusaha memahami nilai-nilai para karyawannya.
- e. Pemimpin menyampaikan misi organisasi dengan antusias.
- f. Pemimpin mengakui karyawan yang melaksanakan pekerjaan dengan baik.

- g. Pemimpin bertindak dengan cara-cara yang dirancang untuk menarik perhatian karyawan.
- h. Pemimpin jarang menunjukkan ketidakpastian.
- i. Pemimpin mencocokkan tujuannya dengan nilai-nilai para karyawan.
- j. Pemimpin membuat misi organisasi kelihatan penting.
- k. Pemimpin menghargai dan memuji para karyawan yang kinerjanya bagus.
- l. Pemimpin menunjukkan kekuatan kemampuannya.
- m. Kadang-kadang pemimpin kelihatan tidak yakin dengan dirinya sendiri.
- n. Pemimpin memperhatikan nilai-nilai para karyawan dalam mengkomunikasikan tujuan yang ingin dicapai pemimpin.
- o. Pemimpin tidak mengumumkan misi organisasi dengan cara yang menarik.
- p. Pemimpin membantu para karyawan menetapkan tujuan yang dapat dicapai.
- q. Pemimpin memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mencapai sesuatu dengan cara mereka sendiri.
- r. Pemimpin menciptakan peluang untuk para karyawan agar mempunyai pengalaman sukses.

3.1.2 Motivasi (X2)

Mahayu S.P Hasibuan (2003), menyatakan bahwa motif adalah suatu perangsangan keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Motif didefinisikan sebagai kebutuhan, pengendali, atau impuls dalam diri seseorang. Sedangkan menurut Steven Robbins (2006), motivasi adalah suatu proses yang

ikut menentukan intensitas, arah dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. Indikator (butir-butir pertanyaan dalam kuesioner) dari variabel ini adalah (dalam Mas'ud, 2004) :

- a. Saya mencoba dengan sangat sungguh-sungguh untuk meningkatkan kinerja saya di masa lalu
- b. Saya menikmati tantangan yang sulit
- c. Saya ingin tahu bagaimana kemajuan yang saya capai ketika sedang menyelesaikan tugas.
- d. Saya suka menetapkan tujuan dan mencapai tujuan yang realistis.
- e. Saya menikmati kepuasan dari penyelesaian tugas yang sulit.
- f. Saya menikmati persaingan dan kemenangan.
- g. Saya menikmati tanggung jawab.
- h. Saya menyampaikan langsung kepada orang yang menyatakan sesuatu yang tidak saya setujui.
- i. Saya suka mempengaruhi orang lain agar mengikuti cara saya melakukan sesuatu.
- j. Saya sering bekerja untuk mendapatkan lebih banyak kendali atas peristiwa-peristiwa di sekitar saya.
- k. Saya sering mendapati diri saya berbicara dengan orang-orang di sekitar tentang masalah-masalah di luar pekerjaan.
- l. Saya ingin disukai orang lain
- m. Saya cenderung membangun hubungan yang erat dengan para rekan sekerja.

- n. Saya menikmati menjadi bagian kelompok dalam perusahaan.
- o. Saya lebih menikmati bekerja sama dengan orang lain daripada bekerja sendiri.

3.1.3 Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja yang sering disebut dengan performance adalah hasil pencapaian dari usaha yang telah dilakukan yang dapat diukur dengan indicator-indikator tertentu (Mas'ud, 2004). Indikator kinerja yang digunakan berdasarkan teori yang dikembangkan Janseen (2001) dalam Mas'ud (2004), yaitu :

- a. Kuantitas kerja karyawan ini melebihi rata-rata karyawan lain.
- b. Kualitas kerja karyawan ini jauh lebih baik dari karyawan lain
- c. Efisiensi karyawan, ,melebihi karyawan lain.
- d. Standar kualitas karyawan melebihi standar yang ada.
- e. Karyawan berusaha dengan lebih keras daripada yang seharusnya.
- f. Kemampuan karyawan melaksanakan pekerjaan utama adalah baik.
- g. Karyawan dapat melaksanakan pekerjaan secara tepat waktu.
- h. Pengetahuan karyawan berkaitan dengan pekerjaan utamanya dengan baik.
- i. Kreativitas karyawan dalam melaksanakan pekerjaan utamanya adalah baik.
- j. Karyawan dapat melaksanakan tugas sesuai dengan prosedur dan kebijakan perusahaan.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 1999). Dalam penelitian ini, populasi yang dimaksud adalah para karyawan dan manajer di PT.KAI Daop IV Semarang, dengan jumlah populasi yang diambil untuk penelitian sebesar 102 orang.

3.2.2 Sampel

Sampel adalah subset dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi. Subset ini diambil karena dalam banyak kasus tidak mungkin kita meneliti seluruh anggota populasi, oleh karena itu kita membentuk sebuah perwakilan populasi yang disebut sampel (Ferdinand, 2006).

Karena populasinya sudah diketahui maka jumlah sampel dapat dihitung dengan menggunakan rumus (Rao,1996) ;

$$n = \frac{N}{1 + (N(Moe)^2)}$$

dimana :

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

Moe = 0,05 (5%)

Maka jumlah sampelnya :

$$n = 102 / 1 + (102 \times (0,05)^2)$$

$$n = 82$$

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Proporsional sampling, sampel ini dipilih dikarenakan pengelompokkan setiap individu atau karyawan di tiap departemen persusahaan. Dimana hanya akan diambil data dari beberapa karyawan di PT.KAI Daop IV Semarang. Dengan jumlah populasi yang diteliti sebanyak 102 orang, dan sampel yang dijadikan responden penelitian sebesar 82 orang.

Untuk mengetahui besarnya populasi dan sampel dalam penelitian ini dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 3.1
Populasi dan Sampel Penelitian

NO	BIDANG/DEPARTEMEN	POPULASI	SAMPEL
1	Aset	9	7
2	Sumber Daya Manusia	20	16
3	Jalan Jembatan dan Rel	7	6
4	Sarana	5	4
5	Keuangan	19	15
6	Operasi	9	7
7	Hukum	3	2
8	Lelang	2	2
9	Keamanan	4	3
10	Pengusahaan Aset	5	4
11	Pelayanan	6	5
12	Pemasaran Angkutan	6	5

13	Hubungan Masyarakat	2	2
14	Sintelis	5	4
JUMLAH		102	82

3.3 Jenis dan Sumber Data

Data yang diperlukan dalam penelitian ini berasal dari dua sumber antara lain:

a. Data Primer

Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian. Data primer berupa opini subyek (orang) secara individual atau kelompok, hasil observasi terhadap suatu benda (fisik), kejadian atau kegiatan, dan hasil pengujian (Indriantoro, dkk, 1999). Dalam penelitian ini, data primer berupa data dari kuesioner yang diberikan kepada karyawan PT.KAI Daop IV Semarang.

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan atau tidak dipublikasikan (Indriantoro, dkk, 1999). Dalam penelitian ini, data sekunder berupa data dari pihak internal baik yang dikumpulkan secara terpusat oleh perusahaan, serta dari pihak eksternal yang telah mengumpulkan dan mungkin

mengalihkannya, yaitu dokumen foto, CD, file, dokumen digital, buku, artikel atau jurnal.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dari penelitian ini menggunakan kuesioner secara personal. Dimana teknik ini memberikan tanggung jawab langsung kepada responden untuk menjawab pertanyaan dan peneliti dapat memberikan informasi mengenai kuesioner tersebut. Pertanyaan di kuesioner dibuat dengan menggunakan skala, agar mendapat data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai. Dengan pembagian kuesioner berdasarkan random sample kepada responden.

Penelitian ini menggunakan kuesioner dengan skala Likert, dengan skala 1-5. Dengan penjelasan sebagai berikut:

1 = Sangat Tidak Setuju

2 = Tidak Setuju

3 = Netral

4 = Setuju

5 = Sangat Setuju

3.5 Metode Analisis Data

3.5.1 Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif adalah metode analisis yang menggunakan angka-angka yang digunakan untuk mengukur dan menghitung berbagai persoalan penelitian dengan alat bantu statistik.

Statistik sendiri merupakan cara-cara ilmiah yang digunakan untuk mengumpulkan, mengolah, menganalisis, dan menginterpretasikan data berupa angka-angka, kemudian menarik kesimpulan atas data tersebut, dimana datatersebut disajikan dalam bentuk tabel, grafik, atau gambar (Algifari, 2003). Pengolahan data statistik dalam penelitian ini dengan menggunakan aplikasi program komputer atau *software Statistical Product and Service Solution (SPSS) for Windows*.

Menurut Soeratno (dalam Purnamasari, 2008) sebelum melakukan pengolahan data statistik dengan *SPSS for Windows*, maka perlu dilakukan pengelompokan data sebagai tahap awal. Adapun tahap-tahapnya adalah sebagai berikut:

1. Editing.

Editing merupakan proses pengecekan dan penyesuain data yang sudah terkumpul berupa kelengkapan isian, keterbacaan tulisan, kejelasan jawaban, serta relevansi jawaban pada kuesioner.

2. Coding.

Coding adalah proses pemberian kode tertentu terhadap aneka ragam jawaban dari kuesioner untuk dikelompokkan ke dalam kategori yang sama.

3. *Scoring.*

Scoring yaitu mengubah data yang bersifat kualitatif kedalam bentuk kuantitatif (skor nilai). Dalam penentuan skor nilai ini digunakan skala *likert* dengan lima kategori penilaian.

4. *Tabulating.*

Tabulating yaitu memasukkan data-data yang sudah dikelompokkan, kedalam tabel-tabel, agar mudah dibaca dan dipahami.

3.5.2 Analisis Angka Indeks

Deskripsi variabel atau angka indeks yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui gambaran pendapat responden tentang variabel penelitian. Pada deskripsi variabel digunakan perhitungan indeks. Analisis indeks dilakukan dengan menggunakan teknik analisis indeks, untuk menggambarkan persepsi responden atas item-item pertanyaan yang diajukan (Ferdinand, 2006).

Teknik pengukuran untuk semua variabel dalam penelitian ini adalah menggunakan skala 1 – 5 dengan teknik *agree-disagree*, sehingga perhitungan indeks jawaban responden dilakukan dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Nilai Indeks} = \frac{[(\%F1x1) + (\%F2x2) + (\%F3x3) + (\%F4x4) + (\%F5x5)]}{5}$$

Keterangan :

- F1 = Frekuensi responden yang mendapat skor 1
- F2 = Frekuensi responden yang mendapat skor 2
- F3 = Frekuensi responden yang mendapat skor 3
- F4 = Frekuensi responden yang mendapat skor 4
- F5 = Frekuensi responden yang mendapat skor 5

3.5.3 Uji Instrumen

3.5.3.1 Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan cara membandingkan r hitung (untuk setiap butir pertanyaan yang dapat dilihat pada kolom *corrected item-total correlations*), dengan r table dengan mencari *degree of freedom* (df) = $N-k$. Jika r hitung $> r$ table , dan bernilai positif, maka pertanyaan tersebut dikatakan valid (Ghozali, 2006).

3.5.3.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat yang digunakan untuk mengukur kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuesioner dikatakan reliable atau handal, jika seseorang menjawab pertanyaan dengan konsisten dari waktu ke waktu.(Ghozali,2009).

Pada penelitian kali ini dilakukan uji reliable dengan menggunakan uji statistic Cronbach Alpha (α), dimana suatu variabel dikatakan reliable jika memberikan nilai $\alpha > 0,60$ (Nunnally dikutip oleh Ghozali, 2006).

3.5.4 Uji Asumsi Klasik

3.5.4.1 Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Model regresi yang baik adalah berdistribusi normal atau mendekati normal. Untuk mengetahui ada tidaknya normalitas dalam model regresi, yaitu dengan melihat

normal probability plot yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal.

Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal, dan *plotting* data residual akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data residual normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya (Ghozali, 2006).

Pada prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya.

Adapun dasar pengambilan keputusan sebagai berikut (Ghozali, 2006):

- a. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi normalitas.
- b. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi normalitas.

Uji normalitas dengan grafik dapat menyesatkan karena secara visual dapat kelihatan tidak normal padahal secara statistik bisa sebaliknya. Adapun uji normalitas dengan statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji Kolmogorov-Smirnov (*KS test*), yaitu dengan melihat angka profitabilitas signifikan dimana data dapat disimpulkan berdistribusi normal jika angka signifikansinya lebih besar dari 0,05.

3.5.4.2 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk mengetahui apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Uji

multikolinearitas menunjukkan variabel independen manakah yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya.

Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Jika terjadi korelasi, dinamakan terdapat problem multikolinieritas. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas adalah dengan menganalisis matriks korelasi variabel-variabel bebas. Jika antara variabel bebas ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya diatas 0,90), maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinearitas (Ghozali, 2001).

Multikolinearitas juga dilihat dari nilai toleran dan *variance inflation factor* (Ghozali, 2001). Nilai *cutoff* yang umum dipakai adalah nilai toleran 0,10 atau sama dengan nilai VIF diatas 10 sehingga data yang tidak terkena multikolinearitas nilai toleransinya harus lebih dari 0,10 atau VIF kurang dari 10.

3.5.4.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan yang lain. Heteroskedastisitas dapat diukur dengan Rank Spearman dimana koefisien regresi berganda dari nilai *t-tolerance* > 5 sehingga tidak terjadi heteroskedastisitas. Selain itu dapat juga dideteksi dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik (dapat dilihat dari hasil *analisis*), dimana sumbu X adalah Y yang telah diprediksi dan sumbu Y adalah residual ($Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$) yang telah di-*studentized*. Dasar pengambilan keputusan:

1. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi Heteroskedastisitas.
2. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi Heteroskedastisitas.

3.5.5 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda adalah analisis yang bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan ketergantungan, dan arah hubungan ketergantungan antara dua atau lebih variabel bebas dengan variabel terikat apakah positif atau negatif (Priyatno,2008). Dari penelitian ini penjabaran variabel sebagai berikut:

1. Variabel Independen : Kepemimpinan Transformasional (X), Motivasi (X2)
2. Variabel Dependen : Kinerja Karyawan (Y)

Untuk menguji kedua variabel tersebut dengan menggunakan rumus :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

$$\text{Kinerja} = f(\text{Leadership}, \text{Motivasi})$$

Dimana :

Y = Variabel Dependen

X = Variabel Independen

a = Konstanta

b = Koefisien Regresi

3.5.6 Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan untuk mengetahui kebenaran dari hipotesis yang telah dimunculkan.

3.5.6.1 Uji F

Uji statistic F dilakukan untuk menunjukkan kelayakan model regresi yang dihasilkan. Cara pengujiannya dengan berdasarkan probabilitas, bila probabilitas lebih kecil daripada 0,05 (α), maka model regresi yang dihasilkan layak untuk memprediksi variabel terikat. Sedangkan bila probabilitas lebih besar daripada 0,05 (α) , maka variabel bebas secara srentak berpengaruh terhadap variabel terikat.

3.5.6.2 Uji t

Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh suatu variabel independen secara individual dalam menerangkan variabel dependen (Ghozali, 2009). Hipotesis nol (H_0) yang hendak diuji adalah apakah suatu parameter (b_i) sama dengan nol : atau

$$H_0 : b_i = 0$$

Artinya apakah suatu variabel independen bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen. Hipotesis alternatifnya (H_A) parameter suatu variabel tidak sama dengan nol, atau:

$$H_A : b_i > 0$$

Artinya variabel tersebut merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen. Dan cara melakukan uji t adalah sebagai berikut:

1. Membandingkan hasil besarnya peluang melakukan kesalahan (tingkat signifikansi) yang muncul, dengan tingkat peluang munculnya kejadian (probabilitas) yang ditentukan sebesar 5% atau 0,05 pada output:
 - a. Apabila signifikansi $>0,04$ maka keputusannya adalah menerima H_0 dan menolak H_a .
 - b. Apabila signifikansi $<0,05$ maka keputusannya adalah menolak H_0 dan menerima H_a .
2. Membandingkan nilai statistic hitung dengan nilai statistic t tabel :
 - a. Apabila nilai statistic t hitung $<$ nilai statistik tabel, maka H_0 diterima.
 - b. Apabila nilai statistik t hitung $>$ nilai statistik tabel, maka H_0 ditolak.